



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**LA INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN
EN LA DISTRIBUCIÓN HOTELERA
DESDE LA ESTRATEGIA DEL
MARKETING**

TOMO I

Doctorando:
Benjamín del Alcázar Martínez
Directora:
Dra. D^a Francisca Parra Guerrero

MÁLAGA, MARZO DE 2001



**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FRANCISCA PARRA GUERRERO, Catedrática de Universidad, adscrita al Área de Comercialización e Investigación de Mercados del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga.,

CERTIFICO:

Que D. BENJAMÍN DEL ALCÁZAR MARTÍNEZ, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, ha realizado en el Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, bajo mi dirección, el trabajo de investigación correspondiente a su Tesis Doctoral titulada:

“La integración y cooperación en la distribución hotelera desde la estrategia del marketing”

Revisado el presente trabajo estimo que puede ser presentado al Tribunal que ha de juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en el Artículo 8 del Real Decreto 778/1998, regulador de los estudios de Tercer Ciclo-Doctorado, AUTORIZO la presentación de esta Tesis en la Universidad de Málaga.

Málaga, a veintiséis de marzo de 2001

Fdo.: Francisca Parra Guerrero

MENU

SALIR

*A Reme, Natalia, Darío y Conchita, por todo lo que son ...,
y al recuerdo de otro gran Darío*

AGRADECIMIENTOS

Sin duda alguna, si algo ha marcado mi vida académica en los más de diez años que llevo en el Departamento de Economía y Administración de Empresas en la Universidad de Málaga, ha sido la continua y excesivamente dilatada elaboración de este trabajo. Así, el hecho de que finalmente este Proyecto de Tesis Doctoral haya llegado a su término debo agradecerlo a un significativo número de personas, a las que en justicia debo dedicar estas líneas.

En primer lugar, deseo destacar la figura de la Directora del Trabajo, la Dra. Francisca Parra Guerrero. A ella tengo que agradecerle un sinfín de aspectos que van mucho más allá de la magnífica y esmerada dirección de este Proyecto de Tesis Doctoral, el cual le ha robado muchas horas de su escaso y valioso tiempo, sin que ello haya supuesto en ningún momento el más mínimo freno para atender inmediatamente todos mis requerimientos. Desde mi incorporación a este Departamento, han sido muchas las ocasiones en las que me ha ayudado tanto en las cuestiones de mayor calado e importancia, como en los más pequeños detalles, ofreciéndome en todo momento su afecto, apoyo incondicional y plena confianza. Sin embargo, e independientemente de sus sabios consejos, profesionalidad, buen hacer y otras muchas cualidades profesionales, quisiera destacar aquí algo que para mí ha supuesto un handicap fundamental, su paciencia y su comprensión a lo largo de todos estos años. Por todo ello muchas gracias.

Igualmente, debo agradecer la ayuda brindada por la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía, quien me concedió una beca para la realización de este trabajo y sin cuya financiación hubiese sido imposible llevar a cabo la ambiciosa investigación empírica desarrollada a través de toda la geografía andaluza. En este sentido, y por su buen hacer dentro de dicho organismo quisiera mencionar a D^a Elena Manzanera Díaz, Directora Facultativa por parte de la Junta de Andalucía para la supervisión de la citada beca, quien ha manifestado siempre una excelente predisposición para prestarme su

ayuda en todo aquello que pudiese necesitar; a D. Ricardo Amillategui Mañalich, Director de la Escuela Oficial de Turismo de Andalucía, por sus consejos y apoyo en todos los aspectos administrativos y a D. Joaquín Auriolés Martín, Director General de Planificación Turística, en la fecha de concesión de la ayuda, por la confianza depositada en mi persona.

También deseo manifestar mi gratitud a todos aquellos compañeros que siempre han tenido palabras de aliento y apoyo para la culminación de este trabajo, tanto desde el propio Departamento de Economía y Administración de Empresas, como desde otros departamentos y universidades, situadas en algunos casos a varios cientos de kilómetros de nuestra ciudad, sin que ello haya supuesto un freno para manifestarme repetidamente su apoyo y comprensión. En particular debo mencionar a Pilar Alarcón y M^a Angeles Rastrollo, por la lectura y consejos sobre algunos de los capítulos de este trabajo, que sin duda lo han enriquecido, y a Iñaki Periañez, quien, entre otras cosas, me ha prestado una valiosa ayuda en lo relativo a la contratación del trabajo de campo.

Por último, quiero dedicar estas líneas para, de un lado, pedirles disculpas, y de otra parte, mostrarles mi mayor reconocimiento a aquellas personas que más han sufrido injustamente los perjuicios que puede suponer la realización de un trabajo de estas características. Evidentemente me refiero a mi familia, especialmente a mi mujer y mis hijos, a quienes he robado buena parte de su tiempo y quienes han tenido que realizar algunos sacrificios para que por fin haya llegado este momento.

A todos ellos mi mayor y más sincero reconocimiento y gratitud.

MENU

SALIR

ÍNDICE

TOMO I

INTRODUCCIÓN.....IX

PARTE I METODOLOGÍA

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

1.1.- INTRODUCCIÓN.....	3
1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4.- FUENTES DE INFORMACIÓN	13
1.4.1.- Fuentes de información secundarias	14
1.4.2.- Fuentes de información primarias	22
1.5.- DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO	26
1.5.1.- Universo y ámbito geográfico	27
1.5.2.- Diseño muestral.....	29
1.5.3.- Diseño del cuestionario	31
1.5.4.- Trabajo de campo	32
1.5.5.- Análisis de datos	34
1.6- OTROS ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
1.6.1.- Referencias bibliográficas	35
1.6.2.- Uso de mayúsculas, cursivas y negritas	36
1.6.3.- El término touroperador	36

PARTE II

MARCO CONCEPTUAL DE LA INTEGRACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

CAPÍTULO 2. INTRODUCCIÓN A LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

2.1.- LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y EL MARKETING TURÍSTICO	40
2.1.1.- La distribución comercial y el producto turístico.....	44
2.1.2.- La distribución comercial y el precio en los productos turísticos	59
2.1.3.- La distribución comercial y la comunicación en los productos turísticos.....	61
2.2.- EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	62
2.3.- FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA	64
2.4.- ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO	78
2.5.- ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO	84
2.6.- CRITERIOS DE SELECCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO	93
2.7.- OTRAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA	96

CAPÍTULO 3. LOS INTERMEDIARIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

3.1.- TIPOLOGÍA DE INTERMEDIARIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	104
3.2.- LAS AGENCIAS DE VIAJES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA	110
3.2.1.- El papel de las agencias de viajes en la distribución turística.....	112
3.2.2.- Tipología de agencias de viajes.....	116
3.2.3.- Situación actual de las agencias de viajes en el sector turístico.....	133
3.3.- LOS TOUOPERADORES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA	139
3.3.1.- El papel de los touroperadores en la distribución turística.....	142
3.3.2.- Tipología de touroperadores.....	151
3.3.3.- Situación actual de los touroperadores en el sector turístico	159
3.4.- LOS CRS Y GDS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA.....	166
3.4.1.- El papel de los GDS en la distribución turística	169
3.4.2.- Situación actual de los GDS en el sector turístico	176
3.5.- LAS CENTRALES DE RESERVAS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA	189
3.5.1.- El papel de las centrales de reservas en la distribución turística.....	192
3.5.2.- Tipología de centrales de reservas.....	197
3.5.3.- Situación actual de las centrales de reservas en el sector turístico.....	203
3.6.- OTROS INTERMEDIARIOS DE LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA.....	206
3.6.1.- Otros intermediarios mayoristas en la distribución turística.....	207
3.6.2.- Otros intermediarios mayoristas/minoristas en la distribución turística.....	209
3.6.3.- Otros intermediarios minoristas en la distribución turística.....	211
3.7.- EL ENTORNO DE LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA.....	214
3.7.1.- Los organismos oficiales de turismo	214
3.7.2.- El <i>Timesharing</i> y la distribución turística.....	225
3.7.3.- Otras empresas e instituciones en el entorno de la distribución turística	230

CAPÍTULO 4. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

4.1.- IMPORTANCIA DE LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	237
4.2.- EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	245
4.3.- REPERCUSIONES DE LAS TIC EN LOS PROVEEDORES TURÍSTICOS	254
4.3.1.- Las compañías aéreas y el comercio electrónico	256
4.3.2.- Las empresas hoteleras ante el comercio electrónico	260
4.4.- LOS INTERMEDIARIOS TURÍSTICOS: RETOS Y ESTRATEGIAS ANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO	264
4.4.1.- Las agencias de viajes y el comercio electrónico.....	265
4.4.2.- Los touroperadores y el comercio electrónico	268
4.4.3.- Los GDS y las centrales de reservas ante el comercio electrónico	271
4.4.4.- Los nuevos intermediarios ante el comercio electrónico.....	275
4.5.- EL CONSUMIDOR TURÍSTICO ANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO	277
4.6.- EL FUTURO DE LAS TIC Y LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA	284

TOMO II

CAPÍTULO 5. LA INTEGRACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

5.1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL	290
5.2.- MODALIDADES EN LA INTEGRACIÓN EMPRESARIAL	298
5.2.1.- Modalidades de integración según la actividad de las empresas	300
5.2.2.- Modalidades de integración según el grado de vinculación entre las empresas	305
5.2.3.- Modalidades de integración según su finalidad	309
5.2.4.- Modalidades específicas de integración en el sector turístico	310
5.3.- LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	315
5.4.- LA INTEGRACIÓN HORIZONTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	326
5.5.- LA INTEGRACIÓN COMPLEMENTARIA Y DIAGONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO	331
5.6.- LA INTEGRACIÓN CONTRACTUAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	336
5.6.1.- Los consorcios y cadenas voluntarias en el sector turístico.....	337
5.6.2.- La franquicia en el sector turístico.....	342
5.6.3.- El futuro de la integración contractual en el sector turístico	353

CAPÍTULO 6. LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA Y EL SECTOR HOTELERO

6.1.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL SECTOR HOTELERO	357
6.2.- CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO COMO PRODUCTO TURÍSTICO	361
6.3.- SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING EN LA INDUSTRIA HOTELERA	368
6.3.1.- Tendencias en la política de producto.....	371
6.3.2.- Tendencias en la política de precios	376
6.3.3.- Tendencias en la política de distribución	379
6.3.4.- Tendencias en la política de comunicación	383
6.3.5.- Cambios en la estrategia de marketing en la industria hotelera ante un nuevo entorno.....	385
6.4.- ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA: ESPECIAL REFERENCIA A LA COMUNIDAD AUTÓNOMA ANDALUZA	392
6.4.1.- Dimensiones y características de la oferta hotelera en España y Andalucía	393
6.4.2.- Integración de la oferta hotelera en España y Andalucía	398
6.4.3.- Competitividad de la oferta hotelera en España y Andalucía.....	410
6.5.- EL CONSUMIDOR Y LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA: ESPECIAL REFERENCIA A LA COMUNIDAD AUTÓNOMA ANDALUZA	416
6.5.1.- Introducción al comportamiento del turista y consideraciones generales.....	416
6.5.2.- Características y comportamiento de los turistas en España y Andalucía	421
6.5.3.- Características y comportamiento del “consumidor hotelero” en España y Andalucía.....	428

PARTE III

ANÁLISIS EMPÍRICO DEL GRADO DE INTEGRACIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA EN LOS HOTELES DE ANDALUCÍA

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS EMPÍRICO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS EN ANDALUCÍA

7.1.- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO	436
7.2.- NIVEL DE INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE ANDALUCÍA	444
7.2.1.- Grado de integración	445
7.2.2.- Repercusiones de la integración	453
7.2.3.- Principales frenos para la integración	459
7.3.- EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE ANDALUCÍA	462
7.3.1.- Estructura del canal de distribución	463
7.3.2.- Valoración de los intermediarios y relaciones internas en el canal.....	472
7.3.3.- Incidencia de la tipología de intermediarios y canal de distribución sobre la demanda.....	475
7.4.- INTERNET Y LA DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE ANDALUCÍA	479

PARTE IV CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.....	484

ANEXO

Cuestionario.....	516

BIBLIOGRAFÍA.....	528

MENU

SALIR

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El panorama de la distribución comercial ha venido sufriendo en nuestro país importantes cambios que han repercutido en una reestructuración y en un giro en la estrategia comercial en la mayoría de los sectores empresariales. Una de las principales tendencias que está afectando de forma directa a esa situación es sin duda la creciente concentración e integración de empresas, especialmente en los sectores más estratégicos de la economía. El turismo constituye uno de ellos y este fenómeno está dejándose notar en los últimos años de forma muy directa a la industria turística europea (Needham, 2000, 83).

Estos procesos de concentración e integración están teniendo, independientemente de otras muchas consideraciones, unas repercusiones muy significativas sobre el entorno de la distribución comercial y la estrategia de marketing en general. Así, hemos podido apreciar como en la última década ha propiciado una revolución en el sistema comercial, apareciendo sucesivamente nuevos formatos comerciales como respuesta a la agresiva competencia que han ido imponiendo los grandes grupos de distribución.

Todo ello ha originado que la política de distribución se haya convertido en uno de los aspectos más dinámicos dentro del sector turístico, llegando a ser uno de los pocos elementos del marketing mix decisivos en la competitividad de sus empresas (Buhalis, 2000d, 355).

Al mismo tiempo, la explosión de las nuevas tecnologías está provocando un cierto caos en este sector, afectando igualmente de forma muy especial a la política de distribución, haciendo replantearse a los distintos elementos del canal, tanto a productores, como intermediarios e incluso a los propios consumidores, su papel en la comercialización turística. Además, están surgiendo nuevos agentes que intentan aprovechar las oportunidades que las nuevas tecnologías suponen para entrar en este negocio.

Pues bien, ante este panorama, y teniendo en cuenta la debilidad estructural de la industria turística española, que provoca una insuficiente autonomía en la comercialización y distribución de sus productos turísticos (AECIT, 1995, 33), nos encontramos ante un futuro bastante complicado para las pequeñas y medianas empresas hoteleras.

Partiendo de todo ello, hemos querido centrar este trabajo en el análisis de esta situación, estudiando las repercusiones que todos estos fenómenos pueden ocasionar sobre el sector turístico, especialmente en el caso de la Comunidad Autónoma Andaluza. También, pretendemos delimitar posibles estrategias que permitan que estas empresas puedan seguir jugando un papel fundamental en el desarrollo de la industria turística en el siglo XXI.

En definitiva, el **objetivo genérico** perseguido con este trabajo de investigación consiste en estudiar si las estrategias de distribución, basadas en los sistemas verticales de marketing y/u otras formas de cooperación y/o integración empresarial, que parecen estar constituyendo una alternativa positiva en buena parte de los sectores de bienes tangibles, pueden suponer también para las pequeñas y medianas empresas hoteleras una vía para mejorar su competitividad ante los fuertes procesos de globalización que se están produciendo en esta industria.

La justificación de la elección del sector turístico como eje central de nuestro trabajo resultaría bastante simple de realizar centrándonos en la más que conocida por todos importancia económica y social que tiene esta actividad. El turismo es la industria de mayor crecimiento en todo el mundo y nada deja prever que su ritmo vaya a disminuir en los próximos años (Bigné, Font y Andreu, 2000, 81). Además, esta importancia va creciendo de forma directa conforme nos vamos acercando geográficamente a nuestro entorno más cercano, España, Andalucía y Málaga. Sin embargo, los motivos principales que nos han llevado a la elección de este campo de actividad para nuestro trabajo de investigación están condicionados principalmente por nuestra dedicación al sector desde que nos incorporamos a las tareas docentes e investigadoras en la Universidad de Málaga.

De manera más específica, y dentro del sector turístico, nos hemos inclinado por la empresa hotelera por considerarla el eslabón más significativo en esta industria dentro de la Comunidad Autónoma Andaluza. Además, creemos que por su tradicional carácter familiar y su fragmentación, pueden ser las más afectadas por los importantes cambios que se están produciendo en el sector.

Durante el año 2000, los hoteles de Andalucía registraron un total de 34,5 millones de pernoctaciones, lo que supone una cuota del 19% del total registrado en nuestro país, por encima de cualquier otra región.

En el mes de marzo del presente año, existían en esta Comunidad 131 hoteles en fase de construcción (Hosteltur, 2001, 50), que se sumarán a los más de mil establecimientos ya disponibles, lo que permite evidenciar la difícil situación competitiva que se vivirá dentro de este sector a muy corto plazo.

Ante este entorno, y para poder llegar a alcanzar el objetivo genérico planteado en este Proyecto de Tesis Doctoral, consideramos que se deben perseguir otra serie de objetivos particulares que hemos delimitado en los siguientes:

- Conocer tanto cuantitativa como cualitativamente el grado de integración de las empresas hoteleras en Andalucía, estableciendo la tipología de hoteles que están integrados y en que fórmulas comerciales participan.
- Analizar en que medida la participación en dichos sistemas están contribuyendo a mejorar la competitividad de dichas empresas.
- Conocer que tipo beneficios comerciales están proporcionando los sistemas de distribución para las distintas empresas participantes en los mismos.
- Determinar cuáles son los frenos que pueden estar impidiendo a los empresarios incorporarse a estos sistemas de distribución.

- Definir los canales de distribución actuales de las empresas hoteleras en Andalucía.
- Conocer el grado de dependencia de los hoteles andaluces de los intermediarios de la distribución.
- Determinar en que medida dichos canales de distribución están condicionando la posición competitiva de la empresa y sus niveles de ocupación.
- Analizar los efectos de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones sobre la estrategia de comercialización de las empresas hoteleras y sobre la distribución turística en general.
- Conocer las consecuencias más importantes que están teniendo dichos canales de distribución sobre las estrategias de marketing de las empresas hoteleras.

En la búsqueda de estos objetivos y con el ánimo de conjugar la finalidad académica y la práctica en este trabajo de investigación hemos pretendido apoyarnos en una metodología científica, inclinándonos en este caso por una orientación basada en los principios metodológicos de Lakatos.

En esta línea, hemos partido de la delimitación de un marco conceptual para encuadrar nuestra investigación, centrándonos en las que consideramos que constituyen las tres tendencias más destacadas en la actualidad dentro de la industria turística desde un enfoque de marketing, que son:

- ❑ Los cambios que se están produciendo en la estrategia de distribución de los productos turísticos, que están afectando a los proveedores de los servicios, a los intermediarios y a los propios consumidores.
- ❑ Los procesos de integración y cooperación de empresas como estrategia para mejorar la competitividad de las empresas turísticas.

- Los efectos de las tecnologías de la información y las comunicaciones sobre la distribución turística y por tanto, sobre los distintos agentes en ella implicados.

Este planteamiento genérico lo hemos trasladado al estudio empírico de la situación en las empresas hoteleras de Andalucía. En esta región, tradicionalmente estas empresas han tenido un marcado carácter familiar, con una muy escasa presencia, de las grandes cadenas hoteleras. Sin embargo, en los últimos años se están apreciando cambios muy significativos, siendo, como ya hemos indicado, una de las comunidades más afectadas por la fiebre inversora que se está viviendo en la hostelería, existiendo un gran interés por parte de los principales grupos, tanto españoles como extranjeros, por introducirse, en unos casos, o ampliar su presencia, en otros, en esta Comunidad.

El esquema seguido para alcanzar estos objetivos nos ha llevado a estructurar el trabajo en las cuatro partes que a continuación se indican:

- I. Metodología
- II. Marco conceptual de la integración y la distribución en el sector turístico.
- III. Análisis empírico del grado de integración y la distribución turística en los hoteles de Andalucía
- IV. Conclusiones

En la primera parte, *Metodología*, nos centramos en la especificación de los objetivos e hipótesis que orientan toda la investigación. Incluimos aquí, la enumeración y descripción de las distintas fuentes de información utilizadas, agrupándolas de forma tradicional según su carácter en fuentes secundarias y primarias.

Con relación a las fuentes secundarias, quisiéramos destacar por su importancia, tanto por su cantidad y calidad de la información como por su adecuación al ámbito de esta investigación a tres organismos públicos: dos nacionales y uno autonómico, que son:

- **Instituto de Estudios Turísticos (IET),** Este organismo ha constituido una de las fuentes de información secundaria más importantes para el desarrollo de esta investigación.

En primer lugar y a través de su Centro de Documentación se ha podido localizar y consultar una amplísima bibliografía a la que de otra forma difícilmente se hubiese podido acceder.

De igual forma han sido de gran ayuda las numerosas publicaciones estadísticas e informes específicos que dicho Instituto elabora, en unos casos con carácter periódico y en otros de manera puntual. Entre ellos destacamos:

- FAMILITUR, Movimiento turístico de los españoles.
 - FRONTUR, Movimiento turístico en fronteras.
 - Informes anuales sobre el turismo en España.
 - Estudios de los mercados turísticos emisores.
 - Informes de la European Travel Monitor.
- **Instituto Nacional de Estadística (INE).** Esta ha sido otra de las grandes fuentes de información empleadas, especialmente en lo que se refiere a sus estadísticas sobre la *Encuesta de Ocupación Hotelera*, denominada hasta el año 1998, como *Encuesta de Movimiento de Viajeros en Establecimientos Hoteleros*.

Otras publicaciones realizadas por este mismo organismo que también han sido de interés para esta investigación son:

- Anuarios Estadísticos de España.
- Encuesta sobre la Estructura de los Establecimientos Hoteleros, 1991.

- Encuesta Piloto sobre la Estructura de las Empresas Hoteleras, 1992.
 - Encuesta sobre la Estructura de las Empresas Hoteleras 1996.
 - Información sobre el uso del comercio electrónico en el comercio al por menor.
 - Directorio Central de Empresas.
- **Consejería de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía.** En el ámbito más directo de la investigación desarrollada, esta fuente ha de considerarse como la de mayor valía para la consecución de los objetivos planteados.

Así, en primera instancia también ha sido de gran interés la consulta al *Centro de Documentación* de la Consejería, donde se ha podido acceder a documentos, que por su carácter interno sólo estaban disponibles en dicho centro.

Por lo que se refiere a las publicaciones elaboradas por este Organismo hay que destacar la importante disponibilidad de datos relevantes en el *Boletín de Indicadores Turísticos*, publicado con periodicidad trimestral.

Como dependiente de este organismo hay que destacar como fuente de información de gran valía a **SAETA, Sistema de Análisis Estadístico de Andalucía**, quien además de elaborar el *Balance del Año Turístico en Andalucía*, importante resumen sobre las principales magnitudes turísticas en esta Comunidad, nos proporcionó el *Censo de Hoteles de Andalucía* para poder diseñar adecuadamente nuestra investigación empírica.

Paralelamente se han empleado una amplísima diversidad de estudios, informes y estadísticas elaborados por otros tantos organismos de distinta naturaleza, entre ellos destacamos los siguientes:

➤ **ORGANISMOS INTERNACIONALES**

- O.M.T. Organización Mundial de Turismo.
- AIH, Asociación Internacional de Hoteles.
- FUAVV, Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes.
- IATA, Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

➤ **ORGANISMOS E INSTITUCIONES EXTRANJERAS**

- BDO Hospitality Consulting, con sede en España.
- Credit Suisse First Boston (Suiza).
- E.I.U., The Economist Intelligent Unit (Reino Unido).
- Forrester Research, (Estados Unidos).
- FVW International (Alemania).
- Horwarth International, (Estados Unidos).
- Jupiter Communications (Estados Unidos).
- Pricewaterhouse Coopers L.L.P. (Estados Unidos).
- TTI, Travel and Tourism Intelligence (Reino Unido).
- US Department of Transport (Estados Unidos).

➤ **ORGANISMOS E INSTITUCIONES ESPAÑOLAS**

- ACHE, Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.
- AECIT, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.
- Consultur.
- DBK.
- FEH, Federación Española de Hoteles.
- Hostelmarket.
- Mazars Turismo.

➤ **OTROS ORGANISMOS PÚBLICOS AUTONÓMICOS Y LOCALES**

- SOPDE, S.A. Sociedad de Planificación y Desarrollo, empresa de la Diputación de Málaga.
- Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

➤ **BASES DE DATOS**

- ❑ REVISTUR, Instituto de Estudios Turísticos.
- ❑ TURISTUR, Instituto de Estudios Turísticos..
- ❑ ISOC, Instituto de Información y Documentación de Ciencias Sociales y Humanidades.
- ❑ ISBN, Ministerio de Cultura.
- ❑ BUSINESS SOURCE ELITE.
- ❑ BNE, Bibliografía Nacional Española.
- ❑ TESEO, Ministerio de Educación y Ciencia.

Por lo que se refiere a las fuentes primarias hemos de indicar que para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo hemos recurrido tanto a fuentes cualitativas como cuantitativas. Las primeras nos han servido para tener un conocimiento más profundo de todo el entorno que rodea al sector turístico, y más concretamente al sistema de distribución dentro de esta industria. Podríamos decir que han constituido la base de la investigación exploratoria realizada como paso previo en este proyecto de Tesis Doctoral.

En esta línea, hemos utilizado tres métodos para obtener información primaria de carácter cualitativo, que comentamos a continuación:

- ❑ Las visitas realizadas en los años 1999 y 2000 a ***FITUR***, considerada como la segunda feria turística más importante internacionalmente. En ella puede decirse que se concentra la práctica totalidad de la industria turística a escala mundial. Durante el transcurso de dicho evento recogimos una amplísima información sobre la tipología de sistemas de distribución existente en el sector, manteniendo conversaciones con el personal encargado de los distintos *stands* de los principales consorcios hoteleros como *Keytell*, *Utell*, *The Leading Hotels of the World*; centrales de reservas como *Hotelworld*, *Markhotel*, *Charming Hotels*; empresas de representación hotelera como *Unitel Siglo XXI*, *Minotel*; agrupaciones de hoteles independientes, *G.S.M.*; *Best Western*; etc.

- La organización de unas jornadas específicas sobre **Marketing Hotelero**. En el transcurso de las mismas se impartieron ocho conferencias directamente relacionadas con el marketing y la distribución en el sector hotelero, además de una mesa redonda en la que se analizó de manera muy específica la distribución y las relaciones entre el hotel y sus intermediarios. En ella participó un representante de cada uno de los distintos niveles del canal, es decir, la empresa hotelera, los touroperadores, las agencias de viajes y las centrales de reservas.
- Por último, creemos que la labor investigadora adicional realizada durante los últimos años sobre el marketing aplicado al sector turístico ha sido una fuente de información de gran trascendencia para el desarrollo de este trabajo. En este sentido y de forma especial, hemos de resaltar dos proyectos que han posibilitado un conocimiento profundo de la industria turística en Andalucía, que son:
- La participación directa a lo largo de casi tres años en un grupo de trabajo multidisciplinar creado a instancia de la Dirección General de Planificación Turística de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía para la elaboración del *Plan Andaluz para la Competitividad del Turismo y del Ocio en Andalucía (PACTO)*, el cual venía a continuar la labor planificadora en materia turística de la Junta emprendida con el *Plan DIA* (Desarrollo Integral de Andalucía).
- La colaboración realizada en la discusión y redacción del documento *Turismo Andaluz: posición ante el debate*, a través del cual se concretó la participación de la Consejería de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía en el Congreso Nacional de Turismo, celebrado en noviembre del año 1997.

A pesar de la amplia y valiosa información recopilada tanto a través de las fuentes secundarias como de las primarias de carácter cualitativo, nos hemos visto en la necesidad de recurrir a **fuentes primarias cuantitativas** para poder alcanzar la totalidad de objetivos propuestos y poder contrastar las hipótesis planteadas. En este sentido, hemos optado por llevar a cabo una entrevista telefónica dirigida al colectivo de empresas hoteleras ubicadas en la geografía andaluza.

La segunda parte de este Proyecto de Tesis Doctoral encuadra el *Marco Conceptual*, en el que pretendemos estudiar el entorno en el que se enmarca la presente investigación. Con este objetivo, y desde el capítulo segundo al sexto, hemos pretendido recoger los aspectos más significativos que consideramos condicionan la distribución y la integración en el sector hotelero.

Así, en el capítulo 2, “*Introducción a la distribución turística*”, analizamos todas aquellas particularidades que supone la política de distribución como variable de marketing en un sector tan específico como el turístico, que a pesar de encuadrarse como una actividad de servicios conlleva unas estrategias de distribución claramente distantes de las tradicionalmente especificadas en otras empresas que también comercializan “productos intangibles”.

La política de distribución tiene importantes repercusiones sobre toda la estrategia de marketing, existiendo interrelaciones de gran trascendencia con las políticas de producto, precio y comunicación, lo que la convierte en uno de los más importantes elementos del marketing turístico (Buhalis, 2000a, 113). En este capítulo, nos acercamos también a estudiar esas interrelaciones, sus orígenes, que podrían concretarse en las propias características específicas de los productos turísticos, y las consecuencias de las mismas sobre la estrategia de distribución.

Así, y tras revisar la literatura existente al respecto, concretamos dichas características particulares de este tipo de productos en las cinco siguientes: complementariedad; estacionalidad y altas fluctuaciones de la demanda; distanciamiento geográfico entre el productor y el consumidor; la alta influencia de las variables del

macroentorno, y el hecho de tratarse de un producto basado en experiencias.

El capítulo 3, “*Los intermediarios en el sector turístico*”, lo dedicamos a estudiar con detenimiento a los distintos tipos de elementos que en la actualidad forman parte del entorno de la distribución turística, haciendo especial hincapié en aquellos intermediarios que tienen un mayor peso específico dentro del sector. Con relación a los mismos, analizamos tanto el papel que ejercen dentro del canal como las principales tendencias que están marcando su estrategia en un entorno tan dinámico como el que afecta al sector.

En la actualidad, son muchas las voces que opinan que en este sector se está produciendo un importante proceso de desintermediación, sin embargo, a través de este capítulo podemos observar como lo que realmente está sucediendo es una reestructuración del papel que los distintos tipos de intermediarios están jugando o pueden llegar a desempeñar en el canal de distribución turística.

También incluimos en este capítulo una revisión de determinados agentes o elementos del sistema de distribución turística que sin que puedan ser catalogados propiamente como intermediarios forman parte del entorno directo del mismo, como son los organismos oficiales de turismo o el *timesharing*, entre otros.

Dentro de este análisis hemos pretendido conjugar un marco teórico sobre cada uno de estos tipos de intermediarios con un escenario práctico, en el que nos hemos acercado a la situación real de los mismos dentro de la industria española, en la que buscamos dibujar la estructura comercial a la que se enfrentan los proveedores de los servicios turísticos a la hora de seleccionar a los intermediarios que formen parte de su canal de distribución.

Tal como esta ocurriendo en otros muchos sectores, Internet y el comercio electrónico está siendo uno de los principales aspectos que está afectando de forma más directa en la actualidad a la estrategia de distribución. Por ello, hemos considerado conveniente dedicar el capítulo 4, “*Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la distribución turística*”, a estudiar de manera específica la repercusión de las mismas sobre el mundo de los viajes y el turismo.

Este capítulo lo hemos estructurado en varios bloques que se corresponden con los distintos enfoques que consideramos pueden darse a las repercusiones de Internet sobre la distribución turística. Es decir, desde el punto de vista de los proveedores, quienes ven principalmente en el mismo una oportunidad para saltarse a los intermediarios; bajo la óptica de los distribuidores, que tienen que reestructurar su papel para evitar que, por una parte se produzca lo anterior y, por otro lado, hacer frente a nuevos intermediarios que aprovechan esta vía para desembarcar en el sector; y, por último, los propios consumidores, quienes se encuentran ante nuevas posibilidades a la hora de informarse y contratar los servicios turísticos.

Tras este análisis, podemos apreciar como a pesar de que el comercio electrónico no a suponer una revolución tan espectacular como se preveía tan sólo hace un par de años, sí va a provocar cambios de gran trascendencia para la mayoría de los elementos que forman parte del canal. Asimismo, puede decirse que ya constituye un segmento de gran interés desde un punto de vista cualitativo, que requiere un diseño de estrategias de marketing adaptadas al mismo y con un nuevo reto, el conseguir diferenciar y comercializar tanto el producto turístico como la propia página *web*.

El capítulo 5, *“La integración como estrategia empresarial en la distribución turística”*, se centra de forma específica sobre las posibilidades de la integración, sus variantes y sus características, siempre desde una óptica de marketing y su proyección sobre la importancia que supone de cara a la mejora de la competitividad y la distribución.

Al referirnos a la integración lo hacemos en el más amplio sentido de la palabra, dando cobertura en la misma a cualquier forma de agrupación o cooperación de empresas que tenga una relación directa con las actividades de marketing y, más concretamente, de distribución. Por tanto incluimos desde los procesos de integración corporativos hasta cualquier tipo de acuerdo contractual, o de otra índole, que pueda suponer para las empresas implicadas una mejora de su competitividad.

En este capítulo, y tras realizar un repaso sobre la literatura al respecto que nos aclare la amplia profusión de terminologías y enfoques utilizados dentro de este campo,

nos ocupamos con mayor detenimiento de aquellos sistemas que están teniendo una mayor aplicación en la industria turística. En este sentido, y al igual que los dos capítulos anteriores, se intenta mantener un cierto equilibrio entre los planteamientos teóricos y la realidad del sector, estudiando en el entorno turístico de nuestro país las relaciones que se están produciendo entre los principales grupos empresariales.

A lo largo del mismo, se puede observar como esta fuerte tendencia a la integración en el sector turístico se está produciendo desde todos los ángulos y dimensiones posibles. Así, los grandes touroperadores están fomentando tanto la integración horizontal, en la búsqueda de las ventajas de la gran dimensión y con el ánimo de penetrar en nuevos mercados, y la integración vertical con el objetivo de un mayor control de toda la cadena de valor. Los proveedores de los servicios turísticos, compañías aéreas y hoteleras, principalmente, están apostando tanto por la integración horizontal como por la diagonal y complementaria, con el ánimo de encontrar apoyos en otros tipos de empresas para el logro de sus objetivos comerciales. Así, en el caso de las empresas hoteleras está siendo especialmente significativa la entrada de instituciones financieras y de grupos inmobiliarios con una clara intención de financiar y facilitar sus estrategias de expansión.

Como cierre de esta segunda parte, dedicada al marco conceptual, dedicamos el capítulo 6, *“La distribución turística y el sector hotelero”*, a acercarnos aún más a las empresas que constituyen el objeto central de este Proyecto de Tesis Doctoral, y a las especiales circunstancias que afectan a la estrategia de distribución en las mismas.

En primer lugar nos ocupamos de analizar desde un punto de vista general las particularidades que supone este tipo de producto desde un enfoque de marketing, haciendo para ello una revisión de algunas aportaciones relevantes al respecto en la literatura especializada.

En el mismo, recogemos algunas de las principales tendencias en las estrategias de marketing dentro de esta industria, entre las que están adquiriendo especial protagonismo las relacionadas con la innovación en los productos y servicios hoteleros y las políticas encaminadas al posicionamiento y diferenciación de marcas dentro de las propias cadenas.

Posteriormente, desde una óptica más práctica, realizamos un acercamiento a la realidad de la estructura de la industria hotelera en nuestro país, y en especial a la Comunidad Autónoma Andaluza, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda. En este análisis nos hemos basado en las fuentes secundarias disponibles, centrando directamente el análisis en aquellas variables que consideramos más significativas para la estrategia de distribución.

Tras el estudio del marco conceptual, la tercera parte de esta investigación recoge todo lo relativo al “*Análisis empírico del grado de integración y la distribución turística en los hoteles de Andalucía*”. Este bloque, que contiene el capítulo 7, engloba por tanto la parte central de la investigación aplicada al ámbito geográfico de la Comunidad Andaluza.

Aquí, y una vez realizada la justificación individualizada de las hipótesis planteadas al inicio del trabajo, se procede a su contrastación a través de los resultados obtenidos en el estudio empírico. Con tal objetivo, y apoyándonos en el programa *SPSS* versión 10.0 para *windows*, hemos recurrido a técnicas estadísticas que nos permitan obtener una visión más amplia y clarificadora de los aspectos analizados en la encuesta. Así, hemos empleado tanto los instrumentos univariantes más significativos, frecuencias, media, mediana,..., como técnicas para estudiar las relaciones entre variables, tablas de contingencias con los contrastes bivariantes oportunos, *Chi cuadrado de Pearson*, *Phi*, *V de Cramer*, *Anova*, etc.

Todo ello se ha estructurado en tres bloques en los que cabe agrupar los objetivos particulares de la investigación. En primer lugar nos centramos en el análisis del grado de integración y cooperación en la distribución por parte de estas empresas, delimitando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de la misma.

Según los resultados de la encuesta, se observa que en Andalucía la tasa de integración está creciendo a un ritmo incluso superior que en el resto del país, siendo esta cuota más alta conforme aumenta la categoría del establecimiento. En la actualidad, aproximadamente el 45% de las plazas hoteleras existentes en esta región pertenecen a una cadena o están integradas en algún grupo de distribución, aunque esta última modalidad tiene aún una escasa presencia en dicha Comunidad.

En un segundo bloque, direccionamos el estudio hacia la estructura de la distribución en los hoteles de Andalucía, donde se pretende valorar la importancia de los distintos tipos de canales e intermediarios y la repercusión de los mismos sobre los niveles de ocupación. En este sentido, se observa aún una alta dependencia cuantitativa de los touroperadores, especialmente en los hoteles vacacionales de categoría media, más de 250 habitaciones y centrados principalmente en el turista extranjero. No obstante, se puede apreciar que generalmente se recurre a una política de distribución intensiva, apoyada además en la utilización de multicanales.

Por último, dedicamos un apartado a cuantificar de forma directa, para la población objeto de nuestra investigación, la repercusión que el comercio electrónico está suponiendo sobre la distribución. Así, y aún cuando se ha extendido rápidamente dentro del sector la disponibilidad de página *web*, su utilización como medio de distribución es muy limitada, siendo todavía el teléfono el medio por excelencia para la comunicación directa entre el cliente y la empresa.

Finalmente, en la parte cuarta de este trabajo, *Conclusiones*, se recogen de manera sintetizada los resultados que hemos considerado más relevantes de esta investigación, tanto en lo relativo al marco conceptual analizado como las referidas al estudio empírico.

Tras el capítulo dedicado a las conclusiones, incluimos en un *Anexo* el cuestionario, en su formato original, empleado para la recogida de la información primaria. Sin embargo, hemos considerado oportuno, en aras de no incrementar innecesariamente la voluminosidad de este trabajo, no adjuntar la totalidad de las numerosas tablas estadísticas utilizadas. En este sentido, nos hemos limitado a incluir dentro del texto sólo las más representativas, que hacen referencia directa a los aspectos puntuales tratados, primando además en muchos casos la presencia de los gráficos correspondientes en detrimento de las tablas. No obstante, deseamos hacer constar que ponemos a disposición del lector interesado y en documento aparte el resto de las tabulaciones efectuadas en el tratamiento estadístico de la información.

MENU

SALIR

PARTE I

METODOLOGÍA

MENU

SALIR

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA

1.- METODOLOGÍA

1.1.- INTRODUCCIÓN

El panorama de la distribución comercial ha venido sufriendo en nuestro país importantes cambios que han repercutido en una reestructuración y en un giro en la estrategia comercial en la mayoría de los sectores empresariales. Ante tal situación hemos querido centrar este trabajo de investigación sobre las repercusiones que en la práctica están teniendo estas transformaciones sobre el que constituye ya, sin duda alguna, el principal sector económico de nuestro país y de la Comunidad Autónoma Andaluza, la industria turística.

La investigación en marketing está subdividida, en función de su finalidad, en dos grandes grupos:

- ☐ La investigación académica, que tiene como finalidad el enriquecimiento del conocimiento científico en marketing y la resolución de problemas, investigaciones básicas y de aplicación.
- ☐ La investigación empresarial, que discurre en un marco de carácter profesional, pudiéndose asimilar a lo que denominamos investigación de mercados, la cual se realiza habitualmente por un instituto o consultora.

Por lo que se refiere a la investigación empresarial, la metodología utilizada es eminentemente empírica y basada en un realismo lógico, sin más pretensiones que conocer la realidad específica necesaria, en cada caso concreto, para garantizar el éxito en las decisiones empresariales.

Por otra parte, tenemos la investigación académica, constituida por una serie de elementos:

1. El tema o cuestión objeto de la investigación.
2. El marco conceptual.
3. Objetivos de la investigación.
4. Orientación de la investigación.
5. Metodología
6. Análisis de resultados e implicaciones.

El tema o cuestión a estudiar en una investigación académica no debe asociarse exclusivamente con una idea teórica, sino que, en la medida en que el marketing tiene inmediata aplicabilidad práctica, la investigación debe orientarse a la resolución de problemas empresariales (Parra 1999, 347).

No obstante, la investigación académica se diferencia de la investigación empresarial, además de en su finalidad, en el marco conceptual establecido, debiendo abordar las bases próximas al mismo en el tema objeto de estudio.

En nuestra opinión, la investigación académica en marketing no debe olvidar los estudios conceptuales. Se trata de una ciencia joven sin haber llegado aún a una madurez científica y en constante evolución.

El marketing viene definiendo, redefiniendo y ampliando sus límites de actuación y, en consecuencia, surgen nuevos conceptos que merecen un tratamiento adecuado.

Desde nuestro punto de vista, el empirismo lógico es una orientación científica que supone un adecuado procedimiento de investigación en marketing, pero el realismo que orienta a nuestras investigaciones es más bien una postura integradora guiada por algunos postulados del criticismo y el constructivismo que incentivan el progreso científico del marketing.

En la presente investigación, y de acuerdo con los objetivos planteados, pretendemos dirigir nuestros esfuerzos hacia la consecución de unos resultados de aplicabilidad práctica desde la óptica académica.

Somos conscientes de nuestras propias limitaciones, no obstante, nos vemos en la obligación de intentar aportar algo nuevo en el campo de referencia de nuestro trabajo.

Con el ánimo de conjugar la finalidad académica y la práctica nos hemos apoyado en una metodología científica orientada en los principios metodológicos de Lakatos (1983, 66-69).

Para dicho autor, en un programa de investigación se incluyen dos dimensiones básicas: una descriptiva y otra normativa, compuestas a su vez por diversos elementos (FIGURA 1.1). La dimensión descriptiva se compone de los siguientes:

- *Un núcleo firme o central de teoría*, compuesto por una serie de enunciados compartidos por todas las teorías que se integran en él y que tiende a mantenerse en el caso de que se produzcan dificultades experimentales. Éste adopta la forma de hipótesis teóricas muy generales consideradas fundamentales, inmodificables e infalsables. Se considera infalible por la decisión metodológica de sus protagonistas. El núcleo no se somete al proceso de falsación de Popper y muestra una resistencia paradigmática al cambio.
- *Cinturón protector* que rodea al núcleo, conformado por hipótesis auxiliares que están sujetas a contrastación e incluso a su sustitución, si procediera, con el claro objeto de mantener intacto el núcleo.
- *Heurística negativa*. Protege al núcleo de refutaciones y falsaciones y desecha intentos explicativos radicalmente distintos. Consiste en la exigencia de que durante el desarrollo del programa el núcleo siga sin modificar e intacto, no permitiendo que las refutaciones transitorias transmitan la falsedad al núcleo central.

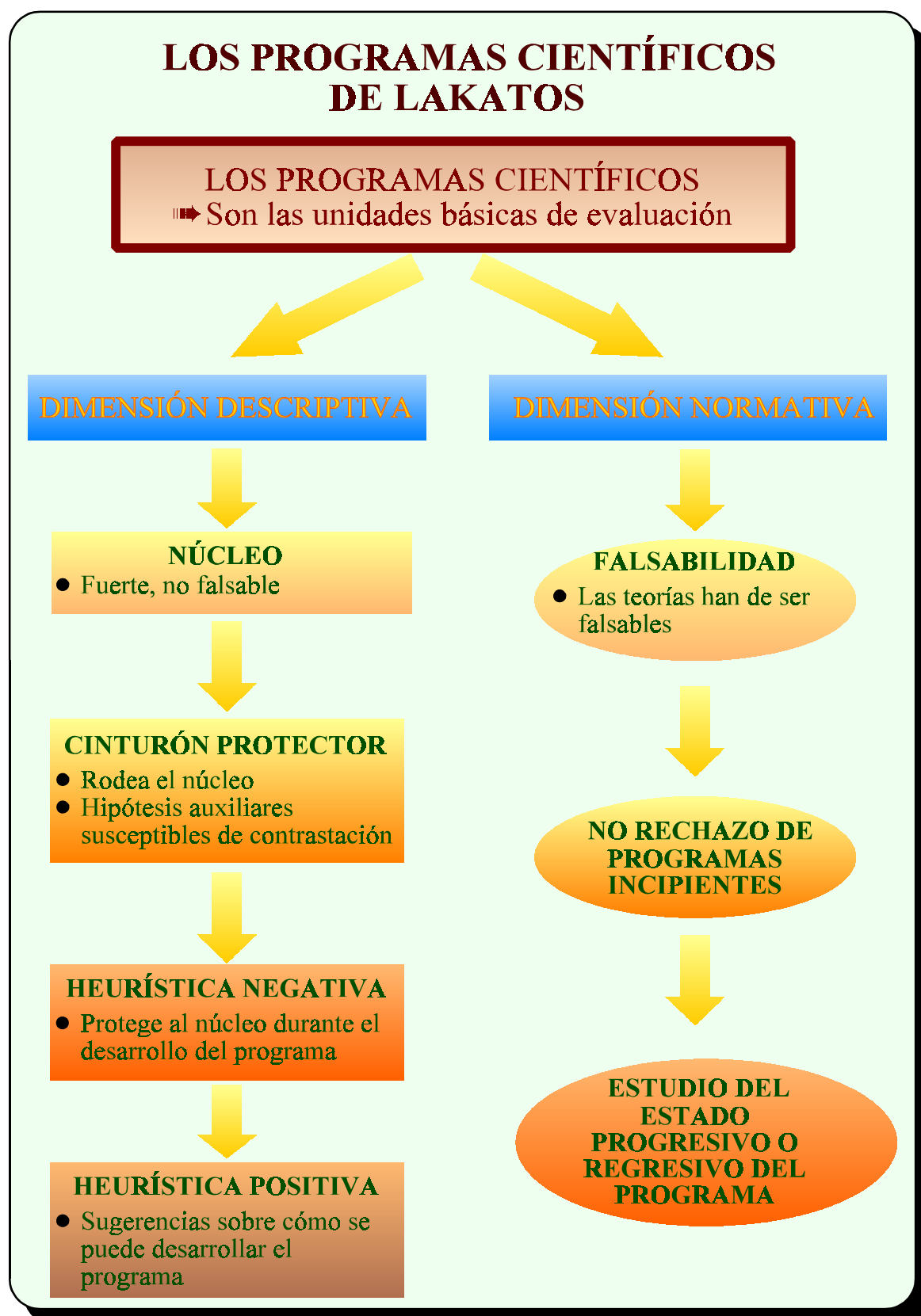


FIGURA 1.1

Fuente: Lakatos (1983, 66-69)

- *Heurística positiva.* Se compone de las sugerencias e indicaciones sobre cómo se puede desarrollar el programa de investigación, cómo completar el núcleo para ser capaz de explicar y predecir los fenómenos reales, cómo cambiar y desarrollar las variantes refutables del programa de investigación y cómo modificar y refinar el cinturón de protección.

Respecto a la parte normativa, ésta consta de tres componentes:

- La falsabilidad, necesidad de que las teorías sean falsables.
- No rechazar los programas de investigación incipientes por medio de procedimientos falsacionistas antes de adquirir una cierta madurez.
- La distinción entre programas progresivos y regresivos.

En relación con el último elemento, los programas de investigación no tendrán el carácter científico para siempre, pudiendo pasar de un estado progresivo a otro degenerativo, o al contrario. Con esta concepción Lakatos, al igual que Popper y Kuhn, manifiesta el carácter totalmente relativo del estudio científico, alejándose de la postura absolutista de los positivistas que declaran que pueden obtenerse leyes y teorías universales irrefutables en todo tiempo y lugar. Por ello, están mucho más cerca de los relativistas que de los positivistas.

Nuestra disciplina, el Marketing, creemos que se sitúa en la órbita relativista, pues se mueve eminentemente en un contexto histórico múltiple, variado y cambiante donde el progreso científico viene determinado por el aumento del conocimiento más que por una falsación estrictamente considerada.

Por otra parte, hemos de indicar que en esta investigación no se pretende llegar a formular teorías generalistas sobre el objeto de la misma, sino simplemente contrastar un conjunto de hipótesis que sirvan de orientación futura en el diseño de estrategias de marketing ante los profundos procesos de cambios que se están observando en el entorno de la distribución en la industria turística.

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las principales tendencias que está afectando de forma genérica a la actividad económico-empresarial en la gran mayoría de los países desarrollados en los últimos años es la creciente concentración e integración de empresas. Este fenómeno está dejándose notar de forma muy especial en la industria turística europea (Needham, 2000, 83).

Estos procesos de concentración empresarial están teniendo, independientemente de otras muchas consideraciones, unas repercusiones muy significativas sobre el entorno de la distribución comercial y la estrategia de marketing en general. Así, hemos podido apreciar como en la última década estos fenómenos han propiciado una revolución en el sistema comercial, en el que han ido apareciendo sucesivamente nuevos formatos comerciales para hacer frente a la agresiva competencia impuesta por la capacidad y volumen de negociación de los grandes grupos de distribución.

El sector turístico, aún cuando no ha sido ajeno a estos cambios, parece estar reaccionado de una forma más pausada a los cambios que se están produciendo en este nuevo entorno comercial, en el que los grandes grupos turísticos europeos siguen buscando un mayor crecimiento y control de toda la cadena de valor en la prestación de los servicios turísticos.

Ante todo ello, el **objetivo genérico** que pretendemos alcanzar con este trabajo de investigación consiste en estudiar si las estrategias de distribución, basadas en los sistemas verticales de marketing y/u otras formas de cooperación y/o integración empresarial, que parecen estar constituyendo una alternativa positiva en buena parte de los sectores de bienes tangibles, pueden suponer también para las pequeñas y medianas empresas hoteleras una vía para mejorar su competitividad ante los fuertes procesos de globalización que se están produciendo en esta industria.

Para poder llegar a alcanzar este objetivo genérico nos planteamos como objetivos particulares los siguientes:

- Conocer tanto cuantitativa como cualitativamente el grado de integración de las empresas hoteleras en Andalucía, estableciendo la tipología de hoteles que están integrados y en que fórmulas comerciales participan.
- Analizar en que medida la participación en dichos sistemas están contribuyendo a mejorar la competitividad de dichas empresas.
- Conocer que tipo beneficios comerciales están proporcionando los sistemas de distribución para las distintas empresas participantes en los mismos.
- Determinar cuáles son los frenos que pueden estar impidiendo a los empresarios incorporarse a estos sistemas de distribución.
- Definir los canales de distribución actuales de las empresas hoteleras en Andalucía.
- Conocer el grado de dependencia de los hoteles andaluces de los intermediarios de la distribución.
- Determinar en que medida dichos canales de distribución están condicionando la posición competitiva de la empresa y sus niveles de ocupación.
- Analizar los efectos de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones sobre la estrategia de comercialización de las empresas hoteleras y sobre la distribución turística en general.
- Conocer las consecuencias más importantes que están teniendo dichos canales de distribución sobre las estrategias de marketing de las empresas hoteleras.

1.3.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El marco conceptual desarrollado como base del presente trabajo de investigación permite afirmar que el sector turístico en los últimos años está atravesando por un profundo proceso de transformación cuyas principales consecuencias giran, precisamente, en torno al sistema de distribución en esta industria.

La política de distribución se ha convertido en uno de los aspectos más dinámicos dentro del sector turístico, llegando a ser uno de los pocos elementos del marketing mix decisivos en la competitividad de sus empresas (Buhalis, 2000d, 355).

Tal como se desprende de los capítulos que a continuación se desarrollan, podría decirse que toda esta reestructuración del sistema comercial en el mundo de los viajes y el turismo tiene básicamente dos orígenes, que son los siguientes:

- ✓ Los fuertes procesos de concentración e integración empresarial que se está sucediendo en el sector, propiciados tanto por parte de los grandes touroperadores con la intención de un mayor control sobre toda la cadena de valor turística, como por parte de las principales empresas productoras de servicios turísticos, especialmente, las grandes cadenas hoteleras y las compañías aéreas. Esta situación está provocando paralelamente, y en gran medida como potencial respuesta por parte de pequeñas y medianas empresas para hacer frente al poder de estos gigantes del sector, el nacimiento de múltiples formas de cooperación y asociación entre estos otros elementos del sistema comercial en la industria turística.

- ✓ La explosión de las nuevas tecnologías que están provocando un cierto caos en el sector, haciendo replantearse a los distintos elementos del canal, tanto a productores, como intermediarios e incluso a los propios consumidores su papel en la comercialización turística, surgiendo, además nuevos agentes que intentan aprovechar las oportunidades que las nuevas tecnologías suponen para entrar en esta industria.

Pues bien, ante toda esta situación, y teniendo en cuenta la debilidad estructural de la industria turística española que provoca una insuficiente autonomía en la comercialización y distribución de sus productos turísticos (AECIT, 1995, 33) nos encontramos ante un futuro bastante complicado para las pequeñas y medianas empresas hoteleras (Garro, 1998, 38; Molas, 1998, 7).

Por tanto, y de cara a buscar posibles estrategias que permitan que estas empresas puedan seguir jugando un papel fundamental en el desarrollo de la industria turística en el siglo XXI (Morrison y Thomas, 1999, 153), queremos contrastar en este trabajo si la afirmación realizada por Buzzel y Ortmeyer (1996, 72) en la que sostienen que los sistemas verticales de marketing hacen más eficaz la distribución puede ser válida para la industria hotelera andaluza.

Este planteamiento global, y tras el profundo estudio realizado sobre la literatura existente y la observación directa de la evolución del sector durante los últimos diez años, nos lleva a plantear a la vista de los objetivos anteriormente enumerados las siguientes hipótesis de trabajo:

- H1. El nivel de integración y/o cooperación en la industria hotelera andaluza está muy por debajo de los niveles medios en el conjunto nacional.
- H2. Los hoteles centrados en el segmento de negocios son más proclives a la cooperación e integración en la distribución.
- H3. Mientras mayor es la categoría del hotel existe una mayor predisposición a la incorporación a sistemas de distribución.
- H4. Los empresarios hoteleros tienen una mayor tendencia a incorporarse a cadenas hoteleras consolidadas, a través de contratos de gestión o arrendamiento, que a fórmulas alternativas de cooperación entre empresas independientes.

- H5. Los hoteles que están integrados en algún grupo, ya sea corporativo o de empresas independientes, consiguen unos mayores niveles de ocupación y un precio medio superior al resto de establecimientos dentro de su categoría.
- H6. La incorporación a grupos o cadenas hoteleras mejora la calidad del servicio ofertado por la empresa y la imagen de la misma.
- H7. La incorporación a grupos o cadenas hoteleras tienen una incidencia directa sobre los beneficios de la empresa.
- H8. Los efectos de la estacionalidad en la demanda son menos pronunciados en las empresas integradas en alguna modalidad de sistemas de distribución.
- H9. Los hoteles integrados en grupos o cadenas hacen un mayor uso de instrumentos promocionales y publicitarios.
- H10. Las agrupaciones de hoteles independientes están asumiendo las mismas funciones desde una óptica de marketing que las cadenas corporativas y grupos empresariales.
- H11. El principal freno para la incorporación a grupos o sistemas de distribución es la percepción negativa que se tiene de los mismos, relacionada con la escasa eficacia y los altos costes de participación.
- H12. El canal de distribución para la empresa hotelera en Andalucía sigue siendo un canal largo, en el que intervienen al menos dos tipos de intermediarios
- H13. La industria hotelera andaluza tiene una fuerte dependencia de los grandes touroperadores.

- H14. Los hoteles integrados en cadenas o grupos consiguen reducir sensiblemente su dependencia de los touroperadores.
- H15. En los hoteles de categoría media-baja la comercialización a través de intermediarios tiene una escasa incidencia.
- H16. Para los hoteles cuya clientela es mayoritariamente de nacionalidad española el canal de distribución más adecuado es el directo, y para los que tienen una mayor participación de clientes extranjeros, la vía más adecuada es el canal tradicional, a través de touroperadores.
- H17. Las empresas hoteleras utilizan mayoritariamente una política de distribución intensiva.
- H18. No existe, por parte de los empresarios hoteleros, una política definida en cuanto a los criterios elegidos para seleccionar a sus intermediarios.
- H19. Las empresas hoteleras andaluzas tienen un importante desconocimiento de las posibilidades que le ofrecen otros canales de distribución alternativos a las tradicionales TT.OO. y AA. VV.
- H20. Las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones tienen una escasa incidencia sobre el nivel de reservas de los hoteles en Andalucía.

1.4.- FUENTES DE INFORMACIÓN

Una vez determinados los objetivos y planteadas las hipótesis de trabajo, el paso lógico en cualquier investigación consiste en especificar el plan de investigación, el cual debe

comenzar por determinar las fuentes de información a las que acudir para la búsqueda de datos que puedan contribuir a contrastar las hipótesis planteadas y conseguir los objetivos propuestos.

Para presentar las fuentes de información principales que han sido utilizadas en el desarrollo de este proyecto de Tesis Doctoral seguiremos el esquema tradicional, que clasifica a las mismas en secundarias y primarias, atendiendo a que la información suministrada existiese o no con anterioridad a la investigación, respectivamente; y en internas o externas, dependiendo de la procedencia de la fuente.

Sin embargo, con relación al segundo criterio de clasificación expuesto, dada la propia naturaleza académica de la investigación y teniendo en consideración que su objeto central lo constituye la empresa hotelera estudiada desde la universidad, hemos de indicar que desde un enfoque teórico podríamos decir que la totalidad de las fuentes analizadas han de considerarse como externas, quedando por tanto limitada la diferenciación expuesta al primero de los criterios señalados.

1.4.1.- FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Como es bien sabido, las fuentes secundarias de información son aquellas que proporcionan datos que han sido recopilados y analizados por terceros y que con mayor o menor dificultad se encuentran a disposición de los investigadores. En este sentido, y por lo que se refiere al sector turístico hemos de indicar que durante los más de diez años que llevamos investigando sobre el mismo se ha podido apreciar una evolución muy satisfactoria en cuanto a la cantidad, calidad y disponibilidad de información.

Así, en la actualidad son muy numerosas las fuentes de información que facilitan datos relevantes sobre la situación de la industria turística tanto en el ámbito internacional, como nacional, autonómico e incluso local. Sin embargo, la relativa juventud de estas fuentes hacen

que constantemente estén sufriendo modificaciones en cuanto a sus metodologías y tipos de información recopiladas, generalmente en aras de mejorar la calidad de las mismas. Este hecho provoca que a menudo nos hayamos encontrado con la dificultad de poder comparar datos o analizar su evolución temporal.

Además, dada la amplia variedad de organismos públicos y privados de donde emergen dichas fuentes de información, acompañado del dinamismo de este sector, resulta relativamente frecuente encontrar una cierta disparidad dependiendo de las fuentes en determinadas magnitudes estudiadas. Ante esta situación, normalmente nos hemos inclinado por primar aquellas fuentes que han tenido un carácter más “oficial”, a pesar de que no siempre sean los más realistas, ante las posibles distorsiones de la información facilitada por las empresas a los organismos públicos por motivos fiscales, laborales o de otra índole.

Por otra parte, queremos hacer constar que aún cuando siempre hemos pretendido aportar los datos más recientemente publicados, recogiendo la información última existente en el momento de la redacción del capítulo correspondiente, de manera genérica, hemos preferido recurrir a datos globales, referidos quizás a un año anterior, pero primando, en estos casos, el carácter definitivo del dato más “antiguo” frente a la provisionalidad del más moderno.

Hechas estas apreciaciones y aún cuando en la bibliografía recogida al final de este trabajo se detalla de forma específica la totalidad de las fuentes y documentos empleados, las más significativas son las que se indican a continuación:

A.-ORGANISMOS INTERNACIONALES

- ❑ **O.M.T. Organización Mundial de Turismo.** Este ente intergubernamental constituye el principal punto de partida a escala mundial en cuanto a estadísticas y estudios sobre el sector desde que su creación en 1970 con la denominación de UIOOT, Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo.

Cuenta entre sus principales publicaciones de carácter periódico con los siguientes:

- Anuario de estadísticas de turismo.
- Compendio de estadísticas de turismo.
- Barómetro de los viajes y el turismo.
- Tendencias del mercado turístico.

Además, han sido de gran utilidad algunas de las numerosas monografías y estudios puntuales realizados por este organismo, entre los que destacamos los señalados a continuación:

- The changing world of travel marketing (UIOOT).
- Estudio sobre las formas actuales y potenciales de los canales de distribución (UIOOT).
- Cauces de distribución.
- Efectos de las nuevas tecnologías de la información.
- Seminario sobre turismo y nuevas tecnologías de la información.
- Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio.

☐ **Otros organismos internacionales:**

- AIH, Asociación Internacional de Hoteles.
- FUAVV, Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes.
- IATA, Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

B.- ORGANISMOS E INSTITUCIONES EXTRANJERAS

- ☐ BDO Hospitality Consulting, con sede en España.
- ☐ Credit Suisse First Boston (Suiza).
- ☐ E.I.U., The Economist Intelligent Unit (Reino Unido).

- ☐ Forrester Research, (Estados Unidos).
- ☐ FVW International (Alemania).
- ☐ Horwarth International, (Estados Unidos), división en nuestro país, Horwarth Consulting España.
- ☐ Jupiter Communications (Estados Unidos).
- ☐ Pricewaterhouse Coopers L.L.P. (Estados Unidos).
- ☐ TTI, Travel and Tourism Intelligence (Reino Unido).
- ☐ US Department of Transport (Estados Unidos).

C.- ORGANISMOS PÚBLICOS NACIONALES

Dado el ámbito geográfico de nuestra investigación, enmarcado en España, de forma genérica y en Andalucía de manera más específica, las fuentes secundarias más utilizadas han sido las que tienen su origen en nuestro propio país, consiguiendo con ello, al mismo tiempo, la utilización de fuentes estadísticas más completas y recientes que las de carácter internacional. En concreto, destacamos las siguientes:

- ☐ **Instituto de Estudios Turísticos (IET)**, Ministerio de Economía y Hacienda. Este organismo ha constituido una de las fuentes de información secundaria más importantes para el desarrollo de esta investigación.

En primer lugar y a través de su Centro de Documentación se ha podido localizar y consultar una amplísima bibliografía a la que de otra forma difícilmente se hubiese podido acceder. Inicialmente, y gracias a su servicio *on line* se realizaron búsquedas utilizando una amplia diversidad de términos claves relacionados con el objeto de este trabajo, entre ellas, distribución, marketing turístico, integración, cooperación, alianzas, intermediarios, touroperadores, agencias de viajes, centrales de reservas, sistemas de distribución, etc.

El resultado de dichas búsquedas resultó bastante más exitoso que en las bases de datos

tradicionales, desplazándonos expresamente a dicho Centro de Documentación para recopilar todas aquellas publicaciones que pudieran ser de interés y que no estaban disponibles en las bibliotecas de la Universidad de Málaga.

De igual forma han sido de gran ayuda las numerosas publicaciones estadísticas e informes específicos que dicho Instituto elabora, en unos casos con carácter periódico y en otros de manera puntual. Entre ellos destacamos:

- FAMILITUR, Movimiento turístico de los españoles.
- FRONTUR, Movimiento turístico en fronteras.
- Informes anuales sobre el turismo en España.
- Estudios de los mercados turísticos emisores.
- Informes de la European Travel Monitor.

❑ Otros organismos también dependientes del Ministerio de Economía y hacienda consultados han sido la propia **Dirección General de Turismo y Turespaña**.

❑ **Instituto Nacional de Estadística (INE)**. Esta ha sido otra de las grandes fuentes de información empleadas, especialmente en lo que se refiere a sus estadísticas sobre la *Encuesta de Ocupación Hotelera*, denominada hasta el año 1998, como *Encuesta de Movimiento de Viajeros en Establecimientos Hoteleros*. La posibilidad del acceso directo a una amplia base de datos, con una gran flexibilidad en función de los objetivos del investigador a través del denominado *INEBASE*, constituye, a nuestro juicio, una herramienta de gran utilidad práctica.

Otras publicaciones realizadas por este mismo organismo que también han sido de interés para esta investigación son:

- Anuarios Estadísticos de España.
- Encuesta sobre la Estructura de los Establecimientos Hoteleros, 1991.

- Encuesta Piloto sobre la Estructura de las Empresas Hoteleras, 1992.
- Encuesta sobre la Estructura de las Empresas Hoteleras 1996.
- Información sobre el uso del comercio electrónico en el comercio al por menor.
- Directorio Central de Empresas.

D.- ORGANISMOS E INSTITUCIONES ESPAÑOLAS

- ☐ ACHE, Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.
- ☐ AECIT, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.
- ☐ Consultur.
- ☐ DBK.
- ☐ FEH, Federación Española de Hoteles.
- ☐ Hostelmarket.
- ☐ Mazars Turismo.

E.- ORGANISMO PÚBLICOS AUTONÓMICOS Y LOCALES

- ☐ **Consejería de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía.** En el ámbito más directo de la investigación desarrollada, esta fuente ha de considerarse como la de mayor valía para la consecución de los objetivos planteados.

Así, en primera instancia también ha sido de gran interés la consulta al *Centro de Documentación* de la Consejería, donde se ha podido acceder a documentos, que por su carácter interno sólo estaban disponibles en dicho centro.

Por lo que se refiere a las publicaciones elaboradas por este Organismo hay que destacar la importante disponibilidad de datos relevantes en el *Boletín de Indicadores Turísticos*, publicado con periodicidad trimestral.

- ❑ Igualmente, hay que destacar como fuente de información de gran valía a **SAETA**, **Sistema de Análisis Estadístico de Andalucía**, quien además de elaborar el *Balance del Año Turístico en Andalucía*, importante resumen sobre las principales magnitudes turísticas en esta Comunidad, nos proporcionó el *Censo de Hoteles de Andalucía* para poder diseñar adecuadamente nuestra investigación empírica.
- ❑ **SOPDE, S.A. Sociedad de Planificación y Desarrollo**, empresa de la **Diputación de Málaga** que elabora anualmente el “*Observatorio Turístico de la Costa del Sol*”, encuesta realizada en el propio destino para un mejor conocimiento de los hábitos y comportamiento del mercado de sus visitantes. También ha sido consultado otro importante estudio realizado por esta empresa denominado el “*Turismo residencial y de segunda residencia en la provincia de Málaga*”.
- ❑ Por último, incluiremos dentro de esta categoría, aún cuando se trata de un Organismo de carácter mixto, al **Patronato de Turismo de la Costa del Sol**, por ser éste quién encarga la realización del anterior estudio a la Sopde.

F.- CONGRESOS Y SEMINARIOS

A lo largo de nuestra dedicación profesional a la docencia en marketing turístico hemos asistido a numerosos congresos, seminarios, conferencias, cursos y reuniones profesionales de muy diversa naturaleza, de las que hemos ido obteniendo información que sin duda han influenciado esta investigación. En los últimos años los eventos más relevantes de los que hemos obtenido datos de interés para los objetivos de este proyecto de Tesis Doctoral son los relacionados a continuación:

- ❑ III Congreso Andaluz de Turismo, organizado por el Concierto de Cámaras de Comercio de Andalucía, en Torremolinos en Noviembre de 1999.

- ❑ TURITEC'99, I Congreso nacional de turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones: nuevas tecnologías y calidad, organizado por la Escuela Universitaria de Turismo de la Universidad de Málaga en septiembre de 1999.
- ❑ Seminario sobre Mercados Turísticos: “Concentración Multinacional del Sector Turístico Europeo”, organizado por Turespaña en Fitur 99, Madrid.
- ❑ I Congreso Nacional de Turismo, organizado el Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa, en Madrid en noviembre de 1997.
- ❑ I Jornadas Nacionales de Turismo y Medios de Comunicación, organizadas por la Consejería de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía en Marbella en octubre de 1997.

Igualmente, hemos conseguido obtener información, a través de las publicaciones editadas al respecto, de otra larga lista de eventos que no especificamos aquí, pero que sí se recogen en la bibliografía final de este trabajo.

G.- BASES DE DATOS

- ❑ REVISTUR, creada por el Instituto de Estudios Turísticos. Proporciona información sobre artículos de revistas especializadas en este sector.
- ❑ TURISTUR, también del mismo Instituto de Estudios Turísticos pero en este caso se ofrece información sobre monografías relativas a la industria de los viajes y el turismo.

- ☐ ISOC, creada por el Instituto de Información y Documentación de Ciencias Sociales y Humanidades ofrece información referencial de la literatura publicada en revistas españolas y otras publicaciones dentro del área de Ciencias Sociales y Humanidades.
- ☐ ISBN, perteneciente al Ministerio de Cultura recoge información bibliográfica de libros editados en España desde 1977.
- ☐ BUSINESS SOURCE ELITE, proporciona resúmenes e índices de periódicos comerciales y de investigación comercial.
- ☐ BNE, Bibliografía Nacional Española, recoge referencias de libros editados en España desde 1976 y depositados en la Biblioteca Nacional.
- ☐ TESEO, perteneciente al Ministerio de Educación y Ciencia contiene información sobre tesis doctorales leídas en las universidades españolas desde 1976.

1.4.2.- FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Tradicionalmente las fuentes primarias suelen clasificarse dependiendo del tipo de información que proporcionan en cualitativas y cuantitativas. Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo hemos recurrido a ambos tipos de fuentes.

Las **fuentes primarias cualitativas** nos han servido para tener un conocimiento más profundo de todo el entorno que rodea al sector turístico, y más concretamente al sistema de distribución dentro de esta industria. Podríamos decir que han constituido la base de la investigación exploratoria realizada como paso previo en este proyecto de Tesis Doctoral.

En esta línea, hemos utilizado tres métodos para obtener información primaria de carácter cualitativo, que comentamos a continuación:

- ❑ En primer lugar, entendemos que han sido de gran utilidad desde un punto de vista cualitativo las visitas realizadas en los años 1999 y 2000 a **FITUR**, considerada como la segunda feria turística más importante internacionalmente. En ella puede decirse que se concentra la práctica totalidad de la industria turística a escala mundial. Durante el transcurso de dicho evento recogimos una amplísima información sobre la tipología de sistemas de distribución existente en el sector, manteniendo conversaciones con el personal encargado de los distintos *stands* de los principales consorcios hoteleros como *Keytell*, *Utell*, *The Leading Hotels of the World*; centrales de reservas como *Hotelworld*, *Markhotel*, *Charming Hotels*; empresas de representación hotelera como *Unitel Siglo XXI*, *Minotel*; agrupaciones de hoteles independientes, *G.S.M.*; *Best Western*; etc.

- ❑ Otro instrumento que consideramos de gran valía para la obtención de información primaria cualitativa ha sido la organización de unas jornadas específicas con este objetivo prioritario. Así, durante el curso 1998/99 y en colaboración con la Prof. Pilar Alarcón diseñamos un programa para desarrollar un **Seminario de Marketing Hotelero** que, de un lado, nos permitiese obtener información de un nutrido grupos de profesionales cualificados del sector turístico y, al mismo tiempo, sirviese como instrumento complementario en la formación de nuestros alumnos de Marketing Turístico.

En el transcurso de dicho seminario se impartieron ocho conferencias directamente relacionadas con el marketing y la distribución en el sector hotelero, además de una mesa redonda en la que se analizó de manera muy específica la distribución y las relaciones entre el hotel y sus intermediarios. En la misma participó un representante de cada uno de los distintos niveles del canal, es decir, la empresa hotelera, los touroperadores, las agencias de viajes y las centrales de reservas.

Los profesionales que contribuyeron con sus conocimientos en estas jornadas fueron:

- Sr. D. Juan C. Sánchez, Director Regional de Paradores
- Sr. D. Martín Adrover, Director Hotel Aloha Puerto Sol, de la cadena Sol Meliá.

- Sr. D. José Luque, Director del Hotel El Fuerte de Marbella.
- Sr. D. Juan José Aguirre Osteriz, Director Comercial de los Hoteles Alay y San Fermín, en Benalmádena, ambos integrados en la cadena voluntaria G.S.M.
- Sr. D. Manuel Macías, Director de Séneca, Central de Reservas de Andalucía.
- Sr. D. José Mesa Valentín, Delegado en Andalucía del Grupo Tivolí, touroperador que comercializa las marcas Turimar y Rhodasol.
- Sr. D. Andrés Campos Zurita, Director Comercial de Viajes Flavía, agencia de viajes minorista integrada en el grupo de gestión Unida.
- Sr. D. José Gago Padilla, Empresario turístico y director de hotel
- Sr. D. Juan Antonio Martín, Consejero Delegado de A-4 Consultores Turísticos.
- Sra. D^a Gema Garrido, Técnica de Planificación Turística de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía.

❑ Por último, creemos que la labor investigadora adicional realizada durante los últimos años sobre el marketing aplicado al sector turístico ha sido una fuente de información de gran trascendencia para el desarrollo de este trabajo. En este sentido y de forma especial, hemos de resaltar dos proyectos que han posibilitado un conocimiento profundo de la industria turística en Andalucía, que son:

- La participación directa a lo largo de casi tres años en un grupo de trabajo multidisciplinar creado a instancia de la Dirección General de Planificación Turística de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía para la elaboración del *Plan Andaluz para la Competitividad del Turismo y del Ocio en Andalucía (PACTO)*, el cual venía a continuar la labor planificadora en materia turística de la Junta emprendida con el *Plan DIA* (Desarrollo Integral de Andalucía).

En cuanto a las características técnicas de su elaboración, el PACTO ha optado por un proceso metodológico convencional, partiendo de la realización de un minucioso diagnóstico a partir del cuál sería posible plantear objetivos y definir estrategias que culminaran con la elaboración de una agenda de actuaciones. Dentro

del diseño de tan ambicioso programa nuestra participación se centraba principalmente en las dos primeras fases: el análisis del entorno y el diagnóstico. Fruto de la misma, y en colaboración con las profesoras Pilar Alarcón y Carmen Jambrino elaboramos cuatro informes en los que bajo la denominación genérica de “*Las grandes tendencias del turismo*”, se estudiaron con profundidad los siguientes aspectos:

- ✱ La globalización de las relaciones económicas y sus consecuencias sobre las formas de competir en el sector turístico.
 - ✱ La demanda. Análisis prospectivo y cualitativo.
 - ✱ Los mercados emisores
 - ✱ Las regiones turísticas internacionales
- La colaboración realizada en la discusión y redacción del documento *Turismo Andaluz: posición ante el debate*, a través del cual se concretó la participación de la Consejería de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía en el Congreso Nacional de Turismo, celebrado en noviembre del año 1997. En el desarrollo de este trabajo se mantuvieron diversos encuentros en los que se debatieron durante largas sesiones aspectos de gran relevancia para la industria turística andaluza, vista desde distintos enfoques, dada la participación en los mismos de representantes de la Confederación de Empresarios de Andalucía; sindicato UGT; Instituto de la Calidad; Asociación de Hoteles Rurales de Andalucía; Centro de Turismo Interior; Sociedad de Planificación y Desarrollo; SAETA y diversos profesionales e investigadores del sector.

A pesar de la amplia y valiosa información recopilada tanto a través de las fuentes secundarias como de las primarias de carácter cualitativo, nos hemos visto en la necesidad de recurrir a **fuentes primarias cuantitativas** para poder alcanzar la totalidad de objetivos propuestos y poder contrastar las hipótesis planteadas. En este sentido, hemos optado por llevar a cabo una entrevista telefónica dirigida al colectivo de empresas hoteleras ubicadas en la geografía andaluza.

La elección del medio telefónico para realizar esta encuesta se ha hecho atendiendo a las siguientes circunstancias:

- ✓ La amplia dispersión geográfica de la población objeto de estudio a lo largo de toda la Comunidad Andaluza dificultaba, tanto por motivos económicos como temporales la recogida de la información.
- ✓ La dificultad de acceder exhaustivamente, de forma personal y directa a los máximos responsables de las unidades muestrales, gerentes, directores generales o de marketing de los distintos hoteles.
- ✓ A lo que habría que añadir otras conocidas ventajas de este medio frente a otras alternativas, como su rapidez, coste, etc., así como las derivadas de la ejecución de este tipo de entrevistas de forma asistida por el ordenador, es decir lo que conocemos como “CATI” (*Computer Assited Telephone Interviewing*) (Luque, 1999, 286-288).

1.5.- DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Tal como acabamos de indicar, para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación hemos tenido que recurrir finalmente a la realización de una encuesta telefónica que completará la información secundaria recopilada y nos permitiera poder contrastar las hipótesis establecidas. A continuación, procederemos a especificar las características principales que han marcado la metodología empleada en dicha encuesta, es decir, lo que conocemos como ficha técnica (FIGURA 1.2).

FICHA TÉCNICA	
TIPO DE ESTUDIO	☞ Cuantitativo
TÉCNICA ESTUDIO	☞ Entrevista telefónica
UNIVERSO	☞ Hoteles y apartahoteles.
ÁMBITO	☞ Comunidad Autónoma Andaluza
MÉTODO MUESTREO	☞ Aleatoria estratificado con afijación proporcional a la provincia de localización y no proporcional a la categoría del hotel.
PERSONA ENTREVISTADA	☞ Gerente/director del establecimiento
TAMAÑO MUESTRA	☞ 201 entrevistas
MARGEN ERROR	☞ $\pm 6,29\%$ para un intervalo de confianza del 95%
FECHA TRABAJO CAMPO	☞ primera quincena de enero de 2001

FIGURA 1.2

1.5.1.- UNIVERSO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO

Tal como ya se ha indicado el universo de esta investigación ha estado constituido por los establecimientos hoteleros y apartahoteles de una a cinco estrellas de Oro. Incluyen, por tanto, según el artº 37 de la *Ley del Turismo de Andalucía* (Ley 12/1999, de 15 de diciembre, BOJA núm. 151, de 30 de diciembre) a los grupos primero y cuarto de las tipologías de alojamientos turísticos. No se consideran los establecimientos catalogados como hostales o pensiones.

El ámbito geográfico al que se refiere este trabajo queda delimitado por la Comunidad Autónoma Andaluza.

El censo utilizado como base del universo poblacional ha sido el *R.E.A.T., Registro de Empresas y Actividades Turísticas*, a 31 de diciembre de 1999, facilitado por la Consejería de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía.

Sobre la estructura inicial de este directorio hemos hecho algunas agregaciones de las categorías diferenciadas por la Conserjería, que son las siguientes:

- Se han considerado dentro de un mismo grupo a hoteles y apartahoteles, distribuyendo a éstos últimos según su número de estrellas entre las categorías equivalentes en los hoteles. Hemos considerado actuar de este modo dado que en la práctica totalidad de estudios sobre el sector no se realiza una diferenciación entre ambas tipologías de establecimientos. Además, opinamos que dados los objetivos de esta investigación dicha distinción carece de importancia tanto cualitativa como cuantitativamente, dado que el reducido número de apartahoteles impide cualquier tratamiento individualizado de los mismos que pueda considerarse representativo. Por el contrario, tanto los procesos operativos como la comercialización de este tipo de alojamientos turísticos sigue las mismas tónicas que las de los establecimientos hoteleros, perteneciendo de hecho, como más adelante se verá, a las mismos propietarios o cadenas que los hoteles.
- Igualmente, se ha procedido a agregar a los hoteles clasificados con cinco estrellas con los de la categoría superior, cinco estrellas gran lujo. En este caso el motivo básico obedece al escaso número de establecimientos existentes en ambas categorías, aún cuando también hay que indicar que en muchas ocasiones la percepción externa por parte del consumidor turístico tiende a considerar a ambos tipos de hoteles dentro de la misma categoría.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, partimos de un censo que engloba a 979 establecimientos hoteleros, distribuidos tanto geográficamente, atendiendo a las distintas provincias de la comunidad, como por categorías, según la clasificación tradicional del número de estrellas (FIGURA 1.3).

CENSO DE HOTELES EN ANDALUCÍA POR PROVINCIAS Y CATEGORÍAS, SEGÚN R.E.A.T. A 31/12/99*						
PROVINCIA	NÚMERO DE ESTRELLAS DE ORO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
ALMERÍA	10	26	24	14	0	74
CÁDIZ	42	46	42	32	1	163
CÓRDOBA	16	24	12	10	0	62
GRANADA	35	58	51	23	1	168
HUELVA	10	24	18	5	0	57
JAÉN	21	34	22	5	0	82
MÁLAGA	33	58	113	48	9	261
SEVILLA	23	28	27	29	5	112
TOTAL	190	298	309	166	16	979
* Incluye a los apartahoteles, agregados en la columna correspondiente según su nº de estrellas						

FIGURA 1.3

Fuente: Junta de Andalucía (1999)

1.5.2.- DISEÑO MUESTRAL

La determinación teórica del tamaño de la muestra para un nivel de confianza del 95% y un error del $\pm 5\%$, nos marcaba la realización de 284 encuestas. No obstante, y ante el coste que suponía la realización de las mismas, consideramos reducir el tamaño muestral a 200 hoteles, ya que ello apenas suponía elevar el nivel de error al $\pm 6,31\%$, el cual consideramos perfectamente válido para los objetivos de esta investigación. Finalmente el número real de encuestas ha sido de 201, lo que supone, partiendo de un nivel de confianza del 95%, un nivel de error del $\pm 6,29\%$.

La elección de las unidades muestrales se ha realizado partiendo de un muestreo aleatorio estratificado en función de dos parámetros, las distintas provincias que componen la Comunidad Andaluza y la categoría de los establecimientos.

Con relación a la estratificación provincial se ha seguido una afijación proporcional al número de establecimientos recogidos en el censo utilizado, sin embargo, por lo que se refiere a la categoría hemos optado por no mantener una proporcionalidad, sino que hemos primado el número de entrevistas en los hoteles de categoría media-alta, es decir a partir de tres estrellas. La justificación de ello se centra en dos aspectos principalmente, que son:

- ☐ Intentar acercarnos de una manera más fiel a la estructura real de la oferta hotelera en Andalucía, habida cuenta que los hoteles de tres o más estrellas representan más del 80% del total de plazas en nuestra Comunidad.
- ☐ Obtener una opinión cualitativa más acorde a la realidad empresarial, dado el carácter familiar o tradicional de buena parte de los hoteles de una y dos estrellas, lo que les lleva con frecuencia a una ausencia de planificación en la estrategia empresarial en general y de comercialización en particular.

La distribución final de la muestra, partiendo de las premisas anteriormente señalada es la recogida en la figura 1.4, en la que puede observarse el número de entrevistas realizadas en cada provincia y categoría.

No obstante, hay que hacer constar que al analizar los datos de manera agregada se han ponderado los distintos estratos de categoría en función de la estructura del universo con el objeto de que represente la distribución real del mismo, limitando dicha estratificación a aquellos aspectos en los que consideramos a la categoría del hotel como variable determinante del estudio.

La selección de las unidades muestrales dentro de cada estrato se ha realizado de forma aleatoria, requiriendo siempre que la persona entrevistada en cada hotel fuese necesariamente el director o el gerente del establecimiento.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PROVINCIAS Y CATEGORÍAS*						
PROVINCIA	NÚMERO DE ESTRELLAS DE ORO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
ALMERÍA	-	3	9	4	-	16
CÁDIZ	6	-	16	11	-	33
CÓRDOBA	3	-	7	4	-	14
GRANADA	5	1	17	11	-	34
HUELVA	-	4	7	1	-	12
JAÉN	1	6	8	2	-	17
MÁLAGA	3	5	25	16	3	52
SEVILLA	-	4	7	10	2	23
TOTAL	18	23	96	59	5	201
* Incluye a los apartahoteles, agregados en la columna correspondiente según su n° de estrellas						

FIGURA 1.4

1.5.3.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La elaboración del cuestionario ha pasado por diversas etapas hasta conseguir completar una estructura del mismo que facilitará la consecución de los objetivos previstos y la recogida de la información necesaria. En este sentido, el primer paso consistió en elaborar un proyecto de cuestionario, partiendo de la información secundaria recopilada y del marco teórico estudiado en el transcurso de este trabajo de investigación.

Este primer borrador, en el que se incluía un considerable número de preguntas abiertas fue sometido a evaluación a través de diversas reuniones con expertos cualificados, tanto por parte de la propia industria turística como del campo de la investigación académica en el área del marketing.

A partir de la información obtenida en esta fase previa, se procedió a la redacción de un cuestionario semiestructurado, en el que se puede diferenciar dos bloques principales, que se

corresponden a las dos áreas centrales de este trabajo, es decir, la integración en sistemas de distribución de las empresas hoteleras y los canales de distribución. A ello hay que añadir, una serie de cuestiones enfocadas hacia la obtención de variables estructurales como el tipo de cliente del hotel, su tamaño, categoría y número de empleados; así como otras variables que persiguen analizar los resultados de la empresa, como su nivel de ocupación, en las distintas temporadas, y su nivel medio de precio.

En una tercera fase, este cuestionario se sometió a un pre-test, por parte de la empresa encargada de la realización del trabajo de campo en el que se analizó su validez para su ejecución a través del teléfono, tras el que se obtuvo el formato definitivo y se procedió a su codificación. El cuestionario final se incluye en el anexo de este trabajo.

1.5.4.- TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo ha sido contratado con la empresa *Ikerfel, Investigación de Mercados y Marketing Estratégico*, organización con más de 25 años de experiencia en el campo de la investigación comercial, con sedes en Madrid, Barcelona y Bilbao.

Tal como ya hemos comentado, el trabajo de campo se ha realizado de forma telefónica, en la primera quincena del mes de enero del año 2001.

Los procesos de control establecidos han sido los realizados habitualmente por esta empresa, los cuáles pueden agruparse en tres niveles:

- ❑ **Control-selección de entrevistadores.** *Ikerfel* cuenta con una red propia de entrevistadores lo que confiere un primer nivel de control que surge en la propia selección de los mismos conforme al perfil adecuado. Además, los individuos seleccionados desarrollan un amplio período de formación interna.

- ❑ **Control específico del trabajo de campo.** En esta metodología de encuesta se realizan tres tipos de controles: visual, físico e informático.
 - Control visual: implica un recorrido exhaustivo del conjunto de preguntas de la encuesta para la detección de posibles anomalías bajo la forma de excesivos “blancos” o “no sabe/no contesta”, incumplimiento de las preguntas con filtro o/y contradicciones manifiestas en las respuestas a algunas de las preguntas de opinión del cuestionario. El ratio controlado supone el 100% de las entrevistas.
 - Control físico a través de contacto telefónico. Supone la confirmación de la realización de la entrevista en el modo y fecha indicada. Se realizan algunas preguntas al azar, estableciéndose un control replicativo, repitiendo la entrevista o sustituyéndola por otra equivalente cuando existen dudas de la calidad de la entrevista. El ratio controlado por esta vía es del 40% de las entrevistas.
 - Control informático: en una primera depuración de los datos, se llevan a cabo una serie de controles lógicos del número de encuestas por variable, su localización geográfica,... y el cumplimiento de los “rangos intravariabales” y “reglas de consistencia intervariables”. En la misma, previa a la depuración realizada en el momento del análisis estadístico de los datos, se puede llegar a invalidar individuos o variables concretas, requiriendo a la red de campo para la debida subsanación de las carencias si así se considerase oportuno. Ratio controlado 100% de las entrevistas.
- ❑ **Control de codificación-grabación.** Como complemento a las tareas de codificación y grabación, *Ikerfel* dispone de los sistemas más avanzados en el tratamiento automático de la información. Concretamente se emplea el *software* de captura de datos de última generación *Eyes & Hands Forms*, el cual consta de un diseño modular que lleva a cabo los siguientes procesos:

- Definición de los diferentes formularios y del formato de salida de los datos.
- Escaneo e identificación óptica de los documentos.
- Interpretación de las imágenes generadas y almacenamiento de la información.
- Verificación de datos no interpretables, dudosos o incompletos por el usuario.
- Procesamiento de los datos interpretados y transferencia de la información al sistema de destino.

1.5.5.- ANÁLISIS DE DATOS

Tras la realización del trabajo de campo y grabación de los datos por parte de la empresa *Ikerfel*, hemos procedido al análisis de los mismos con el ánimo de poder contrastar las hipótesis planteadas y alcanzar así los objetivos propuestos al inicio de este trabajo.

El tratamiento de los datos lo hemos realizado apoyándonos en el paquete informático *SPSS* versión 10.0 para *windows*.

Inicialmente hemos recurrido a técnicas de estadística descriptiva, a través de las cuales hemos perseguido obtener una visión amplia y clarificadora de los aspectos analizados en la encuesta, utilizando para ello los estadísticos univariantes más significativos (frecuencias, media, mediana, rangos intercuartílicos,...).

Igualmente, en los casos que hemos considerado de interés, hemos recurrido a las correspondientes tablas de contingencia con los contrastes bivariantes oportunos (*Chi cuadrado de Pearson*, *Phi*, *V de Cramer*, *C de contingencia*, *Tau-b de Kendall*, *anova*, *Bonferroni*, *eta...*).

1.6.- OTROS ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quisiéramos dedicar este último apartado del capítulo metodológico para aclarar algunas otras cuestiones, principalmente aspectos formales, que consideramos pueden ser de interés de cara a facilitar la lectura y comprensión de este trabajo, así como despejar posibles dudas sobre la forma en la que hemos expresado algunos de los contenidos recogidos en el mismo.

1.6.1.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

En general nos hemos inclinado por el sistema tradicional de autor y fecha, haciendo también mención de la página o páginas a las que hace referencia la cita correspondiente. No obstante, en determinadas ocasiones puede apreciarse que sólo se hace mención del año, no apareciendo alusión alguna a la página. Este hecho viene motivado por alguna de las siguientes situaciones:

- ✓ La cita hace referencia a una obra de manera genérica, o a un concepto, terminología o alguna otra cuestión que puede apreciarse globalmente en el trabajo referenciado.
- ✓ En numerosas ocasiones hemos recurrido a bibliografía obtenida a través de Internet, lo que generalmente lleva aparejado una ausencia de numeración tradicional de sus páginas. No obstante, en estos casos, en la bibliografía final especificamos con detalle la dirección correspondiente de donde hemos obtenido el documento citado, así como la fecha de acceso al mismo.

Por otra parte, también quisiéramos aclarar que aunque por lo general las citas incluidas en el texto sólo incluyen el primer apellido del autor, hemos recurrido a utilizar también el segundo en aquellos caso en que se trataba de un apellido, del que existe en el texto más de un autor. En cualquier caso, en la bibliografía sí hacemos mención del nombre completo de todos los autores referenciados.

1.6.2.- USO DE MAYÚSCULAS, CURSIVAS Y NEGRITAS

A lo largo del presente trabajo hacemos alusiones a ejemplos de empresas, marcas, productos y otras denominaciones de entidades públicas o privadas y para referenciar las mismas, en general, hemos seguido las siguientes pautas:

- **Cursivas:** hemos empleado esta característica para referirnos a nombres propios de productos, empresas o marcas específicas, o cuando se ha utilizado alguna palabra extranjera dentro del texto. También, como es habitual, hemos utilizado esta tipografía cuando se ha recogido textualmente las palabras de una tercera persona, aunque normalmente, en estos casos, la cita se ha expresado entrecomillada.
- **Mayúsculas:** nos hemos inclinado por recoger palabras completas en mayúsculas cuando hacen referencia a acrónimos y siglas de empresas y/o instituciones de diversa naturaleza.
- **Negritas:** en este caso, el uso tipográfico de esta característica ha sido empleada de forma más heterogénea, aunque un uso habitual de la misma pretende simplemente destacar visualmente conceptos, apartados o distintas puntualizaciones realizadas dentro del texto.

1.6.3.- EL TÉRMINO TOUOPERADOR

Finalmente, hemos de hacer mención de la problemática que puede suscitar el uso generalizado del término “touoperador”. Tanto en la literatura especializada en el sector turístico como en los foros profesionales se puede apreciar el uso indistinto de varios términos para hacer alusión a este agente turístico. Así, podemos encontrar, “tour operador”; “touoperador”; “tur operador” o “turoperador”.

Con el ánimo de ser rigurosos en la utilización del mismo, hicimos una consulta a través

de Internet a la *Real Academia de la Lengua Española*, para emplear el término más adecuado. Sin embargo, la respuesta de dicho organismo no fue nada satisfactoria pues indicaba lo inapropiado de todos y cada uno de los términos señalados anteriormente, instándonos a utilizar la denominación de “operador turístico”.

Ante esta situación, y dado que a nuestro juicio esta última terminología nos inspira un cierto alejamiento de la realidad del sector, hemos optado por utilizar, a pesar de su menor rigor lingüístico, el término que creemos se usa con mayor profusión en esta industria, y que coincide con el que nosotros hemos venido empleando en los últimos años, es decir, el de **touroperador**.

MENU

SALIR

PARTE II

**MARCO CONCEPTUAL DE LA
INTEGRACIÓN Y LA
DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR
TURÍSTICO**

MENU

SALIR

CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN A LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

2.- INTRODUCCIÓN A LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

2.1.- LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y EL MARKETING TURÍSTICO

Como para cualquier tipo de industria, la distribución en el sector turístico puede definirse de una manera muy simple y gráfica como un puente entre el productor y el consumidor. Sin embargo, esta escueta forma de referirnos a esta variable esconde tras de sí aspectos de gran relevancia para toda la estrategia comercial de una empresa, así como implicaciones en otras muchas áreas de la misma y sobre el resto de variables del marketing-mix (Buhalis, 2000a, 116). Aún cuando esta afirmación es válida para cualquier sector, podríamos decir, siguiendo a March (1994, 414), que el papel de los intermediarios en la distribución del producto turístico es quizás incluso más importante que en otras industrias y tipos de productos.

Tal como indica Lambin (1995, 12-14) la distribución constituye uno de los pilares básicos de la función del marketing en la economía: la organización del intercambio voluntario y competitivo que asegure un ajuste eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios.

Desde la óptica del marketing como función empresarial, el objetivo de la distribución será poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, implicando al mismo tiempo la realización de un conjunto de actividades tales como la información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición. Haciendolo todo ello, además a un coste razonable (Santesmases, 1999, 509).

Sobre la base de todo lo expresado anteriormente podemos afirmar que la distribución desde una perspectiva de marketing aporta utilidad de tiempo, lugar, estado y posesión (Vázquez y Trespalacios 1997, 28-29).

La utilidad de tiempo hace referencia a la posibilidad de un consumidor de disponer de los bienes y servicios en el momento en que éste decida su adquisición. Esta circunstancia plantea en el sector turístico dos consideraciones. De una parte la trascendencia que esto puede suponer ante las altas fluctuaciones de la demanda y la limitada capacidad de la oferta (Middleton, 1994,30). De otro lado, la peculiaridad de que dicha utilidad temporal no se da, como ocurre en el caso de los bienes tangibles, a través del almacenamiento del producto, ya que evidentemente los servicios no son inventariables.

La utilidad de lugar contribuirá a ubicar dichos productos en aquel emplazamiento que mejor se adecue al mercado objetivo al que vayan dirigidos. En el sector turístico, dada la natural separación geográfica entre el lugar de uso/disfrute de los productos y los consumidores este factor de la distribución adquiere especial relevancia, facilitando la posibilidad de conocer y contratar los mismos en el lugar de origen del turista (Laws, 1991, 40).

La utilidad de estado hace referencia al conjunto de transformaciones materiales destinadas a poner los bienes y servicios en condiciones de compra y/o consumo, tales como las operaciones de fraccionamiento, agrupación, acondicionamiento, surtido, etc. Nuevamente, la industria turística tiene importantes especificidades en relación con esta utilidad. En la mayoría de las ocasiones el consumidor demandará un conjunto de productos complementarios, transporte, alojamiento, restauración, actividades culturales y recreativas que, en principio, son producidas por empresas y/o instituciones diferentes.

Por último, a través de la entrega del producto y/o el derecho de uso del mismo se contribuye a la utilidad de posesión. En el caso que nos ocupa no existirá generalmente una

posesión física de producto, ya que se comercializa servicios, pero sí se requiere en numerosas ocasiones una posesión de documentos que facilitan el derecho de uso del producto. Pensemos, por ejemplo, el caso representativo del transporte aéreo, en donde la utilidad de posesión hará referencia evidentemente a facilitar al viajero el billete que le acredita el derecho de uso de los servicios ofertados por la compañía aérea (Middelton, 1994, 205).

La gestión comercial de esta variable tiene, como decíamos anteriormente, gran trascendencia entre otros por los siguientes motivos (Martín Armario, 1993, 389):

- Se trata de una variable estructural, ya que las decisiones sobre la misma afectan a la empresa durante un largo período de tiempo. Generalmente, la distribución comercial conlleva una serie de acuerdos y vinculaciones con otras empresas y/o instituciones que son difíciles de cambiar a corto plazo.
- Tiene importantes repercusiones sobre los costes inherentes a la venta de los productos y por tanto afectará a la política de precios.
- De igual modo, y como más adelante se explicitará, existen importantes interrelaciones entre la distribución y las restantes variables del marketing-mix.
- Se trata de una variable comercial, en la que como consecuencia de la intervención de otras empresas resulta complicado controlar totalmente las acciones de marketing realizadas.

A las cuestiones aquí planteadas podrían añadirse algunas otras inherentes a las propias características del sector turístico:

- El distanciamiento geográfico natural entre el consumidor potencial y el producto turístico, lo que supone, tal como indica Esteban (1996, 253) un desajuste espacial

que hace necesario generalmente la utilización de un sistema de distribución compuesto por intermediarios que pueden influir decisivamente en la compra final del producto.

- La amplitud potencial del mercado turístico, que por su propia naturaleza se convierte en un mercado mundial al que la empresa por sí sola difícilmente podrá dar cobertura.
- Las propias características del producto turístico (que serán estudiadas en otro apartado) que hacen que el consumidor asuma un mayor nivel de riesgo en el proceso de decisión de compra (Seaton y Bennet, 1996,25) y, por tanto, requiera una gran cantidad de información antes de concretar su demanda.
- El turismo es sobremanera un negocio de información, desplazándose por el canal un constante flujo de información entre personas que trabajan a gran distancia (Rodríguez Del Bosque, 1997, 85).

La distribución es uno de los pocos elementos del marketing mix que puede conseguir todavía que las empresas turísticas mejoren su competitividad y resultados. Distribuir el marketing mix adecuado, a los segmentos apropiados, a través de los intermediarios más convenientes, será la variable instrumental para el éxito prolongado de los productores de servicios turísticos (Buhalis, 1998, 412).

Tal como se indicó anteriormente, la política de distribución tiene importantes repercusiones sobre toda la estrategia de marketing, existiendo interrelaciones de gran trascendencia con las políticas de producto, precio y comunicación. Además, y aún cuando esta circunstancia es común para cualquier sector, la distribución se ha convertido en uno de los más importantes elementos del marketing turístico, precisamente, por sus repercusiones sobre las restantes variables del marketing-mix (Buhalis, 2000a, 113).

A continuación haremos algunas reflexiones sobre estas interrelaciones, analizándolas separadamente para cada uno de los restantes instrumentos del marketing-mix.

2.1.1.- LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y EL PRODUCTO TURÍSTICO

En general, para todo tipo de empresa, resulta evidente que las características del producto y el posicionamiento deseado para el mismo condicionan el tipo de distribución a desarrollar y al mismo tiempo la labor realizada por los canales de distribución afectará a la calidad percibida por un cliente ante la compra de un producto y a la imagen del mismo. Para analizar de forma más específica las peculiaridades que pueden existir en esta relación distribución-producto turístico, comenzaremos detallando las principales características de los productos turísticos, para analizar seguidamente en que medida dichas peculiaridades afectan a la política de distribución en el sector.

Con relación a las características diferenciales de los productos turísticos, hemos de indicar que pueden diferenciarse dos niveles. De un lado, y dado que los productos turísticos son en definitiva servicios, podemos recoger como aspectos diferenciales de los mismos aquellos que habitualmente se especifican como propios de los servicios y en un segundo nivel determinaremos aquellas otras características que pueden considerarse específicas de los productos turísticos, diferenciando a éstos de otras actividades de servicios.

Así, en referencia al primer nivel citado, hemos de indicar que han sido muchos los autores que se han ocupado de puntualizar los aspectos diferenciales de los servicios con relación a los bienes tangibles. La mayoría de estos autores, entre los que podemos destacar a Rosenbloom (1991, 506-508), Kotler (1992, 505-509); Stanton Etzel y Walker (1996, 688-689); McCarthy y Perreault (1997, 273-274); Santesmases (1999, 843-850) o Martín Armario (1993, 576-582), entre otros muchos, coinciden en señalar como características diferenciales de los servicios las cuatro siguientes:

- Intangibilidad. Los servicios, aun cuando en su gran mayoría requieren para su desarrollo del empleo, en mayor o menor medida según los casos, de bienes tangibles, son en sí mismos intangibles. Este hecho dificulta entre otros aspectos la diferenciación de la oferta de una empresa de la de sus competidores, implica estrategias específicas de comunicación y dificulta la evaluación del mismo por parte del consumidor.
- Inseparabilidad. La inseparabilidad o simultaneidad entre la producción y el consumo hace que el producto se “compre” antes de que se produzca y consuma, mientras que en los bienes tangibles, primero se fabrica el producto, a continuación se oferta y, posteriormente, una vez adquirido por el consumidor se hará uso del mismo. Generalmente esta circunstancia implica que los clientes reciben y consumen los servicios en el lugar donde éstos se generan, es decir, en la propia “fabrica” de la empresa, originándose además un contacto directo entre el prestador del servicio y el propio consumidor. Como consecuencia de ello se dice que el cliente tiene una participación activa en la prestación del servicio.
- Heterogeneidad. Como consecuencia de las características anteriores, en los servicios resulta muy difícil producir dos productos de idénticas características. El momento en que se preste el servicio, el personal en contacto que atienda al consumidor, las propias características de cada cliente o incluso variables ambientales hacen prácticamente imposible estandarizar totalmente la prestación de servicios.
- Caducidad. Como consecuencia de su propia intangibilidad, los servicios en general, y el turismo en particular son productos que no son susceptibles de almacenamiento. Esta característica es especialmente relevante en aquellos casos, como es el que nos ocupa, donde existe una demanda con altas fluctuaciones.

No obstante, y generalmente los autores que se han ocupado de forma más específica del marketing en las empresas de servicios añaden o tratan de forma más amplia estas

características diferenciales. Así, Donnelly y Gultinan (1986, 24.3-24.4), al tratar de forma específica la selección de los canales de distribución para los servicios, destacan como características específicas de los mismos con una incidencia directa sobre la distribución las siguientes:

- ❖ Intangibilidad
- ❖ Inseparabilidad
- ❖ Caducidad y fluctuaciones de la demanda
- ❖ Sistemas de marketing altamente diferenciados.
- ❖ La ausencia de necesidad de funciones logísticas.
- ❖ Las relaciones con el cliente.

Grönroos (1994, 28) destaca como características básicas de los servicios las siguientes:

- ▶ Los servicios son más o menos intangibles.
- ▶ Los servicios son actividades o serie de actividades en lugar de cosas.
- ▶ Los servicios son, al menos hasta cierto punto, producidos y consumidos simultáneamente.
- ▶ El cliente participa en el proceso de producción (al menos hasta cierto punto).

Lovelock (1986, 5.3-5.6; 1997, 16-19) desarrolla una lista de hasta diez diferencias genéricas que él mismo considera que aportan conceptos más prácticos y útiles para distinguir el marketing de servicios del marketing de bienes, aunque matiza que se trata de una generalización, no pudiendo aplicarse cada una de ellas con la misma importancia para todo tipo de servicios. Éstas son:

- ✓ Naturaleza intangible del producto.
- ✓ Mayor contacto entre clientes y el personal.
- ✓ La participación del cliente en el proceso de producción.

- ✓ Las personas como parte del producto.
- ✓ Interrelaciones entre marketing, operaciones y recursos humanos.
- ✓ Los problemas con el control de la calidad.
- ✓ La evaluación es más difícil para los clientes.
- ✓ No hay inventarios de los servicios.
- ✓ Importancia del factor tiempo.
- ✓ Diferente estructura de los canales de distribución.

Por último, citar por la importancia que tienen por sus aportaciones en el marketing de servicios a Zeithalm, Parasuraman y Berry (1985, 33-46), quienes tras una minuciosa revisión de la literatura sobre esta materia presentan como características de los servicios las cuatro anteriormente indicadas: intangibilidad, inseparabilidad entre la producción y el consumo, heterogeneidad y caducidad.

En nuestra opinión, y como conclusión a los distintos planteamientos expuestos consideramos que en definitiva todos los autores coinciden en los mismos puntos claves, la diferencia estriba en que unos presentan como características en sí mismas lo que los primeros autores exponían como consecuencias de los aspectos por ellos apuntados.

En un segundo nivel, nos referiremos a aquellas características que podrían añadirse a estas listas, pero que, al mismo tiempo, permitirían diferenciar a los servicios turísticos de otros tipos de servicios. En esta línea destacaremos los trabajos de Middleton (1994, 28-32); Morrison (1996, 32-42), Seaton y Bennet (1996, 22-25), Esteban (1996, 253-254) y Muñoz (1994, 170-180) (FIGURA 2.1).

Middleton (1994, 28-32), tras indicar como características comunes a la mayoría de los servicios la inseparabilidad, caducidad y la imposibilidad de almacenamiento, recoge como aspectos específicos de los servicios turísticos los siguientes:

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL PRODUCTO TURÍSTICO				
MIDDELTON (1994, 28-32)	MORRISON (1996, 32-42)	SEATON Y BENNET (1996, 22-25)	ESTEBAN (1996a, 253-254)	MUÑOZ OÑATE (1994, 170-180)
✓ Alta estacionalidad y fluctuaciones de la demanda. ✓ Interdependencia de productos. ✓ Altos costes fijos.	* Menor exposición del consumidor al servicio. * Mayor influencia aspectos emocionales en la compra. * Mayor importancia de gestionar las evidencias. * Mayor énfasis en la imagen y talla de la empresa. * Mayor variedad y tipología de canales de distribución. * Mayor dependencia de org. complementarias. * Mayor facilidad para copiar servicios. * Mayor énfasis promoción en baja temporada.	★ Mayor orientación hacia la oferta ★ Cooperación de varios suministradores. ★ Completo y prolongado producto basado en experiencias. ★ Producto de alta implicación y riesgo para los consumidores. ★ Producto formado en parte por los sueños y fantasías de los consumidores. ★ El turismo es una industria frágil, por efectos fuerzas externas.	❑ Intangibilidad y dependencia experiencia personal usuario. ❑ Suponen un gasto previo a su utilización. ❑ Adquiridos y consumidos en lugares distintos y distantes. ❑ No almacenamiento. ❑ Compuesto por alta gama de componentes complementarios y sustitutivos. ❑ La calidad del producto depende del factor humano. ❑ Imagen subjetiva y susceptible a cambios por motivos ambientales.	✓ Agregabilidad y substitubilidad. ✓ Subjetividad, individualidad e inmediatez. ✓ Fuerte dependencia de estacionalidad. ✓ Satisfacciones temporales. ✓ Flexibilidad. ✓ Difícil supervisión y relaciones interpersonales. ✓ Necesidad de prestación continua, en cadena. ✓ Mayor exigencia de calidad por parte del cliente. ✓ Alto <i>cash-flow</i>.

FIGURA 2.1

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Estacionalidad y altas fluctuaciones de la demanda. En la mayoría de los mercados turísticos existen grandes variaciones entre los niveles de la demanda según las distintas épocas del año. Evidentemente, el problema de la estacionalidad queda agravado en las empresas turísticas en particular o en los servicios en general como consecuencia de la ya aludida imposibilidad de almacenamiento de los servicios.
- ✓ Interdependencia de productos turísticos. Generalmente, la mayoría de los visitantes combinan en sus decisiones de compra de viajes no un único producto o servicio sino la combinación de varios servicios turísticos, tales como alojamiento, transporte y otros como por ejemplo la alimentación. Como consecuencia de este proceso, las decisiones de marketing de una empresa proveedora de algunos de estos servicios puede verse influenciada por las decisiones tomadas por otras instituciones del sector.
- ✓ Altos costes fijos. La propia naturaleza de la industria turística conlleva una alta proporción de costes fijos en comparación con los variables, circunstancia especialmente crítica en un sector, que como ya se ha indicado sufre una alta estacionalidad.

De igual modo, Morrison (1996, 32-42), tras hacer un repaso a las características diferenciales de los servicios en general, que él considera que son: intangibilidad, los propios métodos de producción, caducidad, los canales de distribución, la difícil determinación del coste y la inseparabilidad; recoge como diferencias específicas de los servicios turísticos las indicadas a continuación:

- * Una menor exposición por parte del consumidor al servicio. Mientras que los consumidores de la mayoría de bienes y de muchos servicios están expuestos y/o pueden usar lo que compran durante semanas, meses y en ocasiones años, la exposición por parte de los consumidores a la mayoría de los servicios turísticos es generalmente más corta. Así, el servicio prestado por una agencia de viajes puede durar unos pocos minutos, el viaje en avión unas pocas horas, o la estancia de un hotel en el caso más prolongado un par de

semanas. Este hecho afecta a aspectos tales como la posibilidad de ofrecer garantías satisfactorias para los clientes o el tiempo de que se dispone para poder proporcionar una buena o mala imagen al cliente.

- ✳ Una mayor influencia de aspectos emocionales en la compra de los productos turísticos. Ciertamente las experiencias forman parte del producto turístico y en consecuencia afectarán en mayor grado a los procesos de decisión de compra.
- ✳ Mayor importancia de gestionar las evidencias. Aún cuando los productos turísticos son intangibles, éstos van asociados generalmente a importante elementos tangibles. De ahí, que sea más importante que en otros tipos de servicios gestionar adecuadamente el papel que los elementos tangibles pueden jugar en la calidad del servicio y en el proceso de decisión de compra del turista.
- ✳ Mayor énfasis en la imagen y talla de la empresa. Como consecuencia de la intangibilidad y de las experiencias que se ponen en juego en los servicios turísticos, la imagen que un consumidor tenga sobre una empresa va a condicionar en gran medida su decisión de compra.
- ✳ Mayor variedad y tipología de canales de distribución. En el sector turístico, a diferencia de otros tipos de servicios en donde se cuestiona la existencia de intermediarios, éstos existen y cada vez con perfiles más diferenciados.
- ✳ Mayor dependencia de organizaciones complementarias. Tanto por el papel que juegan en la industria turística entidades de distinta naturaleza, como Organismos Oficiales, empresas privadas, etc., como por la variedad de productos distintos que un turista puede demandar en un viaje, son patentes las fuertes interrelaciones que se pueden llegar a producir entre estas empresas y/o entidades.

- ✱ Mayor facilidad para copiar los servicios. Al contrario de lo que ocurre en otras industrias, en la turística nuestros competidores son libres de poder visitar los lugares donde nuestros productos son elaborados y consumidos por lo que resultará bastante fácil poder imitar dichos procesos de “fabricación”.

- ✱ Mayor énfasis en la promoción en baja temporada. Al contrario que en otros tipos de productos donde lo normal es intensificar la promoción en aquellos momentos en los que se concentra la mayor demanda, por ejemplo los juguetes en Navidad, los artículos de jardín y piscinas en verano, en la industria turística el calendario promocional debe favorecer la promoción en temporada baja. Esto, según Morrison, debe hacerse por tres motivos: la decisión de compra del turista implica una amplia planificación temporal; la limitada capacidad de producción y una mayor presión como consecuencia de la imposibilidad de almacenamiento de aprovechar la capacidad ociosa de la temporada baja.

Seaton y Bennet (1996, 22-25) siguen el mismo esquema que los autores anteriormente reflejados, destacando en primer lugar las características de los servicios, incluyendo al turismo, para a continuación expresar aquellos aspectos en los que este sector se diferencia de otros servicios. En primera instancia, reflejan nuevamente como aspectos globales de los servicios la intangibilidad, heterogeneidad, caducidad e inseparabilidad, añadiendo un quinto elemento a esta lista ya habitual, la propiedad temporal. Con relación a los aspectos específicos del turismo destacan:

- ★ El turismo está más orientado hacia la oferta que otros servicios. Según estos autores, mientras que en la mayoría de los servicios la planificación comercial está basada en las necesidades de los consumidores y las tendencias de la demanda, en el sector turístico hay una mayor orientación hacia la oferta. Principalmente en el caso de los destinos, el desarrollo de los mismos surge no como consecuencia de las preferencias de los consumidores, sino por el interés y el esfuerzo de las autoridades de dicho destino en dirigir su crecimiento económico hacia esta industria.

- ★ El producto turístico esta frecuentemente formando parte de una cooperación que envuelve a varios suministradores. Aquí se refieren a un aspecto que ya ha sido indicado por los autores anteriormente mencionados. El turismo es a menudo una combinación de productos que requiere la colaboración, deliberada o no, de diferentes instituciones o empresas que forman parte de los suministradores turísticos.
- ★ El turismo es un completo y prolongado producto basado en experiencias que no cuenta con puntos críticos de evaluación. Es decir, el producto turístico se basa en experiencias y éstas van mucho más allá del período en que se realiza el viaje, cubriendo fases previas al viaje y posteriores al mismo. Además, al tratarse de experiencia es difícil encontrar criterios objetivos o racionales de evaluación.
- ★ El turismo es un producto de alta implicación y alto riesgo para sus consumidores. Como consecuencia de la relativamente alta inversión realizada, la imposibilidad de ver o evaluar el servicio antes de su compra, lo irreversible de no poder recuperar el periodo vacacional ante un viaje insatisfactorio hace que las decisiones vacacionales de la gente sean algo muy importante para ellos y que exista cierto miedo ante el riesgo asumido.
- ★ El turismo es un producto formado en parte por los sueños y fantasías de sus consumidores. El turismo, a menudo, está relacionado con fantasías de auto-realización, transformaciones personales, escapadas exóticas, romanticismo y otros anhelos trascendentales. Los productores turísticos deben conocer estas motivaciones y reflejarlas en sus esfuerzos promocionales.
- ★ El turismo es una industria frágil, susceptible a múltiples fuerzas externas que escapan del control de los productores. Las guerras, acciones terroristas, desastres climatológicos, aspectos políticos, crisis económicas, etc., pueden dañar seriamente a una industria turística de la noche al día.

Esteban Talaya (1996, 253-254) considera que las principales características de los productos turísticos desde la perspectiva de su demanda por parte de los usuarios son:

- ☐ Los servicios turísticos son intangibles, y como consecuencia de ello dependen de la experiencia personal de cada usuario, por lo que cada consumo turístico es único y podría decirse que irrepetible.
- ☐ La compra de los servicios turísticos supone un gasto previo a su utilización. Esto significa que el consumidor primero adquiere el producto, que con posterioridad se prestará y consumirá de forma simultánea, siempre indisolublemente unida a la existencia y presencia de un usuario.
- ☐ Los servicios turísticos son adquiridos por los consumidores en el lugar donde se fabrican y se usan o disfrutan en un lugar distinto. La distancia es uno de los elementos que configuran de forma innata el consumo turístico.
- ☐ Los servicios turísticos no pueden almacenarse, incidiendo negativamente en la rentabilidad de las actuaciones de las empresas y en la satisfacción de los usuarios.
- ☐ Los servicios turísticos varían en función de sus componentes que incorporan dotando al mercado de una amplia gama de los mismos, siendo además estos componentes complementarios y sustitutivos.
- ☐ La calidad de los servicios turísticos, como la mayoría de los servicios depende del factor humano, es decir de la interrelación prestador-usuario.
- ☐ La creación de la imagen del producto en la mente del consumidor real o potencial depende de muchos factores, pudiendo cambiar ésta rápidamente por motivos ambientales, en la medida que varíen las condiciones políticas, económicas, legales, etc.

Por último, Muñoz Oñate (1994, 170-180), añade a las cuatro características clásicas de los servicios las siguientes:

- ✓ Agregabilidad y substitubilidad. La combinación de bienes y servicios constituye “el todo” que se comercializa. A partir de unos componentes se va agregando sucesivamente otros formando, con cada distinta combinación, productos diferentes. El producto resultante es una amalgama de bienes y servicios, fácil de modificar y al que es relativamente sencillo agregar algunos componentes más o quitar algunos de ellos para confeccionar un nuevo producto. Y al mismo tiempo es relativamente fácil substituir algunos de sus componentes con otro similar.
- ✓ Subjetividad, individualidad e inmediatez. Estas características son apuntadas por este autor de forma conjunta a la simultaneidad entre la producción y el consumo, es decir como consecuencia de ésta última circunstancia el producto turístico es en gran medida subjetivo, depende de las condiciones en que esté el cliente y el prestatario en el momento del consumo. Es realmente un producto motivacional y las satisfacciones que produce un producto de este tipo son individuales y distintas de unos a otros.
- ✓ Fuerte dependencia de la estacionalidad.
- ✓ Las satisfacciones que proporciona son muy temporales, y la satisfacción de una necesidad elemental lleva a aflorar otras más complejas.
- ✓ Cuando se solicitan muchos de los productos turísticos no pueden ser aplazados y necesitan una inmediata atención (real y psicológica).
- ✓ Suelen ser flexibles, pudiéndose encontrar con relativa facilidad soluciones alternativas, a excepción de los traslados aéreos que tienen una gran rigidez.

- ✓ Muchas de las relaciones cliente/empleado proveedor son de difícil supervisión, y tienden hacia una relación interpersonal.
- ✓ Se necesita una prestación continua en cadena (rara vez se precisan servicios sueltos) que es solicitada principalmente por “clientes entendidos”.
- ✓ El cliente exige más calidad en cualquier producto turístico que en otro tipo de servicios, quizá por las enormes expectativas que provocan aquéllos.
- ✓ El *cashflow* es alto (los ingresos llegan antes o inmediatamente después de consumido el servicio).

Como resumen y compendio de los distintos planteamientos expuestos por los autores citados, consideramos que podrían destacarse como características más significativas de los productos turísticos desde una óptica de marketing las siguientes (FIGURA 2.2):

- ☞ Complementariedad, que hace referencia a las interrelaciones existentes entre distintas empresas e instituciones, aspecto indicado en cierta forma por casi la totalidad de los autores indicados y que constituye la principal característica diferenciadora con respecto a los servicios en general y a otros productos (Periáñez y Alcázar, 1999, 66).
- ☞ Estacionalidad y altas fluctuaciones de la demanda, que constituye uno de los problemas más significativos para la industria turística en general (Butler, 1994, 332).
- ☞ Alta influencia de variables del macroentorno, recogida también por varios de los autores citados por la especial vulnerabilidad del sector ante aspectos económicos, políticos o climáticos entre otros muchos



FIGURA 2.2

Fuente: Elaboración propia

- ☞ Distanciamiento geográfico entre el lugar de residencia del consumidor y el lugar de disfrute del servicio, recogido específicamente por Esteban Talaya, que consideramos especialmente trascendente para la política de distribución de los productos turísticos.
- ☞ El turismo es un producto basado en experiencias, hecho generalmente recogido en la propia definición de turismo y que hace de éste un producto muy especial dando un papel crucial a las relaciones humanas entre proveedores del servicio y clientes.

Con relación a las demás características que pudieran no tener cabida en estos cinco elementos hemos de indicar que consideramos que son igualmente de gran trascendencia, sin embargo, podría decirse que en cierta medida han quedado recogidas en los condicionantes genéricos de los servicios indicados en un primer nivel, o incluso que pudieran considerarse más bien como consecuencias, en unos casos, y posibles acciones a desarrollar, en otros, de los factores aquí apuntados.

Como recogíamos al inicio de este apartado las características enunciadas anteriormente

plantean una serie de peculiaridades para la política de distribución. Así, en los servicios en general, el hecho de que el consumidor no pueda percibir el producto a través de los sentidos, que no sepa el nivel de servicio que recibirá, hasta que se haya adquirido y consumido, cuando ya es demasiado tarde para dar marcha atrás, o de que no pueda asegurar que el servicio sea de la misma calidad que otro anterior hace que el nivel de riesgo asumido por el consumidor ante el proceso de decisión de compra, suele ser mayor que el producido en la adquisición de bienes tangibles (Kotler, 1992, 511). Esta circunstancia se hace más evidente en el sector que nos ocupa como consecuencia de los aspectos destacados anteriormente, especialmente el hecho de que se trate de un *producto basado en experiencias e ilusiones*.

De cara a reducir ese alto nivel de riesgo la distribución adquiere un papel de especial trascendencia, ya que el consumidor tiende a demandar grandes dosis de información, sobre todo, cuando se trata de turistas poco experimentados. Además, las expectativas que pueda generar dicha información sobre el consumidor repercutirá sobre el posterior grado de satisfacción y por tanto de la calidad del servicio ofertado. El canal de distribución tiene la posibilidad de reducir el nivel de riesgo a través de la potencial garantía, seguridad y confianza que pueda transmitir al consumidor.

La consecuencia más importante de la *complementariedad* de los productos turísticos es la de ofrecer evidentes oportunidades de negocio. Es decir, dado que el turista demandará una serie de productos, que son ofertados por productores distintos, la utilidad de forma en la distribución adquiere aquí una especial dimensión. De hecho, tradicionalmente el producto turístico se ha comercializado en lo que se denomina de forma habitual como “paquete”, que no es más que la combinación de los distintos subproductos que puede demandar el turista potencial.

En relación con la *estacionalidad y las altas fluctuaciones de la demanda*, aspectos que quedan agravados como consecuencia de la imposibilidad de almacenamiento de los servicios, la distribución asume funciones que permitan un mejor ajuste entre la oferta y la demanda,

como por ejemplo, a través de las reservas anticipadas de los servicios.

Desde otra óptica, el hecho de no existir un stock de producto elimina los costes financieros y de inmovilización de los productos a distribuir, lo que implica que un intermediario pueda asumir sin apenas coste económico alguno la distribución de los productos turísticos de una inmensidad de productores y mayoristas. Este hecho tiene, evidentemente, importantes repercusiones sobre el funcionamiento del canal, que será abordadas en otros apartados (tales como la distribución intensiva, la falta de conocimiento sobre los productos comercializados, etc.).

En general, el riesgo de la caducidad se constituye como un factor crucial en las relaciones entre los elementos del canal de distribución, negociándose precios distintos dependiendo de quién sea el miembro del canal de distribución que asuma dicho riesgo.

La vulnerabilidad del sector turístico ante las situaciones ambientales conlleva también mayores niveles de riesgo, pero en este caso recae en mayor medida sobre los productores e intermediarios turísticos, lo que evidentemente implica problemas específicos en las negociaciones y relaciones entre los distintos elementos del canal de distribución.

Por último, *el distanciamiento geográfico entre el consumidor y el productor* conlleva generalmente un mayor desconocimiento por parte del consumidor del producto turístico. Ese desconocimiento vuelve a dar valor a la distribución, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. Es decir, se requerirá una red de distribución de gran cobertura geográfica, pero además adquiere especial importancia la influencia de la información sobre el destino y/o producto turístico que pueda aportar el distribuidor, generando confianza o desconfianza, según el caso, sobre el consumidor. Así, mientras que en la mayoría de las industrias el productor ejerce un fuerte control sobre cada etapa en el desarrollo y entrega del producto, en turismo, los intermediarios pueden influir de forma determinante en qué servicios deberán ofrecerse, a quiénes, cuando y a qué precio (Mill y Morrison, 1992, 419).

En definitiva, consideramos que el canal de distribución, como consecuencia de esta característica puede tener una gran influencia sobre el proceso de decisión de compra del turista. Este hecho adquirirá mayor dimensión cuanto mayor sea la distancia, planteando ya distintas segmentos de mercados en cuanto al papel que pueda suponer la distribución. Es decir, no tendrá la misma importancia esta política de distribución para captar un mercado regional que un mercado intercontinental.

2.1.2.- LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y EL PRECIO EN LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS

Las interrelaciones entre la variable precio y la distribución turística giran alrededor de una serie de aspectos entre los que podemos destacar los siguientes:

- ✓ Los costes y márgenes a aplicar a un producto turístico serán diferentes según el tipo de distribución utilizada y las modalidades de intermediarios que intervengan, por lo que evidentemente la política de fijación de precios deberá tener en consideración la estrategia de distribución empleada por la empresa. Sin embargo, este planteamiento choca con la peculiaridad de que un turista se encuentre con dos precios distintos para un mismo servicio según lo contrate de forma directa o a través de una agencia de viajes.
- ✓ Generalmente, en la actualidad, cuando una empresa utiliza intermediarios para comercializar sus productos no controlará el precio final del mismo, siendo el intermediario el que en función de sus propios objetivos e intereses determina finalmente el precio de venta de los mismos (Kotler 1992, 608). Esta situación cambia sustancialmente en el sector turístico según el tipo de intermediario elegido. Así, mientras que el touroperador fijará sus precios libremente en función de sus costes y objetivos (UIOOT, 1972, 26), generalmente, la tarifa de un hotel que se comercializa a través de una agencia de viajes, de manera independiente a un paquete turístico, es

fijada por la empresa hotelera, obteniendo el intermediario una comisión predeterminada por sus servicios (UIOOT, 1972, 15).

- ✓ Además, la actual estructura del sector, en la que existe un alto nivel de fragmentación por parte de los proveedores de productos turísticos hacen que los mecanismos de negociación de los precios resulte mucho más laxo que en otros sectores, estando prácticamente dominado por parte de los grandes touroperadores (Valls, 1996, 211).
- ✓ En el sector turístico, y como consecuencia de las fluctuaciones de la demanda y la imposibilidad de almacenamiento antes aludida, en las negociaciones entre los productores turísticos y los intermediarios el mayor o menor precio pactado suele estar en función, entre otros factores, de quién sea el elemento del canal que asuma el riesgo de la pérdida del producto no vendido. En definitiva, el precio suele tener una relación inversa con respecto al nivel de riesgo asumido (Muñoz Oñate, 1994, 369).
- ✓ La proliferación de intermediarios en la distribución turística y la política de los mismos de comercializar la mayor cantidad posible de oferta, dado sus reducidos costes de almacenamiento implica una gran transparencia de precios entre los productos de una empresa turística y sus competidores.
- ✓ En aquellos casos en que la empresa turística utiliza los intermediarios más clásicos en el sector, es decir, los touroperadores, se requiere fijar los precios con mucha antelación (Middleton, 1994, 95).

La propia operatoria de estos agentes turísticos que implica la anticipación en la compra, edición y distribución de catálogos a través de las agencias minoristas y el hábito del turista de reservar sus viajes con cierta antelación hacen que el tiempo que pueda mediar entre la fijación del precio para una estancia en un hotel y la prestación material del servicio puede ser superior a un año.

Este hecho supone asumir importantes riesgos, como consecuencia por ejemplo de las altas influencias del entorno. Así, es muy habitual que durante ese periodo de tiempo se produzca un encarecimiento del producto en cuestión, por el incremento del coste de alguna materia prima o existan, para el caso del turismo entre países con distintas monedas, variaciones en los tipos de cambio, alteraciones importantes en las previsiones de la demanda, etc.

2.1.3.- LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LA COMUNICACIÓN EN LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS

Las interrelaciones entre las variables de distribución y comunicación en el ámbito del marketing resultan bastante evidentes, llegando incluso a resultar muy difícil en determinadas ocasiones encasillar determinados instrumentos comerciales dentro de una u otra variable comercial. Este hecho se hace más patente, si cabe, en los servicios en general, y en el sector turístico en particular como consecuencia de la intangibilidad de los productos y por ende de la inexistencia de una distribución física de los mismos. De hecho, es habitual recoger como función de la distribución las tareas de comunicación de los productos y servicios comercializados (Middelton, 1994, 204-205).

De forma más concreta consideramos de interés resaltar algunos aspectos que inciden de forma específica en el sector que nos ocupa en esas interrelaciones entre las variables distribución y comunicación:

- ❖ Dado que los servicios turísticos son producidos y consumidos en un lugar distinto en el que se realiza la compra de los mismos, los folletos informativos de los proveedores turísticos, se convierten en cierta medida en substitutos de los propios productos ante los ojos del turista potencial (Middelton, 1994, 192). Los canales de distribución se convierten en el principal medio de difusión de estos materiales publicitarios, facilitando la posibilidad de que los mismos lleguen al mercado objetivo de las empresas anunciadas.

- ❖ La propia intangibilidad de los productos y el desconocimiento de los mismos ante el distanciamiento geográfico hacen que la comunicación transmitida por los intermediarios tenga una fuerte influencia en el comportamiento del turista (Rawat, 1975, 258). Con frecuencia, el agente de viajes se convierte en un “*gatekeepers*” que filtrará la información que llegue al mercado objetivo de una empresa (Seaton y Bennet, 1996, 177). Esta circunstancia conlleva el que gran parte del esfuerzo comunicacional de las empresas turísticas tenga a los intermediarios como público objetivo de sus acciones.

2.2.- EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Como indicábamos al inicio de este capítulo el objetivo básico de la distribución para cualquier tipo de empresa es poner a disposición del comprador los bienes y servicios producidos, en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseada. En la consecución de este objetivo en el mundo empresarial intervienen generalmente un conjunto interdependiente de personas e instituciones que realizan las distintas funciones y servicios de distribución, y entre los que se establecen vínculos de distintos tipo.

En este sentido, siguiendo a Casares y Rebollo (1996, 28), la actividad de distribución comercial debe entenderse como un sistema, del que destacan los siguientes elementos: los servicios producidos por la distribución comercial; los espacios en los que se realizan los intercambios; los productos objeto de intercambio, los sujetos que realizan los intercambios y el canal comercial como forma de organización específica de la distribución comercial.

De forma más genérica, este sistema de distribución gira en torno a lo habitualmente en marketing denominamos canal de distribución, refiriéndonos al mismo como el conjunto de organizaciones independientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio esta disponible para el consumo (Stern, *et al*, 1999, 4). El punto de partida del canal de

distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios.

Generalmente, en la literatura de marketing, la distribución comercial se plantea para bienes de consumo e industriales en el sentido que se asocia de forma muy directa con la finalidad de superar la separación entre la producción y el consumo o uso industrial de las mercancías a través de las actividades de almacenamiento y transporte de las mismas (Donnelly, 1976, 55; Vázquez y Trespalacios, 1997, 51).

Esta circunstancia ha ocasionado que la investigación en el campo de los canales de distribución en los servicios haya sido muy escasa (Donnelly y Guiltinan, 1986, 24.1). La industria turística no ha sido una excepción en este vacío de investigación (Crawford-Welch, 1991, 183).

Dado que en los servicios en general y en el turismo en particular no es posible almacenar y transportar los productos, en algún caso se ha llegado a afirmar que en los servicios no existe una canal de distribución, sino simplemente un canal de ventas (Chias, 1991, 59).

A nuestro juicio, en el sector turístico es evidente la existencia e importancia del canal de distribución, pues como se verá a continuación, éste realiza un conjunto de acciones que permiten al consumidor poder acceder a una serie de servicios que son producidos en un lugar diferente y distante a la residencia del consumidor. Tal como indica Donnelly (1976 57), los servicios deben estar disponibles para sus potenciales usuarios y esto implica “distribución” desde la óptica del marketing. De igual modo Kotler (1992, 568) recalca que los fabricantes de servicios e ideas también se encuentran con el problema de hacer que su producto esté disponible y accesible para la promoción.

No obstante, si hay que indicar que el sistema de distribución comercial en los servicios presenta ciertas peculiaridades que inciden sobre toda la gestión del marketing, como en cierta

medida ya ha sido mencionado en apartados anteriores, y seguirán dejándose notar en los análisis desarrollados en los próximos apartados (FIGURA 2.3). En este sentido, cabe destacar dos puntos claves. Primero, los productores de servicios pueden y deben distinguir conceptualmente entre la producción y distribución de los servicios. Y en segundo lugar, tener en cuenta, que facilitar la disponibilidad de los servicios, conlleva, a menudo, un desarrollo del producto además de un problema de distribución (Donelly, 1976, 57).

2.3.- FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Los distintos elementos que intervienen en un sistema de distribución, cualquiera que sea el sector del que se trate, desempeñan una o más funciones que se consideran totalmente necesarias para alcanzar el objetivo básico de la distribución. El número mayor o menor de empresas intervinientes en el canal de distribución es una cuestión de oportunidad, conveniencia o imposición por el contexto en que se desenvuelve la actividad (Vázquez y Trespalacios, 1997, 36). En este sentido, y tal como recoge Stern *et al* (1999, 11), de lo expresado anteriormente, pueden extraerse tres principios básicos de la estructura de los canales de marketing:

1. Es posible suprimir o sustituir entidades de la organización del canal de distribución.
2. Sin embargo, no se pueden eliminar las funciones que desempeñan estas entidades.
3. Cuando se eliminan entidades, sus funciones se transfieren hacia delante o hacia atrás a lo largo del canal de distribución, por lo que deben ser asumidas por los demás integrantes del sistema.

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL SECTOR SERVICIOS	
1.- Medida del rendimiento.	➤ Las inversiones de capital varían ampliamente según diferentes servicios. ➤ No se requieren inventarios para la oferta. ➤ Elevados costes de personal.
2.- Organización del punto de venta.	➤ Supervisión más especializada. ➤ Una mayor búsqueda de empleados de servicios. ➤ Menor rotación de personal.
3.- Producción de servicios.	➤ Mayor énfasis sobre el control de la calidad. ➤ Mayor necesidad de analizar la satisfacción del consumidor. ➤ La calidad debe ser considerada entre todos los centros de prestación del servicio.
4.- Precios.	➤ Los servicios varían en costes, mayor dificultad de fijar precios. ➤ Mayores dificultades en la competencia en precios y promociones.
5.- Comunicación.	➤ Mayor dificultad en determinar el valor para el usuario. ➤ Más importante la presentación visual. ➤ La venta cruzada con bienes es importante. ➤ Mayor dificultad de comunicación mediante catálogos.
6.- Control.	➤ El cliente es más sensible al contacto personal con los empleados. ➤ Mayor dificultad para captar clientes de la competencia.

FIGURA 2.3

Fuente: Stern y El-Ansary (1992, 579-580)

Para analizar cuáles son estas funciones partiremos de un planteamiento general, estableciendo a partir de él que diferencias podemos encontrar en este sentido entre los sistemas de distribución de bienes y de servicios. Así, de las funciones que tradicionalmente llevan a cabo los intermediarios (Martín, 1993, 392-393; Stanton, Etzel y Walker, 1996, 461, Pride y Ferrell, 1997, 407-410; Santesmases 1999, 512-516), podemos decir que tienen plena validez en el sector turístico las siguientes:

- **Reducción del número de transacciones.** Esta función de la distribución podemos entenderla en el sentido de que la existencia de intermediarios entre productores y consumidores simplificará el número de operaciones comerciales que tendría que realizarse entre ellos ante la ausencia de esa figura comercial.

Esta utilidad de los intermediarios podemos trasladarla perfectamente al sector turístico, e incluso podríamos decir que tiene aún mayor trascendencia por la característica de complementariedad del producto turístico. Así por ejemplo, y de una forma simplificada, un turista que desee realizar un viaje podría tener dos opciones básicas. De una parte podría contactar directamente con los productores turísticos, teniendo en este caso que negociar con una empresa de transportes, con una empresa hotelera y con algunas otras empresas complementarias, dependiendo del tipo de actividades que desee realizar en el lugar de destino. O de otra parte, podría optar por acudir a una agencia de viajes, con lo que reduciría notablemente el número de transacciones comerciales a realizar.

- **Adecuación entre la oferta y la demanda.** El objetivo genérico de la distribución, al que ya hemos hecho referencia, resalta el relacionar la producción y el consumo, relación en la que habitualmente surge contraposición de objetivos. Así por ejemplo, lo habitual es que los productores estén interesados en vender grandes partidas de productos en un escaso número de transacciones comerciales, motivados generalmente por razones de rentabilidad sobre la base de la producción a gran escala, los costes de

almacenamiento y/o los de transportes entre otros; mientras que, por el contrario, los consumidores preferirán comprar la cantidad justa de producto que deseen consumir.

En el sector turístico, como consecuencia de la intangibilidad de los productos y ante la ausencia de costes de transportes y almacenamiento, así como por la simultaneidad entre la producción y el consumo, quizás los productores no tengan las mismas preferencias o necesidades en cuanto a las ventas que los fabricantes de productos tangibles.

Sin embargo, bajo esta misma función de la distribución, podríamos encuadrar otra particularidad de esta variable comercial en el sector turístico, relacionada con la ya mencionada complementariedad del producto turístico. Nos referimos a que los intermediarios turísticos adecuarán la oferta a la demanda en el sentido de que habitualmente los productores únicamente ofrecen uno de los componentes del producto turístico que los consumidores desean adquirir, esto es, el transporte, el alojamiento, la oferta complementaria, etc., ocupándose los intermediarios de agrupar estas ofertas y facilitar al turista un producto completo o ampliado a las necesidades particulares de cada comprador.

- **Creación de surtido.** Esta función podríamos considerarla, en cierta medida, interrelacionada con la anterior en el sentido de que los intermediarios no solamente van a posibilitar una oferta global sino que, también, dado que operan con un gran número de destinos y productores turísticos ofrecerán al consumidor una amplia y profunda gama de productos donde poder elegir y comparar.
- **Realización de actividades de marketing.** Las propias características estructurales de las empresas del sector, especialmente en el caso de la industria hotelera, por su pequeña dimensión empresarial, unido a la amplitud y dispersión geográfica del mercado objetivo, hace especialmente complejo el poder alcanzar con los propios

recursos de las empresas productoras de servicios turísticos a los distintos consumidores potenciales. Estas circunstancias conducen a que generalmente sean los intermediarios, en sus más diversas modalidades, los encargados de realizar actividades como la creación de marcas con determinados posicionamientos, el diseño de determinadas estrategias de precios y, sobre todo, las actividades promocionales y publicitarias.

- **Transmisión del derecho de uso del producto.** Esta función es enunciada generalmente de forma mucho más amplia, incluyendo la transmisión de la propiedad y/o posesión del producto. En el sector turístico, dada la intangibilidad de la oferta comercializada no existe, generalmente, una transferencia de propiedad ni posesión (Cooper, *et al*, 1993, 261) pero, sin embargo, suele ser de gran interés la circulación del derecho de uso del producto, es decir el bono que da derecho a alojarse en el hotel, la entrada que nos permite acceder a una parque de atracciones o el billete de avión.
- **Financiación.** La financiación en un sistema de distribución puede producirse en un doble sentido. De una parte desde los intermediarios hacia el consumidor, posibilitando que éstos puedan adquirir el producto turístico pagándolo en varios plazos, bien sea a través de los propios medios de los intermediarios o bien en colaboración con determinadas entidades financieras, ya sea por la posibilidad de efectuar el pago con tarjetas de créditos o a través de préstamos específicos concertados para el pago de las vacaciones turísticas.

Por otra parte, en ciertos casos, esta función de financiación también es realizada en un sentido inverso, es decir, que los intermediarios financian a los productores turísticos. Así por ejemplo, a través de la contratación anticipada por parte de los touroperadores se facilita a las empresas productoras un flujo económico que en otras circunstancias no se produciría hasta que realmente se materializase la prestación del servicio.

- **Asunción de riesgos.** Esta función tiene especial importancia en el sector que nos ocupa dada la imposibilidad de almacenamiento y la fuerte variabilidad de la demanda. Como ya se ha indicado una habitación de hotel o una plaza de avión no ocupada es un producto “caducado”. De hecho, tradicionalmente, esta circunstancia es la que ha llevado a gran parte de los productores turísticos a trabajar masivamente con los touroperadores, asumiendo estos últimos el riesgo comercial.
- **Servicios adicionales.** Esta función de los intermediarios requiere distintos matices con relación a las dimensiones que habitualmente requiere en otros sectores. Evidentemente, por las propias características de los productos turísticos no tiene sentido que hablemos de servicio de instalación, mantenimiento o reparación, pero, por ejemplo, sí tendría sentido pleno el prestar servicios de asesoramiento, tramitación de visados, atención de quejas y reclamaciones, etc.

Sobre la base de todo ello, podríamos decir que la única función no válida en la distribución turística, de las que habitualmente se le atribuyen a los intermediarios, sería el movimiento físico del producto a su último destino. Como ya se ha indicado, el producto turístico no es susceptible de ser llevado de un lugar a otro; sino que es el consumidor el que deberá desplazarse para poder disfrutar del mismo, sin embargo, resulta evidente que el transporte del consumidor hasta el lugar de producción del servicio no constituye un elemento de la distribución, sino que se trata en si mismo de uno de los componentes de la amplia variedad de productos turísticos (Landa, 1990, 253).

Con relación a la función de la transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso del producto es perfectamente válida en su última alternativa, la transmisión del derecho de uso del producto. Al tratarse de bienes intangibles el consumidor no adquiere la propiedad de ningún producto y generalmente tampoco la posesión del mismo (Lewis, *et al*, 1995, 648). No obstante, hemos de indicar que dentro del sector podemos encontrar algunas excepciones en donde tienen

cabida tanto la función de transporte como la de la transmisión de la posesión de un producto. Podría ser, por ejemplo, el caso del sub-sector de alquiler de vehículos en donde los intermediarios acercarán físicamente el automóvil al consumidor y donde transmitirán la posesión del mismo.

De forma más específica para el sector turístico, podríamos decir que en la distribución del producto turístico el proceso de intermediación juega especialmente dos papeles muy diferenciados al de los distribuidores en otros sectores del sistema económico. Así, la distancia que suele existir entre el centro de producción (destino turístico) y el centro de compra, (domicilio del potencial turista), impide la percepción directa e inmediata del producto por parte del consumidor. Por tanto, el primer papel que realiza el intermediario de los viajes es sin duda la divulgación de información. Y en segundo lugar, ejercerá una función de coordinación e integración de la oferta turística, dado el carácter disperso que tienen los elementos que forman el producto turístico (Figuerola, 1995, 415-416).

Siguiendo a Middelton (1994, 203-207), las principales funciones de un sistema de distribución en esta industria podrían resumirse en dos: de un lado, ampliar el número de puntos de venta o acceso, en lugares distantes a donde los servicios son producidos (aspecto que podría ser válido para todo tipo de industrias) y por otra parte, con especial significación para este sector, facilitar la compra de los productos de manera anticipada a su producción. Dicha anticipación puede variar desde dos o tres horas, para algunos servicios, como por ejemplo en algunos casos los de transporte, hasta más de dos o tres años en ciertas ocasiones, como puede ocurrir ante la celebración de determinados congresos o convenciones. Esta segunda función de la distribución adquirirá mayor trascendencia cuanto mayor sea la variabilidad de la demanda.

Este planteamiento nos lleva a tratar una importante diferenciación en cuanto a la trascendencia y la amplitud de funciones de un sistema de distribución para aquellos productos turísticos en los que la mayoría de oferta es demandada a través de reservas anticipadas, tales

como los servicios de alojamiento y transporte aéreo, de aquellos otros servicios turísticos en los que la mayoría de su demanda se realiza en el propio lugar y en los momentos previos a la producción del servicio, como pueden ser, por ejemplo, los parques de atracciones, museos u otros servicios similares (Burkart, 1976, 240).

Para aquellas empresas, ubicadas en el primer grupo, en las que las reservas anticipadas son de gran trascendencia, Middleton (1994, 205-206), sostiene que un sistema completo de distribución debe ser capaz de asumir las 10 funciones siguientes:

- ❖ Facilitar puntos de venta y una adecuada accesibilidad del consumidor a los productos, ya sea para su compra inmediata o para su reserva anticipada.
- ❖ Distribuir información sobre los productos turísticos, tales como los folletos, de tal manera que se facilite la posibilidad de elección al consumidor.
- ❖ Realizar actividades promocionales y publicitarias en el punto de venta, tales como acciones de merchandising.
- ❖ Asesorar y aconsejar a los consumidores.
- ❖ Facilitar los flujos de documentos de uso de los servicios turísticos y/o de la documentación necesaria para el disfrute de los mismos.
- ❖ Cobrar y hacer llegar a los productores los ingresos correspondientes a las ventas de los servicios ofertados.
- ❖ Facilitar potenciales servicios complementarios o auxiliares, tales como seguros, trámites documentales, etc.
- ❖ Captar y transmitir información relevante para los sistemas de información de marketing de los productores.

- ❖ Complementar las acciones publicitarias y promocionales de los productores.
- ❖ Recibir y atender las potenciales quejas y reclamaciones de los clientes.

Buhalis (2000a, 115) puntualiza aún más dichas actividades, llegando a especificar hasta 22 funciones en los canales de distribución turística:

- Identificar las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.
- Ensamblar productos turísticos a partir de los diferentes proveedores acordes a las expectativas de los clientes.
- Proporcionar productos turísticos coordinados y uniformes.
- Facilitar el proceso de ventas a través de reservar y emitir los documentos de viajes.
- Reducir precios a través de la negociación y la compra anticipada en grandes cantidades.
- Mejorar la gestión de la capacidad a través de direccionar la oferta y la demanda.
- Emitir y transmitir la documentación necesaria para los viajes.
- Valorar la calidad de productos y destinos.
- Ayudar a los clientes y proveedores con respecto a los requisitos legales, por ejemplo con los visados.

- Facilitar la comunicación entre los consumidores y proveedores, especialmente en entornos multilingüísticos y multiculturales.
- Reducir el riesgo percibido por los consumidores.
- Proporcionar información sobre el uso de folletos, mapas, video, Cd's.
- Asesorar y aconsejar a los clientes.
- Desarrollar investigaciones de marketing acerca de las experiencias previas y posteriores a los viajes.
- Facilitar el acceso a los a menudo productos turísticos lejanos, para su reserva y compra.
- Establecer sistemas claros para que cada miembro del canal reciba el pago por sus servicios.
- Dispersar los riesgos comerciales asumidos entre los miembros del canal.
- Concertar detalles y servicios complementarios, tales como seguros, cambios de divisa, visados, etc.
- Asumir el riesgo cuando se compra anticipadamente los productos turísticos.
- Promocionar productos y paquetes en particular en colaboración con los proveedores.
- Promocionar la capacidad ociosa en temporada baja y de última hora.
- Gestionar las quejas de clientes y del sector.

Esta serie de funciones son realizadas en un sistema de distribución a través de los que conocemos como flujos, entendiendo por éstos a la combinación de funciones que tienen como meta proporcionar satisfacción al último comprador (Vázquez y Trespalacios, 1997, 37-38)

Tradicionalmente, para una empresa que comercializa bienes tangibles se pueden identificar, siguiendo a Kotler (1992, 565-566) hasta un total de nueve flujos que reflejan las correspondientes funciones de la distribución que se desarrollan en la práctica en una serie de actividades concretas llevadas a cabo por uno o varios miembros del canal de distribución. Estos son: información; promoción; negociación; pedido; financiación; riesgo; físico; pago y titularidad. De todos ellos consideramos que en el sector que nos ocupa cabe considerar los ocho primeros, con las siguientes consideraciones (FIGURA 2.4):

- ✓ Flujo de información. Referido específicamente a la circulación de información desde los consumidores actuales y potenciales en dirección ascendente hacia los productores. A través del canal de distribución debe fluir aquella información relevante sobre el mercado que permita a los productores ofertar productos turísticos que sean capaces de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.
- ✓ Flujo de promoción. Al igual que en cualquier sector, existirá un flujo desde los productores hasta los consumidores a través del cual se informará y se promocionarán los servicios ofertados por los primeros con el objetivo de incrementar las ventas de los mismos.
- ✓ Flujo de negociación. Nuevamente, de forma totalmente paralela a cualquier otro sector, este flujo tendrá lugar entre las distintas organizaciones que intervienen en el canal de manera bidireccional. Sobre la base del mismo, se concretarán todos los aspectos de la transacción comercial entre las partes, lo cual debería quedar plasmado en un contrato. En este sentido, el poder de influencia de cada una de las partes tendrá un papel trascendental en las condiciones estipuladas.

- ✓ Flujo de pedido. Este flujo, que en general se inicia en un deseo y voluntad de compra del consumidor en un sentido ascendente hasta llegar al fabricante (Vázquez y Trespalacios 1997, 37) hemos de identificarlo en el sector turístico con la realización de las reservas en firme por parte de los clientes, por lo que podríamos red denominarlo como *flujo de reserva*.
- ✓ Flujo de financiación. Tal como se indicó en las funciones de los intermediarios este flujo puede producirse en ambos sentidos. Por una parte, a través de la posibilidad de aplazar los pagos los productores facilitan cierta financiación a los intermediarios y éstos, a su vez, a los consumidores. Por otra parte, como consecuencia de la materialización de estos pagos en períodos anteriores a la prestación del servicio turístico, se puede llegar a producir en cierta medida una financiación en sentido inverso, desde los consumidores hacia los prestatarios de los servicios turísticos.
- ✓ Flujo de riesgo. Este tipo de riesgo tiene en el sector turístico una especial trascendencia dada las características de estos productos, expuestas en apartados anteriores, especialmente la caducidad, las altas fluctuaciones de la demanda y la vulnerabilidad del sector ante las variaciones de las condiciones ambientales. En este sentido, este flujo esta ligado generalmente al flujo de negociación.
- ✓ Flujo de físico. En el sector turístico este flujo no puede identificarse con la posesión física del producto, sino que podemos proyectarlo sobre dos dimensiones distintas pero necesarias y habituales en la práctica de la distribución turística: de una parte, los documentos que dan derecho o acreditan el poder disfrutar de los servicios contratados, es decir, los billetes de avión, bonos de hotel, etc., y de otro lado, los folletos turísticos, que aún cuando podría considerarse más propio del flujo de promoción, aquí se requiere un transporte y almacenamiento físico del material publicitario.

- ✓ Flujo de pago. Con relación a este flujo hemos de indicar que se produce de forma análoga a cualquier otro sector, partiendo del consumidor en dirección al prestador del servicio, con la salvedad, que en el caso que nos ocupa el pago suele realizarse de forma previa a la producción del servicio vendido.

En consecuencia, a nuestro juicio, el único flujo que no tendría validez o cierto paralelismo en el sector turístico sería el relativo a la titularidad, ya que al tratarse de servicios no se transmite la propiedad del producto y por tanto tampoco su titularidad.

La necesidad de que todas las tareas que se derivan de las distintas funciones y flujos de la distribución sean asumidas por al menos una empresa o entidad hace que en el canal intervengan, cada vez con mayor frecuencia, un mayor número de empresas o instituciones de muy diversa naturaleza con un alto grado de especialización en algunas de estas tareas.

Estos elementos del entorno de la distribución, que generalmente no son considerados como intermediarios pues no realizan actividades comerciales, también tienen un papel de gran trascendencia para un óptimo funcionamiento del canal.

Nos referimos por ejemplo a las instituciones bancarias para los flujos de pago y financiero, las empresas de transporte, mensajería y/o logística en general para los flujos físicos o las agencias y medios publicitarios en los flujos de promoción (Stern, *et al*, 1999, 12-13).

Un ejemplo representativo en el sector turístico lo constituyen las empresas especializadas en la distribución física de los folletos, dada la importancia tanto cualitativa como cuantitativa que éstos tienen en la comercialización de los productos turísticos (Muñoz, 1994, 323).

LOS FLUJOS DE LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

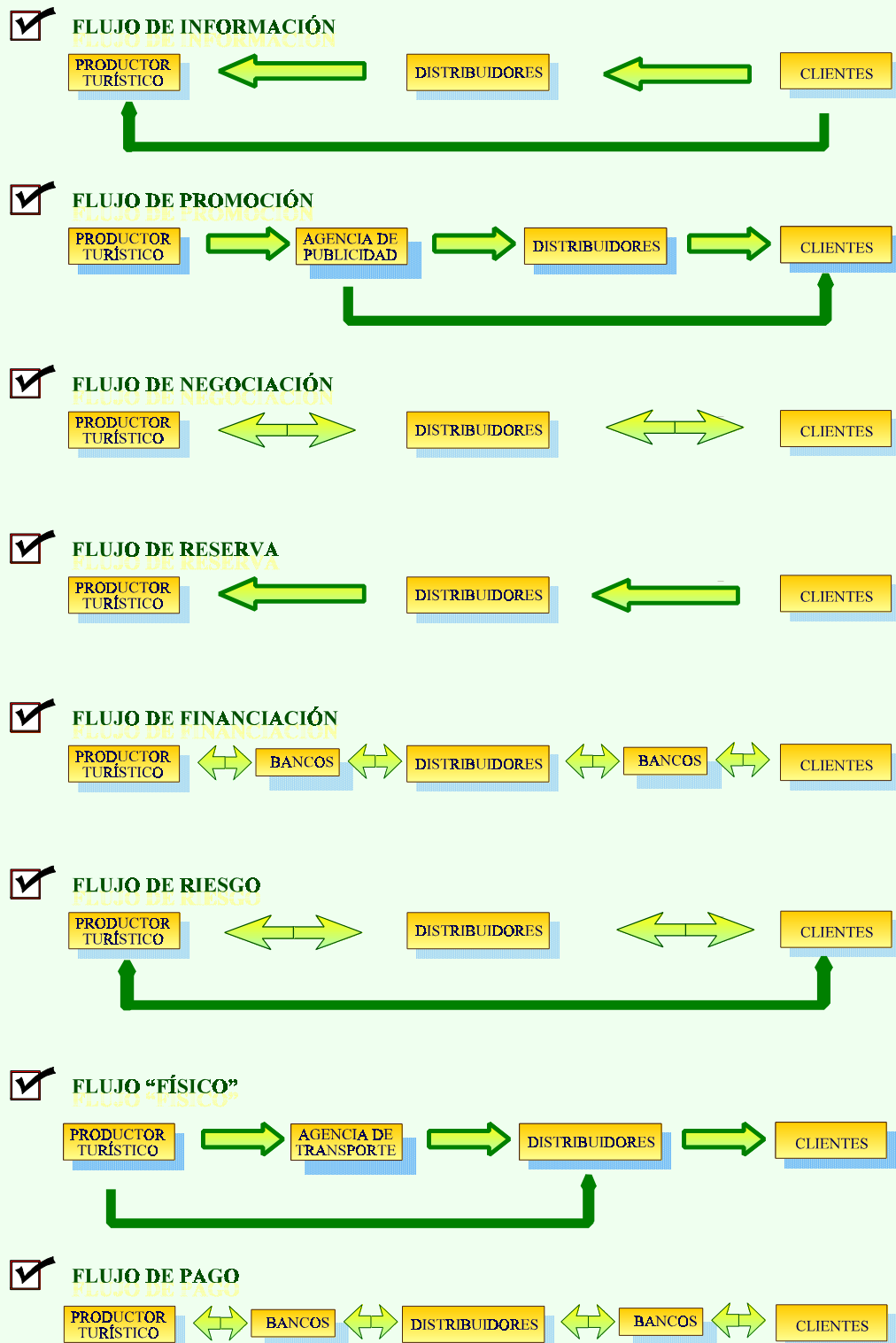


FIGURA 2.4

Fuente: Adaptado de Kotler (1992, 565-566)

2.4.- ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tradicionalmente, la estructura de los canales de distribución viene determinada por dos dimensiones: su longitud y su amplitud. Estos aspectos tienen plena validez en el sector turístico, a pesar de que en la literatura de marketing sea frecuente encontrar referencias en las que se apunta el que como consecuencia de la intangibilidad y la inseparabilidad entre la producción y el consumo en los servicios sólo es posible la distribución directa (Buttle, 1986, 278). El sector turístico es un claro y tradicional ejemplo de que dicha aseveración no siempre es cierta. El conocido como desarrollo del turismo de masas, a partir de la década de los 50 ha sido paralelo a la participación de los touroperadores en esta industria, los cuales, sin duda alguna, constituyen el eslabón de mayor peso en la cadena de distribución (Vogeler y Hernández, 1995, 25-26).

La **longitud** del canal se puede medir a partir del número de instituciones que desempeñan la función de intermediario entre el productor y el consumidor y permite, en principio diferenciarlos en canal directo, corto o largo (Miquel *et al*, 1999, 42) (FIGURA 2.5).

El canal directo o canal nivel cero es aquel en el que no existen intermediarios, siendo el prestador de los servicios turísticos el que a través de sus propios recursos asumirá las distintas funciones de la distribución. En el sector que nos ocupa, dentro de la distribución directa se pueden plantear tres tipos de canales que requieren estrategias de marketing muy diferenciadas. Sin embargo, hay que indicar que estas tres situaciones, lejos de ser excluyentes entre sí, suelen presentarse conjuntamente en un gran número de empresas. Así, siguiendo a Middleton (1994, 204), podemos distinguir:

- ❖ Distribución directa basada en contactos producidos en el propio lugar de prestación del servicio. Situación muy típica de la restauración, museos y de la oferta recreativa en

general, pero que también se produce, aunque con escasa importancia cuantitativa en los establecimientos hoteleros cuando los clientes se presentan espontáneamente en las propias instalaciones de la empresa.

- ❖ Distribución directa basada en contactos producidos en el lugar de origen del cliente. Esta situación abarca desde la propia acción de la fuerza de ventas hasta las formas más actuales de distribución vía Internet, pasando por el uso del teléfono, las centrales de reservas propias, correo, fax, etc. Esta situación es la habitual en las empresas hoteleras, cuando las reservas no han sido realizadas a través de intermediarios.

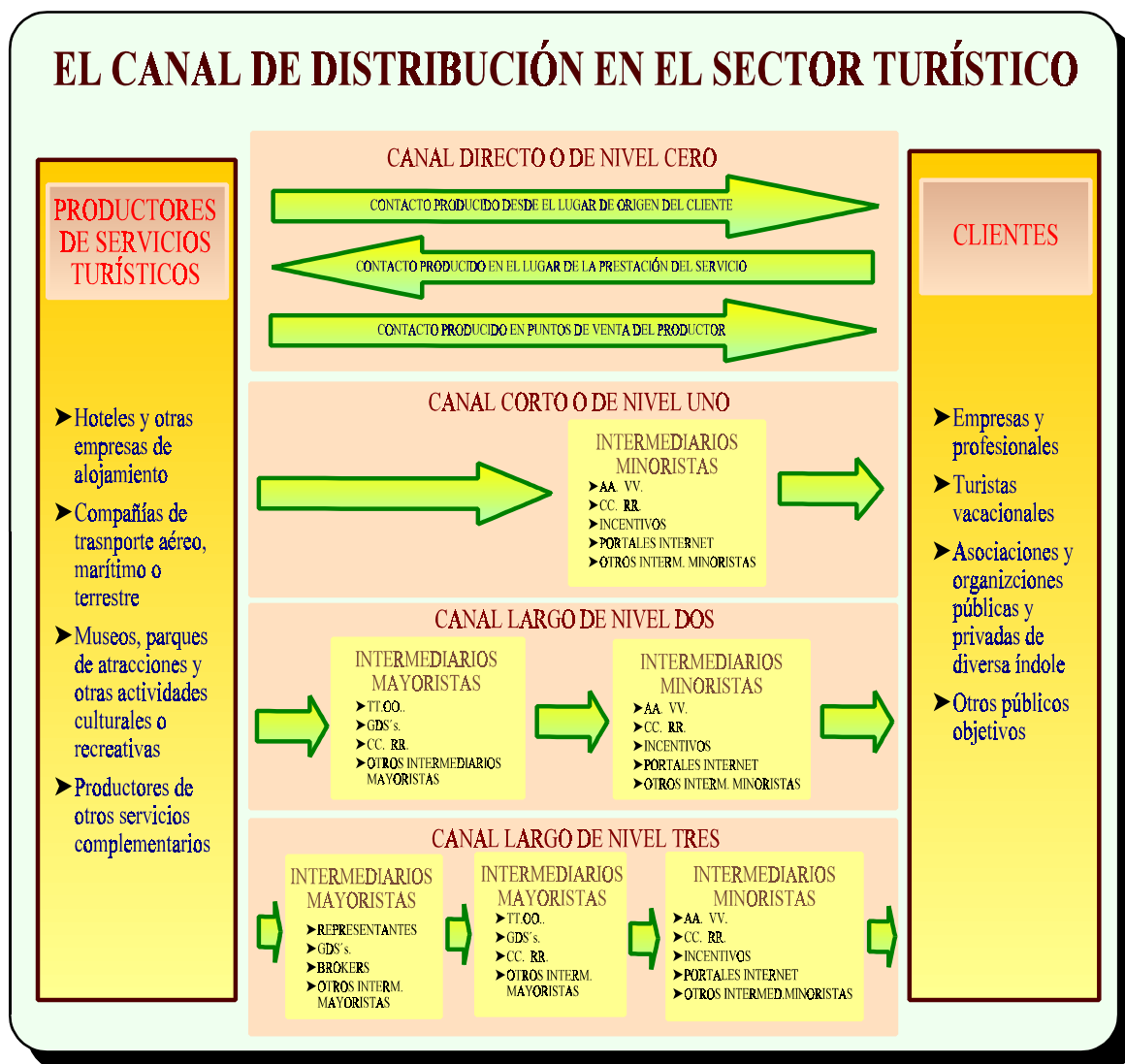


FIGURA 2.5

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Distribución directa basada en contactos producidos en oficinas pertenecientes a los prestatarios de los servicios. Esta opción se presenta generalmente en grandes empresas, como compañías aéreas, que establecen una red de puntos de venta propios en sus principales mercados objetivos o también en otros tipos de actividades, como por ejemplo el alquiler de automóviles.

El canal corto o de nivel 1 es aquel en el que interviene un sólo tipo de intermediario entre el productor y consumidor. En estos casos, como es evidente, dicho intermediario deberá tener la condición de detallista, aún cuando en el sector turístico esta consideración no deber ser identificada necesariamente con la figura del comerciante minorista, es decir la agencia de viajes, sino que incluirá otros tipos de instituciones con capacidad legal para distribuir al por menor los servicios de los prestatarios turísticos, como puede ser por ejemplo, el caso de centrales de reservas independientes.

El canal largo hace referencia a la existencia de dos o más tipos de intermediarios. En este sentido se puede hablar de canal de nivel 2, situación muy representativa en el turismo vacacional, en la que entra en juego la figura del touroperador que actúa en el ámbito mayorista y la agencia de viajes como minorista. Existen otras alternativas a este canal de nivel 2, como por ejemplo cuando la relación con la agencia de viajes minorista se realiza a través de un representante de la empresa proveedora del servicio, de un GDS, o de una central de reservas independiente.

De igual manera nos podemos encontrar un canal de nivel 3 o superior, cuando la aparición de algunos de los elementos anteriormente mencionados surgen como mediadores entre los productores turísticos y los touroperadores.

La **amplitud** del canal hace referencia a la intensidad de la distribución en cada uno de los niveles de intermediación. En este sentido, según el grado de cobertura que se pretenda

alcanzar sobre el mercado-meta es posible diferenciar tres niveles de intensidad en la distribución: intensiva, selectiva y exclusiva (Martín, 1993, 402).

En **la distribución intensiva** la empresa busca el mayor número de puntos de venta posible para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas y una cifra de ventas elevada. Tal como indica Lambin, (1995, 430) esta estrategia de cobertura es apropiada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de débil implicación.

Sin embargo, aún cuando, en general, podemos afirmar que los servicios turísticos no cumplen ninguno de estos requisitos, sino que más bien se trata de servicios de alta implicación y compra esporádica, esta modalidad de cobertura del mercado ha sido y es todavía utilizada por un gran número de empresas turísticas. Así, es frecuente que las empresas hoteleras oferten y comercialicen sus productos a través de todas aquellas agencias de viajes que estén dispuestas a hacerlo. De tal manera que en la actualidad es fácil encontrar el mismo producto turístico en la gran mayoría de agencias de viajes, así como a través de otros múltiples canales.

A nuestro juicio esta posible contradicción entre lo que según la literatura de marketing se considera recomendable y lo que ocurre en el sector turístico se da, entre otros, por los siguientes motivos:

- El carácter intangible de los servicios turísticos elimina buena parte de los costes inherentes a la distribución, como el coste de transporte y el de almacenaje.
- La amplitud geográfica del mercado turístico hace que los productores requieran una gran cobertura del mercado-meta, lo cual se traduce en un gran afán por estar presente en el mayor número posible de puntos de venta.
- Las altas fluctuaciones de la demanda unida a la caducidad del producto hace elevar el nivel de riesgo asumido por el productor, lo que, a menudo, lleva a pensar que

estando presente en un mayor número de puntos de ventas se diversificará y por tanto reducirá el riesgo asumido.

Sin embargo, a pesar de estas circunstancias, consideramos que una distribución intensiva en general no es adecuada al sector, de una parte por los propios inconvenientes que puede presentar esta línea de acción para cualquier empresa y, de otro lado, por algunos aspectos más específicos del sector que nos ocupa.

Así, en relación con las desventajas genéricas y adaptando lo indicado por Lambin (1995, 430-431), podemos afirmar que:

- ✓ A pesar de que los costes de distribución son menores que en otros sectores, en muchas ocasiones estos no son compensados con la baja cifra de ventas proporcionada por algunos distribuidores, lo cual puede comprometer la rentabilidad conjunta.
- ✓ Cuando el producto es comercializado por un número elevado de intermediarios la empresa se arriesga a perder el control de su política comercial: precios de saldo, deficiencias en la calidad del servicio, falta de cooperación con los minoristas, etc.
- ✓ Una distribución intensiva es incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca y de un posicionamiento preciso en el mercado, aspectos especialmente interesantes en los servicios turísticos dado el mayor nivel de riesgo asumido por los turistas ante la heterogeneidad del producto y la simultaneidad entre la producción y el consumo.

A estos tres factores genéricos, podríamos añadir que:

- ✓ La distribución intensiva dificulta el que los distribuidores puedan conocer adecuadamente los productos comercializados, lo que a menudo provoca una

información errónea al consumidor, afectando ésta notablemente a las expectativas del mismo y por tanto a la calidad del servicio (Grönroos, 1990, 41-42).

- ✓ La distribución intensiva puede provocar resultados contrarios a los buscados ante las altas fluctuaciones de la demanda. En temporada alta, puede llevar a un exceso de demanda a la que será muy difícil dar respuesta, provocando posibles disfunciones en el canal y una potencial imagen negativa de la empresa. Y en temporada baja se producirá una dispersión del esfuerzo de marketing sobre el canal, sin que ello signifique necesariamente un incremento en el nivel de demanda

La distribución selectiva implica recurrir, en un cierto nivel del canal, a un número de intermediarios inferior al disponible. Esta estrategia de cobertura se utiliza fundamentalmente con productos de compra esporádica o de comparación, en los que el consumidor está dispuesto a hacer un relativo esfuerzo de búsqueda, visitando varios puntos de venta y comparando precios, calidades, servicios, etc. La cobertura del mercado de este tipo de productos no exige, por lo tanto, un número elevado de minoristas (Martín, 1993, 403).

A nuestro juicio, consideramos que, en general, los servicios turísticos pueden incluirse dentro de esta categoría, por lo que esta estrategia es especialmente adecuada en el sector, puesto que, además de poder facilitar el superar los inconvenientes indicados para la distribución intensiva, se posibilitará que los intermediarios pueden conocer realmente las características, calidad y nivel de servicio ofrecido por la empresa turística (Alcázar y Alarcón, 1995, 207), facilitando, al mismo tiempo, adoptar el enfoque actual del marketing de relaciones.

En esta estrategia, a la hora de seleccionar a los intermediarios turísticos deberán utilizarse criterios como: el potencial de ventas, imagen del intermediario, posicionamiento, cobertura geográfica, calidad del servicio, política comercial desarrollada, etc.

La distribución exclusiva se basa en la utilización de un único intermediario, dentro de un determinado nivel del canal y de un área geográfica delimitada. Esta línea de acción permite al productor tener un control muy directo sobre la distribución del producto, así como obtener un alto grado de colaboración con los intermediarios. Como contrapartida, los distribuidores obtienen un mercado en exclusiva en el que no van a encontrar competencia de marca para el producto comercializado.

Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el productor quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad o de prestigio, por lo que en el sector turístico es empleada por algunas empresas hoteleras de gran lujo y en determinados casos, ante la amplitud geográfica del mercado objetivo, es utilizada por algunas empresas con una imagen muy bien posicionada en el nivel mayorista, intentando a través de esta política un mayor control del mercado.

Tal como indica Martín (1993, 403), el sistema de franquicia constituye un ejemplo particular de la distribución exclusiva.

2.5.- ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Cuando una empresa ha de seleccionar el mejor canal de distribución para sus productos, una de las primeras cuestiones que cabe plantearse hace referencia a la conveniencia o no de la utilización de intermediarios, es decir, dar respuesta a si se debe utilizar una distribución directa o indirecta. De modo genérico, podría afirmarse que dicha decisión debería tomarse analizando la posibilidad de la empresa en cuestión de asumir, con sus propios recursos y en solitario todas y cada una de las funciones anteriormente estudiadas.

En esta línea, Stern *et al* (1999, 5), señalan como factores justificativos de la aparición y

proliferación de una amplia variedad de intermediarios a algunas de estas funciones, como la eficiencia de los intermediarios ante los procesos de intercambio o su potencialidad de: facilitar un mejor ajuste entre la oferta y la demanda, a través de la creación del surtido, sistematizar las transacciones o contribuir a una mejor comunicación entre las partes.

Para el caso de los servicios en general, Chías (1991, 59), aborda esta cuestión relacionándola directamente con las posibilidades que tiene la oferta de servicios de admitir un intermediario entre empresa y cliente potencial. Para dar respuesta a este planteamiento, recurre a otras tres cuestiones secuenciales: En primera instancia, “*¿es posible pensar en desarrollar derechos de uso del servicio?*” A nuestro juicio, el sector turístico es un caso evidente de la existencia de dichos derechos de uso. Por tanto, podría plantearse la segunda cuestión, “*¿tiene sentido que este derecho de uso se pueda pagar previamente, y no en el punto de servicio?*” Salvo, alguna rara excepción, en el sector turístico esta operativa es la tónica habitual. Tercera cuestión, “*¿en qué mejora la comercialización del servicio?*”. Responder a esta pregunta supondría llevarnos a repetir nuevamente la aplicabilidad y conveniencia de las funciones de los intermediarios en el sector turístico. Recordemos simplemente la posibilidad de acercar los productos a unos consumidores que por la propia naturaleza de esta industria se ubican en lugares muy distantes de donde radica la oferta.

Bajo otra óptica, si nos centramos en los aspectos positivos y negativos que puede implicar el recurrir a los intermediarios, y adaptando al sector turístico los aspectos indicados por Díez y Fernández (1992, 10-15), destacaríamos como principal ventaja para la empresa turística la posibilidad de que sean éstos los que asuman el riesgo de la distribución. Aspecto especialmente importante en este sector dadas las altas fluctuaciones de la demanda, las fuertes influencias de aspectos no controlables y el carácter perecedero de estos productos.

Otros aspectos que también deben ser considerados como positivos se derivan de la posición de los intermediarios en el mercado. En este sentido, ante el natural distanciamiento geográfico entre los productores y consumidores, los intermediarios tienen un mejor

conocimiento del mercado y permiten un acercamiento físico de los productos comercializados a los mercados-meta. Por último, y tal como ya se ha indicado, la función que aportan los distribuidores en relación al surtido y ajuste entre la oferta y demanda es de gran interés en el sector que nos ocupa.

Como principales inconvenientes podrían indicarse la repercusión sobre los márgenes comerciales y la pérdida del control de la distribución. Con relación a los márgenes, hemos de indicar que, evidentemente, las actividades realizadas por los intermediarios implican una remuneración por parte de los proveedores, que generalmente en el sector es determinada como un porcentaje sobre el precio de venta. Se da la circunstancia que, a menudo, un mismo producto turístico es comercializado simultáneamente en un mismo mercado tanto de forma directa como a través de intermediarios. Ante esta situación, en donde no sería muy adecuado que el cliente pague precios distintos por un mismo producto, el margen comercial del productor será obviamente menor si la reserva se realiza a través de un distribuidor independiente.

Con respecto a la pérdida de control en la comercialización éste también es un aspecto de gran relevancia dada las peculiaridades de esta industria en donde las expectativas constituyen un elemento clave para la calidad del servicio. Tal como indica Horovitz (1991, 2), “... *cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia. Las empresas que se sirven de distribuidores tienen ante sí un trabajo doblemente difícil: mantener su calidad del servicio de cara a sus distribuidores y ayudar a éstos a ofrecer en todo momento y en todo lugar una calidad igualmente buena a sus clientes*”.

A pesar de estas apreciaciones iniciales, una adecuada respuesta a la cuestión planteada supone analizar de forma mucho más precisa los distintos factores que pueden incidir en la distribución, no existiendo además, una respuesta válida para todo tipo de empresa o para todo momento dentro del turismo. Esta decisión dependerá de múltiples factores que pueden

implicar que la distribución directa sea la opción más adecuada para un determinado hotel, mientras que para otra empresa de características muy similares esa alternativa no sea la más acertada. Siguiendo a Miquel *et al* (1999, 243) esos factores pueden agruparse de la manera siguiente:

a) Características del mercado objetivo. El mercado turístico por su propia naturaleza implica de forma genérica un mercado de gran tamaño, que inicialmente podría identificarse como toda la geografía mundial, dándose al mismo tiempo un alto nivel de dispersión de la clientela en esa amplitud geográfica. Ante estas características los costes de la distribución directa serán impracticables, por lo que quedaría, en principio, sobradamente justificada la utilización de canales de distribución largos. Sin embargo, nos podemos encontrar igualmente con empresas en las que su estrategia comercial ha definido segmentos de mercados cuya amplitud es mucho más limitada y grado de concentración alto, como, por ejemplo, una empresa turística especializada en el turismo interno.

Otro aspecto relevante del mercado hace referencia a la cuantía y frecuencia de las compras. En este sentido, y nuevamente de forma genérica, el mercado turístico implica compras esporádicas lo que dificulta la rentabilidad de la distribución directa, sin embargo, la cuantía de las mismas si suele ser un argumento a favor de acortar el canal de distribución. No obstante, hay que volver a destacar que de forma singular existen determinados mercados o segmentos de mercados turísticos en los que las compras adquieren una cierta frecuencia y el valor unitario de las mismas es relativamente bajo, como podría ser por ejemplo el caso representativo del puente aéreo Madrid-Barcelona en el segmento de negocios.

Por último, uno de los aspectos esenciales con relación al mercado lo constituye los hábitos de compra, los cuales difieren sensiblemente dependiendo del segmento de mercado que se trate. Así por ejemplo, en el vacacional el turista doméstico contrata habitualmente los servicios turísticos de forma directa, por lo que para conquistar a ese mercado objetivo no tendrá mucho sentido el recurrir a los intermediarios, mientras que los turistas internacionales

están muy influenciados por los intermediarios, siendo necesario, por tanto contar con los mismos si se desea captar a este tipo de cliente (Buhalis, 2000a, 111).

b) Características del producto. Las peculiaridades del producto turístico afectan de forma notable al diseño del canal y a toda la política de distribución, por lo que ya le hemos dedicado especial atención al inicio de este capítulo. No obstante, podemos remarcar, en lo que a las repercusiones sobre el tipo de canal a utilizar algunos aspectos de especial significación.

El alto grado de complementariedad de los productos turísticos ha sido un impulsor evidente del desarrollo de los touroperadores, que se constituyeron como una especie de ensambladores de una serie de componentes en un producto final compuesto por una variedad de servicios que son prestados por diversas empresas. Por tanto, podemos indicar que la complementariedad favorece claramente la utilización de intermediarios. De hecho, los hábitos de compra del turista español cambian cuando demandan más de un servicio turístico, existiendo una mayor tendencia a recurrir a las agencias de viajes cuando contratan, por ejemplo, un medio de transporte y plaza de alojamiento simultáneamente.

La estacionalidad y las altas fluctuaciones de la demanda llevan a determinadas empresas del sector a utilizar intermediarios que estén dispuestos a asumir el riesgo de la caducidad y por otra parte, de modo más general a buscar sistemas de distribución que faciliten un mejor ajuste entre la oferta y la demanda.

Por último, destacar nuevamente, que el distanciamiento geográfico entre el productor y el consumidor implica un alto desconocimiento por parte del cliente del producto turístico, por lo que demandará grandes dosis de información y será muy vulnerable a la influencia de los intermediarios, por lo que, de un lado, se plantea la necesidad de recurrir a los mismos, pero de otro, supone mantener un control sobre éstos de manera que den una extensa y adecuada información a cerca de los productos, de cara a despertar el interés de los

consumidores y, todo ello, sin crear falsas expectativas. En este sentido, consideramos recomendable una distribución selectiva que permita un importante flujo de comunicación y motivación entre el productor y los intermediarios.

Además de estos factores específicos, de los aspectos que habitualmente se consideran como condicionantes del diseño del canal de distribución en lo que al producto se refiere, destacaríamos el valor unitario del producto y la gama.

En relación con la primera cuestión, podríamos trasladar lo recogido al analizar las características del mercado cuando nos referíamos a la cuantía de las compras. En concreto, los productos turísticos generalmente tienen un alto valor unitario, por cuanto bajo esta dimensión, sí sería factible un canal de distribución corto o directo (Miquel, *et al* 1999, 244).

Por lo que se refiere a la gama, hemos de indicar que una empresa turística que posea un único hotel tendrá muy limitada sus posibilidades de distribución, sin embargo, una cadena hotelera con un número importante de hoteles de diversas categorías y ubicados en destinos distintos podrá desarrollar más fácilmente medios de distribución directa, como por ejemplo está ocurriendo con las centrales de reservas pertenecientes a las propias empresas.

c) Política de marca. Aquellas empresas que han desarrollado una política de marca suelen estar en mejores condiciones para diseñar un canal de distribución por diversos motivos. En primer lugar, existirá una mejor predisposición por parte de los intermediarios a colaborar en la distribución de sus productos y, de otro lado, ante el mayor nivel de conocimiento por parte del mercado objetivo será más factible desarrollar un canal de distribución directo o corto, que le permita al mismo tiempo poder controlar la forma en que sus productos son presentados al mercado, de tal manera que sea más difícil que una incorrecta actuación de los intermediarios pueda dañar la imagen de marca conseguida.

De hecho, según estimaciones realizadas por expertos en los Estados Unidos, las marcas

hoteleras más conocidas en ese país, como *Marriott, Hilton, Best Western, Embassy Suites, Extended Stay America, Hyatt, Sheraton y Wyndham*, han sido las principales beneficiadas de las reservas hoteleras a través de Internet, concentrando en torno al 40% de las realizadas por este medio (PricewaterhouseCoopers L.L.P. 1999, 25).

d) Experiencia propia y ajena. Tal como indican Miquel, *et al* (1999, 245-246), las formas tradicionales de distribuir un producto por la propia empresa y por los competidores crean hábitos de compra en los consumidores que a veces son difíciles de modificar, por lo que se tiende a distribuir los productos por sus canales de siempre.

Este hecho ha sido algo habitual también en el sector turístico. Sin embargo, en la actualidad el incremento de la competencia y la evolución de las tecnologías de la comunicación está provocando en muchos sectores y, de forma muy especial, en el sector turístico un importante giro de numerosas empresas hacia nuevas formas de distribución basadas en la venta a distancia en todas sus modalidades, especialmente a través de Internet.

En este sentido encontramos algunos ejemplos muy representativos de nuevas y pequeñas compañías aéreas que están entrando en el mercado comercializando sus productos exclusivamente a través de canales directos basados en la venta telefónica e Internet.

e) Los objetivos de la estrategia comercial. Siguiendo a Santesmases (1999, 522), una empresa puede optar por lo que se denomina estrategia de tipo *push*, que consiste en confiar fundamentalmente en el canal, para que sean estos los que empujen las ventas de la empresa o por una estrategia tipo *pull*, que se basa en captar a los consumidores a través de las propias campañas de comunicación, tirando de éstos hacia el canal para que allí reclamen los productos de la empresa.

Las empresas que en el sector turístico se comportan de acuerdo a la primera opción, la estrategia *push*, recurren habitualmente a canales largos, en los que los touroperadores son los

que realizan los principales esfuerzos de marketing. Sin embargo, aquellas empresas turísticas que se inclinan por una estrategia de tipo *pull*, vuelcan su política de distribución sobre canales cortos o directos, esperando que los consumidores respondan a sus campañas publicitarias y promocionales.

f) Situación financiera. La mayor o menor disponibilidad de recursos condiciona en gran medida las alternativas de distribución por parte de cualquier empresa, tanto de forma inmediata, limitando las posibilidades de acciones directas al mercado, como de manera indirecta a través de la función de financiación que puedan ofrecer potencialmente los intermediarios.

g) Limitaciones legales. La normativa española sobre la comercialización de viajes es más proteccionista que otras europeas, existiendo una serie de limitaciones que dificulta el desarrollo de nuevos canales y formas de distribución.

La legislación que regula la comercialización de viajes en España se deriva del R.D. 271/1988 de 25 de marzo, desarrollado reglamentariamente por la O.M. de 14 de abril del mismo año y por la *Ley 21/1995 de 6 de julio Reguladora de los Viajes Combinados*, que tiene por objeto la incorporación al Derecho español de la Directiva del Consejo de las Comunidades Europeas 90/314/CEE, de 13 de junio de 1990, relativa a los viajes combinados, las vacaciones combinadas y los circuitos combinados.

Según esta normativa, para comercializar un producto turístico por un canal indirecto, es necesario que el mismo esté canalizado a través de las agencias de viajes (Landa, 1990,263). Otras restricciones son, por ejemplo, que las agencias mayoristas o touroperadores no pueden vender directamente al consumidor, esta prohibida la venta por catálogo y la exigencia de exclusividad del local donde se realice la actividad, lo que está vetando parcialmente la entrada directa de numerosas empresas en la distribución turística.

Sin embargo, en los últimos años se está apreciando los inicios de un cambio en esta situación que parece puede llevar a una “desregulación” sectorial como consecuencia de sucesivas directivas europeas futuras que liberalicen el sector, eliminando barreras legales de entrada (Consultur, 1994, 17-18).

Además de los aspectos comentados anteriormente y encuadrados en los grupos citados por Miquel *et al* (1999, 243) consideramos que para el diseño del canal de distribución en el sector turístico podrían añadirse otros aspectos de gran relevancia, como pueden ser los siguientes:

Capacidad de servicio. Nos referimos muy especialmente a lo que en un sector industrial denominaríamos capacidad de producción. Es nuestro caso se trata del número de plazas que la empresa turística ha de comercializar.

En este sentido, las necesidades de distribución no serán iguales para un hotel de 500 o de 50 habitaciones. Evidentemente, en el primer caso, se necesitará una mayor cobertura de mercado para poder mantener unos niveles adecuados de ocupación.

Grado de ocupación. Este aspecto viene a complementar el anteriormente enunciado. Así, un hotel, aún cuando tenga una alta capacidad de servicio, que tras estar funcionando un cierto tiempo en el mercado haya conseguido mantener unos niveles muy altos de ocupación a través de la fidelidad de sus clientes o de los procesos de comunicación boca a boca estará en unas condiciones muy favorables para fomentar un canal de distribución directo o corto, a pesar de que anteriormente se haya estado desarrollando otro tipo de canal.

Sin embargo, si nos encontramos con niveles de ocupación muy bajos, se requiere obviamente una revisión de los canales de distribución utilizados recurriendo a ampliar o diversificar los mismos.

2.6.- CRITERIOS DE SELECCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Una vez considerados todos los factores referidos en el apartado anterior la empresa deberá plantearse cuál o cuáles de las posibles alternativas de distribución pueda ser la más adecuada, para lo que habrá de recurrir a algunos criterios que le permitan establecer una jerarquía de preferencias sobre las distintas posibilidades.

Abordar este análisis plantea resolver una cuestión previa, cuál es la posibilidad de que coexistan simultáneamente distintos tipos de canales de distribución en la comercialización de la empresa turística. Evidentemente la respuesta es afirmativa. En la actualidad, cada vez es mayor el número de empresas de muy diversos sectores que han adoptado un canal de distribución múltiple, entendiendo por éste cuando se utiliza dos o más canales para llegar hasta uno o más segmentos de clientes (Kotler, 1992, 586). Los canales múltiples son los que predominan en los entornos rápidamente cambiantes (Anderson, Ray y Rangan, 1998, 69). De hecho, ésta es la tónica habitual en el sector turístico, siendo la excepción la empresa que distribuye el 100% de su capacidad a través de una única vía.

Así por ejemplo, cualquier hotel, además de comercializar su oferta a través de touroperadores y/o agencias de viajes, desarrolla por si mismo, aunque con distinto grado de intensidad según los casos, instrumentos de venta directa. Igual sucede con la gran mayoría de las grandes compañías aéreas que cuentan con oficinas propias que están compitiendo directamente con los canales indirectos utilizados simultáneamente por las mismas empresas.

Los motivos que han originado que el uso de los canales múltiples de distribución estén convirtiéndose en la regla en lugar de la excepción son principalmente la fragmentación de los mercados, los avances tecnológicos y el fortalecimiento de la competencia.

Siguiendo a Frazier (1999, 232), mientras que los canales múltiples pueden incrementar

el nivel de penetración en el mercado de la empresa y elevar barreras de entrada, la competencia y los conflictos que se producen entre los distintos canales pueden convertirse en un gran problema, provocando una pérdida del apoyo de los canales hacia la empresa productora y un deterioro en las relaciones.

En cualquier caso, para poder seleccionar la mejor opción ante las distintas alternativas deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios (Vázquez y Trespalacios, 1997, 426-428):

- La **flexibilidad** del canal, es decir la capacidad para adaptarse a los cambios ambientales, aspecto especialmente importante ante la gran sensibilidad del sector turístico ante el entorno y las altas fluctuaciones de la demanda.
- El **control**, referido a la posibilidad de las empresas prestadora de los servicios de manejar las variables comerciales hasta el consumidor final. Como ya se ha indicado, las expectativas ejercen un importante papel en la calidad percibida de los productos turísticos por lo que será trascendental controlar el tipo de información que es suministrada a los clientes por el canal de distribución.
- El grado de **colaboración** de los intermediarios en los planes de marketing. Tanto desde el punto de vista del intercambio de información que revierta en una mejor adaptación de los servicios a las necesidades de los consumidores, como en la capacidad para resolver potenciales conflictos o imprevistos ante la prestación de los servicios. También, debe valorarse la actitud del canal en cuanto a ofertar servicios complementarios que contribuyan a crear valor añadido a los clientes, como pueda ser por ejemplo los *transfers*, o traslados desde los aeropuertos a los hoteles, aspectos que, sin duda, mejoran la percepción del producto e incrementan la satisfacción del cliente.
- Grado de **cobertura**. Al seleccionar un determinado canal de distribución deberá tenerse muy en cuenta si a través del mismo se consigue el nivel de cobertura del mercado

adecuado según los planes de la empresa. En este sentido deberá considerarse el porcentaje del mercado-meta que se cubre con cada canal alternativo, así como si todos los segmentos objetivos están atendidos a través de dichos canales.

- **Imagen** de los componentes del canal de distribución. Como consecuencia de la intangibilidad y la complementariedad de los productos turísticos la imagen de una empresa turística va estar estrechamente ligada a la imagen de todas las demás empresas e instituciones que intervengan en la prestación del producto global, es decir del viaje realizado por un turista, incluyendo por supuesto la de aquella empresa que le ha vendido el mismo. Por tanto, la elección del canal de distribución deberá hacerse teniendo en cuenta la imagen que de los consumidores tienen de los distintos intermediarios, inclinándonos por aquellos con un posicionamiento acorde con el pretendido para nuestro producto (Alarcón y Alcázar, 1994, 207)
- **Competencia en la prestación de servicios** al consumidor, criterio que, en cierta medida, redunda tanto en la imagen del canal como en la dimensión apuntada anteriormente con relación a la colaboración en cuanto que el canal deberá crear valor añadido al producto comercializado.
- **Compatibilidad** con canales de distribución ya establecidos si se opta por una alternativa múltiple. Como ya se ha indicado, esta práctica habitual en el sector turístico deberá tener presente eliminar los potenciales conflictos que pueden surgir como consecuencia de utilizar canales que puedan generar una pérdida de colaboración de aquellos intermediarios que vengán proporcionando a la empresa un buen nivel de comercialización de sus productos.

Estos 7 criterios para la selección del canal de distribución deberán verse complementados desde una **óptica económica**, analizando los distintos niveles de ventas y costes que originarían cada una de las alternativas posibles (Kotler, 1992, 573) y tendrán como gran

restricción la **disponibilidad** de los intermediarios elegidos para comercializar nuestros productos.

2.7.- OTRAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Siguiendo a Santesmases (1999, 510) la dirección de la distribución en una empresa comprende un conjunto de actividades básicas que se pueden agrupar en las siguientes:

- ❖ Diseño y selección del canal de distribución
- ❖ Localización y dimensión de los puntos de venta
- ❖ Logística de la distribución o distribución física.
- ❖ Dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

Hasta el momento, en los apartados anteriores nos hemos referido a las cuestiones relativas al **diseño y selección del canal de distribución** y será además sobre lo que se centrará el grueso de este trabajo de investigación, por lo que no será nuevamente tratado en el presente epígrafe.

En relación con la **localización y dimensión de los puntos de venta** hemos de indicar que en el sector turístico esta cuestión plantea una doble perspectiva. De un lado, este tipo de decisiones, si nos centramos en las empresas productoras de los servicios, habría de analizarse más bien desde la óptica de localización y dimensiones del punto de prestación del servicio, lo que en cierta medida podríamos considerar que repercutirá de forma más directa en la política de producto, dándose respuesta a este respecto a cuestiones como la capacidad de servicio a prestar, o el tipo de producto a desarrollar según el mercado objetivo al que la empresa se quiera dirigir.

Sobre la base de todo ello, la localización y dimensiones del punto de venta habrían de estudiarse de acuerdo al tipo de *servucción* que la empresa vaya a desarrollar, donde todos los elementos tangibles necesarios para la prestación del servicio, incluyéndose, por supuesto la ubicación física del lugar de prestación del servicio, serán de gran trascendencia para poder ofrecer un producto que satisfaga plenamente las exigencias de los consumidores (Eiglier y Langeard, 1991, 13).

El punto de prestación del servicio coincidirá con el punto de venta en aquellas situaciones en que se produzca la distribución directa en el propio lugar de prestación del servicio.

De otro lado, toda la literatura de marketing referente a la localización y dimensión de puntos de ventas sí tendría plena aplicabilidad y validez para aquellos casos en que la empresa turística optará por una distribución directa a través de una red de puntos de venta propia, como podrían ser por ejemplo los casos de las grandes compañías aéreas o de las empresas de alquiler de vehículos, o en aquellas otras situaciones en las que se determinará una distribución indirecta a través de agencias de viajes. En estos casos, las decisiones de localización y dimensiones se convertirían en un criterio más a la hora de la selección de los intermediarios adecuados.

En lo que a la **logística de la distribución o distribución física** se refiere hay que resaltar nuevamente que estas actividades carecen de sentido, desde la óptica de la comercialización de los productos de la empresa, dada la intangibilidad de los servicios que imposibilita el transporte, almacenamiento, gestión de existencias, embalaje o entrega del producto. En todo caso, quizás podría hacerse alguna traslación en aspectos relativos a la logística de la tramitación de reservas, pero desde una óptica de procesos de operaciones, más que de distribución propiamente dicha.

Sin embargo, consideramos que la **dirección de las relaciones internas del canal de**

distribución sí es algo de gran trascendencia en la situación actual en el sistema de distribución turística, dada la gran competencia existente, las propias características específicas de los productos comercializados y la frecuencia de la existencia de canales múltiples, en los que se da la peculiaridad de que habitualmente el productor turístico es para el intermediario un proveedor pero al mismo tiempo un competidor.

Estos hechos conducen a que en la distribución turística exista un nivel considerable de conflictos en la distribución tanto en el ámbito vertical como horizontal, e incluso de tipo mixto o diagonal. Dichos conflictos están afectados, al igual que en cualquier sector, por el ejercicio del poder dentro del canal, desempeñando éste un papel fundamental en las relaciones dentro de los sistemas de distribución turística. Esta situación condiciona aspectos tan importantes como quién toma las decisiones en cuanto a dichas relaciones, cómo se reparten los resultados económicos y qué grado de satisfacción puede alcanzar el comprador y el vendedor (Parra, 2000, 182).

Los **conflictos verticales** en el sector turístico vienen marcados principalmente por los touroperadores que ostentan generalmente el poder de liderazgo (Buhalis, 2000b, 49).

Esta situación contrasta con el hecho de que con el transcurso de los años el protagonismo de los mayoristas en la cadena de comercialización ha disminuido considerablemente en la mayoría de los sectores (Sánchez, 1996, 56). Sin embargo, en el sector que nos ocupa se cumple lo afirmado por Stern y El-Ansary (1992, 423-424) de que solamente los mayoristas tienen un papel protagonista en aquellos mercados donde productores y compradores son pequeños en tamaño, grandes en número y relativamente dispersados geográficamente y donde los fabricantes son financieramente débiles o con poca habilidad comercial.

Ese poder de liderazgo ejercido por los touroperadores queda manifestado tanto en sus relaciones con los proveedores turísticos, sobre todo en el caso de las empresas hoteleras de pequeña y mediana dimensión (Buhalis 2000c, 117), como en sus relaciones con las agencias

de viajes minoristas. Estas últimas, dado el alto grado de fragmentación del sector están situadas en una frágil posición ante sus proveedores que las hace asemejarse más a la situación actual de los pequeños comerciantes que a la de las grandes superficies, en donde es el eslabón minorista el que controla el canal de distribución (Gomis, 1997, 9).

Las fuentes de las que principalmente emergen este tipo de conflictos pueden ser de cuatro tipos: en primer lugar como consecuencia de los precios y márgenes de beneficios; por otra parte, por comportamientos derivados de una situación de oligopolio ante los altos niveles de integración vertical que reduce el poder de negociación y pone en peligro la competitividad de los pequeños e independientes elementos del canal; en tercer lugar por los incumplimientos de las obligaciones y/o del nivel de servicio prometido por parte de alguno de los elementos que intervienen en el sistema y cuarto por conflictos derivados de problemas financieros, fusiones de algunas de las empresas que intervienen en la distribución (Buhalis, 2000c, 117).

Los **conflictos horizontales** tienen en el sector turístico múltiples orígenes, estando presentes en los distintos niveles del canal de distribución, aunque con una especial significación en el tramo minorista.

Así, en primer lugar, y de forma análoga a cualquier sector del comercio minorista son frecuentes los problemas por la desigualdad competitiva que enfrentan a las pequeñas agencias de viajes con aquellas otras minoristas que pertenecen a un gran grupo turístico, bien por su carácter de agencia mayorista-minorista, o simplemente por que constituyen el último eslabón de la cadena de valor del producto turístico en manos de un gran *holding* del sector.

Por otra parte, existe un número significativo de clubes, asociaciones culturales, centros educativos y parroquiales, así como otros agentes que constituyen una competencia desleal para estas agencias pues organizan sus propios viajes, muchas veces al margen de los canales oficiales, sobrepasando en gran medida el espacio legal que les concede la normativa vigente que sólo los permite si son sin afán de lucro y se organizan de forma esporádica (Consultur, 1994, 15).

Una tercera fuente de conflicto dentro del tramo minorista está surgiendo en los últimos años como consecuencia de la expansión de las nuevas tecnologías en el comercio en general y por supuesto también en las ventas de productos turísticos. En este sentido, están emergiendo nuevas entidades, de muy diversa naturaleza y origen que están jugando también nuevos papeles, principalmente a través de Internet en la estructura de la distribución turística (Pricewaterhousecoopers, 1999, 23). Esta variedad de agencias electrónicas, así como la intensificación de la distribución directa de los productores turísticos a través de estos nuevos medios están planteando importantes amenazas, aunque también oportunidades, a las agencias tradicionales.

Por último, hay que indicar que en el sector turístico existen otros tipos de conflictos, que quizás podríamos identificar como **conflictos diagonales**. Nos referimos a aquellas situaciones que enfrentan a los intermediarios con sus propios proveedores, dado que éstos últimos se constituyen al mismo tiempo como competidores, ya que intentan llegar de forma directa al turista. En el sector turístico, existe un intento constante de los principales proveedores para saltarse el canal de distribución- y su retribución- en el caso de los clientes de mayor volumen (Consultur 1994, 14). Esta circunstancia provoca a menudo una situación conflictiva de las relaciones entre los suministradores turísticos y sus intermediarios.

De forma genérica, para conseguir reducir en la mayor medida posible estos conflictos se requiere llevar a cabo una política de colaboración con los intermediarios. Se trata en definitiva de aplicar lo que se ha dado en llamar *trade marketing*, que consiste en tratar al distribuidor no como un competidor ni incluso como un compañero del canal, sino como un cliente intermedio, consiste simplemente en aplicar la gestión del marketing a los distribuidores, viendo a éstos como clientes (Lambin 1995, 454). Tal como indican Lewis, *et al* (1995, 702) aquellas empresas turísticas que seleccionen cuidadosamente a sus colaboradores y se lleven adecuadamente con ellos verán incrementada considerablemente su base de clientes mientras que las demás estarán buscando nuevos canales de distribución.

Según Cohen (1998, 68-70), para sacar el máximo provecho de las relaciones con los

distribuidores se deben seguir los seis pasos siguientes: elegir a los intermediarios “vencedores”; proporcionarles continuamente información sobre nuestros productos y empresa; pagarles lo que valen; mantenerlos al día; conseguir información del mercado a través de los propios intermediarios e infundarles entusiasmo.

De manera más global, la dirección del canal de distribución implica, según Kotler (1992, 575-576), una vez elegida las alternativas de distribución, seleccionar a los intermediarios individuales, aspecto sobre el que ya se ha hecho algunas consideraciones para, posteriormente motivar y evaluar a dichos distribuidores.

La **motivación** ha de basarse en el *marketing orientado a los distribuidores* (Esteban, 1996, 456) de tal manera que se consiga mayores ventas a través de la satisfacción de las necesidades y deseos de los objetivos organizacionales de los distribuidores. La motivación del canal de distribución es especialmente importante en el sector turístico ante la gran cantidad de proveedores con los que, habitualmente, trabajan los intermediarios, por lo que el principal objetivo de la motivación se centrará en que éstos conozcan a fondo nuestros productos y potencien su venta frente a los de los competidores.

Para alcanzar tal objetivo, en el sector turístico son muy comunes los instrumentos de promoción de ventas dirigidos hacia los distribuidores como formas de motivación, tales como los premios, consistentes muy frecuentemente en viajes para los intermediarios, las distinciones, las visitas de familiarización o los conocidos como *workshops* o reuniones entre los proveedores de los servicios turísticos y los distribuidores de los mismos (Muñoz, 1995, 405-409).

Evidentemente, otra función trascendental en la gestión del canal de distribución es la **evaluación** del mismo. Es necesario establecer de manera continua un control sobre los resultados proporcionados por cada uno de los intermediarios con los que se esté trabajando.

Dicha evaluación se inicia generalmente con el análisis y comparación de las ventas conseguidas con los objetivos prefijados sobre las mismas, las cifras alcanzadas por otros canales y la evolución de las mismas desde el pasado. Posteriormente se evalúan los servicios prestados al cliente, su participación en acciones promocionales, el éxito de las mismas y la rentabilidad obtenida (Esteban 1996, 457).

Como resultado de esta evaluación, se decidirá sobre el tipo de acciones a desarrollar, es decir, si es necesario estimular más al canal, cambiar de intermediarios o de canal, o por el contrario, incidir en la línea actual.

En este sentido, es importante tener en consideración que la evaluación debe ir algo más allá de un simple porcentaje de ocupación. El canal debe proporcionar un determinado volumen de ventas, pero si el cliente no está satisfecho el esfuerzo no sólo será en vano sino que además será peligroso. (Lewis, *et al*, 1995, 702)

MENU

SALIR

CAPÍTULO 3

LOS INTERMEDIARIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

3. - LOS INTERMEDIARIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

3.1.- TIPOLOGÍA DE INTERMEDIARIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

Aún cuando en el sector turístico existe un tipo de intermediario por excelencia, universalmente conocido, cual es la agencia de viajes, hemos de indicar que tras esta generalización se esconde un complejo sistema de distribución, tanto por la diversidad de modalidades de estos agentes, como por la existencia e importancia de otros muchos tipos de distribuidores que juegan un importante papel en la comercialización de los productos turísticos, situación que se está complicando aún más ante el surgimiento de nuevas entidades que intervienen en este proceso a la sombra de la explosión de las nuevas tecnologías, las cuales están afectando al turismo de una manera profunda, sobre todo en lo relativo a la intermediación (Vázquez y Díaz, 1999, 514).

En este apartado, intentaremos establecer una clasificación de dichos elementos, para posteriormente analizar con mayor detenimiento el papel desarrollado por los principales componentes de este sistema (FIGURA 3.1).

En una primera aproximación de la Organización Mundial de Turismo (1977, 15-46) para estudiar los canales de distribución en el sector clasifica a los intermediarios en las siguientes categorías: “*agentes turísticos*”, los cuales identifica con la figura de la agencia de viajes; “*organizadores de viajes*”, que se corresponde con lo que se conoce en el sector como touroperador; “*redes de venta programadas para el transporte aéreo*”, que constituían en esa época el embrión de los actuales GDS (Sistemas Globales de Distribución); “*servicios de reservas a hoteles*”, considerandolos también en ese momento como “*un acontecimiento relativamente reciente*”; y por último la “*organización y distribución oficial de turismo*”,

incluyendo en esta tipología a las instituciones públicas de los diversos países encargados de la promoción turística.

Entre los numerosos autores que se han ocupado de catalogar a los intermediarios turísticos en el ámbito internacional, Mill y Morrison (1992, 472-474) distinguen a los siguientes: agencias de viajes mayoristas, a las que diferencian de los touroperadores; agencias de viajes minoristas; agencias y departamentos de viajes corporativos; empresas especializadas en viajes de incentivos, y un apartado de “otros”, entre los que citan a los sistemas de distribución electrónica, los organizadores de congresos y convenciones, asesores turísticos, clubes de viajes y representantes de ventas.

McIntosh, Goeldner y Ritchie (1995, 132-143) distinguen tres grupos de intermediarios: las agencias de viajes; las mayoristas o touroperadores y los intermediarios especializados, entre los que incluye a las empresas de incentivos, departamentos de viajes de empresa, los representantes hoteleros y la distribución automatizada.

Gee, Makens y Choy (1997, 187-191) establecen igualmente tres categorías, pero diferencian en el caso de las agencias de viajes, las minoristas y las mayoristas, separando estas últimas del touroperador, al que consideran como una tipología aparte, incluyendo, por último, en el grupo de los intermediarios especializados a las agencias de incentivos, organizadores de congresos y convenciones, representantes hoteleros, asociaciones empresariales, oficinas de viajes de empresa, consultores, *brokers* de transporte por carretera, representantes y otros, dentro de los que cita a las oficinas nacionales de turismo.

Kotler, Bowen y Makens (1997, 455-463) citan a agencias de viajes; agencias de viajes mayoristas; especialistas, entre los que incluye a corredores de viajes, empresas de incentivos y representantes de viajes de recreo; representantes de hoteles; agencias turísticas locales, estatales y nacionales; consorcios y sistemas de reservas; sistemas de reservas de líneas aéreas; Internet y sistemas electrónicos del cliente al proveedor.

TIPOLOGÍA DE INTERMEDIARIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO					
<i>O.M.T</i> (1977, 15-46)	<i>MILL Y MORRISON</i> (1992, 472-474)	<i>MCINTOSH, et al.</i> (1995, 132-143)	<i>GEE, et al.</i> (1997, 187-191)	<i>KOTLER, et al.</i> (1997, 455-463)	<i>MUÑOZ OÑATE.</i> (1994, 444-475)
➤ Agentes de viajes ➤ Organizadores de viajes ➤ Redes de venta del transporte aéreo ➤ Servicios de reservas a hoteles ➤ Organización y distribución oficial de turismo.	➤ AA. VV. Minoristas ➤ AA. VV. Mayoristas /TT.OO. ➤ AA. VV. de empresas ➤ Agencias de incentivos ➤ Otros: • Distribución electrónica • Organizadores de convenciones • Asesores • Clubes de viajes • Representantes	➤ AA. VV. minoristas ➤ AA. VV. mayoristas/TT.OO ➤ Especialistas: • Emp. incentivos • Dptos. De viajes de empresas • Distribución automática • Representantes hoteleros	➤ AA. VV. minoristas ➤ AA. VV. may./TT. OO. ➤ Distrib. especializados: • Incentivos • Planificador de convenciones • Representantes hoteleros • Asoc. de ejecutivos • Oficinas de viajes empresariales • Asesores de viajes • Broker de transporte por carretera • Representantes de viajes • Otros	➤ Agentes de viajes ➤ Agentes de viajes mayoristas ➤ Especialistas: • Correderos • Emp. incentivos • Representantes de viajes de recreo ➤ Representantes hoteleros ➤ Agencias turísticas ofic. ➤ Consorcios y sistemas de reservas ➤ Sistemas de reservas de líneas aéreas ➤ Sistemas electrónicos ➤ Internet	➤ AA. VV.: • Minoristas • Mayoristas/TT.OO. • Mayoristas-minoristas ➤ Brokers ➤ Wholesalers ➤ Centrales de reservas ➤ Especialistas incentivos ➤ Timesharing
<i>CONSULTUR</i> (1994-95, 10-12)	<i>VALLS</i> (1996, 245)	<i>ESTEBAN</i> (1997, 452)	<i>VOGELER Y HDEZ.</i> (1997, 13)	<i>SANCHO, et al.,</i> (1998, 147-157)	<i>BAYÓN</i> (1999, 815-876)
➤ AA. VV.: • Minoristas • Mayoristas/TT.OO. • Mayoristas-min. ➤ Centrales reservas ➤ CRS ➤ Grandes superficies ➤ Entidades bancarias ➤ Brokers ➤ Wholesalers ➤ Bolsas de reservas turísticas ➤ Agentes comerciales ➤ Entes públicos ➤ Porteros	➤ AA. VV. ➤ Operadores turísticos ➤ Interméd. ocasionales ➤ CRS ➤ CC. RR. Consorcios ➤ Grandes superficies ➤ Entidades financieras ➤ Teletienda ➤ Clubes o asociaciones ➤ Bolsas de reservas ➤ Intrusos ➤ Entes públicos	➤ Agencias de viajes ➤ Operadores turísticos ➤ Distribuidores especializados	➤ AA. VV.: • Minoristas • Mayoristas • Mayoristas-min. ➤ Centrales reservas hoteleras ➤ CRS/GDS ➤ Air y tour brokers ➤ G.S.A. ➤ Empresas de intercambio	➤ AA. VV. minoristas y mayoristas ➤ CRS/GDS ➤ Centrales de reservas ➤ Otros: • ONG's • Asociaciones	➤ Agencias de viajes ➤ TT. OO. ➤ Sistemas automatizados de distribución

FIGURA 3.1

Fuente: Elaboración propia

También, en lo que se refiere a la bibliografía española podemos encontrar numerosas tipologías de intermediarios turísticos, pudiendo citar entre otras la recogida por Muñoz Oñate (1994, 444-475), quien dentro de un marco mucho más amplio en el que hace un repaso de los distintos elementos que pueden considerarse involucrados en el entorno de la distribución turística, recoge, en lo que a intermediarios se refiere, las siguientes tipologías: agencias de viajes, diferenciando entre mayoristas, a las que identifica con los touroperadores, minoristas y mayoristas-minoristas; especialistas en viajes de incentivos; los *brokers*, a quienes considera como intermediarios que prestan un servicio parecido al de “un gran almacén mayorista”; los *wholsalers*, o grandes almacenistas; las centrales de reservas, en sus diversas modalidades o las posibilidades del sistema de *timesharing* como posible alternativa de canal para la industria hotelera.

En un documento específico sobre la materia realizado por Consultur (1994-95, 9-12), y tras indicar específicamente que algunos de los intermediarios citados se podrían encontrar fuera del marco legal español sobre esta materia o en contradicción con el mismo, enumera como potenciales intermediarios de la distribución turística a: agencias de viajes mayorista o touroperador; agencias de viajes minorista; agencias de viajes mayorista-minorista; centrales de reservas hoteleras consorciadas; *CRS*; grandes superficies; entidades bancarias; *brokers*; bolsa de reservas turísticas; *wholesalers*; agentes comerciales, entes públicos de turismo y porteros de apartamentos turísticos.

Valls (1996, 245) cita como canales indirectos a los operadores turísticos; agencias de viaje; intermediarios que adquieren plaza hoteleras, de avión, etc., en torno a los acontecimientos; las centrales de reservas generales o consorciadas; las grandes superficies; las entidades financieras; las teletiendas; los clubes o asociaciones externas; los entes públicos o mixtos, como las oficinas de turismo, los patronatos o los consorcios; los intrusos como los recepcionistas de hoteles, los porteros de apartamentos turísticos, los agentes *ad hoc*, etc. y las bolsas de reservas turísticas.

De forma más esquemática, Esteban (1997, 452) distingue simplemente entre agencias de viajes, operadores turísticos y distribuidores especializados.

Vogeler y Hernández (1997, 13) al analizar a los distintos agentes turísticos citan como alternativas de intermediación a las agencias de viajes, en sus modalidades de mayoristas, minoristas y mayoristas-minoristas; los *brokers*; G.S.A. (agentes generales de ventas); centrales de reserva hoteleras; CRS-GDS y empresas de intercambios vacacionales.

Por su parte, Sancho, *et al* (1998, 147-157) distingue entre agencias de viajes minoristas; agencias de viajes mayoristas o touroperadores; centrales de reservas; GDS y otros intermediarios, entre los que cita a ONG y asociaciones.

Por último, Bayón, *et al* (1999, 815-876) al analizar el tejido empresarial del turismo español destacan en el campo de la intermediación tres niveles, las agencias de viajes, los touroperadores y los sistemas automatizados de distribución, centrándose estos últimos de forma exclusiva en los GDS.

Ante esta diversidad de planteamientos y con la finalidad de profundizar desde una óptica de marketing en la trascendencia y peculiaridades de cada uno de los principales elementos de la distribución turística, optaremos por hacer una presentación de los mismos, agrupados en dos grandes categorías principales, aún cuando cada una de ellas las subdividiremos en otras dos tipologías de intermediarios (FIGURA 3.2).

Así, en el primer bloque nos ocuparemos de las agencias de viajes, las cuales por sus peculiaridades interesará abordarlas en dos apartados, de un lado las agencias minoristas y, de otro, dada su especial importancia en el sector, los touroperadores.

En el segundo grupo analizaremos a las centrales de reservas, las que, de igual manera, dadas sus especiales circunstancias convendrá estudiar por una parte a los conocidos como *CRS* (*Computer Reservation System*) o *GDS* (*Global Distribution System*) y por otra al resto

de centrales de reservas, principalmente en la actualidad centradas en el mercado hotelero.

Estas cuatro tipologías serán completadas a través del estudio de otras modalidades de intermediarios turísticos de menor importancia, pero que también actúan como intermediarios en el sector.

Por último, recogeremos aquellos elementos que de alguna manera deberán estar presentes en la estrategia de comercialización de la empresa turística pero que no podrían considerarse estrictamente como intermediarios, pero que sí pueden afectar de manera directa a la distribución del producto, pues se constituyen como “intermediarios” de la comunicación, lo que en el sector que nos ocupa en ocasiones resulta difícil separar de la distribución.



FIGURA 3.2

Fuente: Elaboración propia

3.2.- LAS AGENCIAS DE VIAJES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Al referirnos a las agencias de viajes hay que hacer necesariamente una diferenciación previa, según utilicemos este término desde un punto de vista legal o de forma más bien empresarial.

Así, en el marco legal las agencias de viajes están reguladas habitualmente de forma exhaustiva por las legislaciones nacionales (Sancho, *et al*, 1998, 148), por lo que su ámbito de actuación y peculiaridades varían de un país a otro, existiendo en la U.E. una *Directiva del Consejo (90/314/CEE de 13 de junio)* relativa a los viajes combinados que pretende armonizar las normativas en los Estados Miembros.

En nuestro país, las agencias de viajes están reguladas por el *R.D. 271/1988 de 25 de marzo* desarrollado reglamentariamente por la *O.M. de 14 de abril* del mismo año y por la *Ley 21/1995 de 6 de julio Reguladora de los Viajes Combinados* que surge como consecuencia de la norma europea antes citada.

Pues bien, según el artículo 1.1. de la O.M. antes citada, “*Tienen la consideración de agencias de viajes las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos*”.

De esta norma se desprenden las siguientes características legales de las agencias de viajes españolas (Vogeler y Hernández, 1995, 237):

- Deberá tratarse de empresas en forma de Sociedad Anónima o de Responsabilidad

Limitada, si bien algunas Comunidades Autónomas admiten el ejercicio de esta actividad por una persona física (González Fernández, 1999, 387-397).

- Precisan una autorización administrativa, denominada “título-licencia”, por lo que su ejercicio no es libre, sino sujeto a múltiples requisitos.
- Se dedican de forma exclusiva al ejercicio de esta función, lo que implica que no puede simultanearse con otras. Aspecto éste en el que caben ciertas matizaciones. Sirva como ejemplo clarificador el caso de *Viajes El Corte Inglés*, empresa que suele figurar a la cabeza de los *rankings* de agencias minoristas en nuestro país (Travel & Tourism Intelligence, 1998, 23) y en donde es obvia la ausencia de exclusividad.
- Sus funciones principales son la mediación y la organización de servicios turísticos o ambas a la vez.
- Pueden utilizar medios propios en la prestación de estos servicios.

Por tanto, y según la normativa vigente la figura del touroperador se ha de identificar necesariamente con la agencia de viajes mayorista que ha de estar en posesión del título-licencia correspondiente y con la peculiaridad de que como tal no podrá ofrecer directamente sus productos al consumidor o usuario final.

Sin embargo, a pesar de dicha legislación, desde el punto de vista empresarial, al hablar de agencias de viajes se identifica claramente a éstas como los minoristas de la industria turística (Foster, 1985, 57), independientemente de que, como más adelante se analizará, puedan pertenecer a un gran grupo empresarial con presencia en los distintos niveles de la distribución. En este ámbito se utiliza normalmente para referirse a aquellas agencias mayoristas en las que predomina su función productora sobre la mediadora la denominación de touroperador. Esta orientación será por tanto la que seguiremos en lo sucesivo al estudiar, en los siguientes apartados, ambos tipos de intermediarios.

3.2.1.- EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Como ya se ha indicado, la agencia de viajes ha sido el intermediario por excelencia en el sector turístico desde que Thomas Cook realizará en 1841 el que se considera como primer viaje colectivo organizado y embrión de las agencias de viajes (Fernández Fuster, 1985, 51). Desde entonces, han sido consideradas como una de las fuerzas más poderosas en el desarrollo del turismo (Norval, 1936, 165), actuando como intermediarias entre las demandas de los consumidores y las ofertas de los proveedores turísticos (Radburn y Goodall, 1990, 237).

Sin embargo, en la actualidad, el importante papel desempeñado por las agencias de viajes en la distribución de productos turísticos ve amenazada su posición como consecuencia de diversas fuerzas competitivas derivadas de la distribución directa de algunos proveedores y la utilización de canales alternativos (Bigne, 1999, 562).

De hecho, hoy por hoy, el futuro de las agencias de viajes se plantea de forma compleja y difícil, ya que nos encontramos ante un momento de cambio, “la encrucijada” en la que el papel y la función principal de este tipo de intermediarios se pone en entredicho en todo el mundo desarrollado, desde Estados Unidos, pasando por Europa en general, hasta España en particular (Falkenstein, 1997, 24).

Para Muñoz Oñate (1994, 451-454), las agencias de viajes minoristas constituyen un tipo de empresas cuyas principales características, dentro del sistema de distribución turístico, son las siguientes:

- El amplio campo de proveedores del que disponen y a los que se “ligan” para poder completar los diferentes servicios que sus clientes les reclaman.

- Su posicionamiento dentro del canal. Son los que están en contacto directo con el cliente y por tanto son los que finalizan y concretan todo el proceso de distribución ofreciendo soluciones completas.
- Son los que en general y de una forma tradicional han venido vendiendo al posible consumidor/comprador el producto turístico.
- En defensa de sus intereses se han dictado diversas normativas en algunos países, entre ellos España, donde se intenta canalizar que todo producto turístico basado en un viaje se tenga que comprar por intermedio de las agencias de viajes.
- No puede fabricar productos para distribuirlos por medio de otras agencias.
- Teóricamente su canal de salida es exclusivamente el comprador/consumidor, es decir no puede vender a otras agencias.
- Cada fabricante suministrará y responderá de los productos vendidos.
- La agencia cobra, y responde del cobro, al cliente desde el mismo momento de la entrega de la documentación que acredita que ha efectuado la venta.
- La agencia minorista recibe una retribución por su trabajo normalmente especificada como un porcentaje económico de la venta realizada.
- Los porcentajes de retribución varían según los tipos de proveedores, según los productos y según la importancia y fuerza de negociación de la agencia entre sus proveedores.
- Una segmentación clara de los productos vendidos por una agencia de viajes en la que distingue entre:

- ▮▮▮► “Paquetes” procedentes de los touroperadores, donde el producto viene totalmente definido, o al menos en un alto grado.
 - ▮▮▮► Productos básicos turísticos, comercializados por los grandes fabricantes.
 - ▮▮▮► Productos complementarios de entre lo muchos que las legislaciones correspondientes permiten comercializar a las agencias de viajes.
- Normalmente, los productos a través de touroperadores están mejor comisionados que los similares comercializados directamente por los fabricantes básicos. Por contra, éstos son más limitados en gama y profundidad de producto, por lo que a veces, no cuadran con las expectativas del cliente y a las agencias no les queda más remedio que optar por las otras alternativas.
- Las relaciones y responsabilidades de las agencias de viajes con sus proveedores son partes de los contratos que los “ligan” en las funciones de distribución y que serán específicas para cada par considerado (agencia-proveedor).

El papel de la agencia de viajes en el sistema de distribución turística podría resumirse en tres tipos de funciones ejercidas: mediadora, asesora y productora (Albert, 1990, 21-25).

La función mediadora es la actividad propia que la caracteriza como intermediario, en la que debería actuar tanto en nombre de los productores como de los consumidores (Seaton y Bennet, 1996, 155).

La función asesora radica en la complejidad de los viajes y en la dificultad que pueden tener los viajeros poco experimentados en obtener una amplia y cualificada información sobre la multitud de destinos y empresas turísticas. En este sentido, el agente de viajes debe ser un experto con un amplio conocimiento en todo lo concerniente al mundo de los viajes, en definitiva debe ser un especialista y un consejero (McIntosh, Goeldner y Ritchie, 1995, 133).

La función productora hace referencia a la posibilidad de la agencia de viajes para comercializar a través de sus propios puntos de ventas “paquetes” diseñados por la empresa en cuestión, a través de la combinación de distintos servicios turísticos contratados con diversos proveedores.

A nuestro juicio, consideramos que tradicionalmente las agencias de viajes que operan en nuestro país están concentradas casi en exclusiva en su función mediadora, estando además dominada esa labor por la óptica del vendedor, convirtiéndose en definitiva en un agente de ventas de los distintos proveedores turísticos.

Sin embargo, y ante los numerosos cambios que se están produciendo en la comercialización turística, sobre los que se incidirá más adelante, la agencia de viajes que quiera sobrevivir en este nuevo entorno deberá girar en su filosofía, convirtiéndose en un verdadero asesor para el cliente, siendo capaz de proporcionar a éste un valor añadido que justifique su papel en la contratación de los servicios turísticos.

Al mismo tiempo, consideramos que la función productora puede ser paralelamente otra vía potencial para generar valor añadido y diferenciarse tanto de la competencia ejercida por otras agencias como de la comercialización directa por parte de los propios productores, que sin duda constituyen la competencia más peligrosa para este tipo de intermediario.

De forma más detallada, y siguiendo a Horne y Swarbrooke (1996, 190) las funciones de la agencia de viajes minorista son las siguientes:

- ✓ Almacenar y suministrar los folletos de los proveedores.
- ✓ Dar consejo a los consumidores.
- ✓ Adecuar los productos para su venta.
- ✓ Realizar actividades de merchandising.
- ✓ Gestionar promociones en nombre de las compañías representadas.
- ✓ Negociar las condiciones de venta con los consumidores.

- ✓ Utilizar los sistemas computerizados de reservas para tramitar las reservas.
- ✓ Cobrar a los consumidores.
- ✓ Facilitar los documentos que garantizan el derecho de uso de los clientes.
- ✓ Analizar datos de ventas y facilitar información relevante de marketing a los productores.
- ✓ Ofrecer servicios complementarios, tales como seguros y cambio de divisas.
- ✓ Gestionar las quejas de los consumidores.

Bajo un enfoque tradicional de marketing y siguiendo para ello a Santesmases (1999, 512-516), las agencias de viajes suelen asumir la mayoría de las funciones propias de los intermediarios en el sector turístico, es decir, reducen el número de transacciones, adecuan la oferta a la demanda, crean surtido, realizan actividades de marketing, transmiten los derechos de uso de los servicios, financian y prestan servicios adicionales. Quizás la única función que generalmente no es propia de este tipo de intermediarios es la asunción de riesgos, ya que éstos son asumidos o bien por los propios prestadores turísticos o por los touroperadores, salvo aquellos casos, generalmente muy limitados, donde las agencias minoristas desarrollan su función productora.

3.2.2.- TIPOLOGÍA DE AGENCIAS DE VIAJES

Tal como se desprende del análisis efectuado en la introducción de este capítulo sobre las tipologías de intermediarios en el sector turístico, la literatura especializada únicamente establece como criterios de clasificación dentro del campo de las agencias de viajes los relativos al nivel de intermediación, es decir, si se trata de agencias mayoristas o minoristas, y el que hace referencia a la función principal desarrollada por la misma, diferenciando en este sentido a las agencias emisoras de las receptoras. Sin embargo, consideramos que desde una óptica de marketing pueden vislumbrarse otras muchas tipologías que caben encuadrar, o al menos establecer un cierto paralelismo con las numerosas formas comerciales que en los sectores de bienes de consumo se están desarrollando en los últimos años. A continuación, nos

acercaremos de manera más detallada a todas estas categorías.

En primer lugar, la diferenciación más básica es la que distingue a las agencias de viajes mayoristas, a las que habitualmente se les denominada como touroperadores, de las minoristas. Esta clasificación está recogida por la legislación vigente en nuestro país (*Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo*, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes), estableciendo y caracterizando las siguientes tipologías:

- **Agencias mayoristas:** son aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo comercializar sus productos directamente al usuario o consumidor.
- **Agencias minoristas:** son aquellas que o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.
- **Agencias mayoristas-minoristas:** son aquellas que pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.

Según los datos del *Directorio Central de Empresas* (INE, 2000e) existían en España 5.748 empresas registradas como agencias de viajes, con un número total de locales de 9.804. En Andalucía, a lo largo del año 2000, la cantidad de establecimientos dedicados a esta actividad superó por primera vez el millar de unidades (Junta de Andalucía, 2000, 121).

Tanto en el ámbito nacional como regional, predominan las agencias minoristas, superando en ambos casos el 60% de los establecimientos, con una cifra ligeramente superior para el caso andaluz, siendo el resto básicamente agencias con una dedicación mayorista-minorista simultáneamente. La proporción de empresas dedicadas exclusivamente a la función mayorista es muy limitada, por debajo del 3,5% (FIGURA 3.3).

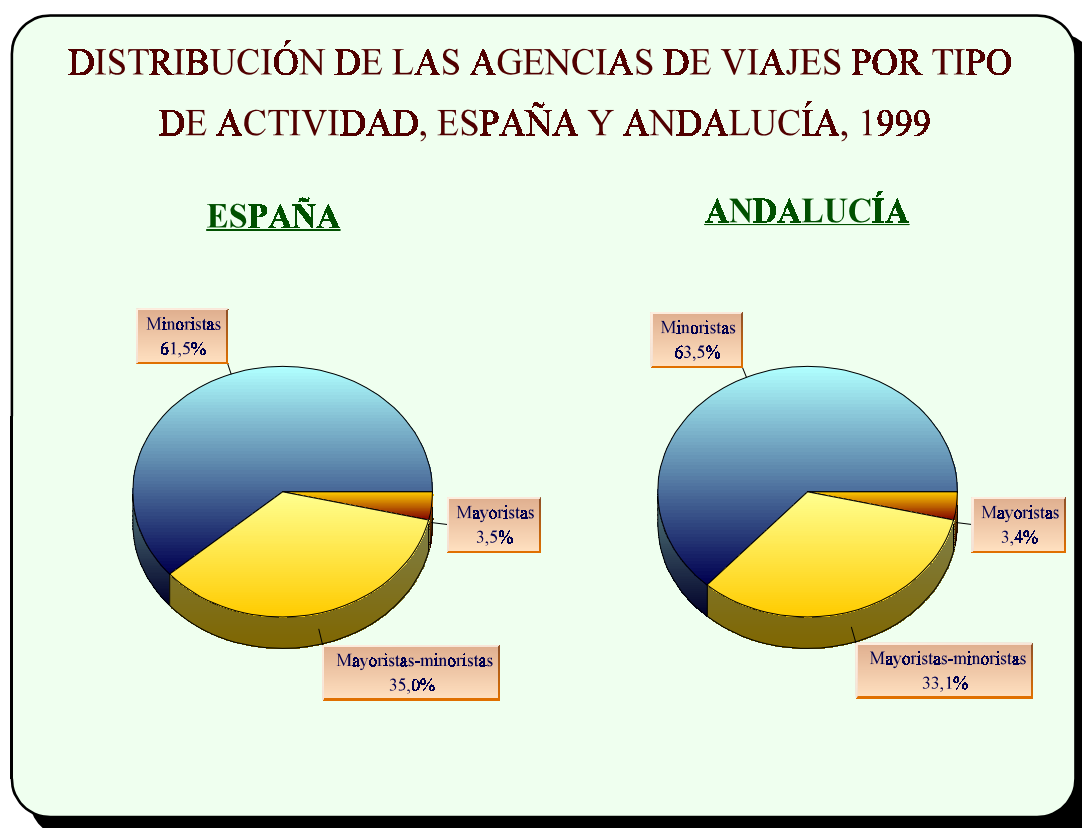


FIGURA 3.3

Fuente: Albert (1999, 828) y SAETA (2000, 100)

El otro criterio habitualmente indicado en la literatura específica es el que se refiere al tipo de actividad realizada, distinguiendo entre (Vogeler y Hernández, 1995, 237-238; Albert, 1990, 28-29):

- **Agencias receptoras:** son las que se encargan principalmente de atender y recibir en destino a clientes enviados por otras agencias o touroperadores, actúan en definitiva a modo de delegaciones de las agencias mayoristas extranjeras realizando para ellas un amplio abanico de actividades que van desde la contratación de los servicios en destino hasta la organización de actividades complementarias para los grupos de turistas por ellas enviadas.
- **Agencias emisoras:** cuya función principal es enviar clientes desde los núcleos

emisores a los receptores. Su mercado por tanto son los turistas “que se van” y que demanda por tanto, transportes, reservas de alojamiento, ventas de paquetes, etc.

- **Agencias emisoras-receptoras:** se trata de aquellas que realizan ambas funciones simultáneamente, existiendo generalmente en estos casos departamentos especializados dentro de la empresa para cada una de las actividades.

Como indicábamos anteriormente, además de los criterios de clasificación expuestos, que son los únicos que tradicionalmente aparecían en la bibliografía sobre turismo, consideramos que los cambios que se están observando en todo el sector de la distribución comercial en general también están afectando a la venta minorista de viajes, haciendo ya referencia a otras tipologías como agencias especializadas, *in-plant*, agencias en franquicia o agencias virtuales (Albert, 1999, 32).

En este sentido, y basándonos en algunas de las clasificaciones expuestas en la literatura de marketing acerca de las formas comerciales minoristas podemos encontrar numerosas tipologías entre las que, cuando menos, se puede establecer un cierto paralelismo entre el comercio de bienes tangibles y el sector turístico. Así por ejemplo, tomando como referencia la clasificación propuesta por Santesmases (1999, 551-564) sobre el comercio detallista, podemos hacer las siguientes apreciaciones dentro del eslabón minorista de agencias de viajes (FIGURA 3.4):

✓ **Según la actividad o productos vendidos.** Este criterio de clasificación hace referencia a una tipología funcional, que obedece más a un interés burocrático o administrativo que de marketing, agrupando al comercio según la familia de productos comercializados. Sin embargo, para el caso que nos ocupa, la clasificación de las agencias de viajes, podíamos ubicar bajo esta categoría de actividad la diferenciación apuntada anteriormente con relación a las agencias emisoras o receptoras, ya que tal como se ha indicado se concentran en actividades diferentes.

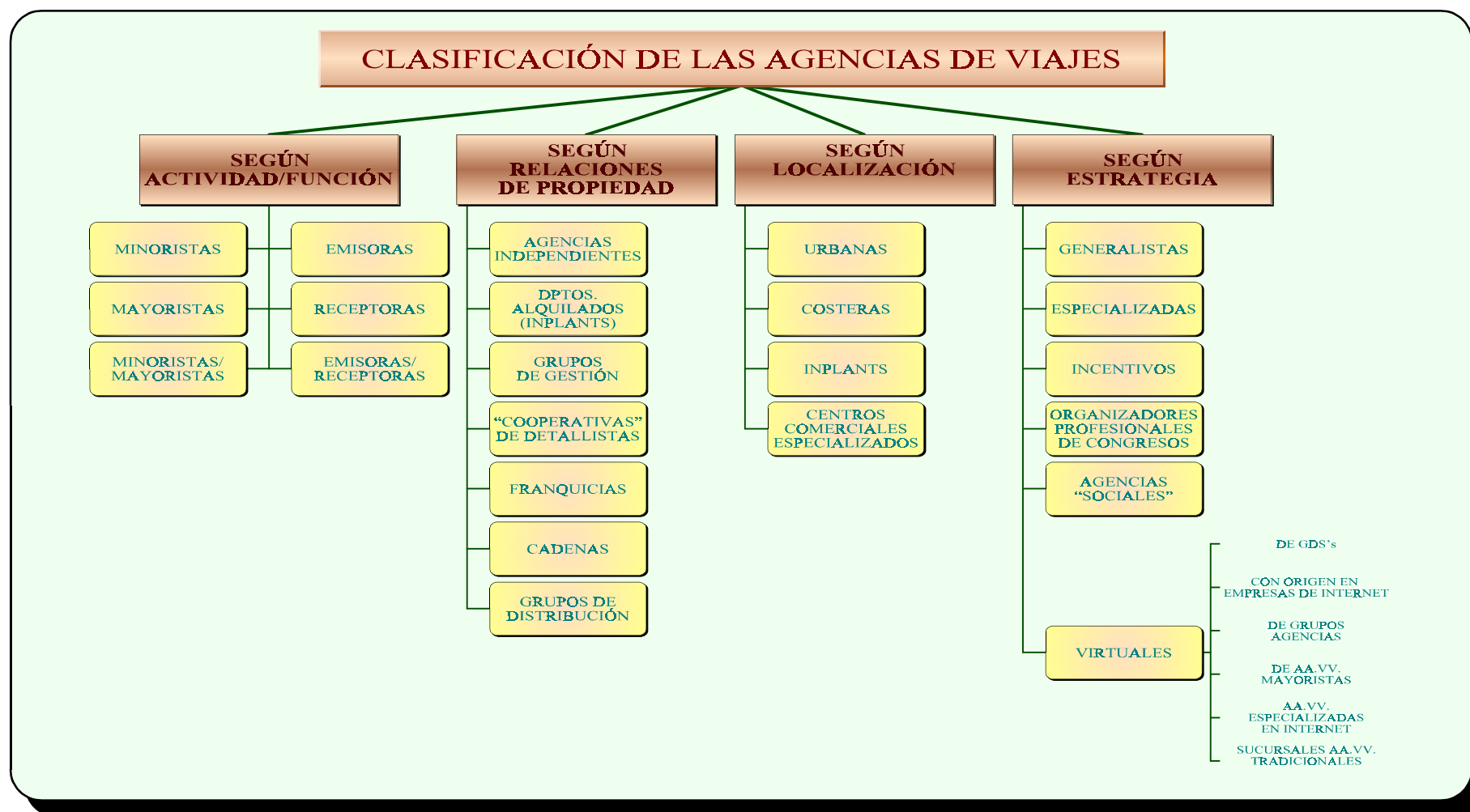


FIGURA 3.4

Fuente: Elaboración propia adaptada de Santesmases (1999, 551-564)

✓ **Según las relaciones de propiedad y vinculaciones.** En este caso la clasificación pretende caracterizar a los distintos tipos de comercio en función del mayor o menor grado de independencia del establecimiento, el cual, a su vez, dependerá de la propiedad del punto de venta, los productos comercializados y/o el nombre comercial utilizado, así como de los acuerdos contractuales existentes con otras empresas. Bajo este criterio Santesmases distingue diez tipos distintos, de los que consideramos que, al menos los siete siguientes están ya presentes en las agencias de viajes, con las matizaciones que se indican:

- **Agencias independientes.** Se refiere a aquellas que están constituidas por una sola oficina de ventas y que no tienen ningún tipo de relación o vínculo de propiedad con otras empresas (Renshaw, 1997, 20). Aún cuando es evidente, que en los últimos años cada vez se acentúan más el proceso de concentración, el sector de las agencias de viajes (Editur, 1996a, 14), es aún una industria muy fragmentada (Travel and Tourist Intelligence, 1998, 22), en la que sigue siendo mayoritario el número de empresas que cuentan con un único punto de venta (Quesada, 1999, 148; Nexotour, 2000, 21). Al igual que esta sucediendo en los distintos sectores de la distribución el papel de este tipo de empresas tiende a disminuir, dada su escasa capacidad de negociación y de competitividad.
- **Departamento alquilado.** Esta modalidad en la que un distribuidor ubica su negocio en espacio alquilado a otro comerciante también ha llegado al terreno de las agencias de viajes. Así, podríamos apuntar como ejemplo representativo a la agencia *Marsans* que cuenta con oficinas abiertas en algunos de los establecimientos de la cadena *FNAC*. Quizás, aunque con un origen y motivación diferente podrían incluirse en esta clasificación a los conocidos como “*in-plants*”, que son dependencias de las agencias de viajes en las propias instalaciones de algunos de sus principales clientes empresariales o institucionales con el fin de dar un mejor y más “cercano” servicio a los mismos. Como indicativo de esta tipología podría citarse a la propia Universidad de Málaga que cuenta en su Campus con una oficina de la agencia “*El Corte Inglés*.”

- **Cadenas voluntarias de detallistas.** Al igual que en otros sectores de la distribución, una vía de respuesta por parte de las pequeñas y medianas agencias a la agresividad comercial y el crecimiento de las grandes empresas se está viendo reflejada en una creciente tendencia entre las agencias independientes a unirse en grupos de diversa naturaleza (McInstosh, Goeldener y Ritchie, 1995, 138).

Entre estas modalidades cabe destacar a lo que en el sector se conoce como **“grupos de gestión”**, llevando a cabo acuerdos comerciales y planes de marketing conjuntos que pretenden en definitiva mejorar su competitividad a través de varias vías. De una parte mejorando su capacidad de negociación con proveedores y de otro lado fortaleciendo su imagen a partir de la implantación de una marca común y del desarrollo de sistemas para incrementar la calidad del servicio prestado.

En pocos años se ha pasado en nuestro país de la inexistencia de cadenas voluntarias (Bote, Huescar y Vogeler, 1991, 38) a contabilizar unos 20 grupos de gestión que representaban en 1997 unos 1.200 puntos de venta y una facturación aproximada de 250.000 millones de pesetas. Los nombres más difundidos son *Acuama, Avanturs, Avasa, Europa, Gea, M-70, Over, Ret, Star, Unida* y el grupo *Gebta*, un consorcio formado por 22 agencias españolas con un total de 300 oficinas, que cuenta con más de 2.500 puntos de venta en Europa. (EOT, 1999, 116; Albert, Bayón y Cerra, 1999, 843).

- **“Cooperativas” de detallistas.** Con objetivos análogos a los de las cadenas voluntarias pero con distinto origen y, sobre todo, con un mayor grado de vinculación, esta vía de integración está presente en el sector de agencias de viajes desde, al menos, los inicios de la década de los noventa. (Gee, Makens y Choy, 1997, 188).

En nuestro país, y para el caso que nos ocupa, la unión de agencias minoristas para constituir un grupo mayorista no suele producirse en forma de cooperativa, entre otras causas por las limitaciones legales al respecto, pero el funcionamiento y los objetivos perseguidos coincide con esta filosofía comercial.

Ejemplos representativos en nuestro entorno más cercano pueden citarse desde el caso de “*Andalucía Universal*”, constituida en 1991 como primer touroperador andaluz que surgió de la unión de más de medio centenar de agencias de la región (Mellado, 1991, 20) hasta la recién creada “*Málaga World Travel*”, entidad mayorista que surge de la unión de ocho agencias minoristas malagueñas y la empresa *M-capital* (Barbotta, 2000a).

- **Franquicias.** Tampoco ha escapado el sector de agencias de viajes al rápido desarrollo de la franquicia. Si bien, según los datos obtenidos de Tormo & Asociados, esta forma de expansión está presente en el comercio minorista de viajes desde el año 1977 de la mano de *Viajes Ejecutivo*, no es hasta la década de los noventa cuando existe un creciente número de empresas de muy diversa naturaleza que optan por el sistema de franquicia como vía de su expansión, en unos casos o, simplemente, en otros, como alternativa de negocio.

Las enseñanzas más representativas en este sentido, que tuvieron su origen en los primeros años de la década de los noventa son *Viajes Gheisa*, *Hippo Viajes*, *Viajes Massai* o *Estival Tour*, que se corresponden generalmente con empresas de pequeño o mediano tamaño.

En los últimos años se han incorporado al sistema de franquicia grandes grupos turísticos, tales como *Viajes Ecuador* o *Barceló*, ésta última mediante su nueva marca *Interopa*, quienes encuentran en este sistema una forma de estar presente en un buen número de localidades en las que no les era viable la apertura de una oficina propia (Editur, 1996b, 3) y una manera acelerada de expandirse (Roca, 2000, 9).

También están apareciendo bajo esta modalidad enseñanzas extranjeras con importante presencia en otros países que ven en este sistema la forma más interesante de introducirse en nuestro mercado, como puede ser el caso de *Giramondo Viajes*, que cuenta con una red de 600 oficinas en el extranjero.

A estas franquicias indicadas hay que añadir otras como *Novo Vincit Viajes*, *AB club del viaje*, *Grupo 7 Viajes*, *Grupo Guiamundo*, *Hobby*, *Planet Hobby*, *Servizona*, *Viajes Pilman* o *Viajes Teletravel*, reuniendo entre todas ellas más de 900 puntos de ventas en nuestro país (Tormo & Asociados, 2000) (FIGURA 3.5).

LA FRANQUICIA EN EL SECTOR DE AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA, AÑO 1999				
EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN	AÑO CREACIÓN EMPRESA	AÑO CREACIÓN CADENA	AGENCIAS ESPAÑA
AB CLUB DEL VIAJE	España	1997	1997	22
BARCELÓ VIAJES	España	1959	1997	170
ESTIVAL TOUR	España	1990	1993	70
GIRAMONDO VIAJES	Italia	1979	1988	2
GRUPO 7 VIAJES	España	1990	1993	8
GRUPO GUIAMUNDO	España	1997	1997	71
HIPPO VIAJES	España	1990	1990	29
HOBBY	España	1994	n/d	12
PLANET HOBBY	España	1994	n/d	9
SERVIZONA	España	1997	1998	19
VIAJES ECUADOR	España	1959	1996	360
VIAJES EJECUTIVO	España	1977	1977	15
VIAJES GHEISA	España	1989	1989	70
VIAJES MASSAI	España	1988	1993	35
VIAJES PILMAN	España	1994	1996	4
VIAJES TELETRAVEL	España	1994	1994	4

FIGURA 3.5

Fuente: Tormo (2000)

- **Cadenas integradas o sucursalistas.** Generalmente, se considera una cadena sucursalista cuando existen dos o más tiendas con el mismo nombre e idéntico propietario. Evidentemente, esta situación es la que tiene un mayor peso específico dentro del sector de agencias minoristas en cuanto a volumen de facturación y control del mercado (FIGURA 3.6).

PRINCIPALES AGENCIAS DE VIAJES ESPAÑOLAS SEGÚN FACTURACIÓN, AÑO 1999				
N ^a	EMPRESA	SEDE CENTRAL	Nº OFICINAS	VENTAS (M. ptas.)
1	Viajes El Corte Inglés	Madrid	269	142.051.-
2	Viajes Halcón	Madrid	593	92.984.-
3	Viajes Barceló (División)	Palma de Mallorca	325	80.330.-
4	CWT Viajes de Empresa	Madrid	130	59.940.-
5	Viajes Iberoservice	Palma de Mallorca	28	56.696.-
6	Viajes Marsans	Madrid	459	56.497.-
7	Ultramar Express	palma de Mallorca	100	50.821.-
8	Viajes Iberia	Barcelona	242	43.049.-
9	Viajes Ecuador	Bilbao	255	25.418.-
10	Jumboturismo	Palma de Mallorca	29	17.719.-
11	American Express Viajes	Madrid	42	17.500.-
12	Viajes Tivoli	Zaragoza	35	15.487.-
13	Viajes Olympia	Madrid	18	14.600.-
14	Grupo Ultratur	Vigo	51	14.500.-
15	Eroski Bidaiak	Elorrio	84	14.400.-
16	Viajes Sidetours	Palma de Mallorca	5	12.500.-
17	Viajes Euromar	Palma de Mallorca	14	12.000.-
18	Hippo Viajes	Valencia	42	11.738.-
19	Viatges Serhs Hotel	Pineda de Mar	5	8.689.-
20	Viajes Eurojet	Sabadell	26	8.000.-
21	I.T. Travel	Barcelona	21	8.000.-
22	Viajes Tejedor	Barcelona	31	7.500.-
23	Grupo Guía Mundo	Madrid	90	7.000.-
24	Viajes Nueva Línea	Zaragoza	11	7.000.-
25	Viajes Vincit	Pamplona	28	7.000.-

FIGURA 3.6

Fuente: Hostelmarket (2000i, 82)

La red de agencias más importante, en cuanto a número de puntos de ventas, en nuestro país es *Halcón Viajes*, con 593 oficinas en 1999, seguida de *Viajes Marsans* con 459 y *Viajes El Corte Inglés* con 269. Entre las diez primeras empresas del ranking sumaban 2430 oficinas, lo que podía suponer más del 25% del total de locales en España (Hostelmarket, 2000i, 82).

Este criterio de clasificación podría complementarse con el propuesto por Renshaw (1997, 19-20) en función del tamaño o cobertura geográfica de la cadena, distinguiendo así a las multinacionales, presentes en todo el mundo; “nacionales múltiples”, con cobertura a lo largo y ancho de un país o “regionales múltiples o miniples” centradas en alguna región en particular dentro de un país.

- **Grupos de distribución.** El panorama de la integración en el sector turístico supera con creces el eslabón antes citado de las cadenas sucursalistas, constituyendo el núcleo duro del sector los grandes grupos turísticos. Así, en el año 1998 los primeros siete grandes grupos turísticos españoles alcanzaron una facturación global de un billón y medio de pesetas (Nexotur, 2000, 9).

Todos estos grupos empresariales tienen intereses en distintos niveles verticales de la distribución turística y al mismo tiempo, en muchos casos también están presentes en otros sectores de actividad. Un ejemplo muy representativo es el *Grupo El Corte Inglés*, que no sólo sigue siendo el líder de la distribución general en España, sino que también es el número uno en el ranking de agencias de viajes. El grupo *Eroski* ha realizado igualmente su incursión en este sector, ocupando ya un puesto destacado entre las agencias minoristas (Quesada, 1999, 156). También resulta interesante destacar en este sentido la cada vez más frecuente participación accionarial de entidades financieras en el sector de los viajes, como por ejemplo el caso del *BSCH* en el *Grupo Marsans* o el *BBVA* en el grupo *Carlson Wagon-Lits* (Albert, Bayon y Cerra, 1999, 830-840).

En este sentido, Pricewaterhousecooper (1999, 11) destacan precisamente como cambios importantes en el sector de las agencias de viajes la aparición de nuevas formas comerciales que surgen de:

- ▄ La participación de los grandes almacenes y superficies, que utilizan el flujo de clientes para venderles otros productos.
- ▄ La entrada de entidades financieras como propietarias de agencias.
- ▄ La aparición en el mercado de agencias ligadas a grupos aseguradores.

✓ **Según localización.** En este criterio nos encontramos con un planteamiento bastante más específico en las agencias de viajes con respecto a los esquemas para el comercio detallista en general. Sin embargo, hay que indicar que en el creciente fenómeno de los centros comerciales en nuestro país están siempre presentes las agencias de viajes, considerándose ésta como una localización estratégica para este tipo de actividad. De igual modo, las calles comerciales han sido tradicionalmente las ubicaciones óptimas para las agencias. Desde una óptica más particular, pero con relación a la localización también podrían distinguirse entre las agencias de viajes las siguientes tipologías:

- **Agencias urbanas.** Ubicadas generalmente en centros comerciales, calles de gran afluencia de público o incluso en barriadas, tienen una clara orientación hacia el mercado emisor. Dentro de este grupo podríamos hacer una diferenciación, siguiendo a Foster (1985, 58) entre “*Agencias del centro de la ciudad (City centre agencies)*”, situadas próximas a las principales zonas comerciales y de negocios de las ciudades, y las “*Agencias de barrio (suburban agencies)*”, localizadas en las zonas de residencia de la población. Esta distinción implica generalmente unas características diferenciales de la demanda, unos distintos niveles de estacionalidad e incluso unas estrategias de marketing muy distintas.
- **Agencias costeras o ubicadas en zonas típicamente turísticas.** Por su localización suelen realizar una doble función receptora-emisora, convirtiéndose de una parte en

agente o representante en destino de los grandes touroperadores, y de otro lado dirigiéndose al turista *in situ* para ofertarle servicios complementarios, como excursiones, cambio de divisas, alquiler de automóviles, etc. Un hecho muy significativo es que el 75% del total nacional de agencias de viajes se concentran en las seis comunidades más importantes a cuanto a movimiento turístico receptivo, Barcelona, Madrid, Baleares, Andalucía, Canarias y Comunidad Valenciana (Quesada, 1999, 148).

- **In-plants.** Como ya se ha indicado son agencias localizadas en las dependencias de grandes clientes, con el objetivo de dar un mejor servicio a los mismos.
- **Centros comerciales especializados.** Queremos referirnos en este apartado a una experiencia muy particular que tiene su origen en Francia. Se trata de *Travelstore*, considerado como un gran almacén de viajes dedicado exclusivamente a la oferta turística, reuniendo en una edificio de tres plantas a agencias de viajes, oficinas de compañías aéreas, tiendas de utensilios para viajes, biblioteca y videoteca. (Editur, 1995, 10)

✓ **Según la estrategia seguida** podemos diferenciar, al igual que con el comercio en general dos grandes grupos: las agencias con tienda y las sin tienda, planteándose distintas tendencias y modalidades dentro de cada categoría. Entre las primeras podemos indicar:

- **Agencias generalistas.** Incluimos bajo esta denominación a las agencias de viajes por excelencia, es decir, aquellas que comercializan todo tipo de viajes, sin que estén caracterizadas por un mínimo nivel de especialización en algún tipo de producto o mercado en particular. Este tipo de agencia vende de todo a todo el mundo (Bédard, 2000, 337).

Según Renshaw (1997, 21) pueden destacarse como ventajas de las mismas el poseer un mejor conocimiento de las necesidades del mercado; el requerir un personal mas cualificado, lo que transfiere una mejor imagen de profesionalización y el tener un mayor

poder de negociación, mientras que los inconvenientes pueden surgir de la comercialización de productos de bajo coste y margen, que provoquen saturación de la agencia, interfiriendo éstos en la posible venta de productos de mayor margen o que sus empleados sepan “un poco de todo, pero nada en profundidad”.

- **Agencias tipo “supermercado del viaje”.** Albert (1999,323) cataloga a estas agencias como las que se centran en una demanda experimentada y centrada en servicios y viajes estandarizados con destinos preferentemente del mismo entorno cultural, con una alta sensibilidad al precio y generalmente no identificada con un alto nivel de lujo. Para responder a esta demanda se ha desarrollado un tipo de agencia con organización de predominio vertical, que produce sus propios viajes de forma estandarizada en una sede central, los comunica con un amplio despliegue promocional y los distribuye exclusivamente a través de su propia amplia red de agencias minoristas. Suelen utilizar televenta y requieren, en sus puntos de venta, personal fundamentalmente operativo. A menudo dispone de establecimientos con una amplia superficie de venta en la que aplica técnicas de merchandising. Podríamos citar como ejemplo representativo de esta orientación estratégica en nuestro país a *Halcón Viajes*.
- **Agencias especializadas.** Nos referimos a aquellas agencias que para abrirse un hueco en el mercado o huir de la fuerte competencia del sector se especializan en algún tipo de producto/mercado. Podría decirse que es una práctica relativamente reciente en el sector, pero que está abriendo muchas posibilidades dentro del mismo (EOT, 1999, 116). Así, podemos encontrarnos agencias especializadas en turismo rural, de aventura, deportivo, cultural, cruceros, balnearios, idiomas, viajes a la carta, etc.

Dentro de este segmento podría diferenciarse, según el posicionamiento estratégico seguido por la empresa, entre agencias con énfasis en los proveedores o con énfasis en los productos y/o clientes, según tratan de actuar más como representantes de los prestadores de los servicios turísticos o de sus potenciales clientes respectivamente (Bédard, 2000, 337).

- **Agencias tipo “boutique del viaje”.** Sería un caso particular dentro de la agencia especializada, pero con un posicionamiento estratégico centrado en un mercado de alto poder adquisitivo. Su oferta se basa en productos turísticos sofisticados y exclusivos, confeccionados generalmente a la carta, entre los que destacan los viajes de golf, la caza, el esquí, tratamientos de belleza o viajes culturales a destinos exóticos y alejados de su entorno cultural. Este tipo de agencia requiere un personal muy cualificado y una orientación muy definida hacia la función asesora de la misma, cuenta con proveedores muy seleccionados, medios tecnificados de información y realiza campañas de comunicación personalizadas. Sus oficinas se asemejan a despachos de asesorías (Albert, 1999, 324)

- **Agencias de incentivos y/o de empresa.** Se trata en realidad de otra modalidad de agencia especializada, aún cuando por su importancia en el sector consideramos que merece mención aparte.

Los viajes de incentivos, además de ser un premio ofrecido por algunas empresas para motivar a sus empleados, son también una parte muy importante de la oferta que se origina en la industria turística, fundamentalmente en las temporadas medias y bajas. (Mateo, 1992, 15).

Este tipo de turismo, que ha irrumpido con mucha fuerza en el mundo del turismo y ante sus especiales características y entorno que le rodea hace que cada vez existan más agencias, o en algunos casos departamentos específicos dentro de las agencias, especializadas en este producto/mercado (Muñoz Oñate, 1994, 478; Kotler, *et al*, 1997, 458).

Las agencias corporativas o de empresas son aquellas que no sólo se ocupan de los viajes de incentivos, sino que se especializan en el segmento de los viajes de negocios en cualquiera de sus modalidades (Renshaw, 1997, 23). Este tipo de agencias destacan en las clasificaciones por ratios de rentabilidad obtenida (Quesada, 1999, 148)

- **Organizadores de congresos y convenciones.** Son conocidos como OPC (Organizadores profesionales de congresos) y en muchas ocasiones se encuentran en el límite de la legalidad, pues se constituyen como empresas de servicios, pero no como agencias de viajes, aún cuando en la práctica suelen asumir las funciones de éstas (Consultur, 1994-95, 15).
- **Agencias “sociales”.** Hacen referencia a agencias que tienen algún tipo de vinculación con organismos públicos o sociales, dirigiéndose por tanto a unos mercados objetivos específicos. Como ejemplos podríamos citar a *Inturjoven*, organismo dependiente de la Junta de Andalucía o las agencias *Tulsa*, gestionadas por el sindicato CC. OO. Otro caso muy particular lo constituye *Mundosocial*, agencia mayorista, formada en 1991 como “Agrupación de Interés Turístico” por un plazo de 10 años para gestionar el programa del *Insero* destinado a viajes de pensionistas. Dicha agencia esta formada por cuatro grandes grupos: *Viajes Marsans*, *Halcón viajes*, *Viajes Barceló* y el *Grupo Iberostar* (Albert, 1999, 50).

✓ En lo que se refiere a la “**venta sin tienda**” hemos de indicar que en la actividad de la agencia de viajes están presentes una amplia gama de opciones dentro del marketing directo, tales como la venta por correspondencia, catálogo, teléfono, televisión e incluso venta automática, pero habría que matizar que todas estas han sido más bien empleadas como apoyo y complemento al sistema de distribución habitual más que como una opción alternativa. Sin embargo, en los últimos años está surgiendo una gran cantidad y variedad de lo que se conoce como **agencias virtuales** (Gomis, 1998b, 12), constituyendo éstas la gran oportunidad del turismo en el marketing directo (Walle, 1996, 72). Aún cuando volveremos a este tema al tratar la incidencia de las nuevas tecnologías sobre la distribución, apuntaremos aquí algunas consideraciones sobre esta variedad de nuevas agencias:

- **Agencias virtuales de GDS.** Se constituyen como ramales autónomos de los tradicionales sistemas globales de distribución (Macías, *et al*, 1998, 218), llegando a través de sus páginas de forma directa al consumidor.

Como caso más representativo puede citarse a *Travelocity* perteneciente a *Sabre*, que además de ser uno de los pioneros en esta línea de acción figura en el primer puesto en el *ranking* de agencias virtuales (Gomis, 1999a, 15). Recientemente *Savia Amadeus* se ha incorporado a este segmento a través de su portal *viajesydestinos.com*, intentando posicionar al mismo como un centro comercial virtual que persigue mantener la base de su negocio, formada por las pequeñas y medianas agencias (Sur, 2000a).

- **Agencias virtuales con origen en empresas del sector de Internet.** Nos encontramos con otro grupo de agencias virtuales que sin tener un precedente en el sector turístico si tienen un posicionamiento importante en el mundo de Internet y/o las telecomunicaciones, detectando en el mismo las oportunidades de negocio que el mundo de los viajes plantea en este medio. El caso más representativo dentro de esta tipología lo constituye *Expedia*, división de viajes de *Microsoft* que en poco más de dos años alcanzó una cifra de ventas superior a un millón de dólares al día (OMT, 1999, 81).
- **Agencias virtuales como agrupación de agencias minoristas.** Podría considerarse como la respuesta de las agencias minoristas, las cuales constituyen una especie de cadena voluntaria con el objetivo prioritario de afrontar este nuevo reto del comercio electrónico. Es el caso de *Cyberagencias.com* que ha surgido recientemente en nuestro país como un nuevo grupo de agencias de viajes cuyos objetivos estratégicos son ofrecer a sus asociados, en colaboración con los proveedores, la unión de los servicios tradicionales y digitales (Spic, 2000a, 10).
- **Agencias virtuales con origen en agencias mayoristas.** De igual modo las agencias de viajes mayoristas han aprovechado Internet para llegar al público final. Es el caso del portal *edreams* que ha formado una alianza con las mayoristas *Mundicolor*, *Soltour*, *Turavia* y *Club de Vacaciones* (Spic, 2000b, 562).
- **Agencias virtuales especializadas.** Incluimos aquí a aquellas agencias que ofrecen sus

servicios a través de Internet pero centradas en alguna característica diferencial de importancia. Este es el caso de *Priceline*, servicio *on-line*, basado en una especie de subasta electrónica, en la que el consumidor introduce el precio que está dispuesto a pagar por un trayecto de transporte aéreo o una habitación de hotel y la empresa se encarga de buscar algún proveedor que acepte dicha tarifa (Gomis, 1999b, 8). Esta idea ha ya ha sido adoptada por una agencia española bajo la denominación *viajarbajoprecio.com*.

Otro ejemplo innovador es *Lastminute*, especializado en distribuir a través de Internet productos y servicios turísticos de “ultima hora” y que funciona básicamente los viernes por la tarde y los sábados por la mañana. El servicio ofrece paquetes consistentes en billetes de avión, hoteles y algún tipo de espectáculo con el objetivo de reunir billetes y entradas que no se hayan vendido (Macías, 1999, 439).

- **Agencias virtuales como “sucursales” de las agencias tradicionales.** Nos referimos en este sentido a las páginas *webs* de las agencias de viajes tradicionales que ya existen en el mercado, ampliando por esta vía su campo de actuación y la posibilidad de ofrecer mayor valor añadido a sus clientes (Boronat, 1998, 141).

3.2.3.- SITUACIÓN ACTUAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Si algo caracteriza al sector de agencias de viajes en la actualidad, no sólo a escala nacional, sino en el mundo entero, es el interrogante generalizado sobre su futuro ante los importantes cambios que se están propiciando en el sector y su entorno, que podrían resumirse en dos pilares fundamentales (Bédard, 2000, 336; Bigne, 1999, 562; Buhalis, 1998, 414-416; Consultur, 1994-95, 3; EOT, 1999, 118; Espinosa, 2000, 14; Falkenstein, 1997, 24; Gee, Makens y Choy, 1997, 188-189; Gomis, 1995, 9; Pricewaterhousecoopers, 1999, 11; Renshaw, 1997, 169-170; Walle, 1996, 72; Zierke, 1996, 3):

- Una fuerte tendencia para saltarse a las agencias de viajes en el canal de distribución por parte de los prestadores de los servicios turísticos y de los propios touroperadores.
- El importante papel que están jugando las nuevas tecnologías, factor íntimamente ligado al anterior, que está favoreciendo el auge de nuevos canales de distribución en el sector turístico.

Sin embargo, y a pesar de la situación indicada, el sector de las agencias de viajes creció en nuestro país en el período 1996-1998 en torno a un 15% anual, con una facturación global evaluada en un billón y medio de pesetas y se ha incrementado el número de puntos de venta en un 20% (EOT, 1999, 113-115) (FIGURA 3.7).

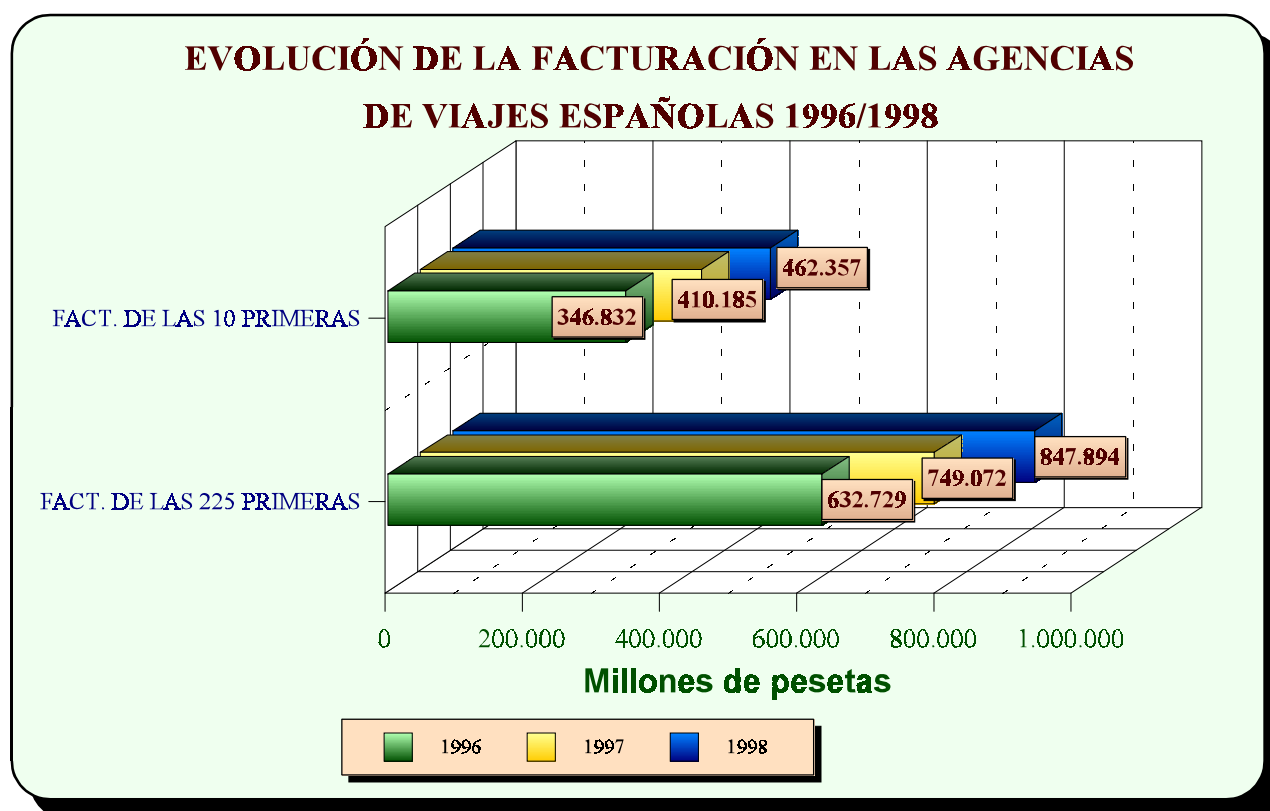


FIGURA 3.7

Fuente: Nexotur (2000, 11)

Tras esta aparente contradicción se esconden una serie de datos y circunstancias que de un lado confirman los cambios que se están produciendo en el sector y de otra parte recogen los efectos económicos que han propiciado una situación favorable para este desarrollo.

Así, es importante destacar como en 1999, más del 56% de la facturación del sector se repartía entre tan sólo nueve agencias (Hostelmarket, 2000i, 80) (FIGURA 3.8). Estas cifras demuestran, sin duda alguna, que se mantiene la tendencia a la concentración que ya se venía observando durante los últimos años (Nexotur, 2000, 21).

Como factores impulsores de este crecimiento de ventas se pueden destacar entre otros el efecto positivo de la reactivación económica, provocando un incremento del gasto medio del

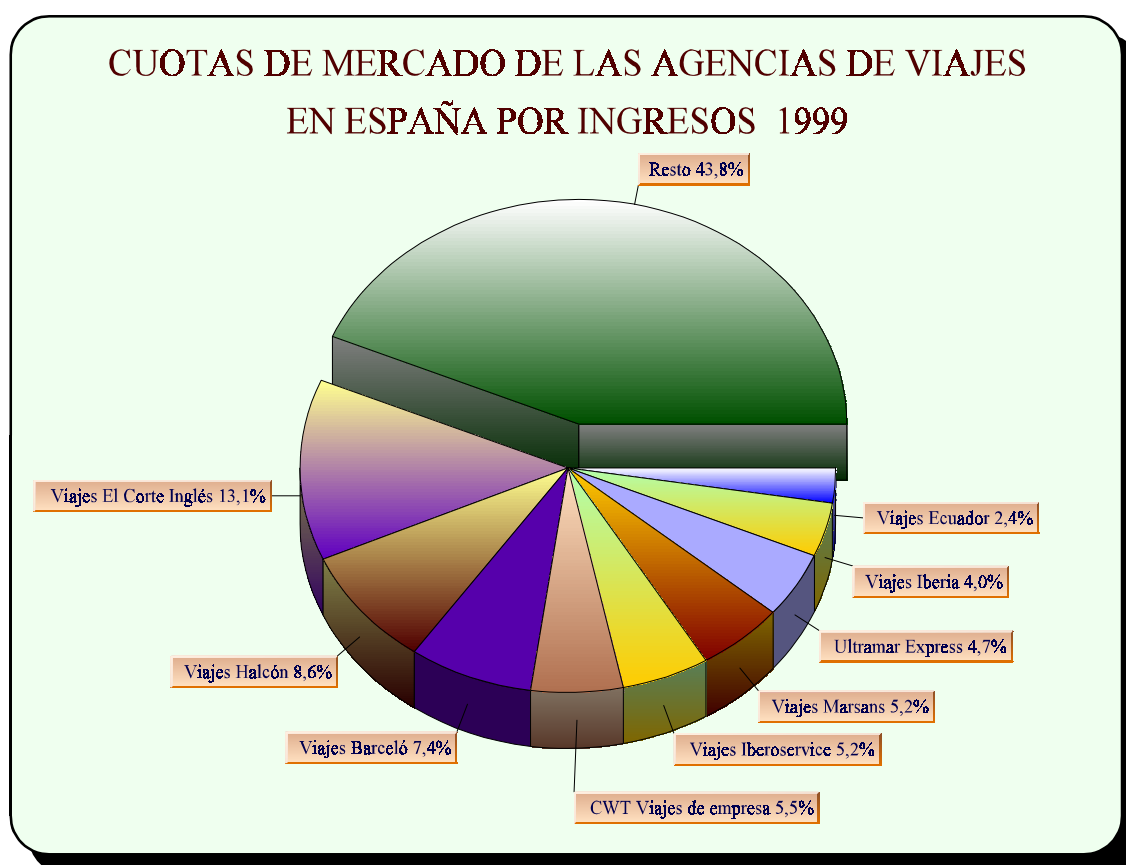


FIGURA 3.8

Fuente: Hostelmarket (2000h, 80c)

turista; un despegue del mercado doméstico emisor y el incremento de la demanda de viajes de alto nivel y de larga distancia. Igualmente, se aprecia una cierta desestacionalización de los flujos turísticos, al hilo de los cambios en los hábitos de la demanda (Nexotur, 2000, 21).

Además de los dos aspectos destacados anteriormente como principales focos de atención en la situación actual de las agencias de viajes, existen otros muchos factores del entorno que obligan a un replanteamiento de la estrategia de las agencias de viajes en la industria turística. A este respecto se han realizado diversos estudios sectoriales en los que a través de consultas a los propios empresarios y/o el análisis de profesionales expertos en la materia se ha llegado a apuntar como principales tendencias y problemas del sector los siguientes (EOT, 1999, 118-126; Consultur, 1994-95, 14-19; Pricewaterhousecoopers, 1999, 10-13; Albert, 1999, 25) (FIGURA 3.9):

- Presión de los proveedores a la reducción de las comisiones, especialmente en el caso de las compañías aéreas.
- Creciente implantación de los (CRS-GDS) que han traído consigo un incremento de productos y funcionalidades. En 1998 el 71% de las agencias mayoristas y mayoristas-minoristas de España trabajan con un CRS, lo que supone un crecimiento muy significativo, dado que en 1994 el dato era del 56% (Gomis, 1998a, 13).
- El auge del intrusismo, desde el generado por las nuevas tecnologías hasta la proliferación de empresas especializadas en determinados mercados/productos que actúan como agencias de viajes sin serlo.
- El incremento constante de la concentración en todos los niveles turísticos, tanto en el ámbito vertical como horizontal, creándose además nuevos grupos y alianzas con gran poder dentro del sector.
- Globalización de los mercados.

- Introducción en el sector de grandes almacenes y superficies, así como de entidades financieras y otras variantes de nuevos intermediarios.
- Irrupción de capitales extranjeros.
- Surgimiento de nuevas alternativas de expansión y crecimiento como las franquicias y los grupos de gestión.
- Una creciente tendencia a la especialización en productos/mercados de muy variada naturaleza y nuevas exigencias y hábitos de compra por parte de los consumidores.
- Proliferación de agencias virtuales de muy diversa tipología.
- Competencia de los propios proveedores turísticos.
- Crisis de rentabilidad por la competencia a través de precios bajos y el descenso de comisiones.
- Rigurosos requisitos legales, en especial en los países de la Unión Europea para la defensa del turista en calidad de consumidor.
- Una percepción por parte de los clientes finales e intersectoriales sobre las agencias de viajes bastante difusa y que detecta elevadas distancias entre los niveles de servicio percibido y las expectativas.
- Reconversión de los sistemas de gestión enfocándolos al mercado, a la creciente cultura de la calidad y a una competencia basada en estrategias internacionales.

DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA DE VIAJES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA EN ESPAÑA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
➤ Proximidad al usuario. ➤ Alta cuota de mercado en la comercialización de determinados productos (principalmente los aéreos) ➤ Control y acceso óptimo a medios de búsqueda y consulta de información ➤ Función interlocutora y consultora de cara al usuario final. ➤ Flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios y necesidades. ➤ Abaratamiento de las comunicaciones y acceso a mayor número de productos y ofertas a través de los CRS. ➤ Surgimiento de grupos de gestión y compra como vía para la mejora de la competitividad de las pymes. ➤ Mejora de la formación de los empleados. ➤ Surgimiento de empresas especializadas adaptadas a las nuevas tendencias del mercado. ➤ Amplía distribución territorial a través de todo el territorio nacional. ➤ Fuertes barreras de entrada, tanto por motivos legislativos como por la complejidad en la distribución de determinados tipos de productos.		➤ Excesiva atomización empresarial. ➤ Reducida repercusión del asocianismo comercial para mejorar su competitividad frente a proveedores. ➤ Complicada gestión administrativa. ➤ Bajo nivel de formación. ➤ Márgenes muy reducidos. ➤ Bajo nivel tecnológico. ➤ Baja productividad. ➤ Alta rotación de empleados y directivos. ➤ Escaso enfoque de marketing. ➤ Imagen negativa por parte del público objetivo, que desconoce las ventajas que puede aportar la AA. VV.	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
➤ Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para abaratar costes y mejorar la comunicación. ➤ Crecimiento del turismo doméstico, con incrementos importantes de viajes de media y larga distancia. ➤ Disponibilidad de trabajadores con mejor formación. ➤ Incremento de productos y destinos turísticos que hacen más compleja la elección. ➤ Buena coyuntura económica. ➤ Presencia necesaria del agente de viajes como fedatario según "Ley de viajes combinados" ➤ Aumento del tamaño del mercado y mejora de las características del mismo como consecuencia de la reducción de la estacionalidad.		➤ Recortes en las comisiones por parte de proveedores. ➤ Impulso de los proveedores en la distribución directa. ➤ Surgimiento de múltiples canales alternativos, reales y potenciales, gracias a la mejora de las telecomunicaciones ➤ Concentración de negocio en un número reducido de grupos empresariales. ➤ Desregulación del sector. ➤ Nuevos hábitos de consumo de los propios consumidores, incrementándose la tendencia a la contratación directa.	

FIGURA 3.9

Fuente: Elaboración propia a partir de EOT (1999, 131-136) y Consultur (1994-95, 19)

Como resultado de estos cambios que se están produciendo en el sector, consideramos que, tal como ya hemos indicado, el papel y la estrategia de la agencia de viajes que desee ser competitiva ante este nuevo entorno debe cambiar sustancialmente.

De manera general, consideramos que el aspecto más importante es pasar de ser un “mediador” a un verdadero “asesor” en los viajes. En este sentido, deberá aportar valor añadido para que el consumidor realmente encuentre más satisfactorio acudir a una agencia de viajes que ir directamente al proveedor de los servicios (Buhalis, 1998, 416; Consultur, 1994-95, 25).

Otras líneas de acción de interés estriban en aspectos que ya se perciben en el sector y que se han comentado anteriormente, tales como una mayor apuesta por la especialización en determinados productos/mercado (Alarcón, 1996, 306), la integración en grupos que mejoren la competitividad de la empresa, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como una fuente de oportunidad y no sólo como amenaza, la diferenciación de la competencia a través de una buena imagen en el mercado, un profundo interés por satisfacer las necesidades de los consumidores, la innovación, una orientación al marketing de relaciones con los distintos elementos que forman parte de su sistema comercial y la apuesta por la calidad del servicio, ya que ésta se revela como un elemento determinante de la competitividad de las agencias y un elemento claro de diferenciación y en consecuencia un factor determinante de la fidelización de la clientela (Bigne *et al*, 1995, 206, Díaz González, 1996, 18).

3.3.- LOS TOUOPERADORES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Para analizar la figura del touroperador, elemento de la industria turística que, sin duda alguna, ha constituido uno de los pilares básicos del desarrollo del turismo de masas a lo largo y ancho de todo el mundo (Sheldon, 1994a, 401) hay que comenzar haciendo una serie de precisiones que ayuden a delimitar su concepto y funciones. De hecho, dentro de la terminología turística existe una falta de uniformidad que genera confusión, usando

indistintamente, entre otros, las denominaciones de mayoristas; touroperadores o ensambladores turísticos (March, 1994, 414). Intentaremos por tanto, delimitar a continuación si al emplear dichos términos nos estamos refiriendo a un mismo tipo de empresas o existen diferencias entre ellos.

Con tal objetivo comenzaremos analizando algunas de las definiciones que sobre estos agentes turísticos podemos encontrar en la literatura anglosajona.

Así, McIntosh, Goeldner y Ritchie (1995, 139) dicen que el mayorista de viajes (también llamado touroperador) combina un viaje y todos sus componentes y lo vende a través de su propia compañía, puntos de venta minoristas o de agencias de viajes autorizadas.

Gee, Makens y Choy (1997, 187-190), proporcionan conceptualizaciones distintas para la agencia mayorista y para el touroperador. Se refieren al primero como una empresa especializada en organizar paquetes turísticos que son comercializados a través de una red de agencias de viajes minoristas, mientras que se refieren al touroperador como responsable de la organización y venta de servicios especificados y publicitados en un paquete turístico, añadiendo que en algunos casos la oferta de los mismos se desarrolla para comercializarla directamente al público en general, aunque muchos trabajan también con instituciones de diversa índole como clubes, entidades religiosas u organizaciones sociales, mientras que en otros casos la oferta es diseñada para su comercialización a través de agencias mayoristas, que a su vez, lo distribuyen en sus propias oficinas minoristas.

Por último, Horner y Swarbrooke (1996, 190-194) diferencian también ambos conceptos, definiendo al mayorista como una compañía que compra un producto o servicio en grandes cantidades al productor y luego lo vende en pequeñas cantidades al minorista, pero sin dar una definición expresa del touroperador, de los que simplemente dicen que son también intermediarios en el canal de distribución.

En lo que se refiere a la literatura española, también se produce una utilización indistinta

de los términos touroperador y agencias mayoristas, pero, generalmente, en estos casos, condicionada en gran medida por la legislación vigente, utilizándolos como sinónimos, es decir, refiriéndose al mismo tipo de empresa (Fernández Fuster, 1985, 319; Muñoz Oñate, 1994, 447; Consultur, 1994-95, 10).

No obstante, podemos apreciar como de una manera más precisa algunos autores establecen, también dentro del mercado español, una diferenciación entre las mismas. Así, Vogeler y Hernández (1995, 244), González Cobreros (1997, 16) o Albert (1999, 33) particularizan la denominación de touroperador atendiendo principalmente a la dimensión empresarial de la agencia.

En función de todo ello, podríamos apuntar las siguientes conclusiones :

- ✓ En el sector turístico, tanto en al ámbito nacional como internacional, los términos touroperador (*tour operator*) y agencias mayoristas (*wholesalers*) se utilizan coloquialmente de forma indistinta.
- ✓ De manera más estricta, fuera de nuestras fronteras, existe una diferenciación clara entre touroperador y agencia mayorista. La diferencia básica radica en que los touroperadores pueden comercializar su oferta de manera directa al consumidor final, mientras que la agencia mayorista venderá siempre a través de agencias minoristas. En este sentido, el touroperador que vende directamente al consumidor final debería ser considerado como un intermediario minorista, mientras que cuando comercializa su oferta a través de agencias minoristas su actividad se catalogará como mayorista.
- ✓ En España, la legislación vigente no recoge la figura del touroperador, por lo que oficialmente sólo existirán agencias mayoristas, minoristas o mayoristas-minoristas. Por lo que toda empresa que organice y comercialice empresarialmente paquetes turísticos deberá tener la condición de agencia de viajes. Más concretamente, todo touroperador es una agencia de viajes, pero no necesariamente a la inversa.

- ✓ En la práctica, y en nuestro país, la diferencia entre un touroperador y un mayorista tradicional radica básicamente en la dimensión empresarial de la entidad y en el predominio de la función productora o mediadora respectivamente.

3.3.1.- EL PAPEL DE LOS TOUOPERADORES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Tal como ya hemos indicado, los touroperadores, con sus lanzamientos al mercado de los viajes organizados y la denominada estandarización del producto turístico a precios muy asequibles, han sido considerados como uno de los factores impulsores del denominado turismo de masas que tuvo lugar a partir de los años cincuenta y sesenta (O.M.T., 1978, 10; Vogeler y Hernández, 1995, 26).

El nacimiento de los touroperadores está muy ligado al de las compañías de vuelos *charter*, un fenómeno propio de fines de la II Guerra Mundial, ya que éstas se constituyeron inicialmente con aviones y pilotos que quedaron sin trabajo al terminar la misma. En esa época, los touroperadores contrataban a esos transportistas para reducir precios y competir con las líneas aéreas regulares que contaban con tarifas muy elevadas.

Progresivamente, la fusión con dichas compañías *charters* y con establecimientos o cadenas hoteleras aporta a los touroperadores los componentes esenciales de los llamados viajes programados o paquetes y les permite controlar la cadena de servicio del viaje

Al reunir grandes grupos de turistas consiguen bajos precios que se adaptan al mercado emergente europeo en dicha época, compuesto por una incipiente pero mayoritaria clase media, que por primera vez en la historia cuenta con cierta capacidad económica para viajar (Albert, 1999, 33).

Desde entonces, han desarrollado un papel crucial en el crecimiento de las vacaciones al extranjero (Buck, 1988, 73) y en el surgimiento y desarrollo de los destinos turísticos más consolidados, pudiéndose pensar incluso que sin los touroperadores no hubieran siquiera nacido muchas de las zonas turísticas existentes o, cuando menos, se hubiese retrasado unos años (González Soria, 1999, 850).

Hoy por hoy, se puede considerar que constituyen el corazón de la distribución turística (Muñoz Oñate, 1994, 447) y por tanto un elemento clave en toda la industria, llegando algún autor a afirmar que constituyen el único tipo posible de empresa turística (Muñoz de Escalona, 1989, 13).

Según Goodall (1988, 27), la clave de su éxito estriba en que los precios de sus paquetes turísticos resultan más baratos que la suma total de los servicios contenidos en el mismo, si éstos se comprasen individualmente

A pesar de todo ello, los touroperadores también son objetos de fuertes críticas como consecuencia del ejercicio del poder por su situación de privilegio en la contratación con los proveedores; el desvío de corrientes turísticas (Fernández Fuster, 1985, 322); la dependencia de los mismos y el control que ejercen sobre los productos y destinos turísticos (Alcázar, 1996, 12; Gallego, 1997, 141), imponiendo duras condiciones, tanto a la demanda como a la oferta (Figueroa, 1985, 152) e incluso, por considerar que gran parte de sus beneficios quedan en los países de origen (Tamames y Gallego, 1995, 617).

Para analizar el papel que juegan en la actualidad los touroperadores en la distribución turística deberíamos plantearnos en primer lugar si éstos son realmente un intermediario en la distribución o deben ser considerados como un “fabricante” o productor de servicios turísticos.

Aún cuando, como ya hemos analizado al estudiar la tipología de intermediarios, los touroperadores aparecen en la literatura específica como un elemento del canal, generalmente,

en el tramo mayorista, diversos autores abogan por considerarlos como productores o a lo sumo como productores e intermediarios simultáneamente (Lejeune, 1971, 47; Aragay y Grande, 1978, 92; Holloway, 1994, 150; Seaton y Bennet, 1996, 153; Chias, 1991, 60; Vázquez, 1999, 21; González Soria, 1999, 845)

Todos estos autores abogan por la consideración de los touroperadores como productores basándose en una misma idea, cual es que los mayoristas normalmente no transforman un producto antes de distribuirlo, sin embargo, los touroperadores si crean un nuevo producto, el paquete turístico, a partir de una serie de servicios individuales suministrados por diversas empresas. En este sentido el touroperador es un fabricante que reconoce que los clientes pueden crear el mismo paquete turístico por sus propios medios, pero no al mismo precio (Holloway, 1994, 150).

Sin embargo, a nuestro juicio y sin entrar en un debate profundo sobre el tema, nos inclinamos por catalogarlos bajo una óptica de marketing como un intermediario de la distribución turística apoyándonos en los siguientes argumentos:

- Consideramos que el touroperador realmente no crea un producto nuevo sino que lo que hace es facilitar un mejor ajuste entre la oferta y la demanda, creando así utilidad de forma, dada la característica de alta complementariedad de este tipo de producto.
- Podría identificarse el papel desarrollado por los touroperadores, teniendo en cuenta las restricciones legales, con el asumido por los principales intermediarios actuales del comercio en general, grandes superficies y grandes almacenes, los cuáles introducen marcas propias; crean surtido; reúnen productos complementarios; añaden servicios; ofrecen financiación, etc. Proporcionan, en definitiva, una oferta que va mucho más allá de una simple compraventa. La diferencia principal con respecto a éstas figuras comerciales estriba en que los touroperadores no pueden vender directamente al consumidor final, operando, por tanto, en el tramo mayorista.

Al igual que sucede con grandes superficies y grandes almacenes, los touroperadores sí se convierten en “productores” cuando, por ejemplo, desarrollan procesos de integración hacia atrás adquiriendo la propiedad total o parcial de sus proveedores, situación muy típica como más adelante se analizará en el sector turístico, donde la mayoría de los touroperadores europeos tienen su propia compañía *charter* y fuertes intereses en empresas hoteleras (Poon, 1993, 57).

- Creemos que todo intermediario que aporte valor añadido está mejorando y proporcionando, por tanto, un “nuevo” producto, superior al anterior. Un intermediario que no aporte “valor” no tendrá sentido en un sistema comercial moderno. De ahí la profunda reestructuración que se está viviendo en el sistema comercial en la actualidad.
- De hecho, consideramos que los touroperadores realizan todas y cada una de las funciones típicas de los intermediarios, con las salvedades expuestas en el capítulo de introducción de este trabajo en relación con la especificidad de los servicios turísticos, con lo que podríamos identificarlo como un mayorista de servicios plenos (Santesmases, 1999, 549). Estas funciones son:
 - ✓ Reducción del número de transacciones. Facilita que se pueda contratar con un sólo interlocutor un conjunto de servicios turísticos.
 - ✓ Adecuación de la oferta a la demanda. Tanto en lo que se refiere al ajuste entre las cantidades ofertadas y demandadas, como una especial dimensión relativa a que los prestadores suelen ofertar un único y determinado tipo de servicio turístico, alojamiento, transporte o, actividades complementarias, entre otras posibilidades, mientras que la demanda desea contratar una combinación de los mismos.
 - ✓ Creación de surtido. ofertando paquetes a distintos destinos turísticos y/o con niveles diferentes de precios en función del tipo de alojamiento, duración de la estancia, actividades comprendidas, etc.

- ✓ Realización de actividades de marketing. Que van desde crear y posicionar sus propias marcas hasta realizar importantes campañas de publicidad y promoción, pasando por establecer políticas de precio para las distintas alternativas ofertadas.
- ✓ Transmisión del derecho de uso del producto. Desarrollan y hacen llegar al consumidor, a través de las agencias minoristas, los distintos billetes y bonos que posibilitan al turista disfrutar de los servicios contratados.
- ✓ Financiación. En su doble sentido, tanto hacia los productores de los servicios como hacia los consumidores.
- ✓ Servicios adicionales. Particularmente, ofertando aquellos servicios que no son asumidos por las empresas tradicionales, como por ejemplo los traslados desde los aeropuertos a hoteles y viceversa, tramitación de documentos y visados, facilitando información práctica sobre los destinos, etc.
- ✓ Asunción de riesgos. Tradicionalmente, los touroperadores contratan los servicios con bastante anticipación, asumiendo en muchos casos el riesgo correspondiente ante la posible ausencia de demanda y de las fluctuaciones de del mercado en general.

Independientemente de su consideración de fabricante o intermediario, nos centraremos a continuación en poner de manifiesto las características distintivas y significativas de la figura del touroperador en el sistema de distribución turística. Así, la UIOOT (actual O.M.T., 1972, 25) destaca como elementos claves de los mismos, los siguientes:

- ❖ Contrae obligaciones con los proveedores de los servicios turísticos, anticipándose a la demanda y asumiendo el riesgo.
- ❖ El producto ofertado por el touroperador en un “viaje todo comprendido”, consistente en una combinación establecida de acuerdos relativos al transporte, alojamiento y otros

servicios auxiliares, vendidos como un solo servicio.

Albert (1999, 32-34) añade como características de los touroperadores y de los mayoristas en general:

- ❖ Constituyen grandes grupos empresariales, originados por integraciones horizontales con otras agencias de viajes o verticales, con compañías aéreas, cadenas hoteleras, compañías de autocares, etcétera.
- ❖ Utilizan transportistas y alojamientos de su propiedad en sus viajes y productos y se benefician de las sinergias de su grupo empresarial en costes y comercialización.
- ❖ Crean diferentes marcas para sus variados programas de viajes.
- ❖ Operan internacionalmente un gran porcentaje de viajes.
- ❖ Mueven altas cifras de clientes y ventas
- ❖ Su principal función es la producción de viajes a la oferta (paquetes turísticos, viajes programados o viajes combinados), es decir confeccionados por su propia iniciativa y dirigidos a una demanda potencial. Sin embargo, las nuevas exigencias de la demanda están incrementando la producción de los viajes a la medida de cada cliente (*forfait* o *tailor made*).
- ❖ En España, venden sus productos exclusivamente a través de las agencias de viajes minoristas. En otros países los touroperadores pueden vender directamente al público e incluso organizar viajes empresas que no tienen la calificación de agencias de viajes.
- ❖ Contratan servicios turísticos en grandes cantidades y negocian tarifas reducidas con los proveedores para abaratar los precios de venta al público de los servicios que ofertan. La

realización de estas contrataciones supone también el ejercicio de la función mediadora. Al utilizar transportes y alojamiento de su propiedad garantizan la disponibilidad de las plazas que ofertan.

- ❖ Asumen altos riesgos por sus contrataciones anticipadas, por su explotación a la oferta y por sus intensas acciones de marketing.
- ❖ Su negocio está fundamentado en un alto número de viajeros que trasladan, pero la rentabilidad por plaza suele ser bastante baja, según la coyuntura del mercado.
- ❖ Suelen ofertar programas especializados por destinos, segmentos de mercado o productos con marcas diferentes al nombre del touroperador o mayorista.
- ❖ Poseen una estructura empresarial compleja para poder realizar el diseño, organización y comercialización de sus viajes y productos.

Desde una óptica más descriptiva de la operativa del touroperador y de las repercusiones de sus acciones sobre el mercado, podemos completar estas características siguiendo a Muñoz Oñate (1994, 449-450):

- ❖ El negocio del touroperador se caracteriza por la relativa facilidad de creación inicial (aunque las leyes de los diversos países cada vez van exigiendo más garantías de respaldo económico), una alta velocidad de *cash-flow*, un bajo margen de beneficio sobre ventas y un alto potencial para el margen de la inversión realizada en la empresa.
- ❖ Apoyan sus actividades en el gran volumen de compras que pueden realizar en el sector, aspecto ya destacado, y en la colaboración y mantenimiento de relaciones con los restantes miembros del canal de distribución, al objeto de asegurar su apoyo y fidelización para conseguir estar con sus productos, y por tanto con los de sus proveedores en una gran cantidad de puntos de ventas cercanos a los posibles consumidores.

- ❖ Actúan en el sector forzando la bajada de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los diferentes destinos tengan que competir entre sí.
- ❖ Se beneficia de la facilidad derivada de que las zonas receptoras, por grandes áreas, tienen muy poca diferenciación, y promueven lo más rentable para ellos.
- ❖ Su fuerza es particularmente poderosa cuando existen vacíos de ocupación en sus principales proveedores (hotel y avión), ya que estas industrias soportan grandes costes fijos y requieren unas altas tasas de ocupación.
- ❖ Pequeños incrementos en el coste del hotel representan grandes descensos en el beneficio del touroperador, dado su pequeño margen y, por ello, éste ejerce todo su poder negociador para minimizar las subidas de precios hoteleros.
- ❖ Los nuevos destinos le son interesantes en la medida de que puedan disponer de transporte (avión principalmente) “con poco riesgo” y donde su capacidad negociadora le permita obtener costes menores.
- ❖ Los costes para un hipotético cambio de proveedor hotelero o de los productos complementarios son relativamente bajos, pero no así los correspondientes al avión.
- ❖ El touroperador es el elemento más importante en que los fabricantes pueden confiar para una venta intensiva al objeto de que recubran las plazas programadas para la venta.

Concluiremos este análisis del papel de los touroperadores en la distribución turística, indicando que, tal como afirma Sheldon (1994a, 400), estos importantes intermediarios del sistema de distribución turística son sustancialmente beneficiosos para los distintos elementos del sector: los proveedores de los servicios; los consumidores; las agencias de viajes y los destinos turísticos.

De cara a los proveedores, estos beneficios tienen su origen en:

- ▣► El apoyo de marketing realizado por los touroperadores.
- ▣► Facilitar unas mayores tasas de ocupación.
- ▣► Reducir los costes promocionales.
- ▣► Dependiendo de la forma de contratación, asumir los riesgos de “caducidad” propios de los prestadores de los servicios turísticos.

Con relación a éste último aspecto, hay que indicar que los acuerdos entre ambas partes pueden ser de dos tipos: compra de cupo o reserva de cupo. En el primer caso el touroperador compra en firme, anticipándose a la demanda y por tanto asumiendo totalmente el riesgo sobre la operación. En la reserva de cupo, situación más frecuente en la actualidad, el operador sólo pagará por aquellas plazas realmente vendidas, en cuyo caso el riesgo seguirá siendo asumido por el proveedor. Evidentemente, en esta opción los descuentos ofrecidos al operador son sensiblemente menores.

Los beneficios proporcionados por los touroperadores a los consumidores pueden resumirse en:

- ▣► Un menor coste en la obtención de la información sobre los productos y destinos turísticos.
- ▣► Pueden generar mayor confianza en los consumidores a través de la imagen de marca de los touroperadores.
- ▣► El turista sólo tendrá que realizar una transacción para contratar una serie de servicios. Obtienen precios sensiblemente inferiores para sus vacaciones.

- ▣▶ Ventajas derivadas de diversos servicios en destinos, tales como menor necesidad de perder tiempo en organizar y planificar el viaje, actividades locales, solución de problemas con los idiomas, etc.

Por lo que respecta a las agencias de viajes:

- ▣▶ Reciben aproximadamente la misma comisión por vender un paquete turístico que los servicios de forma individualizada, aún cuando, como es evidente el tiempo y el esfuerzo es bastante menor cuando sólo tienen que realizar una transacción con el touroperador.
- ▣▶ Le facilitan la información necesaria sobre los destinos y sus productos, requiriendo un menor esfuerzo por parte del propio agente.

Por último, en lo que se refiere al destino, éste puede verse beneficiado, tal como ya hemos indicado, ya que los touroperadores en su interés de conservar el atractivo de los lugares turísticos para sus clientes, suelen invertir en los mismos.

3.3.2.- TIPOLOGÍA DE TOUOPERADORES

Antes de acercarnos a una revisión de las distintas categorías de touroperadores tendremos que volver a matizar el enfoque seguido con relación a la disyuntiva, antes mencionada sobre touroperadores y mayoristas. En este sentido, hemos de dejar claro que nos ocuparemos aquí de los touroperadores en su sentido tradicional, es decir como aquellas organizaciones que compran o reservan alojamientos, transportes nacionales e internacionales y otros servicios en grandes cantidades para combinarlos y formar paquetes turísticos y posteriormente venderlos a un precio global individualmente a los consumidores o a través de agencias de viajes (Foster, 1985, 53). Posteriormente, al estudiar a otros tipos de intermediarios, analizaremos otras modalidades de mayoristas dentro de la industria turística.

Partiendo de esta premisa, podemos indicar que dentro de la literatura específica no es fácil encontrar clasificaciones de estos tipos de intermediarios que se ajusten a criterios claros y uniformes, a pesar de ello, proponemos las siguientes alternativas:

Teniendo en cuenta el **origen del touroperador y las relaciones de propiedad** con otros elementos del canal podríamos encuadrar las tipologías destacadas por Sheldon (1994a, 399); McInstosh, Goeldener y Ritchie (1995, 139) y Yale (1995, 18) según las cuales un touroperador puede adoptar alguna de las siguientes categorías:

- Una empresa independiente, sin ningún tipo de vínculos de propiedad con otras empresas del sector y por tanto, libres para negociar con aquellos proveedores que estimen oportunos. Esta modalidad creció drásticamente en la década de los ochenta en los Estados Unidos, superando a mediados de los noventa la cifra de 2000 touroperadores (McInstosh, Goeldener y Ritchie 1995, 139).
- Con propiedad común o cooperación con compañías aéreas, establecimientos hoteleros y/o agencia de viajes. Situación muy habitual, como ya se ha indicado, en el sector turístico, sirva como ejemplo que los tres touroperadores más importantes del Reino Unido, *Thomson*, *Airtours* y *First Choice*, tienen su propia compañía *charter* e interrelaciones con cadenas de agencias minoristas (Seaton y Bennet, 1996, 159).
- Un operador de viajes por autocar: forma originaria de algunos importantes touroperadores españoles, como por ejemplo *Pullmantur* o *Juliatour* (González Soria, 1999, 859-861).
- Agencias minoristas que desarrollan paquetes para sus clientes. Esta situación puede identificarse a través de dos vías al amparo de la legislación española. Así, se trataría, en realidad de una agencia minorista que está ejerciendo su función “productora”, es decir sería un touroperador en su sentido de combinación de productos para formar el paquete turístico, pero no se consideraría como mayorista. O bien, situación más habitual en

nuestro mercado, se identificaría con la agencia mayorista-minorista, en cuyo caso podría incluso vender sus paquetes a través de otras agencias minoristas además de las suyas propias (Vogeler y Hernández, 1995, 244).

Otro criterio de clasificación habitual es el referido al **ámbito de actuación del touroperador**, según el cual distinguimos tres tipos de touroperadores (Lundberg, 1986, 164; Goodall, 1988, 28-29; Holloway 1994, 152-15 y Yale 1995, 8-18):

- Internacionales: son los touroperadores por excelencia, se dirigen al mercado masivo, vacacional, centrándose principalmente en los destinos más consolidados internacionalmente. Aquí se incluyen a las empresas líderes que controlan el mercado turístico europeo, tales como *TUI*, *Airtours*, *Thomson*, *C&N*, o *First Choice* (Conde, 2000, 44).
- Nacionales o domésticos: son aquellos que organizan viajes dirigidos al turismo interno, es decir al realizado dentro del propio país de residencia del turista. Este segmento de negocios es bastante más reducido, entre otros motivos, por los propios hábitos de los turistas, para quienes resulta bastante más fácil obtener información y contratar directamente sus viajes en sus desplazamientos por su propio país. Aún en mayor medida, cuando el medio de transporte más utilizados en estos tipos de viajes es el vehículo propio, por lo que se contrata únicamente el medio de alojamiento.

Según los datos de *Familitur*, el 76% de los españoles que viajaron durante el año 1999 dentro de nuestro propio país utilizaron el coche particular, sin realizar, en el 67% de los casos, reserva anticipada de ningún tipo y en el 17% de los casos se reservó directamente al proveedor de los servicios (IET, 2000a, 19-20). Esta situación hace que las compañías centradas en este segmento suelen tener una cierta especialización en algún tipo de producto/mercado, tales como circuitos en autocar, estancias, etc.(Yale, 1995, 14).

- Receptivos: hacen referencia a aquellos touroperadores que se ocupan de la organización de los viajes dentro del país de destino de los turistas, por lo que en las principales áreas turísticas europeas, como España y Grecia, suelen ser incluso más numerosos e importantes que los emisores (Holloway, 1995, 152).

Los servicios ofrecidos por estos tipos de intermediarios incluyen el encuentro y acogida de los turistas en los aeropuertos u otros puntos de llegada, negociaciones con compañías hoteleras y de transportes por carreteras, gestión de *transfers* (desplazamientos entre aeropuertos y hoteles), organización de excursiones y otros servicios complementarios en destino.

Bull (1994, 96) establece una tipología un tanto peculiar, que quizás podría plantearse como una combinación entre **el tipo de actividad y productos comercializados**, según lo cual presenta cuatro grupos de touroperadores:

- Empresas establecidas en el área de origen y que ofrecen productos turísticos por avión, bien en vuelo *charter*, o regular. Se identifican con los grandes touroperadores emisores británicos y alemanes como *Thomson* o *TUI*, pero también incluyen dentro de este grupo a pequeñas empresas especializadas de dichos países, del noreste europeo y de Japón.
- Oferentes de *tours* de larga duración en autobús u otros paquetes turísticos de tierra o mar. A los que podríamos identificar con los touroperadores anteriormente mencionados que tienen su origen en las empresas de viajes por autocar.
- Los que trabajan solo al por mayor para alojamientos de grupos, alquiler de vehículos o similares. Refiriéndose en este sentido a touroperadores con un alto nivel de especialización en un determinado tipo de producto y caracterizados por una función mayorista muy predominante.
- Agentes de excursiones establecidos en los destinos, que muchas veces actúan como

agentes para la atención en tierra de empresas navieras. Tipología parecida a la anteriormente mencionada como touroperador receptivo, pero que asocia de forma directa al transporte marítimo.

Fernández Fuster (1985, 319) establece una tipología que podríamos presentar **según la forma de comercialización** de los productos turísticos de los touroperadores, diferenciando así tres situaciones:

- Agencias que organizan viajes y los venden a través de canales propios exclusivamente. Situación que es calificada como típica de las grandes empresas europeas, en donde los touroperadores, como ya hemos visto, tienen la opción de vender directamente al consumidor. En nuestro país se da en aquellos casos en que la agencia adopta la figura mayorista-minorista y generalmente forma parte de un gran grupo turístico que desarrolla una estrategia de exclusividad de venta de sus productos a través de su propia red.
- Agencias que organizan viajes y los venden por una doble vía: sus propios canales de venta y a través de agencias minoristas, aprovechando a éstas, especialmente, en aquellas localidades en las que no poseen sucursales. Este autor identifica esta tipología con la figura propiamente llamada mayorista y sitúa su desarrollo en Estados Unidos. Es una situación muy normal en nuestro país para aquellas empresas que aún cuando posean su condición mayorista-minorista no tienen una amplia cobertura de mercado a través de su propia red de sucursales o simplemente optan por una estrategia intensiva de distribución.
- Agencias que organizan viajes, abandonando la venta a las minoristas o detallistas, no contando con puntos de venta propios. Se corresponde con las agencias que adoptan un papel claro de mayorista.

Por último, y desde una óptica más clara de marketing podemos clasificar a los touroperadores **según su estrategia**, principalmente determinada por el tipo de producto/mercado que tienen como objetivo de sus acciones comerciales. En función de ello,

diferenciamos dos grandes grupos (Laws, 1991, 36; Holloway, 1994, 151-153; Yale, 1995, 8-18; González Soria, 1999, 853-855):

- **Generalistas o masivos:** Son los touroperadores por excelencia, a los que se les ha atribuido el desarrollo los destinos turísticos tradicionales, principalmente zonas vacacionales, muy ligados al turismo de sol y playa (Buck, 1988, 73) y al transporte aéreo (Goodall, 1988, 28). Se trata de intermediarios con un fuerte control y poder sobre el mercado, tanto sobre los proveedores, a consecuencia de su capacidad de negociación por sus altos volúmenes de compra, como sobre el mercado, por sus políticas de precios y sus campañas de promoción, pudiendo llegar incluso a desviar las corrientes turísticas en función de sus intereses.
- **Especializados:** Este concepto hace referencia a aquellos touroperadores que se diferencian precisamente de los anteriores por el tipo de producto comercializado, generalmente con un alto nivel de especialización, optan por satisfacer de manera específica algún tipo de producto/mercado.

Surgen como consecuencia de oportunidades de mercado ante nichos de escasa rentabilidad para los grandes touroperadores, como alternativa de comercialización de empresas de diversa naturaleza que encuentran dificultades para introducirse en el mercado a través de los canales habituales, potenciando ellos mismos sus propios touroperadores o, simplemente como forma de diferenciación para poder competir ante los grandes grupos turísticos.

Como consecuencia de todo ello, podemos encontrarnos un amplísimo abanico de posibilidades de especialización dentro de los touroperadores (FIGURA 3.10). Así por ejemplo, en nuestro país, está aumentando considerablemente el grado de especialización dentro del nivel mayorista, aún cuando hay que indicar que este fenómeno está dando lugar tanto a la aparición de empresas especializadas en los mismos como al desarrollo de nuevas líneas de negocios, generalmente con marcas específicas, por parte de los

grandes grupos. En este sentido, cabe destacar como líneas de especialización (González Soria, 1999, 853-855):

- ✓ Estancias. Centrado en el negocio mayorista de alojamiento, muy volcado en el turismo interno y potenciado en gran medida como consecuencia de los programas de bonos y talonarios de hotel.
- ✓ Transporte por ferrocarril. Identificado necesariamente en nuestro país con la mayorista *Iberrail*, que surge de la unión de *Renfe* con agencias de viajes para potenciar los paquetes turísticos a través de esta vía de transporte.
- ✓ Estudiantes. También existen touroperadores especializados en ofertar productos específicos para estudiantes y gente joven en general, existiendo dentro del mismo una diversa tipología de productos, desde viajes relacionados con el estudio de idiomas hasta los viajes vacacionales para este tipo de clientes, pasando por los viajes de estudios para grupos.
- ✓ Circuitos. Relacionado tanto con el transporte por carretera para el mercado interno como con un papel de agente receptivo aportando estos servicios para los grandes touroperadores internacionales.
- ✓ Deporte y aventura. Se trata de un segmento relativamente joven pero creciente en importancia, que oferta productos muy especializados en algún tipo de actividad como esquí, senderismo, montañismo u otros deportes de riesgos.
- ✓ Turismo rural. El crecimiento de este segmento en los últimos años ha llevado a que surjan nuevos mayoristas especializados en el mismo, tanto en el ámbito nacional como internacional.

TIPOS DE ESPECIALIZACIÓN EN LOS TOUROPERADORES		
<i>TIPO DE ESPECIALIZACIÓN</i>	<i>ÁREA</i>	<i>EJEMPLOS DE EMPRESAS</i>
En un país	Italia España	Citalia Mundi color
En un área	Oriente Caribe Sudamérica	Oriental Magic Caribbean Connection Journey Latin America
En un tipo de terreno	Lagos y montañas	Inghams
En un grupo de edad	Mercado joven 3ª edad	The Club Saga Holidays
En un tipo de vacaciones	Safaris Puentes y fines de semanas	African Safari Club Time Off
En un tipo de alojamiento	Alojamientos con cocina Pequeños hoteles	Meon Villas Abercrombie and Kent
En un área productiva	Excursiones dese áreas locales	Baker Dolphin coach tours
En un tipo de transporte	Transporte en autocar	National Express Holidays
En una motivación	Senderismo Pasear en barco Observar pájaros	Ramblers Holidays Blakes Holidays Ornitholidays
En vacaciones de aventuras	Viajes por rutas lejanas	Encounter overland

FIGURA 3.10

Fuente: Yale (1995, 15)

Dentro de este apartado también podríamos haber hecho referencia a los touroperadores virtuales, sin embargo, dado que la operativa de estos intermediarios hacen que su oferta llegue directamente al consumidor, éstos deben ser considerados, en nuestra opinión como minoristas, por lo que nos remitiríamos a lo analizado al respecto en el apartado correspondiente.

3.3.3.- SITUACIÓN ACTUAL DE LOS TOUOPERADORES EN EL SECTOR TURÍSTICO

La situación actual de los touroperadores dentro del sector turístico viene marcada de una forma muy clara por los procesos de concentración que a lo largo de toda la década de los noventa (Renshaw, 1994, 243) se ha estado produciendo en el mercado turístico europeo y que está adquiriendo unas dimensiones gigantescas, con una tendencia creciente imparable. Así, en la actualidad, según FVW International, diez touroperadores europeos controlan el 70% de todo el mercado (Conde, 2000, 44) (FIGURA 3.11).

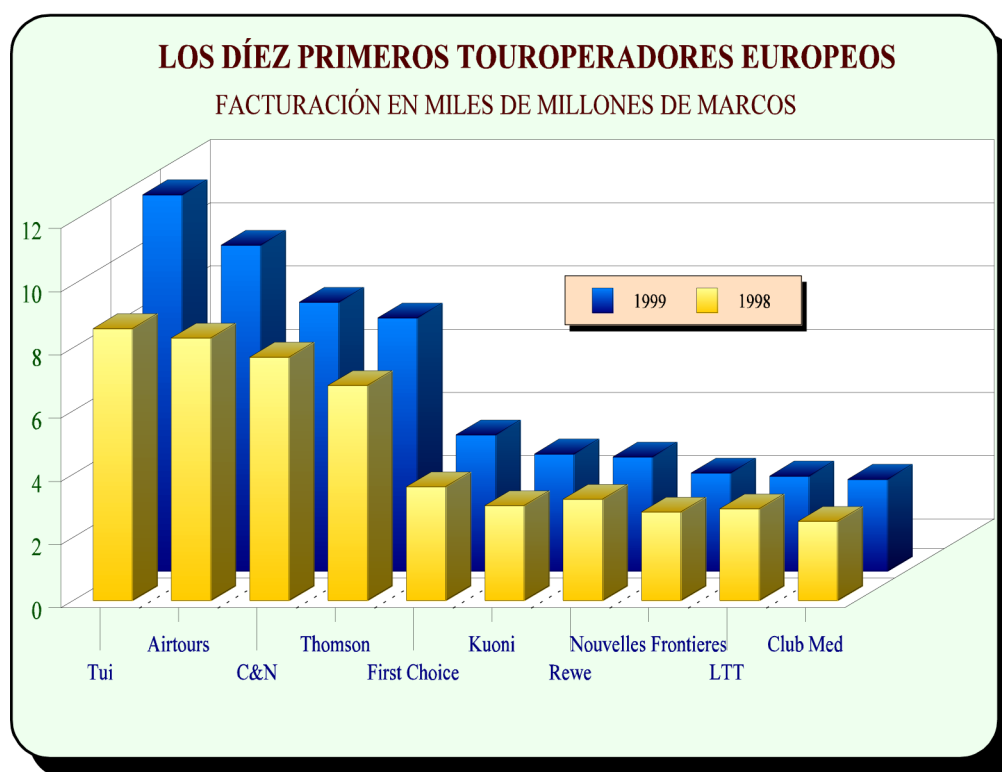


FIGURA 3.11

Fuente: FW Internati nal (2000)

A principios de 1999, los cuatro grupos principales, dos británicos -*Airtours* y *Thomson*- y dos alemanes -*Neckerman* y *TUI*-, controlaban prácticamente los mercados de sus respectivos países, además de otros como: República de Irlanda e Irlanda del Norte, Escandinavia, Holanda, Bélgica, Austria, Suiza y los países emergentes del este de Europa. Escapaban a este tetrapolio Italia y Finlandia, donde operadores locales controlan todavía más del 50% de sus mercados; Francia, donde los touroperadores en general no tienen el peso específico que en otros países y España, Portugal y Grecia donde su presencia es nula (González Soria, 1999, 855). Un año más tarde, dicho control del mercado europeo se reduce ya a tres grupos, tras la adquisición del grupo británico *Thomson* por el líder europeo *Preusag/TUI* (Conde, 2000, 45).

A la vista de esta situación y teniendo en cuenta que los países emisores más importantes, tanto a escala nacional, como para Andalucía son el Reino Unido (24,3% de los turistas extranjeros que visitaron España y 37% de los que visitaron Andalucía respectivamente en el año 1998) y Alemania (24,3% y 16,7% respectivamente) podemos deducir la trascendencia del control y el poder de estos touroperadores sobre los prestadores de servicios turísticos en nuestro país (IET, 1999, y SAETA, 1999, 54).

Esta situación se complica aún más si tenemos en cuenta que a este proceso de concentración se está uniendo otra fuerte tendencia en la industria turística, cual es el creciente desarrollo de los sistemas de integración vertical, donde una única empresa es la propietaria, total o parcialmente, de la compañía aérea, el touroperador, la agencia de viajes minorista y el alojamiento. Aún cuando, como ya se ha indicado, ésta ha sido una operativa habitual dentro del sector, en la actualidad se están intensificando estos procesos, incluso en aquellos mercados menos propensos a la integración vertical, como era por ejemplo el caso de los touroperadores alemanes (Bywater, 1998, 43).

Los procesos de concentración e integración en el ámbito de los touroperadores europeos están también presentes en el sector mayorista español, donde las diez primeras empresas tuvieron en 1998 una cuota del 50% del mercado, con la de que la tasa de crecimiento de las

mismas con respecto al año anterior fue superior que la media del sector en un 1,3% (Nexotur, 2000, 25), lo que parece indicar que dicho proceso de concentración mantiene una línea ascendente (FIGURA 3.12).

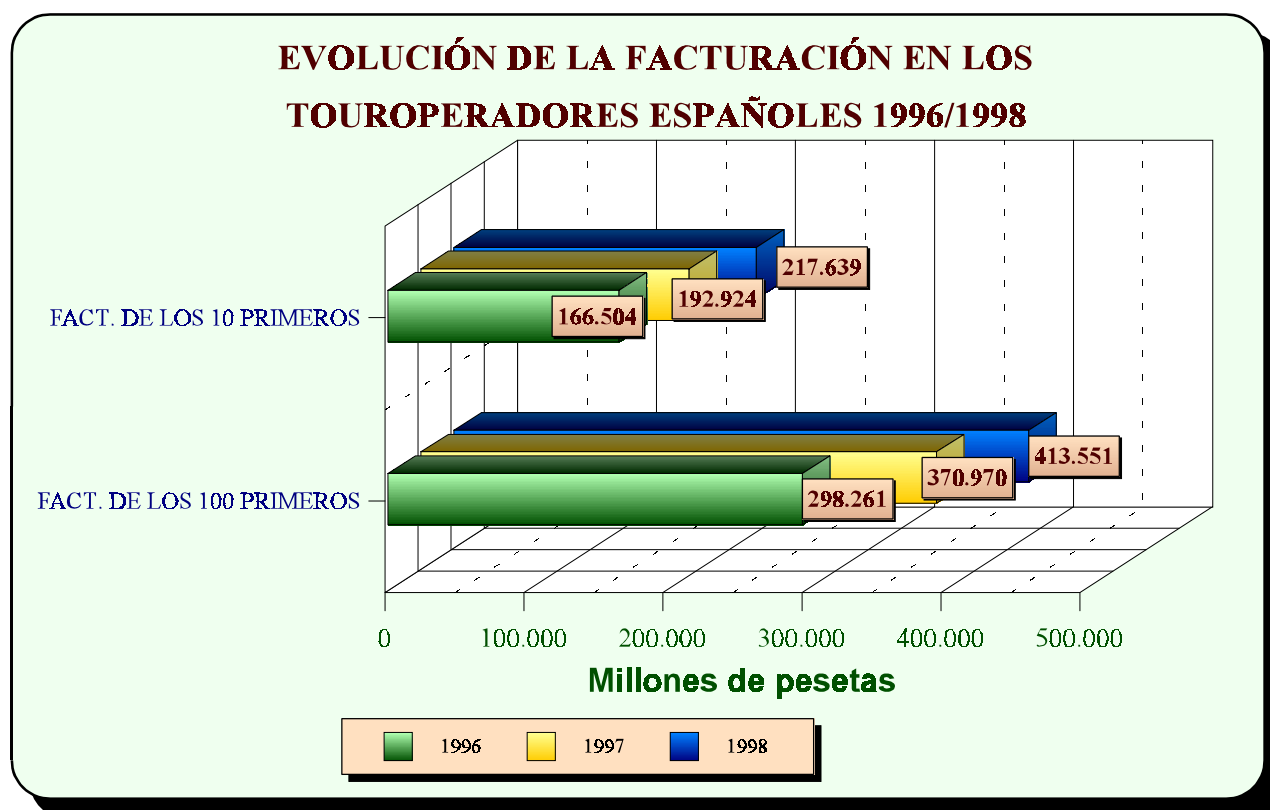


FIGURA 3.12

Fuente: Nexotur (2000, 25)

Otro dato significativo lo constituye el hecho de que las siete primeras empresas del *ranking* de touroperadores españoles pertenecen o tienen relaciones de propiedad con grandes grupos verticales del sector, en los que sin embargo la presencia o interrelaciones accionariales con los grandes consorcios europeos sigue siendo escasa, situación que probablemente no durará mucho tiempo (Bywater, 1998, 42; Conde, 2000, 45) (FIGURA 3.13).

A pesar de este imparable proceso de concentración e integración, en los últimos años se está produciendo una evolución favorable del sector, tanto en Europa, en general, (Conde, 2000, 44) como en España (Quesada, 1999, 139), argumentándose como principal motivo de

esta situación el crecimiento del mercado de viajes organizados, sobre todo en Alemania, Gran Bretaña, Italia, España y Francia.

Esta coyuntura favorable de nuestros días choca frontalmente con la saturación del mercado de los paquetes turísticos que parecía evidenciarse a finales de la década de los ochenta, principios de los noventa (Middleton, 1991, 187-189).

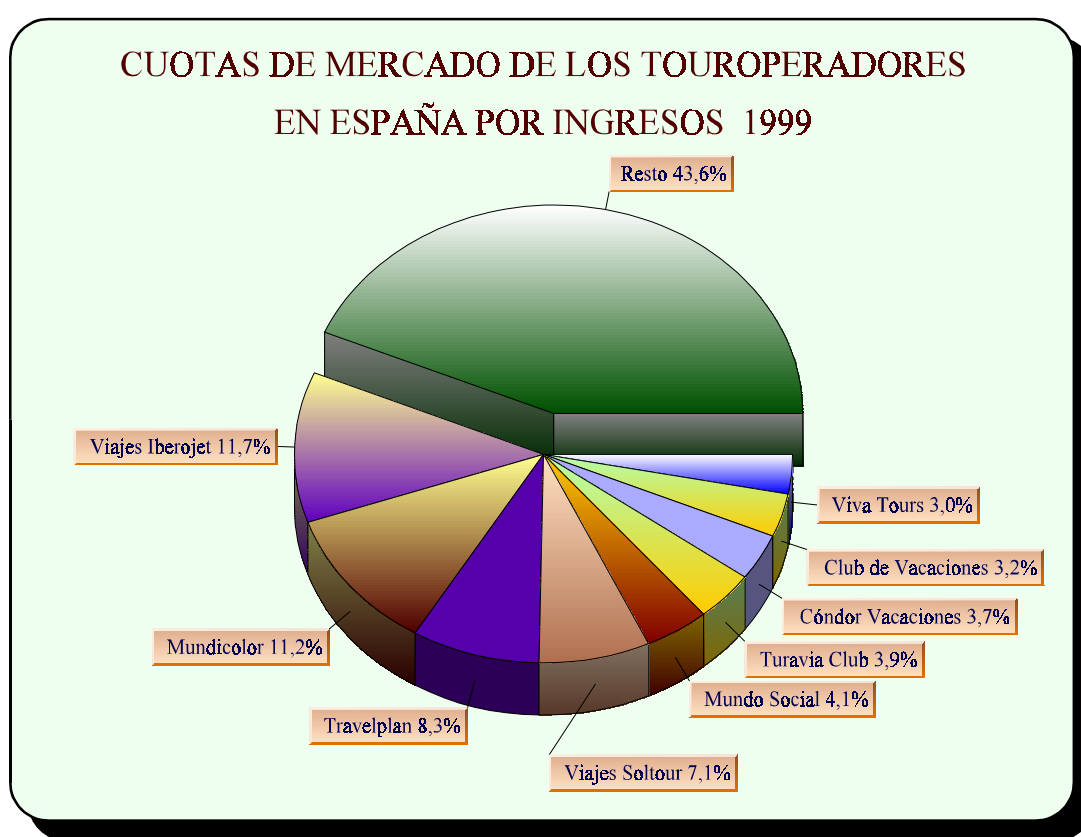


FIGURA 3.13

Fuente: Hostelmarket (2000h, 80c)

Sin duda alguna, lo que está ocurriendo es que, al igual que hemos indicado para el caso de las agencias minoristas, en el campo de los touroperadores también se están planteando una serie de cambios que están afectando notablemente al sector. Entre ellos podemos citar los siguientes:

- Un endurecimiento de la competencia que está provocando una lucha por obtener plazas hoteleras, lo que está llevando a fomentar la aludida integración vertical, de cara a controlar la capacidad tanto de alojamientos como de transporte aéreo. Un ejemplo muy representativo de esta tendencia lo constituye *Viva Tours*, touroperador que nació en el año 1998 de la unión de empresas turísticas de la envergadura e importancia en la industria turística española como *Iberia*, *Sol Meliá*, *Iberostar* y *GRH* (división hotelera del grupo *Globalia*) (Editor, 1998, 4) (FIGURA 3.14).



FIGURA 3.14

Fuente: Hostelmarket (2000a, 50)

- La entrada en el sector de grandes conglomerados empresariales ajenos al mundo de los viajes, que ven en este sector una oportunidad de diversificación. Ejemplos representativos son los casos del grupo alemán *Rewe*, dueño de una cadena de distribución alimentaria que ya poseía el touroperador *ITS Reisen*, entre otras propiedades

turísticas, y que ha adquirido recientemente el consorcio turístico *DER*; el grupo *Vivendi*, del campo de la ingeniería y las telecomunicaciones o de los grandes almacenes *Karstadt*, con intereses respectivamente en *American Express* y *Neckerman* (Bywater, 1998, 45).

- El desarrollo de los CRS y su generalización en las agencias de viajes, están facilitando a las agencias de viajes una mayor flexibilidad para realizar ellas mismas paquetes turísticos adaptados a las necesidades de los clientes (Poon, 1993, 229).
- Las nuevas tecnologías de la información, más concretamente la rápida evolución de Internet, están afectando igualmente a los touroperadores desde diversos frentes. De un lado los proveedores turísticos tienen mayores posibilidades de llegar directamente al consumidor, de otra parte, el propio turista, a través de las mismas vías encuentra la forma de acceder a una amplia y variada información, y nuevamente, las agencias minoristas disponen de un medio para crear sus propios paquetes turísticos (Backman, 1998, 45). Por lo tanto, el liderato y el poder de los touroperadores puede cambiar hacia otros miembros del canal o nuevos agentes que aprovechen las nuevas disponibilidades de las tecnologías de la información eficazmente (Buhalis, 2000b, 49-50).
- Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, varias de las actividades creadoras de valor que aportan los touroperadores están perdiendo importancia, en concreto aquellas relacionadas con la creación del paquete turístico, la asunción del riesgo y la distribución (Poon, 1993, 19).
- Un mayor crecimiento del mercado potencial, pero con unos niveles de exigencia cada vez más altos, debido en parte a una mayor experiencia viajera, un afán de independencia y unos rápidos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, los cuáles son además cada vez más heterogéneos. Todo ello supone la necesidad de una rápida adaptación y cambio en las programaciones y constituye una amenaza para el paquete turístico estandarizado (EOT, 1999, 127-130).

- Los procesos de concentración e integración empresarial también están afectando a los proveedores de servicios turísticos, lo que lleva a que esté incrementándose paulatinamente, principalmente en el caso de las empresas hoteleras, su capacidad de negociación frente a los touroperadores, colocando a éstos en una situación de mayor igualdad entre las partes.
- Surgimiento de nuevos intermediarios que están asumiendo algunas de las funciones de los touroperadores, con un mayor nivel de especialización y adaptación a determinados tipos de productos/mercados, como puede ser el caso de la proliferación de centrales de reservas hoteleras (EOT, 1999, 130).

Ante este nuevo entorno, los touroperadores que quieran seguir manteniendo su posición de liderazgo dentro de la industria deberán reaccionar a esta situación, reposicionando en determinados casos sus líneas de acción y estrategias, teniendo en cuenta algunas de las siguientes alternativas (Poon, 1993, 19-20; EOT, 1999, 127-130):

- ✓ Crear paquetes turísticos más flexibles, que puedan adaptarse a las múltiples necesidades, preferencias y hábitos turísticos de los consumidores.
- ✓ Potenciar su función asesora, facilitando la obtención de información relevante.
- ✓ Desarrollar relaciones y vínculos creativos con las agencias de viajes, como por ejemplo permitir a las agencias que combinen paquetes turísticos *on-line* a partir de la cartera de productos del touroperador.
- ✓ Controlar la calidad de los productos en todos los niveles.
- ✓ Incentivar las investigaciones de mercados para conocer con profundidad los gustos, preferencias y cambios que se estén produciendo en el mercado.

- ✓ Desarrollar productos más especializados en nuevos segmentos emergentes.

En definitiva, en nuestra opinión, consideramos que todo ello pasa por adoptar una filosofía de marketing relacional con los distintos elementos del sistema: proveedores, agencias de viajes, clientes, instituciones públicas y privadas relacionadas con los destinos turísticos, etc.

Por último, y aún cuando más adelante se reincidirá sobre el efecto de las nuevas tecnologías sobre el conjunto de la distribución turística, hemos de hacer notar que éstas también están afectando al terreno de los touroperadores, creando tanto oportunidades como amenazas.

Así, es evidente la apuesta que están realizando numerosos touroperadores para aprovechar Internet de cara a llegar directamente al consumidor. En este sentido, una encuesta realizada a los operadores británicos detecta que sólo la mitad de ellos piensan mantener como canal prioritario de distribución a las agencias de viajes (Senmenat, 2000, 32).

Paralelamente, este mismo medio de comunicación se presenta como una amenaza, en el sentido de que los proveedores también están intentando aprovechar este medio para llegar directamente al consumidor o a través de agencias minoristas y el consumidor, por su parte, encuentra igualmente a través de esta vía una forma alternativa de llegar a los productos turísticos (Macías, *et al*, 1998, 210).

3.4.- LOS CRS Y GDS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Los conocidos como CRS (*Computer reservation systems*) han sido considerados como el más importante y significativo sistema de información para la industria turística (Sheldon, 1994b, 126), llegando a ser un instrumento crítico en el marketing y la distribución de los productos y servicios turísticos (Truitt, 1991, 21).

Según Borja y Bosch (1996, 488) representan a la vez un potente instrumento de control potencial del mercado global y por lo tanto, capaces de influir en la toma de decisiones estratégicas de las grandes empresas del sector. Para Tazón (1993, 22), presidente de *Amadeus*, las centrales de reservas determinan quién y cómo se hace el negocio turístico.

Este trascendental instrumento de distribución de los productos turísticos no tienen una denominación clara y uniforme en sus intentos de traducción al castellano, por lo que es frecuente encontrar referencias a los mismos con denominaciones diversas, tales como Sistemas Mundiales de Distribución (Vialle, 1995, 1); Sistema de Distribución Informatizados (Vogeler y Hernández, 1995, 229) o Sistemas computarizados o computerizados de reservas (Albert, 1999, 370; Macías, *et al* ,1998, 205; Arcarons, 1995, 170).

Los CRS se pueden definir como una base de datos central, actualizada periódicamente que está accesible a sus abonados a través de terminales informáticas (US Department of Transportation, 1988, 8). Proporcionan a sus suscriptores información al día de tarifas aéreas y servicios y permiten a los usuarios reservar, cambiar y cancelar reservas, así como emitir billetes. Las agencias de viajes son sus principales suscriptores, mientras que las compañías aéreas son sus propietarios, creadores, anfitriones o vendedores (Poon, 1993, 180).

El origen de estos sistemas de distribución se remonta a los años sesenta en los Estados Unidos como consecuencia de la ineficacia de los sistemas manuales para el control de la disponibilidad de plazas ante el crecimiento experimentado por la industria aérea (Truitt, 1991, 23). Con el objetivo de crear un sistema automatizado para la gestión de la capacidad de sus aviones *American Airlines* e *IBM* desarrollaron un programa conjunto que desembocó en *SABRE*, al que se considera como primer CRS (Vialle, 1995, 18), ejerciendo desde esa fecha un papel de líder de mercado y tecnología en esos sistemas de reserva y distribución (Borja y Bosch, 1996, 489).

A partir de este sistema, todas las grandes compañías aéreas siguieron los mismos pasos creando los suyos propios, sin embargo, no es hasta los años setenta, con la desregulación

aérea de los Estados Unidos, cuando realmente las agencias de viajes tienen acceso directo a los CRS. En pocos más de 10 años, en 1987, el 95% de las agencias de viajes norteamericanas utilizaba uno de estos sistemas, concentrando entre *SABRE* y *Apolo* el 70% de dicho mercado (Vialle, 1995, 25-27).

Aún cuando el propósito original de estos sistemas era facilitar a través de una mecánica automatizada los procesos de almacenamiento y gestión de toda la información relacionada con los vuelos, disponibilidad de plazas, horarios o tarifas (Archdale, 1993, 3), a partir de 1987 y como consecuencia de la ampliación de dicha información a otros tipos de productos turísticos, concretamente plazas hoteleras, y de la internacionalización de sus operaciones los CRS dan paso a un nuevo y ampliado concepto, el de los GDS (*Global Distribution Systems*) o sistemas globales de distribución (Vialle, 1995, 26-27).

Estos nuevos sistemas ofrecen ahora información de una amplia variedad de servicios relacionados con los viajes y el ocio, permitiendo reservas de hoteles, alquileres de coches, cruceros, ferrocarriles, embarcaciones, teatros, acontecimientos deportivos, además de emitir cheques de viajes, cambiar monedas, aceptar tarjetas de crédito, cerrar pólizas de seguros y mandar flores (US Department of Transportation, 1990).

La total penetración de estos sistemas en las agencias de viajes americanas, la fuerte concentración de los mismos, la ampliación de la oferta de productos y servicios y su internacionalización hicieron que a principios de los años 90 los CRS fuesen considerados como la herramienta estratégica más poderosa dentro de la industria turística con un potencial casi ilimitado para las aplicaciones futuras de distribución y venta en el campo de los viajes y el turismo (Truitt, *et al*, 1991, 21).

Este poder e influencia de los CRS en el mercado americano no se ha visto reflejado en el continente europeo hasta bien entrada la década de los noventa. La necesidad de utilización de estos sistemas en Europa ha diferido substancialmente de los Estados Unidos por dos razones básicas. De un lado la mayor importancia de los vuelos *charter* en los paquetes

vacacionales y de otra, la inexistencia, hasta muy recientemente, de niveles significativos de competencia en el transporte aéreo regular. De hecho, no fue hasta 1987, coincidiendo con la entrada en vigor del primer paquete de medidas liberalizadoras cuando se decidió la creación de los dos sistemas de reserva de origen europeo: *Amadeus* y *Galileo* (Serra, 1998, 2).

Tras esta evolución, en la actualidad es más apropiado hablar de GDS, sistemas globales de distribución, que de CRS, sistemas computerizados de reservas, ya que sus funciones se han expandido rápidamente, incluyendo otros muchos productos turísticos y abarcando otras alternativas de distribución turística (French, 1998, 1-2).

Podemos definir, por tanto, a un GDS como un sistema de información que permite el acceso “*on line*” a extensas bases de datos de productores de servicios turísticos-líneas aéreas, hoteles, coches de alquiler- desde una extensa red de usuarios profesionales de la venta minoristas- agencias de viajes- (Rodríguez, 1997, 81).

Por tanto, podemos concluir diciendo que los GDS no son más que la evolución de los CRS principalmente motivada por la ampliación de servicios ofertados por éstos y los procesos de fusión entre las principales empresas.

Hopper (1990, 122), director de *Sabre*, califica a estos sistemas como un “supermercado electrónico de viajes”, un intermediario computerizado que une a los proveedores de servicios turísticos, y de otros servicios relacionados con éstos, con los minoristas, como las agencias de viajes, y con los consumidores.

3.4.1.- EL PAPEL DE LOS GDS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Tal como ya hemos indicado, los GDS han sido considerados como un instrumento clave en el marketing y la distribución de los productos y servicios turísticos (Truitt *et al*, 1991, 21). En Estados Unidos, en 1998, cerca del 80% de los billetes aéreos, el 32% de las habitaciones

de hotel y el 60% de los alquileres de coches eran realizados por las agencias de viajes a través de los GDS (Macías, *et al*, 1998, 207).

En nuestro país, sin llegar a estas cotas, también constituyen hoy por hoy la herramienta básica de las agencias de viajes, principalmente en lo que se refiere a la venta de billetes aéreos (Conejo, 1995, s/n).

Dentro del canal de distribución turística los GDS han de ser considerados como un intermediario mayorista pues sus ventas van dirigidas hacia las agencias de viajes (Rodríguez, 1997, 81).

No obstante, hemos de recordar que se está generalizando el acceso directo de los mismos a los consumidores a través de Internet, por lo que también cabría considerarlos en esta dimensión como un intermediario minorista. Esta última orientación nos llevaría a lo que en un apartado anterior hemos analizado como un nuevo canal de distribución, bajo la forma de agencia virtual que surge como una nueva unidad de negocio de los principales GDS del mercado, creando agencias minoristas virtuales propias o a través de acuerdos o alianzas con agencias conectadas (Albert, 1999, 375).

Desde su papel de intermediario mayorista, y siguiendo a la O.M.T. en un estudio específico sobre estos sistemas mundiales de distribución, las principales funciones que deben cumplir son (Vialle, 1995, 4):

- Informar de las disponibilidades y precios. Dicho servicio debe procurar la información más exacta y completa posible, tales como las distintas posibilidades de tarifas o precios, los trayectos más cortos, datos sobre la localización de los hoteles y de los servicios disponibles en los mismos, etc. Además toda esa información deberá ser actualizada de manera continua y permanente.
- Reservar las prestaciones. Para que pueda ser considerado como un sistema de

distribución sus funciones deben ir más allá de la simple información, permitiendo la reserva en firme de los servicios ofertados, posibilitando además la confirmación de la misma, de cara a la tranquilidad del cliente, respetando evidentemente las características de las solicitudes de los mismos.

- Venta y emisión del billete o bono correspondiente. Los sistemas de distribución deben ser capaces de emitir el documento de uso de los servicios demandados y posibilitar a la empresa proveedora de la prestación, la recuperación del pago realizado, sin perjuicio de abonar a la agencia de viajes la comisión debida por la venta de la prestación.
- Seguimiento post-venta. Un sistema real de distribución debe incluir la posibilidad de cambiar una reserva, prolongar una estancia y cualquier otro servicio que atañe al viaje.
- Gestión. El sistema debe facilitar la compatibilidad y el control de gestión, tanto de la agencia de viajes como del productor, merced a unos programas informáticos específicos.

Sin embargo, en la actualidad, los GDS constituyen para las agencias de viajes un instrumento que va mucho más allá de las funciones propias de distribución, convirtiéndose en un valioso instrumento de gestión para las agencias de viajes, facilitando que éstas hayan mejorado notablemente su productividad (Truitt, *et al*, 1991, 25). En este sentido, Albert (1999, 374-375), añade a las funciones antes enunciadas de información, reservas y emisión de billetes, una amplia gama de prestaciones para la gestión de las agencias de viajes, tales como:

- Agenda: con anotaciones diarias de salidas de viajeros y otros recordatorios de interés para las agencias.
- Colas: posibilidad de mensajes o noticias entre las empresas conectadas.
- Bases de datos de clientes: registro de clientes y de sus condiciones de viajes.

- Procesadores de textos: que permiten editar informes, cartas, faxes y prestan funciones ofimáticas.
- Conexión con otros sistemas de comunicación: permiten de forma integral el envío de mensajes por otros canales.
- Conexión con los programas de gestión interna y ventas: mediante un interfaz transmiten las reservas y ventas realizadas a los programas internos de las agencias de viajes para controlar la información en una sola introducción de datos.
- Configuración de redes internas de las agencias.
- Conexión con Internet: todos los GDS se han conectado a Internet y venden y distribuyen sus productos por la red e incorporan sus prestaciones: correo electrónico, ficheros, etc. De momento transfieren la venta a agencias de viajes propias o conectadas.
- Billeto electrónico: persigue la eliminación de documentos y el ahorro de costes y tiempo que supone. El cliente no recibe ningún documento pues su reserva aparece en pantalla con un código o número de reserva (localizador). El cliente se identifica y recoge la tarjeta de embarque en el caso de transporte aéreo u otra modalidad para el resto de servicios.
- Visión de imágenes: está desarrollándose la introducción de planos de ciudades e imágenes de los hoteles, destinos y recursos turísticos.

A nuestro juicio, consideramos de gran interés destacar de todo ello, la capacidad para almacenar y recuperar una amplia información relativa tanto a los consumidores- preferencias en cuanto a compañías, tipos de billetes demandados, preferencias de sitios y horarios, además de sus datos particulares como domicilio, teléfono, número de tarjetas de crédito y otros hábitos de compra de servicios turísticos, como sus preferencias sobre las compañías aéreas y otros proveedores de los servicios que comercializan su oferta utilizando este medio. Un uso

inteligente de toda esta información puede llegar a ser una poderosa fuente de generación de riqueza. Los CRS se han convertido en un completo sistema de información turística (Poon, 1993, 180). Esta potencialidad va asociada a lo que se conoce en los GDS como *PAR*, “*Passanger Name Record*” que consiste en un código bajo el que se relacionan todos los datos relativos al consumidor, distribuidor y segmentos o productos reservados (Vialle, 1995, 13).

El empleo de este elemento mayorista en el canal de distribución supone aspectos positivos y negativos tanto para sus usuarios, es decir, las agencias de viajes, como para los proveedores de los mismos: compañías aéreas, hoteles, empresas de alquiler de automóviles, etc. De manera esquemática pasamos a continuación a recoger algunos de estos puntos fuertes y débiles desde la óptica de ambos colectivos.

En primer lugar, con relación a las agencias de viajes, usuarios básicos de los GDS, podemos destacar las siguientes ventajas:

- ✓ Posibilidad de acceso *on line* a una amplísima información actualizada sobre la gran mayoría de los productos y servicios turísticos de toda la industria desde una simple terminal de ordenador (Sheldon, 1994b, 127).
- ✓ Facilita una operativa de trabajo con rigurosidad de la información y rapidez de actuación sobre la misma, evitando múltiples llamadas telefónicas a los diferentes proveedores posibles, con el consiguiente ahorro de tiempo y costes (Albert, 1999, 603). Principalmente las reducciones en los tiempos de espera obtenidas gracias a los GDS se traducen automáticamente para las agencias de viajes en una mejora del servicio prestado a sus clientes (Vialle, 1995, 54). A través de esta tecnología, la agencia podrá encontrar para sus clientes aquel producto que mejor se adapte a sus necesidades, así como las tarifas más competitivas para los mismos (Collier, 1991, 254).
- ✓ Proporcionan eficaces sistemas de gestión que reducen los costes de intermediación y comunicación y mejoran la productividad de las agencias (Truitt, *et al*, 1991, 22).

- ✓ Todo ello puede facilitar a la agencia minorista confeccionar con facilidad paquetes a medida de los requerimientos del cliente, lo que podría llevar a progresiva disminución de la diferencia entre una agencia de viajes y un touroperador (Serra, 1998, 2).

Como principales inconvenientes para las propias agencias de viajes, podrían apuntarse:

- ✓ Dificultad para el aprendizaje de los códigos y su manejo (Albert, 1999, 603), requiriéndose un alto nivel de profesionalidad por parte del agente de viajes para el proceso de información y reserva (Archdale, 1993, 9).
- ✓ Posibilidad de cierta parcialidad en la información, beneficiando a las compañías propietarias del sistema (Albert, 1999, 603). Puede surgir como consecuencia de la propia programación de los sistemas que están preparados para poner en una situación privilegiada a la compañía aérea propietaria del sistema (Truitt, *et al*, 1991, 27) o por lo que se conoce como el “efecto halo” que hace referencia a la tendencia del agente de viajes a realizar la reserva en dicha compañía, simplemente porque éste tenga una mayor confianza en la exactitud de la información proporcionada por el transportista (Wardell, 1987, 45-56). Estas desviaciones han de considerarse inconvenientes tanto para aquella agencia que quiera ofrecer a sus clientes el mejor servicio posible, como para aquellos proveedores que no pertenezcan al mismo grupo empresarial que el GDS.
- ✓ Costes que se consideran relativamente altos incluso para las agencias de mayor tamaño, siendo totalmente prohibitivos para las pequeñas (Archdale, 1993, 9). Engloban instalación de las líneas, mantenimiento de los equipos, coste de comunicaciones y acceso al mismo, y cursos de formación (Albert, 1999, 603),
- ✓ Posibilidad de saturación y bloqueo en determinados períodos.

Desde la óptica de los proveedores de los servicios turísticos, las ventajas más significativas pueden ser:

- ✓ Proporcionan un excelente canal de distribución desde los que pueden promover eficientemente sus productos, permitiendo una comunicación directa con los vendedores de los mismos (Sheldon, 1994b, 127). Se considera un medio de distribución más eficaz que los canales tradicionales, ya que posibilita la multiplicación de los puntos de venta (Gatell, 1994, 61) con un coste limitado y al mismo tiempo favorece la supresión de los procesos burocráticos tradicionales para las confirmaciones de reservas (López de Miguel, 1996, 2-3). Proporcionan un escaparate y una poderosa fuerza de ventas a través de las agencias minoristas distribuidas a lo largo y ancho del mundo entero (Collier, 1991, 256).
- ✓ Ese mismo ahorro en costes y mejora de la eficiencia puede suponer una mayor competitividad en precios (Cooper y Buhalis, 1992, 103).
- ✓ Contribuyen a incrementar los niveles de ocupación de los proveedores turísticos, posibilitando al mismo tiempo reducir la estacionalidad de la demanda, ofreciendo una flexibilidad de precios y unas variaciones en el inventario de plazas ofertadas que contribuyen a mejorar el ajuste entre la oferta y la demanda (Buhalis, 1996, 35).
- ✓ Facilita la gestión de las bases de datos y sus aplicaciones a programas de fidelización y sistemas de *Yield Management* (Go, 1992, 25; Cooper y Buhalis, 1992, 103; Sheldon, 1994b, 127), así como la posibilidad de ofertar productos adaptados a las necesidades individuales de los clientes. En definitiva, permiten una mejor gestión empresarial (López de Miguel, 1996, 4).
- ✓ Para el caso en que el proveedor sea el propietario del GDS se pueden apuntar otras ventajas adicionales, principalmente el hecho de estos sistemas se han convertido en una unidad de negocio de gran rentabilidad por si mismas, llegando incluso algunas compañías aéreas a ganar más dinero gracias a su CRS que al transporte de pasajeros (Poon, 1993, 186). Por otra parte, los distintos sesgos antes enunciados se convierten en estos caso en una ventaja, ya que benefician notablemente a las compañías aéreas matrices (Truitt, *et al*, 1991, 27; Wardell, 1987, 45-56).

Como inconvenientes para los proveedores turísticos destacamos los siguientes:

- ✓ Nuevamente debemos hacer referencia al efecto halo, cuando el proveedor no es una empresa del mismo grupo que el propietario del GDS (Truitt, *et al*, 1991, 28; Cooper y Buhalis, 1992, 104).
- ✓ Su puesta en marcha es también complicada para los proveedores (Lindsay, 1992,11) y se requiere un alto nivel de mantenimiento de las bases de datos para poder distribuir eficazmente los productos a través de estos sistemas (Archdale, 1993, 9).
- ✓ Los costes para los proveedores son considerados muy altos, pudiendo llegar en algunos casos a suponer entre un 25 y 30% sobre la tarifa oficial en un hotel (Go, 1992, 25).
- ✓ Se requieren importantes inversiones en la adaptación y desarrollo de los equipos necesarios para su funcionamiento (Cooper y Buhalis, 1992, 104).
- ✓ Según la O.M.T. (1999, 10) la efectividad de los GDS para otros productos turísticos distintos al transporte aéreo es bastante limitada, cifrándose en sólo un 10% la proporción de los ingresos de estos sistemas en productos y servicios que no sean vuelos.

3.4.2.- SITUACIÓN ACTUAL DE LOS GDS EN EL SECTOR TURÍSTICO

Si a principios de la década de los noventa se consideraba que los CRS estaban en pleno apogeo y que iban a originar cambios significativos en la industria turística (Collier, 1991, 253), jugando un papel trascendental en la evolución y el crecimiento de la misma (Truitt, 1991, 36) y en la forma en que los principales proveedores de servicios, tales como las compañías aéreas y las cadenas hoteleras, iban a gestionar sus negocios (Archdale, 1993, 3), a finales de dicha década, se considera que el mercado de los GDS es una industria madura,

cuyo desarrollo y crecimiento podrá venir sólo de un refinamiento de sus tecnologías y de ajustes en mercados a pequeña escala (French, 1998, 16).

En la actualidad los GDS están viviendo profundos cambios que están originando un giro muy importante en la estrategia de los mismos, que pasa necesariamente por una reorientación de su actividad, tomando como objetivo clave el llegar de forma directa a los consumidores, aprovechando las oportunidades que las nuevas tecnologías y el rápido crecimiento de Internet le brindan (O.M.T. 1999, 10-11).

Por tanto , puede afirmarse que la situación actual de los GDS en la distribución turística puede resumirse de una forma muy concreta, cual es, la nueva relación que se produce entre este tipo de intermediario e Internet y sus repercusiones sobre los distintos elementos del canal, proveedores, agentes de viajes y consumidores. En este sentido, se ha llegado incluso a cuestionar la existencia futura de los mismos en la industria turística (French, 1998, 139).

A pesar de estos cambios, hoy por hoy, puede decirse que la industria de los GDS está consolidada bajo el control de cuatro poderosas organizaciones, tres de ellas, *Galileo*, *Sabre* y *Amadeus* comparables en dimensión, de hecho, cada una de ellas puede aclamarse como líder del mercado dependiendo de distintos indicadores de fuerza dentro de este negocio. El cuarto elemento, *Worldspan*, se mantiene a cierta distancia de los anteriores, a pesar de su unión con el sistema asiático *Abacus*. La unión *Worldspan/Abacus* ostenta el liderato del mercado en dicha área (French, 1998, 2) (FIGURA 3.15).

La posición de dominio dentro de este grupo de empresas también puede analizarse repartida desde una óptica geográfica. Así, mientras que *Sabre* es el número 1 en Norteamérica, en lo que a reservas de segmentos de vuelo se refiere, *Amadeus* ocupa esa posición en el mercado europeo. Por su parte, *Galileo*, aún cuando no ocupa la cabeza en el *ranking* de este indicador en ninguna área específica, puede considerarse que tiene una situación más equilibrada, manteniendo una fuerte posición en las tres regiones.

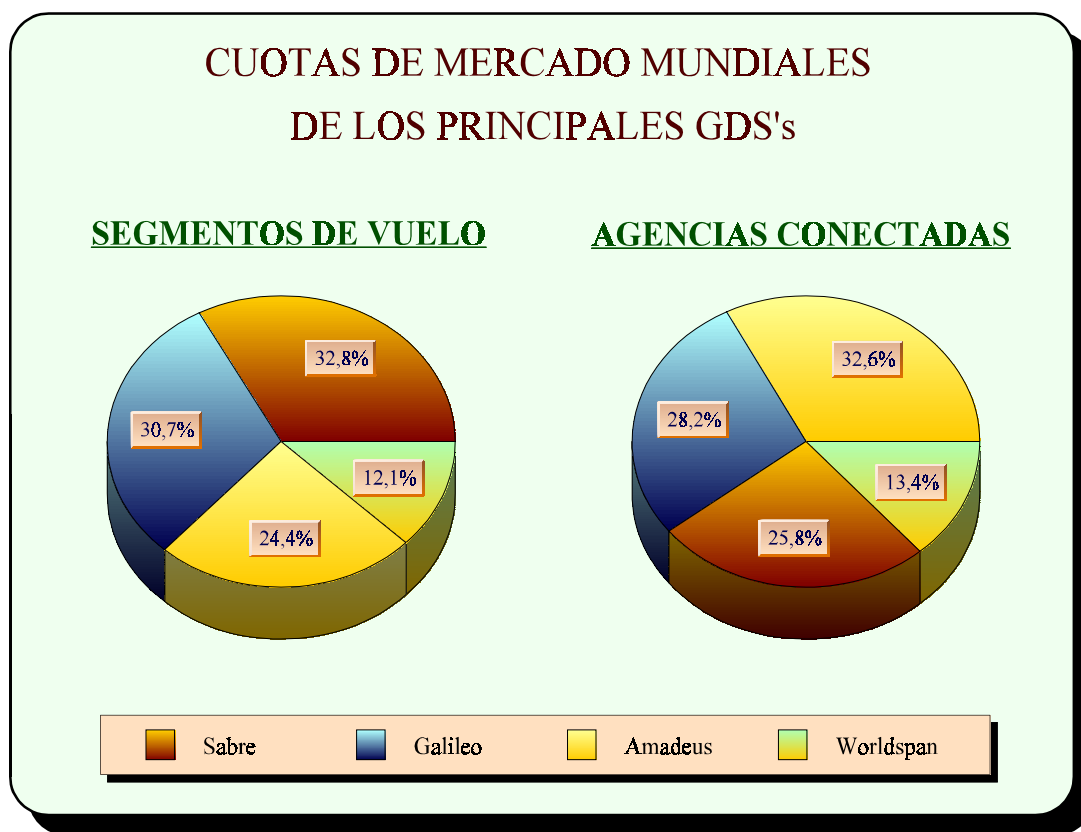


FIGURA 3.15

Fuente: Travel Distribution Report (1998)

En lo que se refiere al mercado español, *Savia-Amadeus* (*Savia* es la sociedad creada en nuestro país para asumir la gestión de marketing de *Amadeus* en España y Portugal) tiene el liderato indiscutible, habiéndose observado además un incremento muy significativo en los últimos años tanto en número de agencias como de pantallas. El segundo lugar lo ocupa *Galileo*, que también ha registrado una evolución positiva en los últimos años, en tercer lugar se sitúa *Worldspan* y por último *Sabre*, que ha renunciado a sus planes de crecimiento en España ante el dominio ejercido por *Savia-Amadeus* (Gomis, 1998a, 13) (FIGURA 3.16).

En gran medida, la posición de estos GDS en cada uno de los mercados está totalmente relacionada con las compañías aéreas a las que tradicionalmente han pertenecido y por la posición de estas en dichos mercados (FIGURA 3.17).

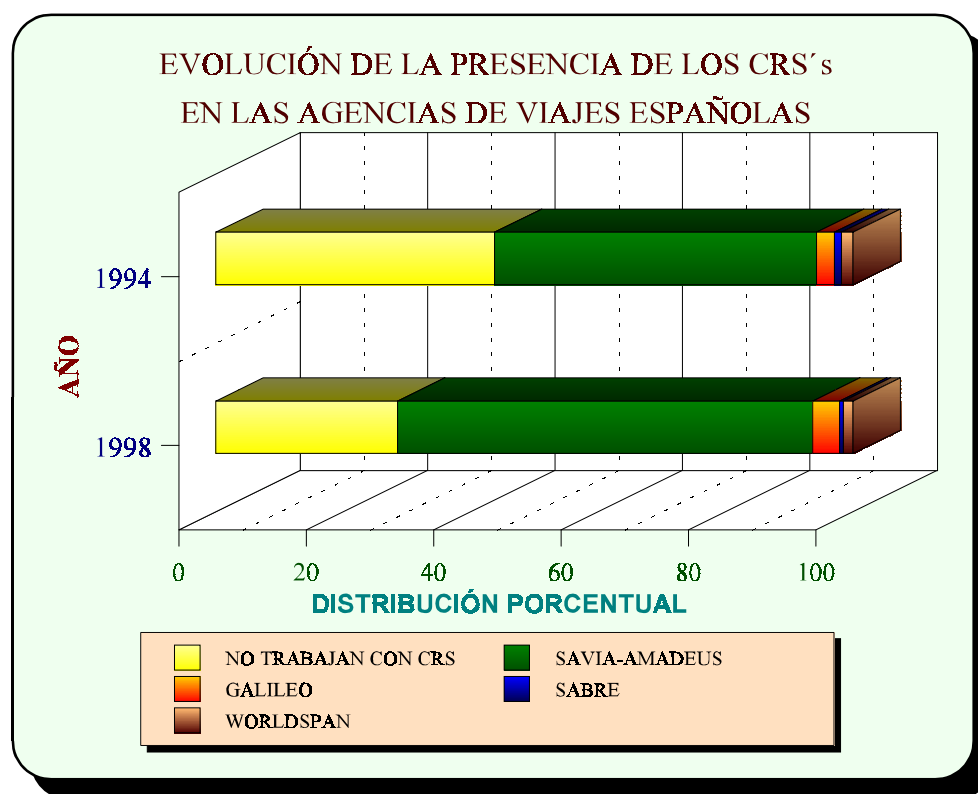


FIGURA 3.16

Fuente: Gomis (1998a,13)

Así, el dominio de *Amadeus* en Europa cabe entenderse teniendo en cuenta que sus propietarios son *Lufthansa*, *Iberia* y *Air France*, principales compañías en Alemania, España y Francia respectivamente. Desde finales del año 1999, un 25% de esta compañía cotiza en los mercados bursátiles de Madrid, Barcelona, París y Francfort (Fernández, 2000, 40). Esta compañía es líder en el ámbito mundial en cuanto al número de agencias conectadas y ocupa el primer lugar en cuanto en el *ranking* general en Europa y América Latina (French, 1998, 7). Vende sus servicios a través de lo que se conoce como *Compañías Nacionales de Distribución y Marketing* (NDC y NMC) que generalmente pertenecen a las propias empresas afiliadas, como es el caso citado de *Savia* en España, que es propiedad al 100% de *Iberia*.

Dentro de nuestro mercado este GDS ofrece una amplia variedad de productos que engloba (Albert, 1999, 377-379):

VINCULACIONES ORIGINARIAS ENTRE LOS PRINCIPALES GDS's Y LAS COMPAÑÍAS AÉREAS



FIGURA 3.17

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las propias empresas

- ✓ *Amadeus Aéreo* con acceso directo a 750 compañías de las que se ofrece itinerarios, vuelos, horarios, escalas, servicios a bordo, disponibilidad de plazas, tarifas aéreas de IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) construcción de tarifas y tarifas negociadas, emisión de billetes, mapas de asientos y tarjetas de embarque.
- ✓ *Amadeus Hoteles*, con conexión en tiempo real al inventario de información de 300 cadenas hoteleras y 50.000 hoteles de los cinco continentes.

- ✓ *Amadeus Coche*, con 60 compañías disponibles y más de 18.000 puntos de alquiler a lo largo del mundo.
- ✓ *Savia Tren*, con acceso directo a todas las líneas de *Renfe*.
- ✓ *Savia Ferry* con las compañías *Transmediterránea*, *Fred Olsen* y la *Naviera Armas*.
- ✓ *Savia Tour* que conecta con las bases de datos de mayoristas concretos, como *Club de vacaciones*, *Iberojet*, *Mundicolor*, *Séneca Imsero* o *Mundisocial*.
- ✓ *Savia Seguros*, conectada en tiempo real con *Compañía Europea de Seguros*, *Mondial Assistance*, *Europ Assistance* y *Elvia*.
- ✓ *Savia destinos* que incluye productos turísticos de las Comunidades Autónomas a través de *Turcentral* (Secretaría de Estado para el Turismo) y Patronatos de Turismo de España, así como de otros países como México o Cuba.

Además de estos productos, a través de *Savia-Amadeus* se accede a la oferta de la central de reservas andaluzas *Séneca* y la canaria *Saturno-Canaridata*, en donde se pueden contratar casas rurales, excursiones a caballo, cursos de golf, vela, etc.

Para la gestión de esta amplia cartera de productos se ofrece a las agencias de viajes una serie de prestaciones básicas, programas informáticos específicos para agencias o sucursales, conexiones especiales a través de Internet para agencias con menor volumen de operaciones; impresoras para la emisión de documentos, ficheros de clientes, programas de ayuda y de gestión de los mismos, etc.

Sabre, propiedad de *American Airlines* hasta marzo del año 2000 en el que ha completado la salida a bolsa del 100% de su capital (Hannigan y Jackson 2000, 3) está considerado como el GDS más rentable. Sin embargo, ha tenido una excesiva dependencia del mercado

norteamericano, el cual se encuentra prácticamente saturado y en el que existen además presiones sobre las comisiones de reservas y, por tanto, sobre los márgenes de beneficios. Ante esta situación, *Sabre* está buscando explotar su fortaleza en las aplicaciones tecnológicas para ofertar al sector turístico servicios de consultoría, asesoramiento y formación (French, 1998, 6).

En cuanto a la cartera de productos comercializados puede decirse que son básicamente similares a los relacionados anteriormente, incluyendo algunas otros servicios puntuales, como por ejemplo reserva de teatro y espectáculos, así como la venta de regalos y flores o pronósticos del tiempo (Albert, 1999, 381). En los últimos años está potenciando especialmente la creación de nuevos productos que van más allá de las actividades de distribución, como por ejemplo la consultoría, servicios de apoyo tecnológico para empresas, etc. (Sabre, 2000).

Galileo International fue formada en 1993 tras la fusión de *Galileo*- un CRS, consorcio de 8 compañías aéreas europeas- y *Covia*, CRS que tuvo su origen en *Apollo*, propiedad de *United Airlines* de Estados Unidos. Esta considerado como el segundo GDS en importancia a escala mundial y con una tendencia creciente en cifras de negocio y beneficios. *Galileo* está basando su crecimiento de forma racional y eficiente a través de cuatro vías: la adquisición de las compañías nacionales de distribución que distribuyen todos sus productos en los mercados locales; apoyando su expansión internacional en alianzas con los sistemas locales y regionales; potenciando la diversificación en otras líneas de productos no aéreos y en la explotación de las oportunidades que ofrece Internet (French, 1998, 5). En la actualidad, *Galileo* se ha convertido en una empresa independiente tras haber salido a bolsa aproximadamente el 75% de su capital (Galileo, 2000).

Las líneas de productos ofertadas son nuevamente de naturaleza similar a los otros sistemas, destacando por su originalidad *Galileo Spectrum*, que ofrece más de 1400 planos de ciudades con la ubicación de los hoteles; *Galileo Information Service* que proporciona información diversa sobre consulados, países, compañías aéreas, etc. o el *Travelpoint* que es

una aplicación guiada para que el cliente de empresa pueda hacer directamente sus reservas, pensado para que lo distribuyan o vendan las propias agencias entre sus clientes (Albert, 1999, 381).

Worldspan se creó en 1990 a través de la fusión del CRS de la *US Airlines Delta (Data II)*, *Northwest Airline* y *TWA (PARS)*. En la actualidad, tras la entrada en *Abacus*, el accionariado se reparte entre *Delta Airlines*, (38%), *Northwest Airlines* (32%), *TWA* (25%) y *Abacus* (5%). Su débil situación relativa dentro de este oligopolio lo sitúa en una posición de vulnerabilidad en el mercado de los GDS. Su principal barrera para mejorar sus expectativas estriba en la reticencia de sus propietarios para aportar fondos para su desarrollo y, su fortaleza podría identificarse en su tecnología, particularmente en productos que facilitan la eficiencia de las agencias de viajes (French, 1998, 10)

Además de estos cuatro grandes GDS existen otros cinco sistemas, cuatro de ellos basados en Asia y el Pacífico, los cuales mantienen un cierto grado de independencia de los principales, aún cuando todos están relacionados de alguna forma con uno de los grandes, estos son *Abacus Distribution Systems*; *Axes International Network*; *GETS*, *Infini Travel Information* y *TOPAS* (French, 1998, 9-11).

Paralelamente a estas empresas cuyos orígenes se centran en las compañías aéreas, han surgido a lo largo de la década de los noventa diversos sistemas regionales de reservas que, emulando a aquellos, vienen a cubrir un espacio importante de las necesidades que impone el mercado, tanto desde el empuje y perfil del nuevo usuario, como de todos los destinos turísticos: los emergentes y los consolidados (Macías, *et al*, 1998, 221). Estos sistemas regionales o RICIRMS's ("*Regional Integrated Computer Reservation Management Systems*"), según la denominación de Buhalis (1993, 369), constituyen una herramienta estratégica clave para la pequeñas y medianas empresas del sector turístico.

Un ejemplo muy representativo de estos sistemas regionales lo constituye *Séneca*, central de reservas andaluza que surge en 1995 persiguiendo fundamentalmente dos objetivos,

aglutinar el turismo independiente y ayudar a las pequeñas y medianas empresas que no tienen capacidad financiera para promocionar sus productos en igualdad de condiciones a las grandes empresas (EPTA, 1994, 15). Paralelamente, suponía dotar al sector turístico de un sistema de comercialización basado en la innovación tecnológica, capaz de disminuir la dependencia del producto turístico andaluz de sistemas ajenos.

Séneca cuenta con una gama de productos que corresponde a una especialización geográfica. Es, por tanto, muy profunda y variada no limitándose a hoteles y coches de alquiler, sino que incluye además casas rurales, cortijos, haciendas, rutas turísticas, actividades deportivas, etc. En la actualidad la oferta de esta central de reservas regionales está integrada en la cartera de productos de *Savia-Amadeus*, posicionándose pues como un intermediario entre los pequeños proveedores de servicios turísticos y los grandes GDS.

Independientemente de ello, este sistema también ha evolucionado ante las oportunidades de Internet, ampliándose a un nuevo concepto que está iniciando su andadura y que se conoce como *Oficina Telemática de Servicios Turísticos de Andalucía*. Este nuevo proyecto, al que el consumidor puede acceder directamente a través de www.andalucia.org complementa la central de reservas con otros nuevos servicios como una oficina virtual de información, el *Atlas Turístico de Andalucía* o la difusión de “ofertas estrellas”, entre otros (Macías, 1999, 441-445).

Como indicábamos en la introducción de este epígrafe la situación actual de los GDS viene marcada muy claramente por Internet. Así, se considera a la red como el mayor riesgo para el futuro de los mismos, con los proveedores ofertando sus productos de una forma más barata y fácil de reservar electrónicamente (Renshaw, 1997,174).

La batalla competitiva por la distribución aérea que ha estado centrada durante buena parte de los noventa en los GDS está orientándose ahora hacia los sistemas de distribución *on line*, directos al consumidor (French, 1998, 16-17).

Sin embargo, Internet no sólo puede suponer una amenaza para estos intermediarios, sino que paralelamente está constituyendo ya una fuente de oportunidad para los mismos bajo una doble perspectiva.

De una parte, está posibilitando mejorar uno de los principales inconvenientes que han tenido estos sistemas, cual es los altos costes de implantación y comunicación. A través de la red se está facilitando el acceso a aquellas empresas con menores posibilidades y, para todas, está suponiendo una mejora de las comunicaciones.

Un ejemplo representativo de ello lo tenemos en el reciente lanzamiento de *Amadeus Pro Web*, herramienta que permite a los agentes de viajes servir a sus clientes en todo el mundo utilizando tecnología de Internet de última generación y eliminando la necesidad de una línea de comunicación exclusiva, lo que posibilita que agencias de todo tipo, regionales, locales o pequeñas, que esperan obtener una máxima flexibilidad y una productividad óptima, puedan hacer reservas de sus billetes aéreos, hoteles y coches de alquiler desde cualquier lugar del mundo a un coste muy reducido, permitiendo además la impresión de billetes de viajeros a través de la red pública Internet (Spic, 2000c, 14).

Pero la principal oportunidad de este medio para los GDS lo constituye el hecho de que sean ellos mismos los que se alíen con la red para ofrecer los productos turísticos a través de la misma al consumidor final, en lugar de ceder esa parcela a nuevas empresas que procedan de otras áreas, incluso de campos distintos del turístico (French, 1998, 17). Internet permitirá a estos agentes atraer tanto a los consumidores finales como a los institucionales, siempre y cuando incrementen su productividad y eficiencia (Buhalis, 1998, 414).

De hecho, los principales grupos dentro de este sector ya llevan algunos años ofreciendo viajes *on line*, ocupando además desde sus inicios los primeros puestos del *ranking* de ventas de viajes a través de Internet, aún cuando hay que hacer constar que la mayoría de las operaciones hacen referencia a billetes aéreos.

Así, en la actualidad todos los grandes GDS están presentes en Internet, ofertando sus productos de manera directa tanto al consumidor final, como a las empresas, para las que han desarrollado aplicaciones específicas.

Quizás, el ejemplo más representativo de esta clara apuesta por el comercio electrónico y la conquista del consumidor *on line* sea el caso de *Sabre*, cuya agencia virtual, *Travelocity*, tenía en 1998 una cuota de mercado de ventas a través de Internet del 15%, seguida, con un 14%, de *Expedia*, iniciativa de *Microsoft* en colaboración con otro GDS, *Worldspan* (Gomis, 1998b, 12). En junio del 2000, tras la fusión de *Travelocity* con *Preview Travel*, uno de sus principales competidores en el mercado de viajes *on line*, cuenta con una cuota del 60% de este mercado (Speck, 2000, 8). Además, mantiene acuerdos con los principales portales de Internet, tales como *Yahoo!*, *Lycos*, *American Online*, *Priceline*, o *excite*, entre otros, para que desde éstas páginas los usuarios accedan al sistema de distribución de *Sabre* (Jones, 2000, 8).

En nuestro país, *Savia-Amadeus* también esta apostando por este medio, presentado recientemente su portal *viajesydestinos.com* que pretenden llegar directamente al consumidor, pero manteniendo la base de su negocio a través de las agencias de viajes (Sur, 2000a).

Paralelamente a este gran giro que está suponiendo para los GDS el desarrollo de Internet en la industria turística, también se están originando otros cambios en el entorno que rodea a esta industria en general y a estos sistemas en particular que deben ser considerados por estos intermediarios de cara a su estrategia de futuro. Entre ellos destacamos los siguientes:

- Según estudios de la IATA los costes de distribución a través de los GDS han pasado de suponer un 2,1% en 1990 al 8,1% en 1996, opinando un número importante de compañías que el incremento es aún mayor, superior al 10% (French, 1998, 11).
- Los proveedores de viajes, principalmente las compañías aéreas, están comenzando a evitar a los GDS, distribuyendo directamente a través de las agencias de viajes, con el objetivo principal de reducir sus costes de distribución (Schertler, 1994, 5; Macías, *et al*,

1998, 210; Harnningan y Jackson, 2000, 9). De forma más tajante aún se manifiesta Aurelia Conejo, Jefe de Sistemas de Distribución de *Iberia*, afirmando que las compañías aéreas tienen necesariamente que utilizar masivamente las nuevas tecnologías que emergen en el campo de la distribución en un intento de mejorar su eficiencia al menor coste posible, acudiendo con tal objetivo a la venta a través de máquinas de autoservicio, ventas *on line* directas al consumidor, utilizando masivamente el billete electrónico y buscando nuevos esquemas de comisiones a sus distribuidores (Conejo, 1996, s/n).

- De igual forma, los propios consumidores, con el mismo apoyo de las nuevas tecnologías, están comenzando a evitar a las agencias de viajes, utilizando sus propios ordenadores para acceder directamente a las ofertas de los proveedores turísticos (Macías, *et al*, 1998, 210).
- Los imparable procesos de integración vertical en el sector (Renshaw, 1994, 243; Bywater, 1998, 41; Conde, 2000, 44) están haciendo que los principales grupos controlen toda la cadena de distribución del producto turístico: compañías aéreas, alojamientos, touroperadores y agencias de viajes. Este control del canal y las posibilidades de comunicación que ofrecen las nuevas tecnologías hacen que las funciones que hasta ahora venían desarrollando los GDS pierden importancia para estos grandes grupos turísticos.
- La rápida penetración que están adquiriendo las cada vez más numerosas compañías aéreas de bajo coste (Tyler, 2000, 83), que utilizan exclusivamente canales de distribución directos, acompañado de la intensificación, por parte de las compañías aéreas, de estos mismos canales de comercialización, suponen una gran amenaza para el futuro de los GDS, teniendo en cuenta que el 90% de los ingresos de éstos provienen de la venta de billetes aéreos (O.M.T, 1999, 10). Además, todas las previsiones apuntan a que los viajes en avión suponen el mayor porcentaje de las reservas en línea de viajes y turismo, y que esto seguirá siendo una característica dominante en el futuro (O.M.T. 1999, 54).
- El surgimiento de nuevos agentes en la distribución turística, principalmente del campo

de las tecnologías de las comunicaciones que ante las ventajas que presenta la industria turística (Borja y Gomis, 1999, 246) ya están intentando abrirse un hueco en el comercio electrónico de viajes (Buhalis, 2000b, 51), desempeñado en cierta medida la función desarrollada por los GDS (PricewaterhouseCoopers L.L.P., 1999, 25).

Ante este nuevo entorno que ya se está viviendo en la industria turística, los GDS tendrán que desarrollar nuevas estrategias que le permitan seguir siendo el “sistema circulatorio” o la “columna vertebral” de la industria turística (Buhalis, 1998, 412). Para lograr tal objetivo, deberán tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- ✓ Aprovechar su experiencia tecnológica en el sector turístico para sacar el máximo partido de las oportunidades que las nuevas tecnologías le ofrecen (French, 1998, 13).
- ✓ Evolucionar para que sus clientes, los proveedores turísticos, consigan reducir sus costes de utilización y mejoren sensiblemente el ratio coste/eficiencia (Conejo, 1996, s/n).
- ✓ Mejorar y desarrollar sistemas que faciliten el uso y aplicaciones de los GDS, aprovechando para ellos aplicaciones con los que los usuarios están más familiarizados, como por ejemplo el entorno Windows (O.M.T., 1999, 10).
- ✓ Ampliar la gama de productos y servicios, pudiendo dar una mayor cobertura a la creciente heterogeneidad de la demanda, ofertando productos de mayor especialización motivacional y geográfica.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con los nuevos potenciales competidores, aprovechando la sinergia que puede existir entre la experiencia de los GDS en la industria turística y la profesionalidad de las empresas del campo de la informática en el mundo de Internet, como ha hecho por ejemplo *Sabre* con *Yahoo* (PricewaterhouseCoopers L.L.P., 1999, 24).

- ✓ Desarrollar una política de marketing relacional con sus principales usuarios, las agencias de viajes, de tal manera que éstas sigan obteniendo ventajas sustanciales con la utilización de sus sistemas, en lugar de acceder directamente a los proveedores. En esta línea deberán facilitar la conexión de todas aquellas agencias que, por motivos económicos, no tenían acceso a los mismos.

En definitiva, deberán basar su estrategia competitiva en el servicio que sean capaces de ofrecer a los agentes de viajes, colectivo con el que comparten los mismos retos de futuro (Gomis, 1998a, 13).

3.5.- LAS CENTRALES DE RESERVAS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

El importante papel que han desarrollado los GDS en la distribución turística ha tenido, además de todos los aspectos comentados en el apartado anterior, una importante influencia sobre el desarrollo de otras vías de distribución de los productos turísticos, especialmente los hoteleros. El caso más representativo lo constituyen las centrales de reservas.

Así, a pesar de que uno de los primeros productos que introdujeron los CRS en sus bases de datos para ampliar su oferta fue los servicios hoteleros, dando así el paso para convertirse en GDS, la efectividad de estos sistemas como canal de distribución hotelera ha sido cuestionable (O'Connor y Frew, 2000, 325; O.M.T., 1999, 14). De hecho, se estima que el 90% de los ingresos de los mismos provienen de la venta de billetes aéreos, repartiéndose el 10% restante entre la amplia gama de productos ofertados, hoteles, alquiler de coches, etc.(O.M.T., 1999, 10).

Entre los principales factores que puede justificar este menor impulso de los GDS en la distribución del producto hotelero o, incluso de otros servicios turísticos no aéreos se pueden apuntar los siguientes:

- ✓ El limitado número de tarifas permitidas por la arquitectura de las bases de datos de estos GDS, las descripciones abreviadas y truncadas y la inaceptable cantidad de tiempo necesaria para mantener actualizados los datos, hacen que las agencias de viajes no confíen plenamente en la información hotelera proporcionada por estos sistemas (O'Connor y Frew, 2000, 325).
- ✓ Los hoteles son muy individualistas y los productos que venden no son estándar. Se requiere una mayor cantidad de información para realizar una descripción adecuada de un hotel que la que permite la pantalla de los GDS (O.M.T., 1999, 15).
- ✓ Las transacciones hoteleras son mucho más complejas que la de los productos de compañías aéreas (O.M.T., 1999, 15).
- ✓ La estructura del mercado de los GDS hacen que exista una empresa dominante en cada área geográfica, por lo que las empresas hoteleras requieren estar presentes en varios sistemas para poder tener una cobertura mundial, lo que implica no solamente mayores costes, sino, además, se requiere múltiples interfaces, cada uno diferentes en función de sus requisitos técnicos y sus métodos de operación (O'Connor y Frew, 2000, 325).
- ✓ Los altos costes necesarios para la implantación y conexión a los grandes GDS (Go, 1992, 25), así como la necesidad de contar con un personal con una importante preparación técnica (Archdale, 1993, 9), limitaba seriamente las posibilidades de las pequeñas y medianas empresas de estar conectadas directamente a estos sistemas. Teniendo en cuenta que según la O.M.T. (1999, 16) más del 90% de la capacidad hotelera total está formada por lo que se consideran pequeñas propiedades, se puede concluir que la oferta disponible de alojamientos en los grandes GDS no es del todo representativa de las disponibilidades reales de este tipo de servicios turísticos.

Así, como consecuencia de todos estos problemas, pero ante las evidentes ventajas y potencialidades que sin duda suponen los sistemas de reservas para una mejor gestión de las

mismas, tanto desde el punto de vista de la rapidez como de la operatividad (Arcarons, 1995, 169), algunas cadenas hoteleras empezaron a desarrollar sus propios sistemas computerizados o centralizados, con estructuras más apropiadas al producto hotelero, aprovechándose además de la experiencia adquirida por las compañías aéreas. Inicialmente, estos sistemas ayudaban a gestionar la capacidad de los principales grupos desde oficinas centrales de televenta, para posteriormente integrarse en las agencias de viajes a través de conexiones electrónicas con los GDS (O'Connor y Frew, 2000, 325).

Precisamente, con el objetivo de poder conectarse directamente con las agencias de viajes aprovechando la estructura de los GDS, pero reduciendo los problemas de costes, surge otra importante función de las centrales de reservas hoteleras, cuál es la de servir de intermediario entre las empresas de alojamiento y los GDS. Así, y de la colaboración de quince importantes cadenas hoteleras surgió *THISCO* (*The Hotel Industry Switch Company*) con la misión de desarrollar un sistema universal de conexión electrónica entre los sistemas de reservas hoteleros y los mayores sistemas de distribución para vender estos productos a las agencias de viajes y a los consumidores en todo el mundo.

En la actualidad *THISCO* es conocido como *Pegasus Electronic Distribution* y engloba a 28 empresas con más de 90 marcas hoteleras, 25000 establecimientos y 2,3 millones de habitaciones (Thisco, 2000).

Desde entonces, se han observado una serie de factores que han impulsado el desarrollo de las centrales de reservas, bajo diversas modalidades y orígenes. Así, además de las que tienen su raíz en las propias empresas hoteleras, han surgido centrales de reservas tanto públicas como privadas que se han centrado en la especialización de un determinado tipo de producto turístico o de ocio, como por ejemplo de restauración o de espectáculos, o en una especialización geográfica, como pueden ser los caso recogidos anteriormente de las centrales regionales de reservas como *Séneca*, *Canaridata*, etc. Entre dichos aspectos pueden destacarse:

- ✓ El desarrollo tecnológico, especialmente de Internet que abarata sensiblemente las posibilidades de comunicación.
- ✓ Los procesos de integración tanto horizontal como vertical, que hacen más poderosas a las organizaciones y posibilitan un mayor control de la distribución.
- ✓ La tendencia creciente a acortar los canales de distribución, ante la búsqueda de un mayor contacto con el cliente y de la reducción de los costes de distribución.
- ✓ La intensificación de la competencia, que provoca una búsqueda de intensificar la política de distribución de la empresa.
- ✓ Concretamente en nuestro país un incremento de la importancia del mercado doméstico para las empresas hotelera. Este tipo de consumidor no suele acudir a las agencias de viajes para contratar los servicios hoteleros.

3.5.1.- EL PAPEL DE LAS CENTRALES DE RESERVAS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

El papel de las centrales de reservas en la distribución turística viene directamente condicionado por la modalidad y origen de la misma pero en cualquier caso, se han convertido en un factor clave en las actividades de marketing de un hotel (Horner y Swarbrooke, 1996, 193).

Así, una primera diferenciación de interés en este sentido cabría realizarla distinguiendo a aquellas centrales de reservas cuyo papel primordial en la distribución turística es servir de “conexión” (*switch*) entre los proveedores de servicios turísticos y los grandes GDS como *Thisco*, actualmente *Pegasus Electronic Distribution System* o *Wizcom* (Emmer, *et al*, 1993, 84), de aquellas otras que surgen como un canal alternativo de distribución, asumiendo el

papel de representantes hoteleros, consorcios o afiliaciones, tales como *Utell*, *Keytel*, o *SRS*, entre otras muchas (Lewis, Chambers y Chacko, 1995, 663). Sin embargo, en la actualidad, puede decirse que la gran mayoría de centrales de reservas desarrollan esta doble función, intentando cubrir todas las oportunidades de negocio y expansión posibles (FIGURA 3.18).



FIGURA 3.18

Fuente: Olmo, (1996, 48)

De forma más específica, viendo los distintos grupos de centrales de reservas que pueden diferenciarse, podemos decir que las que pertenecen a una cadena corporativa tienen tres funciones principales:

- Mejorar la gestión de la capacidad del grupo, posibilitando al mismo tiempo una mejor productividad como consecuencia de una reducción de costes y facilitando la comunicación de los distintos públicos objetivos con la empresa.
- Las cadenas con mayor importancia utilizan sus propias centrales de reservas como vía de conexión con los grandes GDS.

- Constituyen un elemento clave en la reducción de la longitud del canal de distribución, concentrando y potenciando las actividades de marketing a través de la propia central de reservas.

Por su parte, las centrales de reservas que tiene su origen en agrupaciones de diversa naturaleza, se convierten en un escalón más de la distribución asumiendo funciones tanto mayoristas como minoristas pues dirigen sus acciones tanto a otros intermediarios como a los consumidores finales. En estos casos, aún cuando difieren según la empresa, los proveedores de servicios pagan una cuota por su inclusión en las bases de datos más unas comisiones por reservas efectuadas. Las funciones desarrolladas por estas centrales de reservas abarcan las siguientes:

- De manera simplificada, podría decirse que la función básica es permitir a las empresas que forman parte de la central de reservas estar presente de forma operativa en cualquier área clave del mundo (Lewis, Chambers y Chacko, 1995, 670).
- En muchos casos surgen, con el objetivo principal de servir de conexión entre los oferentes de los servicios turísticos, principalmente los hoteles, con los grandes GDS, permitiendo a las pequeñas empresas hoteleras estar presente en las amplias redes de distribución de estos grandes sistemas (Emmer, *et al*, 1993, 84). En este sentido podríamos decir que asumen una función mayorista en la distribución.
- En otras ocasiones, la central de reservas de estos grupos va mucho más allá de la función de distribución estrictamente, siendo una herramienta más de las que ofrecen estas asociaciones o consorcios para mejorar la competitividad de la pequeña y mediana empresa hotelera (Horner y Swarbrooke, 1996, 193). Aún cuando más adelante se analizará este fenómeno con detenimiento, comentaremos que estas agrupaciones suelen aportar una imagen de marca, la realización de actividades conjuntas de promoción y publicidad, la incorporación a sistemas de gestión que mejoren la productividad de las empresas adheridas, la incorporación a centrales de compra, etc.

- Paralelamente, también suelen asumir la función de un canal de distribución alternativo a los grandes GDS intentando llegar directamente a las agencias de viajes o incluso a los consumidores finales. En este último caso habrá de considerarse a estas centrales de reservas como un intermediario minorista.
- En definitiva, podríamos decir que asumen las mismas funciones que los grandes GDS (Emmer, *et al*, 1993, 84) pero con la diferencia fundamental de que su estructura está pensada precisamente en las pequeñas y medianas empresas que por motivos de coste y de otras índoles no pueden permitirse la conexión directa con estos grandes sistemas.

Por otra parte, las centrales de reservas que tienen su origen en instituciones públicas o mixtas, principalmente las promovidas por las administraciones oficiales, apenas están siendo utilizadas por las agencias de viajes (Martínez, 1999, 8), por lo que están ejerciendo en la actualidad un papel más volcado sobre la comunicación que sobre la distribución, permitiendo a las pequeñas y medianas empresas regionales o locales tener una puerta de acceso al mercado global (Sancho, *et al*, 1998, 152).

Dado que, tal como hemos indicado, las centrales de reservas proporcionan básicamente los mismos servicios que los GDS, también puede decirse que las ventajas e inconvenientes, tanto para los proveedores de los servicios, como para los usuarios de los mismos, las agencias de viajes, son también básicamente las mismas que las apuntadas para ellos, pero con algunas matizaciones.

Así, desde la óptica de las agencias de viajes, trabajar directamente con las centrales de reservas hoteleras les supone:

- Una mayor confianza en la información facilitada (O.M.T., 1999, 15; O'Connor y Frew, 2000, 325).

- Información más adaptada al tipo de producto ofertado (O'Connor y Frew, 2000, 325).
- Posibilidad de conexión telefónica personal con la central de reservas.
- Menor necesidad de equipamiento técnico y personal altamente cualificado en el uso de los GDS, cuando las centrales de reservas trabajan básicamente vía teléfono.
- Importante ahorro en comunicaciones (Vogeler y Hernández, 1995, 229).
- Posibilidad de mayores comisiones cuando la reserva se hace directamente con la central del grupo.

Sin embargo, como potenciales desventajas para este colectivo de las agencias de viajes, podrían apuntarse:

- ✓ Mayor dispersión de la información.
- ✓ En algunas situaciones una menor variedad de la oferta.

Desde la óptica de los proveedores, consideramos como principales puntos fuertes además de los recogidos para los GDS, los siguientes:

- Posibilidad de acceder a una amplia red de agencias de viajes a lo largo de todo el mundo a un coste relativamente más bajo que a través de los GDS.
- Proporcionan un método más eficaz para la venta de productos no aéreos y más adaptados a los hábitos de reservas de los agentes de viajes (O.M.T., 1999, 15; Cruz, 1999, 8).

Como inconveniente principal de las centrales de reservas ha de apuntarse, no de forma genérica, sino en aquellos casos en que el objetivo principal del sistema es el servir de

conexión a los GDS, que nos encontramos ante un canal de distribución muy largo en el que el proveedor del servicio turístico ha de hacer frente a la retribución de un importante número de elementos del canal. Así, se pagará comisión a la central de reservas, al GDS y a la agencia de viajes, además de pagar generalmente una cuota fija por la inclusión en la base de datos.

3.5.2.- TIPOLOGÍA DE CENTRALES DE RESERVAS

Como ya se ha mencionado el papel de las centrales de reservas en la distribución turística, y en la gestión de marketing, en general, en las empresas del sector esta muy marcado por el origen y modalidad de la central de reservas (FIGURA 3.19).

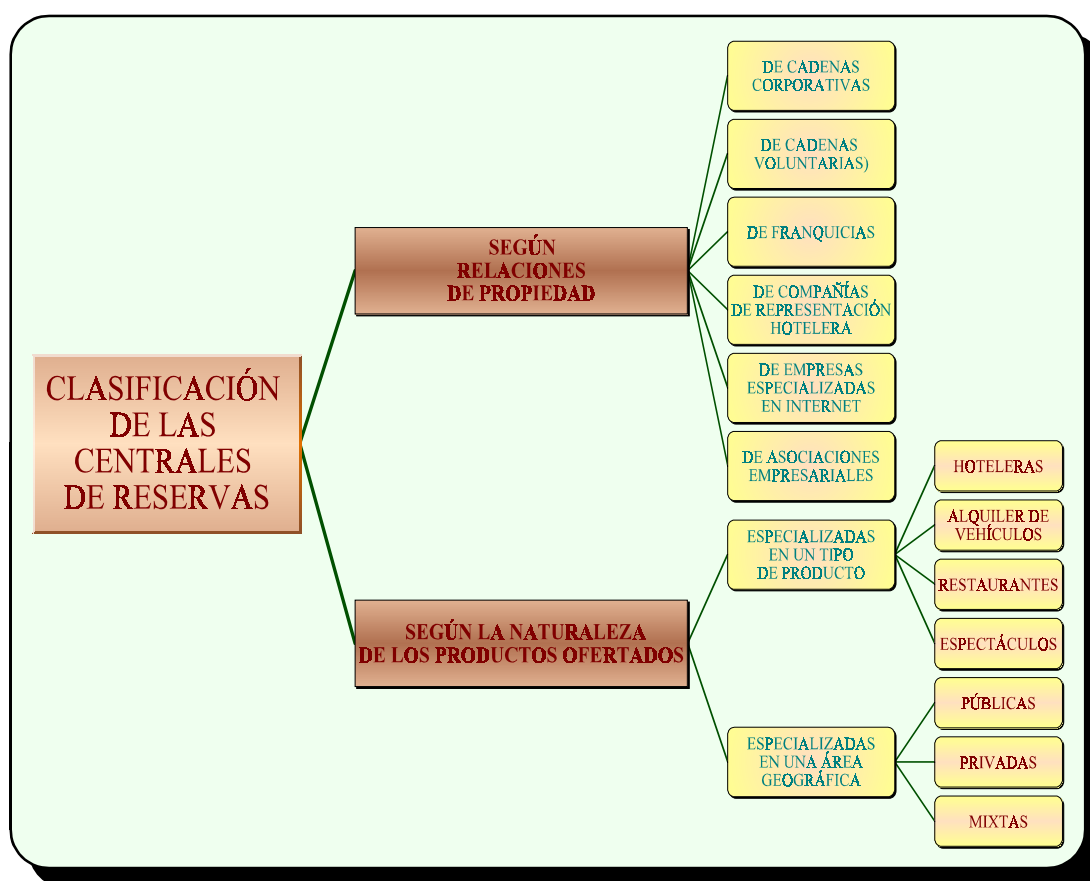


FIGURA 3.19

Fuente: Elaboración propia

Así, en función de las **relaciones de propiedad** que existen entre las empresas que forman parte de la base de datos de la central de reservas, podemos diferenciar:

- **Centrales de reservas de cadenas corporativas** (Buttle, 1986, 280). Se trata de aquellas en las que los distintos establecimientos que figuran en la base de datos pertenecen a la misma empresa o grupo.

Prácticamente todas las cadenas hoteleras tienen sus propias centrales de reservas, totalmente informatizadas que funcionan de forma autónoma, a través de las cuales se puede reservar una habitación en cualquiera de sus establecimientos en todo el mundo (Vogeler y Hernández, 1995, 370). Pueden citarse entre otros muchos los casos de *Holiday's Holidex*; *Sheraton Reservatron*; *Hilton's Hiltro*, *Marriott's Marsha*, *Hyatt's Spirit*, o *Radisson's Pierre* (Lewis, Chambers y Chacko, 1995, 674) entre los principales grupos extranjeros o los casos españoles de *Solres de Sol Meliá*, primera compañía hotelera española que dispuso de su propio sistema centralizado de reservas en tiempo real (Olmo, 1996, 47), *Paradores*, *Central de Reservas Tryp Hoteles*, etc.

- **Centrales de reserva de cadenas voluntarias o consorcios** (Buttle, 1986, 280). Uno de los grandes objetivos que existen detrás de la agrupación de cadenas de hoteles independientes o de consorcios está precisamente en la creación y desarrollo de centrales de reservas que permitan prestar este servicio a pequeñas y medianas empresas, procurando así dar una amplia cobertura a las mismas a un coste asumible (Horner y Swarbrooke, 1996, 193).

Dentro de ellas existen centrales de ámbito nacional, como por ejemplo *G.S.M.*; *H.A.I.* (*Hoteles Asociados Independientes*), o *Hotusa*; y de ámbito internacional, como por ejemplo *Best Western International*, *Golden Tulip*, *Supranational* y *Steinberger* (Vogeler y Hernández, 1995, 371).

- **Centrales de reservas de franquicias** (Buttle, 1986, 280). Podría considerarse como un

caso especial de las anteriores, en las que la agrupación de empresas se realiza según el sistema de franquicia, siendo la inclusión en la central de reservas del grupo uno de los alicientes de interés para la incorporación a una red franquiciada. Ser miembro de una cadena nacional o internacional puede marcar la diferencia entre un 50% de ocupación y un 70% (Lewis, Chambers y Chacko, 1995, 659). Un caso representativo de esta tipología lo constituye la franquicia de *Holiday Worldwide*.

- **Centrales de reservas de las compañías de representación hotelera** (Vogeler y Hernández, 1995, 371). En las que cualquier hotel del mundo puede incluirse siempre que se llegue a unos acuerdos entre las partes (Muñoz Oñate, 1994, 467). Pertenecen a empresas independientes que usan las centrales de reserva como principal foco de sus negocios (Horner y Swarbrooke, 1996, 194). Los casos más representativos a escala internacional son *Utell* y *Keytel*, a las que podemos unir *Markhotel* o *Unitel Siglo XXI*, de reciente creación (Editur, 1999, 27).
- **Centrales de reservas basadas en Internet.** Como consecuencia del importante desarrollo de la red, están surgiendo numerosas iniciativas que vienen a convertirse en nuevos intermediarios para la distribución de todo tipo de productos, incluyendo por supuesto los turísticos.

En esta línea existen numerosas organizaciones, generalmente procedentes del campo de la informática y las telecomunicaciones que están desarrollando páginas *webs* y/o portales que vienen a realizar las funciones típicas de las centrales de reservas, aún cuando en muchos casos, las transacciones sean realizadas a través de *links* con las propias empresas proveedoras de los servicios. En general, podrían haber sido incluidas en el capítulo relativo a las agencias virtuales, pero de forma más específica, puede encuadrarse como centrales de reservas a aquellas que se especializan en un producto concreto, principalmente el hotelero.

Como casos particulares de esta situación cabe señalar a aquellas centrales de

reservas hoteleras que nacen con la vocación de conexión entre las empresas hoteleras y los grandes GDS, que ante las posibilidades de Internet, abren sus páginas *webs* al consumidor convirtiéndose en centrales de reservas *on line*. Ejemplos representativos lo constituyen *Hotelworld.com* o el propio *Pegasus* a través de su página *Travelweb.com*.

- **Centrales de reservas de asociaciones empresariales.** Podría considerarse como un caso particular de las anteriores, con la peculiaridad de que están auspiciadas y/o desarrolladas por asociaciones empresariales o patronales dentro del sector turístico.

Estas instituciones, a través de sus páginas *webs* o incluso de proyectos especialmente destinados a este fin, permiten realizar reservas en las empresas incluidas en sus colectividades, con lo que podrían ser consideradas también como centrales de reservas.

Como ejemplos representativos podemos citar los casos de *TurAndalucia.com* propiciado por la Confederación de Empresarios de Andalucía; el *Patronato de Turismo de la Costa del Sol* o *AEHCOS* (Asoc. de Empresarios de Hostelería de la Costa del Sol).

Según **la naturaleza de los productos comercializados** y teniendo en cuenta que estamos analizando las centrales de reservas diferenciándolas precisamente por su especialización con respecto a los GDS, en los que se ofertan una amplia gama de productos turísticos, cabe hacer dos grandes grupos:

- **Centrales de reservas especializadas en un tipo de producto turístico.** Aún cuando las más importantes y numerosas hacen referencia a las centrales de reservas hoteleras, también existen otras centradas en otros productos turísticos y de ocio (FIGURA 3.20).

Así, podemos encontrar centrales de reservas especializadas en alguna modalidad concreta de alojamientos, como por ejemplo la ofrecida por *RAAR* (Red de Alojamientos Rurales de Andalucía).

COMERCIALES Y CENTRALES DE RESERVAS HOTELERAS ESPECIALIZADAS				
EMPRESA	ESPECIALIDAD	SEDE CENTRAL	Nº HOT. ASOCIADOS	
			1998	1999
INTERHOME	Aloj. turísticos	Barcelona	---	2.500
SÉNECA	Central Públ. Andaluza	Marbella (Mál.)	600	1.200
RAAR	Alojamientos rurales	Almería	380	400
CANARIDATA SATURNO	Central Públ. Canarias	Las Palmas	320	350
BUSCARD	Grupos viajes autobús	Madrid	320	320
C. RVAS. TURISMO RURAL	Hoteles Rurales	Salamanca	160	175
GRUPO NATURA	Establ. en naturaleza	Barcelona	140	150
NEXTEL	Turismo de Salud	Barcelona	---	114
ACEHOR	Hoteles vacacionales	Madrid	---	100
RUSTICAE	Hot. rurales singulares	Madrid	45	66
ESTANCIAS DE ESPAÑA	Hot. edific. históricos	Madrid	40	63
BLAU I VERD/ COSTA BRAVA	Hot. Montaña/ playa	Vall Llob. (Gi)	52	57
HOT. RURALES ANDAL. Y ESPAÑA	Hoteles rurales	Úbeda (Jaén)	37	50
CENTUR	Alojamiento rural	Madrid	182	36
CHARMING HOTELS	Hot. rurales andaluces	Torremolinos	34	35
CASONAS ASTURIAS	Tur. rural en Asturias	Oviedo	17	24
REIS DE MALLORCA	Hot. singulares Mallor.	Palma Mallorca	22	22
THE LEADING HOT. OF THE WORLD	Hoteles de lujo	Madrid	10	13
HBA AMIGOS	Establ. vacacionales	Las Palmas	12	12
RELAIS & CHATEAUX	Hoteles singulares	Sen D'Urgell	10	12
CIM HOTELES	Hot. Rur. y gastronom.	Barcelona	10	10
DESIGN HOTELS	Hot. Diseño contempor.	Barcelona	4	8
CONCORDE HOTELS ESPAÑA	Hoteles alta categoría	Madrid	6	6
HOTEL BOULEVARD	Centro de Barcelona	Barcelona	5	5
HOT. ANDALUCES CON ENCANTO	Hoteles en Andalucía	Rota (Cádiz)	3	4

FIGURA 3.20

Fuente: Hostelmarket (2000h)

Por otra parte, las principales empresas de alquiler de automóviles disponen de sus propios sistemas, como *Hertz* o *Avis*, quién desarrollo, a través de una empresa subsidiaria, *WizCom*, una importante central de reservas que servía de conexión con los grandes GDS (*WizCom.com*, 2000).

También han surgido iniciativas centradas en actividades de ocio, como *Reservamesa* (Turismo Europeo, 2000a, 34); o incluso para espectáculos, en donde podría encuadrarse al servicio prestado por *El Corte Inglés*, o la red de cajeros automáticos de la *Caixa*, desde donde se pueden reservar y adquirir anticipadamente localidades para una amplia oferta de espectáculos y actividades recreativas.

- **Centrales de reservas especializadas en una área geográfica.** Generalmente se corresponden con las auspiciadas por organismos públicos con el objetivo de potenciar un destino turístico. Pueden encuadrarse dentro de lo que en el epígrafe relativo a los GDS catalogábamos como centrales de reservas regionales, citando como ejemplos representativos de esta tipología a *Séneca*, central de reservas de Andalucía o *Canaridata*.

Esta modalidad se ha generalizado en los últimos años, a pesar de ser duramente criticada en sus inicios por parte de las empresas mayoristas que las consideraban como competencia desleal con dinero público (Pau, 1996, 18). En la actualidad son muchas las iniciativas surgidas desde distintos niveles, como por ejemplo los casos de *Resident*, central de reservas valenciana, *Red Avanzada de Comercialización y Distribución de Productos Turísticos* en Galicia o la *Central de Reservas de las Comarcas Gerundenses* (Hosteltur, 1999a, 8).

Paralelamente, se podría establecer una diferenciación de las centrales de reservas en función de que tengan un **origen privado, público o mixto**. Así, las centrales de reservas de cadenas hoteleras, cadenas voluntarias, franquicias y de representación hotelera son normalmente de capital privado, mientras que las que se centran en un destino turístico en

particular suelen tener capital público o mixto, cuando intervienen asociaciones empresariales o profesionales.

3.5.3.- SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CENTRALES DE RESERVAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

En general, puede afirmarse que las centrales de reservas parecen estar viviendo un buen momento, circunstancia que está impulsando la creación de nuevas empresas y sistemas, además de la mejora de los ya existentes (Hosteltur, 1999a, 6) (FIGURA 3.21).

Sin duda alguna, y al igual que está ocurriendo con los distintos elementos de la distribución turística, uno de los aspectos que más está influenciando esta situación actual descansa en el avance de Internet. Este medio está transformando el procedimiento de operar de las centrales de reservas, basado hasta ahora principalmente en el medio telefónico, permitiendo a las centrales de reservas aprovechar las ventajas que se derivan de la distribución electrónica que suponen los GDS, superando los inconvenientes que éstos planteaban para las empresas no aéreas (PricewaterhouseCoopers L.L.P., 1999, 19-20).

Internet está posibilitando a las centrales de reservas una serie de ventajas añadidas que hacen de este medio, no solo un intermediario de los GDS, sino más bien un serio competidor de los mismos, llegando incluso, algún profesional del sector a opinar que éstos últimos desaparecerán con la implantación masiva de la red (Cruz, 1999, 8).

Entre las ventajas que Internet supone para las centrales de reservas podemos destacar:

- Posibilidad de acceso directo a todas las agencias de viajes y los consumidores a lo largo y ancho del mundo.
- Reducción de los costes de comunicación.

- Mejora cuantitativa y cualitativa de la información facilitada.
- Rapidez en las comunicaciones.

PRINCIPALES COMERCIALES Y CENTRALES DE RESERVAS HOTELERAS EN ESPAÑA			
EMPRESA	SEDE CENTRAL	Nº HOT. ASOCIADOS	
		1998	1999
TRANSHOTEL	Madrid	600	1200
CENTREL	Madrid	---	595
HOTUSA	Barcelona	506	478
HOTEL WORLD ESPAÑA	Barcelona	124	477
UTELL REZOLUTIONS	Madrid	350	350
KEYTEL	Barcelona	300	300
IBEX	Barcelona	100	125
HUSA SERVICE	Barcelona	97	83
SERCOTEL	Barcelona	59	79
GSM HOTELES	Madrid	57	58
UNITEL S. XXI	Barcelona	---	55
HAI HOTELES	Madrid	22	31
BEST WESTERN ESPAÑA	Madrid	22	29
CENTRHOTEL	Madrid	16	22
GIHSA	Madrid	12	17
OCCIDENTAL HOTELS	Madrid	8	12
SRS WORLDHOTELS	Madrid	9	8
CITY HOTELES	Barcelona	4	4
INTERNATIONAL HOST	Barcelona	2	2

FIGURA 3.21

Fuente: Hostelmarket (2000h)

Como contrapartida, hay que tener en cuenta que todas estas ventajas de Internet también son válidas para los restantes elementos del canal de distribución, desde la propia empresa hotelera hasta la agencia de viajes, pasando por los GDS y touroperadores, así como para los nuevos agentes que ven en esta vía una oportunidad de negocio. Por tanto, las centrales de reservas deberán por una parte crear valor añadido para que tanto sus proveedores como sus usuarios sigan obteniendo claras ventajas de operar con ellos, y por otro lado deberán buscar ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores en sus diversas modalidades.

Uno de los principales frentes de acción en este sentido lo constituye el hecho de que en la actualidad las principales centrales de reservas están extendiendo sus funciones (Kotler, Bowens y Makens, 1997, 459) mucho más allá de la distribución en sí misma, convirtiéndose casi en departamentos de marketing externos (Yafie, 1996, 27), que asumen importantes funciones comerciales que van desde el posicionamiento de marcas de las empresas y grupos pertenecientes al sistema hasta la representación de las mismas en misiones comerciales, como ferias o *workshops*, entre otras actividades.

Este planteamiento conecta con otro de los aspectos que están fomentando el auge de las centrales de reservas. Nos referimos a los importantes procesos de integración que se están produciendo en el sector.

En este sentido, nos encontramos, por una parte, que la mayor dimensión empresarial de las grandes empresas está permitiendo a las cadenas más importantes desarrollar e impulsar sus propios sistemas de reservas, en una línea creciente de acortar la longitud de su canal de distribución para reducir costes y controlar la cadena de valor. Estos sistemas siguen siendo operativos, tanto a través de los medios de comunicación tradicionales, como el teléfono, principal medio de venta hotelera (Cruz, 1999, 8), o bien a través de la red.

De otro lado, como respuesta de las pequeñas y medianas empresas a esos procesos de

integración se están desarrollando igualmente los fenómenos de incorporación a cadenas voluntarias, consorcios u otras modalidades de cooperación que además de posibilitar el estar presentes a través de las centrales de reservas de estos grupos a escala internacional, están potenciando la realización de otras actividades de marketing que mejoren la competitividad de estas empresas.

A nuestro juicio, las centrales de reservas hoteleras pueden constituir un elemento trascendental en la consecución de tres grandes objetivos. De un lado la reducción de la dependencia de los intermediarios, proporcionando a los consumidores una vía fácil de acceder a la información y reserva de nuestros servicios. En segundo lugar, potenciar la fidelización de los consumidores, aprovechando para ello las oportunidades que nos brindan las bases de datos de los clientes. Y por último, penetrar en segmentos donde los hábitos turísticos alejan al consumidor de los canales más tradicionales como touroperadores y agencias de viajes, así pueden ser el mercado doméstico, viajes de negocios o turismo especializados.

3.6.- OTROS INTERMEDIARIOS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Tal como indicábamos al inicio del presente capítulo y una vez estudiados los principales intermediarios del sector, agencias de viajes, touroperadores y sistemas de reservas, haremos un repaso de otras modalidades de elementos del canal que aún cuando tienen una menor repercusión dentro de la industria, también ejercen un importante papel en el sector. Generalmente son recogidos en la literatura especializada como distribuidores especializados (Mil y Morrison, 1992, 472-474; McIntosh, Goeldner y Ritchie, 1995, 132-143; Gee, Makens y Choy, 1997, 187-191; Kotler, Bowens y Makens, 1997, 458-463). Nos ocuparemos de ellos, agrupándolos entre categorías según su posición dentro del canal, es decir, si ejercen un papel mayorista, mayorista/minorista simultáneamente o solamente minorista.

3.6.1.- OTROS INTERMEDIARIOS MAYORISTAS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

En lo que se refiere a otras modalidades de intermediación que operan en el ámbito mayorista, distintos a los touroperadores tal como éstos han sido estudiados, podemos identificar las figuras del “*broker*”, “*wholesalers*” y “corredores de viajes”. Para entender la diferencia básica de estos agentes con respecto a las agencias mayoristas o touroperadores, cabría definirlos genéricamente como intermediarios del sector turístico que no comercializan paquetes turísticos, sino que centran su actividad en la venta a gran escala de productos específicos a otros intermediarios, pero no al consumidor final.

Los ***brokers*** (Foster, 1985, 57; Muñoz Oñate, 1994, 457-462 ; Vogeler y Hernández, 1995, 13 y Consultur, 1994-95, 11) hacen referencia a organizaciones que tienen su origen en la comercialización de un determinado tipo de producto turístico, sin necesidad de añadirle mucha elaboración, pero dando el servicio parecido al de un “gran almacén mayorista” donde se puede encontrar toda la gama del producto en cuestión y de todas las marcas interesantes.

Este tipo de intermediario tiene su origen y presencia principal en el transporte aéreo, aunque en los últimos tiempos se ha extendido al sector hotelero, aunque en éste y ante la inmovilidad del producto habitación su aplicación práctica y nivel de éxito sea más reducido que en el caso aéreo. Podrían identificarse en consecuencia como mayoristas especializados en un determinado tipo de producto.

Dentro del canal de distribución ejercen generalmente un papel de intermediario entre los proveedores turísticos y otros intermediarios, básicamente los touroperadores, aunque sus actividades pueden enfocarse desde distintas ópticas (Muñoz Oñate, 1994, 458-459):

- Bajo una orientación de oferta, en la que el *broker* actúa como un agente de ventas de las compañías para atender a determinados colectivos.

- Desde una óptica de demanda, en la que trata de buscar aquellos productos que pueden interesar a los touroperadores, actuando en muchas ocasiones como **consolidadores**, uniendo las necesidades de diversos touroperadores para conseguir mejores condiciones por razones de cantidad por parte de los proveedores.
- Desde una óptica mixta oferta/demanda, ejerciendo en este sentido un papel de corredor en determinadas operaciones de compraventa.
- O, lo que denomina este autor, con óptica global bajo pautas de marketing, en la que incorporan el concepto de producción y riesgo, fletando ellos mismos aviones para atender potenciales mercados.

El valor añadido del *broker* se fundamenta en un altísimo nivel de conocimiento de todos los productos dentro de una determinada actividad y de sus relaciones con la práctica totalidad de compañías que prestan sus servicios dentro de la misma, así como por su capacidad de compra, lo que puede llevarle a obtener precios más bajos por parte de los proveedores (Foster, 1985, 57).

Algunas de las empresas que actúan bajo esta modalidad de intermediación en nuestro país son *ABS (Air Broker Service)*; *Jet Broker International*; *Hispania Bea Service*, *Global Air Trade* o *Air Broker International* (Muñoz Oñate, 1994, 460-462).

Los **wholesalers**, aunque se corresponde con la terminología anglosajona de “mayorista”, que suele ser utilizada en la literatura para referirse a las agencias mayoristas tradicionales o touroperadores tal como han sido estudiadas en los apartados anteriores, son catalogados por Muñoz Oñate (1994, 462) y Consultur (1994-95, 12) como grandes almacenistas de productos turísticos. Parecidos a los *brokers*, tienen la peculiaridad de que surgen ante grandes eventos, tales como Olimpiadas, Exposiciones Universales, etc., anticipándose a comprar grandes cantidades de componentes de productos turísticos, principalmente plazas aéreas y alojamientos, para posteriormente negociar con otros distribuidores, básicamente

touroperadores, su derecho de uso.

Los **corredores de viajes**, tal como se refieren a ellos Kotler, Bowens y Makens (1997, 458), venden excursiones en autobús que son atractivas para diversos mercados, aprovechando las rutas a seguir para convertirse en intermediarios de otros productos turísticos y de ocio, como pueden ser alojamientos, visitas a museos, espectáculos, servicios de restauración etc.

Se centran principalmente en lo que se conoce como viajes populares en autobús, que puede ser desde excursiones programadas de forma regular hasta viajes organizados con motivo de eventos deportivos universitarios, fiestas populares, etc.

Su papel podría asemejarse a la función realizada por los mayoristas en destinos que organizan excursiones y otras actividades en las que ofertan a través de sus agencias una amplia variedad de atractivos turísticos, negociando para ello con los proveedores de servicios turísticos incluso con entes oficiales las rutas a seguir, son los que Gee, Makens y Choy (1997, 191) “*brokers del autocar*”(“*motorcoach brokers*”)

3.6.2.- OTROS INTERMEDIARIOS MAYORISTAS/MINORISTAS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Dentro del grupo de otros intermediarios que ejercen simultáneamente el papel de mayorista/minorista podemos encuadrar a los representantes hoteleros (Buttle, 1986, 279; McInstosh, Goeldner y Ritchie, 1995, 142; Gee, Makens y Choy, 1997, 190; Kotler, Bowens y Makens, 1997, 459) y a los agentes comerciales en general (Mill y Morrison, 1992, 473 y Consultur, 1994-95, 12).

Los **representantes hoteleros** son individuos o empresas que se encargan de promover las ventas y gestionar reservas para establecimientos que no compiten entre sí (Buttle, 1986, 279). Este tipo de intermediario proporciona una alternativa a mantener una red propia de

vendedores, siendo además una vía más rentable para estar representados en el extranjero (McInstosh, Goeldner y Ritchie, 1995, 142).

Sus actividades se centran tanto en el ámbito mayorista como minorista pues se encargan de realizar negociaciones con otros tipos de intermediarios, touroperadores, agencias de viajes, organizadores de congresos y empresas de incentivos, pero también con determinados tipos de clientes potencialmente interesantes, como por ejemplo, empresas, organismos oficiales, instituciones y otras colectividades.

Este tipo de intermediario, muy frecuente entre hoteles independientes de alto nivel (Beaver, 1992, 16) recibe una retribución que varía según los casos, desde la comisión directa a una combinación entre una retribución fija más comisiones (Kotler, Bowens y Makens, 1997, 459).

La representación hotelera puede ser asumida por individuos independientes, empresas especializadas o por los consorcios o afiliaciones, que como ya se ha comentado están extendiendo sus servicios desde su actividad original, basada en su central de reservas, hacia un papel más activo desde una óptica de marketing, identificándose precisamente con esta figura de representante hotelero (Kotler, Bowens y Makens, 1997, 460).

De hecho, en la actualidad ejercen el papel de representantes hoteleros, además de las individuos y/o empresas especializadas en esta función, tanto los consorcios, como por ejemplo *The Leading Hotels of the World* o *Relais & Chateaux*; las afiliaciones o cadenas voluntarias, como *Best Western* o *H.A.I.*, o las centrales de reservas, como *Utell* o *Keytel*; siendo cada vez más difícil establecer criterios claros de diferenciación entre estos sistemas de distribución turística (Lewis, Chambers y Chacko, 1996, 663-664; Kotler, Bowens y Makens, 1997, 460).

Los **agentes comerciales** constituyen una figura totalmente análoga a la anterior pero dando cabida no solamente a las empresas hoteleras, sino a todo tipo de organizaciones turísticas, como pueden ser, complejos vacacionales, destinos turísticos, etc. También son

conocidos como G.S.A, (*General Sales Agent*) (Vogeler y Hernández, 1995, 13).

Al igual que en cualquier otra empresa, el productor de servicios turísticos puede llegar a acuerdos con representantes o agentes comerciales para que distribuyan sus servicios (Consultur, 1994-94, 12). Se trata, generalmente, de especialistas en marketing que representan a estas instituciones en países del extranjero, proporcionando una alternativa más económica que tener una oficina propia en cada país (Mill y Morrison, 1992, 473-474).

3.6.3.- OTROS INTERMEDIARIOS MINORISTAS EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

En lo que se refiere al grupo de intermediarios que actúan como minoristas en la distribución turística, nos encontramos ante una amplia variedad de agentes e instituciones, así como de una terminología poco homogénea, motivada, probablemente, por las diferencias geográficas en el campo de actuación de los mismos. Así, podemos identificar a empresas de incentivos; planificador u organizador de convenciones; oficinas o departamentos de viajes empresariales; asesores de viajes; clubes de vacaciones y sistemas de distribución automatizados (Mil y Morrison, 1992, 472-474; Consultur, 1994-95, 10-12; McIntosh, Goeldner y Ritchie, 1995, 132-143; Valls, 1996, 245; Gee, Makens y Choy, 1997, 187-191; Kotler, Bowens y Makens, 1997, 458-463).

Con relación a todos ellos habría que reincidir en una matización importante. Así, según la legislación española la existencia de estas modalidades de intermediación estará sujeta a la posesión de la licencia correspondiente como agencia de viajes. Es decir, en España estas tipologías cabe considerarlas como agencias de viajes especializadas, bien sea en un tipo de producto, como las empresas de incentivos y organizadores de congresos; en un tipo de cliente, como las oficinas de empresas; o en un sistema de venta, como en el caso de la distribución automática. Por este motivo, aunque con una terminología más genérica, estos intermediarios han sido recogidas en el apartado correspondiente a las tipologías de agencias de viajes.

No obstante, esta situación no es común en todos los países, por lo que se debe tener muy presente la existencia y características de los mismos de cara a la comercialización de determinados productos turísticos en los mercados emisores.

Así por ejemplo, las empresas de **viajes de incentivos** son especialmente importantes en Estados Unidos, donde esta modalidad de viajes ha adquirido unos niveles de crecimiento muy significativos, existiendo alrededor de 500 empresas dedicadas a la planificación y venta de servicios profesionales, encargándose del diseño, promoción y ejecución de los programas de incentivos para sus compradores (McIntosh, Goeldner y Ritchie, 1995, 142).

Algo parecido ocurre en dicho país con los segmentos de congresos y convenciones y los viajes de empresa, existiendo diversos tipos de agentes con un alto nivel de especialización en esos mercados y que reciben como hemos visto diversas denominaciones, **planificador u organizador de convenciones; oficinas o departamentos de viajes empresariales, empresas o asesores de viajes**, entre otros (Mil y Morrison, 1992, 473; McIntosh, Goeldner y Ritchie, 1995, 142; Gee, Makens y Choy, 1997, 191). Al mismo tiempo, un creciente número de empresas americanas han considerado oportuno crear sus propios departamentos de viajes corporativos para conseguir los mejores precios y controlar los abusos de los empleados ante los frecuentes viajes realizados (Mil y Morrison, 1992, 473).

Otra modalidad existente de intermediario minorista en Estados Unidos es el **club de vacaciones**, que consiste en la unión de grupos de consumidores viajeros que emplean su poder colectivo de compra para obtener descuentos en los precios de los servicios turísticos (Mil y Morrison, 1992, 473). En Europa, también se está comenzado a escuchar hablar sobre los clubes de vacaciones, pero esta denominación hace referencia a un concepto distinto, constituyendo una fórmula comercial muy cercana a lo que tradicionalmente se conoce como *timesharing* o multipropiedad (Alarcón y Alcázar, 1991, 492-493).

Por último, y con las matizaciones legales ya apuntadas, los **sistemas de distribución automatizada**, están abriendo el campo de la intermediación turística a otros tipos de

empresas procedentes de campos diversos. En este sentido, hay que tener en cuenta que nos referimos aquí a sistemas de distribución automatizada en un sentido amplio, es decir, englobando a lo que de manera más estricta podrían denominarse como canales electrónicos, audiovisuales y automatizados (Miquel, *et al*, 1999, 45).

Con respecto al primer grupo, los canales electrónicos, hemos indicado ya en varias ocasiones las repercusiones que están teniendo en el sector, propiciando el desembarco en el mundo del turismo de los grandes grupos del campo de las telecomunicaciones y la informática, realizando fuertes apuestas en todo lo referente a la venta por Internet.

Paralelamente, en el grupo de sistemas audiovisuales, la televisión digital con sus canales temáticos constituyen otra alternativa de la distribución turística, aún cuando, al menos en nuestro país, todavía se encuentran en una fase de introducción. En España, *Canal Satélite Digital* emite un canal específico sobre el mundo de turismo, denominado *Viajar*, y *Vía Digital*, a través de su *Canal Punto de Venta* ofrece una amplia variedad de servicios turísticos.

Tal como indica Gomis (1999c, 12) la televisión digital puede suponer un medio de distribución más eficiente que Internet, ya que existen mucho más televisores que ordenadores, recalcando, al mismo tiempo, la especial significación del periodista de televisión como prescriptor de viajes.

Por último, con relación a los sistemas automatizados de forma más estricta, hay que hacer constar que, en determinados países, como por ejemplo Estados Unidos, se comercializan desde hace ya algunos años los billetes aéreos a través de las redes de cajeros automáticos de las entidades financieras (Gomis, 1995, 9). En nuestro país, *La Caixa*, además de vender entradas para una amplia gama de atractivos turísticos, como por ejemplo el parque temático *Port Aventura*, a través de su red *ServiCaixa* (Matía, 1996, 49), ha alcanzado acuerdos con la cadena *Sol Meliá* para permitir el acceso directo a su central de reservas *SolRes* desde los cajeros automáticos de dicha entidad financiera (Olmo, 1996, 48).

3.7.- EL ENTORNO DE LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Además de todos los tipos de intermediarios que hemos estudiado a lo largo del presente capítulo, existen otra serie de agentes, instituciones o elementos que juegan un papel de gran trascendencia en la distribución turística, pero que, a nuestro juicio, no pueden ser considerados como intermediarios propiamente dicho. Nos ocuparemos en este apartado de hacer una breve revisión de éstos elementos y del papel que ejercen dentro del sistema de distribución turística.

En primer lugar centraremos nuestra atención en los organismos oficiales de turismo en sus diversas modalidades, a continuación nos referiremos brevemente a la interrelación que puede existir entre el sistema de *timesharing* y la distribución turística, para finalmente detenernos en otro conjunto de empresas o instituciones que pueden ejercer un cierto papel en la comercialización turística.

Sin embargo, dejaremos para un posterior capítulo donde se analizarán con más detalle los sistemas verticales de marketing (Kotler, 1992, 581), ya que éstos constituyen por su importancia e interés en la distribución turística uno de los pilares principales de este trabajo de investigación.

3.7.1.- LOS ORGANISMOS OFICIALES DE TURISMO

En esta línea, uno de los elementos más importantes que cabe destacar son los **organismos oficiales de turismo** en sus muy diversas tipologías y niveles. Estas instituciones han sido consideradas tanto por la propia O.M.T. (1977, 40) como por numerosos autores como intermediarios de la distribución turística (Buttle, 1986, 283; Consultur, 1994-95, 12; Valls, 1996, 245; Kotler, Bowens y Makens, 1997, 459).

Sin embargo, y aún cuando en el sector turístico resulta bastante complicado establecer un límite entre las actividades de distribución y comunicación, tendiendo en el terreno profesional a integrarse ambos conceptos en el término de comercialización (Alcázar, 1996, 9-10), quedando incluso, a menudo, relegado todo el concepto del marketing al campo de la promoción (Bordás, 1995, 149), consideramos que el papel realizado por estas instituciones, al menos en nuestro país, ha de ser encuadrado como un instrumento de comunicación.

En este sentido, opinamos que el límite para que el papel desarrollado por este tipo de instituciones pueda ser considerado como el de intermediarios o como instrumentos promocionales estriba en que las actividades desarrolladas conlleven la posibilidad de materializar la reserva y/o compraventa de los servicios turísticos o que simplemente se limiten a la publicidad y/o promoción de los mismos.

Por tanto, en aquellos casos, como el de las oficinas británicas de información turística (Buttle, 1986, 283), o como en Austria y Holanda (Consultur, 1994-95, 12), en donde estas instituciones tienen capacidad para reservar servicios turísticos, recibiendo la comisión correspondiente, sí habría que considerarlas como intermediarios de la distribución.

En definitiva, salvo algunas excepciones, el papel de los organismos oficiales de turismo, en lo que a la comercialización de los productos y servicios turísticos se refiere, implica actividades de publicidad, promoción y divulgación en general, investigación y estudios de mercados, acciones de apoyo a la comercialización, etc. (O.M.T., 1977, 40).

Los organismos oficiales de turismo pueden ser analizados desde dos ópticas. Por una parte, en función de su ámbito geográfico, distinguiendo entre organismos internacionales, nacionales, regionales, provinciales y locales, o desde la perspectiva de su carácter público, privado o mixto.

Aún cuando es evidente que todos ellos tienen una gran relevancia para el sector turístico en general, nos centraremos aquí en hacer un breve repaso de aquellos que tienen como

objetivo prioritario el fomento de las actividades de comercialización del producto turístico, y por tanto una incidencia directa en la distribución turística.

En este sentido, entre las organizaciones internacionales destaca por su papel de protagonismo la **Organización Mundial de Turismo (OMT)**, ente intergubernamental que se creó en 1970 como sucesora de la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) que tuvo sus orígenes en 1925 (Vogeler y Hernández, 1995, 31). Esta institución puede ser considerada con un carácter mixto, puesto que forman parte de ellas tanto los gobiernos de 138 países y territorios (miembros efectivos), como empresas e instituciones públicas y privadas con intereses en el sector turístico (OMT, 2000).

Sin embargo, y a pesar de la importancia que pueda tener la OMT en el desarrollo general del turismo, en lo que se refiere a las actividades de comercialización, consideramos que tiene una escasa incidencia, quedando limitado a la trascendencia que puede tener de cara a la planificación comercial los estudios de mercado y publicaciones estadísticas promovidas por esta institución.

Dentro del marco internacional de instituciones, cabe mencionar, aunque también con un papel muy limitado en los aspectos de la distribución turística, a las diversas agrupaciones sectoriales, tales como IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), FUAAB (Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes) o AIH (Asociación Internacional de Hoteles), entre las que a menudo se establecen relaciones para la normalización u homogeneización de aspectos formales de la distribución, como por ejemplo, los relacionados con el formato de los billetes aéreos, los procedimientos de liquidación entre los miembros del canal de distribución e incluso sobre las comisiones entre los mismos (Vogeler y Hernández, 1995, 30).

En el ámbito nacional y con carácter público nos encontramos ya con organismos que ejercen un papel fundamental en la comercialización turística. Así, en nuestro país esta función es asumida por el **Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA)**, denominación

adoptada en 1971, tras numerosos cambios desde que 1905 se creará la *Comisión Nacional Permanente*, primer organismo de promoción del que se tiene noticias (Zabía, 1999, 422-423).

La finalidad básica de TURESPAÑA, organismo autónomo dependiente de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa, es la promoción y comercialización del turismo español en el extranjero, pudiendo diferenciarse, dentro de la misma, tres grandes objetivos (TURESPAÑA, 2000):

- ✓ La promoción del turismo español en los mercados internacionales.
- ✓ El apoyo a la comercialización de productos turísticos españoles en el exterior.
- ✓ La colaboración con las Comunidades Autónomas, entes locales y sector privado en programas de promoción y comercialización de sus productos en el exterior.

Para el logro de estas metas, TURESPAÑA se encarga de realizar, entre otras las siguientes actividades:

- Campañas de publicidad sobre los principales productos turísticos a través de los distintos medios de comunicación de masas en el extranjero, tanto de forma institucional, como de forma conjunta con todas aquellas marcas turísticas que pretendan acceder a los mercados internacionales, asumiendo el 50% del presupuesto de la campaña y permitiendo además acogerse a los planes de tarifas especiales obtenidos por esta institución.

En el año 1998 se acogieron a estos programas las comunidades integrantes de la *España Verde, Baleares, IBERIA y Paradores* (Estévez, 1999, 191), constituyendo, precisamente, la potenciación de esta línea de cooperación con las comunidades autónomas y las empresas privadas uno de los objetivos derivados de las conclusiones del Congreso Nacional de Turismo celebrado en el año 1997 (Nuñez, 1998, 103).

- Edición y distribución de folletos publicitarios y promocionales sobre los distintos productos y destinos turísticos.
- En colaboración con las veintinueve Oficinas Españolas de Turismo en el extranjero desarrolla acciones generales de comercialización, mediante jornadas técnicas en los mercados de origen y jornadas inversas en los destinos turísticos. En dichas acciones se fomenta el encuentro entre los distintos elementos de canal de distribución, proveedores turísticos, intermediarios y clientes potenciales.
- Participación en ferias internacionales de turismo.
- Asesoramiento a las acciones promocionales de Comunidades Autónomas y empresas turísticas.

Como órgano dependiente de TURESPAÑA, también hay que reseñar la importancia que de cara a la comercialización y distribución turística ejerce en los mercados emisores las mencionadas *Oficinas Españolas de Turismo en el Extranjero (OET)*, quienes además de colaborar estrechamente con todas las actividades antes enumeradas, asumen de forma directa funciones de información y asesoramiento sobre los mercados de origen, actuaciones de promoción y comunicación dirigidas al público en general o a segmentos específicos del mismo tendentes a incrementar la demanda turística hacia España y las funciones de apoyo a la comercialización (Zabía, 1999, 425).

Dentro de este mismo marco estatal y paralelamente a la actividad desarrollada de manera directa por TURESPAÑA, también consideramos que tienen gran interés para la distribución otras acciones desarrolladas por la propia Dirección General de Turismo.

Así, y dentro de las actuaciones de desarrollo tecnológico acometidos por la misma existen tres programas que tienen una incidencia directa en el campo de la distribución, estos son los proyectos *TURCENTRAL*, que se configura como una central de reservas pública

dirigida a entidades autonómicas, locales o comarcales y agrupaciones empresariales; *TURINTER*, base de datos multimedia con conexión a Internet donde tienen cabida todo tipo de empresas y entidades turísticas ubicadas en las distintas comunidades autónomas que los soliciten y *EDI*, (sistema de intercambio electrónico de datos) centrado, básicamente, en las operaciones entre agencias de viajes y hoteles (Dirección General de Turismo, 2000).

Por último, en lo que a la Administración Central se refiere, podemos destacar el papel del Instituto de Estudios Turísticos, que en este caso, de forma indirecta, a través de sus estudios y estadísticas, posibilita un mejor conocimiento del consumidor y de los mercados turísticos en general, permitiendo así una planificación más certera de la comercialización de los servicios turísticos.

Dentro de esta dimensión geográfica nacional, y al igual que mencionamos para el caso internacional, existen numerosas organizaciones privadas, principalmente de carácter patronal y sectorial. Entre otras, ZONTUR (Asociación Hotelera de Zonas Turísticas); FEAAV (Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes), AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas) o AECA (Asociación Española de Compañías Aéreas).

Este tipo de instituciones, aún cuando en la realidad no suelen ejercer una función clara sobre las actividades de distribución o comercialización en general, consideramos que sí podrían tener un papel relevante en las mismas, aprovechando la unión de sus fuerzas para acometer proyectos difícilmente realizables de manera individualizada por las empresas que forman parte de dichas colectividades, tales como campañas colectivas de publicidad, acciones conjuntas de promoción en determinados mercados o ante determinados públicos objetivos, etc.

En el terreno autonómico y dentro de las instituciones públicas, todas las comunidades cuentan con organismos encargados de realizar actividades análogas a las ejercidas por TURESPAÑA. En nuestra región, estas funciones son competencia de la Dirección General

de Fomento y Promoción Turística, dependiente de la Consejería de Turismo y Deporte. Este organismo es responsable de la promoción e información de los atractivos turísticos de Andalucía, así como de la formulación, diseño y desarrollo de los planes de fomento de la comercialización de los productos turísticos de Andalucía (Turismo Andaluz, 1997, 12). Sin embargo, el grueso de las actividades desarrolladas en este sentido están asumidas por la Empresa Pública **Turismo Andaluz S.A.** (Velasco y Rodríguez, 1999, 225).

Las principales actividades desarrolladas por Turismo Andaluz se centran en la realización de campañas publicitarias a través de los medios de masas; diseño, edición y divulgación de material, publicitario y promocional; organización y participación en eventos y actividades promocionales y de apoyo a la comercialización, como jornadas técnicas o *workshops*, visitas de familiarización, participación en ferias de interés turístico, e incluso la realización e implantación de un plan de marketing turístico integral para Andalucía (Baselga y Marchena, 1994, s/n). La diferencia básica con respecto a TURESPAÑA estriba en que el ámbito geográfico de actuación de todas estas actividades no se limita a los mercados extranjeros sino que engloba al territorio nacional.

Hay que destacar especialmente el papel desarrollado por **Séneca** como central de reservas de Andalucía, mencionado ya al estudiar a los GDS, y su reciente desarrollo hacia la **Oficina Telemática de Servicios Turísticos de Andalucía**. Este nuevo proyecto crea un espacio de información y reservas convertido en un gran punto común de acceso turístico de Andalucía, actuando como difusor, escaparate, tienda virtual y nodo de telecomunicaciones especializado en el turismo andaluz (Macías, 1999, 441).

Los objetivos de esta Oficina Telemática pueden encuadrarse muy directamente relacionados con la comercialización y son, según Macías (1999, 442), director del proyecto, los siguientes:

- Potenciar la difusión turística de Andalucía mediante la aplicación de las nuevas tecnologías audiovisuales y de telecomunicaciones.

- Aportar contenidos tecnológicos avanzados al nuevo Centro de Recepción y Difusión del Turismo en Andalucía.
- Liderar la utilización de los nuevos medios tecnológicos como herramientas para la promoción de la oferta turística de Andalucía.
- Conectar la creciente demanda de destinos turísticos con la oferta andaluza, como suplemento a los tradicionales canales de distribución.
- Potenciar un turismo de calidad diversificando la oferta de actividades y servicios.
- Potenciar las acciones de fomento y promoción orientadas a la diversificación geográfica y estacional del turismo en Andalucía.

Para alcanzar tales objetivos, el proyecto contempla las siguientes actividades (Macías, 1999, 442):

- ✓ Oficina virtual y reestructuración de las actuales Oficinas de Turismo.
- ✓ Puntos de Información Turística.
- ✓ Actualización de datos y de nuevos contenidos de la *web* oficial *www.andalucía.org*.
- ✓ Central de reservas.
- ✓ Ofertas estrella.
- ✓ *Atlas Turístico de Andalucía*.

Como vemos, entre estas herramientas se incluye a otro de los elementos que siendo competencia de las comunidades autónomas, las oficinas de información turística en las localidades de destino, ejercen una labor de gran interés para la comercialización de determinados productos turísticos. Estas oficinas, con la reestructuración contemplada en el proyecto citado anteriormente, añadirán a sus funciones informativas y de asistencia habituales, un papel de intermediación, pues se convertirán en terminales virtuales de la Oficina Telemática y , por tanto, de la central de reservas *Séneca*.

Paralelamente a estos programas globales y con el objetivo de promover de manera especial el desarrollo del turismo rural, Turismo Andaluz ha impulsado la creación del **Centro de Turismo Interior de Andalucía (CENTIA)**, con sede en Úbeda, que pretende ser el órgano válido de interlocución entre los entes territoriales y sectoriales dentro de su ámbito de actuación. Este Centro está llamado a ser el impulsor de la oferta turística, promoción y apoyo a la comercialización de las actividades relacionadas con el turismo rural y de naturaleza que se desarrolla en el interior de Andalucía (VV. AA., 1998, 32). Entre otras actividades, este organismo viene celebrando desde 1998 la denominada Bolsa de Contratación de Turismo Interior donde se reúnen casi un centenar de empresas andaluzas proveedoras de servicios turísticos rurales y de naturaleza con operadores nacionales del ámbito de la comercialización (Mellado, 1999).

Con un objetivo similar al CENTIA, pero centrado en el segmento del turismo de congresos e incentivos, el ente de promoción turística de Andalucía ha realizado intentos de creación de lo que supondría el **Andalucía Convention Bureau** (VV. AA., 1998, 31).

También, es importante destacar, que de forma indirecta existen otras labores desarrolladas por los organismos oficiales regionales que las empresas privadas deben tener muy presentes a la hora de planificar sus acciones de marketing en general y de distribución en particular. Nos referimos tanto a las actividades de planificación estratégica en materia turística como a las actividades encaminadas al mejor conocimiento de la demanda y mercados turísticos.

Con referencia a los planes de desarrollo turístico en nuestra Comunidad Autónoma hay que hacer mención del *Plan DIA (Plan de Desarrollo Integral del Turismo en Andalucía)*, uno de los pioneros en nuestro país que vio la luz en el año 1992 (Costa y Jiménez, 1999, 485) y en el que se concretaban importantes programas de actuación enmarcados en las estrategias de potenciación de los sistemas de comercialización y de promoción integral de los productos turísticos de Andalucía. Entre ellos se contemplaban acciones para el fomento de la comercialización asociada y de pymes; el desarrollo de la central de reservas de Andalucía y la incorporación de las oficinas de turismo a sistemas de reservas, incentivos a la creación de sistemas de reservas por tipologías o territorios; optimización de la información turística y planes de promoción (Turismo de Andalucía, 1993, 301-302).

En los últimos años, la Dirección General de Planificación Turística de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía ha venido trabajando, tras el compromiso adquirido en el “*Pacto Andaluz por el Turismo*”, en la elaboración de un “*Plan Andaluz para el Turismo*” como sustituto del plan DIA (Velasco y Rodríguez, 1999, 223).

Por último, en lo que se refiere a las actividades que pueden contribuir a un mejor conocimiento de los hábitos y comportamiento general de los consumidores, así como del mercado turístico en general, permitiendo desarrollar políticas de marketing más adecuadas a los mismos, hay que señalar la labor desempeñada en Andalucía por los que se conoce como **SAETA** (Sistema de Análisis y Estadística del Turismo de Andalucía) que se ha convertido, en poco más de cinco años, en un instrumento de apoyo fundamental para el diseño de las estrategias comerciales de cualquier empresa turística de nuestra región (Gallego, *et al*, 2000, 13-14).

Descendiendo al ámbito provincial, los organismos oficiales de mayor trascendencia desde el punto de vista de la comercialización turística, lo constituyen sin duda alguna los **Patronatos Provinciales de Turismo**. Se trata de entes mixtos en lo que participan tanto las Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos y empresas turísticas de todo tipo, llegando incluso a formar parte de los mismos otras entidades que se relacionan con el sector de forma

indirecta, por ejemplo como proveedores de productos y servicios de la hostelería.

El más representativo dentro de la comunidad andaluza es el Patronato Provincial de Turismo de la Costa del Sol que tiene como finalidad fundamental el desarrollo y promoción de todas las acciones que puedan ir en beneficio del progreso turístico de la provincia de Málaga (Patronato Provincial de Turismo de la Costa del Sol, 2000).

Sus principales actividades en el terreno de la comercialización y promoción son la participación en ferias, jornadas y seminarios profesionales, congresos, visitas de familiarización, realización de campañas publicitarias, edición y divulgación de material publicitario y promocional, relaciones con los medios de comunicación nacionales e internacionales, patrocinio de eventos deportivos, contactos periódicos con touroperadores, etc.

Un caso un tanto particular de estas promociones realizadas por este Patronato lo constituye el “*Bus del Sol*” que desde el año 1990 ha estado recorriendo numerosas ciudades tanto de España como diversos países europeos, por ejemplo Gran Bretaña, Francia o Italia, atendiendo directa y personalmente al público a pie de calle, apoyando a los profesionales y manteniendo una amplia cobertura en los medios de comunicación (Patronato Provincial de Turismo, 1992-93, 35-39).

El Patronato de Turismo de la Costa del Sol, cuenta con un departamento especializado, el *Convention Bureau*, para la promoción y desarrollo del turismo de congresos e incentivos. Las actividades desarrolladas por el mismo son un referente de interés para la comercialización de aquellas empresas ubicadas en la Costa del Sol que tengan como mercado objetivo a este segmento turístico.

Este órgano provincial también es el precursor del *Observatorio Turístico de la Costa del Sol*, instrumento que viene posibilitando, en los últimos años, un mejor conocimiento de las características de los turistas que acuden a este destino, lo que puede contribuir a diseñar

estrategias de distribución más acordes con los hábitos turísticos del mercado.

En este marco provincial o supramunicipal también suelen tener cabida determinados colectivos con carácter público, por ejemplo las Mancomunidades de Municipios, o privados, generalmente de índole patronal y/o sectorial. En esta línea podemos mencionar el caso de *AEHCOS* (*Asociación de Empresarios de Hostelería de la Costa del Sol*), que como ya se ha indicado, ha impulsado, en colaboración con otras entidades, una central de reservas *on line* para sus asociados.

Por último, hay que mencionar a los Ayuntamientos, que a través de sus Concejalías de Turismo realizan determinadas actividades de promoción y apoyo a la comercialización del sector. Aún cuando, generalmente dichas acciones suelen estar enmarcadas dentro de programas o en colaboración con otras instituciones públicas como las anteriormente mencionadas.

3.7.2.- EL *TIMESHARING* Y LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

El *timesharing* es un producto que irrumpió con fuerza en el mercado europeo a finales de la década de los ochenta y para el que se han utilizado múltiples denominaciones, tales como “*Holiday Timeshare*”; “*Holiday Ownership*”, “*Multiownership*” o, en su utilización en castellano, “Multipropiedad” “Tiempo Compartido”, “Propiedad Compartida”, etc (Alarcón y Alcázar, 1991, 483; Muñoz Oñate, 1994, 558).

Carlos Vogeler (1995, 390), consejero delegado de la multinacional *RCI*, líder mundial en tiempo compartido, define este concepto como “un derecho de uso o disfrute de un periodo de tiempo de vacaciones cada año de una unidad de alojamiento (apartamento, estudio, bungalow, casa, habitación de hotel, etc.) en un complejo turístico, durante un número de años determinado o a perpetuidad. Este derecho puede adquirirse mediante diversos sistemas. Los más usuales son: la adquisición de títulos de un club, la adquisición de acciones de la sociedad

propietaria del inmueble o del propio club y la adquisición de un derecho real, que es lo que puede catalogarse como multipropiedad”.

A esta conceptualización básica del *timesharing* hay que añadirle una característica importante del sistema, cual es, la flexibilidad en el tiempo y en el espacio que acompaña a esa adquisición del derecho de uso o disfrute. El copropietario del derecho de uso de un alojamiento bajo esta modalidad vacacional tiene la posibilidad de disfrutar del mismo en distintos períodos del año y complejos ubicados en distintos lugares del mundo (Alarcón y Alcázar, 1991, 484).

Esta flexibilidad es la que alimenta a los conocidos como “sistemas de intercambio”, totalmente ligados al concepto de *timesharing* y es, también en gran medida, lo que hace decantar el debate existente sobre el carácter inmobiliario o turístico de este negocio hacia este último sector (Vogeler, 1999, 93).

Se trata, en definitiva, de un producto relativamente complejo en el que están involucrados una diversidad de agentes y/o elementos (Vogeler y Hernández, 1995, 398-399):

- ✓ Empresas promotoras: empresario inmobiliario, hotelero, inversor etc., que desarrolla una urbanización de carácter turístico para ser explotado bajo esta fórmula.
- ✓ Empresa comercializadora: cuya actividad principal es la venta de los períodos vacacionales. Puede tratarse de la misma promotora; de una empresa participada por ésta; de una franquicia otorgada por la promotora, o de una empresa independiente.
- ✓ Empresa de gestión y mantenimiento: cuya función consiste en proveer al complejo de los servicios de gestión y mantenimiento necesarios para su adecuado funcionamiento.
- ✓ Compañía de intercambio: encargada de ofrecer y gestionar a los propietarios afiliados la movilidad entre distintos complejos y períodos vacacionales.

- ✓ Agentes de apoyo: que tienen una función complementaria, como por ejemplo las entidades financieras, que se ocupan de las operaciones de financiación, pero que han llegado incluso a tener una implicación directa en la promoción y venta de los complejos, como es, por ejemplo, el caso del *BBV* (Muñoz Oñate, 1994, 561); las compañías de *trust*, cuya función es salvaguardar los derechos de los compradores; comunidades de propietarios; empresas consultoras; mercados de segunda mano; etc.

El *timesharing*, a pesar de la mala imagen que le rodea, ligada, en gran medida, a las agresivas técnicas de ventas utilizadas por los promotores (Matías, 1992, 7; Muñoz Oñate, 1994, 579), no ha parado de crecer mundialmente desde los años ochenta tanto en número de complejos como en el de familias propietarias de los mismos (FIGURA 3.22).

En España, según Rifá (2000a), presidente en nuestro país de la *Organización Europea de Tiempo Compartido*, esta modalidad turística atrae a un millón de turistas al año y genera un volumen de negocio de unos 100.000 millones de pesetas, como consecuencia de los 500 complejos ubicados a lo largo de nuestra geografía. Durante el año 2000, estima que en Andalucía este sector producirá más de 10.000 millones de pesetas, ya que esta Comunidad cuenta con 190 complejos, de los que 165 están en la Costa del Sol (Rifá, 2000b).

Desde la óptica de este trabajo, e independientemente de otras consideraciones, como la mala imagen del sistema, el papel que puede jugar el *timesharing* en la distribución turística puede ser analizado desde dos frentes: como alternativa de distribución para la empresa hotelera y como posible canal para otros proveedores de servicios turísticos.

Bajo la primera dimensión, el tiempo compartido como alternativa de distribución para la empresa hotelera, podemos decir que tiene su referencia clara en los propios orígenes de este sistema, cuando en 1967, un empresario hotelero de los Alpes Franceses inició la venta de derechos para la utilización de estancias fijas en su hotel (Alarcón y Alcázar, 1991, 485). Aún cuando esta iniciativa no tuvo mucho éxito, en la actualidad son muchas las compañías hoteleras que están presentes en los sistemas de tiempo compartido, entre las que figuran los

principales grupos hoteleros norteamericanos como *Sheraton*, *Holiday Inn*, *Hyatt*, *Hilton*, *Marriott*, *Disney* y algunos españoles como *Sol Meliá* y *Riu* (Vogeler, 1999, 94 y Horeco, 2000, 121).

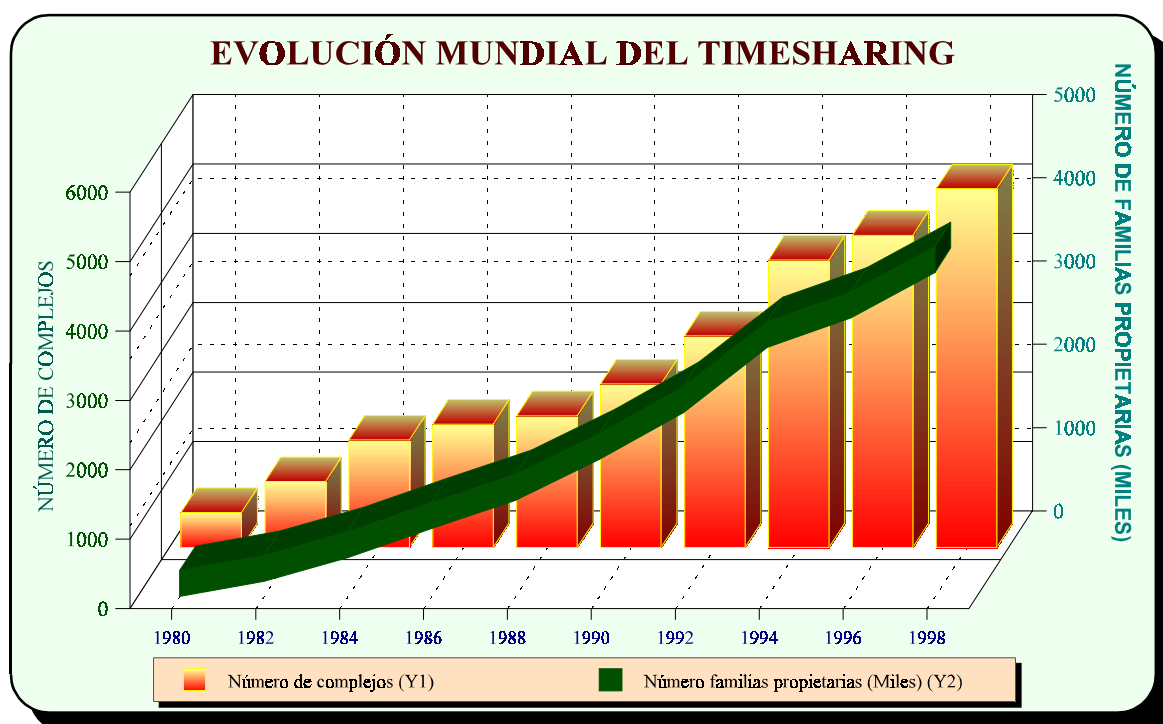


FIGURA 3.22

Fuente: Vogeler (1999, 95)

Generalmente, los establecimientos hoteleros que se comercializan en régimen de tiempo compartido destinan una determinada proporción de habitaciones para este uso, simultaneando el mercado tradicional con este segmento de consumidores, lo que a juicio de McMullen (1990, 13), vicepresidente ejecutivo de *Marriot Ownership Resorts*, se traduce en un ahorro de costes y una mejora de la eficiencia, ya que las necesidades de ambos tipos de clientes vacacionales son prácticamente las mismas, con la única diferencia de que la estancia normal en un complejo hotelero suele ser de 2 o 3 días, mientras que en régimen de multipropiedad asciende a una semana o más.

De forma más detallada, Vogeler (2000, 121), apunta como ventajas que ofrece el tiempo compartido a la industria hotelera las siguientes:

- Permite ofrecer precios en función de la temporada y el mercado.
- Evita la plena dependencia de intermediarios.
- Genera *cash-flow*, ya que las habitaciones se cobran con años de anticipación.
- Garantiza un flujo de ingresos anuales, ya que los clientes pagan una cuota de mantenimiento.
- El gasto medio por cliente en servicios e instalaciones del hotel es, en el caso del tiempo compartido, superior al de los touroperadores.
- Los clientes del hotel pueden formar parte de un club de tiempo compartido, pagando un suplemento.
- Sinergia en la distribución de costes fijos y aprovechamiento de recursos.
- Mayor fidelización de clientes.
- Planificación de las ocupaciones con la debida antelación, lo que ayuda a combatir la estacionalidad.
- El hotel puede introducir productos por fases para cierto tipo de clientes y minimizar riesgos.

Desde otra óptica, el *timesharing* puede ser contemplado por determinadas empresas proveedoras de servicios turísticos como un canal alternativo de distribución para llegar a este

segmento de consumidores. Así, compañías aéreas, empresas de alquiler de automóviles, atracciones o servicios complementarios en destino, etc., pueden ver, en este mercado, una oportunidad de negocio con algunas características especialmente significativas, como pueden ser las siguientes:

- ✓ Se trata de un turista con una alta propensión a viajar de forma regular, al menos una vez al año, durante el período de su derecho de uso, generalmente una o dos semanas.
- ✓ Se trata de turistas “cautivos” de las empresas de intercambio (Muñoz, 1994, 578), por lo que a través de esta vía será relativamente fácil llegar a estos clientes.

Además esta situación se hace más patente si tenemos en cuenta que de los cuatro millones de familias que en todo el mundo son titulares de derechos de tiempo compartido (Horeco, 2000, 121), más de la mitad están controlados por las dos empresas principales de intercambio, *RCI (Resort Condominiums International)* e *II (Interval International)*, ésta última con una tercera parte de afiliados que la primera (Muñoz Oñate, 1994, 567).

De hecho, en la actualidad estas empresas de intercambio actúan como “intermediarios” (Vogeler y Hernández, 1995, 13), ofreciendo a sus socios vuelos regulares y *charters*, coches de alquiler, seguros de viajes y aquellos servicios que precisen para sus vacaciones. Para poder actuar en este sentido en nuestro país, *RCI*, se ha tenido que constituir legalmente como agencias de viajes, actuando en exclusiva para sus socios (Muñoz Oñate, 1994, 579).

3.7.3.- OTRAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EN EL ENTORNO DE LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Además de todos los elementos estudiados en los apartados anteriores el sector turístico está repleto de entidades, organismos e individuos de diversa índole que de una forma más o menos directa, y en ocasiones, dependiendo de las restricciones de cada país, en los límites

de la legalidad o incluso fuera de ella, ejercen un papel en la distribución turística que debe ser considerado en los planteamientos estratégicos por parte de las empresas del sector. Entre ellos nos ocuparemos de organizaciones automovilísticas; asociaciones y clubes; entidades financieras, prescriptores varios y bolsas de reservas turísticas.

Las **organizaciones automovilísticas** han estado muy ligadas tradicionalmente al sector turístico, llegando a ser considerados como esenciales en el desarrollo del turismo de masas (Fernández Fuster, 1985, 353). Estos colectivos tienen como misión en el ámbito de los viajes y el turismo el proveer la información y los servicios necesarios para la movilidad de las personas de forma preferente en su tiempo de ocio y en automóvil (Mateu, 1996, 51).

Por tanto, las funciones en lo que a la comercialización turística se refiere, pueden ir desde una labor simplemente informativa, en la que actúan como prescriptores, hasta un papel de intermediación, cuando estas organizaciones ofrecen servicios de reservas de alojamiento o de otros productos turísticos en su planificación de itinerarios (Buttle, 1986, 284).

Dado el mercado potencial con que cuentan estas organizaciones automovilísticas, la A.A.A. (Asociación Americana del Automóvil) contaba a mediados de los años ochenta con más de 8,5 millones de afiliados, constituyen sin duda alguna un segmento de gran interés para determinadas empresas proveedoras de servicios turísticos.

En nuestro país, ante tal oportunidad de negocio, el RACC (Real Automóvil Club de Cataluña), que contaba en 1996 con más de 400.000 socios (RACC, 2000), se implicó de forma mucho más directa, llegando a crear una agencia de viajes, *Triptravel*, especializada en este segmento. Inicialmente, comercializaba sus productos sólo en Cataluña y a través de las oficinas del RACC, pero, a la vista del éxito conseguido en 1995 se decidió hacer el lanzamiento nacional a través de cinco mil agencias de viajes (Asenjo, 1996, 45).

Además de estas organizaciones automovilísticas existen, tanto en nuestro país como en el extranjero, infinidad de **asociaciones y clubes** de muy diversa naturaleza que a menudo

actúan como “canales de comercialización” alternativos para las empresas turísticas. Pueden ser asociaciones profesionales, patronales, sectoriales, culturales, recreativas, deportivas, religiosas, etc.

En nuestra opinión, estas instituciones no deben ser consideradas como intermediarios, sino como aliados, colaboradores o como mercado objetivo en la promoción y comunicación para fomentar la distribución directa de los servicios turísticos (Consultur, 1994-95, 10).

Su utilidad en la comercialización turística cabe ser analizada desde una doble perspectiva. De una parte, ante la posibilidad de la organización y distribución entre sus miembros de derechos de usos turísticos (Consultur, 1994-95, 10). Y de otro lado, ante las necesidades que puedan tener dichas colectividades, por su propia naturaleza de forma colectiva, o individualmente, en todo lo relacionado con el mundo de los viajes y el turismo.

Casos particulares, que cabrían considerar dentro de la primera dimensión planteada, lo constituyen los clubes creados por diversas empresas como vías de fidelización, a través de los que se suelen ofertar viajes, entre otros atractivos, para premiar a sus clientes leales (Amor, 1996, 13; Montero, 1998, 53). Ejemplos de especial significación para el sector turístico lo constituyen los programas multisponsor *Turyocio* y *Travelclub*, cuyos beneficios de cara al consumidor están centrados en la posibilidad de viajar de manera gratuita (Amor, 1996, 14).

Desde la otra óptica, estas asociaciones pueden considerarse como una vía de gran interés para canalizar aquellos servicios turísticos que puedan satisfacer las necesidades de los integrantes de dichas organizaciones. Como ejemplos representativos podemos considerar los viajes profesionales y asistencias a reuniones, jornadas y congresos de los colectivos profesionales y sectoriales, los desplazamientos de los aficionados de los equipos de fútbol para seguir a sus clubes en los partidos que juegan fuera de casa, etc.

Las **entidades financieras**, independientemente de que, como ya se ha analizado, tienen una presencia directa y un interés creciente en numerosos grupos turísticos, han de ser

contempladas como un posible instrumento de promoción de gran valía para la comercialización de los productos turísticos.

De hecho, cada vez son más frecuentes las promociones conjuntas realizadas por las instituciones financieras en colaboración, principalmente, con agencias de viajes para la venta de productos turísticos (Consultur, 1994-95, 11). Entre los motivos que hacen de esta vía un instrumento de promoción de gran interés para ambos tipos de organizaciones empresariales podemos cotar los siguientes:

- ✓ Las entidades financieras cuentan con potentes bases de datos, tanto desde una dimensión cuantitativa, por su elevado número de clientes, como desde una óptica, cualitativa, ya que por la información manejada, pueden seleccionar segmentos objetivos de mercados de gran interés para el negocio turístico, disponiendo incluso de información sobre los hábitos vacacionales de los mismos.
- ✓ Los costes publicitarios que pueden suponer el lanzamiento de productos turísticos a través de esta vía de comercialización son muy reducidos, pues se aprovechan los encartes en los frecuentes envíos de correspondencia de las entidades financieras con sus clientes.
- ✓ Estas instituciones encuentran en esta comercialización una alternativa para la venta de créditos para la contratación de los productos turísticos.
- ✓ Las agencias de viajes consiguen llegar de esta forma a un mayor número de consumidores, tanto por la cobertura facilitada a través de la cartera de clientes de las instituciones financieras, como por el hecho de llegar a determinados consumidores que vean en la obtención del crédito la forma de poder acceder a unas vacaciones.
- ✓ Las agencias de viajes, pueden encontrar en el respaldo de la imagen de marca de la institución financiera una vía para la mejora de su propia imagen y la superación del riesgo del consumidor ante la contratación de los servicios turísticos.

Por último, haremos referencia a lo que recogemos bajo la rúbrica genérica de **prescriptores**, aún cuando detrás de la misma pueden tener cabida distintos agentes o elementos que, también, en diferente grado, pueden afectar a la distribución de determinados productos y servicios turísticos.

Así por ejemplo, y tal como indica Muñoz Oñate (1994, 462), el propio hotel puede ser considerado como una unidad de distribución de productos turísticos pertenecientes al grupo de empresas en el que está integrado o de otras empresas externas.

En el primer caso, cuando se venden otros productos de la propia empresa diríamos que está actuando como fuerza de ventas de la misma, favoreciendo la venta cruzada de productos. Sin embargo, si se están canalizando clientes hacia otros productos de empresas independientes, cabe considerar al hotel como prescriptor, si se limita a informar y recomendar, o incluso como intermediario, cuando realiza reservas o contrata dichos servicios de forma retribuida.

En determinadas ocasiones esta labor es fruto de acuerdos de cooperación entre empresas complementarias, como por ejemplo suelen hacer las empresas de alquiler de automóviles con las cadenas hoteleras (Spic, 1997, 65), pero en otras situaciones esta función es asumida de manera individualizada por el propio personal de recepción de estas empresas.

Esta función adquiere cierta importancia en las grandes urbanizaciones de apartamentos turísticos donde los porteros o conserjes se convierten en un elemento de gran interés para la comercialización de servicios de alquiler de automóviles, restaurantes, espectáculos, etc. (Consultur, 1994-95, 12).

Otro elemento que sin duda está teniendo una repercusión importante como prescriptor en distribución y venta de determinados productos turísticos, principalmente sobre hoteles y restaurantes, son los medios de comunicación. Desde las conocidas guías *Campa* o *Michelin*

hasta las típicas secciones de los dominicales y revistas sobre alojamientos hoteleros y de restauración están teniendo un efecto directo sobre los niveles de ocupación de las empresas del sector. En consecuencia el departamento de marketing de estas compañías deberá tener muy presente su política de relaciones públicas hacia estos medios de comunicación.

Por último, haremos una breve mención a las **bolsas de reservas turísticas** que según el estudio realizado por Consultur, (1994-95, 11) pueden suponer en un futuro no muy lejano un nuevo canal de intermediación en donde, a semejanza de las bolsas y lonjas, una plaza hotelera pueda ser negociada en mercados financieros debidamente estructurados y preparados.

Aún cuando no tenemos referencias de la puesta en marcha de este sistema de una forma pura, si hemos mencionado el caso de la Bolsa de Contratación de Turismo Interior, auspiciada por Turismo Andaluz, que con un carácter anual reúne a los distintos elementos del mercado del turismo rural y de naturaleza. En nuestra opinión, este caso no puede ser considerado como un canal en sí mismo, sino más bien un instrumento promocional similar a las ferias y jornadas profesionales.

Otra modalidad de distribución que quizás se basa en cierta medida en algunos de los principios básicos de las bolsas de reservas lo podría constituir la iniciativa de algunas compañías aéreas de sacar a subasta a través de Internet sus plazas de vuelo, como ha hecho recientemente *Air Europa* (Tudurí, 2000a, 14). Sin embargo, en este caso, tampoco se podría hablar de un nuevo tipo de intermediación, sino de una nueva modalidad de distribución por parte de proveedor del servicio turístico.

MENU

SALIR

CAPÍTULO 4

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

4.- LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

4.1.- IMPORTANCIA DE LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO

La importancia de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) en la comercialización turística ha sido algo que ha estado presente en los planteamientos estratégicos de las grandes empresas turísticas desde los años sesenta, en los que se dieron los primeros pasos para el posterior desarrollo de los CRS de las principales compañías aéreas (Truitt, *et al*, 1991,23; Bloch y Segev, 1996). A partir de ahí, y principalmente, desde la desregulación de la industria aérea de los Estados Unidos en 1978, las tecnologías de la información se convierten en indispensables para el sector turístico (Poon, 1993, 11).

Aún cuando podría decirse que las nuevas tecnologías de la información están siendo vitales en general para la gestión empresarial de toda organización (Schertler, 1994, 3-4), en el sector turístico éstas adquieren una especial dimensión, ya que en el mismo, la información constituye uno de los parámetros cualitativamente más importante. La información puede considerarse en el turismo como un factor de producción comparable en importancia con la tierra, el trabajo y el capital (Poon, 1993, 169).

Como dice Sheldon (1994b, 126), la información es la “sangre vital” de la industria de los viajes, conectando a viajeros, intermediarios y productores. Son esenciales para la eficiencia, accesibilidad y la distribución de las empresas turísticas. De hecho, se puede afirmar que en cualquier producto intangible, perecedero y heterogéneo, como el turístico, la información forma parte del propio producto y se necesita, por tanto, tecnología que permita conocer la

disponibilidad de asientos, reservas, cancelaciones, precios, expedición ágil de billetes, etc. (Rastrollo, 1999, 313).

Las TIC se han convertido indudablemente en uno de los elementos más importantes de la industria turística y, todo un completo sistema alrededor de las mismas se está difundiendo rápidamente a través de este sector, no pudiendo ningún agente del mismo escapar a su impacto (Poon, 1993, 153).

Prueba de esta importancia la constituye, sin duda, el hecho de que el tema de las tecnologías de la información y las comunicaciones y sus repercusiones en la industria turística ha sido uno de los más tratados por la literatura especializada. Destacar, entre otros muchos, los trabajos de Poon (1988; 1993), Truitt, et al, (1991), Go (1992), Stipanuk (1993), Bennet (1993), Buhalis (1993; 1994; 1998; 2000b), Sheldon (1994b, 1997), Schertler (1994), Walle (1996), Falkenstein (1997), Palmer (1997), Rodríguez (1997), Wardell (1998), Marcussen (1999); Alford (2000).

Paralelamente la propia O.M.T. ha realizado varios informes y jornadas especializadas, Vialle (1995), OMT (1996a, 1996b, 1999) y existen amplios foros de debate sobre la materia, como lo constituyen en el ámbito internacional desde 1995, los congresos de *ENTER*, organizados por la Federación Internacional de las Tecnologías de la Información y del Turismo y, con carácter nacional y más recientemente, *TURITEC*, (*Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y Comunicaciones*) organizados desde al año 1999 por diversas universidades españolas entre las que se encuentra la de Málaga.

Según Stipanuk (1993, 268) el papel de la tecnología en la industria turística no debe ser relegado únicamente a los aspectos relacionados con las tecnologías de la información, sino que va mucho más allá, pudiendo identificarse hasta siete grandes funciones de las tecnologías en este sector, que son las siguientes:

- La contribución de la tecnología al crecimiento del turismo, bajo diversa ópticas, como por ejemplo, entre otros, el proporcionar una mayor disponibilidad de tiempo libre para los viajes o la reducción de los costes para poder viajar.
- La tecnología como creadora de experiencias turísticas, a través de facilitar unas temperaturas, unas condiciones físicas y unas atracciones que constituyen los alicientes principales en muchas ocasiones para realizar los viajes vacacionales.
- La tecnología como protectora de la experiencia turística, desarrollando sistemas que incrementen la seguridad física de los turistas y la propia conservación de los productos y destinos turísticos.
- La tecnología como potenciadora de la experiencia turística, favoreciendo el mínimo esfuerzo por parte de los consumidores para poder disfrutar de los atractivos turísticos o facilitando la reducción del tiempo necesario para realizar los desplazamientos entre los lugares de origen y destinos de los viajeros.
- La tecnología como foco principal de la experiencia turística, cuando la motivación del consumidor esta relacionada en cierta forma por aspectos directamente vinculados con el desarrollo tecnológico o determinados eventos sobre el mismo, como por ejemplo, ocurrió con la *EXPO'92* en Sevilla cuyo eslogan era la “*Era de los Descubrimientos*”.
- La tecnología como herramienta de la industria turística, proporcionando productividad, eficiencia, mejorando los niveles de satisfacción del consumidor, etc.
- La tecnología como destructora de la experiencia turística, lo que puede ser analizado bajo varios puntos de vista, desde la propia degradación de atractivos turísticos naturales hasta la substitución de los viajes como consecuencia de las simulaciones realizadas a través de la tecnología.

Sin embargo, y aún cuando consideramos totalmente acertado el planteamiento anterior, queremos centrarnos en este trabajo de forma mucho más directa en esa parcela de las nuevas tecnologías que constituyen una herramienta de gestión para las empresas del sector turístico y, de manera más concreta aún, en aquellas que tienen una relación directa con la comercialización y distribución turística, que son, evidentemente, las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Así, se puede afirmar que en los últimos años las TIC han revolucionado la industria turística y han alterado la competitividad de las organizaciones y destinos. El rápido desarrollo de la oferta y la demanda turística hacen imperativamente a las TIC un aliado de la industria, especialmente para el marketing, distribución, promoción y coordinación de la misma (Buhalis, 2000b, 41). Para este autor, las tecnologías de la información están produciendo una reestructuración de la gestión empresarial en el sector, introduciendo grandes beneficios en la eficiencia, diferenciación, reducción de costes y tiempo de respuesta de las organizaciones turísticas (Buhalis, 2000b, 54).

Según Rodríguez (1997, 83-85), las consecuencias más destacables de la rápida e intensa incorporación de las nuevas tecnologías de la información en el sector turístico pueden concretarse en las siguientes:

- ❖ Una nueva oferta de servicios turísticos, ante las oportunidades de negocio que estas nuevas tecnologías posibilitan. Así, de cara al cliente de negocio nos encontramos, por ejemplo, con las videoconferencias para empresas y hoteles. Para el cliente de ocio, los juegos, videos o conexión a la red. Y para las empresas turísticas, los servicios de ayuda a la gestión, GDS, reservas, venta directa, correo electrónico, fax, transferencia de ficheros y datos, etc.
- ❖ Un nuevo modo de comunicar a través de las páginas *webs* y servidores, en donde existe una amplia competencia para captar la atención del consumidor, lo que implica

contenidos interesantes y atractivos. Además conlleva la posibilidad de interactuar con el cliente potencial.

- ❖ Una nueva concepción del espacio y del tiempo. No importa donde estén el vendedor y el comprador, la red les conecta, ni el momento o las diferencias horarias. Este nuevo mundo no tiene por tanto limitaciones espaciales en cuanto a las transacciones, siendo la velocidad de las mismas su característica principal.
- ❖ Un nuevo y revolucionario canal de distribución. Las nuevas tecnologías de la comunicación proporcionan un canal de distribución alternativo en el que su gran aportación no es sólo el permitir que comprador y vendedor no tengan que encontrarse en el mismo lugar y a la misma hora, sino que, además, lo pueden hacer rápidamente, incluso de un modo interactivo en tiempo real.

Rastrollo (1999, 314) resume las consecuencias de la información en el sector turístico en tres grandes pilares: la generación de demanda; satisfacción del consumidor y reducción de los costes de transacción. Además, considera que los cambios que están marcando el desarrollo de la oferta y la demanda turística hacen que las TIC jueguen un papel crítico en los procesos de producción, distribución, y promoción. Estos cambios están alterando la estructura del sector, los factores de competitividad, los requerimientos profesionales de los recursos humanos, tradicionalmente poco cualificados y la dirección estratégica de las empresas turística.

Según Poon (1993, 12), las tecnologías de la información están teniendo cuatro implicaciones profundas para la industria de los viajes y el turismo:

- ✓ Están cambiando las reglas del juego.
- ✓ Están alterando sustancialmente el papel de cada uno de los agentes en el proceso de creación de valor en la industria.

- ✓ Están facilitando la producción de nuevos servicios, más flexibles y de alta calidad, permitiendo además producirlos a costes competitivos en relación con los paquetes turísticos masivos y estandarizados.
- ✓ Están ayudando a impulsar la transformación de los viajes y el turismo desde una naturaleza de paquetes masivos, rígidos y estandarizados hasta una industria más flexible, con una orientación más individualizada, sostenible e integrada diagonalmente

Sin embargo, este mismo autor traduce estos cuatro aspectos de incidencia en los siguientes impactos claves (Poon, 1993, 161) (FIGURA 4.1):

- Incremento de la eficiencia, que se deriva principalmente de la reducción de costes.
- Mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los consumidores, homogeneizando la prestación del servicio o posibilitando una reducción en los tiempos de espera por parte de los clientes.
- Generar nuevos servicios, que además podrán ser más flexibles e individualizados, como por ejemplo los programas de fidelización, (*frequent-flyer*), distribución automatizada de billetes, impresoras satélites, *time share*, etc.
- Pueden liderar el cambio hacia nuevas formas de gestión que mejoren la productividad y el beneficio de toda la industria ("*best practice*"), tales como la cooperación entre las distintas empresas que intervienen en la distribución del producto, el desarrollo y comercialización de nuevos productos basados en la tecnología, etc.



FIGURA 4.1

Fuente: Poon (1993, 162)

En términos generales, las nuevas tecnologías de la información ofrecen mejoras en eficacia y eficiencia de marketing en las actividades de distribución, ventas, publicidad, administración e investigación, las cuales son intensivas tanto en trabajo como en información. Con las TIC la capacidad de reacción y la competitividad vía marketing quedan pues, plenamente garantizadas (Ballina, 1996, 205).

Como referencia al sector turístico en nuestro país, consideramos de interés recoger las conclusiones de un estudio realizado por *Consultur* a través de diversas reuniones de grupo con los distintos agentes del sector. Participaban como intermediarios agencias mayoristas y minoristas, GDS y centrales de reservas. Entre los proveedores de servicios se incluía a representantes de hoteles, compañías de transporte, ocio y de destinos turísticos. También intervenían los usuarios de estos servicios y un grupo de expertos, tanto del campo de la industria turística como de las nuevas tecnologías. En el mismo, se apuntaba que el impacto de las nuevas tecnologías en el sector turístico implicaba (Serra, 1996, 26):

- ✓ La revolución de los esquemas tradicionales del sector.
- ✓ El control (contacto directo) con el cliente.
- ✓ La personalización y especialización de los productos turísticos.
- ✓ Mayor rapidez de respuesta en la contratación.
- ✓ Mayor flexibilidad de precios y variedad de la oferta.
- ✓ Globalización de los mercados.
- ✓ Factores clave de éxito: gestión de la información y sistemas de comunicación.
- ✓ Nuevas estrategias de venta y prestación.
- ✓ Canales de distribución alternativos.
- ✓ Asunción y planificación del cambio inminente preconizado por las nuevas tecnologías.
- ✓ Necesidad de formación y adaptación a una nueva cultura y metodología de trabajo.

Tradicionalmente, este importante papel atribuido a las TIC, dentro del sector turístico, ha estado totalmente identificado con el amplio desarrollo e implantación de los CRS, pudiendo diferenciarse en la evolución de este binomio entre las TIC y la industria turística

tres grandes hitos tecnológicos, que son: los CRS, en los años setenta; la conversión de éstos en los GDS, en los años ochenta y los sistemas de comercio electrónico a través de Internet a finales de la década de los noventa (Rastrollo, 1999, 332).

Dado que los CRS y GDS ya han sido tratados en este trabajo, centraremos ahora nuestra atención en el tercero de estos grandes hitos, Internet, que está afectando notablemente en los últimos años, no sólo al sector turístico, sino a toda la sociedad en general. Además, en lo sucesivo, direccionalaremos el análisis hacia aquellos aspectos de la red que tienen una repercusión más directa sobre el objeto de esta investigación, la distribución turística.

4.2.- EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

Tal como se desprende de la amplia literatura anteriormente mencionada, el mayor impacto de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en el sector turístico se producen en el área de la distribución y las ventas (Poon, 1993, 12), así como en todo lo que rodea a las mismas, la búsqueda de información, combinación, reserva y compra de los productos y servicios turísticos (Buhalis, 1998, 419).

Si nos centramos ahora en el más actual representante de las nuevas tecnologías de la información, es decir, en Internet, podemos identificar como el principal objeto del análisis en el binomio TIC-distribución turística al comercio electrónico, el entorno que le rodea, y las interrelaciones con los distintos agentes turísticos. Esta modalidad de comercialización que está acaparando en la actualidad la atención de todos los agentes económicos y sociales en un buen número de sectores, presenta peculiaridades importantes en la industria turística con respecto al comercio tradicional que deben ser tenidas en consideración por aquellas empresas que quieran entrar en este nuevo mercado (FIGURA 4.2).

CARACTERÍSTICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA	
COMERCIO TRADICIONAL	COMERCIO ELECTRÓNICO
✓ El acceso a la oferta es fragmentado ✓ Canales conocidos por el turista ✓ Se presenta una gama más amplia de perfiles de consumidor ✓ Abarca a turistas de emisores emergentes ✓ Productos estandarizados y complejos ✓ Productos principalmente masivos ✓ Dominio de los intermediarios ✓ Escaso uso de los medios de comunicación ✓ Dificultad de búsqueda de información pre-compra: ☐ Fragmentada ☐ Altos costes de tiempo, esfuerzo y psicológicos ✓ Utilización de variadas formas de compra (directa, indirecta, etc.) ✓ Limitación espacio - tiempo ✓ Proceso de decisión de compra tradicional: búsqueda - selección - compra ✓ Reducido número de caídas de reservas ✓ Estrategias de fidelización por club, premios, precios, etc.	✓ Posibilita realizar todas las fases del proceso de compra ✓ Exige conocimientos y medios para acceder a él ✓ Típicamente, turista experto, joven, de alto poder adquisitivo y alta formación, y de países desarrollados ✓ Compra de productos muy estandarizados o muy específicos ✓ Ascenso de la soberanía del consumidor ✓ Reintermediación ✓ Comunicación atractiva (audiovisual, actualizada, interactiva) ✓ Excelente predisposición para estrategias de segmentación diferenciada ✓ Posibilidad de marketing <i>one-to-one</i> ✓ Favorece la búsqueda de información previa al viaje: ☐ Continua ☐ Beneficios en cantidad, calidad, tiempo y comodidad ☐ Información preseleccionada ✓ Favorece la participación y control de la empresa en la fase de búsqueda de información ✓ Barreras psicológicas y legales para realizar transacciones electrónica ✓ Mercados ubicuos y asíncronos ✓ Alteración del proceso de compra: búsqueda y compra - selección ✓ Efecto mariposa: alta caída de reservas ✓ Fidelización por productos muy diferenciados, comunidades virtuales, <i>value for free</i>

FIGURA 4.2

Fuente: Rastrollo y Alarcón (1999, 109)

Expresar con cifras la importancia que está teniendo Internet en la comercialización turística resulta algo muy complicado. Así, se pueda afirmar, siguiendo a *Forrester Research* que en 1998 se realizaron en línea más de 8 millones de reservas de viajes, pero las estimaciones realizadas por esta empresa para el 2003 con relación a este mismo dato multiplican casi por ocho este dato (65, 54 millones de reservas) (OMT, 1999, 55) (FIGURA 4.3).

NÚMERO DE RESERVAS DE VIAJES DE PLACER REALIZADAS EN LÍNEA (Millones)						
TIPO DE EMPRESA	1998	1999*	2000*	2001*	2002*	2003*
Compañías aéreas	2.45	5.50	8.53	11.73	13.70	14.87
Hoteles	4.44	10.84	17.97	26.46	32.46	37.12
Touropерadores	0.13	0.55	1.69	2.47	3.05	3.22
Alquiler de autom.	1.14	3.16	5.08	7.89	8.99	9.53
Compañías cruceros	0.00	0.05	0.14	0.32	0.64	0.80
TOTAL	8.16	20.10	33.41	48.87	58.84	65.54
* Estimaciones						

FIGURA 4.3

Fuente: Forrester Research en OMT (1999, 55)

Sin embargo, las cifras son muy dispares según los parámetros analizados (nivel de gasto, número de reservas, contrataciones); el autor de las estimaciones, o el momento en que se realizan (OMT, 1999, 52-57; Alford, 2000, 71-72; ...). De hecho, las distintas previsiones relacionadas con el comercio electrónico en el campo de los viajes están constantemente siendo revisadas (Alford, 2000, 71).

A pesar de ello, en lo que sí coinciden numerosos estudiosos en la materia es que el sector turístico dominará en breve el comercio *on-line* (Krochmal, 1998, 25; Discoverynet, 1998; Rastrollo y Alarcón, 1999, 101; OMT, 1999, 56-57).

Dejando a un lado las cifras, lo que sí es evidente es la importancia cualitativa de las TIC en la comercialización de los productos turísticos, pudiendo ser analizadas las repercusiones de las mismas sobre la distribución desde una doble perspectiva, una genérica, y podríamos añadir indirecta, a través de los cambios que están produciendo sobre la estructura de la industria, y cómo esas alteraciones provocan cambios en la distribución de los productos turísticos; o analizando directamente a estas tecnologías como canal de distribución alternativo en la comercialización turística.

Bajo la primera óptica, consideramos especialmente interesante el planteamiento de Schertler (1993, 5-8), que analiza los cambios producidos por las TIC en la estructura de la industria turística basándose en el modelo de rivalidad ampliada de Porter, estudiando como las nuevas tecnologías pueden provocar cambios en cada una de las fuerzas competitivas diferenciadas por dicho autor, trasladándolas al sector turístico (FIGURA 4.4).

Desde el otro plano, las nuevas tecnologías constituyen un canal de distribución alternativo a los tradicionalmente utilizados (Rodríguez, 1997, 85), cuyas principales ventajas, la accesibilidad y el relativo bajo coste, proporcionan un nuevo entorno y una nueva forma de hacer negocios (Alford, 2000, 68).

La consecuencia más importante de estos cambios directos o indirectos, sobre la distribución turística, gira en torno a una cuestión ampliamente debatida en la literatura al respecto, cual es, la posibilidad de un proceso de desintermediación en el sector turístico (Vialle, 1995, 71; Rodríguez, 1997, 85-86; Boronat, 1998, 136-142; Buhalis, 1998, 416; Gomis, 1998b, 12; Wardell, 1998, 50-51; OMT, 1999, 22; Tyler, 2000, 102-103; Wright, 2000, 30).

Buhalis (1998, 416), establece, en este sentido, una lista con argumentos tanto favorecedores de este proceso de desintermediación, como limitadores del mismo. Entre los que potencian esta tendencia cita que:

CAMBIOS DE LAS TIC SOBRE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	
FUERZAS COMPETITIVAS	IMPACTO DE LAS TIC SOBRE LA INDUSTRIA TURÍSTICA
➤ AMENAZA ENTRADA DE NUEVOS AGENTES	✓ Distribución global ✓ Nuevos grupos estratégicos de servicios automatizados ✓ Entrada de nuevos agentes ajenos a la industria (comercio electrónico y venta por televisión) ✓ Nuevos canales de distribución ✓ Mayor flexibilidad
➤ PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	✓ Total transparencia de precios, capacidades y características de los productos ✓ Consumidores más experimentados ✓ Segmentos de gestión única ✓ Yield management ✓ Rápida respuesta ✓ Diferenciación de productos ✓ Disminución de la fidelidad del consumidor ✓ Economías de información
➤ PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	✓ Venta directa al consumidor a través de canales alternativos ✓ Formación de grupos de interés ✓ Conquista de nuevos viajeros inexperimentados
➤ AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUBSTITUTIVOS	✓ Substitución de funciones de liquidación ✓ Disminución del tiempo para actividades del <i>back office</i> ✓ Mayor tiempo para los servicios personalizados ✓ Nuevos proveedores: brokers de información, diseñadores de redes y asesores. ✓ Nuevos productos informativos: multimedia, realidad virtual. ✓ Nuevos sistemas de distribución ✓ Substitutos de los servicios de las agencias de viajes.
➤ COMPETENCIA INTERNA	✓ Comunicación directa con los consumidores finales ✓ Reservas y pagos directos ✓ Personal liberado de las actividades del <i>back office</i> ✓ Acceso global al historial de clientes ✓ Individualización del servicio a través de las bases de datos de clientes ✓ Rápidas respuestas en las comunicaciones ✓ Precios flexibles ✓ Multimedia como asistente en la información de los productos y destinos

FIGURA 4.4

Fuente: Schertler (1994, 5)

- ➡ Las agencias de viajes añaden poco valor al producto turístico, actúan básicamente como oficinas de reservas.
- ➡ Este tipo de intermediario simplemente maneja la información y gestiona las reservas.
- ➡ Las agencias de viajes están sesgadas a favor de los proveedores que proporcionan mejores comisiones o a los que se encuentran vinculadas.
- ➡ Los viajeros experimentados tienen un mayor conocimiento que las agencias de viajes, principalmente en los mercados especializados.
- ➡ Acudir a las agencias de viajes es incómodo, requiere tiempo y está limitado a los horarios comerciales.
- ➡ Últimamente, las comisiones de las agencias de viajes incrementan el precio total de los productos turísticos.
- ➡ El personal de las agencias de viajes tiene a menudo un inadecuado entrenamiento y experiencia.
- ➡ Hay un incremento de las vacaciones independientes y un descenso de los paquetes turísticos.
- ➡ La tecnología permite a los consumidores asumir la mayoría de las funciones desde la comodidad de su sillón.
- ➡ Los intermediarios electrónicos ofrecen una gran flexibilidad y posibilidades de elección.
- ➡ La re-ingeniería de la industria turística (billetes electrónicos, compañías de bajo coste; programas de comisiones y de fidelización) favorecen la desintermediación.

Como argumentos en contra de la desintermediación en el canal de distribución turística, Buhalis (1998, 416), apunta los siguientes aspectos:

- ➡ Las agencias de viajes son consejeros profesionales y ofrecen valiosos servicios y consejos.
- ➡ Las agencias de viajes usan su experiencia para ahorrar tiempo a los consumidores.
- ➡ La tecnología es difícil de usar y cara de adquirir para los particulares.
- ➡ La mayor parte del mercado carece de formación en el campo de la informática.
- ➡ Mientras más complejo es el mundo de los ordenadores e Internet más experto deberá ser el personal para poder utilizarlos.
- ➡ Las agencias de viajes ofrecen asesoramiento gratuito y añaden valor dando consejos.
- ➡ Los intermediarios electrónicos atienden principalmente al mercado de negocios y son más caros.
- ➡ Las agencias de viajes pueden conseguir mejores precios a través de los canales y acuerdos adecuados.
- ➡ Las agencias de viajes ofrecen un toque e interlocutor humano con la industria turística.
- ➡ Las agencias de viajes reducen la inseguridad del viaje, cuando se responsabilizan de todos los acuerdos.

- ➡ Las agencias de viajes pueden ofrecen mejores precios comprando a los proveedores o a través de consolidadores.
- ➡ Las transacciones de Internet no son todavía lo suficientemente seguras.

Tal como puede apreciarse de los argumentados especificados, este autor, centra únicamente la potencial desintermediación en la figura del agente de viajes, la cual viene cuestionándose desde finales de la década de los 70, en la que ya se planteaba la posibilidad de que las mismas pudieran desaparecer y ser sustituidas “...por esas máquinas, cerebros pensantes que parecen irnos rodeando por doquier, para nuestra mayor comodidad” (Benlloch, 1979, 31).

Sin embargo, si analizamos entre líneas esos aspectos a favor y en contra de la desaparición de las agencias de viajes, podríamos entresacar en lo que a grandes rasgos coinciden la mayoría de los autores que han tratado el tema, que es, el tipo de agencia que probablemente desaparecerá.

Es decir, las intermediarias actuales no desaparecerán en masa, tan sólo aquellas que no sean capaces de adaptarse al nuevo entorno e incorporen los medios electrónicos como otro canal de distribución dentro de sus estrategias de comercialización (Wright, 2000, 30). Tendrán una difícil supervivencia todos aquellos agentes que no aporten un valor al consumidor dentro del canal de distribución (Rodríguez, 1997, 85), como por ejemplo aquellas agencias generalistas que se limiten a actuar como meras oficinas de reservas (Vialle, 1995, 71).

Por otra parte, hay que indicar que el importante crecimiento de los viajes *on-line* está todavía muy centrado, y parece que así seguirá siendo en el futuro, en la comercialización de billetes aéreos (OMT, 1999, 54), por lo que el papel de la agencia de viajes seguirá siendo muy importante en la comercialización de paquetes turísticos complejos, donde éstas puedan demostrar su nivel de conocimiento y experiencia (Tyler, 2000, 103).

Paralelamente, aún cuando es notable el mayor acercamiento de los proveedores turísticos a sus clientes a través de Internet y la existencia de una cierta rebelión de los mismos hacia aquellos intermediarios que tradicionalmente han estado imponiendo sus condiciones, en realidad, lo que está ocurriendo no es un proceso de desintermediación, sino más bien estamos asistiendo a una sustitución de unos intermediarios por otros, que generalmente obedecen a otras categorías y estructuras (Wardell, 1998, 50-51).

De hecho, en la actualidad, las cifras de ventas a través de Internet demuestran que la mayor parte de este mercado está controlado por las agencias virtuales con lo que *“el sueño de los proveedores de la industria que habían visto en Internet una herramienta que les permitiría reducir sus costes de distribución con la eliminación del pago de comisiones a los intermediarios se esta viendo frustrado”* (Gomis, 1998b, 12)

Paralelamente hay que indicar que el proceso de desintermediación no debe limitarse a cuestionarse el papel del agente de viajes en la distribución turística, sino que, como más adelante se abordará, afecta al esquema general del canal de comercialización, por lo que tendrá repercusiones sobre proveedores, GDS, touroperadores, agencias de viajes y consumidores.

En cualquier caso, lo que sí es evidente es que el futuro de la intermediación en el canal de distribución en el sector turístico será bastante diferente de la situación actual como consecuencia de las TIC, existiendo ya diversas tendencias que demuestran tal panorama (Buhalis, 1998, 416):

- ✓ Los intermediarios tradicionales están reestructurando sus procedimientos para actualizar sus ofertas, mejorar la satisfacción de los consumidores y mantener su competitividad.
- ✓ Están surgiendo nuevos intermediarios electrónicos que están sacando partido de la revolución de las TIC.

- ✓ Los destinos turísticos están desarrollando sistemas regionales para mejorar su representatividad, elevar su imagen y atraer reservas directas.
- ✓ Los proveedores turísticos están desarrollando sistemas basados en Internet para conectar directamente con sus clientes.

Podríamos puntualizar a modo de recapitulación final que, en nuestra opinión, las nuevas TIC no van a originar una desintermediación total, pero sí van a provocar un proceso de ajuste en el que existirá una clara tendencia a acortar el canal de distribución, y en el que entrarán nuevos tipos de intermediarios y saldrán aquellos que no reaccionen en modo alguno adaptándose al nuevo entorno competitivo.

4.3.- REPERCUSIONES DE LAS TIC EN LOS PROVEEDORES TURÍSTICOS

La primera y más importante repercusión que cabe apuntar con relación a las TIC desde la óptica de los proveedores de servicios turísticos estriba en la posibilidad de acceder de forma directa a los consumidores a un coste relativamente bajo, asumible por todo tipo de empresa turística. Sin embargo, tal como indicábamos anteriormente, este sueño de reducir los costes de la distribución y las comisiones a los intermediarios gracias a las ventas por Internet está viéndose, al menos hasta el momento, frustrado (Gomis, 1998b, 12) para la gran mayoría de proveedores turísticos.

Intentaremos aquí profundizar algo más en qué medida esta revolución de Internet puede estar suponiendo, y para qué empresas, cambios importantes que hagan replantearse la forma de comercialización de los servicios turísticos.

En este sentido, y de forma genérica, pueden plantearse como principales consecuencias de la red para los proveedores de productos y servicios turísticos, y en lo que a la comercialización se refiere, las siguientes (Rodríguez, 1997, 88):

- Eliminación de intermediarios, entran en contacto directo con los consumidores finales.
- Completan su canal de distribución tradicional.
- Completan, amplían y actualizan, a bajo coste, los mecanismos de comunicación tradicionales -folletos, catálogos o guías entre otros- y ayudan al establecimiento de mayor fluidez en la información con sus clientes actuales y potenciales.
- Reducción de precios como consecuencia del ahorro en los costes de distribución.
- Ayudan a incrementar las ventas por cliente al seguir vendiendo productos al mismo tiempo que se produce el consumo.

Habría que matizar, siguiendo a Schertler (1993, 5), que el contacto directo con los consumidores puede venir de la utilización de canales de distribución alternativos, en los que tienen entrada otros tipos de empresas, por lo que el carácter “directo” puede quedar sensiblemente relativizado.

Estas consecuencias, como ya hemos indicado, no se están produciendo de forma homogénea entre las distintas empresas proveedoras de servicios turísticos, por lo que quizás convendría analizarlas de forma particular, al menos, para los dos grandes grupos de proveedores turísticos, las compañías aéreas y los alojamientos turísticos.

4.3.1.- LAS COMPAÑÍAS AÉREAS Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Sin duda alguna este sector es el que está observando de forma más directa en la actualidad los cambios que está provocando Internet en el mercado turístico. De hecho, y tal como hemos estudiado en apartados anteriores, las TIC han ido ligadas al sector aéreo de forma continua desde la aparición de los CRS. Según Buhalis (1998, 45), la importancia de las TIC para este tipo de empresas es tal que no sólo condicionan la formulación de todos los elementos del marketing mix de las mismas, sino que en el futuro, también determinarán su dirección estratégica, alianzas y propiedad.

De hecho, este mismo autor afirma que, el desarrollo de la *World Wide Web* a finales de la década de los noventa ha supuesto una de las mayores oportunidades de cambio para las compañías aéreas. Ya en 1998, la mayoría de las empresas disponían de sus sitios *webs* desde los que no sólo se informaba a los consumidores sino que se podía diseñar rutas, escoger tarifas y reservar. Esto permitió la interactividad con los consumidores y la puesta en práctica de estrategias de marketing de relaciones (Buhalis, 1998, 4).

Internet se ha convertido para las compañías aéreas en el principal instrumento para luchar contra dos de sus principales problemas en los últimos años. De un lado, los altos costes de distribución, derivados de las comisiones abonadas a los distintos elementos del canal, GDS y agencias de viajes minoristas y, de otra parte, como vía para mejorar las relaciones con el cliente ante la fuerte competencia en el sector.

La consecuencia más evidente de toda esta situación podemos contrastarla en el hecho de que todas las previsiones sobre comercio electrónico en el mundo del turismo apuntan a que los billetes de avión suponen el mayor porcentaje de ventas *on-line*, situación que seguirá siendo una característica dominante en el futuro (OMT, 1999, 54).

No obstante, hay que tener en cuenta que estos proveedores turísticos difícilmente podrán abandonar en el futuro los canales tradicionales, si tenemos en cuenta que, en la actualidad, las principales compañías venden alrededor del 80% de sus billetes a través de las agencias de viajes. Se piensa, que debido al comercio electrónico esta figura puede descender hasta el 60-70% en unos pocos años (Tyler, 2000, 103).

La importancia actual de las agencias de viajes para estos proveedores debe tenerse muy en consideración ante los agresivos planes que están llevando a cabo muchas compañías para fomentar la distribución directa. De lo contrario, pueden originarse fuertes conflictos en el canal de distribución con resultados muy perjudiciales para las compañías aéreas. Un ejemplo de esta situación se ha producido en nuestro país entre *Iberia* y las agencias de viajes, teniendo la primera que replantear su estrategia de penetración en Internet ante las amenazas y presiones de las asociaciones de agencias de viajes (SPIC, 2000d, 17).

Por otra parte, también hay que hacer notar que las ventas *on-line* dentro del mercado aéreo pueden ser particularmente adecuadas para determinados segmentos, como los viajes de baja complejidad (Tyler, 2000, 103), bien sea por tratarse de consumidores muy experimentados, viajes donde el consumidor sólo demande como producto turístico el medio de transporte o, en general, en el conocido como *B2B (Business to Business)* o mercado de negocios, donde según las previsiones el comercio electrónico tendrá un mayor desarrollo (Alford, 2000, 69).

Precisamente centrados en este mercado objetivo surge una nueva amenaza para las grandes líneas aéreas como consecuencia del impacto de la red, cual es, el despegue en Europa de las conocidas como compañías de bajo coste ("*no-frills*"), cuya principal arma estratégica ha sido la distribución directa, sin intermediarios, trasladando sus bajos costes a unas tarifas muy agresivas.

Estas jóvenes compañías (la más antigua, *Ryanair*, lleva operando menos de 10 años) basaron inicialmente sus ventas a través del teléfono, pero ha sido gracias a Internet cuando

han tenido su mayor crecimiento. En los últimos años, el número de pasajeros transportados por estas empresas en Europa se ha incrementado en un 20-25%, cuota que continua en pleno crecimiento (Marcussen, 1999a, 198).

Un caso muy representativo lo constituye *easyJet*, fundada en 1995, que ha contribuido a fomentar un cambio cultural en Europa hacia los vuelos por venta directa, económicos y fiables (OMT, 1999, 23). Esta empresa, comenzó la comercialización a través de Internet en abril de 1998, ofreciendo un descuento de una libra por cada reserva efectuada *on-line*. En menos de dos años, el 48% de sus ventas ya se realizaban a través de su página *web* (Tyler, 2000, 100).

Tras el éxito alcanzado está extendiendo sus operaciones a otros servicios, como es el caso del alquiler de automóviles, basado exclusivamente en la comercialización vía Internet y en una peculiar política de precios a partir de la disponibilidad de vehículos y el nivel de demanda.

Algunas de las grandes líneas aéreas han respondido a esta nueva competencia, lanzando sus propias compañías de bajo coste. Este es el caso de *British Airways*, que en mayo de 1998, creó *Go Fly Limited*. Esta empresa que ha tenido un gran éxito desde su lanzamiento (Marcussen, 1999, 202) vendió en enero del presente año el 63% de sus billetes a través de su página *web* (Turismo Europeo, 2000b, 12).

Un dato muy significativo, teniendo en cuenta la importancia cualitativa del turismo inglés como mercado emisor para Andalucía, lo constituye el hecho de que el 60% de los pasajeros de las compañías de bajo coste vuelan desde y a las islas británicas (Marcussen, 1999, 198).

Otra aplicación importante de Internet para la distribución de los productos aéreos está relacionada con lo que se conoce como el billete electrónico o *e-tickets*. Se trata básicamente de reemplazar el clásico billete de avión, impreso en papel normalizado, por la posibilidad de viajar sin necesidad de billete, sustituyendo a éste por un número de confirmación que permite al usuario presentarse directamente en el aeropuerto y obtener su tarjeta de embarque. Una

alternativa directamente vinculada con esta operativa consiste en la posibilidad de que el usuario imprima en su propio equipo el billete correspondiente, es lo que se conoce como impresoras satélites.

El billete electrónico ha tenido una rápida expansión, desde que en 1995 fuese reconocido como una gran oportunidad para la industria aérea. La principal ventaja radica en la importante reducción de costes que supone, teniendo en cuenta los millones de billetes emitidos cada año por las compañías aéreas y que el ahorro por cada billete emitido se estima entre uno y cinco dólares (Tyler, 2000, 92). Según un reciente estudio encargado por el grupo *Gebta* (*Guild of European Travel Agents*), el coste medio imputable a la emisión de un billete aéreo para una agencia de viajes asciende a 35,50 euros, es decir unas 5.900 pesetas (Marín y Oller, 2000, 17).

A ese ahorro directo hay que añadir otra importante cualidad, que es el poder superar un crucial obstáculo para la distribución directa de las compañías aéreas. Nos referimos a la necesidad de hacer llegar físicamente al cliente el billete que le permite hacer uso del servicio. En los últimos años, y a pesar de que el consumidor contactase directamente con la compañía aérea para informarse y reservar su vuelo, solía acudir a la agencia de viajes más cercana para poder obtener su billete. Esta situación provocaba el pago de comisiones a los intermediarios por una función muy limitada de la distribución. En algunos casos, las compañías aéreas para superar esta casuística introdujeron un nuevo servicio, la entrega del billete a domicilio, con lo que se seguía soportando un coste, pero se mejoraba notablemente la atención al consumidor.

Por último, destacar otra repercusión de interés de las TIC en la distribución aérea, se trata de disponer de un medio altamente efectivo para publicitar y vender aquellas plazas que no serían ocupadas normalmente. Ello supone una respuesta directa a la importante influencia negativa que puede tener sobre los beneficios de este tipo de empresa la caducidad del producto. Internet posibilita un medio ideal para comercializar lo que se conoce como “ofertas de última hora”, que pretenden aprovechar la capacidad no vendida a través de unos precios mucho más bajos de lo habitual.

Esta línea de acción ha sido aprovechada como oportunidad de negocio por algunas agencias virtuales que se han especializado en esta parcela de negocio, como por ejemplo *lastminutetravel.com* o *priceline.com*.

4.3.2.- LAS EMPRESAS HOTELERAS ANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Aún cuando en la actualidad Internet representa una proporción muy pequeña en cuanto al total del volumen de reservas hoteleras comercializadas, se trata de una vía de comercialización que puede suponer un desarrollo muy importante para el sector (Fornés, 2000, 30).

Así, y a pesar de que según las previsiones de *Jupiter* las ventas directas para los hoteles no alcanzarán el mismo nivel que las de avión, de acuerdo con un informe realizado por el banco de inversiones *Bear, Stearns & Co*, se prevé que éstas generen 3100 millones de dólares en el año 2002, lo que representará un cuarto del total de los ingresos del sector de los viajes en Internet (OMT, 1999, 55-57).

En cualquier caso, de lo que no cabe duda es de la importancia de Internet como herramienta de marketing en general y de distribución en particular para la industria hotelera. Tal como indican Murphy, *et al* (1996, 81), la importancia de mantener un diálogo constante y claro con nuestros clientes es algo evidente para cualquier empresa, pues bien, la red proporciona un medio ideal para extender y mejorar dicho diálogo.

Precisamente, en esa línea de comunicación directa radica la principal oportunidad de Internet para la empresa hotelera. Este medio de comunicación posibilita a cualquier organización, independientemente de su tamaño, el poder llegar de forma directa, sin intermediarios y a un coste relativamente bajo, a un mercado global, como es, por su propia naturaleza, el turístico, en general y, por tanto, el hotelero.

Tradicionalmente, ese objetivo de poder estar presente a lo largo y ancho de todo el mundo ha sido posible, gracias también a las TIC, a través de los GDS, pero, tal como hemos analizado, los altos costes que suponen la integración en estos sistemas ha limitado seriamente el desarrollo de los mismos en los que al producto hotelero se refiere (OMT, 1999, 14-16).

Según PricewaterhouseCoopers L.L.P. (1999, 22) el coste de una habitación a través de los medios tradicionales incluye entre 11 y 16 dólares por reserva, en concepto de comisiones y pagos a agencias de viajes, GDS y compañías de conexión a estos sistemas. Por su parte, la OMT (1999, 70) estima los costes de los intermediarios para una reserva hotelera de 160 dólares pueden ascender a 32 dólares, mientras que una reserva directa a través de la página *web* de un hotel puede tener un coste de un dolar. A estas cantidades hay que añadir los relativos a la impresión, almacenamiento, administración y envío de material promocional a los distintos elementos del canal de distribución.

En consecuencia, la comercialización directa de los hoteles a través de Internet no sólo puede suponer un importante ahorro de costes en la distribución para aquellas empresas que ya disponían de una buena cobertura del mercado a través de los sistemas tradicionales sino que, además, puede suponer un refuerzo vital para que las pequeñas y medianas empresas puedan abrirse camino en la distribución de sus productos (Mutch, 1995, 533; Buhalis, 1998, 414; 1999, 222-224).

Además del ahorro de costes, consideramos que a través de las posibilidades que ofrece la red se puede mejorar notablemente la distribución desde un punto de vista cualitativo, permitiendo una personalización de la información que el consumidor desee obtener. Ésta puede venir, bien por las opciones de visualización de fotos o videos sobre las distintas dependencias del hotel, planos de situación, la posibilidad de consultar las distintas tarifas y plazas disponibles en los períodos deseados por el cliente, o bien por la vía de complementar cualquier tipo de información y/o consulta o a través del contacto directo por correo electrónico.

En general, además de constituir un potencial canal de distribución alternativo, que puede reducir su dependencia de los intermediarios tradicionales, como herramienta de marketing, Internet posibilita a las empresas hoteleras adoptar estrategias que mejoren su competitividad. Así, facilita el desarrollo de programas de fidelización, fijación de precios mediante la técnica de *yield management*, desarrollar programas de marketing directo dirigidos tanto a los consumidores como a las agencias de viajes u otros intermediarios, etc.

Si a todo lo anterior añadimos que la red puede ser un poderoso instrumento para conocer mejor las expectativas de nuestros clientes, anticiparnos a sus necesidades y medir el grado de satisfacción con respecto al hotel (PricewaterhouseCoopers L.L.P. 1999, 23), consideramos que Internet constituye un aliado fundamental para el desarrollo de una filosofía de marketing relacional, la cual constituye una premisa fundamental en un negocio como el hotelero.

De igual modo, tal como ocurre con el caso del producto aéreo, Internet proporciona una herramienta para subastar habitaciones no vendidas, que de otra forma, dada la alta caducidad de este tipo de producto, supondría un considerable coste de oportunidad (PricewaterhouseCoopers L.L.P., 1999, 22)

No obstante, hasta el momento, salvo algunas excepciones por parte, generalmente, de las grandes multinacionales, quienes están aprovechando en mayor medida el potencial de la red para el negocio hotelero están siendo nuevos agentes especializados que están surgiendo en la comercialización turística.

Entre las excepciones cabe citar a *Marriot*, cuya página recibía ya en 1998, 13.000 visitas diarias, proporcionando una cifra de negocios superior a un millón y medio de dólares mensualmente. Este comportamiento no sólo ha supuesto para la empresa un incremento de sus ingresos y cuota de mercado, sino que además ha contribuido a reducir de forma espectacular sus costes de distribución, promoción y marketing en general (Dennis, 1998).

Como contrapartida, según un reciente estudio elaborado en Europa, sólo un 33% de las pequeñas y medianas empresas que se dedican al negocio turístico utiliza Internet para trasladar sus ofertas a los potenciales clientes (Cenzano, 2000, 9).

En nuestro país, incluso por parte de los principales grupos hoteleros, la respuesta al comercio en línea ha sido bastante tardía. Así, salvo el caso de *Sol Meliá*, que fue la pionera en usar esta tendencia en el territorio español, operando desde al año 1995, cadenas como *Barceló Hotels* o *Tryp*, a pesar de disponer de sus propias páginas webs, no han contado con la posibilidad de hacer reservas directamente a través de este medio hasta bien entrado el 2000. Por su parte, *Riu*, a principios del citado año aún no se había planteado la venta directa por Internet (Guillén, 2000, 30).

En el ámbito de los nuevos intermediarios especializados en la distribución hotelera por esta vía cabe citar a empresas como *Hotelworld* o *Travelweb*. Esta última ofrece la posibilidad de hacer reservas en 23.000 hoteles, pertenecientes a más de 100 cadenas, repartidos por 170 países. Según la información facilitada por la propia compañía sus páginas registran 12,6 millones de visitas al mes (Travelweb, 2000).

Paralelamente, y al igual que sucede con el transporte aéreo, otras agencias virtuales como *Priceline.com*, especializadas en la comercialización mediante subasta, están incorporando a su cartera de productos las habitaciones de hotel que suponen un riesgo de no ser aprovechadas por su “caducidad” (Gomis, 1999b, 8).

Por último, hacer hincapié nuevamente, en que “*el revolucionario potencial de Internet como herramienta de marketing y gestión*” (Murphy, et al, 1996, 70) en la empresa hotelera no va afectar por igual a todas las empresas. Sin embargo, ahora el motivo no es necesariamente el tamaño o los recursos de la empresa, sino que dependerá principalmente del mercado objetivo de la misma y del perfil del consumidor.

En cualquier caso, podría decirse que la utilización de Internet como vía de comercialización constituye un criterio adicional de segmentación del mercado (Aramendia, 1996, 28). En este sentido, y aún cuando parece lógico pensar en un mayor desarrollo en los hoteles de ciudad (Fornés, 2000, 30) y el segmento de negocios (PricewaterhouseCoopers L.L.P., 1999, 22), en la actualidad, las empresas involucradas en este canal de distribución, han observado que alrededor del 85% de las reservas hoteleras *on-line*, son realizadas por turistas vacacionales que buscan estancias o promociones para fines de semana y que generalmente planifican sus viajes con muy poca antelación (Workshop on Electronic Distribution, 1999).

4.4.- LOS INTERMEDIARIOS TURÍSTICOS: RETOS Y ESTRATEGIAS ANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Tal como se desprende de todo lo analizado en el capítulo anterior, al estudiar la situación actual de los distintos tipos de intermediarios, y de las reflexiones recogidas previamente sobre la posibilidad de la desintermediación en el sector turístico, el papel que pueden jugar las nuevas TIC, y más concretamente Internet, sobre los distintos agentes de la distribución turística constituyen, sin lugar a duda, el principal foco de atención en la situación actual del sector.

En este sentido y a modo de recapitulación podríamos destacar como aspectos más significativos del impacto que está provocando el desarrollo de la red sobre la intermediación, los siguientes:

- ✓ Un intento creciente de los proveedores turísticos por llegar directamente al consumidor, saltándose a los intermediarios.
- ✓ El desembarco de nuevos agentes en la distribución turística, procedente en muchos casos de sectores ajenos al mundo de los viajes.

- ✓ Una intensificación de la competencia a todos los niveles. La lucha por el mercado se está produciendo tanto entre empresas situadas en el mismo eslabón del canal de distribución, como entre las que operaban tradicionalmente como mayoristas o simplemente como proveedores. Es decir, las agencias de viajes, no solamente compiten entre sí, sino que además lo hacen con las compañías aéreas, touroperadores, GDS, etc.
- ✓ Existe una cierta incertidumbre y desorientación ante el caos tecnológico y sus posibles repercusiones.

Todos estos factores están determinando en definitiva unas nuevas reglas del juego para los distintos tipos de intermediarios, haciendo plantearse a los mismos cuál ha de ser su papel en el proceso de distribución del producto turístico.

A continuación, intentaremos acercarnos a este nuevo escenario desde la perspectiva de cada uno de los principales grupos de agentes en el campo de la intermediación turística: agencias de viajes; touroperadores; GDS y centrales de reservas. Dedicaremos también un apartado a los nuevos elementos que están surgiendo como consecuencia de las nuevas TIC.

4.4.1.- LAS AGENCIAS DE VIAJES Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Las agencias de viajes están siendo el intermediario más cuestionado como consecuencia de la fuerte irrupción de las nuevas tecnologías en la distribución turística (Falkenstein, 1997, 24). De hecho, tal como ya se ha indicado, se tiende a centralizar la potencial desintermediación del sector en la figura del agente de viajes (Buhalis, 1998, 416).

Sin embargo, a nuestro juicio, esta modalidad de intermediario puede verse fuertemente favorecida por el desarrollo de las TIC, siempre y cuando las agencias sean capaces de

adaptarse a las mismas y aprovechar las numerosas oportunidades que la red les brinda, entre las que se podrían destacar las mejoras en la promoción, la facilidad para la aplicación del marketing directo y selectivo, nuevos interfaces y herramientas, los servidores como herramientas para la búsqueda de información, nuevos medios de pago o las tecnologías Intranet y multimedia en las agencias (Esteban, *et al.* 2000, 261-263).

De hecho, hace más de 20 años, ya existían voces que cuestionaban el futuro de las agencias de viajes ante la irrupción en el sector de las nuevas tecnologías (Benlloch, 1979, 31) y, sin embargo, siguen estando presentes, creciendo no sólo en cuanto a su facturación, en torno al 15% anual en nuestro país, sino también en lo que se refiere al número de puntos de ventas, un 20% en el período 1996-98 (EOT, 1999, 113-115).

Así, el aspecto primordial en esta línea implica el cambiar radicalmente su conceptualización sobre la profesión, convirtiéndose en un verdadero asesor de viajes para sus clientes y no en una mera oficina de tramitación de reservas. Para la consecución de este objetivo, las TIC le proporcionan un valioso medio para poder conocer con mayor profundidad y de una forma más directa la gama de productos y servicios que existen en el mercado. Al mismo tiempo, posibilitan una línea de conexión directa a tiempo real con dichos proveedores, lo que le proporciona tanto un abaratamiento de sus costes como la posibilidad de ofrecer un servicio de mayor calidad a sus clientes (Stipanuk, 1993, 274).

Por otra parte, deberá plantearse una buena política de segmentación, incorporando sus propias páginas *webs* para que sea ella misma la que acceda al consumidor. Ante la infinidad de proveedores turísticos en la red, el consumidor virtual puede sentirse un tanto desconcertado, requiriendo, además, gran cantidad de tiempo para poder consultar las numerosas ofertas de las empresas que facilitan el servicio. Ante esta situación, la agencia de viajes, bien sea a través de Internet o de manera personal, podrá aportar un importante valor añadido en la selección del producto más adecuado para el cliente.

Otra línea estratégica, ligada a los aspectos anteriores, que consideramos importante ante la intensificación de la competencia (Schertler, 1994; 5; Horeco, 2000,120), estriba en una mayor y mejor especialización. Dada la amplitud de la oferta, la proliferación de la información y los mayores niveles de exigencia por parte de los consumidores, una adecuada selección y delimitación del mercado objetivo, al que se quiera y pueda satisfacer, puede ser el camino para el éxito en el campo de las agencias de viajes.

En nuestra opinión, la principal amenaza para las agencias de viajes ante el comercio electrónico puede venir más, que por la distribución directa de los proveedores de los servicios turísticos, del salto de los touroperadores y GDS al campo de la venta minorista. Ante esta situación, la respuesta por parte de la agencia ha de venir de aprovechar su cercanía al consumidor y explotar el contacto directo con los mismos, buscando que la confianza del cliente en su agente de viajes sea su verdadera ventaja competitiva.

No obstante, este objetivo difícilmente se conseguirá si la oferta de las agencias no son competitivas, por lo que se deberán potenciar todas aquellas medidas que contribuyan a la misma, como por ejemplo la búsqueda de alianzas con proveedores, empresas del campo de la informática y las comunicaciones o la integración en grupos de gestión que posibiliten unas mejores condiciones en las relaciones con los proveedores, así como la propia incorporación de las nuevas tecnologías que permita una reducción en los costes operacionales y, en definitiva, una mejora de la eficiencia.

En nuestro país, la presencia de las agencias de viajes minoristas en el comercio electrónico es muy escasa, estando prácticamente limitada a los grandes grupos turísticos, a iniciativas empresariales específicas surgidas para este mercado o a algunos otros casos esporádicos. Los datos del INE (2000b) sobre el uso del comercio electrónico en el comercio al por menor permiten corroborar esta afirmación. Así, en junio del año 2000, tan sólo un 4,66% de empresas dedicadas a la venta minorista en general, incluyendo todos los sectores de actividad, utilizaban este nuevo canal de comercialización. Dentro de esta baja proporción, cabe destacar sin embargo, que el sector que tiene una mayor participación es el de ocio, en

el que se encuentra enmarcado el turismo, y que supone casi el 25% de las empresas dedicadas al comercio al por menor que utilizan Internet. Dicho estudio también evidencia la participación mayoritaria de las grandes empresas en esta parcela del comercio, pues suponen el 46,4% de las usuarias.

4.4.2.- LOS TOUOPERADORES Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Al igual que está sucediendo con los distintos agentes de la distribución turística, el papel de los touroperadores en la comercialización está viéndose afectado por el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías. Así, según la opinión de Buhalis (2000b, 49-50), los cambios que están produciendo las TIC puede llegar a alterar el liderazgo y el poder de los touroperadores, trasladándolo hacia otros miembros del canal u otros nuevos agentes que aprovechen eficientemente las oportunidades de las mismas.

Además, dada la cantidad y accesibilidad de la información tanto por parte de los consumidores finales como de las agencias minoristas, algunas de las actividades que aportaban valor añadido por parte de los touroperadores están perdiendo importancia, tales como la creación de paquetes, asunción del riesgo y la apertura de canales de distribución (Poon, 1993, 19)

De igual modo, la forma tradicional de operar por parte de estos intermediarios, que implicaba la realización de las negociaciones y fijación de precios con una gran anticipación, coloca a esta figura en una situación de desventaja competitiva ante un sector tan altamente influenciado por variables ambientales, que pueden hacer cambiar las tendencias de la demanda y los niveles de precios de una forma inmediata.

Paralelamente, otra de las características tradicionales del negocio de los touroperadores, los paquetes estandarizados, pierde interés ante las nuevas tendencias de la demanda como

la personalización de los viajes, diversificación motivacional, posicionamiento activo del turista o incluso la mayor exigencia del turista en todos los sentidos que abarca entre otros el acceso a una información veraz y de calidad (Torres, 1996, 21-23).

Si a todo ello unimos que en numerosas ocasiones han mantenido una actitud prepotente ante su situación de privilegio en las negociaciones con los proveedores, imponiéndoles duras condiciones (Figuerola, 1985, 152), parece probable que el acortamiento del canal de distribución, que puede originarse ante las TIC, surja de los intentos de evitar a estos intermediarios tanto por parte de los proveedores turísticos como de los agentes de viajes y turistas finales.

No obstante, hemos de dejar claro que ello no va a llevar a la desaparición de los touroperadores. Su actual posición de control y dominio del turismo vacacional, impedirá que esto pueda ocurrir. Además, hay que tener presente, que tal como se analizó en el apartado correspondiente a este tipo de intermediario, la mayoría de los touroperadores están integrados verticalmente en importantes grupos turísticos que controlan toda la cadena de distribución. Sin embargo, creemos que su participación en el segmento del mercado turístico *on line* será muy limitada y, además, de no tomar medidas para evitarlo, podrán perder cuota de mercado en determinados segmentos cualitativamente importantes, por ejemplo, los nichos más especializados y los de mayor poder adquisitivo.

Como contrapartida a todo lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que precisamente en las nuevas tecnologías, los touroperadores, pueden encontrar, al mismo tiempo, la respuesta para adaptarse a algunas de estas situaciones, así como, para superar otras de sus debilidades. En este sentido, Internet puede constituir una herramienta muy valiosa para acercarse a esos nichos de mercado que están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos altamente personalizados y le proporciona además una vía para aumentar su flexibilidad (Buhalis, 2000b, 49)

A través de Internet, los touroperadores cuentan con un instrumento que permite al consumidor diseñarse sus propios paquetes a partir de la amplia oferta de productos que cuentan en su cartera. Además, lejos de que esta posibilidad origine un incremento de los costes, las operaciones a través de la red, pueden proporcionarles una reducción en sus cuantiosos gastos en folletos y material promocional.

Otra de las oportunidades que brinda el comercio electrónico a los touroperadores es, al igual que para todos los agentes de la distribución, llegar directamente al consumidor, con las restricciones legales que existan según el país en el que opere. La venta directa al turista por parte de estos intermediarios supondría nuevamente un ahorro en las comisiones pagadas a las agencias minoristas. Buhalis (2000b, 49), estima que la venta a través de la red puede significar una reducción total cifrada en torno al 20% del precio del paquete turístico. Esta proporción puede ser trasladada al público con el objetivo de mejorar su competitividad en precios o destinarla a incrementar el margen de beneficio de la empresa.

En cualquier caso, incluso manteniendo su papel actual de intermediario mayorista en el canal de distribución, Internet constituye una valiosa herramienta para la mejora de la gestión, el marketing y las comunicaciones con los demás elementos del canal, tanto proveedores como agencias de viajes, mejorando la eficiencia y efectividad de toda la cadena de valor.

Actualmente, la mayoría de los principales touroperadores cuentan con sus páginas *webs*, pero, generalmente, no son operativas para la venta directa al consumidor, desarrollando principalmente funciones relativas a distribuir todo tipo de información a los potenciales turistas. Suelen disponer, igualmente, con accesos restringidos para facilitar las operaciones en línea a las agencias de viajes.

En nuestro país, esta situación es consecuencia lógica de los condicionantes legales de las agencias mayoristas. No obstante, en algunos casos, principalmente, en los que el touroperador pertenece a un grupo de distribución, sus páginas *webs* sí permiten hacer reservas *on line*, aunque posteriormente son tramitadas a través de la red minorista de agencias.

Por el contrario, en otros países europeos, donde los touroperadores pueden vender directamente al consumidor, las *webs* de algunas compañías sí están operando plenamente a través de Internet. Un caso representativo lo constituye el touroperador *Kuoni*, que desde inicios del año 1999 posibilitaba a los consumidores realizar transacciones en tiempo real (OMT, 1999, 66-70).

Otra de las iniciativas seguidas por estos intermediarios para estar presentes en Internet, procurando llegar directamente a los consumidores ha sido a través de las alianzas entre distintas empresas. Tal es el caso del portal *edreams*, que ha entrado en España de la mano de las mayoristas *Mundicolor*, *Soltour*, *Turavia* y *Club de Vacaciones* (Spic, 2000b).

4.4.3.- LOS GDS Y LAS CENTRALES DE RESERVAS ANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Los GDS han sido hasta el momento los que de forma directa o indirecta han sacado mayor provecho del desarrollo del comercio electrónico en el sector turístico. De hecho, ya en 1998, las dos primeras empresas en ventas *on line* de productos turísticos estaban ligadas a estos intermediarios. *Travelocity*, perteneciente a *Sabre*, que comercializaba el 15% del total de ventas en Internet y *Expedia*, iniciativa de *Microsoft* en colaboración de *Worldspan*, con una cuota del 14% (Gomis, 1998b, 12).

Esta vía de comercialización ha supuesto importantes oportunidades para los GDS, entre otros por los siguientes motivos:

- ✓ Su alta experiencia y liderazgo en el terreno de las nuevas TIC en la industria turística los colocaba en un lugar privilegiado para centralizar el negocio en línea en todo lo referente a los viajes y el turismo.

- ✓ Internet constituye una gran oportunidad para mejorar en algunos de los principales puntos débiles de los GDS, tales como los altos costes que suponían para proveedores y agencias, o la cierta complejidad en su utilización (Archdale, 1993,9; Go, 1992, 25; Albert, 1999, 603).
- ✓ Paralelamente, los puntos fuertes de estos intermediarios, estudiados en el capítulo anterior, quedan aún más reforzados ante las posibilidades de Internet frente a los sistemas utilizados anteriormente para sus conexiones *on line* con proveedores y agencias.
- ✓ Abre el camino para la comercialización directa a los consumidores finales, creando una nueva línea de negocios con una rentabilidad añadida ante la eliminación de comisiones a las agencias.

Como contrapartida, también cabe pensar que Internet supone un riesgo para los GDS (French, 1998, 13), que puede venir por los siguientes motivos:

- ❖ Que los proveedores turísticos hayan encontrado la vía para conseguir el objetivo de evitar a los GDS para reducir sus costes de distribución (Schertler, 1994, 5; Conejo, 1996, s/n; Macías, *et al*, 1998, 210; Harnninghan y Jackson, 2000, 9).
- ❖ La aparición de nuevos intermediarios, principalmente del terreno de las nuevas tecnologías que ante las ventajas del negocio turístico (Borja y Gomis, 1999, 246), ya están intentando abrirse un hueco en el comercio electrónico de viajes (Buhalis, 2000b, 50), desempeñado, en cierta forma, la labor desarrollada por los GDS (PricewaterhouseCoopers L.L.P., 1999, 25).
- ❖ Los intentos por parte de los GDS de llegar directamente al consumidor, evitando a las agencias de viajes, pueden originar conflictos que les haga perder peso dentro de su principal mercado.

- ❖ Paralelamente, tanto agencias de viajes como consumidores finales pueden aprovechar esta vía de comercialización para llegar a los proveedores turísticos.

En la actualidad, a la vista de los datos recogidos anteriormente, la balanza entre los aspectos positivos y negativos parece estar inclinándose a favor de un refortalecimiento de los GDS. Creemos que en buena parte esta situación se debe a que estas grandes organizaciones han sabido aprovechar dichas oportunidades y hacer frente a las anteriores amenazas de una forma acertada.

Así, ya hemos indicado, que todos los grandes GDS disponen de sus páginas *webs*, aunque con diversos planteamientos estratégicos. El caso más llamativo lo constituye *Sabre*, que ha apostado directamente por la conquista del consumidor final, siendo la pionera en el comercio electrónico de viajes a través de *Travelocity*. Esta empresa, que como hemos indicado ostenta el liderazgo en este segmento, ha afrontado la amenaza de los nuevos competidores a través de una doble vía. Inicialmente, estableciendo acuerdos directamente con algunos de los principales portales que estaban interesados en la venta de viajes *on line*, lo que propició que desde *Yahoo!* se accediera directamente a la oferta de viajes de *Sabre*. (PricewaterhouseCoopers L.L.P., 1999, 24). Posteriormente, se fusionó con uno de sus principales competidores en este mercado, *Preview Travel*, con lo que además de controlar el 60% de las ventas en Internet (Speck, 2000, 8), amplió los acuerdos a portales tan representativos como *Lycos*, *American Online*, *Priceline* o *Excite*, entre otros (Jones, 2000, 8).

Esta misma línea ha sido seguida por otro de los grandes GDS, *Worldspan*, que colaboró desde sus inicios con *Microsoft* en su portal de viajes *on line*, *Expedia*, convirtiendo la amenaza de esta nueva competencia en una oportunidad para abrir un nuevo mercado en unión con el líder mundial en el campo de la informática.

Paralelamente, *Worldspan*, ha encontrado en Internet el instrumento adecuado para penetrar de una forma tangencial en el mercado español de agencias de viajes, totalmente controlado por su competidor *Savia-Amadeus* y en el que su participación era muy reducida. Así, y a través de un acuerdo con la Asociación de Agencias de Viajes de Baleares ha desarrollado la solución *Juniper*, un proyecto basado en la tecnología de Internet para dar acceso al sistema a muy bajo coste (Gomis, 1998a, 13). Esta agencia virtual vendió en 1999 unos 200 mil tramos de billetes y cuenta con 1.761 agencias asociadas (Preferente, 2000, 32).

En otros casos, para evitar los potenciales conflictos con el canal de distribución tradicional, las páginas webs de los GDS constituyen un elemento de apoyo para las propias agencias de viajes, tanto en lo que se refiere a la mejora de las prestaciones y las comunicaciones entre los distintos elementos del canal, como por la posibilidad de ampliar el mercado de las minoristas conectadas al GDS, ya que las reservas en línea se canalizan a través de las propias agencias de viajes. Este es el caso, por ejemplo, de *Savia-Amadeus* con su portal *viajesydestinos.com* (Sur, 2000a).

Con respecto a la amenaza que puede suponer la conexión directa entre proveedores, agencias y consumidores, evitando a los GDS, éstos últimos cuentan con una ventaja competitiva que aporta gran valor desde la óptica de las funciones de la distribución. Nos referimos a la creación de surtido, aspecto en el que las amplísimas bases de datos y el control del mercado por parte de estos intermediarios los sitúan en una posición privilegiada en cuanto a la variedad de productos y servicios que los mismos pueden ofertar.

De manera análoga, aunque salvando las distancias, podemos afirmar que Internet ha supuesto un revulsivo importante para las centrales de reservas en general. Así, ya se apuntó al estudiar a este tipo de agente de la distribución turística, que la red suponía uno de los aspectos que más habían influenciado en la proliferación de centrales de reservas de muy diferentes tipologías, desde las de las propias cadenas hoteleras, hasta las fomentadas por los organismos oficiales de turismo, pasando por aquellas que habían encontrado en el comercio electrónico su principal razón de ser, tales como *Hotelworld* o *Travelweb*.

4.4.4.- LOS NUEVOS INTERMEDIARIOS ANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Tal como se ha indicado en varias ocasiones a lo largo de este capítulo, las nuevas tecnologías están provocando un reajuste de las funciones y formas de operar de los distintos elementos que integran el canal de distribución turística. Una de las consecuencias de estos procesos es la aparición de nuevos elementos dentro de la industria que vienen a intensificar la competencia dentro del sector (Schertler, 1994, 5; Rodríguez, 1997, 91; Buhalis, 1998, 416; Horeco, 2000, 120).

Internet, la televisión digital interactiva y otras tecnologías en línea han reducido las barreras para que nuevos competidores entren en el mundo de la venta de los viajes. Antes de la era de la información los agentes de viajes establecidos necesitaban años para construir su presencia en el mercado; invirtiendo en locales en las calles más comerciales, en personal cualificado, servicios de apoyo, sistemas informáticos, etc. Los nuevos intermediarios de viajes, los portales de Internet, han comprendido que las tecnologías de la información pueden proporcionarles una entrada relativamente sencilla en el sector de los viajes (OMT, 1999, 81).

Dentro de este cierto “caos tecnológico” que tiene relativamente desorientado al sector de la intermediación turística (Rodríguez, 1997, 89), sería interesante diferenciar, siguiendo a *Forrester Research*, entre portales de Internet y agencias virtuales. En este sentido, la diferencia principal radica en que en los portales la venta de viajes no constituye ni el primero ni el más importante objetivo de su actividad (Gomis, 1999a, 15).

Partiendo de esta premisa, a nuestro juicio, los portales sí constituirían una nueva tipología de intermediario para el sector turístico, pero, sin embargo, las agencias virtuales deben ser consideradas más bien como un nuevo canal de comercialización que puede ser aprovechado por los distintos tipo de intermediarios tradicionales: agencias de viajes, touroperadores, GDS, centrales de reservas, etc.

Los portales vienen a ser en definitiva un nuevo intermediario minorista que permite a las empresas turísticas acceder al mercado *on line*. Desde los mismos, y a través de sus buscadores, canales, conexiones u otros servicios, aquellas organizaciones de la industria de los viajes y el turismo podrán llegar a un inmenso mercado potencial distribuido a lo largo y ancho de toda la geografía mundial. Constituyen lo que Solé (2000, 218) denomina “infomediarios”.

Así, según un sondeo de *Biznet.com*, el 33% de los compradores en línea son remitidos por un portal a una página donde hacen sus compras (OMT, 1999, 83). Los más significativos a escala internacional son *American On Line*, *Yahoo*, *Netscape*, *Excite*, etc., y dentro del mercado español *Terra*, *Eresmas*, o *Navegalia*.

Como ya hemos indicado, los principales grupos turísticos se han apresurado a desarrollar acuerdos para que estos portales constituyan la vía de acceso a las agencias virtuales de GDS y touroperadores.

En lo que se refiere a lo que de manera genérica hemos catalogado como agencias virtuales, hemos de indicar que engloba una muy amplia variedad de orígenes y estructuras comerciales, de las que ya hicimos un intento de clasificación al estudiar las tipologías de agencias de viajes en el capítulo anterior. Pero, en cualquier caso, incluso aunque hayan optado por la comercialización exclusiva a través de Internet son, en definitiva, agencias de viajes (Gomis, 1998b, 12). De hecho, algunas de ellas, ya figuran como miembros de las asociaciones empresariales de agencias de viajes. Tal es el caso de *travelstore* que ha sido la primera agencia virtual en *ABTA* (Asociación Británica de Agencias de Viajes) (Bordonaba, 2000, 20). Además de la citada, podemos destacar como agencias virtuales más representativas a *Travelocity*, *Expedia*, *Priceline*, *Lastminute*, *Edreams*, *Viajesydestinos*, etc.

Con respecto a este segundo grupo, hemos de indicar que aún cuando no las consideramos como nuevos tipos de intermediarios, sí han introducido en el sector a nuevos elementos, ya

que en la estructura empresarial de estas agencias virtuales suelen formar parte instituciones y empresas de diversos sectores socioeconómicos, principalmente del campo de la informática y de las telecomunicaciones, pero también, del mundo financiero y de la distribución comercial, entre otros.

En cualquier caso, de lo que no hay duda es que en la estructura del comercio electrónico están involucradas otra serie de empresas que hacen posible que se puedan realizar las reservas y ventas no solamente de productos turísticos, sino de cualquier bien o servicio que se comercialice a través de la red. Incluye, por ejemplo, a los proveedores de medios de pago, de conexión y de red (Pasamonti, 1998, 10).

Sin embargo, deducimos que no sería adecuado considerar a estos elementos como intermediarios de la comercialización, sino, simplemente, empresas proveedoras o auxiliares, según los casos, que posibilitan las actuaciones comerciales de cualquier empresa. De forma análoga, una agencia minorista tradicional ubicada en una oficina de un centro comercial también requiere los servicios de un proveedor de medios de pago cuando acepta el pago con tarjetas de crédito, o puede contratar servicios de mensajería para hacer llegar un billete de avión a sus clientes, sin que ello suponga que, a éstas empresas que participan en la prestación del servicio, se les considere intermediarias de la comercialización.

4.5.- EL CONSUMIDOR TURÍSTICO ANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Como principal protagonista del negocio turístico, el consumidor también está viendo como las nuevas tecnologías, acompañadas de otros factores, están modificando su papel en ese cambio que se está produciendo en las reglas del juego en la industria turística (Poon, 1993, 12).

En este sentido, podríamos sintetizar el impacto de las TIC sobre el turista y su comportamiento ante el proceso de compra en los siguientes aspectos (Schertler, 1994, 5; Buhalis, 1996, 35; Serra, 1996, 25; Rodríguez, 1997, 87; Rastrollo y Alarcón, 1999, 101-108):

- ✓ Posibilidad de establecer un contacto directo e interactivo con el proveedor de los servicios, sin intermediarios, lo que le permitirá obtener una información más personalizada.
- ✓ Mayor transparencia en precios, capacidades disponibles de plazas y características de los productos.
- ✓ Mayor formación del cliente, derivada de la búsqueda de información, evaluación y selección de ofertas, organización del viaje y cierre de la compra, lo que le irá permitiendo convertirse cada vez más en un turista experimentado.
- ✓ Niveles de precios más ajustados, como consecuencia de la transparencia en precios y la mejor información del turista.
- ✓ Todo ello provocará una disminución del nivel de fidelización de los consumidores y un incremento del poder del consumidor.
- ✓ Posibilidad de un mayor y mejor servicio en términos de tiempo, información disponible, rapidez de respuesta, calidad de la información (posibilidad de imágenes) y de la exposición a la misma.
- ✓ Simplificación del proceso de compra en términos de menores costes y tiempo.
- ✓ Disminución de la anticipación en las reservas efectuadas ante la proliferación de las ofertas de última hora a través de la red.

En definitiva, podríamos apuntar de manera global que todas estas repercusiones de las TIC sobre el consumidor están provocando que, cada vez en mayor medida, un número creciente de turistas esté llegando a la conclusión de que no necesitan organizadores de viajes ni agentes que le ayuden. *“No sólo no les importa organizar por sí mismos sus viajes, sino que les gusta hacerlo. Explorar en línea el mundo de los viajes es divertido y práctico. Forma parte de la experiencia turística”* (OMT, 1999, 81)

Sin embargo, hay que hacer hincapié en que esta situación no puede generalizarse para todo el mercado. Solamente determinados segmentos de consumidores están viéndose atraídos por esta nueva vía para la compra de servicios turísticos. Existen también numerosas barreras para un desarrollo más generalizado del comercio electrónico en general, entre las que podemos mencionar (Serra, 1996, 25; Rodríguez, 1997, 87; Rastrollo y Alarcón, 1999, 101-108):

- Dificultad de acceso a los mercados electrónicos. La utilización masiva del comercio electrónico sigue teniendo como freno el coste de los equipos y las conexiones, así como la preparación necesaria para un uso adecuado de los ordenadores y la navegación por Internet.
- Incluso para los usuarios de la red, siguen existiendo altas tasas de inseguridad y desconfianza, relacionadas con las garantías del pago, intimidad y confidencialidad de los datos personales o el fraude. Así, y a pesar de la tendencia alcista de los últimos años, un reciente estudio de la Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica afirma que sólo el 31,1% de los hogares españoles dispone de ordenador (Colpisa, 2000).
- Existen ciertas restricciones derivadas de cuestiones sociales y culturales, por ejemplo el lenguaje. Hasta ahora, la mayoría de los servicios disponibles en Internet están orientados hacia los usuarios anglófonos.

De hecho, estos frenos se ven confirmados al observar el perfil del usuario de Internet: hombre, con edad comprendida entre 25 y 54 años, con un nivel de formación muy alto, principalmente universitarios y de clase alta media-alta (AUI, 1998; GVU, 1998).

Tras ese perfil, puede adivinarse uno de los motivos por que la venta de viajes *on line* se proyecta como uno de los sectores con mayor futuro dentro del comercio electrónico. Los datos especificados caracterizan al principal mercado objetivo para la gran mayoría de las empresas turísticas (FIGURA 4.5).

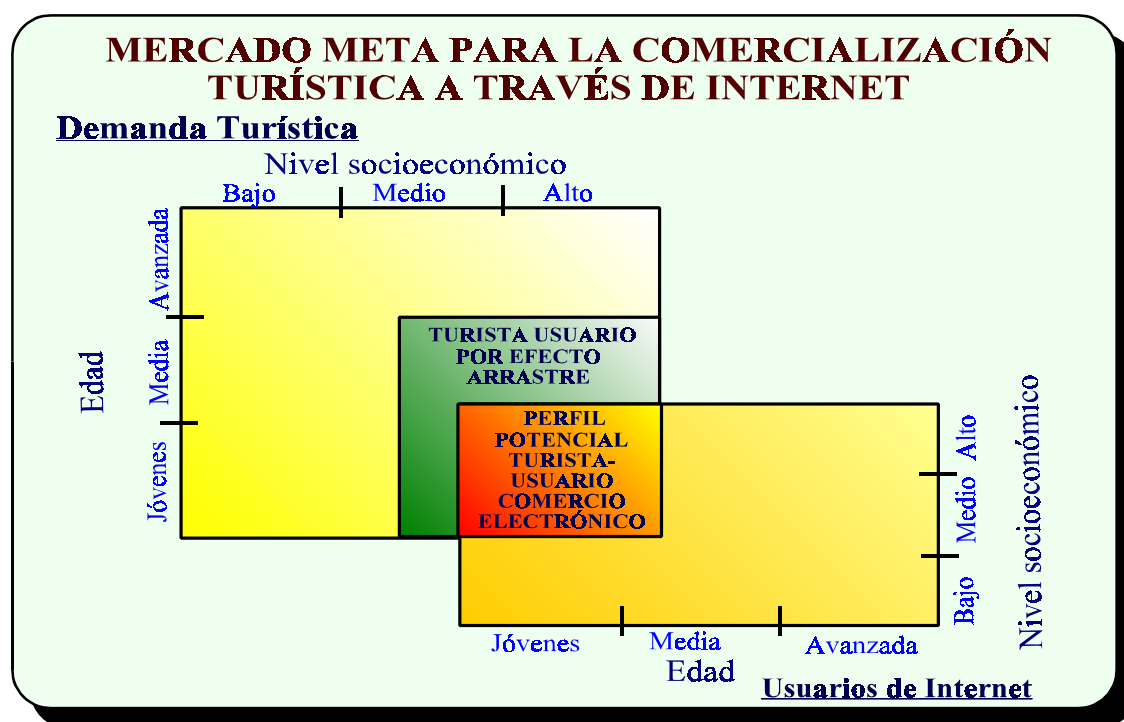


FIGURA 4.5

Fuente: Rastrullo y Alarcón, (1999, 113)

No obstante, en lo que se refiere al sector turístico, consideramos que tienen que darse algunas otras características adicionales a las anteriormente apuntadas, para que el turista vea en Internet la forma adecuada para la reserva y contratación de sus viajes. Así, es previsible que el consumidor tienda a demandar a través de la red productos de baja complejidad y sobre los que ya tenga un amplio conocimiento (Rodríguez, 1997, 87) (FIGURA 4.6).



FIGURA 4.6

Fuente: Rodríguez del Bosque (1997, 88)

Al mismo tiempo, según Rastrollo y Alarcón (1999, 111-112), dado que el uso de Internet está muy identificado con el segmento de jóvenes y ejecutivos, y que éstos constituyen el prototipo del nuevo turista, más activo, las ventas en línea podrán tener una mayor aceptación en productos relacionados con el deporte, la aventura, la cultura, el medio ambiente, así como en servicios de lujo o muy específicos, y en viajes profesionales.

Paralelamente, parece que dentro del sector turístico el comercio electrónico está generando nuevos modelos de negocio que llevan a crear segmentos de mercado que vienen no sólo a redistribuir, sino incluso a crear demanda (Alford, 2000, 83). Un ejemplo representativo de esta situación lo identifica con el caso de *priceline.com*, pues según los

estudios de *Bear Sterns*, existen algunos datos que parecen indicar que está incrementando en especial la demanda de vacaciones de fin de semana a destinos cercanos.

Por otra parte, y aún cuando parece evidente la importancia que pueda tener el comercio electrónico para el segmento de negocios y empresas (Alford, 2000, 69; Fornés, 2000, 30), la situación actual evidencia que la red es especialmente atractiva para los turistas vacacionales. Tal como ya hemos recogido, alrededor del 85% de las reservas hoteleras *on line*, son realizadas por este tipo de cliente (Workshop on Electronic Distribution, 2000). Una justificación lógica de este hecho estriba en que éstos pueden dedicar más tiempo a comparar precios y sacar partido de las ventajas de las tarifas más bajas disponibles a través de la red (PricewaterhouseCoopers L.L.P. 1999, 27).

De los turistas vacacionales que reservan sus viajes a través de Internet, tres grupos representan más del 61%: “viajeros novatos” (*travel rookies*); “vacacionistas familiares” (*family vacationers*) y “veteranos experimentados” (*seasoned veterans*). Ellos generaron aproximadamente 677 millones de dólares en reservas *on line* en 1998 (McQuevey, *et al*, 1998) (FIGURA 4.7).

Los “viajeros novatos” tienen normalmente entre 25 y 34 años y ganan entre 35.000 y 100.000 dólares anuales. Representan el 23% de los turistas vacacionales que efectuaron su reserva en línea. Generalmente no confían en las agencias de viajes y suelen salir de vacaciones con la familia, alojándose en hoteles de precio medio, sin muchas comodidades.

Los “vacacionistas familiares” son mayores que los anteriores, entre 35 y 44 años, con ingresos familiares por encima de los 50.000 dólares. Tienden a tomar vacaciones más largas que la media y a menudo acuden a las agencias de viajes. Este segmento explica el 35% de las reservas de hotel en línea del mercado vacacional en 1998.

Los “veteranos experimentados” tienen entre 45 y 53 años y consultan regularmente a las agencias de viajes cuando planifican sus vacaciones. Al mismo tiempo, suelen consultar

revistas especializadas. Sus ingresos familiares superan los 75.000 dólares y tienen una alta exposición a Internet. Este grupo constituye el 22% de este mercado.

En Europa, según el *European Travel Monitor Report* (IPK International, 2000), Internet jugó un papel decisivo en el 6,7% y el 9,7% de los viajes al extranjero realizados durante el año 1999 en dos de los principales países emisores de dicho continente, Alemania y Gran Bretaña, respectivamente, ya que a través de la red se tomó la decisión de compra o se reservó y pagó el viaje.

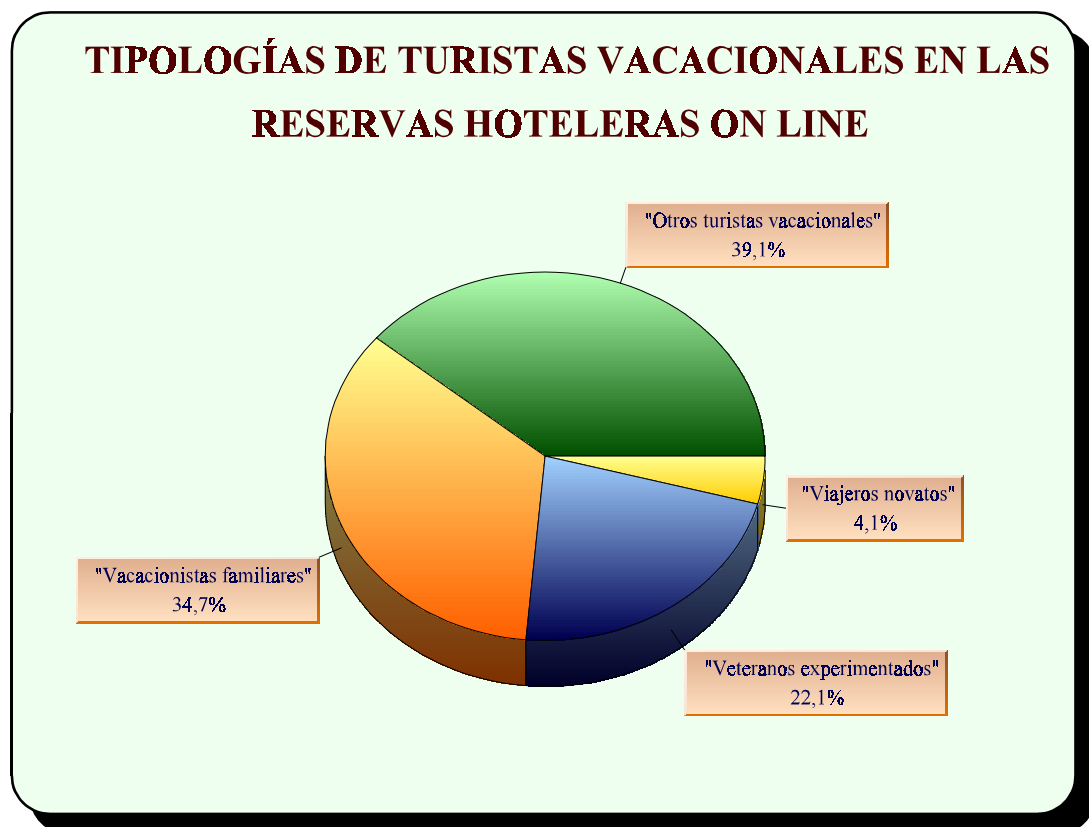


FIGURA 4.7

Fuente: Forrester Research, en PricewaterhouseCoopers (1999, 28)

Por último, hemos de indicar que a pesar del importante crecimiento que están observando las cifras de reservas turísticas realizadas en línea, éstas no reflejan, a nuestro juicio, la gran trascendencia que tiene este medio como instrumento de apoyo a la comercialización. Debido,

precisamente, a que tal como demuestran algunos estudios los consumidores suelen utilizar la red para buscar la información sobre los productos turísticos para su toma de decisiones, piden información adicional y consultan disponibilidades, pero pagan y cierran la transacción a través de los canales habituales (AUI, 1998; Järvelä, *et al*, 1999, 194). Esta es una consecuencia de la aludida desconfianza e inseguridad ante las compras a través de Internet.

No obstante, y tal como indican Rastrollo y Alarcón (1999, 108), aún cuando no exista un cierre de la venta a través de la red, este comportamiento del turista se encuadra dentro del comercio electrónico, pues para que exista éste sólo será necesaria su presencia en alguna fase del proceso de decisión de compra, pudiendo complementarse el mismo con otras vías tradicionales.

4.6.- EL FUTURO DE LAS TIC Y LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Tal como hemos analizado a lo largo del presente capítulo las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones constituyen en la actualidad el principal foco de atención de todos los foros y debates sobre la industria turística, ante las importantes oportunidades y amenazas que las mismas parecen plantear de cara al futuro. Sin embargo, en realidad, existe un considerable nivel de desconcierto en torno al efecto definitivo que dichas TIC tendrán sobre el turismo. Tal como afirma Buhalis (2000b, 55), lo único seguro es que habrá cambios.

Las conclusiones del estudio realizado por *Consultur* (Serra, 1996, 26) sobre la actitud del público y el sector antes las nuevas tecnologías posicionan a cada uno de los tres grupos básicos del sistema de la siguiente forma:

- ✓ A los proveedores los cataloga como “*muy dispuestos*”, ya que reconocen la nueva oportunidad de negocio centrada en:

- ▣▣▣ ➤ Globalización: en el nuevo escenario, el mundo es el mercado.
- ▣▣▣ ➤ Finalmente controlarán el contacto directo con el cliente final.
- ✓ Los intermediarios mantienen una postura “*expectante y recelosa*” basada en tres argumentos principales:
 - ▣▣▣ ➤ Su futuro es incierto.
 - ▣▣▣ ➤ Temor ante el riesgo de afrontar una inversión importante e incierta.
 - ▣▣▣ ➤ Reticencias lógicas ante una época de cambio.
- ✓ Al usuario lo presenta como “*poco convencido*” por los siguientes motivos:
 - ▣▣▣ ➤ La tecnología no está a su alcance.
 - ▣▣▣ ➤ Adolece de una enorme falta de formación.
 - ▣▣▣ ➤ Animadversión al riesgo de tomar decisiones sin el asesoramiento del profesional

Esta situación de incertidumbre parece estar complicándose aún más en la actualidad, ya que tras la proliferación, en un corto período de tiempo, de empresas y agencias virtuales, empiezan a surgir con cierta frecuencia en los medios de comunicación noticias relativas a los problemas financieros e incluso a la desaparición de algunas de estas nuevas empresas.

Otras previsiones en este mismo sentido, como las del banco de inversiones americano *Bear Stearn*, estiman que el 80% de los negocios turísticos *on line* desaparecerán dentro de un par de años (Alford, 2000, 85).

Según *Genesys-The Travel Technology Consultancy*, las empresas que prosperen serán, o bien grandes compañías de alcance mundial cuya competencia se basará en la popularidad de su marca y en las economías de escala, o bien organizaciones pequeñas con un producto especializado, que sobreviven porque tienen pocos competidores y entienden su producto mucho mejor que los participantes grandes (OMT, 1999, 155)

Todo ello, unido a que ya a principios del año 2000, existían, según *Yahoo*, 250.000 webs dedicadas al turismo y los viajes (Cantó, 2000, 33), hacen que el comercio electrónico constituya en la actualidad una gran incógnita, ante la que el mercado, en general, proveedores, intermediarios y consumidores tengan serias dudas de como responder, desvaneciéndose en unos casos la gran ilusión puesta en este medio y alejándose, en otros, el temor sobre la seria amenaza que parecía suponer.

A pesar de todo ello, a nuestro juicio, consideramos que aún cuando el comercio electrónico no va suponer una revolución tan espectacular como se preveía tan sólo hace un par de años, sí va a provocar cambios de gran trascendencia para la mayoría de los elementos que forman parte del sistema turístico.

En este sentido, opinamos que supondrá principalmente un nuevo segmento de mercado ante el que las distintas empresas tendrán que posicionarse. Así por ejemplo, las grandes compañías que suelen optar por dirigirse al mercado total a través de una estrategia diferenciada verán en éste un nuevo segmento, para el que tendrán que diseñar un marketing-mix específico, dadas las particulares características del mismo. Para este grupo de empresas, creemos que sería positivo considerar a Internet no sólo como un canal de venta alternativo, sino realmente como una unidad estratégica de negocio (Cantó, 2000, 33).

Paralelamente, este segmento de mercado puede constituir una nueva vía de especialización a considerar por las pequeñas y medianas empresas que buscan sus ventajas competitivas a través de concentrarse en la satisfacción de las necesidades de un determinado grupo de consumidores.

En ambos casos, estas empresas deben intentar, como hemos visto que ya está sucediendo en numerosos casos, aliarse con lo que podría denominarse los especialistas de mercado (Kotler, 1992, 304), es decir, los portales de Internet y las empresas del sector de la informática y las telecomunicaciones. De esta manera se convertiría en un punto fuerte de la empresa turística lo que podría constituir la principal amenaza para este segmento de mercado.

Independientemente de los anteriores posicionamientos ante el comercio electrónico, para la totalidad de las empresas turísticas, Internet puede suponer un valiosísimo instrumento. Así, y aún cuando no se opte por considerar a este mercado como relevante para la compañía, la red puede contribuir a mejorar su competitividad y el grado de satisfacción de los consumidores, así como a la reducción de costes.

En este sentido, González Abad (1999, 4), indica que, además de las ventas *on line*, los motivos que puede llevar a una empresa a tener presencia en Internet son por imagen, publicidad y la posibilidad de ofrecer servicios de valor añadido a los clientes habituales.

A nuestro juicio, consideramos que esos tres fines justifican por sí solos el que cualquier empresa turística cuente con su propia página *web*. Ante este fenómeno socioeconómico que estamos viviendo en la actualidad y, tal como dice el director general del Consejo Empresarial de la OMT, José Luis Zoreda (2000, 120), “*si no está en línea, no está en venta*”. De tal manera, que aún cuando no se obtenga un beneficio claro de cualquier naturaleza por la presencia de una organización en Internet, sí puede ocurrir, que el no estar en línea suponga una desventaja competitiva de partida.

De hecho, las páginas *webs* se están convirtiendo en un gran escaparate que está permitiendo a los consumidores conocer más y mejor las empresas, erigiéndose en un elemento básico dentro de su política de comunicación en todos los niveles y dimensiones. Así, es un eficaz instrumento en la comunicación interna y externa de la empresa, y dentro de ésta última, de gran utilidad tanto en acciones publicitarias, promocionales, de relaciones públicas y, lo que a nuestro juicio consideramos más importante, en el marketing directo.

Precisamente, enmarcado en las posibilidades de comunicación directa con los consumidores, consideramos que Internet y el correo electrónico pueden ser una vía fundamental de cara a la fidelización y mejor satisfacción del mercado actual de la empresa, lo que a medio y largo plazo puede conducir, sobre todo a los proveedores turísticos, a una menor dependencia de los intermediarios de la distribución. En este sentido, tal como apunta

Alford (2001,57) Internet ofrece grandes oportunidades para los nuevos modelos de gestión en el marketing, especialmente en la estrategia de CRM.

Por último, cabe indicar, que sea cuál sea el objetivo buscado por la empresa a través de Internet, el problema no se limita a decidir sobre la entrada o no en dicho mercado, sino que una vez introducidos en el mismo, surge el verdadero problema, el conseguir que el consumidor visite nuestra página entre las más de 2 billones que ya existían en julio del 2000 (Cyveillance, 2000) o entre las más de 250.000 referidas a los viajes y el turismo en todo el mundo (Cantó, 2000, 33). El número actual de páginas *webs* existentes en Internet es imposible de calcular, ya que cada segundo se añade a la red una nueva página, estimándose que cada año se incorporan siete millones de nuevos sitios.

Evidentemente, esto resulta algo complejo cuando el consumidor no conoce o tiene algún tipo de vinculación con la empresa, e implica que la compañía añada a su ya difícil tarea de diferenciación y comercialización de su producto turístico en una industria con tanta competencia como la turística, el reto de diferenciar y “comercializar” además su página *web*.

MENU

SALIR

CAPÍTULO 5

LA INTEGRACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

5.- LA INTEGRACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

5.1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El entorno de la industria turística europea en los últimos años viene marcado por dos crecientes tendencias que, a pesar de que están afectando de manera global a todo el tejido empresarial, tienen una especial trascendencia sobre el sector turístico. Nos referimos, por una parte, a la ya estudiada irrupción de las nuevas tecnologías y, por otra, al fenómeno de la concentración e integración empresarial.

Al igual que ocurriría con las nuevas tecnologías, los procesos de integración y concentración empresarial constituyen, sin duda alguna, en la actualidad dos aspectos claves en los cambios que se están produciendo en la industria turística. Sin embargo, ambos han estado presentes en la misma desde los años sesenta, ligados claramente con el “boom turístico” y el denominado “turismo de masas” (Fernández Fuster, 1985, 571).

Sin embargo, en los últimos años, al igual que está ocurriendo en otros sectores, principalmente en aquellos especialmente estratégicos en la economía, como por ejemplo la banca y las telecomunicaciones, estos procesos están adquiriendo un especial protagonismo, apareciendo diariamente en los medios de comunicación noticias de fusiones, absorciones, alianzas, compraventa de acciones, etc., hasta el punto en que se ha llegado a sentenciar que a corto plazo, el turismo europeo vacacional estará en manos de cuatro o cinco grandes grupos empresariales (Caballero, 2000, 6; Needham, 2000, 83).

Aún cuando detrás de estos movimientos de capitales existen motivos muy diversos, en este trabajo centraremos nuestra atención sobre aquellos aspectos que están directamente relacionados con motivaciones comerciales, y de manera más directa sobre las repercusiones que estas líneas estratégicas tienen o pueden tener sobre el marketing y la gestión de la comercialización de los servicios turísticos.

Igualmente, queremos dejar claro que nos ocuparemos en esta parte del trabajo de la integración en el más amplio sentido de la palabra. Es decir, que incluimos, en principio, bajo este título genérico, a todas aquellas vías de agrupación, alianzas, cooperación o asociación de empresas, aunque no exista una integración patrimonial real. Englobamos por tanto lo que Stern, *et al* (1999, 210) denominan como integración “dura”, a la que identifican con la decisión de “fabricar” y la integración “blanda” que se corresponde con la decisión de “comprar” y es la que se realiza por medio de asociaciones y no por medio de la propiedad.

En esta misma línea se expresa Bull (1994, 98) quien dice que al igual que ocurre en otras industrias, las formas de integración en el sector del turismo varían desde las absorciones directas o compras de una parte, uniones de corporaciones, hasta accionistas minoritarios o mayoritarios o simplemente acuerdos de gestión de empresa en conjunto o consorcios. Estas últimas formas de “integración” más libres y más flexibles, son las que han solido predominar en el sector turístico.

Bajo este enfoque, podemos considerar como definición de la integración la recogida por la O.M.T. (U.I.O.O.T., 1972, 59), quién la describe como la estrategia de negocios que tiene por objeto agrupar mediante fusiones o la adquisición, o mediante acuerdos de cooperación o asociación a largo plazo, a distintas empresas, independientemente de que se dediquen al mismo o distinto tipo de actividades.

La integración ha sido identificada tradicionalmente como una de las respuestas de las empresas ante sus estrategias de crecimiento. Así, siguiendo a Bueno Campos (1996, 365-

366) las modalidades de crecimiento externo de las empresas se suelen conocer también como las formas en las que se lleva a cabo la concentración de empresas, las cuáles se pueden clasificar en integración de sociedades; participación en sociedades o creación de una cartera de control (sin pérdida de personalidad jurídica); y cooperación y alianzas de empresas, bien sea con fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos (sin pérdida de personalidad jurídica).

Bajo ese planteamiento la integración y concentración de empresas ha estado motivada generalmente en la búsqueda de mejora de la productividad, reducción de costes, aumento de la competitividad y en definitiva con el incremento de beneficios.

De manera genérica, podemos decir que la especial significación de la integración de empresas en la industria turística, con relación a otros sectores, podría centrarse en la propia naturaleza de esta actividad empresarial.

Así, frecuentemente, el proceso de concentración, en el terreno del marketing y de los canales de distribución, en buena parte de los restantes sectores económicos, ha estado relacionado con las estrategias de internacionalización de las empresas (Anderson y Coughlan, 1987, 71-82; Porter y Fuller, 1988, 101-120; Klein, Frazier y Roth, 1990, 196-208). Por ello, la creciente globalización de los mercados en los últimos años constituye un factor básico en los importantes movimientos empresariales que se está viviendo en este sentido.

Pues bien, es evidente, que la industria turística, por su propia naturaleza ha sido desde sus orígenes una actividad internacionalizada, que ha requerido satisfacer a clientes repartidos a lo largo de toda la geografía mundial. Además, existe otra característica básica de esta industria que incide aún más en esta especial trascendencia de la integración. Se trata de su carácter de complementariedad entre los distintos servicios producidos por empresas especializadas en determinadas actividades, siendo el caso más representativo el tándem transporte-alojamiento.

Tal como afirman Crotts, Buhalis y March (2000, 1) el desarrollo y gestión de alianzas es una herramienta estratégica crítica en la industria turística. Según estos autores muy poco puede suceder en este sector sin que múltiples empresas trabajen en colaboración con otras para satisfacer al consumidor. Mouthino (1990, 119) afirma que la cooperación en la industria turística es casi inevitable. De hecho, en este tipo de actividad existe una larga historia en las alianzas de marketing que se remonta hasta los años cuarenta (Dev, Klein y Fischer, 1996, 11).

Por otra parte, desde esta consideración en un sentido amplio de la integración y colaboración de empresas, el planteamiento estratégico seguido por las mismas a través de esta vía, va mucho más allá del simple crecimiento como objetivo. En este sentido, y siguiendo a Menguzzato (1995, 505-511), quien tras analizar casi la totalidad de la literatura sobre cooperación, considera que los motivos estratégicos que llevan a esta línea de acción, pertenecen realmente a cuatro categorías que, a nuestro juicio, son totalmente trasladables a esta fuerte tendencia a la concentración y cooperación en el sector turístico. Estas categorías son:

A) Acceso a un mercado. Este ha sido uno de los motivos originarios de un buen número de fusiones, absorciones y alianzas dentro de la industria turística. Así, las empresas de este sector que desean entrar en mercados consolidados, en donde existe una fuerte competencia encuentran en esta vía la alternativa para comenzar sus operaciones. Este podría ser el caso de muchos de los movimientos de los procesos de integración desarrollados por los grandes touroperadores europeos, que para conquistar otros mercados emisores, distintos a los que ya controlaban, han protagonizado distintas absorciones, fusiones y/o alianzas con otras empresas bien posicionadas en esos mercados objetivos (Bywater, 1998, 42; Conde, 2000, 44).

En otras ocasiones esta línea de acción ha sido la única posible para superar las barreras legales que suponía acceder a determinados mercados. Ejemplos representativos de esta situación lo constituyen las *joint-ventures* que han tenido que constituir con el gobierno cubano aquellas empresas turísticas que han querido entrar en ese mercado. En este caso, las

empresas que han protagonizado esta estrategia han sido principalmente grupos hoteleros que confiaban en el potencial de ese país como destino turístico. Igualmente puede decirse de algunos de los movimientos que se están produciendo en torno a la venta *on line* de viajes en nuestro país, como es el caso de *Viajes Dimensiones S.L.* que ha sido adquirida por *ebookers.com* para vencer las limitaciones de licencias impuestas por las autoridades españolas y por la IATA respecto a las tarifas negociadas y la venta directa al consumidor a través de Internet (Spic, 2000e, 18)

Este planteamiento es extensible al acceso a nuevos mercados, no sólo desde una óptica geográfica, sino, también, desde un punto de vista de la diversificación, entrando en nuevas actividades, distintas a las que opera una empresa habitualmente. Puede tratarse de negocios relacionados con la misma industria o incluso en otros campos de actividad. Ante esta línea de acción, la integración o cooperación entre empresas constituye una posible herramienta para reducir el riesgo que supone introducirse en una actividad desconocida para una empresa. Dentro de este marco podríamos encuadrar, entre otros muchos casos, las alianzas que se están produciendo entre las empresas turísticas y las del sector de las telecomunicaciones y la informática para acometer proyectos de comercio electrónico, a las que ya hemos hecho referencia en capítulos anteriores.

B) Ventajas de la gran dimensión. Este ha sido tradicionalmente el motivo que ha impulsado durante las últimas décadas, tanto el crecimiento interno de la mayor parte de las empresas, como la ola de fusiones, adquisiciones y absorciones que han ido configurando la gran empresa moderna. En este contexto, no sólo debemos tener en consideración las sumamente reconocidas economías de escala, sino que hay que tener presentes las economías de experiencia y las economías de alcance (Menguzzato, 1995, 507).

Las economías de escala han constituido en el sector turístico un elemento clave para la aparición de nuevas estructuras de concentración y asociación de empresas. Así, hemos analizado como en la industria hotelera surgieron los consorcios como instrumento que permitía a pequeñas y medianas empresas hoteleras acceder a las ventajas que suponían las

nuevas tecnologías de la información, tales como su presencia en las bases de datos de los CRS o simplemente la formación de centrales de reservas sectoriales.

Paralelamente, un mayor tamaño, supone, a veces, la oportunidad de bajar más rápidamente en la curva del coste total medio, gracias a la acumulación más rápida del volumen total de actividad, logrando así lo que se conoce como economías de experiencia; pudiéndose sumar a esta ventaja la posibilidad de aprovechar la veteranía del socio o aliado. A nuestro juicio, podrían incluirse en esta línea estratégica buena parte de las incorporaciones de empresas hoteleras independientes a las diversas modalidades de contratos de gestión o adhesión a cadenas hoteleras.

Las economías de alcance se producirán únicamente en aquellos casos en que un mayor tamaño implique, a su vez, una cartera más amplia de actividades que posibiliten un incremento de la rentabilidad de activos infrautilizados. Quizás podríamos encuadrar detrás de este objetivo estratégico las importantes alianzas que se están produciendo en la industria aérea, como *Star Alliance* y *Oneworld*. A través de las mismas las compañías operan rutas con códigos compartidos, unifican los programas de viajeros frecuentes, coordinan sus programaciones y horarios, utilizan conjuntamente las salas VIP y unifican sus servicios de *handling*, mantenimiento y *catering* (Tudurí, 2000b,21).

C) Búsqueda de la flexibilidad. La flexibilidad de las empresas constituye en la actualidad un importante requisito para adaptarse a un entorno tan cambiante e incierto. No obstante, en ocasiones, esta flexibilidad choca frontalmente con la ventaja del tamaño a la que acabamos de aludir.

De hecho, nos encontramos ante una cierta contradicción en la búsqueda de un equilibrio tamaño-flexibilidad entre los cada vez más frecuentes procesos de integración vertical, con los igualmente crecientes procesos de externalización de ciertas actividades de la empresa que pueden conducir a una relativa “desintegración vertical”.

Sin embargo, la respuesta a esta situación está surgiendo de la aparición de variantes estructuras organizativas que unas veces vienen de la mano de alianzas y acuerdos con proveedores y/o distribuidores, y otras, a través de la “independencia relativa” de las distintas empresas que forman parte de un mismo grupo.

Dentro del sector turístico se pueden apreciar ambos posicionamientos, que garanticen la competitividad de los grandes grupos, pero que, al mismo tiempo, permitan la flexibilidad de los mismos para afrontar un entorno tan sumamente cambiante como es en el que se mueven las empresas turísticas.

Así, en el primer grupo podemos incluir, por ejemplo, las alianzas y acuerdos alcanzados entre los grandes grupos hoteleros españoles con los touroperadores más destacados en el segmento vacacional europeo (Caballero, 2000, 6).

En el otro grupo, en el que hemos indicado que buscan la “independencia relativa” de las empresas que forman parte de un gran *holding* empresarial, podríamos incluir a la gran mayoría de los grupos turísticos, pues la estructura de los mismos en que coexisten las distintas empresas con marcas comerciales diferenciadas en los diversos niveles del canal de distribución, les permite la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno, pudiendo, si fuese necesario, deshacerse de alguna de las empresas. Como ejemplo representativo podemos citar a *Globalia*, que en el tramo minorista cuenta con *Halcón Viajes*, en el mayorista con *Travelplan* y en el transporte aéreo con *Air Europa*.

D) Acceso a recursos y habilidades complementarias. La cooperación o integración de empresas también puede estar motivada para disponer de determinados recursos y habilidades que no poseen pero que le son necesarios para mantener o mejorar su competitividad en la actividad o actividades que desarrollan o quieren desarrollar, o incluso para modificar rápidamente y de forma radical su posición competitiva.

A nuestro juicio, dentro de este apartado cabría encuadrar mayoritariamente las acciones de concentración y cooperación empresarial en la industria turística, encontrando su principal justificación en dos hechos básicos inherentes a las características específicas del producto turístico: que está compuesto por una combinación de elementos y la alta complementariedad existente entre los distintos servicios turísticos.

De hecho, ya se comentó al estudiar la figura de los touroperadores como su nacimiento estaba muy ligado a la fusión entre las agencias de viajes con compañías aéreas *charter* y cadenas hoteleras con el objetivo principal de garantizarse la disponibilidad de los recursos necesarios para poder formar los paquetes turísticos. En este caso dichos recursos eran plazas de avión, para poder trasladar a sus clientes hasta los destinos turísticos, y establecimientos hoteleros donde poder alojarlos.

En la actualidad, ante la intensificación de la competencia en todos los niveles de la cadena de distribución turística y la incertidumbre sobre la demanda, las alianzas y fusiones vuelven a ser un instrumento crucial en el sector tanto para productores como para los intermediarios (Dev, Klein y Fisher, 1996, 11). Los primeros con el objetivo de garantizar llenar sus plazas disponibles y los distribuidores con el fin de asegurarse recursos con los que atender a su mercado.

Paralelamente, el hecho de que el consumidor turístico demande una serie de servicios complementarios favorece el que las distintas empresas que satisfacen esas necesidades aúnen esfuerzos para aprovechar sinergias de mercado. Esta situación ha propiciado desde la utilización conjunta de programas de fidelización, promociones o campañas publicitarias hasta la creación de nuevas empresas donde aprovechar ese potencial. Un ejemplo de esta última situación podría ser el caso de *Viva Tour*, touroperador que surge de la unión de empresas proveedoras de servicios turísticos como *Iberia*, *Sol Meliá*, *GRH (Globalia)* y *GVI (Iberostar)*.

Menguzzato (1995, 511-519), añade a todos estos motivos estratégicos que llevan a las organizaciones a la cooperación, otros dos planteamientos justificativos de esta línea de acción, completando lo que este autor denomina “la triple lógica de las alianzas estratégicas”. En función de ello, además de la lógica estratégica anteriormente comentada, hay que añadir la lógica económica, fundamentada básicamente en la consecución de la reducción de costes y en definitiva de una mayor eficiencia de las organizaciones, y la lógica organizacional bajo la que considera a la cooperación como un instrumento de aprendizaje en la gestión de las organizaciones.

Sin embargo, aún cuando tras este planteamiento consideramos que tienen cabida todas las motivaciones que llevan a las distintas empresas a los procesos de integración y concentración, podría decirse que en función de las distintas modalidades en las que se pone en práctica esta línea de acción pueden existir unas razones particulares, que convendría analizar. Con tal objetivo, intentaremos a continuación establecer, inicialmente, una clasificación de las distintas alternativas que cabe considerar dentro de ese concepto amplio de integración, para a continuación, estudiar las particularidades de las variantes más significativas.

5.2.- MODALIDADES EN LA INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

Establecer una clasificación única que clarifique el panorama de la integración empresarial resulta algo complejo ante las múltiples variantes que se producen y los numerosos criterios que pueden ser considerados. No obstante, y sin pretender ser exhaustivos al respecto, ya que no es éste el objetivo principal de este trabajo, intentaremos ordenar las mismas atendiendo a los siguientes criterios: las actividades realizadas por las empresas involucradas; el grado de vinculación entre las mismas; el objetivo perseguido a través de la integración y las formas específicas de integración en el sector turístico (FIGURA 5.1).

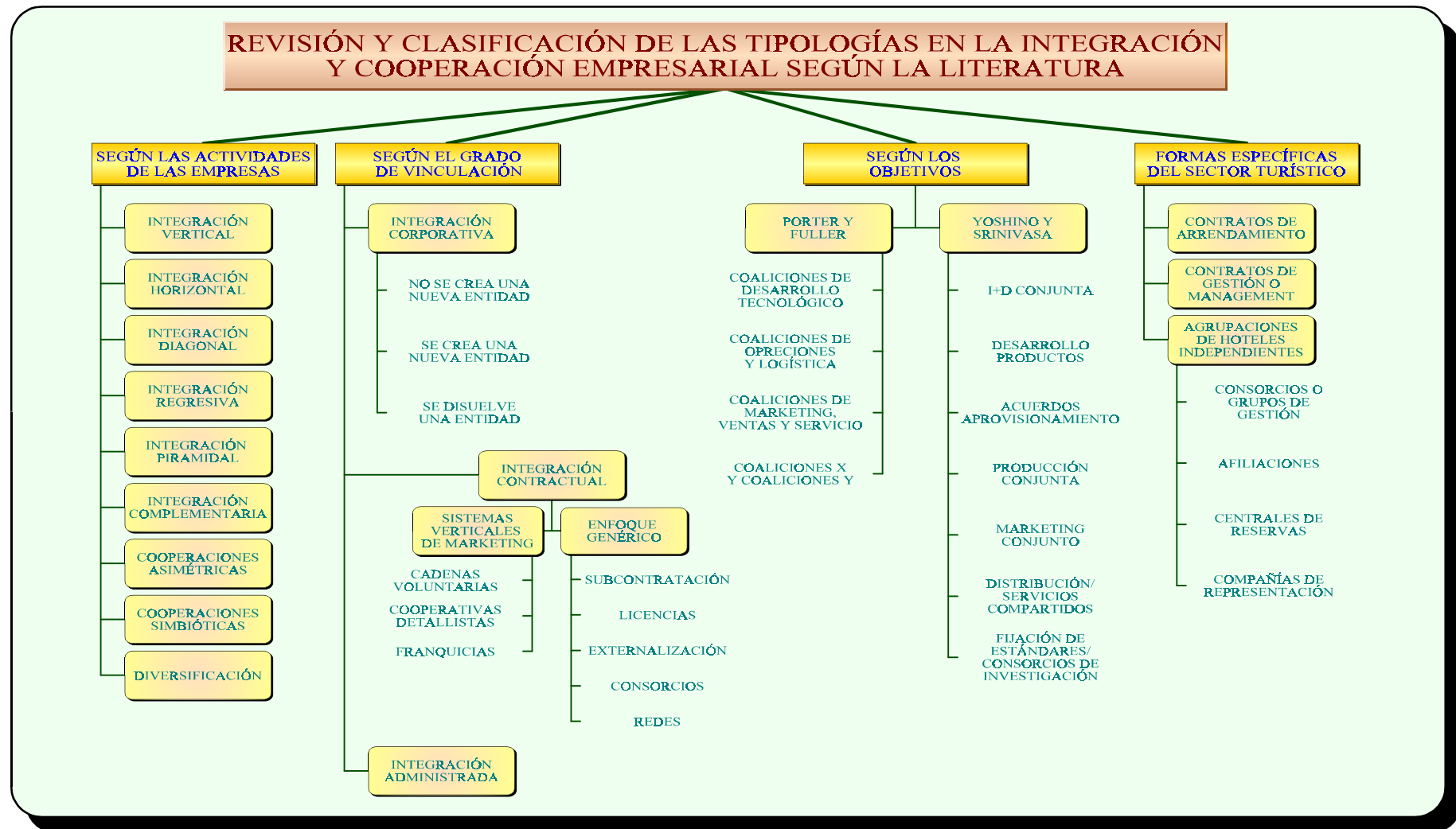


FIGURA 5.1

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.- MODALIDADES DE INTEGRACIÓN SEGÚN LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

La diferenciación más ampliamente utilizada al estudiar la integración entre empresas hace referencia a la relación que existe entre las actividades desarrolladas por las distintas empresas que intervienen en este proceso. En este sentido, las tipologías más frecuentes diferencian entre **integración vertical** e **integración horizontal**. Sin embargo, en algunos casos podemos encontrarnos otras alternativas que han sido denominadas por los autores que las han tratado como **integración diagonal** (Poon, 1993, 215); **integración regresiva** (Bull, 1994, 97); **integración piramidal** (Porter, 1982, 329), **integración complementaria** (Bull, 1994, 97), **cooperaciones asimétricas** (Harrigan 1988) o **cooperaciones simbióticas** (Koenig, 1990), pudiendo también incluir dentro de este grupo a la **diversificación** (UIOOT, 1972, 64; Poon, 1993, 222). Veamos a continuación que cabe entender bajo cada una de estas modalidades y en próximos apartados estudiaremos de forma más detenida las peculiaridades de las tipologías más significativas.

- **Integración vertical.** En este caso las empresas que se agrupan, ya sea de forma corporativa o a través de acuerdos, proceden de sectores de actividad diferentes, aunque generalmente pertenecientes a la misma industria y entre las que existe una determinada relación o interdependencia. Desde una óptica comercial, podríamos decir que hace referencia a la que se origina entre empresas situadas en distintos niveles del canal de distribución. Constituyen en la actualidad los denominados sistemas verticales de marketing, que han supuesto uno de los desarrollos más significativos de los canales de distribución en la última década (Kotler, 1992, 581).

Incluye las relaciones entre compañías aéreas-touroperadores; empresas hoteleras-touroperadores; touroperadores-agencias minoristas, o cualquier otra combinación entre estos y cualquier otro tipo de intermediario.

Desde una óptica más genérica, estos sistemas verticales de marketing, podrían catalogarse dentro de lo que se conoce como integración vertical hacia adelante, mientras que la integración vertical hacia atrás hace referencia a la que se produce cuando una empresa se une con otras que le aprovisionan de las materias primas o bienes y recursos necesarios para su proceso productivo. En el sector turístico, estas podrían ser, por ejemplo, las relaciones entre las compañías aéreas y las empresas de *catering*.

- **Integración horizontal.** Esta modalidad tiene lugar cuando se agrupan empresas que desarrollan el mismo tipo de actividad dentro de una industria, es decir, situadas en el mismo nivel del canal de distribución. Su motivación genérica esta fundamentada en las economías de escala, aún cuando, como más adelante se analizará, conlleva otras importantes implicaciones desde un enfoque de marketing.

En el sector turístico es la que se origina entre distintas empresas hoteleras, formando las cadenas o consorcios, o, por ejemplo, la que se produce entre las compañías aéreas, como las alianzas recientemente creadas entre las principales transportistas mundiales.

- **Integración diagonal:** Este concepto supone, según Poon (1993, 215) la unión de empresas que además de realizar actividades diferentes proceden, también, de industrias distintas, pero entre las que existe una cierta interdependencia basada en que el consumidor demandará simultáneamente los bienes o servicios ofertados por estas empresas. Se trata pues de aprovechar la complementariedad de una serie de servicios, aprovechando la sinergia que puede producirse entre las mismas e intentando controlar la mayor parte posible de la creación de valor (FIGURA 5.2).

En el sector turístico podría producirse por la unión de agencias de viajes, compañías de seguros, entidades financieras y otras. Un ejemplo muy representativo y pionero de esta situación podríamos encontrarlo por su importancia dentro de la industria en *American Express*, cuya división de viajes cuenta con un sólido posicionamiento dentro de la industria.

LA INTEGRACIÓN DIAGONAL FRENTE A OTRAS FORMAS DE INTEGRACIÓN				
CARACTERÍSTICAS	FORMAS DE INTEGRACIÓN			
	VERTICAL	HORIZONTAL	DIVERSIFICACIÓN	DIAGONAL
Enfoque productivo	Distintos niveles de producción	Mismo nivel de producción	Distintas actividades no relacionadas	Distintos servicios estrechamente relacionados
Objetivos de la integración	Control sobre los distintos niveles de producción	Poder monopolístico/ concentración	Disminuir riesgos	Acercarse al consumidor/ reducir costes de producción
Mecanismos de integración	Adquisición/Entrar en nuevos negocios	Adquisición/ pactos	Adquisición/ Entrada en nuevas actividades	Acuerdos de información Alianzas estratégicas Adquisiciones estratégicas
Operaciones	Producción y gestión integrada	Operaciones como una única entidad	Ramificada	Sinergias productiva y redes compartidas
Orientación de la producción	Hacia la producción	Hacia la oferta	Orientada hacia las inversiones	Orientada al consumidor
Principio productivo	Economías de escala	Economías de escala	Producción no relacionada con el mercado	Economías de escala Economías de alcance Sinergias/beneficios del sistema

FIGURA 5.2

Fuente: Poon (1993, 223)

- **Integración regresiva.** Esta denominación, recogida por Bull (1994, 97) al estudiar los principales tipos de integración en el sector turístico, hace referencia a lo que genéricamente denominamos integración vertical hacia atrás. Es decir la que se origina cuando un productor, por ejemplo una compañía aérea, para asegurar sus *inputs*, tales como el abastecimiento de comidas o los servicios de aeropuerto, adquiere o llega a acuerdos con las empresas suministradoras de tales servicios. Por tanto, constituye, en definitiva, una terminología diferente para el concepto de integración vertical hacia atrás.
- **Integración piramidal.** En este caso es Porter (1982, 329) el que utiliza esta denominación para referirse a una integración parcial hacia atrás o hacia adelante,

comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado abierto. Según este autor se requiere que la empresa sea capaz de algo más que soportar un tamaño eficiente de operación interna y tener todavía necesidades adicionales que son cubiertas en el mercado. Esta línea de acción puede proporcionar muchos de los beneficios de la integración total, reduciendo al mismo tiempo alguno de sus costes.

A nuestro entender, podríamos asociar la integración piramidal con la política seguida por los grandes grupos integrados de contratar externamente algunos de los servicios necesarios, es decir con la creciente tendencia del *outsourcing*.

- **Integración complementaria.** Este concepto, según el planteamiento de Bull (1994, 97) recoge una modalidad de agrupación de empresas de especial validez para los productores turísticos dada la alta complementariedad de ciertos servicios dentro de esta industria.

Sería el caso representativo de las uniones entre compañías aéreas con empresas hoteleras, o de cualquiera de estas con las agencias de alquiler de automóviles. Como ya hemos indicado en más de una ocasión el consumidor turista suele demandar simultáneamente más de uno de estos productos por lo que existe un potencial importante de colaboración entre las suministradoras de los mismos.

Esta modalidad podría identificarse a la integración diagonal, pero según lo expuesto por los dos autores citados cabría diferenciar algún matiz entre ambas. Así, en la diagonal se integran empresas que pueden apoyar la demanda de un determinado producto, como por ejemplo su financiación o aseguramiento, englobando además a empresas de distintas industrias; y en la complementaria la unión se produce entre empresas de un mismo sector pero que conjuntamente ofrecen un producto más “completo” al consumidor.

- **Cooperaciones asimétricas.** Esta variante, según la terminología de Harrigan (1988), trata de crear y aprovechar sinergias entre dos o varias empresas con capacidades, recursos o habilidades diferentes.

Si considerásemos que dichas actividades se enmarcan dentro de la misma industria podríamos considerar esta tipología como sinónima de la integración complementaria. Si por el contrario, se tratase de organizaciones encuadradas en distintos sectores, esta modalidad podría identificarse con la integración diagonal.

- **Cooperaciones simbióticas.** Esta terminología de Koenig (1990) recoge según Menguzzato (1995, 509) el caso más representativo de las anteriores, produciéndose entre empresas pertenecientes a industrias y “*arenas estratégicas*” totalmente distintas pero cuyas competencias se complementan para posibilitar la realización de unas actividades concretas.

Un ejemplo ilustrativo de esta situación podría constituirlo la reciente creación de la empresa *Ahora S.L.* (Actividades de Hostelería, Ocio, Restauración y Afines), tras la unión de *NH Hoteles* y *Caja Madrid* para explotar conjuntamente actividades de restauración y turismo (Horeco, 2000, 122).

- **Diversificación.** Siguiendo a la OMT (UIOOT, 1972, 64) y a Poon (1993, 222), podríamos encuadrar a la estrategia de diversificación como otra vertiente de la integración. Este planteamiento supondría que esta estrategia se lleva a cabo mediante la adquisición, fusión, o acuerdos con otras empresas. Si por el contrario, la diversificación es asumida en solitario por la propia empresa no cabría ser contemplada dentro de este proceso de integración.

Esta línea de actuación se enmarca como una de las alternativas propuestas por Ansoff (1957, 114) para su crecimiento intensivo, en la que una empresa puede buscar este objetivo a través de introducir nuevos productos en nuevos mercados.

Según Kotler (1992, 51) la estrategia de diversificación puede ser de tres tipos:

La concéntrica en la que una empresa busca entrar en nuevas actividades que tengan

sinergias tecnológicas y/o de marketing con sus negocios actuales. Bajo este enfoque podrían situarse los intereses de empresas alimenticias que ven en la industria hotelera la posibilidad de abrir un nuevo canal de distribución para sus productos, como ha hecho el Grupo *Lácteas García Baquero* adquiriendo una participación minoritaria en *Occidental Hoteles* (Hostelmarket, 2000a, 230). También podría incluirse en este enfoque la creciente participación de empresas constructoras en el negocio hotelero.

La estrategia de diversificación horizontal en la que se busca entrar en actividades que puedan interesar a los clientes actuales a través de tecnologías que no se relacionan con sus líneas de productos actuales. Podríamos considerar aquí el desembarco de las empresas de la distribución, principalmente alimenticias que han entrado con fuerza en la industria turística en el mercado alemán (Bywater 1998,45).

La diversificación en conglomerado hace referencia a la que se produce sin que exista ningún tipo de sinergia aparente entre las actividades involucradas. Podríamos citar como ejemplo dentro de esta categoría la entrada de la *ONCE* en la industria turística a través de la cadena hotelera *Confortel*.

5.2.2.- MODALIDADES DE INTEGRACIÓN SEGÚN EL GRADO DE VINCULACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS

Queremos hacer referencia bajo este criterio de clasificación a la desigual implicación que existe en los procesos de integración de empresas en función de la manera en la que ésta se formalice. Así, podemos adoptar en primera instancia la diferenciación propuesta por Kotler (1992, 584) para los sistemas verticales de marketing, generalizándola, en principio, tanto para la integración vertical como la horizontal. En función de ello, cabe hacer una primera distinción en tres grandes categorías: **la integración corporativa**, **la contractual** y **la administrada**.

- ✓ **Integración corporativa.** Incluimos en este grupo a todos aquellos procesos de unión de empresas en los que exista una vinculación accionarial entre las organizaciones involucradas en la misma. Es la integración en sentido puro.

Este grupo podría subdividirse, siguiendo a Yoshino y Srinivasa (1996, 22) en tres categorías, según el resultado del acuerdo accionarial (FIGURA 5.3):

- No se crea una nueva entidad. En este caso pueden plantearse dos situaciones, la participación accionarial minoritaria y la permuta de acciones.
 - Se crea una nueva entidad. Podría ser el caso típico de los proyectos conjuntos que son filiales de multinacionales u otra clase de proyectos conjuntos, en donde podrían incluirse las *joint-ventures*. También dentro de estos últimos podría distinguirse según el reparto accionarial sea al 50% o de forma desigual.
 - Se disuelve una entidad. Que sería el caso de las fusiones y adquisiciones.
- ✓ **Integración contractual.** Se produce cuando no existe una relación accionarial, pero se firman acuerdos específicos donde se fijan los aspectos concretos de la relación de cooperación entre las empresas, existiendo unos derechos y obligaciones de cada uno de los integrantes de la agrupación de empresas.

Dentro de esta categoría y bajo el enfoque de los sistemas verticales de marketing, suelen diferenciarse básicamente tres categorías, que serán tratadas más detenidamente en próximos apartados, y son las siguientes:

- Cadenas voluntarias patrocinadas por los mayoristas.
- Cooperativas de detallistas.
- Franquicias

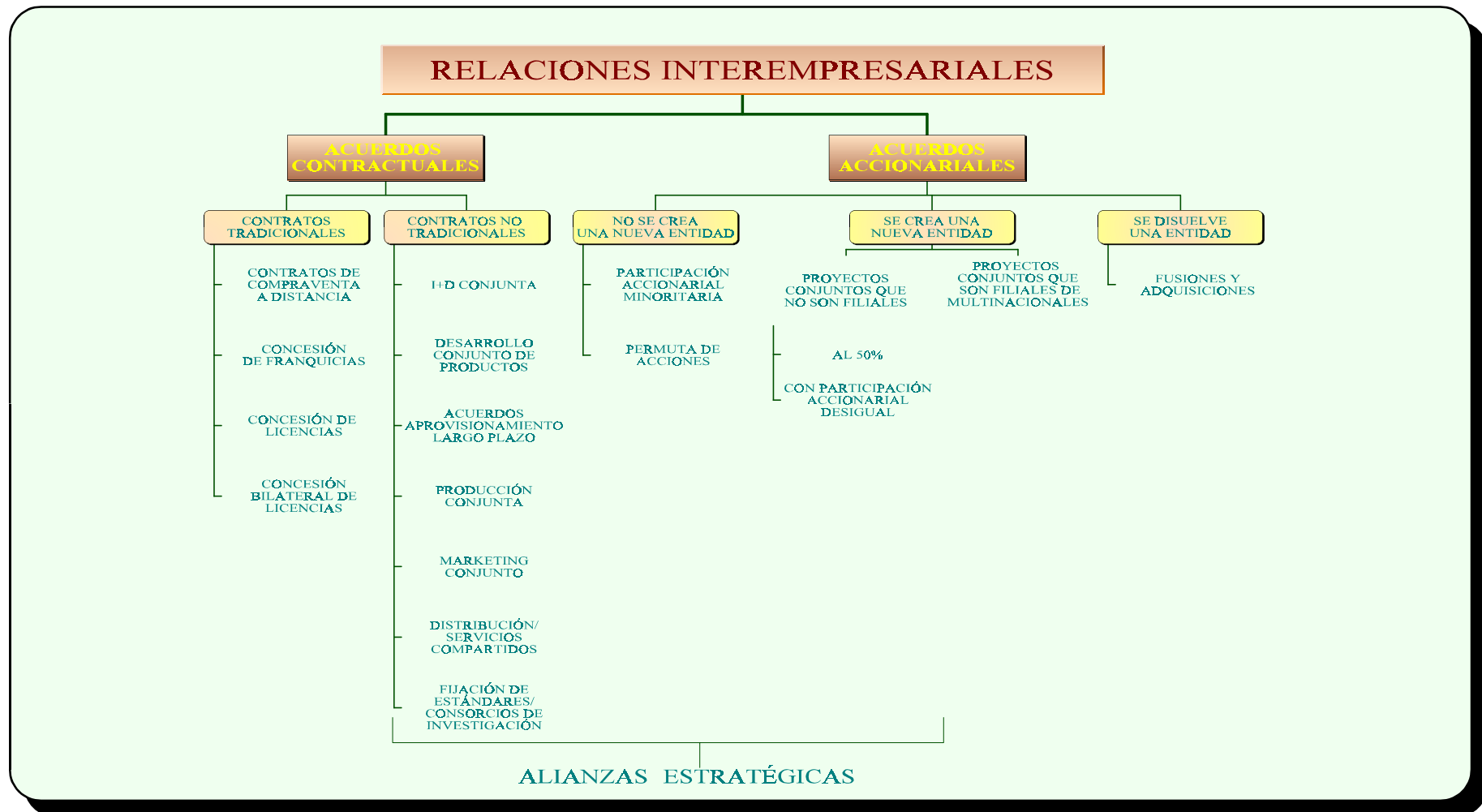


FIGURA5.3

Fuente: Yoshino y Srinivasa (1996, 22)

Sin embargo, desde un enfoque más genérico, en el que se da cabida a acuerdos orientados hacia actividades de producción principalmente, podríamos añadir siguiendo a Fernández de Arroyabe y Arranz (1999,83-93), las siguientes:

- Subcontratación. Cuando una empresa acuerda con otra la fabricación de algunos componentes de sus productos, la realización de una parte de su producción o incluso, a veces, la totalidad de la misma.
- Licencias. Contratos por el que una empresa otorga a otra el poder de utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante el pago de una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, marcas comerciales, *Know-how* y la información técnica.
- Spin-off o externalización. Consiste en que una empresa, normalmente grande, fomente y apoye la creación de otra por parte de un equipo de trabajadores cualificados integrantes de su propia plantilla. El planteamiento es que la nueva empresa se convierta en socio que realice la actividad llevada a cabo anteriormente bajo la responsabilidad de un departamento o división de la gran empresa.
- Los consorcios. A los que considera sinónimos de las agrupaciones temporales de empresas o agrupaciones de interés económico, son acuerdos cuyo objetivo es llevar a cabo un trabajo en común que, por lo general, independientemente no tendrían la capacidad técnica, comercial o financiera para realizarlo.
- Las redes. Hacen referencia a un tipo de cooperación caracterizado por la existencia de múltiples acuerdos llevados a cabo entre un número elevado de participantes y que pueden relacionar no sólo a empresas, sino a éstas con todo tipo de instituciones públicas, privadas, entidades financieras, etc.

- ✓ **Integración administrada.** En este caso no existe realmente una cooperación empresarial planificada de manera específica, sino que se produce de forma implícita como consecuencia de la posición de poder y dominio de determinadas empresas dentro del canal de distribución. Es el caso de las grandes empresas, que ante su liderato en el mercado exigen a sus distribuidores cierta cooperación en la comercialización de sus productos.

5.2.3.- MODALIDADES DE INTEGRACIÓN SEGÚN SU FINALIDAD

Nos referimos ahora a la diferenciación de las acciones de cooperación empresarial en función del motivo específico que ha podido llevar a las empresas vinculadas a esta línea de acción. En este sentido, Porter y Fuller (1988, 111-115), distinguen cuatro tipos de coaliciones que cabría considerar dentro de este criterio:

- ▶ Coaliciones de desarrollo tecnológico.
- ▶ Coaliciones de operaciones y logística.
- ▶ Coaliciones de marketing, ventas y servicio.
- ▶ Coaliciones X y coaliciones Y, que implican cualquier actividad de valor, ya sea distribuyendo las actividades o dividiendo una misma tarea entre las distintas empresas.

Yoshino y Srinivasa (1996,22) desagregan estos objetivos específicos de la cooperación empresarial, estableciendo las siguientes tipologías:

- ▶ I+D conjunta.
- ▶ Desarrollo conjunto de productos.
- ▶ Acuerdos de aprovisionamiento a largo plazo.
- ▶ Producción conjunta.
- ▶ Marketing conjunto.
- ▶ Distribución/servicios compartidos.
- ▶ Fijación de estándares/consorcios de investigación.

5.2.4.- MODALIDADES ESPECÍFICAS DE INTEGRACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Aún cuando, como se verá más adelante, en el sector turístico tienen plena vigencia la práctica totalidad de las modalidades de integración empresarial analizadas en los epígrafes anteriores, existe en determinados casos una terminología específica que recoge la problemática propia de esta fuerte tendencia en la concentración turística, que conviene aclarar.

En este sentido, habría que puntualizar que a pesar de que las denominaciones que se expondrán a continuación están muy arraigadas en el sector, existe un cierto desconcierto a la hora de establecer los límites entre las distintas tipologías. Este hecho puede estar motivado, entre otros, por dos factores. De un lado, la propia dinámica de las organizaciones que ha originado que, aún cuando inicialmente se creen con una finalidad determinada, su desarrollo les hace introducir nuevas funciones o actividades que las asemejan a otras modalidades de agrupaciones empresariales. Por otra parte, también nos encontramos ante matices que surgen de la propia traducción tanto lingüística como práctica de determinadas terminologías y conceptos empresariales de unos países a otros que, a veces, añaden cierta confusión a la hora de intentar delimitar los mismos.

Paralelamente, hay que hacer constar que el mayor campo de aplicación de esta especificidad de las formas de integración turística hace referencia a la industria hotelera y a sus fórmulas de integración horizontal que desembocan en la creación de cadenas.

En este sentido, siguiendo a la *Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas* (ACHE, 1999, 9), entendemos por “Cadena Hotelera” a la empresa que engloba en su seno, con una gestión unificada, a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas de un territorio geográfico.

La creciente importancia, tanto en nuestro país como internacionalmente, de las cadenas hoteleras frente a los hoteles independientes, engloba diversas modalidades de integración empresarial. Entre las que podemos destacar dos variantes comunes a cualquier sector, como las cadenas corporativas y la franquicia, y otras dos modalidades más específicas que son:

- ✓ **Contratos de arrendamiento.** Mediante este sistema una empresa o cadena hotelera se encarga de explotar establecimientos que son propiedad de otra empresa distinta. Surge, en definitiva, una diferenciación de dos actividades paralelas sobre un establecimiento hotelero que son desarrolladas por empresas distintas: el negocio inmobiliario y el hotelero.

La empresa propietaria del inmueble cede por un precio y periodo determinado a una empresa hotelera sus instalaciones para que ésta última desarrolle su actividad asumiendo el riesgo y el control de la explotación.

- ✓ **Contratos de gestión o *management*.** Se trata de una situación similar, en la que una empresa, propietaria de uno o varios establecimientos contrata con otra los servicios de gestión y administración. En este caso, la empresa gestora nombra un director que se responsabiliza ante la propiedad de los resultados obtenidos, pero es ésta última la que mantiene el riesgo de explotación (Vogeler y Hernández 1995, 365).

Los orígenes de esta fórmula de crecimiento por parte de las grandes cadenas hoteleras se sitúan en la década de los setenta en los Estados Unidos, atribuyéndose el primer contrato de gestión a la cadena *Inter-Continental* (Barge, 1993, 119).

La retribución recibida por la empresa de gestión, generalmente perteneciente a una cadena, puede ser de dos tipos, fija, por el desarrollo de sus servicios, y variable, en función de los resultados obtenidos.

Los contratos de gestión varían sustancialmente dependiendo de los casos, implicando

un mayor o menor grado de vinculación e integración del establecimiento en la política general de gestión de la cadena.

Paralelamente, el sector hotelero también está siendo objeto de múltiples modalidades de cooperación e integración empresarial dentro de un marco análogo a lo que hemos recogido como cadenas voluntarias, aunque, evidentemente, no sería adecuada la denominación genérica de “detallistas”. Así, en la industria hotelera esta línea de acción se cataloga genéricamente como “Agrupaciones de Hoteles Independientes”, que normalmente actúan como asociaciones empresariales sin ánimo de lucro y se sostienen de las cuotas de sus miembros y de las comisiones procedentes de las reservas y ventas que generan ellas mismas, si bien, cada hotel sigue conservando su propia capacidad de gestión y organización interna (ACHE, 1999, 34).

El origen de estas agrupaciones es muy diverso, pudiendo distinguirse cuatro situaciones diferentes, pero que tienen mucho en común, que son los consorcios, afiliaciones, centrales de reservas y empresas de representación hotelera (Lewis, Chambers y Chacko, 1995, 663).

✓ **Consorcios hoteleros.** Tienen un origen común a los consorcios en general, mencionados en un apartado anterior, pero con matices diferentes. Así, se refieren a un grupo de hoteles de propiedad y gestión independiente que se unen creando una entidad empresarial “sin ánimo de lucro” con fines de marketing, especialmente en el campo de la distribución y la comunicación.

Para Lewis, Chambers y Chacko (1995, 664) los consorcios se diferencian de las afiliaciones y de las centrales de reservas en que:

- Agrupan a hoteles que cabría catalogar dentro de la misma clase de producto, citando como ejemplos representativos a *The Leading Hotel of the World* y *Preferred Hotels & Resorts Worldwide*.
- Prevalece el nombre del hotel o la cadena frente a la marca del consorcio.

- Además de las funciones de distribución y promoción controlan y sirven de medida del nivel de las características del producto.

Los consorcios en el subsector de las agencias de viajes suelen conocerse bajo la denominación de grupos de gestión.

- ✓ **Afiliaciones.** Se trata de una agrupación de empresas con una finalidad análoga a la anterior, pero en la que una empresa, en este caso cadena hotelera, da nombre y queda amparada por otra dentro de su organización, prestando apoyo tecnológico, comercial o de diversa índole.

En el sector turístico los motivos que llevan a la afiliación son igualmente la mejora de la eficacia en la comercialización del producto y pueden implicar a empresas dedicadas a actividades diferentes pero complementarias, como puede ser, por ejemplo, el caso de los restaurantes con las cadenas hoteleras.

Para Lewis, Chambers y Chacko (1995, 670), las afiliaciones agrupan a hoteles de muy diversas categorías, ofreciendo una amplia variedad del producto hotelero. Además, en este caso destaca substancialmente la marca colectiva sobre el nombre del hotel, que pasa a un segundo plano. Destaca como ejemplo más representativo internacionalmente la cadena *Best Western*.

Sin embargo, tal como hemos indicado, no existe una gran homogeneidad en cuanto a estas distinciones realizadas por los anteriores autores entre los consorcios y las afiliaciones. Así, encontramos quienes como Muñoz, (1994, 515-518), Todd y Mather (1995, 130) o Kotler, Bowens y Makens (1997, 460) catalogan tanto a las cadenas de productos homogéneos, de un cierto nivel, por ejemplo, la citada *The Leading Hotels of the World* y a las de hoteles de distinta categoría, como *Best Western* en la modalidad de consorcios. Bajo este planteamiento, las afiliaciones designan la inclusión de un hotel o

cadena en la organización, o bajo la marca comercial, de otra cadena convencional. Es decir, podría establecer la diferenciación del consorcio con respecto a la afiliación, en la existencia o no, respectivamente, de una entidad específica sin ánimo de lucro.

- ✓ **Las centrales de reservas hoteleras.** Esta modalidad de intermediario, que ha sido estudiada en el capítulo correspondiente, actúa en cierta forma a modo de cadena hotelera. Sería el caso que quizás podría asemejarse en mayor medida a la tradicional cadena voluntaria patrocinada por los mayoristas, ya que aquí, es una empresa independiente la que fomenta la inclusión de los establecimientos hoteleros en el grupo.

Aún cuando la función principal es acceder a sistemas de reservas que permitan llegar a las empresas hoteleras al mayor número de consumidores posibles, la política seguida por las mismas les hacen asumir las funciones propias de los consorcios y afiliaciones, desarrollando actividades publicitarias y promocionales e incluso, en algunos casos, posicionando marcas conjuntas que diferencien la oferta de los hoteles asociados.

Como ya se indicó, el ejemplo más representativo internacionalmente es *Utell International*.

- ✓ **Compañías de representación hotelera.** De manera análoga al caso anterior, la dinámica de este tipo de intermediario hotelero está constituyendo otra alternativa a la formación de cadenas hoteleras.

En este caso podría identificarse con la externalización de las funciones de marketing y ventas de una empresa, que pone en manos de otra organización la comercialización de su producto turístico.

Desde otro ángulo, totalmente diferente, también podría hablarse de una modalidad específica de cooperación empresarial en el sector turístico que, en cierta medida, cabría contemplar dentro de lo que hemos denominado como integración complementaria. Nos

referimos a la unión de empresas y organismos públicos o privados que surge para cooperar en la promoción y comercialización de los destinos turísticos. En la década de los setenta Neil (1976, 169) identificaba precisamente a los consorcios de marketing con la labor realizada por los Organismo Oficiales de Turismo para la promoción de las empresas turísticas. Este tipo de colaboración puede tener implicaciones de gran trascendencia en la distribución turística, tal como se ha estudiado en un capítulo anterior de este trabajo.

Este tipo de alianzas entre empresas privadas e instituciones públicas han sido tratadas frecuentemente por su importancia, principalmente para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en la literatura especializada (Holder, 1992, 157-162; Palmer y Bejou, 1995, 616-629; Selin y Myers, 1998, 79-94; Augustyn y Knowles, 2000, 341-351).

5.3.- LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

Bajo la orientación seguida en este trabajo del concepto de integración en sentido amplio, y de la incidencia de la misma sobre el marketing y la distribución, esta modalidad de concentración de empresas podemos identificarla claramente con lo que en los últimos años se conoce como **sistemas verticales de marketing**.

Los sistemas verticales de marketing están compuestos por un fabricante, uno o varios mayoristas y detallistas que actúan como un sistema unificado. Cualquiera de los miembros del canal posee o es propietario de los otros, es franquiciador o tiene algún tipo de poder que implica que los demás cooperen (Kotler, 1992, 582).

El motivo genérico que lleva a las empresas a formar parte de estos sistemas verticales de marketing es la mejora de las relaciones entre los miembros del canal con el objetivo de aumentar la eficacia y la eficiencia de la distribución, propiciando de esta forma, al mismo tiempo, una mejora en la satisfacción de las necesidades del consumidor. Consiguen economías de escala a través de su tamaño, poder de negociación y la eliminación de servicios duplicados.

Tal como indican Stern, *et al* (1999, 29), la manera en que cada fabricante coordina sus actividades con los diversos intermediarios con los que opera y viceversa, determina la viabilidad de un tipo de organización de canal con respecto a otras organizaciones formadas con distintas empresas y entidades que se ocupan de artículos similares o equivalentes. Si una empresa que forma parte del canal de distribución no encuentra oportuno coordinar sus actividades con las demás integrantes de la red, sino que persigue sus propios objetivos de manera independiente, se puede anticipar que, tarde o temprano, toda la organización se verá perjudicada.

A nuestro juicio, los sistemas verticales de marketing constituyen una línea de acción que aprovecha las ventajas u oportunidades de la integración vertical, entendida ésta en sentido puro, superando buena parte de los costes o inconvenientes que la misma pueda suponer en determinadas situaciones (FIGURA 5.4).

En el sector turístico la integración vertical ha sido una característica totalmente ligada al desarrollo del turismo de la década de los sesenta a través de la popularización de los viajes estandarizados, conocidos como paquetes turísticos. Desde entonces, los creadores de estos productos, los touroperadores, mostraban una clara tendencia al dominio y control de todos los componentes que formaban la cadena (Fernández Fuster, 1985, 574).

En la actualidad, ante la intensificación de la competencia en todos los niveles y la creciente globalización de los mercados esta línea de actuación cobra de nuevo especial vigencia en el sector turístico. Según Hallé (2000) las únicas estrategias con garantías de llegar a buen fin deben tener como objetivo el control de las agencias de viajes, touroperadores, hoteles y líneas aéreas.

La integración vertical en el sector turístico está totalmente identificada como una estrategia en el terreno del marketing, y más concretamente en el área de la distribución y las ventas (Poon, 1993, 217; Bull, 1994, 99; Holloway, 1994, 65).

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL		
AUTOR	VENTAJAS	INCONVENIENTES
PORTER (1980)	◆ Asegurar economías en: • Operaciones combinadas • Control interno y coordinación • Información • Evitar el mercado • Relaciones estables ◆ Aprovechar la tecnología ◆ Asegurar abastecimiento o demanda ◆ Contrarrestar el regateo ◆ Aumentar el valor añadido ◆ Imponer barreras ◆ Entrar en un negocio más rentable ◆ Defenderse contra la exclusión del mercado	◆ Coste de superar las barreras contra la movilidad ◆ Aumento de los costes fijos: apalancamiento operativo ◆ Menor flexibilidad para cambiar socios ◆ Barreras generalmente mayores de salida ◆ Necesidad de inversiones de capital ◆ Imposibilidad de acceder al proveedor del consumidor ◆ Mantener balance ◆ Menos incentivos ◆ Requisitos administrativos diferentes
WILLIAMSON (1975)	◆ Facilitar la toma de decisiones secuenciales y adaptativas. ◆ Disminuir el oportunismo ◆ Promover aspiraciones coincidentes (reducir incertidumbre) ◆ Superar condiciones de saturación de información ◆ Obtener un ambiente más agradable.	◆ Inclinação favorable a mantener o extender las operaciones internas. ◆ Distorsión de las comunicaciones ◆ Oportunismo interno ◆ Racionalidad limitada (excesivo control) ◆ Aislamiento burocrático ◆ Bajo nivel de compromiso moral ◆ Menos incentivos
BUZZEL (1983)	◆ Reducir los costes de transacción ◆ Asegurar el abastecimiento ◆ Mejorar la coordinación ◆ Potenciar capacidades tecnológicas ◆ Imponer barreras de entrada	◆ Necesidad de inversiones de capital ◆ Desequilibrios productivos ◆ Menor flexibilidad ◆ Pérdida de especialización
BASHIN Y STERN (1982)	◆ Asegurar el abastecimiento ◆ Racionalizar los niveles de inventario ◆ Emplear a los directivos sobrantes ◆ Asegurar economías operativas por medio de: • Interdependencias tecnológicas • Eliminación de primas por riesgos • Menores costes de transacción • Economías de escala • Reducción de las provisiones contra riesgos • Relaciones estables • Obtener recursos de capital ◆ Obtener información sobre materias primas ◆ Lograr diferenciación de productos ◆ Adaptabilidad ◆ Coordinar demanda y abastecimiento ◆ Imponer barreras de entrada ◆ Lograr la diversificación	◆ Deseconomías de : • Desequilibrios de las etapas de las operaciones integradas • Gestión • Menores beneficios • Distorsiones de las transacciones comerciales ◆ Aumento de los costes fijos (apalancamiento operativo) ◆ Barreras contra la movilidad

FIGURA 5.4

Fuente: Stern, *et al*, (1999, 214-215)

Pierde interés, generalmente, en esta industria la integración vertical hacia atrás en la búsqueda del control de la producción de materias primas o productos semi-acabados, tal como sucede en otros sectores. Una excepción importante a esta tendencia la encontramos en las compañías aéreas, que sí suelen controlar a las empresas proveedoras de determinados servicios como los de *handling*, *catering* o mantenimiento.

Otro matiz que podría apuntarse respecto a esta situación surgiría si nos inclinásemos por considerar al touroperador como un productor turístico, en lugar de un intermediario. En dicho supuesto, sí cabría contemplar los procesos de integración de estos agentes con sus proveedores, hoteles y compañías de transporte, dentro de esa modalidad de integración vertical hacia atrás.

Según la Organización Mundial de Turismo (UIOOT, 1972, 61-62), los objetivos que llevaron a la empresas turísticas a la integración vertical pueden resumirse en las siguientes:

- ✓ Asegurar fuentes de suministro y mantener un control de calidad, especialmente en el caso de los touroperadores que buscaban las garantías de disponer de suficientes plazas en los hoteles y capacidad de transporte en cantidad y calidad necesarios para poder cumplir sus programas de viajes.
- ✓ Disminuir costes para lograr la expansión del mercado y el aumento de ventas. La demanda turística es sumamente elástica. La reducción significativa de costes que permita una bajada de precios supone ampliar substancialmente el mercado potencial. Este hecho convirtió en los años sesenta al turismo en una industria accesible al público masivo, dejando de ser un producto de lujo.
- ✓ Controlar las ventas y la distribución. La fuerte competencia existente en el sector y el desconocimiento por parte del turista de la amplia oferta existente, hacen que los intermediarios tengan un gran poder sobre los flujos turísticos y el proceso de decisión de

compra. Por ello, los productores turísticos requieren una política comercial que les permita ejercer un cierto control sobre el canal de distribución.

- ✓ Suministrar constantes servicios a la clientela. Las compañías aéreas efectúan considerables inversiones en los hoteles o trabajan en colaboración con los mismos por un doble motivo. De un lado la necesidad de eliminar los obstáculos al aumento del tráfico que se deriva de la falta de alojamientos adecuados a precios razonables en los lugares de destino de sus redes de comunicación. Por otra parte, ante el deseo de una mayor capitalización sobre los gastos promocionales, parte de los cuales se efectúan en forma de publicidad de “destino”.
- ✓ Mejorar la situación competitiva. La fuerte competencia del mercado convierte, en definitiva, a la integración vertical como una vía de interés para mejorar la posición de una empresa ante los numerosos rivales que existen en el sector. Quizás todos los factores anteriores podrían desembocar a modo genérico en esta motivación empresarial para el fomento de los procesos de concentración y cooperación empresarial en el sector turístico.

Además de estos factores, propuestos por la OMT, podrían encontrarse otros argumentos que hacen de esta línea de acción un instrumento clave en la industria del ocio y los viajes. Entre ellos podemos destacar los siguientes:

- ✓ La reducción de la incertidumbre sobre la demanda futura (Bote y Sinclair, 1991, 70). Los sistemas verticales de marketing pueden permitir a los proveedores de servicios turísticos aminorar los efectos negativos de esta característica intrínseca de la industria turística, ya que la caducidad de este tipo de productos impide el almacenamiento de los mismos.
- ✓ Conseguir un mejor funcionamiento global. El gran desequilibrio existente entre los distintos sectores de actividad dentro de la industria turística respecto a la capitalización y financiación de los mismos ha favorecido la integración entre empresas que operan en distintas actividades (Santos, 1984, 62).

La situación actual de la integración en la industria turística europea viene determinada por el papel de los grandes touroperadores, tanto en el ámbito vertical (Poon, 1993, 217), como en el horizontal, donde 10 compañías controlaban en 1999 el 70% del mercado (Conde, 2000, 44).

Una aproximación a esta situación puede desprenderse de un reciente estudio realizado por *Travel and Tourist Intelligence* (Bywater, 1998, 45-46) en donde se observa las complejas interrelaciones de los principales grupos turísticos europeos (FIGURA 5.5). Sin embargo, la continua política de alianzas, compras y fusiones está llegando a un punto de auténtico desconcierto (Spic, 2000f, 10), dejando a cualquier estudio al respecto rápidamente obsoleto.

Uno de los casos más notorios es el de *TUI*, actual líder en el mercado europeo y principal operador en la Costa del Sol (Barbotta, 2000b). Este grupo, perteneciente a *Preussag*, comprendía, antes de adquirir a *Thomson*, segundo touroperador británico, alrededor de 400 empresas, entre touroperadores, agencias de viajes, agencias de incentivos, hoteles y compañías aéreas (TUI, 2000).

Una situación similar, aunque a menor escala, se repite con la mayoría de los principales touroperadores europeos, *Airtours*, *C&N*, *First Choice*, etc., todos ellos con intereses en los distintos niveles del canal de distribución.

Como respuesta a este control de los touroperadores, los principales proveedores turísticos, especialmente las grandes compañías aéreas, para poder competir con el poder de estos mayoristas, también han protagonizado procesos de integración vertical, adquiriendo, participando, cooperando o creando, en algunos casos, sus propios touroperadores.

Así por ejemplo, el *Grupo Lufthansa* está vinculado al touroperador *C&N*, y cuenta con una cadena de agencias de viajes minoristas *Lufthansa City Centre* (Bywater, 1998, 45 y Lufthansa, 2000); asimismo, *British Airways*, cuenta con su propio touroperador, *BA Holidays* y su cadena de agencias minoristas, *BA Shops* (Holloway, 1994, 156).

PRINCIPALES GRUPOS EUROPEOS CON INTERESES EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA

GRUPO MATRIZ	DESCRIPCIÓN DEL GRUPO	INTERESES EN EL SECTOR TURÍSTICO EUROPEO
CARLSON COMPANIES INC./GROUPE	Turismo, incluyendo cruceros, hoteles y restauración	● Carlson Wagonlit Travel: Principalmente AA.VV. de empresas. Entre las tres primeras en este segmento en la mayoría de los países europeos
REWE	Cooperativas, supermercados, explotación de jardines. Dice ser la mayor cadena minorista de alimentación. Dueño de Budgen en U.K. y de Penny Markets en España, Italia y Francia. 40% en Pro Sieben Media, un operador de telecomunicaciones alemán.	● Atlas Reisen, la mayor cadena alemana de AA.VV. Por número de oficinas. ● ITS Reisen, quinto TT.OO. Alemán, especialista en el sector de medias distancias. ● Opera en el sector de alojamientos a través de Club Calimera
VIVENDI	Empresas de servicios, servicios de ingeniería, inmobiliarias, telecomunicaciones y medios de comunicación (incluyendo Canal + y CLT). Sus negocios turísticos fueron siempre considerados como productos fácilmente vendibles, pero de 2ª línea.	● Ver American Express, la cual anunció en junio que adquiriría el total control de Havas Voyages, conservando el 81% de Havas Voyages American Express. Havas Voyages cuenta con varias marcas propias en el sector de los TT.OO. ● El pacto de Amex no incluye la participación del 50,1% en la cadena de apartamentos Holiday, Maeva, la cual ha sido adquirida por CGIS, la división inmobiliaria de Vivendi.
DEUTSCHE BAHN	Ferrocarriles y operador de servicios	● DER, número dos por número de oficinas entre las AA.VV. Alemanas y la mayor cadena de franquicias ● DER Tour, TT.OO n° 5 en Alemania ● Ameropa, TT.OO. ● Participación del 25% en TUI
AMERICAN EXPRESS	Servicios financieros y turísticos	● AA.VV. American Express y oficinas de representación por toda Europa ● Planea tomar el control de la francesa Havas Voyages de Vivendi ● Joint Venture con BBL Travel en Bélgica. ● Nyman & Schultz, AA. VV. corporativa n°1 en Suecia, operando también en Noruega y Dinamarca.
KARSTADT	Grandes almacenes y venta por correo en Alemania y otros países europeos (Neckermann)	● C&N, joint ventur con Lufthansa y Condor, compañía charter. ● Neckermann, TT.OO n° 1 y AA.VV. en Bélgica: Holanda (TT.OO. Neckermann) y AA.VV. (Neckermann y Broere) y Austria (Neckermann y en conjunción con Kuoni). ● Cadena de alojamientos: Club Aldiana, Paradiana
PREUSSAG	Energía, materias primas, tecnología y servicios logísticos.	● Hapag-Lloyd, AA.VV. corporativa y vacacional y compañía charter. ● TUI, TT.OO líder en Alemania ● Lidera en Holanda (ravel Unie International, ex-Arke y Holland International) y Bélgica el sector de AA.VV. y TT.OO. (VTB-VAB Reizen, Jetair); TT.OO. en Austria (TUI); un inexperto TT.OO. en Suiza (ITV). ● Cadenas de alojamientos en Austria, Gracia y España. ● Mayor propietario hotelero en el Mediterráneo (Riu, Iberotel, Grecotel, Club Robinson, Dorfhotels).
DEUTSCHE LUFTHANSA	Compañía aérea	● C&N (ver Karstadt) ● Lufthansa City Centre (LCC) agencias de viajes, 300 en Alemania y otras 80 en otros países, principalmente en Italia y Austria.
WESTDEUTSCHE LANDESBANK (WestLB)	Banco de inversiones y comercial; servicios financieros.	● Propietario de Thomas Cook, AA.VV. n° 3 y un importante TT.OO. en U.K., en los primeros puestos también en Alemania. ● Participación minoritaria en TUI y LTU, importante TT.OO. y compañía charter, First Reisebüro, AA.VV. minorista y corporativa con una importante red de franquicia y creador de First Business Travel Alliance. ● Accionista vital .en Preussag
MIGROS	Supermercados, grandes almacenes (Globus), estaciones de servicio, procesador de alimnetos, transporte por carretera, principalmente en Suiza.	● Hotelplan, importante TT.OO. y AA.VV. en Suiza, la cual junto con su Esco y Tourism pour Tous, ha sido repositionado como HP Swiss. TT.OO. n° 5 en Holanda (Hotelplan) ● Una pequeña cadena de AA.VV. en Holanda (Brooks). ● Pequeños negocios de TT.OO. en Italia (Hotelplan) y U.K. (Inghams). Asociado al grupo First Business Travel.
QUELLE SCHICKENDANZ	Principal empresa en venta por correo en Europa. Tiendas de fotografías en franquicia en Alemania; grandes almacenes.	● Reise Quelle, AA.VV. n° 10 en Alemania por número de oficinas. ● Participación minoritaria en TUI hasta 1998. Desde 1997, tiene un 20,3% de Karstadt.

FIGURA 5.5

Fuente: Bywater (1998, 45-46)

En lo que se refiere a las empresas turísticas españolas, la situación difiere substancialmente dependiendo de la tipología y el origen de las mismas, pudiendo distinguir el caso de los touroperadores, las compañías aéreas y las empresas hoteleras.

Dentro del grupo de empresas que tienen su origen en el terreno de la intermediación, en concreto los grandes touroperadores, se puede afirmar que también existe un importante nivel de integración vertical, al menos entre aquellos que controlan el mercado (Hostelmarket, 2000b, 5) (FIGURA 5.6).

Viajes Iberojet, primero en el *ranking* de ventas en el año 1999, es una de las dos marcas mayoristas del *Grupo Iberostar (GVI)*, en el que operan además una agencia receptiva, la red minoristas de agencias, una cadena hotelera, con establecimientos en España, República Dominicana, Cuba, México, Grecia y Túnez y las compañías aéreas *Iberworld* y *Aerobalear*. A todo ello se debe añadir que constituye uno de los principales accionistas de otro de los mayoristas que figuran entre los diez primeros, *Viva Tours*. Paralelamente ha desarrollado una ambiciosa política de alianzas, entre las que se encuentran acuerdos con *Neckerman*, *TUI*, *Thomas Cook*, *Air Marin* o *Fischer* (Barciels, 1998, 30-31).

Tiempo Libre (Mundicolor), al que *Iberojet* arrebató el liderato en ventas en año 1999, tiene repartido sus accionariado entre un considerable número de empresas del sector, entre las que destaca la compañía aérea *Iberia* y un nutrido grupo de agencias de viajes, pertenecientes a su vez, a los *Grupos Marsans* y *Accor*.

Dentro de este mismo categoría de empresas se podría incluir al grupo *Globalia*, que opera a través de la mayorista *Travelplan*, la red minorista *Halcón Viajes*, la compañía aérea *Air Europa* y la cadena hotelera *GRH (Globalia Resorts & Hotels)*.

Viajes Soltour, cuarto en el *ranking* de touroperadores españoles, pertenece al *Grupo Piñero*, que cuenta, además, con su propia cadena hotelera.

RELACIONES INTEREMPRESARIALES EN LOS PRINCIPALES GRUPOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES								
	BARCELÓ EMPRESAS*		SOL MELIÁ	GRUPO IBEROSTAR	RIU	GRUPO PIÑERO	GRUPO MARSANS	GLOBALIA*
GESTIÓN HOTELERA	BC Ho els Barceló Managemen Grubarges Ges ión (33,3%)		Sol Meliá	Hispano Alemana de Mgt. Ho elero	Riusa (50% TUI)	Hopi		
PROPIEDAD HOTELERA	Barceló Ho els Grubarges Inversión (33,3%)			Iberostar Iberos ar In ernacional	Riu	Hopisa Grupo Piñero Caribe	Hotetur Club	Globalia Resorts & Hotels
COMPAÑÍA AÉREA/ BROKER	Viajes Aurora	ÁMBITO DE LA FUSIÓN CON FIRST CHOICE		Iberworld Aerobalear			Spanair (51%) Air Plus Come (70%) AeBal (18%)	Air Europa Air Europa Express Canarias Reg. Air
EMISOR AGENCIA DE VIAJES	Barceló Viajes Viajes In eropa			Viajes Iberia, Calva our, Ciberviaxes.		Grupo Star	Viajes Marsans/VIE	Viajes Halcón
EMISOR TOUR OPERADOR	Turavia Mundo Social (25%)		Viva Tours (22%)	Iberojet, Solplan, Mundo Social (25%), Viva Tours (15%) y Tiempo Libre (1,5%)		Sol our	Tiempo Libre (37,48%) Club de Vacaciones Mundo Social (25%)	Travelplan Mundo Social (25%) Emi ur Viva Tours (7%)
RECEPTIVO	Barceló Viajes Turavia			Iberoservice, Iberoservice In ernacional				Caribe Spain (77%)
SOCIOS EUROPEOS	Firs Choice			C&N Touris ik (40% de Hispano Alemana de Mgt. Ho elero)	TUI- Controlado por Preussag (Alemania)		SAS	
	* Barceló Empresas tiene el 19,37% de Globalia							

FIGURA 5.6

Fuente: Credit Suisse Fi st Boston (2000a)

El *Grupo Barceló* constituye uno de los más significativos en cuanto a estos movimientos de integración. Así, su división de viajes actúa en los tramos mayoristas, a través de *Turavia*, y minoristas, en donde opera con una amplia diversidad de cadenas, como *Barceló Viajes*, *Interopa* (en régimen de franquicia), *IT Travel*, *Eurojet*, *Calcos*, *Verger*, *Aurora* u *Hoteljet*. También está presente en la industria hotelera, donde constituye la 3ª cadena española por facturación y número de habitaciones y posee participaciones minoritarias en compañías de transporte aéreo, *Air Europa*, cruceros turísticos, etc. (Barceló, 2000).

Además, en 1998, constituye una *joint venture*, *Grubarges*, con la división inmobiliaria del grupo *BBVA*, con la cual expansiona aún más su división hotelera a través de establecimientos asociados, separando el negocio turístico del inmobiliario. Y en el presente año, ha entrado en los procesos de concentración que se están produciendo en el ámbito europeo, firmando un importante acuerdo con la mayorista británica *First Choice*. Por último, en lo que habíamos denominado como integración diagonal, ha desarrollado recientemente un acuerdo con *Terra* para operar conjuntamente a través de Internet (Spic, 2000g).

Otro grupo muy significativo dentro de la industria turística española es *Marsans*, que está presente en todos los niveles de la distribución y los distintos tipos de actividades dentro del sector. Así, controla directamente el 45,11% de *Pullmantur*, el 29,58% de *Tiempo Libre*, el 25% de *Iberrrail* y un 80% del *broker* aéreo *Global Air Trading*. A través de sus accionistas, forma grupo con *VIE*, la cadena hotelera, *Hotetur*, de la que recientemente el grupo *Airtoturs* ha adquirido el 50% (Spic, 2000h), el grupo de transporte turístico *Trapsa* y las líneas aéreas *Spanair* y *Air Comet*, entre otras. De la mano de su accionista *Teinver*, cuenta con una red internacional de 150 oficinas en 8 países. En 1998 firmó un acuerdo con *Centros Comerciales Continente* para abrir oficinas de viajes en sus hipermercados de toda España y en 1999 inició la franquicia de agencias (Hostelmarket, 2000a, 66-67).

Por lo que se refiere a las compañías aéreas españolas, la situación es bastante más simple en lo que a la integración vertical se refiere. Así, destacar únicamente el caso de *Iberia*, ya que las otras dos compañías más significativas, *Spanair* y *Air Europa*, como ya hemos visto, se

encuentran enmarcadas en algunos de los grupos empresariales de los que acabamos de hacer referencia. *Spanair* con *Marsans* y *Air Europa* con *Globalia* y *Barceló*.

Con respecto a *Iberia*, también se ha hecho referencia a su participación en el touroperador *Tiempo Libre*, sin embargo, no es esta su única posición en lo que a la integración vertical se refiere. Así, hay que destacar su liderazgo en la creación y en el capital del nuevo touroperador *Viva Tour*, donde se ha aliado con los grupos *Sol Meliá*, *Iberostar* y *Globalia Resorts*. También, puede considerarse como integración vertical su participación en el GDS *Amadeus*.

Sin embargo, tal como se verá más adelante, la situación se complica mucho más en otras dimensiones de la integración como la horizontal y la diagonal o complementaria.

En lo que se refiere a la integración vertical en el sector hotelero puede decirse que ha sido tradicionalmente escasa, aunque en este último año se aprecia un importante cambio de actitud. Así, si consideramos a las 10 primeras cadenas, según el número de habitaciones (Hostelmarket, 2000c, 36), se observa que tan sólo tres de ellas tienen algún tipo de vinculación directa con otros elementos de canal de distribución. Se trata de *Riu Hotels*, *Iberostar* y *Barceló*, cadenas integradas en algunos de los grupos turísticos ya analizadas.

Sin embargo, aparecen otras importantes empresas, como *Sol Meliá*, número uno del *ranking* nacional y una de las diez primeras internacionalmente, tras la reciente adquisición de la cadena *Tryp*, que tradicionalmente no han tenido una vinculación directa a touroperadores u otros intermediarios. Sin embargo, desde el pasado año 1999, en que entró a formar parte del accionariado del touroperador *VivaTour*, su política en este sentido cambió radicalmente, manifestando su interés por entrar en el negocio de las mayoristas (Spic, 2000j), tras lo que los principales grupos europeos, como *Tui*, *Thomson* y *Neckerman* han mantenido contactos con dicha empresa con el objetivo de intentar crear alianzas (Benito, 1999, 30). Más recientemente, esta cadena hotelera ha descartado su entrada en un megatouroperador, al poner en marcha su agencia de viajes virtual *meliaviajes.com* (Benito, 2000b, 31).

El resto de los principales grupos hoteleros están intensificando, principalmente, los procesos de concentración horizontal, pero su vinculación con los intermediarios sigue siendo escasa, como se estudiará detenidamente en la última parte de este trabajo.

5.4.- LA INTEGRACIÓN HORIZONTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tal como la hemos definido anteriormente, la integración horizontal hace referencia a la unión o agrupación de empresas que desarrollan el mismo tipo de actividad dentro de la industria y que, por tanto, están situadas en el mismo nivel en el canal de distribución.

Este planteamiento genérico requiere algunas especificaciones que conviene aclarar. Así, en el sector turístico, y bajo este enfoque, cabe considerar las siguientes alternativas:

- ✓ Empresas situadas en el mismo nivel del canal de distribución, pero que realizan actividades diferentes. Podría ser el caso, por ejemplo, de una empresa hotelera y una compañía aérea. Ambas son productoras, pero sus actividades son diferentes.
- ✓ Empresas situadas en el mismo nivel del canal de distribución que realizan el mismo tipo de actividad, pero con mercados objetivos claramente diferenciados. Por ejemplo, una empresa hotelera dedicada al turismo vacacional de alto nivel, hoteles de lujo, y otra centrada en el turismo de negocios con hoteles vacacionales. En este caso, realizan la misma actividad, pero no se pueden considerar, al menos en principio, competidores directos.
- ✓ Empresas situadas en el mismo nivel del canal de distribución, que realizan el mismo tipo de actividad y que se dirigen al mismo mercado objetivo. Es decir, sería el caso de dos empresas hoteleras rivales, que compiten para conquistar al mismo tipo de cliente.

Pues bien, en los tres casos es posible llevar a cabo estrategias de integración o cooperación empresarial, sin embargo, normalmente los objetivos buscados pueden ser diferentes. Holloway (1994, 63), considera que todas estas alternativas forman parte de la integración horizontal, sin embargo, aquí nos inclinaremos por seguir a otros autores como Poon (1993, 218) o Bull (1994, 98-99), quienes limitan el carácter horizontal a la unión entre empresas rivales, considerando las otras alternativas como integración complementaria.

De manera genérica, y tal como indica Menguzzato (1985, 508), las integraciones y alianzas horizontales suelen inscribirse en un marco estratégico de la “lógica del tamaño”, realizándose entre competidores, actuales o potenciales.

En el sector turístico, desde la década de los sesenta, la integración horizontal ha estado muy presente en la estrategia de las empresas turísticas, especialmente, en el caso de los touroperadores, motivados principalmente según la O.M.T., por los siguientes aspectos (UIOTT, 1972, 59-60):

- Se considera que el punto de equilibrio de un organizador de viajes que ofrece un amplio programa de viajes organizados y dirige su esfuerzo de marketing hacia diversos segmentos de mercado es bastante alto, por lo que se requiere unos elevados volúmenes de facturación para obtener rentabilidad.
- Su poder de adquisición y la fuerza de negociación combinados prestarán además una mayor fuerza a un grupo amplio, especialmente en cuanto a precios.
- Si es posible la coordinación y armonización de los programas de viajes y los planes de promoción de marketing de los miembros que constituyen el grupo, se eliminará, o cuando menos se reducirá, toda duplicación innecesaria y competición interna.
- Los requisitos considerables de capital de explotación de un organizador de viajes puede satisfacerse mejor mediante amplios grupos.

- La integración horizontal es, al menos potencialmente, una barrera contra la creación de capacidades por exceso de demanda y, por tanto, contra una competencia ruinosa.

En la actualidad este fenómeno de la integración horizontal es una tónica habitual en los distintos subsectores en la búsqueda, a nuestro juicio, de un objeto genérico, la mayor competitividad ante la intensificación de la competencia y la globalidad de los mercados. No obstante, esa motivación genérica adquiere ventajas o formas específicas según la actividad.

Así, en lo que se refiere al transporte aéreo, y según Lafferty y Van Fossen (2001, 17), desde el año 1987 existe, simultáneamente, una tendencia a la separación de estas empresas de otras áreas de la industria turística, acompañada, por otro lado, de un incremento de la integración horizontal dentro de la propia industria aérea. Se ha desarrollado un sistema de alianzas con el objetivo de reducir la competencia en un sector tan frecuentemente golpeado por las pérdidas.

Así, con relación a la integración horizontal, el *Grupo Iberia* incluye a las compañías regionales, *Binter* y *Air Nostrum*, manteniendo además su participación accionarial en *Aerolíneas Argentinas*. Los nuevos accionistas que han entrado a formar parte recientemente de este grupo, delatan las potenciales ventajas y vías de integración en todos los niveles. Entre ellos destacan, las alianzas con empresas competidoras, como *British Airways* y *American Airlines*. A los que habría que añadir importantes grupos financieros como *Caja Madrid* y el *BBVA*, el mayor grupo de distribución en nuestro país, *El Corte Inglés*, y una de las entidades más significativas en el sector del transporte de mercancías, *Logista* (Iberia, 2000).

No obstante el hecho más destacado en esta dimensión de la integración horizontal lo constituye su adhesión la mayor alianza mundial, *Oneworld*. Este grupo fue fundado en febrero de 1999 por *American Airlines*, *British Airways*, *Canadian Airlines*, *Cathay Pacific Airways* y *Quantas Airways*. Posteriormente, además de *Iberia*, se unieron a la misma, *Finnair*, *Air Lingus* y *Lanchile*. Esta compañías ofrecen conjuntamente a sus 200 millones de pasajeros una amplia gama de servicios, mejorando la atención a los mismos y creando valor añadido.

Entre ellos mencionar la aplicabilidad conjunta de los programas de fidelización, la utilización de los servicios en tierra, el poder viajar a más de 680 destinos en todo el mundo utilizando un único billete de vuelo, etc. (Bristish Airways, 2000, 84).

Oneworld cuenta conjuntamente con una cuota de casi el 18% del tráfico aéreo internacional y compite directamente con la otra gran alianza, *Star Alliance*, constituida por *United Airlines*, *Lufthansa*, *Sas*, *Air Canada*, *Varig*, *Thai*, *Ansett Australia*, *Air New Zeland* y *All Nippon Airways*, que cuenta con un 16% del mercado y vuela a más de 720 destinos de 110 naciones y transporta a 214 millones de viajeros (Hinojosa, 2000, 24). Otros grupos, de menor importancia son *SkyTeam*, que agrupa a *Delta Airlines*, *Air France*, *Aeroméxico* y *Korean Air*; *Wings*, donde figuran *KLM*, *Northwest*, *Continental* y *Alitalia*; y *Qualiflyer* en la que participan otras diez compañías de menor dimensión (Grasset y Ribagorda, 2000, 42-43) (FIGURA 5.7).

Paralelamente, y en colaboración con otras diez empresas aéreas europeas, *Iberia* ha firmado un acuerdo para crear la primera agencia de viajes on line de Europa (Europa Press, 2000, 8).



FIGURA 5.7

Fuente: Elaboración propia

Todas estas poderosas alianzas aéreas que se están creando a escala mundial, posibilitan un mayor aprovechamiento de servicios que inciden de forma muy directa en los costes, y por tanto en los precios, como el mantenimiento, *catering* o *handling* (Go y Hedges, 1994, 185). Además, permite a las compañías poder incluir en su cartera de productos una amplia variedad de destinos que de otro forma serían totalmente inviables. En este subsector, hay que indicar que los procesos de integración y las alianzas estratégicas también están presentes desde hace tres décadas, cuando las grandes aerolíneas unieron sus fuerzas para crear los principales CRS.

Por lo que se refiere a las compañías hoteleras, las ventajas de las economías de escala se observan de forma muy directa en la constitución de la capacidad de negociación y compra, tanto en lo relativo al aprovisionamiento de equipamiento y suministros como en lo concerniente a las transacciones y acuerdos con los touroperadores, cuya posición de dominio, por su tamaño y situación de control sobre el mercado, colocaba a las empresas hoteleras en una situación de debilidad.

Paralelamente, posibilita la dimensión necesaria para acometer proyectos específicos como la potenciación de la distribución directa a través de centrales de reservas, campañas publicitarias y promocionales, programas de fidelización y, principalmente, la posibilidad de reducir el riesgo del turista asociado a la compra a través de la garantía de una marca posicionada en el mercado.

De igual modo, la integración horizontal se está convirtiendo en la industria hotelera en la vía preferida por las empresas del sector para sus procesos de internacionalización, adquiriendo o estableciendo acuerdos con cadenas bien implantadas en los mercados en los que se desea entrar.

El crecimiento de los procesos de integración y cooperación horizontal por parte de los productores turísticos genera una mayor capacidad y disponibilidad para acceder directamente al mercado y, también, un incremento del poder y capacidad de negociación con los touroperadores. En definitiva, nos encontramos con que el control del turismo vacacional,

cada vez en mayor medida, recae en un número más reducido de operadores turísticos, tanto desde el lado de los productores como de los intermediarios.

Sin duda alguna el caso más representativo en este sentido dentro de la industria hotelera en nuestro país lo constituye nuevamente *Sol Meliá* con su reciente adquisición de la cadena *Tryp*. Esta empresa, tras entrar en el “*top diez*” hotelero en el ámbito mundial, parece tener ahora puesta su mirada en Estados Unidos, para lo que no se descarta que pueda estar buscando algún socio o alianza con una cadena norteamericana (Benito, 2000b, 31; Arteta, 2000, 32).

De igual forma, y con el objetivo global de su expansión internacional otras cadenas españolas han protagonizado a lo largo del año 2000 movimientos de integración horizontal. Tal es el caso de *Occidental Hoteles* con la adquisición de la cadena *Allegro*, líder mundial en la gestión de *resorts* en régimen de “todo incluido” y uno de los mayores grupos hoteleros del Caribe (Occidental, 2000) y la alianza estratégica con el grupo italiano *Boscolo* (Spic, 2000n, 18).

También recientemente, *NH Hoteles* ha culminado el proceso que iniciará en abril del mismo año, cuando anunció una OPA sobre el 100% de la cadena holandesa *Krasnapolsky*, controlando finalmente el 98,8% de su capital (Carboneras, 2000, 6). Este mismo grupo ya adquirió a principios del 2000 el 19,1% de la cadena italiana *Jolly Hotels* (Hosteltur, 2000c, 30).

5.5.- LA INTEGRACIÓN COMPLEMENTARIA Y DIAGONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tal como se ha definido al revisar las distintas modalidades de integración y cooperación empresarial, estas dos líneas de actuación son especialmente relevantes en el sector turístico. Ambas tienen en común el carácter de la complementariedad entre las empresas que participan

en un objetivo común, con la diferencia de que Poon (1993, 215) se refería a la diagonal cuando la unión se produce entre empresas de industrias distintas, mientras hemos catalogado, siguiendo a Bull (1994, 97), a la complementaria cuando la agrupación se produce entre empresas de la misma industria, pero que desarrollan distintas actividades.

La **integración diagonal** en el sector turístico ha estado desde hace varias décadas muy ligada al fuerte impacto de las tecnologías de la información en esta industria. Concretamente, hemos visto la relación directa en el desarrollo de los CRS, en los años sesenta, con las grandes compañías aéreas, que además de unirse entre ellas, buscaron importantes aliados en el campo de la ingeniería informática y de las telecomunicaciones. Desde entonces, el desarrollo o la mejora de los sistemas de información, han jugado un papel clave dentro en las alianzas estratégicas en el sector turístico (Garrigós, Palacios y Lapiedra, 1999, 231).

En la actualidad, las alianzas entre el mundo de los viajes y el turismo y las principales empresas en ese terreno de las telecomunicaciones vuelve a adquirir una especial dimensión, ante el crucial impacto que está teniendo Internet en esta industria. Así, empresas hoteleras, compañías aéreas, touroperadores o agencias de viajes están uniendo sus fuerzas con portales de Internet, buscadores, empresas de desarrollo de software, medios de comunicación, etc., tanto para acceder al consumidor a través de estas nuevas vías de comunicación y/o venta como para desarrollar sistemas que permitan operar y aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Otro sector que está potenciando esta integración diagonal de manera notoria es el financiero. Así, y aún cuando es algo que también ha venido sucediendo en este sector desde hace muchos años, en la última década esta tendencia ha quedado claramente patente en la industria turística española, en la que la mayoría de los principales grupos financieros han buscado formar parte de las empresas turísticas.

Existen muchos ejemplos representativos de esta situación en nuestro país, siendo un caso pionero en cierta forma el del *Grupo Marsans*, cuyo origen en el año 1920 está ligado a la

Banca Marsans. Mucho después, en 1991, fue el entonces *Banco Central* el que se hizo con un 25% de su capital, aunque cuatro años más tarde volvió a vender esas acciones a sus anteriores dueños (Albert, bayón y Cerra, 1999, 830-833). A finales del año 2000, el *BSCH* ha llegado a un acuerdo con la cadena hotelera *AC*, mediante el cual la entidad financiera se hará con el 15% de la compañía de Antonio Catalán (Editur, 2000a, 6).

Igualmente, significativo es la posición del *BBVA*, que está presente por diversas vías en *Viajes Ecuador*, cuando aún era el *Banco Bilbao-Vizcaya*; en el *Grupo Barceló*, a través de *Grubarges*, en la que participa *Gesinar*, división inmobiliaria de *Argentaria* y más recientemente en el *Grupo Iberia*, en el que también participa *Caja Madrid*.

Otras vinculaciones entre empresas turísticas y entidades financieras, son, por ejemplo, la ya aludida creación de la firma *Ahora, S.L.*, entre la cadena hotelera *NH* y *Caja Madrid*; la participación de *La Caixa* en *Occidental Hoteles*, o el caso de empresas andaluzas como *Unicaja* que forma parte del accionariado de la cadena *Playa Hoteles*.

El exponente más reciente de esta situación es el nacimiento a finales del año 2000 de la sociedad *Inversora de Hoteles Vacacionales S.A.*, que ha unido a tres cajas de ahorro (*Sa Nostra*, *Ibercaja* y *Caixa Galicia*) con el importante grupo turístico alemán *Condor & Neckermann (C&N)*, con el objetivo de invertir en los próximos cinco años 50.000 millones de pesetas en la compra o construcción de establecimientos turísticos, principalmente en zonas turísticas españolas. Esta nueva alianza prevé además colaborar con la cadena hotelera *Iberostar* para que se encargue de la gestión de los establecimientos (Tudurí, 2000c, 6).

En la mayoría de las ocasiones la búsqueda de este tipo de alianzas por parte de las empresas turísticas, tiene como objetivo general el poder acceder a los recursos económicos necesarios para poder financiar sus procesos de expansión.

Paralelamente, este tipo de uniones conllevan otras serie de ventajas secundarias para ambos tipos de instituciones, como el poder contar con servicios financieros plenos en unas

condiciones favorables para las empresas turísticas, aprovechar las importantes bases de datos, con un conocimiento muy detallado del perfil del consumidor, con que cuentan las entidades bancarias, aprovechar sus sistemas de pago y comercio electrónico, etc. Como contrapartida, las financieras encuentran, además de una diversificación de sus inversiones en una industria con un alto y continuo crecimiento, la posibilidad, por ejemplo, de vender créditos a sus clientes a través de la comercialización indirecta de viajes, aprovechar sinergias con los programas de fidelización de viajes o simplemente asegurarse una clientela con un gran potencial de negocios.

Un tercer sector que está incrementando su integración con la industria turística, y en esta ocasión, de forma más específica, con la hotelera, es la construcción. El objetivo principal buscado a través de este tipo de alianzas es facilitar igualmente la expansión de las cadenas, reduciendo a través de la asociación con empresas inmobiliarias, la necesidad de grandes capitales para afrontar con éxito su crecimiento. De esta forma, quedan delimitados los negocios inmobiliarios y turísticos, ocupándose de cada uno aquellas empresas que tienen una mayor capacidad y experiencia en dicha actividad.

Paralelamente, las empresas hoteleras que se dedican a gestionar, bien sea en régimen de arrendamiento o de *management* los establecimientos contruidos por otras empresas, reducen de manera trascendental sus riesgos y consiguen una mayor flexibilidad y cobertura en su cartera de productos.

Algunos ejemplos representativos en nuestro país de esta tendencia creciente, muy habitual en el mercado americano desde hace bastantes años, lo constituyen el caso ya citado de *Barceló* con *Grubarges*; *Occidental Hoteles* con *Fadesa* o la alianza entre *Playa Hoteles* y *Expo-An* (Sociedad Andaluza de Promoción Inmobiliaria) (Sur, 2000b; Hosteltur, 2000b, 29).

La **integración complementaria**, tal como la hemos catalogado, es algo innato al propio sector dadas sus especiales características, entre las que hemos destacado la propia “complementariedad”. Un consumidor turístico normalmente requiere un conjunto de

servicios que constituyen conjuntamente el producto global. Generalmente necesita una variedad de servicios netamente turísticos como un medio de transporte, un lugar donde alojarse y otros donde comer, diversos atractivos que ocupen su tiempo; alquiler de automóviles, seguros; etc., así como otro tipo de facilidades que tradicionalmente no se consideran como servicios de esta industria, pero que también son necesarios para satisfacer las necesidades de los viajeros. Estos pueden incluir a las entidades financieras en donde disponer de dinero en efectivo o cambio de moneda; comercios donde realizar sus compras o incluso estaciones de servicio en donde repostar combustible para sus vehículos.

Evidentemente esta alta complementariedad de los servicios turísticos constituye una oportunidad clara para la cooperación empresarial bajo muy diversas vertientes. Históricamente, esta situación, ha sido aprovechada más por los intermediarios, concretamente los touroperadores, a través de la creación de los paquetes turísticos que por parte de los propios productores de los servicios turísticos.

No obstante, cada vez son más los casos en que se está aprovechando esta sinergia, que permite ofrecer un producto de mayor valor añadido al consumidor y al mismo tiempo posibilita una reducción de costes en el desarrollo de las acciones de marketing. Algunas posibles líneas de acción en este sentido que han sido puestas en práctica por las empresas turísticas son:

- ✓ Realización conjunta de campañas publicitarias.
- ✓ Inclusión de empresas complementarias en los programas de fidelización.
- ✓ Lanzamiento de nuevos productos de forma conjunta.
- ✓ Posicionamiento conjunto de marcas o comercialización de los servicios de una empresa bajo la marca de otra.
- ✓ Desarrollo conjunto de misiones comerciales.
- ✓ Potenciación de las ventas cruzadas a través de campañas de información a los clientes de las distintas empresas.

Iberia constituye un ejemplo representativo de esta política de cooperación con empresas complementarias. Así, dentro de su tarjeta de fidelización tienen cabida otras empresas del sector, tanto de alquiler de automóviles, como *Avis*, *Hertz*, *Atesa* y *Europcar*; hoteleras, como *Sol Melía*, *Paradores* y *Occidental*, entre otras; además de diversas compañías de sectores colaterales como *Visa*, *American Express* o *Amena*. Igualmente ha desarrollado en diversas ocasiones programas promocionales de manera conjunta con otras empresas del sector, como son, por ejemplo, el paquete *Fly&Drive* en colaboración con *Avis*, o “*Lo mejor de Madrid*”, una promoción lanzada con el *Hotel Ritz* de la capital de España.

5.6.- LA INTEGRACIÓN CONTRACTUAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

Nos ocuparemos aquí de analizar con algo más de detenimiento las variantes más representativas de esta modalidad de integración o cooperación empresarial, determinando en que medida pueden estar afectando a la distribución de los productos turísticos.

De las distintas tipologías expuestas anteriormente nos centraremos en primer lugar en los consorcios, entendidos éstos de forma amplia, dando cabida en los mismos a aquellas otras alternativas que se diferenciaban entre sí en ciertos matices, como puedan ser tanto las cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas o las afiliaciones, independientemente de que éstas pudieran tener su origen en una central de reservas o en una empresa de representación hotelera.

A continuación analizaremos la creciente incorporación del mundo de la franquicia en la industria turística para, finalmente, estudiar con mayor detenimiento las repercusiones de la formación de cadenas hoteleras a través de contratos de arrendamiento y management.

5.6.1.- LOS CONSORCIOS Y CADENAS VOLUNTARIAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

La fuerte tendencia a la concentración e integración empresarial que está extendiéndose en la mayoría de los sectores económicos en los que cada vez las grandes empresas son más grandes y tienen un mayor control y poder sobre el mercado en general, y de forma más concreta sobre la distribución, ha provocado que las pequeñas y medianas empresas busquen respuestas para poder hacer frente a esta situación.

Tal como indican Buhalis y Cooper (1998, 338), la competitividad de las PYMES está viéndose mermada, además, por la mayor sofisticación y conocimiento de los consumidores, llegando incluso a verse amenazada su existencia y prosperidad en el sector turístico ante el fenómeno de la integración vertical.

Ante este nuevo entorno empresarial, una de las alternativas que están contribuyendo de manera muy efectiva en la mejora de la competitividad de estas empresas pasa por la cooperación empresarial, que como ya hemos visto, puede adquirir múltiples variantes. Los consorcios, cadenas voluntarias y cooperativas de detallistas están siendo las opciones más frecuentes entre las pequeñas y medianas empresas.

Aunque como ya se ha analizado, existen ciertos matices que diferencian a estas modalidades entre sí, todas tienen unos objetivos comunes, que podrían resumirse siguiendo a Miquel, *et al*, (1999, 67) en los dos siguientes:

- ✓ Realizar una óptima combinación de las funciones de marketing.
- ✓ Conseguir economías de escala.

Las cadenas voluntarias, cuyo origen se remonta a 1916 en Estados Unidos, han adquirido en la última década mucha fuerza e importancia, sobre todo en el comercio de alimentación,

como mecanismo de defensa del comercio tradicional para adaptarse a las nuevas tendencias de venta masiva en grandes establecimientos y a las técnicas de publicidad, promoción y venta.

Esta fórmula comercial, que tradicionalmente se incluye como una modalidad de sistema vertical de marketing, pues suelen estar promovidas por una o varias empresas mayoristas e integran a un número más o menos importante de comercios minoristas, también esta adquiriendo especial significación en el sector turístico.

No obstante, en esta industria, las agrupaciones de esta naturaleza suelen tener algunas características que las diferencian de las que se producen en otros sectores, siendo, además, más conocidas por otras denominaciones como pueden ser los consorcios o afiliaciones, en el caso de las empresas hoteleras, y grupos de gestión, cuando nos referimos a las agencias de viajes. De igual forma, las grandes alianzas aéreas, a las que hemos hecho referencia anteriormente, podrían haber sido consideradas como otra modalidad de cadena voluntaria.

Paralelamente, y tal como ya se ha estudiado, dentro de los consorcios hoteleros podrían establecerse distintas tipologías, según el origen de las mismas, tales como agrupaciones de hoteles independientes, que sería los consorcios en sentido estricto; afiliaciones; cadenas promovidas por centrales de reservas o las formadas por empresas de representación hotelera.

En cualquier caso, los consorcios constituyen la mejor forma para un hotel individual para operar eficazmente en el mercado internacional, manteniendo un alto grado de independencia (Byrne, 1993, 126). Las ventajas que pueden obtener las pequeñas y medianas empresas hoteleras a través de estos acuerdos contractuales son, entre otras:

- Creación de centrales de compra para el abastecimiento de equipamiento y suministros en unas condiciones mucho más favorables, como consecuencia del mayor volumen de compra y de la capacidad de negociación del grupo con relación a las empresas de forma individualizada.

- Posibilidad de acceder a una mayor área de mercado potencial, a través de la creación de centrales de reservas, que permita a una PYME estar presente en los grandes GDS o, de forma más directa, en la pantalla del ordenador del agente de viajes o incluso del consumidor final.
- Posibilidad de rentabilizar acciones de marketing, como campañas publicitarias y promocionales, participación en ferias turísticas y *workshops*, etc.
- Una mejora en la capacidad y poder de negociación con los intermediarios, pudiendo acceder a un mayor número de ellos, dado que el grupo dispondrá de suficiente número de habitaciones y variedad de establecimientos para que a los grandes touroperadores les pueda interesar su comercialización.
- Las ventajas derivadas de la comercialización bajo una marca que pueda ser conocida por el consumidor, como por ejemplo, la reducción del riesgo en el proceso de selección del establecimiento o la menor sensibilidad al precio.
- Posibilidad de mejora en los procesos de producción y atención del cliente a través del asesoramiento del grupo, formación del personal y del trasvase del *know-how*.

El coste de incorporación a dichas cadenas varía según los casos, pero suelen incluir una cuota fija y una comisión por reserva efectuada a través de la central de reservas del grupo.

No obstante, hay que hacer constar que no siempre estas agrupaciones consiguen los objetivos perseguidos, siendo, en determinadas ocasiones, un coste poco productivo para las empresas pertenecientes a la cadena.

Además, existen dos elementos del marketing mix que un consorcio no gestiona con la misma efectividad que una cadena, como son el producto y el precio. Aún cuando el grupo suele establecer unas recomendaciones sobre ambas variables, la independencia en la gestión

hace que difícilmente se consigan unos estándares homogéneos en este sentido (Byrne, 1993, 130).

Una excepción a esa situación, al menos en lo que al producto se refiere, lo constituyen los denominados “*consorcios de referencia*”, en terminología de Slatery, *et al* (1985, 192). En ellos, la pertenencia a la cadena implica un determinado tipo de establecimiento, con unas exigencias en cuanto a los servicios y niveles de calidad, que se erigen en condiciones de obligado cumplimiento para seguir formando parte del grupo. En definitiva, estos consorcios se convierten en un “*label*” o etiqueta de calidad de los establecimientos adheridos. Ejemplos representativos son las ya citadas *Relais & Chateaux* o *The Leading Hotel of the World*.

Miquel, *et al* (1999, 73), reconocen como condiciones necesarias para el éxito de este tipo de agrupaciones las siguientes:

- Tener un número de socios elevados, y que alcancen un volumen de operaciones suficiente para que los recursos financieros permitan al grupo disponer de los servicios adicionales, no constituyéndose como una mera central de compras.
- La fidelidad de los socios.
- Medios modernos de gestión aptos para aumentar la productividad del grupo.
- El deseo y la voluntad de los miembros para colaborar con el éxito de la asociación, a la cual deben considerar como su “negocio” y no como un proveedor exterior.
- Cualificación técnica y humana de los que dirigen la gestión del grupo.

A escala mundial el consorcio hotelero más importante es *Best Western International*, cuyos orígenes se remontan a 1946 como *Best Western Motels*, creado como una agrupación informal entre establecimientos en la que cada hotel recomendaba los otros establecimientos

a sus clientes. Un año más tarde se distribuyeron cinco millones de copias de la *BWM Guide*. En la actualidad, la cadena está compuesta por más de 4000 propiedades repartidas en 84 países (Best Western, 2000), lo que la sitúa en la sexta posición del *ranking* hotelero mundial en lo que se refiere a número de habitaciones (TTI, 2000, 17). La afiliación de un hotel a la cadena le conecta con 600.000 puntos de venta en todo el mundo (Gerión, 1998, 37).

Otros consorcios internacionalmente muy conocidos son *The Leading Hotels of the World*; *Relais & Chateaux* o *Ciga Hotels*, que aunque con un número mucho más reducido de establecimientos, tienen una característica diferencial importante, que es el posicionamiento de sus marcas, que identifica el carácter de distinción de los hoteles asociados.

Tal como ya se ha comentado, las principales centrales de reservas hotelera, como *Keytel*, *Utell*, *Supranational*, *SRS*, *Hotelworld*, actúan en la actualidad bajo un concepto más cercano a estos consorcios que como meros intermediarios hoteleros.

En nuestro país esta figura también está adquiriendo un importancia creciente, destacando *Hotusa Eurostars* que contaba en 1999 con una cifra cercana a las 71.000 camas repartidas en 474 hoteles. Otras enseñas representativas son *Husa Service*; *GSM*; *Sercotel*; *HAI*; *OHTELS*; *GHISA* o *Centrhotel* (ACHE, 1999, 34).

En el subsector de agencias de viajes, las cadenas voluntarias son conocidas como grupos de gestión y también tienen un origen diverso. Así, en algunos casos son promovidas por empresas mayoristas, con lo que se podrían identificar con las tradicionales cadenas voluntarias de la distribución alimenticia. En otras ocasiones su origen se centra en empresas especializadas en marketing y gestión comercial que promueven la creación de estos grupos entre las agencias minoristas. Igualmente surgen de la propia colaboración de agencias minoristas independientes, que a menudo constituyen de manera conjunta las propias agencias mayoristas, identificándose en este caso, con lo que se conoce habitualmente en el comercio como cooperativas de detallistas.

Los objetivos perseguidos en este sector son totalmente análogos a los anteriormente referenciados, adquiriendo, por su posición dentro del canal de distribución, especial importancia, al dotar a las agencias minoristas de una mejora en las condiciones y relaciones con los proveedores de los servicios turísticos, especialmente por parte de los grandes touroperadores. No obstante, también son destacables sus esfuerzos en el desarrollo de planes de marketing, en los que se procura dotar a sus marcas genéricas de un adecuado posicionamiento, las campañas publicitarias y promocionales, el lanzamiento de productos propios, el asesoramiento y la formación, etc.

En nuestro país, existían en 1999 unos veinte grupos de gestión que representaban alrededor de 1.700 puntos de venta y una facturación aproximada de 250.000 millones de pesetas. Los grupos más difundidos son: *ACU, AMA; Avanturs; AVASA; Europa; GEA; M-70; OVER; RET; STAR; Trópico* y *UNIDA* (Albert, 1999, 121):

Especial mención requiere el *Grupo GEBTA España (Guild of European Business Travel Agents)*, asociación sin ánimo de lucro constituida en 1990 y que cuenta en la actualidad con 24 miembros (GEBTA, 2000). Este consorcio está integrado en un grupo europeo especializado en viajes de empresas, que cuenta con más de 2.500 puntos de venta repartidos por todo el continente.

5.6.2.- LA FRANQUICIA EN EL SECTOR TURÍSTICO

La franquicia, al igual que está sucediendo en otros sectores económicos, constituye otra fórmula con una importancia creciente en cuanto a la cooperación e integración empresarial, convirtiéndose en una de las formas de distribución más interesantes de los últimos años (Kotler, 1992, 585).

Esta variante de integración contractual tiene a nuestro juicio una diferencia a destacar con respecto a las estudiadas anteriormente. Así, mientras que los consorcios o cadenas

voluntarias constituían una forma de cooperación muy habitual entre pequeñas y medianas empresas, en la franquicia suele existir un gran desequilibrio entre los dos elementos principales que firman el contrato: el franquiciador y el franquiciado.

Así, el franquiciador, o empresa propietaria de la marca o formato comercial, suele ser una gran empresa, que ve en este sistema una alternativa a su estrategia de crecimiento y, en ocasiones, de diversificación de ingresos, incorporando en su red a una serie de empresas, generalmente pequeñas y medianas, las franquiciadas, que encuentran en esta vía una forma de reducir el riesgo en sus negocios.

En el sector turístico, la modalidad de franquicia es por la propia naturaleza de esta industria la de “formato de negocio” en terminología de Pelton, Strutton y Lupkin (1999, 430). En este tipo, el franquiciador busca que los franquiciados hagan una réplica del concepto de un negocio completo, incluyendo un producto o servicio, una marca comercial y métodos de operación.

Así, en el sector turístico la franquicia es, salvo excepciones, una forma de integración horizontal más que un sistema vertical de marketing, en el que una cadena hotelera, agencia de viajes o cualquier otra empresa turística incorpora nuevos establecimientos o puntos de venta a su red, cubriendo de esta forma una mayor área de mercado.

En términos generales, las ventajas e inconvenientes de los sistemas de franquicia en el sector turístico son comunes a las originadas en cualquier otra actividad, las cuales podemos resumir siguiendo a Díez de Castro y Fernández (1992, 111-113) en las siguientes:

a) Ventajas para el franquiciador:

✓Comerciales:

- Constituye una vía de expansión rápida y con grandes ventajas financieras.
- Permite acceder a nuevos mercados.
- Contribuye a una mejora de las estructuras comerciales, a través de una amplia red de

distribución.

- Mayor fidelidad y estabilidad de la clientela.
- Mayor control en la distribución.
- Potenciación de la notoriedad e imagen de marca.
- La franquicia contribuye a realzar la imagen del producto o servicio.
- Posibilidad de acometer grandes campañas publicitarias.

✓Financieras:

- Se requiere una menor inversión para la expansión de la empresa.
- Diversificación de ingresos.
- Reducción de los gastos fijos.

✓Gestión:

- Posibilidad de un aprovechamiento de las economías de escala en los aprovisionamientos.
- Las derivadas de la propia selección de los franquiciados.
- Constituye una fórmula comercial con un gran interés desde la óptica de la motivación.
- No requiere una gran estructura para su desarrollo.

b) Inconvenientes para el franquiciador:

- La existencia de frecuentes desavenencias y conflictos con los franquiciados
- La posibilidad de que el personal franquiciado sea deficiente con la imagen negativa que ello puede suponer para el franquiciado.

c) Ventajas para el franquiciado:

✓Comerciales:

- Puede disponer de una marca y emblemas acreditado.
- Apoyo publicitario y promocional.
- Identificación del franquiciado con el prestigio del franquiciador.
- Mayor rapidez en el éxito del negocio con motivo de la notoriedad del mismo.

- Apoyo en las tareas de gestión y administración del negocio.
- Mayor competitividad en precios derivadas de las mejores condiciones económicas.

✓Económicas-financieras:

- Mayor facilidad para la obtención de recursos financieros.
- Mayor garantía de rentabilidad del negocio.

✓Gestión:

- Aprovechamiento de la experiencia del franquiciador.
- Asistencia e información por parte de la empresa.
- Apoyo en la formación integral sobre la gestión del negocio.
- Normalización del proceso de gestión.

d) Inconvenientes para el franquiciado:

- Las contraprestaciones económicas a pagar al franquiciado.
- La posibilidad del fracaso de la cadena.
- Los conflictos de intereses de las partes.
- La pérdida de independencia.
- La pérdida de la identidad e imagen propia.

A pesar de los inconvenientes citados, el balance global es que la franquicia posee grandes ventajas para ambas partes, franquiciador y franquiciado. Dichas partes han de ser conscientes y estar convencidos del interés de su asociación y cooperación para el éxito de la misma (Parra, 1995, 561).

Sin embargo, también se pueden apreciar determinados matices o funciones específicas que esta alternativa de cooperación puede tener según los casos y subsectores en los que se aplica, ya sean, hoteles, agencias de viajes, compañías aéreas, empresas de alquiler de automóviles, etc. Nos detendremos a continuación en los casos más significativos que son el subsector de alojamientos y el de los intermediarios, haciendo una pequeña referencia al transporte aéreo.

Así, en lo que se refiere a las empresas hoteleras y aún cuando todos los aspectos positivos y negativos antes enumerados tienen plena vigencia, se podría afirmar que la motivación principal que lleva a las pequeñas y medianas empresas hoteleras a integrarse en una red franquiciada está centrada en dos aspectos principales (Connel, 1997, 219):

- La necesidad de acceder a un sistema internacional de reservas.
- Llegar a formar parte de una cadena con un mayor reconocimiento internacional y una tecnología más avanzada.

Estos dos aspectos son en el entorno actual trascendentales para la competitividad de una empresa hotelera. El primero de ellos se puede conseguir a través de múltiples vías, que ya han sido estudiadas, como los consorcios, cadenas voluntarias, centrales de reservas hoteleras,..., pero el segundo resulta bastante más complicado a través de esos otros sistemas. El éxito de la franquicia en el sector hotelero estriba especialmente en la imagen de marca del franquiciador, que posibilite a una pequeña o mediana empresa ser conocida y transmitir confianza a los turistas, así como en sacar el máximo partido a los servicios ofrecidos (Malley, 1997, 31).

De hecho, podría afirmarse que el crecimiento de la franquicia como forma de expansión internacional está directamente relacionada con la proliferación e importancia de la marca en la industria turística mundial. El reconocimiento de la marca y la fidelidad a la misma constituyen un elemento clave para mantener e incrementar la cuota de mercado en esta industria (Olsen, Crawford-Welch y Tse, 1991, 222).

La principal contrapartida de la franquicia para las pequeñas y medianas empresas hoteleras estriba en el coste que supone la adhesión a las mismas. Aún cuando dicho coste varía substancialmente según los casos (H&MM, 1997, 34-35), en términos generales, Levin (1997, 18) estima que éstos pueden llegar a suponer el 10% de los ingresos por habitación.

Por su parte, las grandes cadenas hoteleras, que actúan como franquiciadores, ven en esta fórmula una estrategia de gran interés para incrementar su red de distribución, obtener mayores beneficios e incrementar su presencia geográfica, con la que ofrecer a sus clientes una cartera más amplia, completa y variada de productos (Lewis, Chambers y Chacko, 1995, 653). Además, de esta forma consiguen incrementar su reconocimiento internacional, debido a su mayor número de establecimientos y un mayor poder de negociación con proveedores e intermediarios. En algunos casos la franquicia se convierte en el negocio principal de la empresa.

En Estados Unidos el desarrollo de la industria hotelera ha estado totalmente ligado a las franquicias, pudiendo considerarse a este sector, junto con el de la restauración, como los principales artífices del desarrollo de esta fórmula comercial en ese país. Así, desde que en los años 50, *Holiday Inn* y el segmento de moteles vieran en este sistema su vehículo de expansión, la franquicia ha sido la estrategia de crecimiento más comúnmente utilizada por las compañías hoteleras en todos los segmentos, hasta el punto de que en ese país es raro encontrar una cadena que no oferte franquicias (Brown y Dev, 1997, 30).

De acuerdo con la AH&MA (*American Hotels and Motels Association*) existen 180 marcas hoteleras en los Estados Unidos y cerca del 75% de los hoteles están afiliados a una organización en régimen de franquicia (Weld, 1999, 25).

De hecho, de los diez grupos hoteleros más importantes a escala mundial, ocho están presentes en las franquicias hoteleras, destacando los casos de *Cendant Corp.* y *Choice Hotels International*, primera y quinta del ranking, respectivamente, en las que prácticamente la totalidad de establecimientos son franquiciados (TTI, 2000, 17-18) (FIGURA 5.8).

Además, la mayoría de estos grupos hoteleros americanos comercializan simultáneamente un número más o menos amplio de marcas, con distintos posicionamientos y servicios y, en consecuencia con distintos costes de adhesión (H&MM, 1997, 34-35).

IMPORTANCIA DE LA FRANQUICIA ENTRE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS EN EL MUNDO, 1999				
GRUPO	PUESTO EN RANKING GENERAL N° HAB.	HOTELES EN FRANQUICIA	TOTAL DE HOTELES	% HOTELES EN FRANQUICIA
CENDANT CORP.	1	6.258	6.315	99,1
CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	5	4.248	4.248	100
BASS HOTELS & RESORTS	2	2.563	2.886	88,8
HILTON HOTELS CORP.	7	1.357	1.700	79,8
MARRIOTT INTERNATIONAL	3	998	1.880	53,1
CARLSON HOSPITALITY WORLDWIDE	9	581	616	94,3
ACCOR	4	568	3.234	17,6
US FRANCHISE SYSTEMS	-	374	400	93,5
SOCIÉTÉ DU LOUVRE	13	372	990	37,6
STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLDWIDE	8	299	716	41,8

FIGURA 5.8

Fuente: Hotel Giants Survey, Hotels magazine, en TTI(2000b, 17-18)

Este es el caso del grupo más importante de franquicias hoteleras en el mundo, *Cendant Corp.*, que además, como ya se ha visto ocupa el primer lugar en número de habitaciones hoteleras. Este grupo está presente en una amplísima variedad de sectores, entre los que destaca, además del turístico, el inmobiliario y el marketing directo. En el terreno de los viajes, controla las franquicias de marcas hoteleras tan conocidas en los Estados Unidos como *Howard Johnson*, *Ramada*, *Days Inns*, *Super 8 Motels* o *Villager Inns*, entre otras. Esta gama de marcas formaban lo que se conocía como *Hospitality Franchise Systems Inc* (Todd y Mather, 1995, 273). Además hay que incluir dentro de este grupo a la empresa de alquiler de coches *Avis*, y la principal organización mundial de *timesharing*, *RCI*.

También el segundo grupo en importancia, *Bass Hotels & Resorts*, esconde tras su denominación a un conjunto de marcas en régimen de franquicias conocidas a lo largo y ancho de todo el mundo, entre las que destacan *Holiday Inn*; *Holiday Inn Express* y *Crowne Plaza Hotels & Resorts*.

Por lo que se refiere a nuestro país la representatividad de la franquicia es aún muy reducida, aún cuando, hay que indicar, que algunos de los grandes grupos americanos ya disponen de establecimientos franquiciados o han manifestado su intención de intensificar su expansión dentro de este mercado. Entre ellas puede citarse a la propia *Cendant*; *Bass*; *Hilton*, *Marriot* o *Accor* (Davis, 2000, 28; Spic, 2000k y 2000l; Turismo y Economía, 2000, 16).

Con relación a las cadenas españolas, aún cuando muchas de ellas están abriéndose a las empresas independientes para desarrollar su expansión, generalmente están primando otras vías de cooperación, más cercanas a las afiliaciones o los contratos de gestión y arrendamiento que a la franquicia, cuyo sistema parece no seducir a los hoteleros españoles (Hostelmarket, 1999) (FIGURA 5.9).

Un caso particular en este sentido lo constituye la cadena *Riu*, que tras su experiencia en mercados exteriores, como Marruecos y Bulgaria, ha decidido potenciar abiertamente las franquicias para su expansión (Munar, 2000, 26).

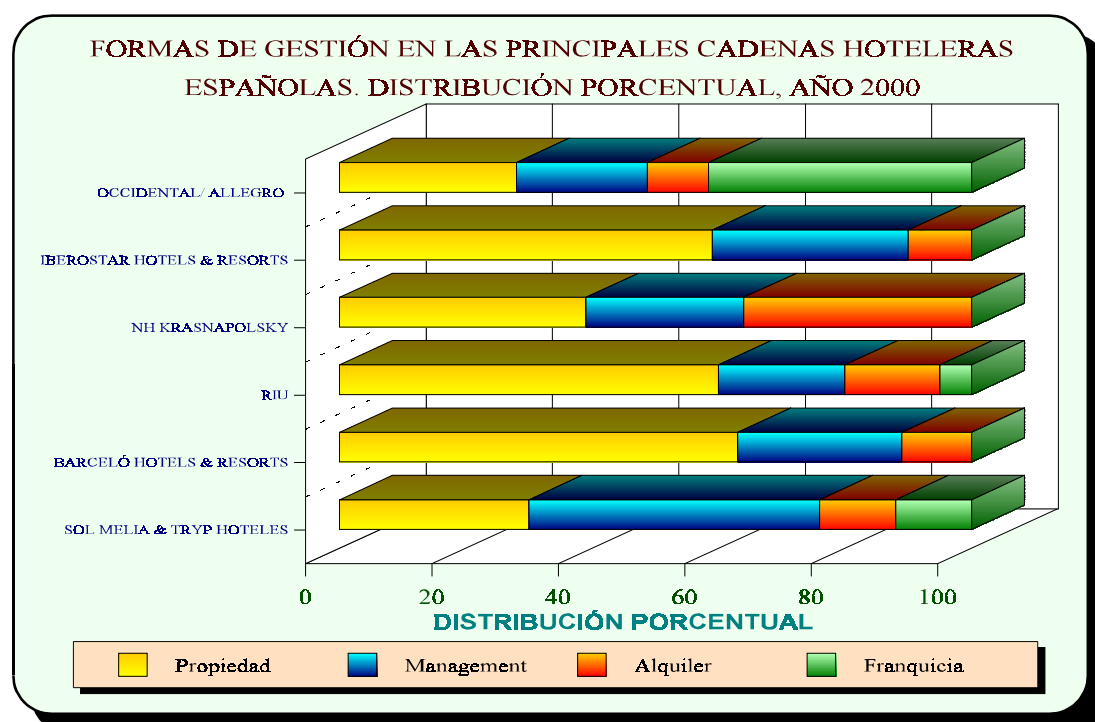


FIGURA 5.9

Fuente: Credit Suisse First Boston (2000b)

Según Tormo & Asociados (2000), en España existen cuatro empresas hoteleras que actúan como franquiciadoras, que son *Holiday Inn*; *Domus Hoteles*, *Hoteles Campanille* y la cadena *Sol Melía*. Sin embargo, ésta última, a pesar de que contaba con 15 establecimientos franquiciados en España en 1999 (Hostelmarket, 1999), y según se desprende de su *Informe Anual* parece estar potenciando la fórmula de contrato de gestión por encima de los de franquicia (Sol Melía, 2000, 126).

No obstante, de acuerdo con los datos del *Credit Suisse First Boston* (B.C., 2000, 11), la cadena hotelera española con una mayor implantación en el terreno de la franquicia es *Occidental Hoteles*, con el 41,6% de sus establecimientos operando bajo este régimen. En nuestra opinión, esta situación es fruto de la ya citada adquisición de *Allegro Hotels & Resorts*, empresa con una mayor tradición en este sentido.

Dentro del campo de las agencias de viajes, principalmente minoristas, la franquicia ha tenido un mayor desarrollo que en el caso de los hoteles. En este subsector, y aunque nuevamente son válidas todas las características generales de las franquicias, podrían apuntarse algunas otras peculiaridades.

Así, en primer lugar nos encontramos ante el hecho de que en muchos casos la franquicia en las agencias de viajes constituye una vía para abrir oficinas de ventas utilizando la licencia de la que dispone el franquiciador, a pesar de que esta situación puede ser considerada como ilegal (Muñoz Oñate, 2000, 9). Es decir, que a veces supone principalmente una alternativa para superar las barreras legales a la apertura de este tipo de establecimientos.

Por otra parte, dentro del subsector de agencias de viajes nos encontramos con dos modalidades de franquicias. De una parte, seguirían existiendo las franquicias de formato de negocio, cuando franquiciador y franquiciado se encuentran en el mismo nivel de distribución, es decir, ambas son agencias minoristas. Pero, también, nos encontramos las franquicias de distribución, cuando el franquiciador es una agencia mayorista o forma parte de un grupo en el que se combinan los dos niveles de actividad.

En este último caso, la franquicia constituye, además, una forma de garantizar la distribución de sus paquetes turísticos en detrimento de los ofertados por otras empresas, por lo que sí cabría incluirla como una alternativa de los sistemas verticales de marketing. Estas ventajas, añadidas a las habituales de esta estrategia de expansión, está atrayendo a grupos turísticos importantes al negocio de las franquicias, como por ejemplo, *Barceló*, *Ecuador* o *Marsans*. A través de esta vía, además, están complementando su red en aquellas zonas donde no tenían presencia o ésta era escasa, entre otros motivos por tratarse de mercados menos atractivos potencialmente.

Para el *Grupo Barceló*, la franquicia está siendo a lo largo del presente año, uno de los instrumentos desarrollados para su expansión en Latinoamérica en este segmento, en el que su división *Turavia América* está desarrollando franquicias minoristas (Hosteltur, 1999b, 34).

Tal como ya se destacó al estudiar a las agencias de viajes como intermediarias, y según Tormo y Asociados (2000), en nuestro país y en el año 1999, operaban 16 enseñas de franquicias dentro de este sector, que reunían entre todas cerca de 900 puntos de venta, aunque hay que indicar que dentro de esa cifra se incluyen las agencias en propiedad de algunas de dichas cadenas. Según algunas estimaciones, el número real de agencias franquiciadas puede rondar en torno a las 350, entre las que existen muchas con volúmenes de ventas que no superan los 30 ó 40 millones de pesetas (García Conchel, 2000, 8).

Por su parte, Franquicias.net (2000) recoge un total de 26 marcas, entre las que se incluyen algunas que desaparecieron ante un rotundo fracaso de las mismas a principios de la década de los noventa, como *Alpina*, *Pineda* o *Viajes Orgaz* (García Conchel, 2000, 8).

También en la industria aérea está presente la franquicia. Los orígenes en esta área también se remontan a los Estados Unidos, a finales de la década de los setenta, en donde tras la desregulación aérea esta vía de expansión tuvo un importante desarrollo. En Europa, aunque a menor escala, la franquicia ha adquirido en los últimos años un notable crecimiento en el mercado aéreo (Pender, 1999, 565-569).

En este sector, podría decirse que se trata más bien de franquicia de producto/marca, por la cual una compañía permite operar a otra, en unos trayectos determinados, bajo el nombre y logotipo de la primera. Como contrapartida, el franquiciador además de los royalties correspondientes consigue una mayor amplitud en su cartera de productos, complementando los suyos propios con los atendidos por la empresas franquiciadas.

La principal oportunidad para el desarrollo de la franquicia en este sector radica en la incompatibilidad existente entre las grandes compañías y las pequeñas rutas, por lo que la franquicia constituye una vía para que las compañías de escasa dimensión que operan en trayectos cortos puedan aprovechar la imagen de marca de las grandes empresas, mientras que éstas últimas consiguen dar un mayor cobertura de servicio a sus clientes.

De hecho, y siguiendo a Pender (1999, 569) una de las principales ventajas de la franquicia en la industria aérea radica específicamente en este hecho. Constituye una forma de acceder a rutas domésticas en países donde no sería posible hacerlo de otra forma o simplemente no sería rentable.

Otra importante ventaja, tanto para el franquiciador como el franquiciado gira en torno a los servicios de tierra en los principales aeropuertos, controlados generalmente por las grandes compañías. En este sentido, las filiales de los principales transportistas encontrarán a través de las empresas franquiciadas un nuevo mercado y éstas, a su vez, tendrán garantizados los servicios en aeropuertos, generalmente, muy saturados.

Esas mismas sinergias bilaterales pueden extenderse a otros aspectos importantes para la gestión de este tipo de productos, como al acceso a los canales de distribución a través de los CRS, ligados a las grandes compañías, o la utilización conjunta de los programas de fidelización de viajeros

En la industria aérea europea *British Airways* puede considerarse como la pionera en el empleo de esta modalidad de expansión. Así, según la propia empresa, esta estrategia está

siendo empleada desde 1993 para apoyar el objetivo de ser una línea aérea global. Desde que en esa fecha *CityFlier Express* empezará a operar bajo la marca de *British Airways*, otras ocho compañías han sido franquiciadas por este importante transportista.

Esta estrategia permite a *British Airways* ganar presencia en los mercados de bajo volumen de operaciones y en los segmentos en los que existe una fuerte competencia en precios, a los que no sería rentable servir a través de sus propios medios. Esto también le posibilita desplegar su nombre y marca de forma más amplia y rápida, sin incurrir en altos costes y con una estructura fácil de manejar (British Airways, 2000, 83).

Si nos trasladamos al mercado español, esta estrategia también está presente en la industria aérea, aunque con una presencia casi testimonial, por parte de *Iberia*, que, sin duda, con los mismos objetivos, mantiene la franquicia a la compañía *Air Nostrum*. Esta empresa cubre los vuelos regionales de menor atractivo comercial para la compañía de bandera.

5.6.3.- EL FUTURO DE LA INTEGRACIÓN CONTRACTUAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

En la actualidad, dentro de cualquier foro de debate o en el análisis efectuado por cualquier autor sobre el futuro y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas turísticas, la cooperación o integración entre distintas organizaciones se considera una estrategia vital ante la globalización de los mercados y la intensificación de la competencia.

Sin embargo, y aún cuando estamos totalmente de acuerdo con este planteamiento, hay que tener presente que dentro de este nuevo contexto surge una nueva problemática para la empresa, que requiere un adecuado análisis y planificación.

De hecho, ante esta creciente tendencia a la creación de cadenas voluntarias, consorcios, grupos de gestión o franquicias, existen, sin duda, organizaciones que han visto una

oportunidad de negocio en la creación y explotación de estos grupos, pero que, en muchas ocasiones, no están aportando ningún valor añadido a las empresas adheridas. Por lo que una decisión clave estriba en saber escoger el grupo o cadena adecuada.

Así, a nuestro juicio, consideramos que el principal valor que puede aportar una franquicia a una empresa hotelera independiente es su imagen de marca. Es evidente que una clara identidad de marca será, por tanto, un pre-requisito indispensable para ser un franquiciador (Pender, 1999, 567). Sin embargo, y tal como podemos apreciar por algunos de los ejemplos citados, esta condición no parece cumplirse por parte de ciertas empresas que actualmente está ofreciendo franquicias en el sector hotelero en nuestro país.

Además, de entre aquellas que si cuentan con una cierta imagen y notoriedad, deberá seleccionarse cuidadosamente la enseña que más se adecue al tipo establecimiento de la propia empresa (Weld, 1999, 26).

De igual forma, cuando el objetivo perseguido a través de la afiliación sea el de hacer llegar la oferta a través de una importante red de distribución a un amplio mercado potencial, será igualmente trascendental evaluar la eficacia y la operatividad de dichos canales de distribución.

Por otra parte habrá que evaluar y contrarrestar el coste de incorporación al grupo o cadena con los servicios realmente ofertados por el mismo, así como por los resultados obtenidos. En este sentido, es especialmente importante las condiciones, así como los derechos y obligaciones de cada una de las partes recogidas en el contrato firmado. De hecho, la importancia de estas relaciones y del documento que las especifica, se ve reflejada en la atención que se le ha prestado en la literatura especializada en este tema dentro del sector turístico (Agrawal y Lal, 1995, 213-221; Berger, 1997, 25-31; Brown y Dev, 1997, 30-45; Eyster, 1997, 14-33; Schindler, 1997, 22-27; Johnson, 1999, 34-39).

Por último, además de toda la planificación previa, para que los acuerdos de cooperación

o integración surtan efectos deberá gestionarse adecuadamente la relación posterior a la unión de empresas. En este sentido podríamos extrapolar a todas las variantes de integración y cooperación empresarial, las siete estrategias, propuestas por Habeck, Kröger y Träm (1999, 31-163), para el éxito de la integración tras las fusiones de empresas, que son:

- Visión de futuro. Elaborar una clara estrategia y visión de futuro y exponerla.
- Liderazgo. Es fundamental y hay que establecerlo rápidamente.
- Crecimiento. La empresas debe centrarse en el valor añadido para cumplir el objetivo de crecimiento.
- Resultados inmediatos. Empezar a trabajar, obtener logros y comunicarlos. Dar pasos tangibles y objetivos.
- Diferencias culturales. Tratar una cuestión “blanda” con medidas “duras”.
- Comunicación. Es la verdadera fuerza subyacente en la aceptación, la orientación y las expectativas.
- Gestión de los riesgos. Actuar proactivamente, no reactivamente.

MENU

SALIR

CAPÍTULO 6
LA DISTRIBUCIÓN
TURÍSTICA Y EL
SECTOR HOTELERO

6.- LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA Y EL SECTOR HOTELERO

6.1.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL SECTOR HOTELERO

En los capítulos precedentes hemos hecho un repaso a los aspectos que hemos considerado más trascendentales en cuanto a la situación de la distribución turística desde una óptica general, analizando al sector en su conjunto. Sin embargo, a partir de aquí nos centraremos de forma específica en la problemática de la distribución comercial y de la incidencia de la integración y la cooperación empresarial sobre esta variable comercial aplicada a la industria hotelera.

El sector hotelero forma parte de uno de los dos pilares básicos en la producción del servicio turístico, que podrían resumirse, desde un punto de vista práctico, en el alojamiento y el transporte.

Dentro del sector de alojamientos el hotel constituye, sin duda alguna, el tipo de establecimiento turístico por excelencia. Sin embargo, hay que indicar que no es el único, y que cada vez existe una mayor complejidad y diversidad en cuanto a las tipologías de empresas turísticas que se dedican a satisfacer esta necesidad del viajero.

Así, Muñoz Oñate (1994, 221) distingue dentro de los alojamientos turísticos las siguientes modalidades: Albergues, campings, *caravanings*, fondas, pensiones, casas de huéspedes, hoteles, apartamentos, moteles y hoteles de carretera, hostales, ciudades de vacaciones, condominios, castillos, palacetes, mansiones, balnearios, barcos, coches camas,

villas, chalets, *bungalows*, residencias, colegios mayores y menores, monasterios, refugios, multipropiedades, tiendas de campañas y cuevas turísticas.

A esta amplia lista todavía podrían añadirse otras denominaciones y variantes, algunas de ellas muy utilizadas recientemente, como por ejemplo, casas rurales, *resorts* o *spas*; la combinación de diversos conceptos, *aparthotel*; *hotel-residencia*; *hotel-spas*; o incluso, como recoge Bull (1994, 91), la casa de los amigos o familiares, que normalmente alcanza entre un 30 y un 50 % de las pernoctaciones de los turistas.

Para establecer una cierta ordenación de todo ello, podemos recurrir, al objeto de esta investigación, a la reglamentación oficial al respecto. Así, la reciente *Ley del Turismo de Andalucía* (Ley 12/1999, de 15 de diciembre, BOJA núm. 151, de 30 de diciembre), en su *Capítulo III*, diferencia en primer término a los establecimientos de alojamiento turístico, tratados en la *Sección 1ª*, de las viviendas turísticas, que son objeto de la *Sección 2ª*.

Dicha Ley, determina las siguientes tipologías: Establecimientos hoteleros; Apartamentos turísticos; Inmuebles de uso turístico en régimen de aprovechamiento por turno; Campamentos de turismo o campings; Casas rurales y Balnearios.

Los establecimientos hoteleros, que constituyen el objeto central del presente trabajo, son clasificados en el artº 37 de la *Ley del Turismo* en cuatro grupos, a los que caracteriza de la siguiente forma:

a) Hoteles: son aquellos establecimientos destinados a la prestación del servicio de alojamiento turístico, con o sin servicios complementarios, y que, ocupando la totalidad o parte independiente de un edificio o conjunto de edificios, disponen de entradas propias y, en su caso, ascensores y escaleras de uso exclusivo, cumpliendo, además, los restantes requisitos que reglamentariamente se determinen.

b) Hostales: son aquellos establecimientos que ofrecen alojamiento, con o sin otros

servicios de carácter complementario, y que, tanto por la dimensión del establecimiento, como por la estructura, tipología o características de los servicios que ofrecen, reglamentariamente se les exceptúen de determinados requisitos exigidos a los hoteles.

c) Pensiones: son aquellos establecimientos que ofrecen alojamiento, con o sin otros servicios de carácter complementario, y que, tanto por la dimensión del establecimiento, como por la estructura, tipología o características de los servicios que ofrecen, reglamentariamente se les exceptúen de determinados requisitos exigidos a los hostales.

d) Hoteles-apartamentos: son aquellos establecimientos que, reuniendo los requisitos exigidos a los hoteles, cuentan, además, con las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos y bebidas dentro de cada unidad de alojamiento, en los términos que reglamentariamente se determinen.

De todos ellos, la empresa hotelera constituye a nuestro juicio, el agente turístico más significativo e interesante a la hora de estudiar cómo pueden influir, o lo están haciendo, las relaciones entre distintos elementos del sistema turístico, principalmente, por los siguientes motivos:

- ✓ Son, junto a las compañías aéreas, los productores más representativos de la industria turística.
- ✓ A diferencia de las compañías aéreas, que en su mayoría son grandes grupos que tienen su origen en empresas públicas, el sector hotelero ha sido tradicionalmente una industria fragmentada y diversificada (Bull, 1994, 91).
- ✓ Dado el carácter receptor del turismo, tanto en el ámbito nacional, como en el de la Comunidad Autónoma Andaluza, la empresa hotelera es el sector económico más importante dentro de la industria turística española.

De hecho, la importancia de la industria hotelera trasvasa incluso el ámbito netamente turístico, siendo considerada como un sector esencial para la economía y la sociedad en general. Medlik, (1994, 4-5), justifica tal afirmación en los siguientes aspectos:

- Los hoteles juegan un importante papel proporcionando facilidades para las transacciones de negocios, reuniones y conferencias, así como para actividades recreativas y de entretenimiento. A través de las mismas, los hoteles contribuyen a la producción total de bienes y servicios que ayudan al bienestar material de las naciones y comunidades.
- En muchas zonas, los hoteles son, en sí mismos, el atractivo para los visitantes, los cuáles realizarán un gasto en dicha zona, normalmente superior al realizado en su propio lugar de origen. Este consumo afectará positivamente a la economía local, tanto de forma directa como indirecta.
- Cuando se trata de turistas extranjeros, los hoteles constituyen un generador muy importante de divisas, con las consiguientes consecuencias para la balanza de pagos de un país.
- Los hoteles son además una industria que genera altos niveles de empleo, ya que se trata de un sector intensivo en mano de obra.
- Al mismo tiempo, son un mercado muy importante para los productos de otros sectores. Desde la industria de la construcción y afines a ésta, como el equipamiento, mobiliario, decoración hasta una amplia variedad de sectores productivos, como alimentación y bebidas, gas, electricidad, agua, etc.
- Por último, los hoteles también son una significativa fuente de atracciones para los residentes locales, a través de sus bares, restaurantes, zonas recreativas y deportivas, etc.

6.2.- CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO COMO PRODUCTO TURÍSTICO.

Al intentar delimitar las características del producto hotelero para analizar las implicaciones que éstas pueden tener desde una óptica de marketing tendríamos que reiterar lo expresado en el capítulo primero de este trabajo cuando se estudiaron las características específicas de los productos turísticos. Evidentemente, como tal, en los servicios hoteleros se dan todos y cada uno de los aspectos diferenciales estudiados, tanto de forma general para los servicios, intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad, como aquellos más propios de los servicios turísticos en particular, que fueron resumidos en complementariedad; estacionalidad y altas fluctuaciones de la demanda; alta influencia de las variables del macroentorno; distanciamiento geográfico y el tratarse de un producto basado en experiencias.

Sin embargo, además de todo ello, también, podemos detectar algunas otras características que condicionan en cierta forma, o han de ser tenidas en cuenta en la gestión del marketing en este tipo de empresas. Así por ejemplo, Go y Pine (1995, 26-27) resumen en cuatro las peculiaridades determinantes en esta industria, que son:

- ✓ El carácter intensivo en mano de obra, con especial énfasis en el servicio personal. Este aspecto es crucial de cara a conseguir unos niveles de calidad homogéneos que permitan la satisfacción del cliente y un alto nivel de riesgo en los llamados “*momentos de la verdad*”. La labor de los empleados tiene una incidencia directa en la posibilidad de que un cliente vuelva al mismo hotel. Paralelamente, este hecho también condiciona notablemente los costes y en consecuencia los niveles de precios dentro de la industria.
- ✓ Se trata de una industria extremadamente competitiva. Tanto desde un punto de vista interno, como consecuencia del exceso de construcción y/o capacidad hotelera, como por el proceso de globalización que está incrementando el número de agentes dentro de esta

industria en numerosos mercados. Además, como más adelante se analizará, la competencia también está presente, e incluso en algunos casos de forma más intensiva y peligrosa, por parte de productos substitutivos.

- ✓ La empresa hotelera es extremadamente sensible a las fluctuaciones de la demanda. Esta característica, que nosotros hemos generalizado para todo el sector turístico, es resaltada por estos autores en el caso de la industria hotelera, ante sus importantes repercusiones en la misma, dado el carácter perecedero del producto y los importantes costes generados. En este sentido, Todd y Mather (1995, 125) afirman que el principal imperativo en la gestión hotelera es maximizar la utilización de la capacidad disponible.
- ✓ Se trata de una industria intensiva en capital. El coste medio de construir un hotel supera los 100.000 \$ por habitación en muchos mercados, y mucho más en otras zonas donde la propiedad inmobiliaria es más cara.

Además de todo ello, a nuestro juicio, la característica más destacable, desde la óptica de marketing, del sector hotelero como producto turístico es la **diversidad de públicos objetivos** a los que puede dirigirse. Este amplio mercado puede tener, además, unas necesidades que satisfacer muy diferentes entre los distintos grupos de consumidores. Incluso, cuando éstas necesidades puedan ser similares, los gustos, preferencias y hábitos de consumo hacen que la empresa hotelera se encuentre ante un mercado objetivo sumamente heterogéneo, con la de que ciertos condicionantes del propio producto hacen prácticamente imposible compatibilizar la satisfacción de distintos segmentos a través de un mismo establecimiento hotelero.

Una aproximación a esta diversidad de mercados ha sido propuesta por Medlik (1994, 17-23), al estudiar los servicios y facilidades del hotel como producto, distinguiendo cinco mercados, que además pueden combinarse o complementarse entre sí:

- Mercado hotelero de alojamiento. Referido a aquellos consumidores que simplemente buscan en el hotel un lugar donde pasar una o varias noches. Dentro de este mercado

existe a su vez una amplia variedad de segmentos con necesidades y hábitos de comportamiento muy diferenciados. Este autor los agrupa en tres categorías genéricas: vacacionales, negocios y otros, en donde caben infinidad de motivaciones. No obstante, en cualquiera de ellas debe considerarse que el alojarse en el establecimiento turístico no constituye la razón principal del desplazamiento, sino que la demanda hotelera se deriva de las motivaciones que llevan a esos consumidores a un determinado destino.

- Mercado hotelero de restauración. Independientemente o de forma complementaria al anterior, nos encontramos ante otro conjunto de consumidores que buscan en este tipo de empresas satisfacer necesidades relativas a alimentación, bebidas, o servicios de *catering*. Aquí nuevamente nos encontramos ante otra diversidad de consumidores que pueden ser agrupados en distintas formas, según estén alojados o no en el establecimiento, según sean clientes individuales o grupos concertados, o según se trate de turistas o de clientes locales, entre otros criterios.
- El hotel como atractivo turístico. Existe igualmente un mercado en el que las instalaciones, estructura y los servicios ofrecidos por el propio hotel constituyen en sí mismos una motivación turística suficiente para generar demanda hacia el mismo.
- Mercado hotelero en función de la localización. La localización del hotel constituye en sí misma un argumento esencial para caracterizar la demanda del mismo en determinadas situaciones. Un ejemplo representativo son los hoteles de carretera, conocidos popularmente como moteles, o la ubicación de establecimientos en aeropuertos o estaciones de ferrocarril. Esta dimensión del mercado hotelero está vinculada igualmente con la connotación de demanda derivada de otras necesidades en la que la cercanía o ubicación en un área limítrofe a la actividad que lleva a un viajero a desplazarse añade valor de cara al consumidor al producto hotelero.
- Mercado hotelero en función del nivel de servicio. Existe igualmente una amplia diversidad de consumidores en función del nivel de servicio deseado por parte del cliente

y de la relación de éste con el precio que está dispuesto a pagar. Constituye en definitiva la segmentación del mercado que determinara el tipo y categoría del establecimiento y en consecuencia sus niveles de precios.

El cruce y combinación de todos estos posibles mercados objetivos, necesidades a satisfacer, hábitos de compra, características de los consumidores y del servicio, entre otros criterios, hacen que el producto hotelero sea algo mucho más complejo y diverso de lo que a priori puede parecer. La figura 6.1 nos permite hacernos idea de esta situación, a pesar de que en la misma se ha realizado una simplificación de esta realidad, ya que se podrían haber desagregado en mayor medida cada una de las alternativas propuestas.



FIGURA 6.1

Fuente: Elaboración propia

Tal como indicábamos anteriormente esta situación es especialmente compleja en la industria hotelera precisamente como consecuencia de otra característica específica de este sector, que es su **dependencia del inmueble**, es decir de su componente físico o tangible. A pesar de que como tal, el producto hotelero es un servicio, y no un bien tangible, no cabe duda, de que está muy condicionado por las instalaciones tangibles en donde se prestan dichos servicios. El carácter de la edificación y sus instalaciones limita notablemente las posibilidades de adaptar el producto hotelero a muchas de las características cambiantes de la demanda.

Así por ejemplo, mientras que una compañía aérea puede atender simultáneamente, con los mismos recursos tangibles, a viajeros de primera clase y de clase turista, adaptando la capacidad disponible del avión a cada segmento, en función de la demanda, con tan sólo correr una cortina o servir una copa de vino en vaso de plástico o cristal, un hotel difícilmente puede satisfacer al mismo tiempo a un cliente que busca un servicio de lujo y a otro del segmento “económico”.

Del mismo modo, la compañía aérea podrá distribuir su flota en los distintos trayectos en función de la demanda, pero una empresa hotelera, no podrá trasladar su hotel a distintos destinos turísticos en función de las tendencias turísticas.

Esta situación condiciona, en definitiva, que en la industria hotelera, la segmentación del mercado requiere ser planteada en una doble vertiente. De una parte, podríamos decir que ha de realizarse una “macrosegmentación” del mercado, que condicionará el resto de la estrategia de la empresa de una manera muy rígida a largo plazo. Es decir, que en este sector, una empresa que cuente con un único hotel no podrá, salvo muy raras excepciones, llevar a cabo lo que conocemos como estrategia diferenciada.

La selección del mercado meta o “macrosegmento” deberá ser previa al diseño y construcción del hotel, pues ésta condicionará, desde su ubicación, hasta el mobiliario de las habitaciones, pasando por los salones de reuniones, instalaciones deportivas y/o recreativas, dimensiones de las habitaciones, etc.

No obstante, dentro de dicho “macrosegmento”, siempre será posible realizar una “microsegmentación”, en el sentido de diferenciar al público objetivo en función de otros criterios que si pueden ser compatibles entre sí, como por ejemplo, nacionalidades, hábitos de compra, duración de la estancia, servicios demandados, fidelidad del consumidor, o “volumen de compra”, entre otros muchos.

Esta “macrosegmentación” del mercado hotelero está originando, cada vez en mayor medida, una creciente amplitud de tipología de hoteles, pudiendo establecerse una diversidad de enfoques a la hora de clasificarlos. Así, independientemente de la legal, anteriormente mencionada, y partiendo de los criterios utilizados por Medlik, (1994, 11), podríamos ampliar sus modalidades a las siguientes:

❖ Según su localización:

- Urbano (pudiendo diferenciarse entre grandes y pequeñas ciudades)
- Costero
- Rural o interior
- De montaña

❖ En función de su ubicación dentro de la zona, especialmente para el grupo urbano:

- Carretera o motel
- Aeropuertos o estaciones
- Céntricos
- Periféricos
- Centros comerciales
- Zonas empresariales o industriales

❖ De acuerdo al motivo principal de la visita y de la estancia en el hotel:

- Turístico o vacacional
- Negocios

- Congresos
- De salud (Hotel-Spa o Balnearios)
- Deportivos

❖ Según la amplitud y servicios ofrecidos

- Resorts o complejo hotelero (también podría considerarse una modalidad del turístico)
- Aparthotel
- Funcional (conocidos también como “*express*” o “*budget-hotels*”)

❖ Atendiendo a la propiedad o forma de gerencia del establecimiento:

- Independiente
- Cadena hotelera: dentro de las que se puede diferenciar, como ya se ha analizado, entre hoteles en propiedad, arrendamiento, gestión, franquicias o cadenas voluntarias/consorcios.

❖ Dependiendo de la categoría: Este criterio difiere según los países, en función, generalmente de la legislación vigente en cada uno de ellos. En España, la clasificación oficial clasifica a los hoteles por el número de estrellas, de 1 a 5, diferenciando además dentro de estos últimos una categoría de “Gran Lujo” (GL).

Sin embargo, en la práctica, cada vez es más frecuente la diferenciación a través de otros parámetros, que normalmente se distinguen empleando submarcas dentro de cada cadena hotelera. Suelen diferenciarse al menos tres niveles, lujo, medio-alto y económico.

❖ En función del número de habitaciones, también podría distinguirse entre pequeños, medianos y grandes, aún cuando no existe una delimitación específica de los límites de cada grupo.

6.3.- SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Las especiales características de los servicios hoteleros han propiciado que en la literatura específica sobre la aplicación del marketing en esta industria se recojan algunos enfoques particulares sobre esta disciplina que haremos constar de forma muy esquemática en este apartado.

En este sentido, una de las primeras aportaciones es la de Renaghan (1981, 31-35), quien defendía que el marketing-mix hotelero contiene tres “*submixes*” principales: el mix del producto/servicio; el mix de presentación y el mix de comunicación.

El mix del producto/servicio, según este autor, es la combinación de productos y servicios, ya sean gratuitos o en venta que tienen como objetivo satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Lo que denomina como mix de presentación incluye a todos aquellos elementos usados por la empresa para incrementar la tangibilidad del mix del producto/servicio para su percepción por parte del mercado objetivo en el lugar y momento adecuado. Dentro de este grupo se incluye aspectos como el edificio, la localización, atmósfera, precio, empleados y clientes.

Por último, el mix de comunicación engloba a todas aquellas formas de transmisión de información entre la empresa y el mercado objetivo que incremente la tangibilidad del mix del producto/servicio, que contribuya a la creación de las expectativas del consumidor o que lo persuada para la compra.

Lewis, Chambers y Chacko (1995, 394-395) adoptan este mismo enfoque pero añadiendo un mix adicional, el de la distribución, el cual definen como todos los canales disponibles

entre la empresa y el mercado objetivo que incrementen la probabilidad de traer al consumidor hasta el producto. Como vemos, esta conceptualización es totalmente análoga a la tradicional con una salvedad importante. Normalmente la distribución pretende acercar los productos a los consumidores, en los servicios, en general, trata de llevar a los consumidores hasta los productos.

Igualmente, Morrison (1996, 42), considera que se requiere un planteamiento diferente para la aplicación del marketing en la industria hotelera y turística en general. Este autor centra estas particularidades en los cinco enfoques siguientes:

- ✓ La necesidad de emplear otras 4 Ps adicionales a las 4 tradicionales. Estas otras variables son las personas (people); paquetes turísticos (packaging); programación (programming) y alianzas (partnership).
- ✓ La especial importancia de la publicidad “boca a boca”, ante la imposibilidad de la prueba previa del producto, que es reemplazada, en muchas ocasiones, por las recomendaciones y la experiencia de amigos y familiares.
- ✓ Un mayor uso de enfoques emocionales en la promoción y publicidad ante el carácter intangible del producto. Tal como indicábamos al inicio de este trabajo el turismo es en definitiva un producto basado en experiencias y, por tanto, la publicidad que apele a este concepto será generalmente más efectiva.
- ✓ Mayores dificultades para la prueba de nuevos conceptos de productos/servicios. La facilidad y rapidez con la que los servicios pueden ser copiados hace que resulte complicado poner en práctica estrategias innovadoras con una adecuada planificación.
- ✓ Un incremento de la importancia de las relaciones con todas las organizaciones complementarias. Dentro de éstas distingue tres niveles de relaciones. Por una parte, entre todas aquellas empresas involucradas en la comercialización de estos servicios, es decir,

entre los proveedores, intermediarios, otros organismos de promoción e incluso con empresas complementarias, como las compañías de transporte. En segundo lugar, entre lo que denomina como el mix del destino, es decir entre los distintos componentes de lo que hemos denominado como “macroproducto” turístico (Periañez y Alcázar, 1999, 64). Y, por último, entre los visitantes y los residentes.

En nuestra opinión, todos los enfoques anteriores podrían resumir, de una forma directa y trascendental los aspectos estratégicos más importantes para el marketing en la industria hotelera. No obstante, consideramos que todos ellos pueden tener cabida, quizás tras una reclasificación de los mismos, en los planteamientos genéricos para el marketing de servicios propuestos por Eiglier y Langeard (1989) o por Grönroos (1994).

Bajo esta perspectiva, consideramos que, básicamente, todos los aspectos expuestos hacen referencia, en definitiva, a una gestión específica, con especial hincapié en los puntos críticos apuntados, de las variables tradicionales del marketing.

La principal diferencia según este enfoque radica en la conceptualización del producto, en el que cabe diferenciar una doble dimensión, “*el qué*” y “*el cómo*”, es decir, los servicios ofrecidos y la forma en la que éstos son prestados (Grönroos, 1994, 39).

El primer componente, la oferta de servicios, coincide básicamente con la dimensión tradicional de la variable producto dentro del marketing, siendo la segunda componente, la forma en que se prestan los servicios, la variable específica, que constituye lo que Eiglier y Langeard (1989, 4) han popularizado como *servucción*.

La *servucción* engloba la gestión de los tres elementos principales que intervienen en la producción del servicio: los soportes físicos o elementos tangibles; el personal y el propio cliente. Por tanto, se puede observar que incluye algunos de los puntos críticos anteriormente citados, como el mix de presentación de Renaghan (1981, 31-35), o una de las *Ps* adicionales de Morrison (1996, 42), las personas. Los restantes enfoques propuestos por estos autores

creemos que tienen cabida, como decíamos anteriormente, en una gestión específica de las variables tradicionales del marketing.

6.3.1.- TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE PRODUCTO

Si tuviésemos que resumir las principales tendencias del marketing en lo que la política de producto se refiere dentro de la industria turística nos quedaríamos con una línea estratégica, **la diferenciación a través de la innovación de productos.**

Ante la progresiva intensificación de la competencia en esta industria resulta esencial producir nuevas e innovadoras ideas para lograr diferenciar a un hotel de sus competidores. Según Taylor (1996, 170), los estudios realizados por *NOP Hotel Trust Survey* muestran una y otra vez como las compañías que más han centrado su atención en esta línea estratégica son también las empresas de más éxito dentro de la industria hotelera.

En este campo de la diferenciación vía producto/servicio, el sector hotelero presenta amplias oportunidades, precisamente por las características antes apuntadas de la diversidad de productos/mercados que engloba.

Así, podríamos decir que la principal línea que se está desarrollando se basa en la creación de nuevos productos-hoteles, más especializados en determinados segmentos de mercado, buscando una conceptualización de dichos productos mucho más adaptada a las necesidades de los segmentos de mercado a los que pretende satisfacer.

En la práctica, y en lo que se refiere, principalmente a las empresas hoteleras que operan en el mercado español, esta vía de innovación se está enfocando bajo tres direcciones que, lejos de ser excluyentes, pueden complementarse entre sí. Éstas son:

a) **Innovación en cuanto a la localización.** La ubicación de un hotel forma parte

intrínseca del propio producto por distintos motivos. En general, condiciona el mercado objetivo al que puede satisfacer. Evidentemente un hotel situado en primera línea de playa en Torremolinos tiene un pre-posicionamiento determinante hacia el segmento vacacional. Por otra parte, la proximidad a determinados atractivos, organismos o cualquier otro foco que haya motivado el desplazamiento del viajero constituye sin duda alguna un valor añadido de dicho hotel de cara al cliente.

En esta línea, se están desarrollando nuevos conceptos hoteleros que por su localización específica en determinados lugares constituyen la principal ventaja competitiva de la empresa ante determinados segmentos de mercado.

Así, además, del fuerte impulso que están teniendo en los últimos años los hoteles situados en los entornos rurales, están adquiriendo especial interés los establecimientos ubicados en las zonas empresariales o industriales, parques tecnológicos, aeropuertos y estaciones de ferrocarril, en las principales vías de comunicación entre ciudades importantes o incluso, como ha sucedido en el Reino Unido, en los campos de fútbol.

b) Innovación en cuanto al concepto del producto hotel. Dentro de ese marco objetivo, de una mejor adaptación de los servicios ofrecidos por la empresa hotelera a cada segmento de mercado, también están surgiendo nuevos conceptos de productos que abarcan desde aspectos estructurales, como el diseño de las propias instalaciones, hasta los más pequeños detalles.

Se trata, en definitiva, de aplicar de una forma específica los planteamientos teóricos para el diseño de la oferta, delimitando correctamente cuáles constituyen los servicios básicos y los servicios periféricos, según la terminología de Eiglier y Langeard (1989, 93-94), o la diferenciación entre servicios esenciales, facilitadores o de apoyo, según la denominación de Grönroos (1994, 74).

En función de esta delimitación, las empresas hoteleras están estructurando su oferta de

servicios a través de la respuesta a dos cuestiones básicas. En primer lugar, han de plantearse si deben atender a todas las necesidades que satisfacen esos servicios y, dependiendo de ello, qué tipo de respuesta deberían dar (Chías, 1991, 30).

Para contestar a estos interrogantes, deberá tenerse en consideración, además de la clasificación anterior, aspectos tales como si el cliente valora la disponibilidad del servicio en cuestión, el grado de utilización del mismo, la complejidad de su *servucción* o el margen de contribución que dicho servicio puede aportar al beneficio global de la empresa.

Este planteamiento esta suponiendo en la práctica el despegue en nuestro país de lo que podríamos denominar como hoteles de servicios limitados. Este tipo de hotel que ha tenido un gran éxito en la industria hotelera americana en la primera década de los noventa (Hasek, 1995, 36), está experimentando en la actualidad en ese mercado un reposicionamiento, en el que según Higley (1999, 36), la característica más sobresaliente es el cambio en su denominación. Tradicionalmente eran conocidos como “*economy*” o “*budget hotels*”, mientras que recientemente están operando bajo la denominación de “*Inns & Suites*”.

De forma análoga, este nuevo concepto hotelero está recibiendo en nuestro país distintas denominaciones, que están convirtiéndose en submarcas de las propias empresas que los operan. Así, tanto el grupo americano *Bass Hotels & Resorts*, como la cadena española *NH*, cuentan en nuestro país con diversos establecimientos dentro de este grupo que comercializan con las marcas *Holiday Inn Express* y *NH Express* respectivamente. El grupo *HUSA*, ha creado para sus hoteles dentro de este segmento la marca *Systems Hotels*.

Este tipo de hoteles, que Antonio Catalán (1998, 49), fundador de las cadenas *NH* y *AC Hoteles*, define como “*Hoteles McDonald’s*”, se basan en la eliminación de determinados servicios que el mercado objetivo al que se dirigen, segmento de negocios con estancias cortas, no suelen utilizar o que, simplemente, no valoran su disponibilidad, como por ejemplo, el servicio de “botones” o las instalaciones complementarias de los hoteles.

Sin embargo, potencian la automatización o “*industrialización*” (Levitt, 1976, 63) de los servicios, que minimicen los tiempos de espera de los clientes en tareas tales como el *check-in* o el *check-out*. La plantilla se reduce al mínimo, estimándose, normalmente, que existe alrededor de un empleado por cada siete clientes (Gauldie, 2000, 75). Sus precios suelen ser muy competitivos y existe un alto grado de homogeneidad entre los distintos hoteles de esta categoría dentro de una misma cadena.

Paralelamente, también están teniendo un cierto auge los hoteles posicionados en el extremo opuesto, es decir, aquellos que aglutinan una amplia y diversa oferta de servicios dentro del propio establecimiento. El planteamiento teórico es el mismo, ofrecer aquellos servicios que son especialmente valorados por el mercado objetivo. En este caso, el mayor desarrollo se corresponde con los *resorts* o complejos hoteleros, destinados al segmento vacacional de alto nivel.

Según Connolly (1999, 135) este concepto de hotel con una amplia variedad de servicios y facilidades será una fórmula que en el futuro se extenderá a otros segmentos turísticos, considerándose al establecimiento hotelero como una facilidad con múltiples usos, como si fuera un centro comercial, en el que se ofrecerán comercios, alquileres de oficinas e instalaciones diversas para reuniones, video-conferencias, salud, diversiones recreativas y educativas, etc.

c) Innovación en cuanto a los servicios. Dentro de la misma línea estratégica planteada anteriormente, las innovaciones en cuanto al producto hotelero no sólo se están produciendo en lo relativo a cuestiones que podíamos considerar estructurales, como las anteriormente expuestas, sino también en dimensiones de menor envergadura, pero que sin duda contribuyen a una mejor adaptación del producto al mercado objetivo y, por tanto, a la diferenciación.

Un ejemplo ilustrativo de esta situación, que persigue, además, diferenciar a la empresa, lo constituye la cadena *Tryp*, introduciendo algunos servicios innovadores como habitaciones especialmente pensadas en la mujer “ejecutiva” o la habitación de día, inspirada en el

segmento de negocios que requiere un lugar para reunirse, asearse o descansar, pero que no necesita pernoctar (Fernández Casado, 1995, 32).

También la cadena *NH*, ha perseguido un posicionamiento que ha resumido en su eslogan “*Cuestión de detalle*”, que ha pretendido sorprender al viajero a través de iniciativas de escasa trascendencia, pero de gran originalidad. Así, por ejemplo, facilitan un libro para que el cliente pueda leer antes de acostarse o disponen de video-consolas en sus habitaciones.

Esta tendencia estratégica de la diferenciación a través de la innovación se complementa con lo que podríamos decir que constituye la segunda gran tendencia dentro del marketing hotelero en cuanto a la política de producto, nos referimos al **posicionamiento y diferenciación de marcas** dentro del sector (Litteljohn y Roper, 1991, 206).

Dado el incremento de la competencia en esta industria y la diversidad de segmentos que caben diferenciar en la misma, las empresas hoteleras, está apostando en los últimos años por establecer una política de marcas que refuerce su imagen y permita al consumidor diferenciarla, tanto con relación a la competencia como a los distintos tipos de productos dentro de una misma cadena. Conocer el posicionamiento de dichas marcas es un elemento esencial para conseguir la efectividad de la estrategia de marketing de un hotel (Dev, Morgan y Shoemaker, 1995, 48). Esta línea de acción posibilita además, una mejor segmentación del mercado.

Otro motivo que ha contribuido a impulsar esta política de diferenciar una gama de marcas dentro de la propia cadena surge ante la escasa representatividad que está suponiendo dentro del sector la clasificación oficial de las categorías hoteleras. La reglamentación que otorga el número de estrellas a un determinado establecimiento no está permitiendo en la práctica adecuar las expectativas de los consumidores a los niveles de servicio y la calidad de los mismos realmente ofrecidos. La razón de ello estriba principalmente en que la normativa (*Real Decreto de 15 de junio de 1983 sobre Ordenación de los establecimientos hoteleros*) prima los aspectos técnicos, difícilmente perceptibles por los consumidores en muchas cuestiones, sobre otras consideraciones enfocadas en la satisfacción del cliente.

Una tercera consideración que incide en esta tendencia de diversificación de marcas tiene su origen en las propias estrategias de crecimiento y concentración empresarial. Así, en algunas ocasiones la amplitud de marcas proviene precisamente de la compra o fusión de determinadas empresas, mientras que en otras situaciones surge ante la penetración de los grupos hoteleros en segmentos donde habitualmente no operaba, provocando la necesidad de diferenciar sus nuevos productos de aquellos que ya contaban con una cierta imagen en el mercado (Lewis, Chambers y Chacko, 1995, 366).

El caso más representativo dentro de las cadenas españolas lo constituye *Sol Meliá*, que antes de la adquisición de la cadena *Tryp*, tenía estructurada su cartera de productos en ocho marcas diferentes, posicionando cada una de ellas cruzando criterios de segmentación como la categoría del establecimiento, tipos de clientes, localización y amplitud de servicios.

Tal como puede observarse en la figura 6.2 otras cadenas importantes, como *NH*, *HUSA* o *AC Hoteles*, también han seguido esta política de diferenciación de marcas dentro de su gama de productos. En el caso concreto de *AC*, además de las dos marcas con las que está operando actualmente, ha barajado en sus planes de expansión la incorporación de otras dos líneas de productos, a las que pretenden denominar *AC Golf* y *AC Basic*.

6.3.2.- TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

La industria hotelera es uno de los sectores donde el precio tiene una especial trascendencia como instrumento de marketing. Esta afirmación puede respaldarse tanto por los motivos genéricos planteados para cualquier otra empresa (Santesmases, 1999, 464-466) como por otras causas más específicas que incrementan la relevancia del precio para esta industria. Entre ellas podríamos destacar las siguientes:



FIGURA 6.2

Fuente: Elaboración propia

- Constituye un elemento clave en el posicionamiento de la empresa. Así, la clasificación tradicional de los establecimientos hoteleros según el número de estrellas es identificada automáticamente por los consumidores con unos niveles determinados de precios. Igualmente, en los nuevos conceptos de productos hoteleros a los que anteriormente hemos hecho referencia, el precio constituye precisamente una de sus características diferenciales.
- Tal como indica Medlik (1994, 15) el precio forma parte de los cinco elementos principales que definen el concepto del producto hotelero, integrado, además de por esta variable, por las facilidades, servicio, imagen y localización. Dicho autor considera que el precio expresa en la industria hotelera el valor dado por el hotel a través de esos cuatro elementos y la satisfacción derivada por sus usuarios a través de los mismos. De forma

análoga, Valls (1996, 198) incluye al precio como componente del propio producto turístico, el cual opina que está compuesto por: bienes, servicios y servicios auxiliares; recursos; infraestructuras y equipamientos; gestión, imagen de marca, y el propio precio.

- Desde una óptica distinta, pero quizá con el mismo fondo conceptual, Renaghan (1981, 32), incluye a esta variable comercial como un componente de lo que él denomina el “*mix de presentación*”. Es decir, el precio es uno de los elementos que contribuye en la empresa hotelera a tangibilizar el *mix* del producto/servicio.
- Los efectos a corto plazo de las variaciones de precio y la alta elasticidad de la demanda turística, hacen de esta variable comercial un instrumento de gran valía para combatir algunos de los principales problemas estructurales de esta industria, como son la caducidad y la estacionalidad.
- Igualmente, la ya aludida diversidad de servicios que puede prestar una empresa hotelera a sus clientes hace que el precio juegue un papel fundamental en la consecución de otro objetivo importante, las ventas cruzadas.

Desde un punto de vista práctico, las principales tendencias con relación al precio dentro del marketing turístico recaen precisamente en las cuestiones derivadas de los puntos anteriormente destacados. Así, por ejemplo, la estrategia de precio está presente evidentemente de forma prioritaria en las nuevas tendencias de concepto hotelero, principalmente en el caso de los hoteles funcionales o “*express*”, donde la principal diferenciación pretender ser la mejor relación calidad-precio.

Igualmente, se está utilizando como herramienta más efectiva en las actividades promocionales los descuentos en precios, con el objetivo principal de luchar contra la estacionalidad e incrementar la ocupación de los hoteles. Un instrumento que se ha generalizado en esta línea los constituyen los conocidos “*Bancotel*” o “*Talones 5 noches Meliá*”. Una buena gestión de estos programas puede conseguir múltiples objetivos

empresariales, como incrementar la ocupación en temporada baja, incentivar al conocimiento y prueba de una marca hotelera, incrementar la frecuencia de “compra” o fomentar las ventas cruzadas.

Por último, y ante el incremento de la competencia y las consecuentes guerras de precios, también se están utilizando algunas estrategias que persiguen evitar las comparaciones de precios y aprovechar, al mismo tiempo, las instalaciones o servicios del hotel que generalmente pueden estar infrautilizados. Dentro de este marco estratégico podría encuadrarse la utilización del “*todo incluido*” en los complejos vacacionales o aspectos más puntuales, como el desarrollado por *AC Hoteles* que ofrece gratuitamente a sus clientes las bebidas y aperitivos del minibar.

6.3.3.- TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Tal como hemos visto a través de los capítulos anteriores, los principales aspectos que están caracterizado la distribución turística y, por tanto, la de la industria hotelera, pueden resumirse en dos grandes temas que han sido tratados anteriormente, la incidencia de las nuevas tecnologías y los procesos de integración, cooperación y concentración empresarial.

No obstante, existen algunas otras cuestiones que merecen ser destacadas en cuanto a la distribución como variable de marketing dentro del sector hotelero. Así, creemos que en la actualidad esta variable comercial en este tipo de empresas está caracterizada por el uso de multicanales. Las nuevas vías de comercialización que se están abriendo en el sector no están originando en la práctica una clara alternativa a las tradicionales, sino que por el contrario, en la mayoría de las ocasiones, se está produciendo un incremento de la comercialización a través de distintos canales de distribución de forma simultánea para una misma empresa.

En este sentido, un hotel medio, además de seguir confiando en gran medida en su canal más tradicional, es decir, un canal largo en el que intervienen touroperadores más agencias

minoristas, está introduciéndose en otros, que también pueden considerarse de la misma longitud, ofreciendo como alternativa a los mayoristas, las centrales de reservas ajenas o de grupos a los que se adhiere. Esta vía, permite, paralelamente, la posibilidad de acortar el canal, pues dichas centrales de reservas, además de atender a las agencias minoristas, intentan también llegar de forma directa al consumidor. A estos canales hay que añadir tanto las vías habituales de distribución directa como los nuevos canales de comercialización a través de Internet, que tal como ya se ha indicado puede considerarse como directo o indirecto según los casos.

La generalización de canales de distribución múltiples tiene aspectos tanto positivos como negativos para la industria hotelera. Entre los primeros cabría destacar la diversificación de riesgos, reducción de la dependencia de un determinado tipo de intermediario o la cobertura de una mayor amplitud del mercado, tanto desde una óptica geográfica como tipológica.

Sin embargo, esta diversificación de canales también puede tener un lado oscuro. Tal como indican Dev y Olsen (2000, 42) con tantos canales, el proceso de distribución es desordenado, se vuelve caótico y requiere ser simplificado tanto por el consumidor como por el proveedor. Por otra parte, existe un riesgo de competencia entre los distintos canales de distribución que puede ser especialmente negativa para el proveedor del servicio. En muchas ocasiones en lugar de conseguir un incremento de la cobertura, los distintos canales luchan por el mismo cliente.

Al mismo tiempo, consideramos que en un producto turístico de las características del hotel se requiere un amplio conocimiento de la propia oferta comercializada por parte del vendedor, para que éste pueda dar la información que el consumidor desea sin crear falsas expectativas.

Tanto en este sentido, como ante cualquier tipo de relación entre los miembros del canal de distribución, la excesiva desagregación del esfuerzo comercial será muy perjudicial de cara a la eficacia de las mismas.

Otra tendencia muy importante que se está produciendo en la distribución hotelera está muy relacionada con la anterior y podría decirse que es algo común en toda la distribución comercial en general. Nos referimos al esfuerzo realizado por parte de los proveedores para acortar la longitud del canal. En la industria hotelera esta línea de acción está teniendo dos ejes principales de actuación: llegar directamente al consumidor y fomentar la relación con las agencias de viajes minoristas.

En general, ante la intensificación de la competencia en muchos sectores económicos, el intentar llegar al consumidor de forma directa, sin intermediarios, se está convirtiendo en una práctica muy común en muchos sectores de negocios, buscando de esta forma un mayor control sobre el mercado y también, en ocasiones, una reducción de costes. En el sector hotelero esta práctica está potenciada además por los cambios en el comportamiento de los consumidores, que están incrementando su papel activo en la búsqueda y contratación de este tipo de servicios.

No obstante, la consecución de este objetivo es muy compleja y varía substancialmente dependiendo del tipo de hotel y mercado objetivo. Así, será relativamente más fácil en hoteles de negocios y en aquellos vacacionales en los que pretendan captar al mercado nacional.

En cualquier caso son variadas las acciones encaminadas en esta línea, como por ejemplo las campañas de marketing directo, los programas de fidelización, la creación y difusión de las páginas *webs* y de centrales de reservas propias, en los casos de cadenas, potenciar las ventas “en la calle” por parte de los comerciales (Cohen, 1996, 62) o, la intensificación de las campañas publicitarias y promocionales dirigidas al cliente final, poco habituales hasta hace muy poco en este sector.

La otra vía para acortar el canal reside en potenciar las relaciones directas con el eslabón minorista del canal, la agencia de viajes. El objetivo principal buscado a través de esta vía, por la empresa hotelera, es reducir la fuerte dependencia y dominio que han tenido por parte de los touroperadores, con los que surgen numerosos conflictos (Buhalis, 2000c, 117). Se

pretende por tanto, saltarse a este tipo de intermediario y fomentar las relaciones con los agentes de viajes, que son considerados como “*la pieza vital de la cadena de negocio en el sector hotelero*” (Kaliari, 1998, 32). Según Gatell (1994, 63), fidelizar a los agentes de viajes es una de las mejores fórmulas de potenciar el negocio hotelero, sin embargo, en algunas ocasiones hoteleros y agentes de viajes se miran como auténticos competidores o rivales.

La consecución de este otro objetivo requiere adoptar una clara filosofía de cooperación con dichos agentes, constituyendo, en definitiva un público objetivo dentro de las acciones de marketing al que hay que satisfacer plenamente (McBride, 1998, 43). Los continuos cambios que se están produciendo en el mercado turístico requieren también un cambio en la gestión del canal de distribución, en el que la empresa hotelera ha de ser consciente de que forma parte de toda una red organizada y dinámica (Go y Pine, 1995, 321). En este sentido se deberá conocer minuciosamente cuáles son las necesidades, no sólo de los clientes finales, sino también de los agentes de viajes, ofreciéndoles aquellos servicios que sean más valorados y apreciados por los mismos.

Existen numerosos trabajos y estudios en los que se ha analizado precisamente cuáles son esos aspectos especialmente valorados por los agentes de viajes a la hora de trabajar o seleccionar una empresa hotelera para sus clientes. Entre ellos podemos citar los estudios realizados por *Travel Weekly* (1994, 118); Dubé y Renaghan (2000, 73-83) o Medina y García (2000, 737-762). A modo de síntesis de todos ellos, podemos recoger a este respecto “*Las diez mejores ideas para trabajar con agentes de viajes*”, propuestas por Schulz (1994, 48), que son:

- ✓ Pagar las comisiones a tiempo.
- ✓ Hacer un compromiso de toda la empresa con el mercado de los agentes de viajes, comenzando desde arriba.
- ✓ Educar al personal sobre la importancia y las necesidades especiales del agente de viajes.

- ✓ Iniciar un programa de intercambio de papeles entre el personal del hotel y agentes de viajes para lograr una mejor comprensión de las necesidades y responsabilidades de ambos.
- ✓ Otorgar reconocimiento y recompensar a los agentes de viajes que hacen reservas con frecuencia.
- ✓ Proporcionarles información detallada sobre todas las instalaciones y servicios del hotel, incluyendo información sobre el procedimiento de registro de reservas y pago de comisiones.
- ✓ Trabajar con las organizaciones turísticas locales para realizar visitas de familiarización.
- ✓ Asegurarse de valorar a los agentes a través de una visita.
- ✓ Crear oportunidades educativas para los agentes patrocinando seminarios sobre planificación de paquetes turísticos.
- ✓ Proporcionar información sobre eventos especiales, paquetes y promociones con la mayor anticipación posible.

6.3.4.- TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

A nuestro juicio, la principal premisa en la política de comunicación dentro del marketing hotelero surge de la máxima de que en los servicios todo comunica. Es decir se requiere una estrategia de comunicación global que va mucho más allá de los tradicionales instrumentos de publicidad, promoción, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo. En los servicios en general, y en la industria hotelera de forma muy especial, intervienen otros

elementos de comunicación que se deben tener muy presentes como son, por ejemplo, las relaciones del personal con el turista, los elementos tangibles relacionados con la prestación del servicio e, incluso, la falta de comunicación (Alarcón, Alcázar y Jambrino, 1997, 61).

Este planteamiento queda reflejado desde distintos puntos de vista por numerosos autores, tanto desde el campo genérico de los servicios, como Eiglier y Langeard (1989, 111-118); Horovitz (1991, 41-48); Chías (1991, 67-68), o Grönroos (1994, 151-168); como desde la óptica más específica de la industria hotelera, cuando Renaghan (1981, 32) y Lewis, Chambers y Chacko (1995, 394) hablan del mix de presentación o cuando Morrison (1996, 42), destaca la especial importancia de la publicidad “boca a boca”.

Al mismo tiempo, y si repasásemos las tendencias comentadas en los epígrafes anteriores con relación a las otras variables del marketing, podría observarse la especial trascendencia que tiene este enfoque de comunicación global en la gran mayoría de las acciones indicadas.

Así por ejemplo, la localización del hotel o el diseño, instalaciones y equipamiento del establecimiento son, como hemos dicho, elementos básicos de los nuevos conceptos hoteleros, ejerciendo, además de sus funciones propias, un papel clave que contribuye a comunicar un determinado posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.

Igualmente, la estrategia de diversificación y posicionamiento de marcas requiere una estrategia global de comunicación en la que todos los medios de comunicación, externos o internos, personales o impersonales, contribuyan a conseguir y mantener la imagen de marca deseada.

Del mismo modo, las estrategias diferenciales expuestas con relación a las tendencias en cuanto a la política de precios no tendrán la misma efectividad si no existe una adecuada comunicación de las mismas, e incluso, pueden ser contraproducentes si falla la comunicación interna en la gestión práctica de estas acciones.

Por último, en lo que se refiere a la complementariedad entre las tendencias de la distribución y la comunicación el paralelismo es tan importante que en ocasiones resulta difícil separar en la práctica ambas variables. Así, no puede existir la distribución directa sin una comunicación previa. Del mismo modo, y según lo expresado de cara a fomentar las relaciones con las agencias de viajes, la mejora de las comunicaciones en el más amplio sentido de la palabra constituye normalmente uno de los aspectos más valorados por las agencias a la hora de tratar con una determinada empresa hotelera (*Travel Weekly* 1994, 118; Dubé y Renaghan 2000, 73-83; Medina y García 2000, 737-762).

6.3.5.- CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA INDUSTRIA HOTELERA ANTE UN NUEVO ENTORNO

Desde una óptica más general, que el análisis individualizado de las distintas variables del marketing, se puede observar que la industria hotelera se enfrenta en los últimos años a una serie de cambios importantes que sin duda alguna están condicionando ya, y lo seguirá haciendo en un futuro próximo, sus estrategias de marketing.

A principios de la década de los noventa Olsen, Crawford-Welch y Tse (1991, 213-220), recogieron siete tendencias que representaban los aspectos más significativos del entorno de la industria hotelera global en esos momentos. A nuestro juicio, dichos factores tienen plena vigencia en la situación actual en nuestro país y son los siguientes:

- Una evolución en la propiedad y accionariado de los grupos hoteleros. Las empresas del sector están centrándose más en el negocio hotelero, en detrimento de una mayor preocupación por poseer la propiedad del establecimiento. En este sentido las grandes cadenas están creciendo a través fórmulas de gestión y con capitales ajenos, procedentes de otros agentes con intereses diversos por entrar en esta industria como son las entidades financieras, empresas constructoras o incluso pequeños inversores que acuden a las salidas al mercado bursátil de estas empresas.

- La impregnación tecnológica. El desarrollo de la tecnología está repercutiendo de forma trascendental en la industria hotelera, desde múltiples consideraciones, afectando a aspectos tales como el diseño y equipamiento de los establecimientos, la prestación del servicio, los sistemas de gestión y a la comercialización de los mismos.
- La aparición de estrategias de marketing no habituales en este sector como es la proliferación de marcas, especialización en productos/mercados, un mayor acercamiento al consumidor, orientación al servicio, nuevos productos, etc.
- Pensar en verde. Esta filosofía se ha convertido en una máxima en aquellas empresas hoteleras que quieren diferenciarse de sus competidores y satisfacer a todos los agentes que forman parte de su entorno, contribuyendo de esta forma, al mismo tiempo, a consolidar una buena imagen de marca.
- Las cuestiones laborales. La importancia del factor trabajo dentro de esta industria hace que la misma sea muy sensible a todos los fenómenos producidos en su entorno con relación a los aspectos socio-laborales. Desde los niveles de empleo, hasta la formación y cualificación de los trabajadores, pasando por la cultura, condiciones y convenios laborales, etc., constituyen cuestiones que pueden condicionar substancialmente el desarrollo y la gestión de esta industria.
- El trasvase del poder político al poder económico. En los últimos años ya se está percibiendo la influencia que pueden tener en el desarrollo de una industria e incluso de un país los responsables de las grandes empresas en detrimento de los propios políticos o gobernantes.
- Por último, estos autores incluyen como séptima tendencia a un conjunto de factores que, aún cuando predicen pueden tener un fuerte impacto en el sector, sería difícil saber con cierta seguridad sus repercusiones concretas. Incluyen en este grupo a los países del este,

los países recientemente industrializados, los procesos de regulación y al poder financiero multinacional.

Por su parte, la consultora DBK (1999, 16) analiza el entorno actual de las empresas hoteleras a través del clásico planteamiento de las cinco fuerzas competitivas. Bajo este planteamiento otorga la mayor relevancia a la intensificación de la competencia directa y al poder de negociación de touroperadores y agencias de viajes.

El crecimiento de la competencia viene marcado tanto por el creciente número de empresas y establecimientos hoteleros como por la incorporación de nuevos destinos turísticos. Estos hechos provocan una mayor presión por parte de los touroperadores, ante la que las empresas deberán responder con la ampliación de la oferta de servicios con mayor valor añadido.

Por lo que se refiere al incremento del poder de negociación de los touroperadores y agencias de viajes, puede decirse que es una consecuencia del proceso de integración y concentración empresarial de los mismos. La respuesta por parte de las empresas hoteleras está en seguir la misma tendencia, aumentar su dimensión y concentración.

La amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos es valorada por esta consultora con una importancia media. En el primer caso, el principal riesgo proviene precisamente de la citada tendencia a la concentración, la expansión de los contratos de gestión y de la penetración en nuestro país de las grandes cadenas extranjeras, que hasta el momento cuentan con una baja implantación. Como amenaza de productos sustitutivos destacar la existencia de otras modalidades de alojamientos alternativos, la oferta extrahotelera y el desarrollo del turismo rural y de aventura.

La quinta fuerza competitiva, el poder de negociación de proveedores tiene en este sector un impacto bajo, debido a la atomización de los suministradores y al poder ejercido por las empresas hoteleras a través de la constitución de centrales de compra.

Ante estas tendencias, Olsen, Crawford-Welch y Tse (1991, 221-224) proponen precisamente como estrategia genérica dentro de esta industria el crecimiento empresarial a través de la concentración, la cual estiman puede llevarse a cabo por diferentes vías: las alianzas estratégicas, franquicias, contratos de gestión, *joint-venture* y adquisiciones de empresas.

Otros autores, además de incidir sobre esta línea de cooperación e integración dentro de la industria, apuestan también por las estrategias de diversificación, especialización y segmentación de mercados (Medlik, 1994, 149; Todd y Mather, 1995, 128-140; Olsen y Zhao, 1997, 67-73).

En este sentido, un estudio realizado por la *International Hotel Association* (1995, 33) recoge las que se consideran como principales estrategias competitivas en las empresas hoteleras multinacionales durante el período 1985-1994. En ellas, se apreciaban muchos de los aspectos claves a los que hemos hecho referencia y son las señaladas a continuación:

- ✓ Programas de fidelización
- ✓ Alianzas estratégicas
- ✓ Sistemas computerizados de reservas.
- ✓ Incremento de servicios y comodidades.
- ✓ Posicionamiento de marcas.
- ✓ Innovaciones tecnológicas.
- ✓ Campañas publicitarias y marketing específico para determinados nichos de mercado.
- ✓ Tácticas de precios.
- ✓ Contención de costes.
- ✓ Gestión de la calidad del servicio.
- ✓ Expansión internacional.
- ✓ Evaluación de los agentes de viajes.
- ✓ Franquicia y contratos de gestión.
- ✓ El personal como activo fundamental.

- ✓ Ventas cruzadas de servicios en habitaciones y entretenimiento.
- ✓ Servicios especiales para clientes frecuentes.
- ✓ Programas ecológicos de conservación.
- ✓ Servicios específicos para el mercado de negocios.
- ✓ Gestión de la base de datos.
- ✓ Concentrarse en el núcleo central de negocios de la gestión hotelera.
- ✓ Programas de marketing directo centrados en el consumidor.

Más recientemente, Signaw y Enz (1999, 31-43), recogían los resultados de otro estudio en el que seleccionan las veinte mejores acciones de marketing llevadas a cabo por las principales compañías hoteleras de los Estados Unidos (FIGURA 6.3). El éxito de dichas prácticas es valorado por dichos autores en función de la consecución de los objetivos que las habían impulsado.

Por último, a nuestro juicio, hemos de destacar otra línea de acción futura que consideramos podría contribuir positivamente a superar algunos de los puntos débiles de buena parte de los establecimientos hoteleros en nuestro país, concretamente la estacionalidad y la infrautilización de muchos de sus recursos e instalaciones.

Generalmente, la empresa hotelera española está muy centrada en su producto principal, el alojamiento, dejando pasar algunas oportunidades de mercado que pueden existir para diversificar sus ingresos y rentabilizar sus instalaciones. En este sentido, creemos que debería potenciar la comercialización de las instalaciones hoteleras ante otros públicos objetivos que pueden demandar los servicios ofrecidos por la empresa. Así, desde los restaurantes y bares hasta las salas de reuniones, pasando por instalaciones deportivas y recreativas, existe un mercado potencial que puede contribuir, entre otros objetivos, a rentabilizar estas facilidades y a mejorar la cifra de negocios de una empresa hotelera (Alcázar, Campos y Sánchez, 2000, 7). Se trata, en definitiva, de aplicar la filosofía de que el primer imperativo en la gestión hotelera es maximizar la utilización de la capacidad disponible a todos los componentes del producto hotelero y no sólo a las habitaciones.

LAS 20 MEJORES PRÁCTICAS DE MARKETING EN LA INDUSTRIA HOTELERA DE EE.UU.

EMPRESA	PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DEL ÉXITO
Abbey Group Resorts	Ofrecer precios de grupo para estancias vacacionales a clientes de negocios y congresos.	Crear un incentivo para estimular a los participantes en congresos y convenciones realizadas en el hotel a volver como cliente vacacional garantizándole en el futuro el precio de grupo.	Incremento de la ocupación.
ACCOR	Ventas relacionales	Desarrollar un proceso de seis etapas en la identificación de las expectativas del consumidor y crear acciones específicas de ventas en cada una de ellas para desarrollar las relaciones con el cliente.	Incremento de ventas.
Cendant Corp.	Alianzas con vendedores nacionales	Negociar acuerdos preferenciales en alianzas con las principales 110 corporaciones de U.S.A. para proporcionar ahorro a los franquiciados y generar ingresos para la compañía.	Reducción de costes y mejora de los ingresos
Clarion Hotel-Confort Inn & Suites	Líderes de ventas entre los empleados	Estimular a todos los empleados para crear líderes para la fuerza de ventas que sean aceptados y compartan la información sobre cualquier aspecto. Los líderes son recompensados con premios.	Mejora de los ingresos
Embassy Suites-Greater Minneapolis	Consolidar oficinas de ventas.	Reforzar la fuerza de ventas de reservas en tres propiedades cercanas y crear un sistema centralizado de reservas.	Incremento de la ocupación y del precio medio diario. Disminución de costes.
Farmington Inn	Crear libros originales como herramienta promocional	Lanzar un libro de historia combinando la realidad con la ficción, que servía de herramienta promocional del hotel en las áreas limítrofes.	Premios profesionales.
Holiday Inn Express-Cripple Creek	Todos los empleados venden	Realizar una campaña de concienciación entre los empleados transmitiendo la importancia de la venta por parte de todos los empleados del hotel, independientemente de su puesto concreto.	Incremento de la ocupación y del precio medio diario.
Holiday Inn Express-Helena	Satisfacción de las necesidades del consumidor	Superar las expectativas del mercado objetivo a través de numerosas prácticas, incluyendo un entorno libre de fumadores y comodidades extras.	Mejora de la satisfacción del cliente. Disminución de los costes salariales.
Hyatt Hotels Corp.	Investigación sobre el grado de satisfacción de los clientes	Llevar a cabo un estudio profundo para desarrollar medidas y mecanismos que garanticen la satisfacción del cliente.	Mejora de la satisfacción del consumidor y de la calidad del servicio.
Inn at Essex	Campaña publicitaria en autobuses locales	Cubrir autobuses locales con imágenes del estilo del hotel, incluyendo texto donde se recoge diversos motivos para alojarse en el establecimiento.	Incremento en los segmentos de negocios y restauración.

LAS 20 MEJORES PRÁCTICAS DE MARKETING EN LA INDUSTRIA HOTELERA DE EE.UU. (Cont.)			
EMPRESA	PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DEL ÉXITO
Knights Inn-Summerton	Creación de bases de datos propias para marketing directo	Crear listas propias para mailing y enfocar sus servicios a buen precio para los entusiastas de la pesca y el golf para crear demanda en un mercado geográfico con bajo nivel económico.	Incremento de la ocupación y de grupos de negocios, mejora de los ingresos. Mejora de la confianza de los empleados.
Marriott International	Innovaciones en la fuerza de ventas	Instituir la fuerza de ventas centrada en el cliente, centros de reservas para eventos, ventas cruzadas, marketing on line y formación para los agentes de viajes.	Número uno en el ranking de la fuerza de ventas.
	Desarrollo de nuevos productos y marcas.	Desarrollar un proceso para determinar la conveniencia y viabilidad de crear una nueva marca de hoteles.	Competitivos en todos los segmentos hoteleros. Mejora en las relaciones de franquicia.
Motel 6	Mensajes publicitarios memorables y efectivos.	La campaña “Dejamos la luz encendida para ti” fue elegida para enfatizar los bajos precios y el valor de la compañía como una empresa confortable, amigable, hospitalaria y sin adornos que la posiciona como la más importante dentro del segmento económico.,	Incremento de la ocupación y premios publicitarios.
The Pierre (New York City)	Incrementar la independencia del mix de ventas y centralo en mercados específicos	Reducir y concentrar el esfuerzo de ventas en la consecución de reservas específicas en un mercado objetivo preseleccionado, que permitiría trabajar con tarifas más altas.	Triplicado el beneficio bruto operativo, incremento de la retención de clientes y del precio medio diario.
Residence Inn	Formación y estrategia en ventas.	Desarrollar un programa de formación a los vendedores que les lleve directamente a conseguir que los decisores se comprometan con ellos y que otros alarguen sus estancias.	Mantenimiento de altas cifras de ocupación y del ingreso medio por habitación disponible.
Swissôtel	Desarrollo global del esfuerzo de ventas en cuentas claves.	Desarrollar un esfuerzo global de ventas en determinados clientes, emplazando a un líder de equipo en aquellas operaciones donde se generen dichos clientes.	Mejora de los ingresos
	Crear una puesto de gerente de ingresos.	Crear un puesto de gerente de ingresos al más alto nivel, que se responsabiliza de determinar el mejor precio que puede ser obtenido por un producto según, día, temporada, situación competitiva, etc.	Incremento de la ocupación y del precio medio diario.
Travelodge	Programas de fidelidad.	Crear un programa de fidelización por puntos en base a las pernoctaciones. Los puntos pueden canjearse por artículos de viajes o otros productos de un catálogo.	Incremento del precio medio diario y duración de la estancia.
US Franchise System	Revisar los acuerdos de franquicia.	Desarrollar acuerdos de franquicias que sean económicos y razonables, que traten a los franquiciados como un aliado.	Facilidad de crecimiento.

FIGURA 6.3

Fuente: Signaw y Enz, (1999, 32-36)

Dentro de esta misma línea, creemos que también han de potenciarse las ventas cruzadas a los clientes alojados, estableciendo una política de precios y promoción que contribuya a que el viajero pase el mayor tiempo posible y realice el máximo gasto adicional dentro del establecimiento.

6.4.- ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA: ESPECIAL REFERENCIA A LA COMUNIDAD AUTÓNOMA ANDALUZA

La estructura de la oferta hotelera en España se ha caracterizado en la última década por tres grandes factores: su continuo crecimiento, la diversificación tipológica y geográfica y por un importante incremento de la concentración. Estas tres tendencias se han dejado notar especialmente en nuestra Comunidad por diversos motivos. En primer lugar por la importancia cuantitativa de la oferta hotelera andaluza en el conjunto nacional y, especialmente, por las características particulares que tradicionalmente configuraban a dicha oferta: su altísima concentración geográfica en la Costa del Sol y su igualmente elevado grado de fragmentación empresarial.

En este apartado, nos ocuparemos de contrastar estas tendencias para conocer con mayor detenimiento el escenario competitivo en el que se mueven las empresas hoteleras y poder analizar las repercusiones del mismo sobre la comercialización y distribución de estos productos y el grado de competitividad de este tipo de empresas en Andalucía. Para abordar tal objetivo estructuraremos este análisis en tres bloques en los que se estudiarán: la dimensión y características de la oferta hotelera; la participación de las cadenas de alojamiento en la misma y, por último, su grado de competitividad.

6.4.1.- DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

La oferta hotelera en España ha tenido un crecimiento continuo desde los años sesenta, superándose, en el año 2000, el millón de plazas en lo que se refiere estrictamente a las categorías conocidas como estrellas de oro (INE, 2000c) (FIGURA 6.4). En Andalucía, esta tipología de establecimientos concentra ya alrededor de las 150.000 plazas (Junta de Andalucía, 2000, 96) . Estas cifras sitúan a nuestro país como la tercera potencia mundial en capacidad de acogida, tras Estados Unidos y Japón (FEH, 1999, 15).

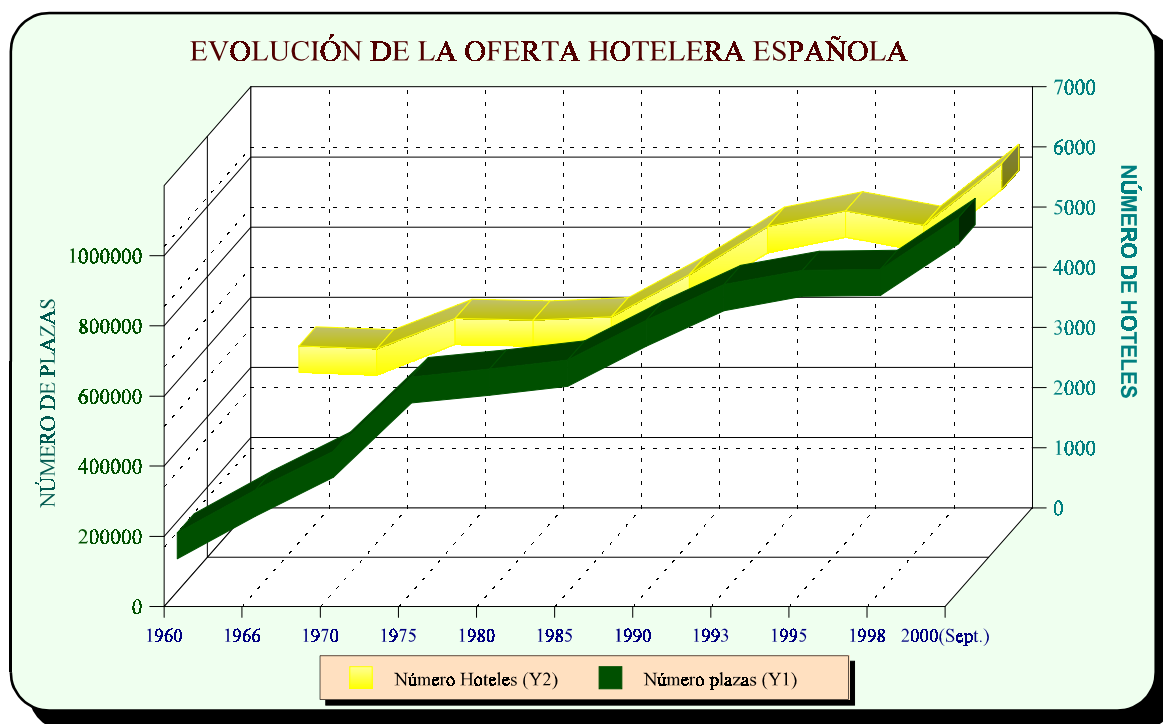


FIGURA 6.4

Fuente: INE (1976-1999b)

Sin embargo, lo más llamativo de esta situación es que, tal como indica Serra (1997, 22), el sector hotelero atraviesa en España una etapa de plena efervescencia empresarial. En el último año las nuevas aperturas y proyectos de establecimientos a construir se han disparado, evaluándose la inversión en desarrollo en 1,2 billones de pesetas, correspondiente a los planes

de unos 150 grupos empresariales, que supondrá un incremento del 56% en cuanto al número de habitaciones contabilizadas en 1999 (Hostelmarket, 2000d, 40-41).

Andalucía es una de las comunidades más afectadas por esta fiebre inversora en la hostelería, apuntando algunas estimaciones a que varias zonas turísticas de esta región duplicarán su capacidad en dos años (García, 2000, 30). Según Hostelmarket (2000e) el 21,7% de las habitaciones hoteleras inauguradas durante 1999, correspondieron a esta Comunidad Autónoma. El gran interés turístico de la región, sumado a las dificultades para la construcción de hoteles en Baleares y Lanzarote han originado que, además, a mediados del año 2000, existiesen treinta nuevos proyectos en marcha, con una inversión superior a los 88.000 millones de pesetas (Spic, 2000m, 19).

La provincia de Málaga, y especialmente su capital, a pesar de su fuerte liderazgo en la oferta hotelera dentro de la Comunidad, está viviendo igualmente este fenómeno. Así, además de los 20.000 millones de pesetas invertidos en el último lustro en mejoras, se han abierto una veintena de nuevos hoteles en apenas dos temporadas (Sánchez, 2000, 30). Según los datos del *Observatorio Turístico de la Costa del Sol* en el período 1994-99, 60 nuevos hoteles se han sumado a la oferta de este tipo de alojamiento en la provincia de Málaga (SOPDE, 2000, 7). Las previsiones indican que en el 2001 se invertirán en esta localidad 29.000 millones en más de 20 nuevos establecimientos (Sánchez-Rubén, 2000, 17).

Evidentemente, la consecuencia más inmediata de todo ello estriba en una intensificación aún mayor de la ya importante competencia existente dentro de esta industria, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, que hace que las empresas del sector tengan que reestructurar sus estrategias de marketing.

Desde un enfoque cualitativo, puede decirse que la oferta hotelera, tanto en el ámbito nacional como regional, es de nivel medio-alto, ya que en torno al 80% de su oferta es de categoría igual o superior a tres estrellas. La mayor concentración de la oferta se produce precisamente en esa categoría media, con un 47,7% del total nacional y un 42,8% del regional.

De estas cifras se desprende que, aún con pequeñas diferencias, la oferta andaluza tienen una categoría media superior a la nacional, manifestada principalmente en la mayor proporción de hoteles de cuatro estrellas en detrimento de los de inferior calificación (FIGURA 6.5).

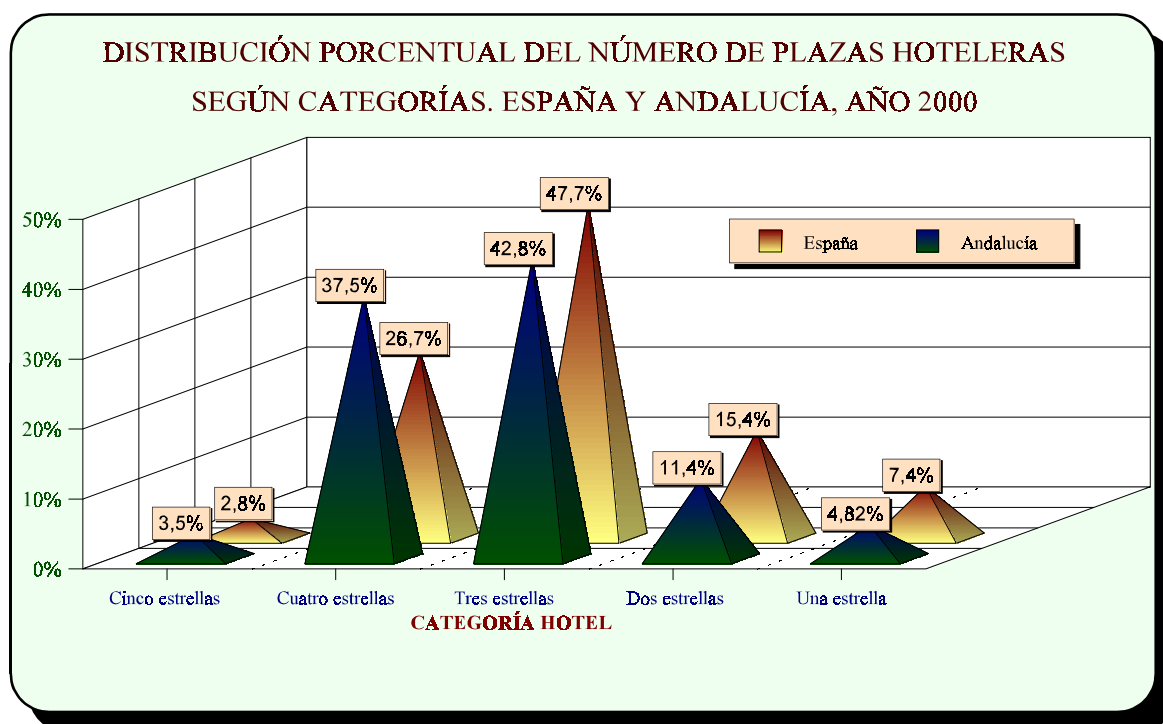


FIGURA 6.5

Fuente: INE (2000c) y Junta de Andalucía (2000, 96)

Además, y con relación a la fiebre inversora a la que anteriormente hacíamos referencia, hay que indicar que los proyectos hoteleros en Andalucía se concentran en su gran mayoría en establecimientos de cuatro y cinco estrellas. Así, y según Hostelsur (2000, 22), a medio plazo la cifra de hoteles de la máxima categoría en Andalucía podría ascender hasta 39, en función de los planes de inversión en marcha dentro de la Comunidad.

No obstante, hay que indicar que aún cuando por número de plazas la oferta se concentra en los niveles medio-alto, por lo que respecta al número de establecimientos, los de una y dos estrellas representan casi la mitad de los hoteles. Sin embargo, es interesante apuntar que este grupo de empresas ha perdido importancia relativa, tanto en número de establecimientos como de plazas, en las últimas décadas a favor de los de superior nivel (FIGURA 6.6).

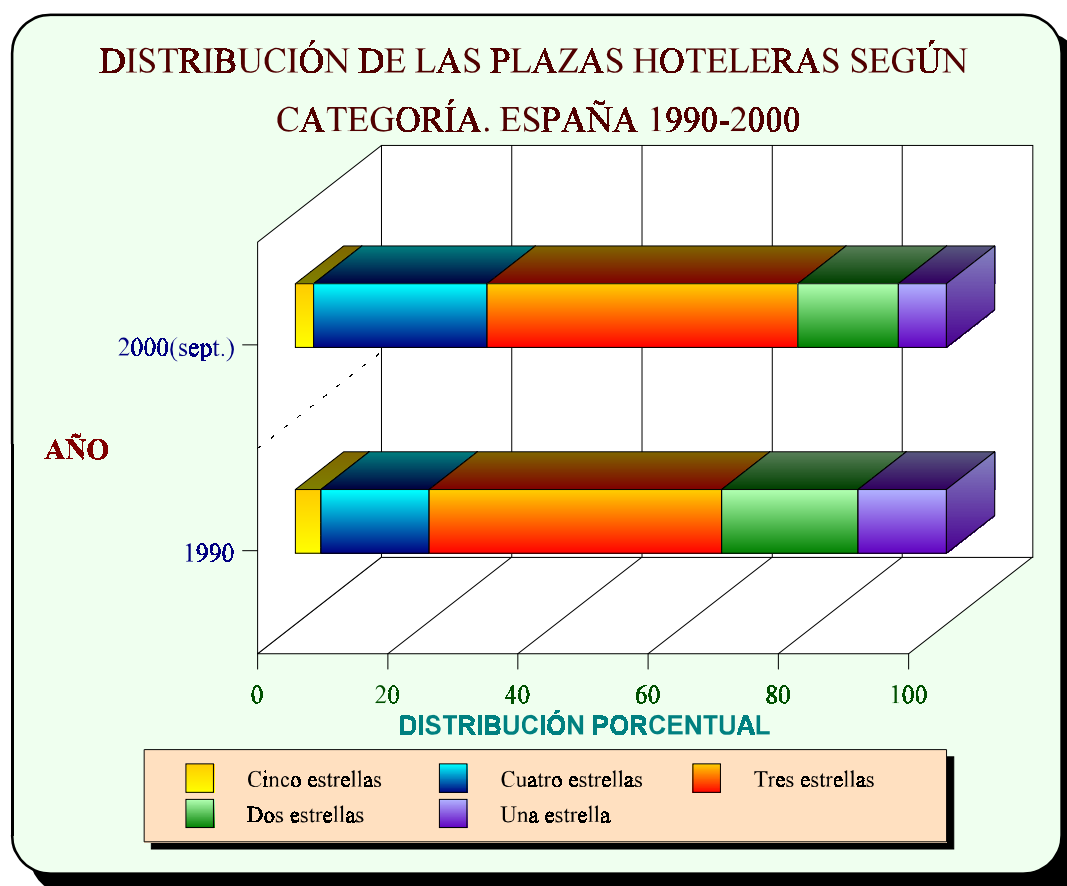


FIGURA 6.6

Fuente: INE (1999b, 645 y 2000c)

Otro dato importante que caracteriza a la oferta hotelera es el tamaño medio de los establecimientos, aspecto de gran interés de cara a la gestión y comercialización de los mismos. En este sentido, y en términos generales, existe una relación directa de la categoría con el número de plazas, que oscila, en el ámbito nacional, desde las 345 en los cinco estrellas, hasta las 43, por término medio, en los de una estrella.

Sin embargo, en Andalucía esta escala se rompe en los establecimientos de mayor categoría en comparación con el resto de hoteles del mismo nivel en el ámbito nacional. Esta circunstancia viene justificada en gran medida por el distinto posicionamiento de los hoteles de cinco estrellas andaluces, centrados en los segmentos vacacionales de alto nivel, con relación a buena parte de los incluidos en las cifras globales, muy condicionadas por los hoteles de lujo de las grandes ciudades, como Madrid y Barcelona que concentran en torno al 20% de este tipo de establecimientos (Mazars, 2000, 11).

Por lo que se refiere a la localización geográfica de la oferta hotelera, variable muy relacionada como hemos visto con la conceptualización del producto y el mercado objetivo al que se dirige, podemos establecer su análisis desde una doble perspectiva. De un lado, y en función la Comunidad Autónoma en la que se ubica, puede decirse que existe una gran concentración de la oferta en seis regiones, Andalucía, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana, Baleares y la Comunidad de Madrid, que aglutinan casi el 80% de las plazas hoteleras en España (FIGURA 6.7).

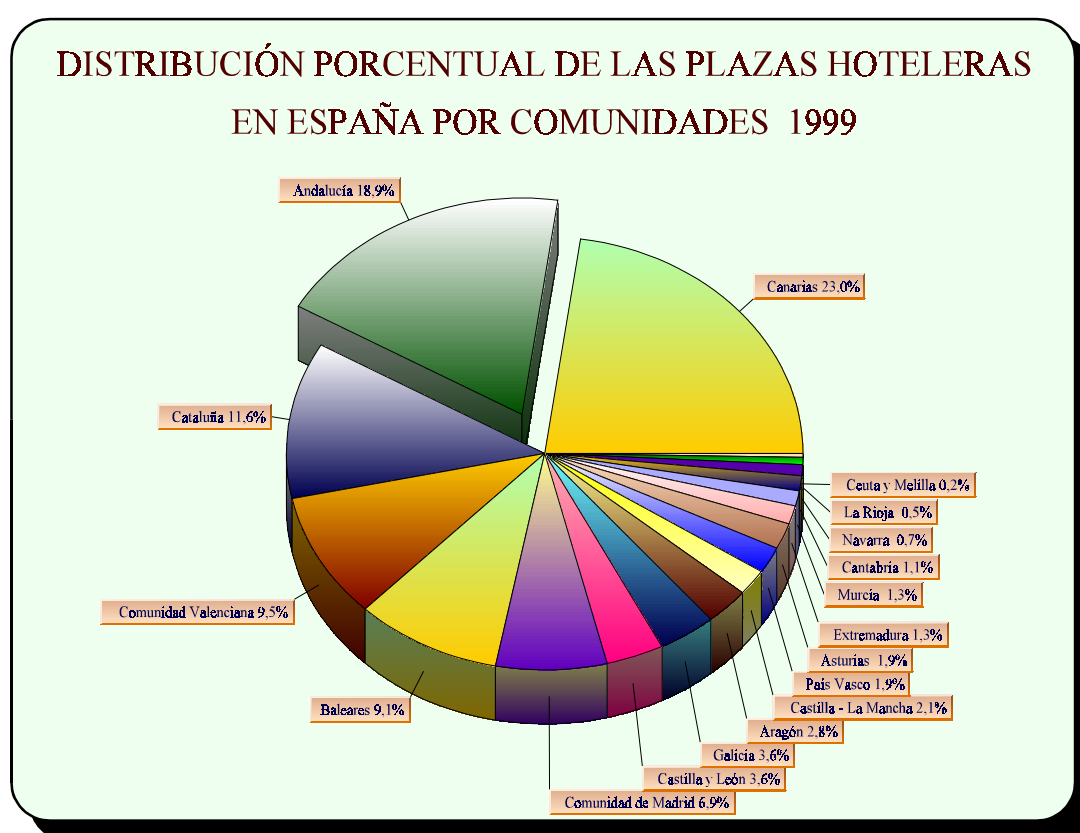


FIGURA 6.7

Fuente: INE (2000c)

Desde otro punto de vista, más identificado con una segmentación tipológica, según la FEH (1999, 13), y como fácilmente se desprende del reparto geográfico antes mencionado, también puede decirse que existe una oferta muy concentrada en el mercado vacacional de litoral, que abarca en torno al 54% de los establecimientos, repartiéndose el resto entre el turismo de interior (26%) y el de grandes ciudades (20%).

No obstante, y a pesar de este elevado grado de concentración de la oferta hotelera en las áreas costeras, se viene observando una disminución progresiva del mismo en los últimos años. Así, según la misma Federación Española de Hoteles, en el año 1994, los establecimientos del litoral suponían el 60,3% del total, cifra sensiblemente superior a la cuota actual.

Dentro de Andalucía el reparto es todavía más pronunciado a favor del litoral, que concentra el 65,6% de las plazas hoteleras, en detrimento de las ubicadas en el interior (SAETA 2000, 110).

Sin embargo, en esta comunidad la reducción de la concentración geográfica en los últimos años es todavía más evidente. Podríamos contrastar esta tendencia a través de la pérdida de cuota relativa que ha tenido la provincia de Málaga, con respecto al total de plazas en Andalucía. Así, en el año 1989 su oferta hotelera representaba casi el 50% del total de la región (IEA, 1990, 644), correspondiendo casi en su totalidad a establecimientos ubicados en la Costa del Sol. Diez años más tarde, su cuota relativa, a pesar de su crecimiento en términos absolutos, ha bajado hasta el 35% aproximadamente (Junta de Andalucía, 2000, 98). Esta cifra incluye además el significativo crecimiento de la oferta hotelera malacitana en zonas no costeras, tanto en las localidades de interior, como en la propia capital, en donde el número de plazas creció en el año 1999 en más de un 25% , con respecto al año anterior, tras la apertura de cuatro nuevos establecimientos (Garrido, 1999, s/nº).

6.4.2.- INTEGRACIÓN DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

Tal como hemos reiterado a lo largo de este trabajo, los importantes procesos de concentración e integración de empresas en el sector turístico constituyen una de las características más destacadas de esta industria en la última década. El sector hotelero, precisamente por su tradicional atomización y control por pequeñas empresas de carácter familiar (Guitart, 1999, 901), está siendo uno de los más afectados por esta tendencia.

Las implicaciones de estos procesos de cara a la comercialización del producto hotelero son evidentes y han sido reflejadas en capítulos anteriores, pudiendo resumirse las mismas de forma muy concreta en un único punto, la competitividad empresarial (Monfort, 1995, 61; Camisón, 1998, 198-199).

Esta creciente tendencia de la integración de empresas en la industria hotelera no sólo está provocando una nueva estructura empresarial del sector en términos cuantitativos, sino también cualitativos. En este último sentido hay que indicar que la integración hotelera en los últimos años también está fomentando nuevos modelos de gestión.

De un lado, y tal como puede comprobarse en la figura 6.8, en el desarrollo de las cadenas hoteleras se están primando, cada vez en mayor medida, los contratos de gestión y arrendamiento o las franquicias, en detrimento de la expansión en régimen de propiedad de los establecimientos (Camisón, 1998, 199).

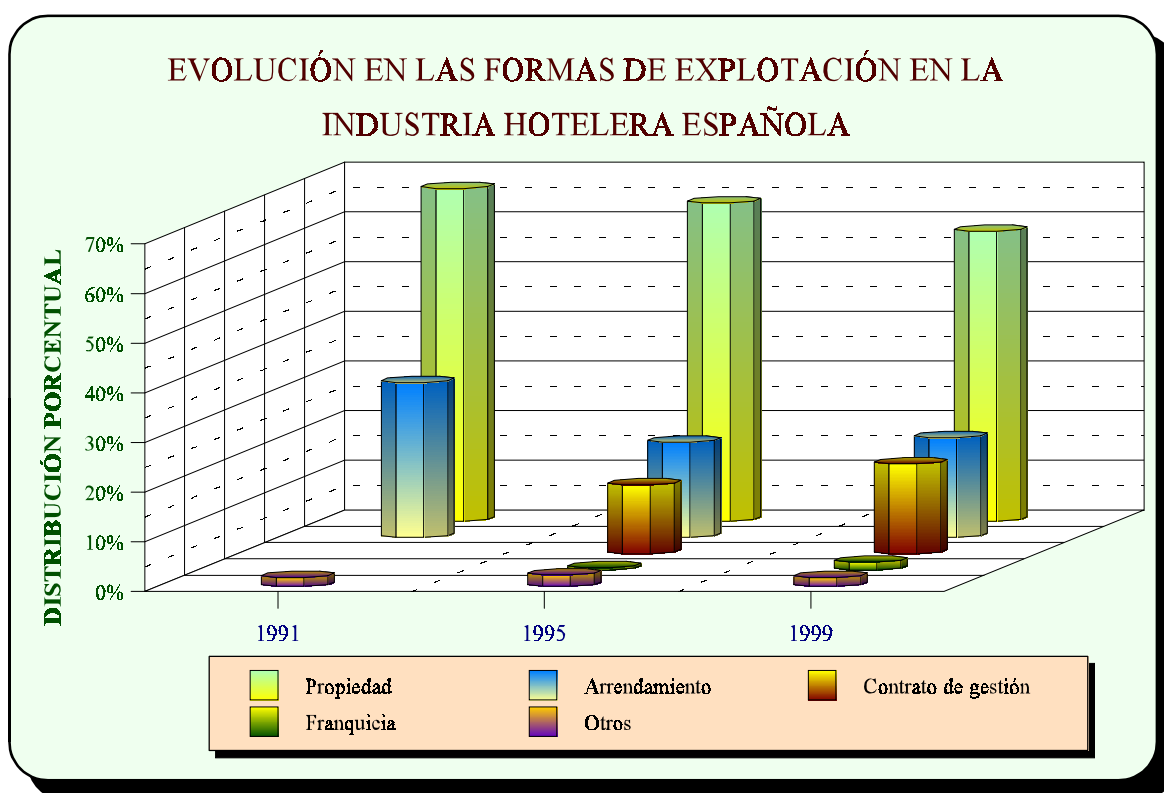


FIGURA 6.8

Fuente: INE (1993, 43) y FEH (1995,37 y 1999, 40)

Por otra parte, y como respuesta de los hoteles independientes a este fuerte proceso de expansión de las grandes cadenas, están adquiriendo especial relieve en este sector, las agrupaciones o cadenas de empresas independientes, que ven en esta vía una alternativa para seguir manteniendo un determinado grado de competitividad.

Bajo una u otra modalidad, y tras un cierto retroceso producido a mediados de la década de los ochenta, la proporción de la oferta hotelera integrada en cadenas ha tenido un importante crecimiento, tanto en España como en Andalucía, en los últimos doce años (FIGURA 6.9).

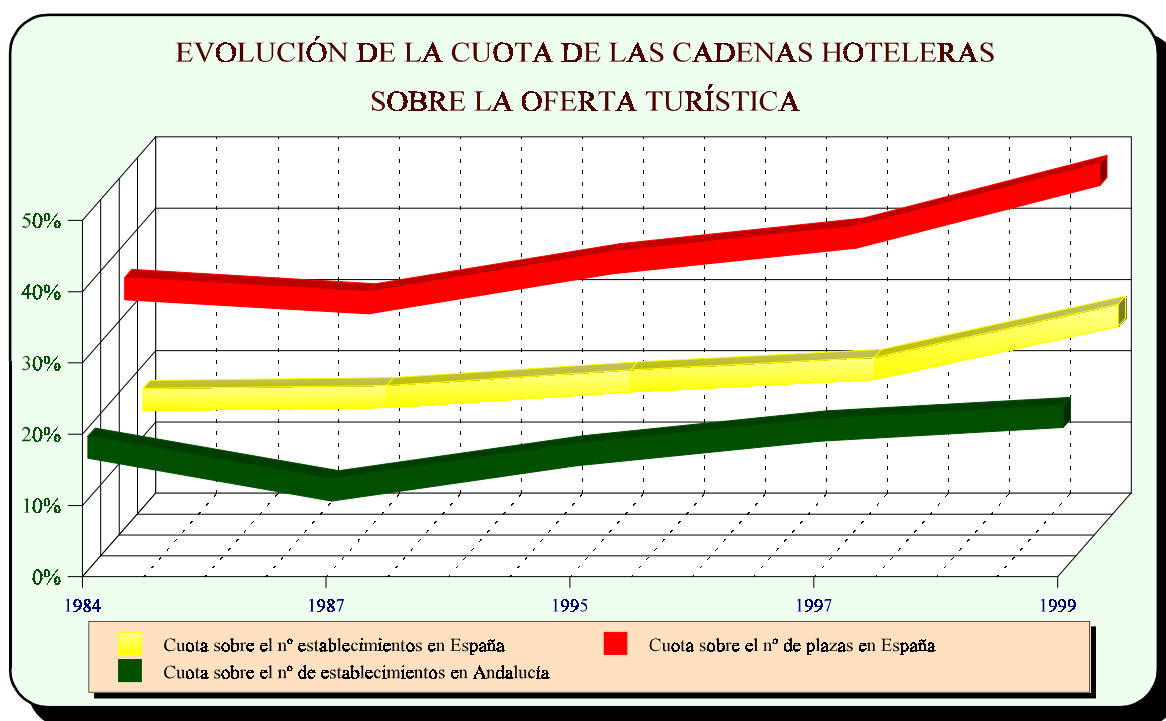


FIGURA 6.9

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (1988, 7-92) y ACHE (1995, 9-11; 1997, 10-14; 1999, 13-15)

En el ámbito nacional el crecimiento más espectacular se ha producido en el bienio 1997-99, de tal forma que, en este último año, las cadenas controlaban el 27,02% de los hoteles y casi el 50% de las plazas disponibles. Si a estas cifras se añaden las relativas a las agrupaciones de hoteles independientes, puede decirse que más del 50% de los establecimientos y del 60% de las plazas están controladas por grupos hoteleros (ACHE, 1999, 12, 13 y 34).

Una muestra significativa de este fuerte apogeo de las cadenas lo constituye el hecho de que en el pasado año 1999, independientemente del crecimiento en número de plazas de los principales grupos hoteleros, se constituyeron once nuevas cadenas, que concentraban a 58 establecimientos y más de 7.600 habitaciones (Hostelmarket, 2000f).

Con respecto a las agrupaciones de hoteles independientes se observa un dato que puede resultar contradictorio a la fuerte corriente que según todos los indicios parece estar viviéndose en el sector. Así, según las cifras de ACHE (1995, 27; 1997, 33 y 1999, 34), se aprecia en 1999 un retroceso en el número de establecimientos integrados en estos grupos, volviendo a unos niveles relativos similares a los del año 1995. Una posible explicación a esta situación podría encontrarse precisamente en el fuerte incremento en el peso relativo de las cadenas o incluso en el trasvase de algunos establecimientos que estaban afiliados a estos grupos hacia las grandes cadenas hoteleras, a través de los contratos de gestión, arrendamientos o franquicias efectuados por éstas últimas.

Por lo que se refiere a la Comunidad Andaluza la evolución ha sido más regular y algo menor, cifrándose, a finales de 1999, en 203 el número de hoteles integrados en cadenas, lo que supone el 21,6% del total de hoteles ubicados en esta región (ACHE, 1999, 15).

A pesar de la importancia cuantitativa de esta región sobre el total de la oferta hotelera y de la creciente presencia de las cadenas en la misma, tan sólo, según ACHE (1999, 14), 14 grupos hoteleros tenían su sede central en la región, aunque esta cifra ha crecido notablemente desde 1987, en la que se contabilizaban únicamente 3 cadenas andaluzas (Secretaría General de Turismo, 1988, 79).

No obstante, y siguiendo el mismo criterio de la citada *Asociación de Cadenas Hoteleras*, según el cual, se considera como tal a la empresa que engloba en su seno, con una gestión unificada a dos o más hoteles, a mediados del año 2000, hemos podido identificar en nuestra investigación la presencia de más de 64 cadenas en Andalucía, de las que al menos 21 tienen su sede en la propia región (FIGURA 6.10).

CADENAS HOTELERAS CON PRESENCIA EN ANDALUCÍA (junio 2000)					
CADENA	SEDE	TOTAL ESPAÑA		ANDALUCÍA	
		HOT.	HABIT.	HOT.	HABIT.
AC HOTELES	Madrid	9	1063	3	392
ALJARAFE STARS	San Juan de Aznalfarache	3	574	3	574
BARCELÓ	Palma de Mallorca	83	19397	3	455
BEST HOTELS	Salou	16	4802	4	1303
CADENA HOT. TUGASA	Jerez de la Frontera	8	190	8	190
CLUB MEDITERRANEE	Barcelona (Filial)	4	1230	1	340
CONFORTEL	Madrid	10	1347	2	428
DIANA HOTELERA	Barcelona	20	1905	10	961
D'OR HOTELES	Palma de Mallorca	7		1	303
ENTREMARES	Madrid	13	2569	6	746
ETURSA EH	Benalmádena	11	1110	10	1067
FORTE & LE MERIDIEN	Madrid (Filial)	4*	663	1	169
FUERTE HOTELES	Marbella	2	513	2	513
GRUPO HIPOTELS	Cala Millor	12	2616	3	834
GUITART HOTELS	Lloret de Mar	9	1505	1	144
H10	Barcelona	22	7277	1	390
HAVAS TEAM	Palma de Mallorca	3	327	1	107
HOT HOTELS	Barcelona	11	2218	7	2085
HOTELES PLAYA	Roquetas de Mar	14	3332	12	2848
HUSA	Barcelona	54	5001	4	227
H. CATALONIA	Barcelona	31	4893	3	292
H. COTURSA	Barcelona	8	2269	2	848
H. GLOBALES	Cala Viñas	20	4038	3	687
H. HELIOS	Lloret de Mar	4	1093	1	232
H. HESPERIA	Barcelona	28	4560	2	524
GRUPO OASIS	Córdoba	2	80	2	80
HOTELES M.A. (MYMGRA)	Granada	9	928	9	928
H. MONATERIO SAN MIGUEL	Puerto Sta. María	2	208	2	208
HOTELES MONTE	Sevilla	4	449	4	449
HOTELES PORCEL	Granada	4	372	3	295
HOTELES SUNWING	Palma de Mallorca(Filial)	6	2089	1	230
H. PLAYA DE LA LUZ	Rota	2	324	2	324

CADENAS HOTELERAS CON PRESENCIA EN ANDALUCÍA (junio 2000, cont.)					
CADENA	SEDE	TOTAL ESPAÑA		ANDALUCÍA	
		HOT.	HABIT.	HOT.	HABIT.
H. SANTOS	Madrid	5	1362	1	213
SIDI HOTELES	Alfaz del Pi, Alicante	3	596	1	144
H. TRYP	Madrid	55	9341	8	1393
IBEROSTAR	Palma de Mallorca	46	15900	1	263
INTERGROUP HOTELES	Sevilla	4	220	3	181
KEMPISKI HOTEL & RESORTS	ALEMANIA	1	148	1	148
HOTELES MACIA	Granada	6	478	6	478
MAR CONFORT HOTELES	Benidorm	5	1353	2	748
MARBELLA CLUB HOTELES	Marbella	3	712	3	712
MASTER HOTELES	Estepona	2	1003	2	1003
MED PLAYA	Girona	13	2993	3	765
MS HOTELES	Torremolinos	3	406	3	406
NH HOTELES	Madrid	87	10405	8	897
NORDIST BUSTRAFIK				2	404
NUEVOS HOT. AGRUPADOS	Torremolinos	6	763	3	383
OCCIDENTAL	Madrid	51	13580	5	910
ORTURASA	Punta Umbría, Huelva	3	238	3	238
PALIA HOTELES	Palma de Mallorca	5	968	1	157
PARADORES	Madrid	84	5158	16	979
PARTNERS HOTELES	Madrid	9	947	1	120
PRINCESS HOTELS	Salou	15	5937	1	170
PROMONEVADA	Monachil, Granada	2	219	2	219
RESORT ESPAÑA	Palma de Mallorca	2	287	1	173
RIU	Playa de Palma	84	25636	6	1693
ROYAL PREMIER	Torremolinos	4	1059	4	1059
SERVIMAR	Aguadulce (Almería)	2	84	2	84
SOL MELIA	Palma de Mallorca	247	61849	28	6946
SUMMA HOTELES	Torremolinos	12	1240	12	1240
STABOTEL	Madrid	2	317	1	137
STARWOOD HOT. & RESORTS	Madrid (Filial)	7	1329	2	317
T.H HOTELES	Palma de Mallorca	6	1104	1	119
ZENNIT HOTELES	Tudela (Navarra)	13	955	2	191

FIGURA 6.10

Fuente: Elaboración propia

Entre los grupos que pueden considerarse como empresas andaluzas destaca principalmente el grupo *Hoteles Playa*, que a mediados del 2000 contaba con 14 establecimientos y con uno de los proyectos de expansión más ambiciosos de todo el sector (Hostelmarket, 2000g, 38).

Esta importante participación de las cadenas hoteleras en la oferta global adquiere mayor dimensión cuanto mayor es la categoría del establecimiento. Así, puede observarse como el 73% de las plazas hoteleras de máxima calificación, pertenecen a cadenas hoteleras, perdiendo importancia progresivamente conforme baja el número de estrellas. Según estas cifras se advierte un escaso interés de los grupos hoteleros por los establecimientos de bajo nivel, una y dos estrellas, donde su participación se reduce notablemente (FIGURA 6.11).

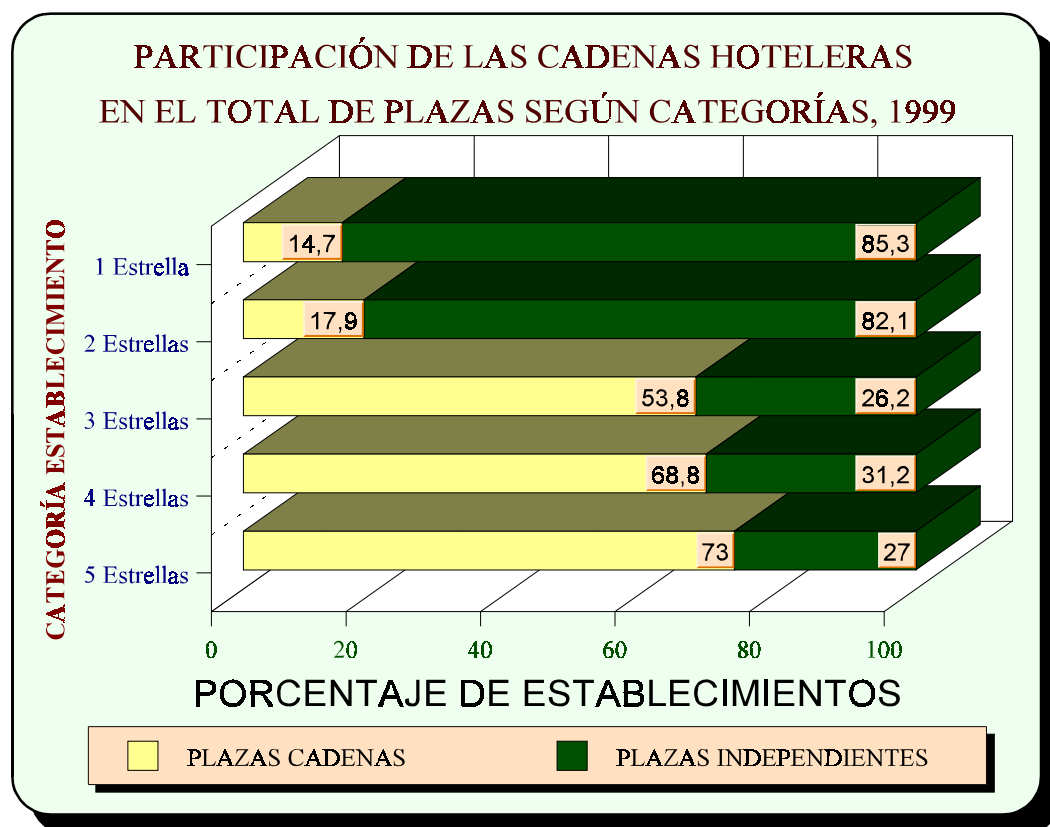


FIGURA 6.11

Fuente: ACHE (1999, 13)

No obstante, y a pesar de esta importante evolución hay que hacer notar que la dimensión de estas cadenas, salvo escasas excepciones, es aún muy pequeña. Así, el 36% de las cadenas recogidas en el *ranking* de ACHE (1999, 23-26), contaban con menos de 5 establecimientos y tan sólo ocho de ellas superaban la cifra de diez mil camas.

En las cadenas andaluzas su pequeña dimensión es todavía más llamativa, cifrándose en torno al 65% de las mismas las que cuentan con menos de 5 establecimientos.

La situación de las agrupaciones de hoteles independientes muestra un perfil contrario. De tal forma, que los 805 hoteles asociados en 1999, estaban repartidos entre tan sólo 9 grupos. Entre ellos destaca notablemente el caso de *Hotusa Eurostars* que aglutinaba a casi el 60% de los establecimientos y el 56,5% de las plazas con respecto al total dentro de esta modalidad de integración (FIGURA 6.12).

**ASOCIACIONES DE HOTELES INDEPENDIENTES
ESPAÑA, 1999**

	Nº HOTELES	Nº CAMAS
Hotusa Eurostars	474	70816
Husa Service	99	12132
GSM	58	13358
Sercotel	73	13410
HAI	32	6458
OHTELS	19	2036
Best Western España	26	3992
GHISA	12	2090
Centrhotel	12	1148
TOTAL	805	125440

FIGURA 6.12

Fuente: ACHE (1999, 34)

De forma análoga, en Andalucía, este tipo de agrupaciones de hoteles independientes, bajo sus diversas modalidades, figuran entre las cadenas con mayor número de establecimientos, destacando los casos de *HUSA Service*, *GSM* o *Sercotel*, a las que habría que añadir las centrales de reservas especializadas en hoteles rurales, que están actuando a modo de cadena, como por ejemplo *Charming Hotels*, que contaba con 35 establecimientos asociados en 1999 (Hostelmarket, 2000h).

Otra característica muy importante, ligada en cierta medida a esa pequeña dimensión de las cadenas, es el carácter regional de las mismas. Existe una gran concentración de los hoteles de estos pequeños grupos empresariales en una zona o región, que coincide generalmente con el área donde tienen su sede central. Esta circunstancia, que afectaba a finales de la década de los ochenta a casi el 50% de las cadenas hoteleras (Secretaría General de Turismo, 1988, 228), tiende a reducirse lentamente en los últimos años, pero sigue siendo la tónica general.

No obstante, también hay que indicar que existe, igualmente, un grupo de cadenas hoteleras situadas en el extremo opuesto, es decir con una dimensión considerable y una cobertura que no solo traspasa los límites regionales sino también los nacionales, pues cuentan con presencia en otros países.

De ellos destaca especialmente el caso del líder del sector en nuestro país, *Sol Meliá*, que tras la reciente adquisición de la cadena *Tryp* se sitúa entre las diez primeras empresas hoteleras del mundo con 410 hoteles y más de cien mil habitaciones repartidas en 32 países (Sol Meliá, 2000).

En un segundo nivel, podría ubicarse a un grupo de empresas que cuentan con un número considerable de hoteles y una capacidad que va desde algo más de las 26.000 camas de *Riu* hasta una cifra que ronda las 5.000 plazas (FIGURA 6.13).

TOP 30 DE LAS CADENAS ESPAÑOLAS SEGÚN NÚMERO DE HABITACIONES, JULIO 2000		
CADENA	Nº HOTELES	Nº CAMAS
Sol Meliá	119	29071
Riu Hotels	58	13742
NH Hoteles	82	9609
Fiesta Hotels	34	8369
Iberostar	25	8170
Barcelo Hotels	28	7706
H10 Hotels	21	6647
Tryp	45	6183
Princess Hotels	14	5187
Grupotel	37	5184
Paradores de Turismo	84	5158
Best Hotels	19	5092
Hoteles Globales	27	4820
Husa	48	4689
Catalonia	30	4173
Hotetur	14	3640
Playa Hoteles	16	3602
Hipotels	20	3526
Hesperia	22	3436
Sunwing	10	3327
Protur Hotels	18	3173
Hoteleria Saint Michel	23	3035
Playasol Hotels	10	3008
Med Playa	13	2993
Acorn	10	2752
Servi Group	13	2651
Entremares	14	2604
Sirenis	10	2592
Occidental	12	2590
Hot Hotels	12	2527
Sólo se incluyen los establecimientos en el mercado español.		

FIGURA 6.13

Fuente: Hostelmarket(2000c, 36-37)

Una característica común de este grupo de cabeza en la industria hotelera española es su creciente interés por la internacionalización. Así de los 22 hoteles que controlaban en el exterior hace aproximadamente unos diez años (Secretaría General de Turismo, 1989, 228), a mediados de 1999 la cifra ascendía a 296 establecimientos repartidos en 34 países (ACHE, 1999, 28) (FIGURA 6.14).

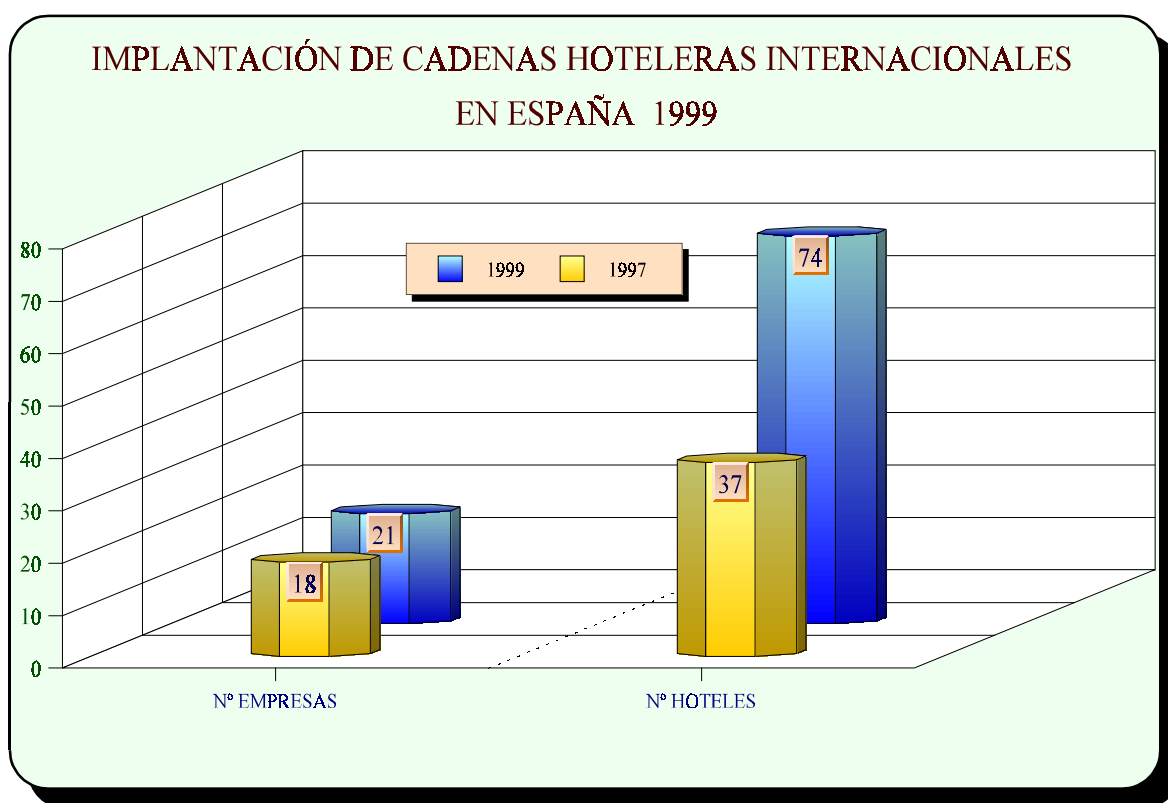
LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN EL EXTRANJERO, 1999		
CADENA	Nº HOTELES	Nº PAÍSES
Grupo Sol Meliá	132	26
Barceló Hotels	31	9
Riu Hoteles	27	8
Occidental Hoteles	16	5
Iberostar	16	5
I.F.A. Hoteles	14	4
Tryp Hoteles	10	2
Siva Hoteles	8	4
Confortel	7	1
Hotetur Club	7	2
Hoteles Husa	5	2
Fiesta Hoteles	4	1
Hoteles C	3	1
Hesperia	3	1
Partner Hoteles	2	1
Best Hoteles	2	2
Hoteles Piñero	2	2
Hoteles Globales	1	1
Catalonia	1	1
Hotels Cotursa	1	1
Hot Hotels	1	1
H10 Hotels	1	1
Hoteles Silken	1	1
NH Hoteles	1	1
TOTAL	296	34

FIGURA 6.14

Fuente: ACHE (1999, 28)

En este fuerte crecimiento de la expansión internacional están jugando un importante papel las distintas vías de integración y cooperación de empresas a las que hemos hecho referencia en capítulos anteriores, tanto desde la óptica vertical y horizontal, a través de adquisiciones, fusiones o alianzas, como la diagonal, con la entrada en algunos de estos grupos de socios del sector financiero y de la construcción.

Este proceso de internacionalización de la industria hotelera también parece estar llegando en sentido inverso. Así, tradicionalmente se ha destacado la escasa presencia de los grandes grupos multinacionales en la planta hotelera española, pero en el período 1997-99 el número de establecimientos controlados en nuestro país por empresas de capital predominantemente extranjero se ha duplicado y esta tendencia parece que seguirá manifestándose en los próximos años (FIGURA 6.15).

**FIGURA 6.15**

Fuente: ACHE (1997, 31 y 1999, 32)

6.4.3.- COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

La competitividad de las empresas hoteleras en España y Andalucía está muy condicionada e influenciada por los dos aspectos anteriormente analizados. En primer término, hemos visto como está creciendo fuertemente el número de plazas en los últimos años y, según parece, va seguir haciéndolo a un ritmo, incluso superior, a muy corto plazo. Evidentemente, este aumento de la oferta de plazas endurecerá la competencia, sobre todo en temporada media y baja.

Igualmente, la incorporación de los hoteles a grupos empresariales, bien sea a través de integración corporativa o de agrupaciones de hoteles independientes, consorcios, o demás modalidades, se considera hoy en día un factor vital para asegurar la competitividad ante la dura competencia que se avecina. Los datos de la *Wordlwide Hotel Industry Study*, demuestran que los hoteles afiliados a las cadenas obtienen mejores resultados tanto en niveles de ocupación como en precios medios, lo que se atribuye directamente a la mayor eficiencia de sus sistemas de distribución (TTI, 1999, 58).

En términos generales y para el conjunto de los hoteles en nuestro país, puede decirse que sus principales indicadores están mejorando sensiblemente en los últimos años (FIGURA 6.16). Así, el nivel de ocupación ha subido desde 1995 en algo más de diez puntos y el precio medio en 4.362 pesetas (Mazars, 2000, 24).

Por categorías, los niveles de ocupación más altos se dan en los hoteles de primera clase (4 estrellas y algunos de 3 con elevado nivel de servicios), siendo los de precio medio los que han registrado una menor ocupación. Este hecho sugiere una importante reflexión si se tiene en cuenta que en 1995 eran los que alcanzaban una mayor cifra de ocupación. Podría decirse que está existiendo una mejora cualitativa en la demanda hotelera, siendo en la actualidad los hoteles de primera clase los que proporcionan un mayor valor al consumidor.

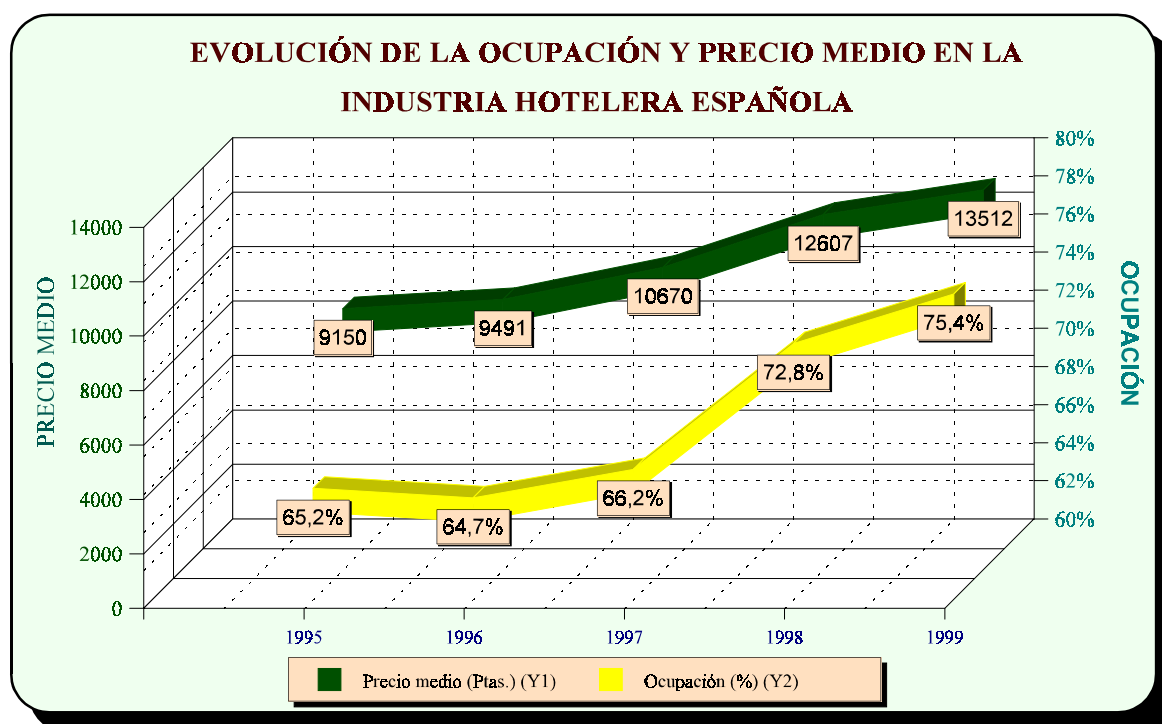


FIGURA 6.16

Fuente: MAZARS (2000, 24)

Sin embargo, según los datos de “*La Industria Hotelera Española*” (Mazars, 2000, 24), y al contrario de lo que pudiera pensarse, la diferencia, en términos generales y en cómputo anual, entre las tasas de ocupación media de los hoteles de ciudad y vacacionales es muy pequeña, siendo ligeramente mayor la de estos últimos (75% y 76,5% respectivamente).

No obstante, y como es evidente hay que hacer notar que estos niveles de ocupación varían sensiblemente según la época del año, día de la semana y zona en la que esté ubicada el establecimiento hotelero.

En términos generales la estacionalidad sigue los patrones tradicionales. Así, en los hoteles vacacionales, los mayores niveles de ocupación se siguen registrando en los meses de agosto y septiembre, salvo algunas excepciones como Canarias, donde existe una tasa muy alta en los meses de invierno. Por el contrario, en los destinos típicamente de negocios como Madrid y Barcelona, aunque existe una mayor regularidad, destaca, por este orden, los meses de octubre, septiembre, mayo y abril (Mazars, 2000, 18) (FIGURA 6.17).

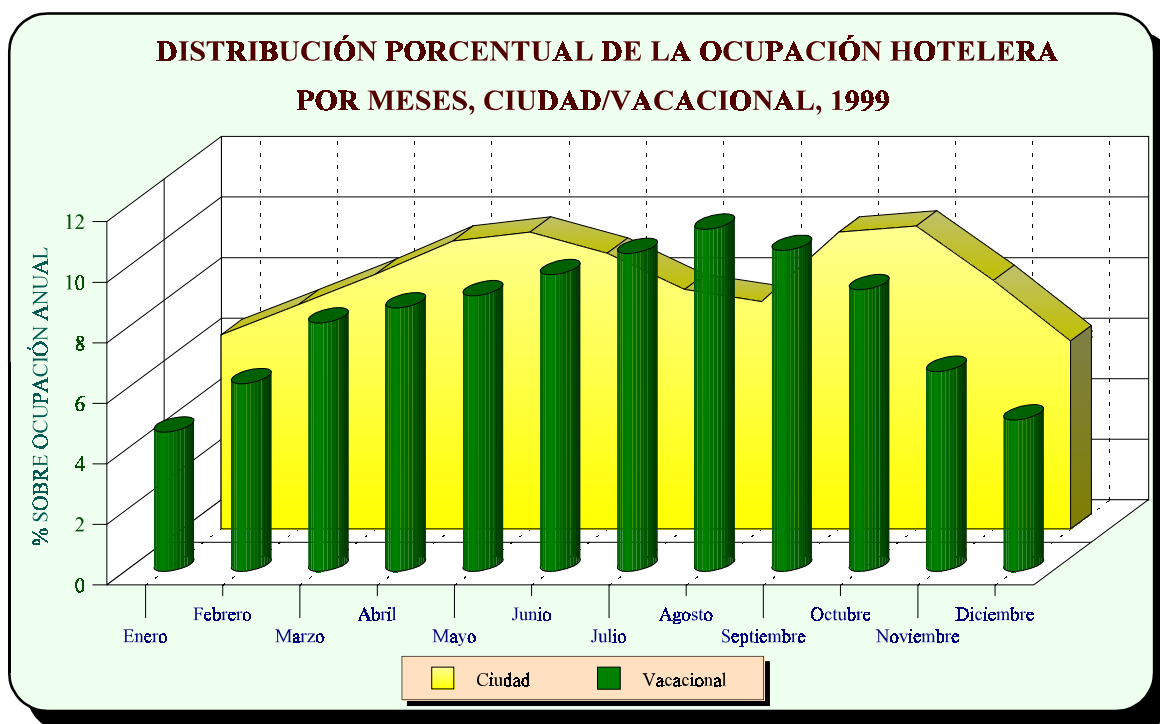


FIGURA 6.17

Fuente: MAZARS (2000, 18)

También se acusa la estacionalidad sobre los niveles de ocupación a lo largo de la semana, especialmente en las costas andaluzas, donde la noche del sábado acapara un 20% del total semanal. Este dato parece indicar una tendencia importante de las vacaciones de fines de semana en nuestra Comunidad.

Precisamente, y en lo que se refiere a este indicador de la ocupación en los hoteles andaluces, existen grandes diferencias entre las distintas zonas de la Comunidad, situándose la tasa media anual en la provincia de Málaga en el año 1999 en el 70,1%, casi catorce puntos por encima de la media. Sin embargo, y a pesar de este alto nivel de ocupación media, la Costa del Sol sigue estando por debajo de la conseguida en otras zonas turísticas competidoras, como el sur de Gran Canaria, Palma-Calviá o la costa de Alicante (Junta de Andalucía, 2000, 101-102) (FIGURA 6.18).

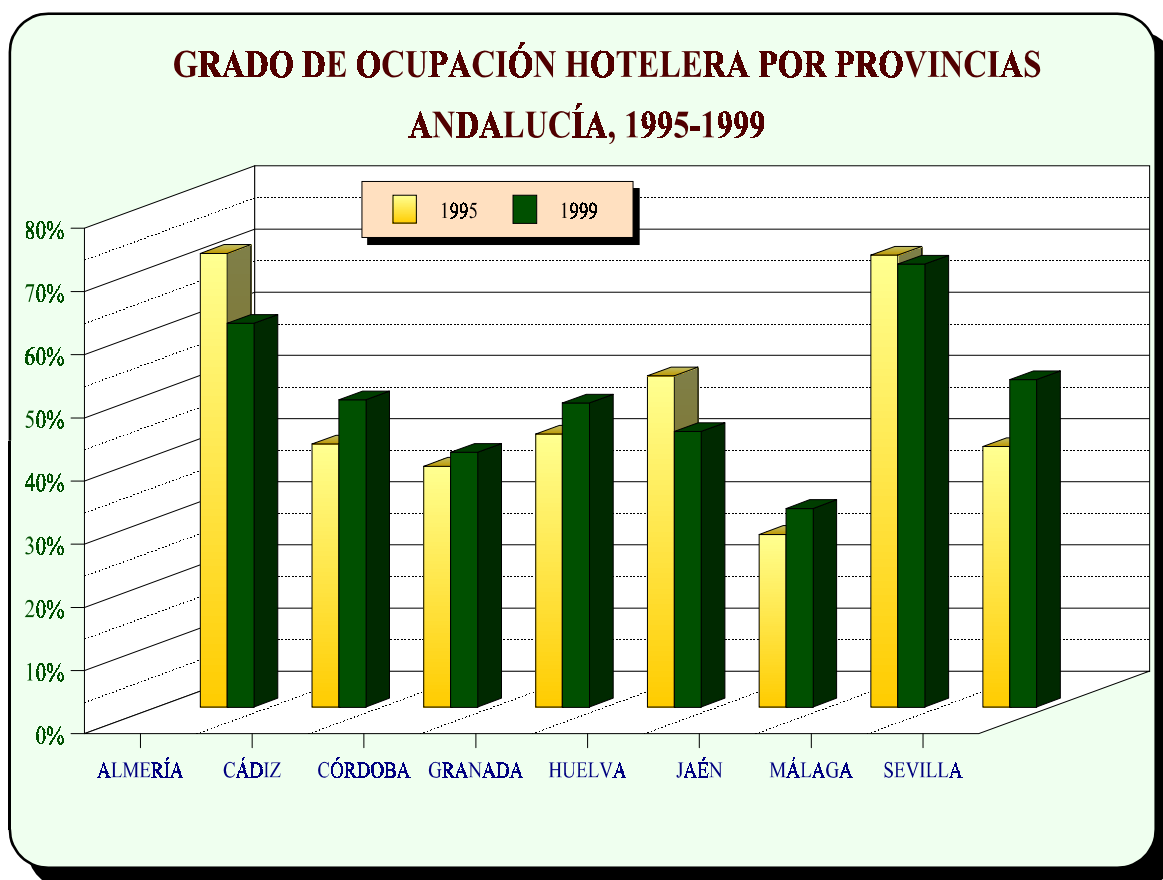


FIGURA 6.18

Fuente: Junta de Andalucía (2000, 101)

Desde la óptica de la producción, los hoteles españoles están atravesando una época de gran resplandor. Así, por quinto año consecutivo, después de la gran depresión de los primeros años noventa, esta industria mantiene crecimientos de dos dígitos, sin que por ahora se vislumbren indicios de ralentización. En el año 1999, el sector creció un 17% según los datos de Hostelmarket (2000g, 34).

Según esa misma fuente, más del 25% de los ingresos hoteleros se concentraban en 8 empresas (7 si consideramos la integración de *Sol Meliá* y *Tryp*) y un 54%, entre las 242 empresas restantes del “*Ranking de las 250 primeras empresas españolas por facturación*”, elaborado por Hostelmarket (2000g,38-46) (FIGURA 6.19 y 6.20).

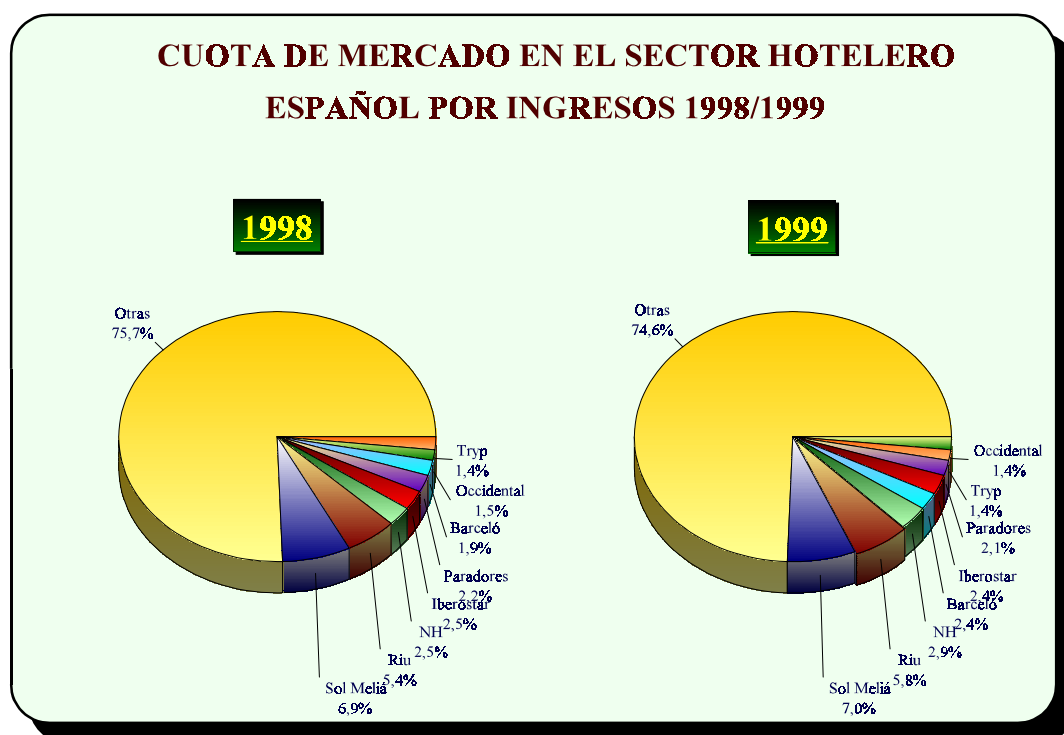


FIGURA 6.19

Fuente: Hostelmarket (2000g, 35)

Por tanto, si tenemos en cuenta los datos del DIRCE (INE 2000e), y que según la FEH (1999, 7) el 60% de las empresas de hospedaje son hostales y pensiones, estimamos que el 21% restante de la facturación hotelera se reparte entre más de 4.000 empresas.

De estos datos se deduce un doble análisis. De una parte el importante peso relativo de un número muy pequeño de empresas del sector, que indica un fuerte nivel de concentración, pero simultáneamente, se observa un altísimo grado de fragmentación de una parte muy importante del mismo.

Por lo se refiere a las empresas hoteleras andaluzas hay que hacer notar que a pesar de concentrar alrededor del 14% de la oferta de plazas en España, apenas podemos encontrar a una veintena de ellas que tengan su sede en Andalucía entre ese *ranking* de las 250 primeras empresas hoteleras (Hostelmarket, 2000g, 38-46).

TOP 30 DE LAS CADENAS ESPAÑOLAS SEGÚN FACTURACIÓN, AÑO 1999					
Nº	CADENA	SEDE CENTRAL	Nº HOTELES	HABITACIONES	VENTAS (M. ptas.)
1	Sol Meliá	Palma de Mallorca	258	64.472	109.584
2	Riu Hotels	Playa de Palma	88	22.603	90.000
3	NH Hoteles	Madrid	91	10.667	45.405
4	Barcelo Hotels	Palma de Mallorca	87	20.591	37.420
5	Iberostar	Palma de Mallorca	47	16-162	36.735
6	Paradores de Turismo	Madrid	84	5.158	32.978
7	Tryp	Madrid	56	9.475	21.693
8	Occidental Hoteles	Madrid	51	13.580	21.510
9	Fiesta Hotels	Eivissa	39	10.340	20.000
10	Husa	Barcelona	54	5.001	19.990
11	Grupo Hoteles Catalonia	Barcelona	31	4.893	16.000
12	H10 Hotels	Barcelona	22	7.277	16.000
13	Princess Hotels	Salou	15	5.937	13.148
14	Grupotel	Can Picafort	37	5.184	13.000
15	Bass Hotels & Resorts	Madrid	7	1.329	12.545
16	Best Hotels	Salou	15	5.947	12.150
17	Hoteles Hesperia	Barcelona	28	4.560	12.034
18	Hoteles Globales	Cala Viñas	27	4.820	11.596
19	Grupo Hipotels	Cala Millor	20	3.526	10.609
20	Promociones Eurobuilding	Madrid	12	2.152	10.380
21	Marbella Club Hoteles	Marbella	3	717	9.174
22	H. Maspalomas Dunas	Maspalomas	8	1.389	9.000
23	Hoteles Servi Group	Benidorm	13	2.651	8.900
24	Hotel de la Villa Olímpica	Barcelona	1	483	8.725
25	Seaside Hotels	Playa del Inglés	7	1.799	8.700
26	Protur Hotels	Son servera	18	3.173	8.363
27	Insotel	Eivissa	7	2.501	8.000
28	Hoteles Sunwing	Palma de Mallorca	10	3.327	8.000
29	Grupo Hoteles Playa	Roquetas de Mar	16	3.580	7.715
30	IFA Hotel	Playa del Inglés	6	1.576	7.600

FIGURA 6.20

Fuente: Hostelmarket (2000g, 38)

Como causa principal de este hecho destaca la baja presencia de cadenas hoteleras con sede principal en esta Comunidad y la pequeña dimensión de las mismas. A pesar de ello, podemos encontrar algunos datos significativos en el citado *ranking* de Hostelmarket, que a continuación destacamos :

- ✓ La cadena más importante en cuanto a número de establecimientos y plazas es el grupo *Playa Hoteles*, cuyos ingresos subieron en el año 1999 un 36%.
- ✓ La primera cadena con sede central en Andalucía que aparece en el ranking es *Marbella Club Hoteles*, en el puesto número 21. Este grupo, a pesar de contar con sólo 3 establecimientos y 717 plazas superó en el ejercicio citado en 1.459 millones de pesetas a la cadena *Playa Hoteles*.
- ✓ Para localizar a las siguientes empresas hay que descender hasta el puesto número 98, correspondiendo la mayoría de las mismas a establecimientos ubicados en la Costa del Sol.
- ✓ Dentro del mismo figuran diversas empresas que a pesar de no ser cadenas hoteleras, es decir que cuentan con un único establecimiento, tienen niveles de ventas superiores a grupos empresariales con diversos hoteles.

6.5.- EL CONSUMIDOR Y LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA: ESPECIAL REFERENCIA A LA COMUNIDAD AUTÓNOMA ANDALUZA

6.5.1- INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA Y CONSIDERACIONES GENERALES

Al analizar la política de distribución de los hoteles como herramienta de marketing

resulta totalmente necesario estudiar el comportamiento del viajero, pues de ahí ha de partir cualquier estrategia que pretenda llegar de una forma más eficiente hasta el mismo.

En la actualidad son muy numerosos los estudios realizados tanto por organismos públicos y privados que nos permiten acercarnos a un mejor conocimiento de los hábitos turísticos de los consumidores así como de sus niveles de satisfacción.

Así, podemos destacar como estudios periódicos en el ámbito europeo las encuestas realizadas por la *European Travel Monitor* sobre los hábitos turísticos en cada uno de los principales países emisores del continente. También hay que resaltar el papel realizado por el *Instituto de Estudios Turísticos* a través de las encuestas *Familitur* y *Frontur*, así como los diversos *Estudios de Mercados Emisores*, en los que se analizan el comportamiento vacacional de los principales mercados objetivos para las empresas turísticas españolas.

A todo ello podemos añadir en el ámbito regional la *Encuesta de Coyuntura Turística*, realizada por la *Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía*, y diversas fuentes a nivel provinciales entre las que destaca el *Observatorio Turístico de la Costa del Sol*, que viene realizándose por la *SOPDE* desde el año 1994 y que analiza el comportamiento de la demanda turística en esta importante zona turística.

Paralelamente, y específicamente para la industria hotelera contamos con otro instrumento de análisis de gran valía, la *Encuesta de Ocupación Hotelera* (denominada hasta el año 1999 *Movimiento de Viajeros en Establecimientos Hoteleros*), ejecutada por el *Instituto Nacional de Estadística* y que mensualmente ofrece datos sobre las características de la demanda y niveles de ocupación de los hoteles en España.

Además de todos ello nos encontramos con una amplia variedad de trabajos realizados por investigadores tanto en el ámbito internacional como nacional que han analizado desde diversas ópticas la demanda y el comportamiento del turista.

Tradicionalmente destacan los trabajos de Plog (1974, 55-58); Moutinho (1987, 5-44); Muller (1991, 57-70), Crawford-Welch, (1993, 189-204) o Khale y Madrigal (1994, 22-28).

En España, Bigné (1996, 105-127) y Esteban y Reinares (1996, 81-104) realizaron sendas revisiones sobre la literatura a este respecto, analizando y comentando los distintos trabajos publicados sobre el comportamiento del consumidor en el marketing turístico y el análisis de la demanda respectivamente.

Posteriormente otros muchos trabajos han recogido aportaciones sobre esta materia, desde las primeras monografías de Pizam y Mansfeld (1999) o Swarbrooke y Horner (1999), hasta estudios muy específicos sobre segmentos y aspectos particulares como los de Esteban, *et al* (1998, 297-334); Esteban, Millán y Molina (1998, 159-163), González y Cervantes (1998, 25-37); Frew y Shaw (1999, 193-202); MacCleary y Choi (1999, 1-17); Callan y Bowman (2000, 97-118) o Hudson (2000, 363-368), entre otros muchos.

Tal como se desprende de todos estos trabajos la principal característica del comportamiento turístico podría decirse que es su gran heterogeneidad. De ahí, la tradicional importancia que se le ha dado a la segmentación de este mercado, en la que entran en juego innumerables variables.

Uno de los criterios de segmentación turística más representativos hace referencia a las motivaciones del viajero. Hudman (1980) diferenciaba hasta diez categorías: salud; curiosidad; deporte (participación); deporte (espectador); placer; visitar amigos y familiares; profesional y de negocios, búsqueda de raíces; autoestima y religión.

Otro criterio muy importante para esta industria es el geográfico, teniendo normalmente comportamientos muy diferenciados según sean turistas nacionales o internacionales, y dentro de estos últimos, también varían substancialmente los hábitos en función de la nacionalidad, tanto por la cultura y tradiciones de cada país, como por su situación geográfica, climática o económica, entre otros motivos.

Paralelamente, y como en muchos otros sectores los criterios demográficos, socioeconómicos e incluso psicográficos condicionan notablemente el comportamiento turístico de los viajeros. Así según la edad, renta, familia, estilos de vida, etc., los turistas demandan y valoran de distinta forma determinados niveles y características de los servicios y productos turísticos.

Por último, son especialmente importantes, por las propias características de los productos turísticos, los criterios específicos de segmentación relacionados con la duración del viaje, época del año en la que se realiza, tipo de destino, grado de experiencia y de conocimiento del destino, frecuencia con la que se realizan desplazamientos, etc.

Todo ello evidencia que cualquier generalización con respecto al comportamiento de los turistas puede resultar muy poco explicativa sobre la realidad con la que se encuentran las empresas turísticas en general u hoteleras en particular. A pesar de ello, y dado que en este trabajo lo que pretendemos es estudiar la política de distribución de las empresas hoteleras, nos limitaremos, en este apartado, a esbozar simplemente unas tendencias mayoritarias que permitan apoyar las estrategias de distribución de las empresas hoteleras en concordancia con los hábitos turísticos de comportamiento más habituales.

En esta línea podemos partir de unas tendencias cualitativas generalmente aceptadas en la actualidad sobre las características del nuevo consumidor turístico. Así, siguiendo a Valls (1996, 66-67), podrían resumirse en las siguientes:

- Es un multiconsumidor perfecto. A lo largo de un período determinado actúa bajo todas o casi todas las figuras de consumo turístico -excursionistas, turista de fin de semana, vacaciones cortas y largas- y, además desempeña actividades distintas ante el acto turístico ya que realiza turismo de ocio, familiar, deportivo, social o turismo de negocios, científico, etc.

- Quiere consumir pero sin despilfarrar ni derrochar. Sin embargo, es capaz de juzgar con mucho rigor el “valor del entretenimiento” que le proporciona cada experiencia y eso le confiere un mayor poder de elección.
- Es más exigente porque dispone de más información. Dispone de más información respecto a la concepción integral del producto y del destino turístico, de los beneficios que recibe por un precio determinado, etc. Es consciente de la competencia y eso le otorga un mayor poder de negociación.
- Desea realidades y no promesas. Exige y valora la seguridad y la garantía de que recibirá lo que se le ofrece, aunque, por lo general, valorará positivamente los servicios que superen sus expectativas.
- Quiere ser más activo como confirmación de su personalidad. En este sentido no sólo desea realizar las actividades sino también participar en la elección de los elementos que la integran. Existe una mayor tendencia a la autorrealización.
- Es más culto y desea satisfacer y cubrir más inquietudes. Por ello, además del producto básico demanda otros servicios complementarios o periféricos.
- Fragmenta más las estancias: Se tiende a sustituir las vacaciones largas veraniegas por varios períodos vacacionales de diversa duración según las épocas del año.
- Se deja tentar por los productos y destinos alternativos, cercanos y cotidianos o exóticos, de aventura o de largo recorrido. Todo ello sin perjuicio de que en las vacaciones principales se muestra fiel a los destinos habituales.
- Reclama más productos y paquetes a medida y demanda más naturaleza, aventura, exotismo, riesgo, deporte..., junto a los productos clásicos de contraste, relax, cultura y gastronomía a los que exige una mayor personalización.

- Posee una conciencia medioambiental más desarrollada, entendida como el equilibrio entre el paisaje natural y el urbanismo y la capacidad de disfrutarlo intensamente.
- Desea establecer una nueva sociabilidad que complemente la de su propia circunstancia en origen. En este sentido reclama ser bien acogido, entablar lazos e integrarse.

6.5.2- CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DE LOS TURISTAS EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

Desde un enfoque cuantitativo y específico para los consumidores de los productos turísticos españoles, comenzaremos apuntando en líneas generales los aspectos más destacados del comportamiento del turismo en general, comparando los datos genéricos nacionales con los específicos para la comunidad andaluza.

Hay que tener presente que el comportamiento descrito a continuación no coincide en términos globales con los que posteriormente analizaremos refiriéndonos de forma específica al comportamiento del mercado de los hoteles, ya que, como veremos, una parte muy importante de estos turistas no son clientes habitualmente de los establecimientos hoteleros. No obstante, consideramos oportuno apuntar estas características globales pues proporcionan, a nuestro juicio, una visión de lo que sí puede constituir un mercado potencial para las empresas hoteleras. Igualmente, permiten identificar quiénes son, además de otros hoteles, sus competidores más cercanos. Para ello nos centraremos únicamente en aquellos aspectos que creemos más relevantes para la estrategia de distribución de la empresa hotelera.

En este sentido, según el Instituto de Estudios Turísticos (IET, 2000b, 2) los datos para el conjunto de España indican que en el año 1999, se registraron 72,3 millones de visitantes, de los que el 65% (47 millones) pueden considerarse turistas, ya que pasaron al menos una noche en nuestro país. Estas cifras suponen un crecimiento con respecto al año anterior del 8,3% en el número de turistas.

Los datos de *Frontur* (IET, 2000b, 9) indican que la gran mayoría de estos turistas extranjeros son europeos (93,2%), principalmente del Reino Unido, Alemania y Francia (FIGURA 6.21).

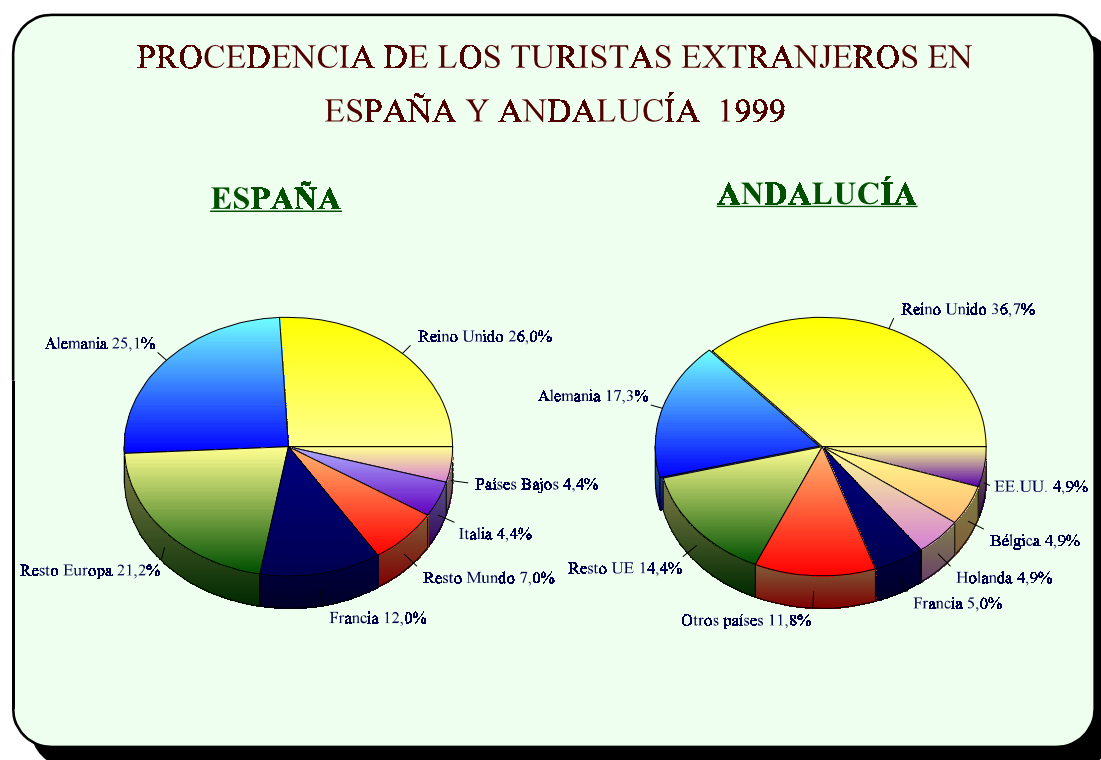


FIGURA 6.21

Fuente: IET (2000b, 9) y SAETA (2000,68)

Por su parte, se estima que durante el mismo periodo los españoles efectuaron un total de 118,9 millones de viajes, de los que el 63% son de corta duración a la segunda residencia. El 92% de los 43,6 millones de viajes turísticos (es decir, excluyendo aquellos viajes recurrentes realizados a la segunda residencia con una duración de hasta tres días) tuvieron como destino un lugar dentro del propio territorio nacional, siendo Andalucía la que concentró una mayor participación (19%) (IET, 2000b, 2-13).

Estos movimientos turísticos generaron que Andalucía recibiera en dicho año 19,27 millones de turistas, con un 6,2% de crecimiento anual, de los que el 54,5% eran españoles.

Dentro de estos destaca el importante mercado que supone para el turismo en Andalucía los residentes en la propia Comunidad. Otros lugares de origen relevantes son Madrid, Cataluña y la región Valenciana. Como principales emisores extranjeros para esta zona figuran, al igual que para el conjunto nacional, Reino Unido, Alemania y Francia. Sin embargo, aquí el peso relativo del turismo británico es bastante más importante que en el resto del país (SAETA, 2000, 31-32).

Los principales destinos competidores de Andalucía, según la elección de los turistas, dentro del territorio nacional son principalmente las Islas Baleares, Canarias, Cataluña y la Comunidad Valenciana, a los que habría que añadir de cara el mercado interior a la Comunidad de Castilla y León.

El origen de los turistas también cambia en función del tipo de destino elegido, condicionado generalmente por el tipo de mercado o segmento turístico. En esta misma línea, en Andalucía, y según los datos de SAETA (2000, 105), la proporción de españoles aumenta considerablemente con respecto al total de los turistas en los destinos de interior (67,26%), adquiriendo dentro de este grupo especial importancia en términos relativos los procedentes de otras comunidades autónomas distintas a la andaluza (FIGURA 6.22).

Un aspecto especialmente relevante para nuestra investigación lo constituye el tipo de alojamiento utilizado por los turistas. En este sentido existen notables diferencias dependiendo de la procedencia de los mismos, motivación del viaje, duración de la estancia e incluso temporada (IET, 2000b, 7-15; y SAETA, 2000, 40-55).

En líneas generales se observa que el 70% de los turistas extranjeros que visitan España se alojan en establecimientos hoteleros. Sin embargo, esta cuota baja sensiblemente cuando se refiere a los que acuden a Andalucía (49%). Además, también se aprecian algunos datos significativos si se analiza este comportamiento según los países de origen. Un ejemplo representativo lo constituye el mercado Británico que registra una cuota de estancia en apartamentos, chalets o casas muy superior a los demás (45,28%). Este dato revela a nuestro

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE TURISTAS EN ANDALUCÍA SEGÚN LUGAR DE PROCEDENCIA. LITORAL/INTERIOR 1999

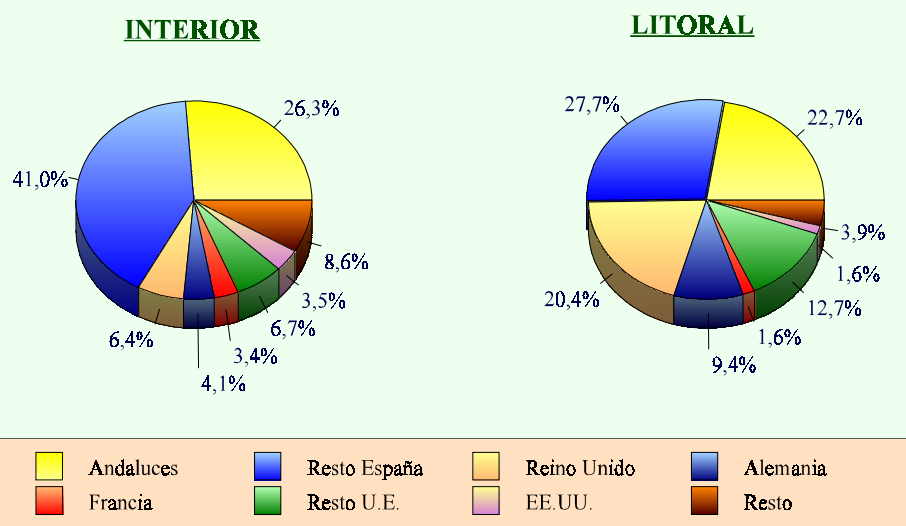


FIGURA 6.22

Fuente: SAETA (2000, 105)

juicio el importante papel que desempeña el turismo residencial británico en Andalucía, principalmente en la Costa del Sol (SOPDE, 1997, 231) (FIGURA 6.23).

De igual modo, las tasas de utilización de hoteles bajan, tanto en el contexto nacional como autonómico, en la temporada de verano, en la que se suelen realizar la mayoría de los viajes y en la que éstos suelen ser de mayor duración.

En el turista español se puede apreciar un comportamiento radicalmente opuesto. Aquí, el principal competidor de los hoteles es la vivienda de familiares y amigos, utilizada en el 43% de los viajes, alojándose en hoteles tan sólo en el 22% de los casos (IET, 2000b, 15). Sin embargo, entre los españoles que acuden a Andalucía, la tasa de utilización del hotel crece notablemente, aunque se observan, también, importantes diferencias según sean Andaluces o procedentes de otras comunidades. En el primer caso prima el conjunto de las viviendas, ya sean en propiedad, de amigos o familiares o alquiladas, sobre los hoteles (34,6%), mientras que para el resto la cuota de alojamiento hotelero sube notablemente (54,8%).

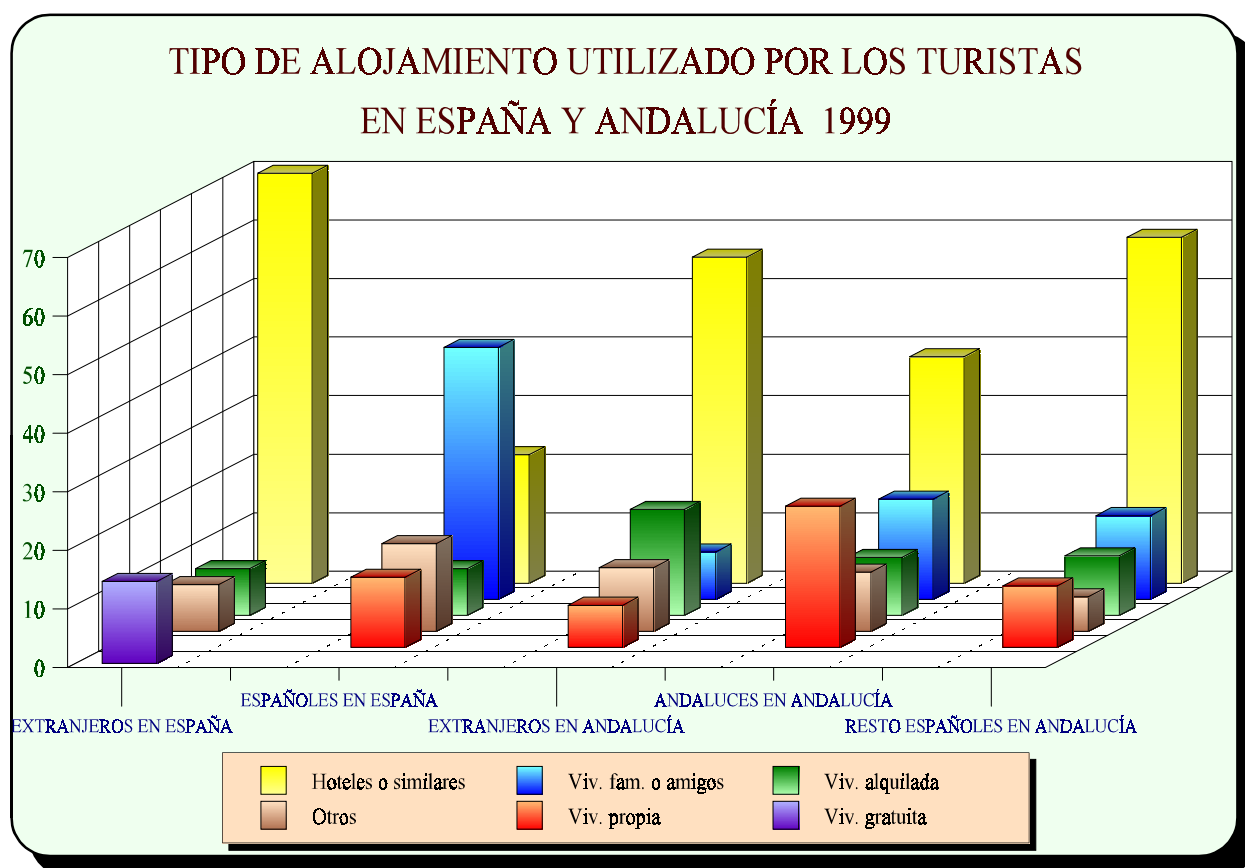


FIGURA 6.23

Fuente: IET (2000b, 7-15) y SAETA (2000,46-55)

El otro dato más significativo de cara a la estrategia de distribución es la forma de contratación u organización del viaje. Aquí, nuevamente, se observa un comportamiento diferenciado según los mismos variables a las que antes hacíamos referencia (FIGURA 6.24).

Así, la fórmula por excelencia en el turismo extranjero que visita España sigue siendo el viaje organizado a través de paquetes turísticos (59%), es decir, a través de touroperadores, siendo la contratación directa una parcela muy reducida todavía (9%) (IET, 2000c, 7).

Para Andalucía, las proporciones cambian, elevándose al 42,5% la cifra de turistas que organizan su viaje por sus propios medios, siendo el 41,9%, los que contratan un “paquete” en esta región, repartidos entre distintos tipos de productos, según sea transporte, alojamiento y comida o sólo transporte y alojamiento (SAETA, 2000, 56) (FIGURA 6.25).

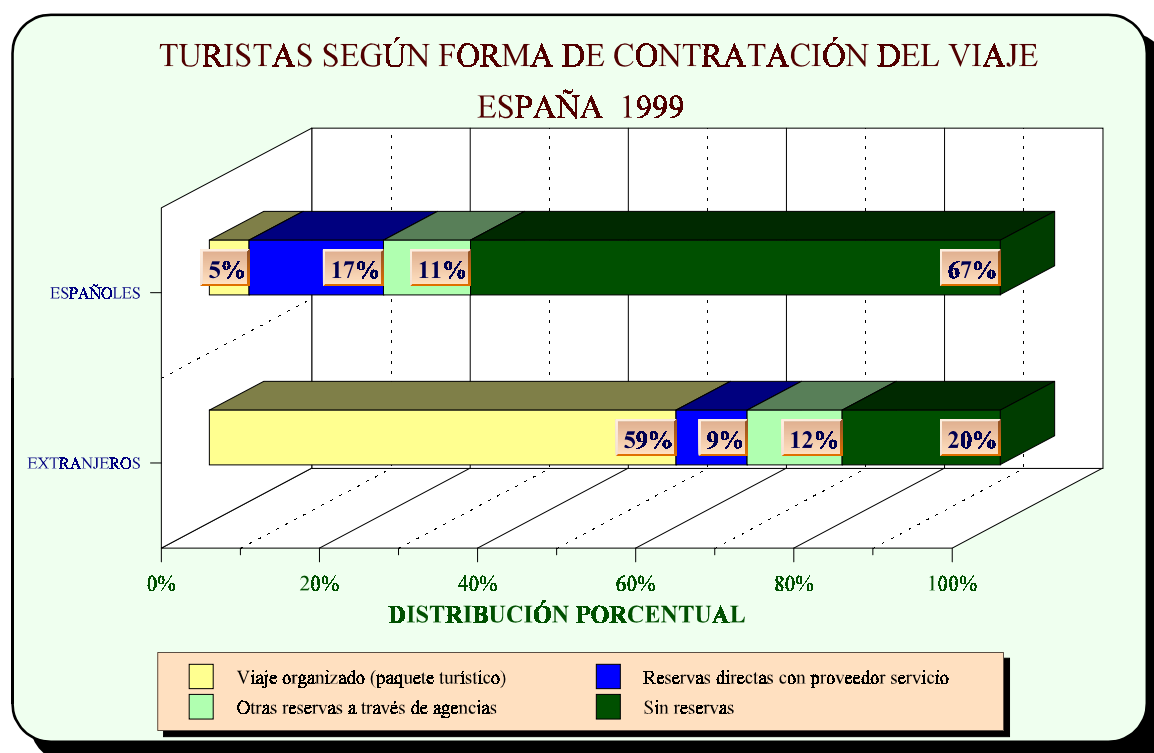


FIGURA 6.24

Fuente: IET (2000c, 7-16)

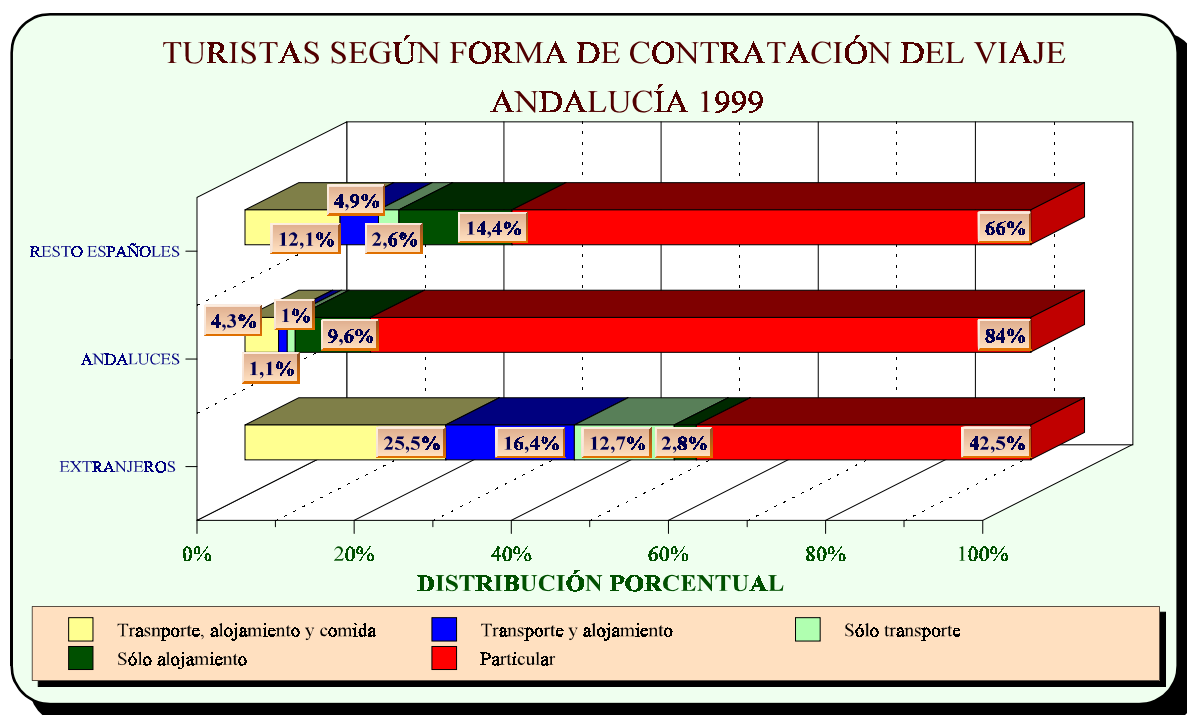


FIGURA 6.25

Fuente: SAETA (2000,47-56)

Como puede observarse el análisis de la información establece variables distintas en la *Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía* (ECTA) a las ofrecidas por *Frontur*. La categoría “particular” implica que el turista no recurre a ningún tipo de intermediario, englobando a aquellos que no realizan reserva alguna y a los que contratan directamente con el proveedor del servicio.

Sin embargo, en lo que se refiere al turismo interno, en España el comportamiento predominante es el viajar sin ningún tipo de reserva (67%), motivado, entre otros, por la alta tasa de viajes en los que no se demandan ninguno de los dos componentes principales, transporte y alojamiento. El 76% de estos turistas utilizan en sus desplazamientos sus propios vehículos y, como ya hemos visto el 43% se alojan en casa de amigos o familiares. Generalmente, las reservas efectuadas directamente (17%) o a través de agencias (11%) obedecen a la demanda de un único componente, transporte o alojamiento, recurriendo a los paquetes turísticos (5%), cuando se requieren ambos elementos, especialmente en los desplazamientos insulares (IET, 2000b, 15-16).

En Andalucía, el turismo nacional sigue los mismos hábitos que para el conjunto del país, aunque las proporciones varían en función, principalmente de la mayor o menor distancia, que implica un mejor conocimiento de los productos y como es lógico un mayor uso del automóvil. Así, el 84% de los andaluces organizan sus viajes dentro de la propia Comunidad de forma particular. En el resto de españoles esta cifra baja al 66%, creciendo principalmente la proporción de los que acuden a las agencias a contratar sólo el alojamiento o paquetes completos (SAETA, 2000, 47-51).

Por último, se ha de resaltar un dato que nos parece especialmente importante de cara a potenciar la distribución directa por parte de las empresas turísticas, y es el alto grado de fidelización o repetición que existe entre los turistas en España. En el caso de los extranjeros, que como hemos indicado son los que utilizan en mayor proporción el alojamiento hotelero, el 75% de los que visitaron nuestro país en el año 1999, ya habían estado anteriormente en el mismo, y el 68% de ellos lo habían hecho en cuatro o más ocasiones (IET, 2000c, 8).

6.5.3- CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DEL “CONSUMIDOR HOTELERO” EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

Tal como acabamos de ver el turista que acude a nuestro país no siempre se aloja en establecimientos hoteleros, por lo que de cara a diseñar una estrategia de distribución en este tipo de empresas será necesario fijarse más directamente en el comportamiento de aquellos turistas que sí demandan esta modalidad de alojamiento, intentando delimitar si el perfil del mismo coincide o no con el turista en general. Con tal objetivo nos detendremos a continuación en cuantificar algunas de las variables estudiadas centrándonos exclusivamente en el turista que se aloja en hoteles.

En este sentido y, a pesar de que, como ya se ha indicado, los extranjeros tienen mayor tendencia que los españoles a alojarse en los hoteles, el número total de viajeros entrados en el año 1999, en los establecimientos de nuestro país se reparte casi al 50% entre ambos colectivos. Andalucía acogió al 18,7% de los casi 50 millones de viajeros contabilizados en los hoteles en España durante el citado ejercicio (si se incluyen a los hostales y pensiones la cifra sube hasta los 58,6 millones de viajeros) (INE, 2000c).

Un aspecto relevante con relación al origen de los turistas alojados en hoteles es que la proporción entre nacionales y extranjeros va cambiando según la categoría del hotel. Así, la cuota de extranjeros supera a los españoles en los hoteles de categoría media y alta, desde tres a cinco estrellas (FIGURA 6.26).

Estas diferencias son más notables aún, si comparamos las pernoctaciones en lugar del número de viajeros, ya que la estancia media de los extranjeros supera en más de tres días de media a la de los españoles (FIGURA 6.27). Nuevamente, estas cifras varían según la categoría del establecimiento, alcanzando su cota más alta en los de tres estrellas y la más baja en los de cinco (FIGURA 6.28).

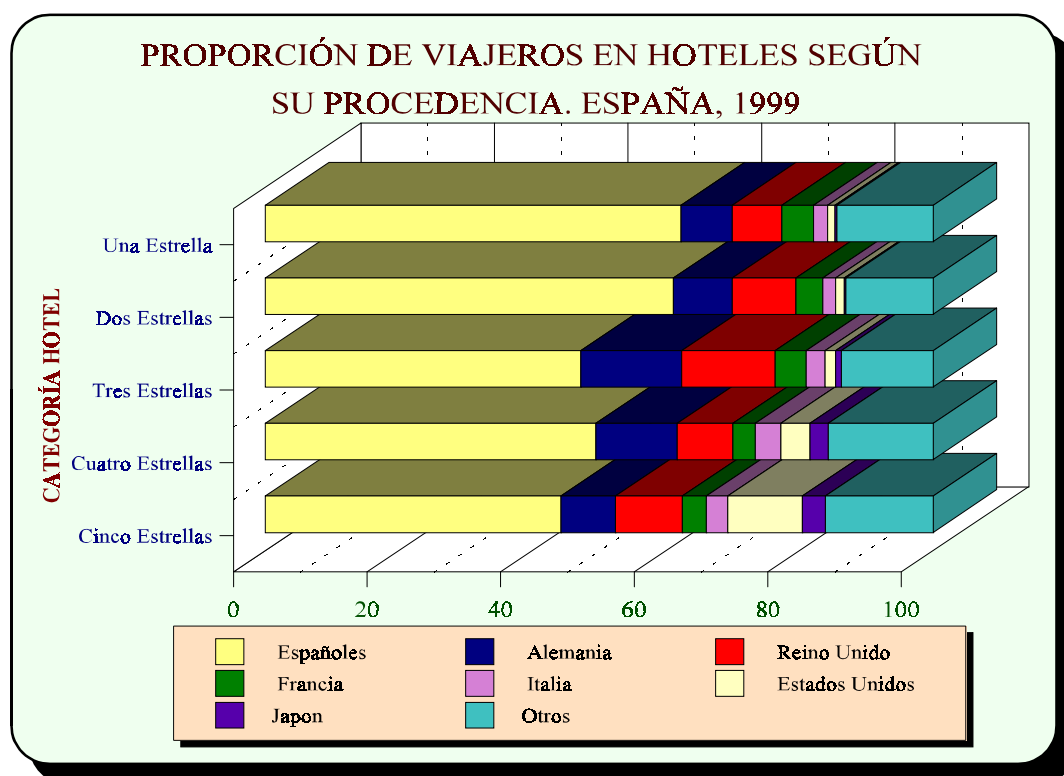


FIGURA 6.26

Fuente: INE (2000c)

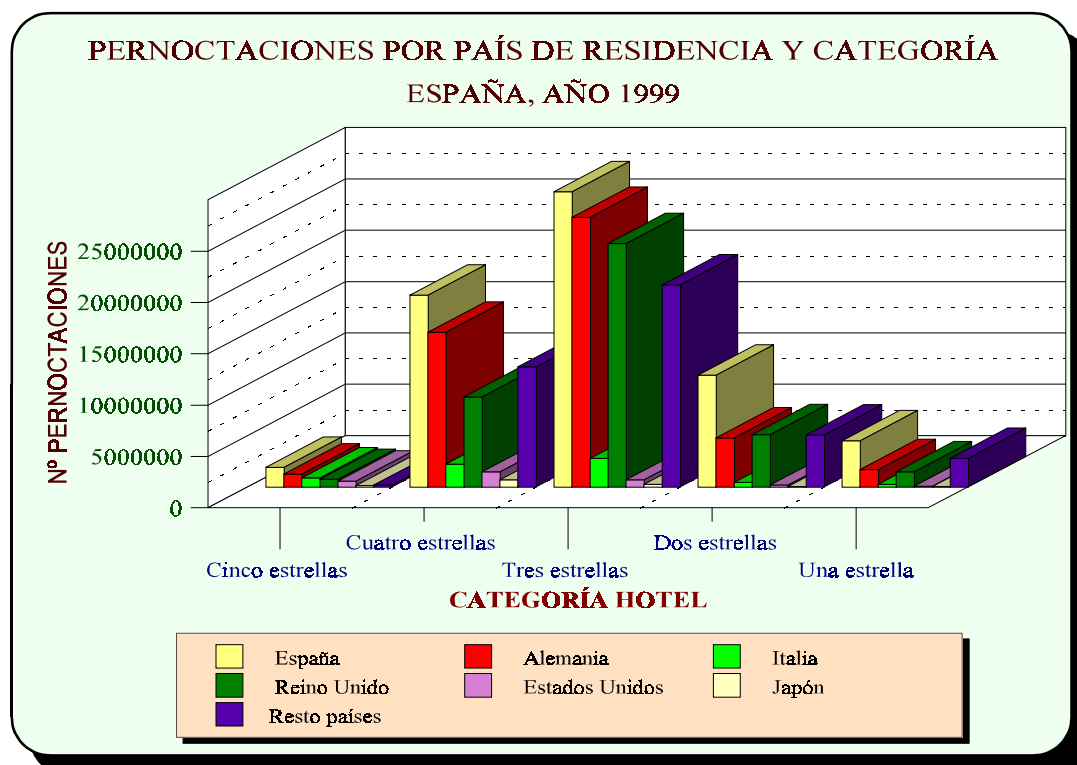


FIGURA 6.27

Fuente: INE (2000c)

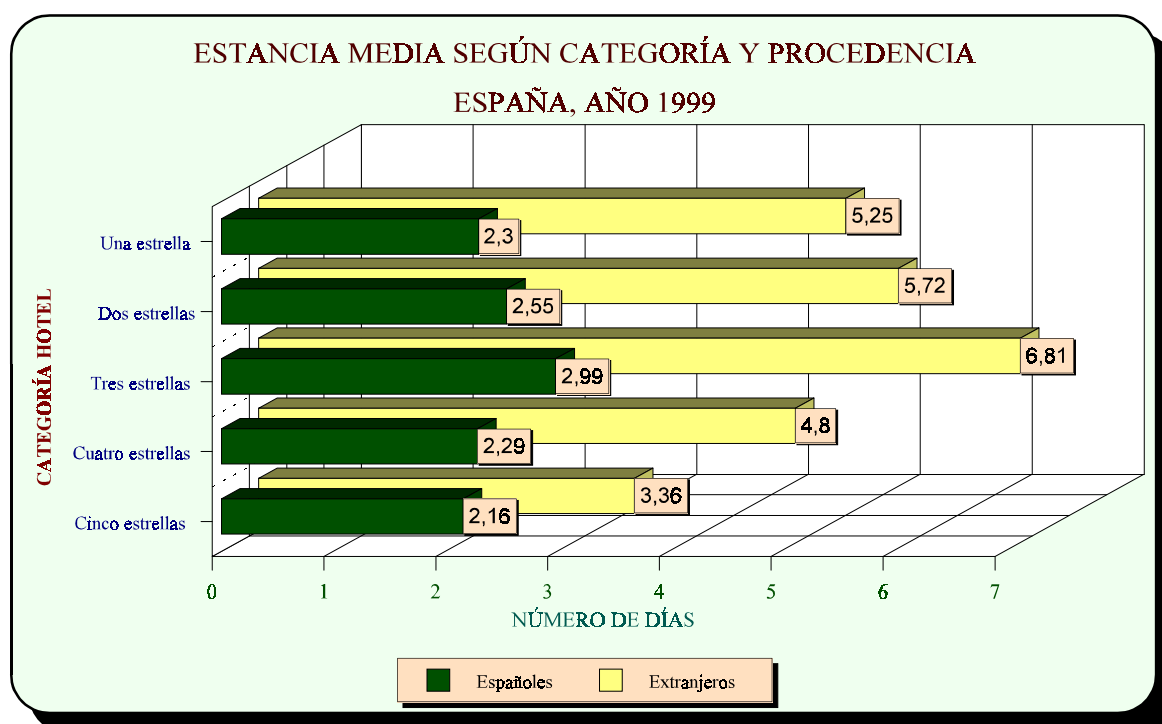


FIGURA 6.28

Fuente: INE (2000c)

Los principales lugares de origen de estos turistas son básicamente los mismos que los indicados en las cifras globales, predominando internacionalmente los alemanes y británicos, perdiendo importancia, en cuanto al alojamiento hotelero, la cuota de franceses. Un dato llamativo, cualitativamente, es la importancia del número de pernoctaciones de turistas italianos en los establecimientos de mayor categoría. Entre los españoles, los principales mercados objetivos para las empresas hoteleras lo constituyen los andaluces, madrileños y catalanes.

Por lo que se refiere a la Comunidad Andaluza, cabe destacar en comparación con las cifras generales el crecimiento de la cuota relativa de los alemanes con relación a los británicos, a pesar del mayor número de turistas de esta última nacionalidad en la región. Tal como ya hemos indicado, este hecho viene motivado por la importante cuota del turista inglés en el turismo residencial, sobre todo en la Costa del Sol. Otro dato de interés, lo constituye a nuestro juicio el incremento relativo de la participación de otros países europeos como

Francia, Bélgica o Italia, y de los mercados de larga distancia como Estados Unidos y Japón. (SAETA, 2000, 84) (FIGURA 6.29).

En cuanto a los españoles, hay que indicar que el mercado hotelero en Andalucía se concentra básicamente en dos zonas, la propia región y la Comunidad de Madrid, repartiéndose entre ambas casi el 65% de los clientes. Si a éstos sumamos a los catalanes y valencianos, concentramos más de las 3/4 partes del total del mercado.

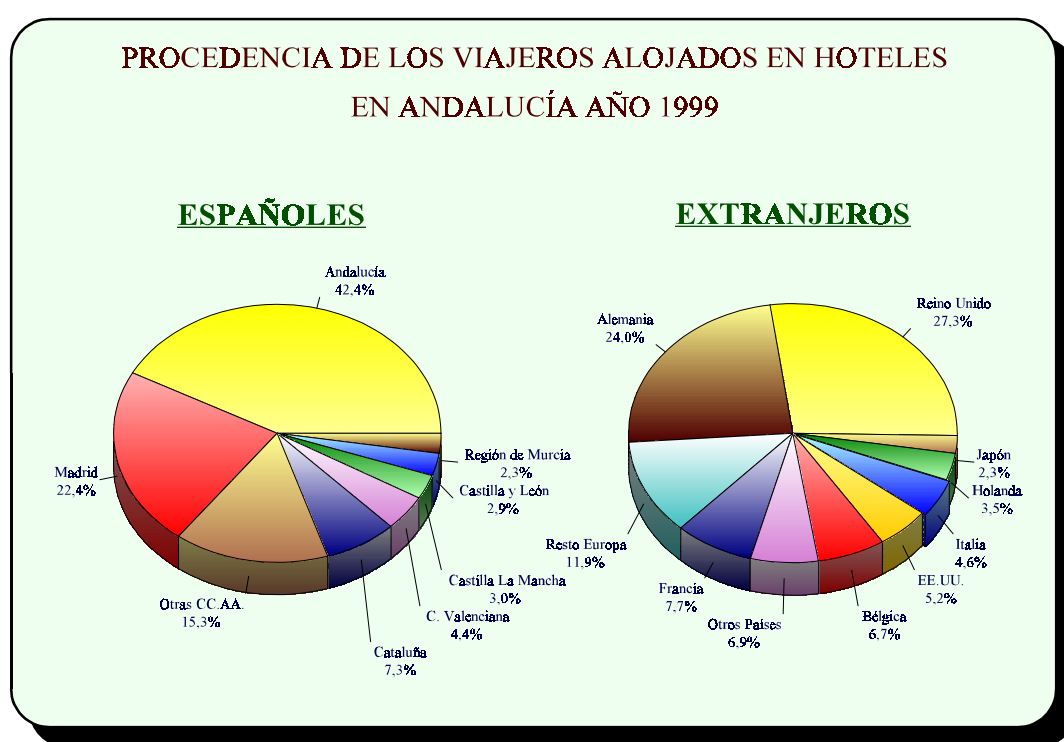


FIGURA 6.29

Fuente:SAETA (2000, 84-85)

Como ya indicábamos, uno de los aspectos claves ante la política de distribución es la forma de contratación por parte de los clientes. En este sentido, las cifras muestran aún una clara dependencia de los touroperadores, ya que de los 203,5 millones de pernoctaciones realizadas en hoteles en el año 1999 en España, el 62,5% fueron reservadas a través de los mismos. De estas últimas, casi el 12% tuvieron como destino hoteles en Andalucía. (INE, 2000c).

Sin embargo, el análisis detallado por categorías de estos datos reflejan que esta alta cuota viene inducida principalmente por la contratación en hoteles de tres estrellas, donde la cuota de estos intermediarios supone casi el 72% de las pernoctaciones. Por el contrario, en los establecimientos de máxima categoría el peso de los TT.OO. Se reduce notablemente, bajando hasta el 29,3% (FIGURA 6.30).

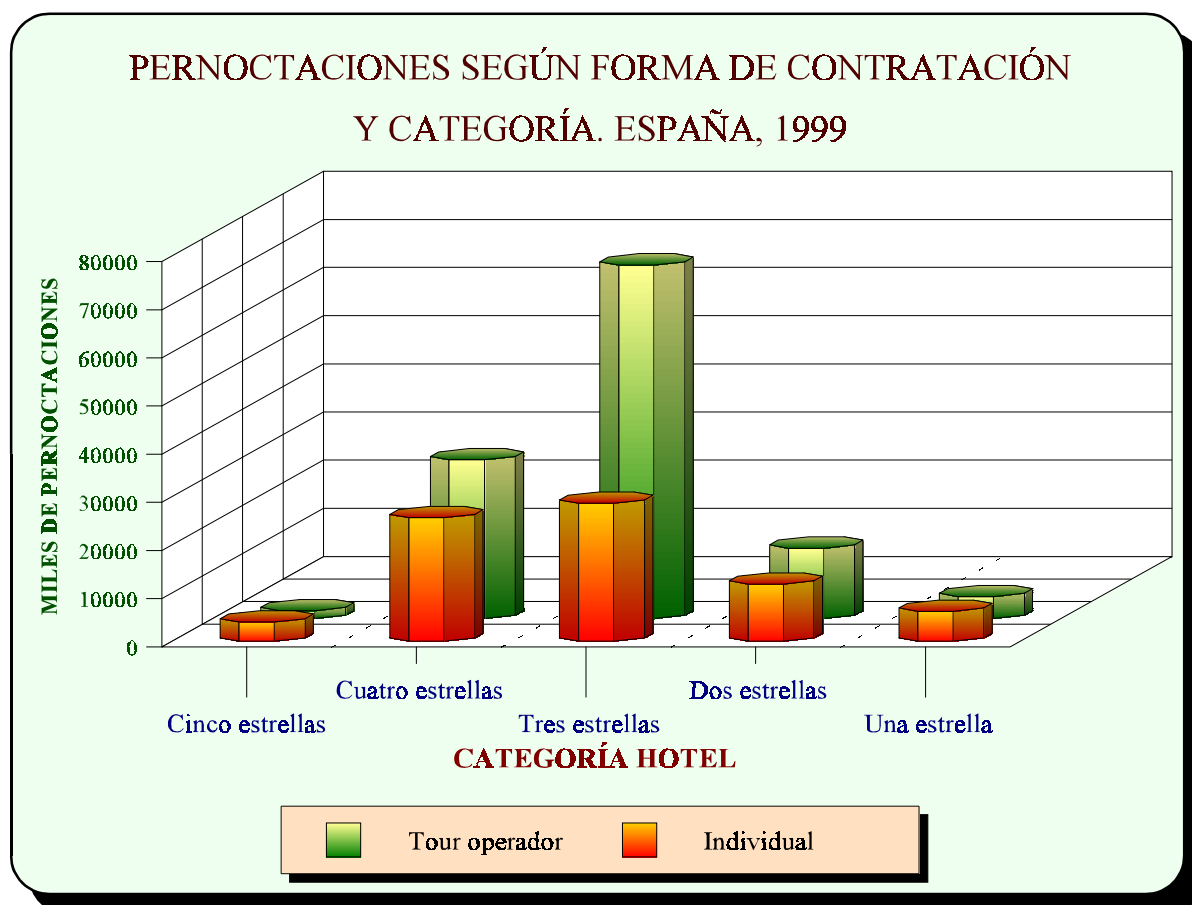


FIGURA 6.30

Fuente: INE (2000c)

Dentro de la Comunidad Andaluza, tal como puede observarse en la figura 6.31, el peso de estos intermediarios es mayor en los destinos de litoral, perdiendo importancia relativa en las áreas urbanas. No obstante, también se aprecian diferencias significativas dentro de las zonas costeras. Así, la mayor cuota de las pernoctaciones de touroperadores dentro de estos destinos se registra en el área del “Puerto de Cádiz” y la menor en la “Costa de la Luz de Huelva” (INE, 2000c).

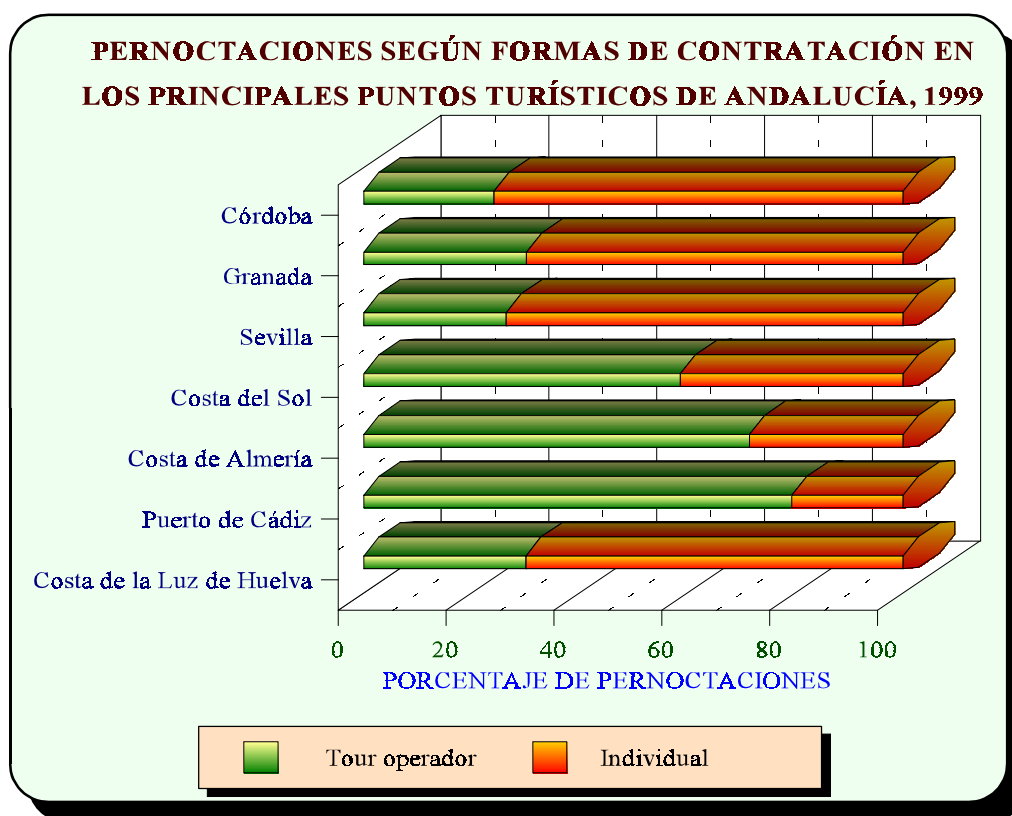


FIGURA 6.31

Fuente: INE (2000c)

Tal como se desprende del comportamiento turístico descrito en los párrafos anteriores de españoles y extranjeros cabe deducir que el grueso de estas contrataciones a través de touroperadores corresponde a turistas no residentes en nuestro país, principalmente a los procedentes de los países emisores más significativos, el Reino Unido y Alemania.

En este sentido, consideramos que la dependencia aludida a los TT.OO. no debe considerarse únicamente como una potencial debilidad de los hoteleros españoles, sino que, más bien, podría venir determinada tanto por el poder de estos intermediarios en esos mercados emisores, como por los hábitos de comportamiento turístico de sus habitantes, donde sigue teniendo un peso considerable la demanda de paquetes turísticos cuando realizan viajes de larga duración al extranjero (ETM, 1997a, s/nº; 199b, s/nº e IET, 1997a, 39; 1997b, 26).

PARTE III

**ANÁLISIS EMPÍRICO DEL
GRADO DE INTEGRACIÓN Y LA
DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA EN
LOS HOTELES DE ANDALUCÍA**

[MENU](#)

[SALIR](#)

CAPÍTULO 7
ANÁLISIS EMPÍRICO EN LAS
EMPRESAS HOTELERAS
DE ANDALUCÍA

7.- ANÁLISIS EMPÍRICO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS EN ANDALUCÍA

7.1.- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO

Tal como ya se indicó al inicio de este trabajo cuando exponíamos la metodología a seguir en el mismo, el estudio empírico desarrollado parte de una serie de hipótesis de trabajo, cuya confirmación nos conducirá a la consecución de los objetivos propuestos. Aún cuando la especificación de dichas hipótesis ya fue realizada en el citado capítulo metodológico, consideramos conveniente exponer a continuación una breve descripción justificativa de los enunciados propuestos.

H1. El nivel de integración y/o cooperación en la industria hotelera andaluza está muy por debajo de los niveles medios en el conjunto nacional.

A pesar de los importantes cambios que se están observando en el sector, en la Comunidad Andaluza dada la falta de tradición empresarial y la importante presencia de empresas familiares de escasa dimensión, los fenómenos de concentración e integración empresarial en el sector hotelero están teniendo una penetración más lenta que en otras importantes zonas turísticas con una mayor presencia de grandes empresas turísticas, como por ejemplo Palma de Mallorca o las Islas Canarias.

H2. Los hoteles centrados en el segmento de negocios son más proclives a la cooperación e integración en la distribución.

Las propias características de este segmento de mercado frente al vacacional, con una mayor tasa de repetición, por parte del cliente a un destino, o el mayor nivel de conocimiento sobre el producto, hacen que la empresa tenga una mayor conciencia acerca la importancia de la imagen de marca o la necesidad de poder ofrecer al mercado una red de establecimientos dentro de un territorio geográfico y, en consecuencia, opten en mayor medida por incorporarse a alguna cadena, grupo o sistema de distribución turística.

H3. Mientras mayor es la categoría del hotel existe una mayor predisposición a la incorporación a sistemas de distribución.

De forma análoga a la exposición realizada en la hipótesis anterior, la mayor categoría del hotel va generalmente ligada a una visión más amplia del mercado y unos planteamientos gerenciales más acordes al entorno empresarial que les rodea, por lo que tienen una mayor conciencia de la importancia actual de formar parte de grupos que puedan aportarles una imagen de marca, poder de negociación o simplemente la presencia de las empresas en una diversidad de mercados de origen potenciales.

H4. Los empresarios hoteleros tienen una mayor tendencia a incorporarse a cadenas hoteleras consolidadas, a través de contratos de gestión o arrendamiento, que a fórmulas alternativas de cooperación entre empresas independientes.

La imagen que una empresa turística consolidada pueda tener dentro del sector constituye

un aliciente mucho más atractivo para el pequeño empresario hotelero que los potenciales éxitos futuros de una agrupación de hoteleros independientes. Generalmente el riesgo que pueda suponer esta segunda opción hace que las tradicionales empresas familiares prefieran escudarse en la fama de los grandes grupos, a pesar de que ello pueda suponer niveles superiores de costes o una pérdida total del control de sus empresas.

H5. Los hoteles que están integrados en algún grupo, ya sea corporativo o de empresas independientes, consiguen unos mayores niveles de ocupación y un precio medio superior al resto de establecimientos dentro de su categoría.

La pertenencia a grupos hoteleros, independientemente del sistema de integración utilizado supone la participación del hotel en sistemas de distribución con una mayor cobertura del mercado y en un conjunto de acciones publicitarias y promocionales que deben derivar en una mayor demanda hacia el hotel y por tanto en una mejora de los niveles de ocupación. Al mismo tiempo, la imagen de marca del grupo debe traducirse en un sobreprecio que el consumidor estará dispuesto a pagar para reducir su nivel de riesgo en su proceso de decisión de compra.

H6. La incorporación a grupos o cadenas hoteleras mejora la calidad del servicio ofertado por la empresa y la imagen de la misma.

El asesoramiento realizado por los departamentos especializados en marketing, así como una gestión más profesionalizada de las empresas hoteleras conducen a una mejora de la prestación de los servicios y por tanto de la calidad percibida. Al mismo tiempo, las acciones realizadas por estos grupos para posicionar y diferenciar a sus establecimientos deben conducir a una mejora de la imagen de los mismos y a una mayor adecuación entre las expectativas del consumidor y el servicio finalmente recibido.

H7. La incorporación a grupos o cadenas hoteleras tienen una incidencia directa sobre los beneficios de la empresa.

Tanto desde el punto de vista de los ingresos, con el incremento lógico, según la hipótesis anteriormente apuntada de un mayor nivel de ocupación y un precio medio superior, como teniendo en cuenta la reducción de costes debida a las economías de escala o el mayor poder de negociación con proveedores, la cifra de beneficios de las empresas integradas en grupos de distribución debe verse afectada positivamente.

H8. Los efectos de la estacionalidad en la demanda son menos pronunciados en las empresas integradas en alguna modalidad de sistemas de distribución.

La mayor cobertura y despliegue que supone la distribución cuando la empresa está integrada en cadenas o grupos voluntarios debe dejarse notar con mayor impacto relativo en aquellos momentos en que la demanda es más débil, es decir en temporada baja, con lo que la tasa de ocupación en estos hoteles acusará con menor virulencia la tradicional estacionalidad de la industria turística.

H9. Los hoteles integrados en grupos o cadenas hacen un mayor uso de instrumentos promocionales y publicitarios.

Lógicamente, la estructura empresarial que da cobijo a las cadenas hoteleras o los grupos de distribución permiten obtener una mayor rentabilidad a las acciones publicitarias y promocionales, tanto desde el punto de vista de costes como de cobertura del mercado.

Además, la gerencia profesionalizada de estos grupos permite una mejor planificación de toda la estrategia de marketing, diseñando y programando el tipo de instrumentos más acordes a las empresas en cuestión y a sus objetivos comerciales.

H10. Las agrupaciones de hoteles independientes están asumiendo las mismas funciones desde una óptica de marketing que las cadenas corporativas y grupos empresariales

En la actualidad, los numerosos sistemas de agrupación de empresas independientes que están surgiendo con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas integradas, están desarrollando las mismas funciones desde un punto de vista comercial y de gestión que las cadenas corporativas, por lo que permiten al hotelero aprovechar las ventajas de la gran empresa manteniendo la propiedad y gestión individualizada de su negocio.

H11. El principal freno para la incorporación a grupos o sistemas de distribución es la percepción negativa que se tiene de los mismos, relacionada con la escasa eficacia y los altos costes de participación.

Generalmente, por parte de aquellos empresarios hoteleros que no se han incorporado a grupos de distribución suele existir una imagen negativa de los mismos, centrada en la dudosa eficacia de estos sistemas, y en la percepción de que no existe una recompensa beneficiosa por las cuotas abonadas para la incorporación al grupo. En ocasiones esta situación tiene como origen la identificación errónea que se produce de estas agrupaciones con las tradicionales asociaciones patronales del sector.

H12. El canal de distribución para la empresa hotelera en Andalucía sigue siendo un canal largo, en el que intervienen al menos dos tipos de intermediarios.

El carácter mayoritariamente vacacional de la oferta hotelera andaluza así como su concentración en un reducido número de mercados emisores, con una importante cuota de turistas extranjeros, hace pensar que masivamente sigue utilizándose un canal de distribución muy tradicional volcado sobre los touroperadores y agencias de viajes. Paralelamente, los hoteles centrados en el segmento de negocios también recurren, aunque en menor medida a canales largos. Sin embargo, en este último tipo de empresas los touroperadores son reemplazados por otras modalidades de intermediarios, como por ejemplo las centrales de reservas independientes.

H13. La industria hotelera andaluza tiene una fuerte dependencia de los grandes touroperadores.

Ligado, en gran medida, con el planteamiento expuesto en la anterior hipótesis y si tenemos en consideración el control que ejercen sobre los mercados emisores un reducido número de touroperadores, podemos concluir que las empresas hoteleras en Andalucía se encuentran fuertemente controladas por este tipo de intermediario turístico.

H14. Los hoteles integrados en cadenas o grupos consiguen reducir sensiblemente su dependencia de los touroperadores.

La integración en cadenas o en grupos de distribución lleva aparejada un lógico incremento del poder de negociación, lo que permitirá a estas empresas unas relaciones más

equilibradas entre las mismas y los touroperadores. Además, los propios sistemas de distribución del grupo en cuestión permitirán acceder al mercado a través de otros canales alternativos a los touroperadores, con lo que se debe ver reducida la citada dependencia de estos intermediarios.

H15. En los hoteles de categoría media-baja la comercialización a través de intermediarios tiene una escasa incidencia.

Dentro de esta hipótesis consideramos que cabría establecer diferentes aspectos que la justifican, básicamente en función de otras muchas características que define la amplia variedad de productos-mercados que cabe considerar dentro de los establecimientos de categoría media-baja. Sin embargo, hay un hecho muy generalizado que nos lleva a este enunciado y se trata de la relación directa que suele existir entre la categoría del establecimiento y su número de habitaciones. El reducido tamaño de este tipo de hoteles, unido a otros posibles factores, conlleva una menor necesidad de recurrir a intermediarios para conseguir ocupar sus habitaciones.

H16. Para los hoteles cuya clientela es mayoritariamente de nacionalidad española el canal de distribución más adecuado es el directo, y para los que tienen una mayor participación de clientes extranjeros, la vía más adecuada es el canal tradicional, a través de touroperadores.

Teniendo en cuenta el tradicional comportamiento del turista y que el mayor o menor distanciamiento entre el lugar de origen y de destino del cliente se convierte en un indicador del grado de conocimiento del producto y, en consecuencia, de la necesidad de acudir a intermediarios para la contratación de los servicios, consideramos que el canal de distribución de mayor interés de cara a la captación del mercado nacional es el directo, mientras que para poder acceder a los turistas extranjeros se requiere la intermediación de los touroperadores.

H17. Las empresas hoteleras utilizan mayoritariamente una política de distribución intensiva.

Como consecuencia de la intangibilidad de los servicios turísticos los costes de distribución en este sector son sensiblemente menores que los existentes en la comercialización de bienes de consumo. Concretamente no se generan costes de almacenaje, oportunidad y transporte, salvo los relacionados con el material informativo y promocional. Este hecho suele llevar a los empresarios hoteleros a intentar estar presentes en el mayor número de puntos de venta posibles, aún cuando en nuestra opinión, tal como ya hemos indicado ésta no sea la política más acertada.

H18. No existe, por parte de los empresarios hoteleros, una política definida en cuanto a los criterios elegidos para seleccionar a sus intermediarios.

Partiendo de la hipótesis anterior, nos encontramos con que la política intensiva seguida frecuentemente en la distribución hotelera implica que las empresas no establezcan unos criterios mínimos para seleccionar a sus intermediarios, poniendo sus productos a disposición de todos aquellos agentes que estén dispuestos a comercializarlos.

H19. Las empresas hoteleras andaluzas tienen un importante desconocimiento de las posibilidades que le ofrecen otros canales de distribución alternativos a las tradicionales, TT.OO. y AA. VV.

La tradicional política seguida por parte de las empresas hoteleras vacacionales de contratar anticipadamente con los touroperadores gran parte de su ocupación, ha dificultado

la apertura a otras alternativas de distribución de los mismos. Generalmente el objetivo buscado a través de esta vía ha sido evitar el riesgo que supone la comercialización de los productos turísticos, ante la intangibilidad y, por tanto la imposibilidad de almacenamiento, acompañada de las altas fluctuaciones de la demanda y la fuerte sensibilidad a variaciones en el macroentorno, tales como alteraciones en los valores de las monedas extranjeras, conflictos en los destinos turísticos, aspectos climáticos, etc.

H20. Las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones tienen una escasa incidencia sobre el nivel de reservas de los hoteles en Andalucía.

A pesar de que se ha generalizado la disponibilidad de páginas *webs* entre todo tipo de empresas hoteleras, el nivel de reservas a través de Internet tiene, salvo en casos muy puntuales, una presencia testimonial, motivada principalmente por la primacía del segmento vacacional tradicional, que como anteriormente hemos apuntado, sigue confiando mayoritariamente en los canales tradicionales.

7.2.- NIVEL DE INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE ANDALUCÍA

Partiendo del objetivo genérico planteado en el capítulo metodológico de este trabajo, que consiste en estudiar la validez de las estrategias de distribución, basadas en los sistemas verticales de marketing y/u otras formas de cooperación y/o integración empresarial, para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas hoteleras, podemos agrupar los objetivos particulares en tres grandes apartados, a través de los cuales iremos contrastando las hipótesis planteadas.

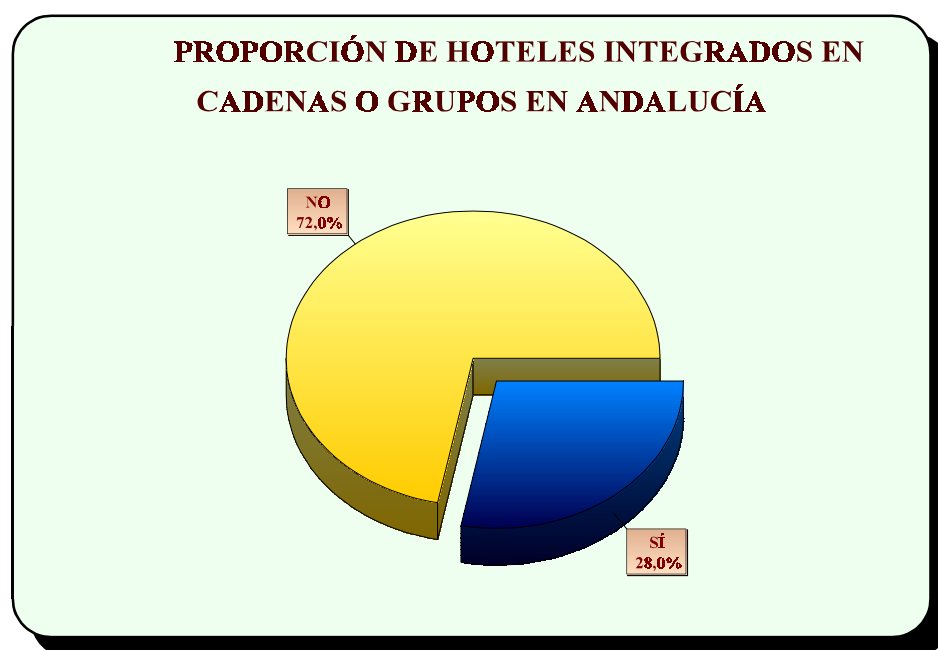
En primer lugar nos ocuparemos del análisis de la integración y cooperación en la distribución en las empresas hoteleras andaluzas. A continuación, centraremos el estudio sobre el canal de distribución seguido en la actualidad dentro del sector. Y en un tercer bloque, analizaremos la incidencia de las nuevas tecnologías sobre la comercialización de este tipo de empresas.

Según este planteamiento, en este primer apartado centraremos el análisis sobre todos aquellos aspectos que nos puedan permitir alcanzar los cuatro primeros objetivos particulares planteados al inicio de este trabajo, que son:

- Conocer tanto cuantitativa como cualitativamente el grado de integración de las empresas hoteleras en Andalucía, estableciendo la tipología de hoteles que están integrados y en que fórmulas comerciales participan.
- Analizar en que medida la participación en dichos sistemas están contribuyendo a mejorar la competitividad de dichas empresas.
- Conocer que tipo beneficios comerciales están proporcionando los sistemas de distribución para las distintas empresas participantes en los mismos.
- Determinar cuáles son los frenos que pueden estar impidiendo a los empresarios incorporarse a estos sistemas de distribución.

7.2.1.- GRADO DE INTEGRACIÓN

Los resultados de la investigación empírica realizada confirman el importante crecimiento que está teniendo la integración en la industria hotelera en la región andaluza. Así, a principios del año 2001, la cifra de establecimientos integrados en alguna cadena o grupo ascendía al 28% (FIGURA 7.1).

**FIGURA 7.1**

Si comparamos esta cifra con la aportada por ACHE (1999, 15), referida a septiembre del año 1999, se observa que esta proporción ha experimentado un crecimiento del 6,4% en poco más de un año.

Tal como se recogió en el capítulo 6, la cuota de hoteles pertenecientes a algún grupo o cadena en Andalucía en 1999 era sensiblemente inferior a la media nacional, el 21,6% frente al 27,02% respectivamente (ACHE, 1999, 12-15), lo que nos permitiría confirmar en ese momento la H1.

Sin embargo, a finales del año 2000, y según los datos de Hostelmarket (2001), en España el porcentaje de hoteles integrados era del 28,57%. Este dato evidencia que en Andalucía esta tasa ha crecido en el último año a un ritmo muy superior que en el resto del país. Por tanto, en la actualidad puede afirmarse que la proporción de hoteles integrados en cadenas hoteleras es prácticamente igual en el ámbito regional que en el nacional, habiendo dejado de ser cierta la anterior hipótesis.

En cuanto a los aspectos cualitativos de los hoteles integrados en cadenas o grupos, según los resultados obtenidos de la muestra investigada, se observa que existe una mayor tasa de integración en los hoteles vacacionales tradicionales, es decir los del litoral, frente a las otras tipologías de establecimientos, incluida la de los hoteles de negocios (FIGURA 7.2).

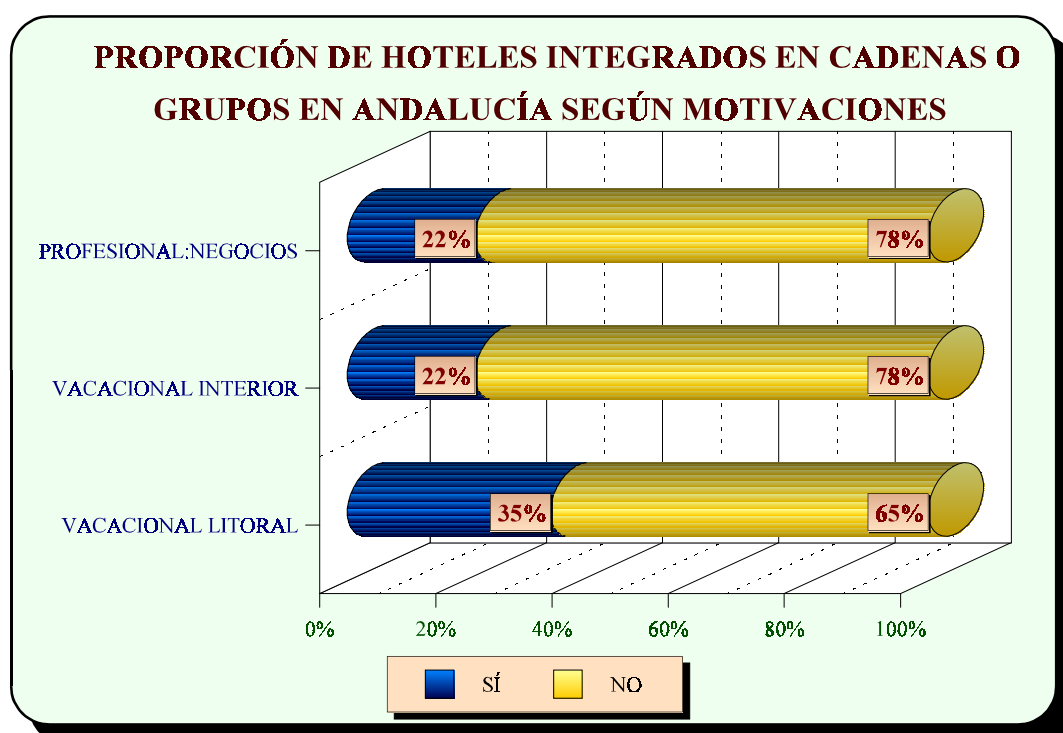


FIGURA 7.2

Sin embargo, y tras aplicar el contraste *Chi Cuadrado de Pearson*, se puede observar la independencia entre las variables nivel de integración y tipología de hotel según motivación (TABLA E.1). Todo ello nos lleva a rechazar la H2.

Desde la óptica de la categoría del establecimiento se observa claramente un incremento gradual del nivel de integración según va creciendo la categoría del hotel (FIGURA 7.3).

CONTRASTE DE INDEPENDENCIA NIVEL DE INTEGRACIÓN-TIPO DE MERCADO

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.881 ^a	2	.144
Razón de verosimilitud	3.892	2	.143
Asociación lineal por lineal	3.076	1	.079
N de casos válidos	192		
a. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8.72			

TABLA E.1

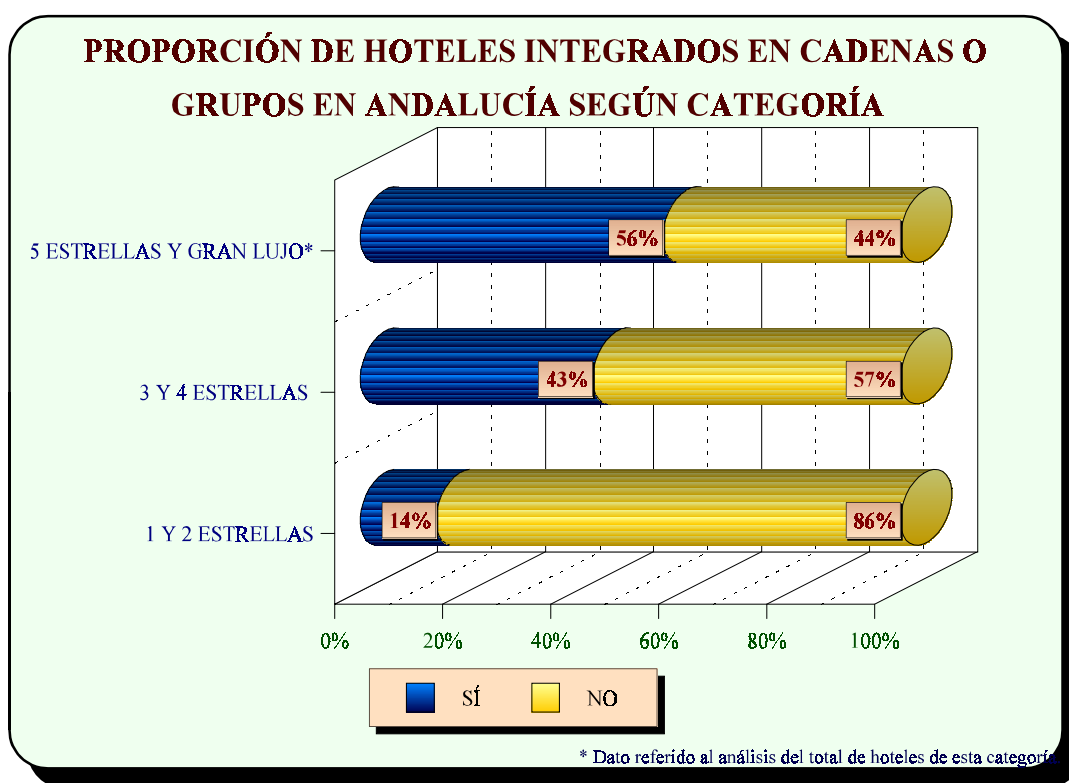


FIGURA 7.3

En este sentido hemos de indicar que en los establecimientos de máxima categoría, y dado que la estratificación proporcional de la muestra ha originado que sólo se recoja la respuesta de 3 empresas, lo que evidentemente no garantiza su representatividad, hemos recurrido al análisis directo de la información comercial de los 16 hoteles de cinco estrellas (incluyendo

los de gran lujo) existentes en Andalucía a 31 de diciembre de 1999, fecha del censo empleado. En función de la misma, hemos podido comprobar que al menos 9 de ellos están integrados en algún grupo o cadena, lo que supone un porcentaje del 56% sobre el total de establecimientos.

Aplicando nuevamente el contraste *Chi Cuadrado de Pearson* ahora sí se puede observar que existe una dependencia entre la categoría del hotel y el nivel de integración, pudiendo valorarse esta dependencia como significativamente positiva, aunque en un nivel medio según los coeficientes *V de Cramer* y *C de contingencia*, por lo que podemos confirmar la certeza de la H3 (TABLA E.2 y E.3).

CONTRASTE DE INDEPENDENCIA NIVEL DE INTEGRACIÓN-CATEGORÍA DEL HOTEL

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45.167 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	42.296	4	.000
Asociación lineal por lineal	31.202	1	.000
N de casos válidos	201		
a. 2 casillas (20%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .82			

TABLA E.2

VALORACIÓN DEPENDENCIA NIVEL DE INTEGRACIÓN-CATEGORÍA DEL HOTEL

MEDIDAS ASIMÉTRICAS		
	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
Phi	.474	.000
V de Cramer	.474	.000
Coef. de contingencia	.428	.000
N de casos válidos	201	

TABLA E.3

Otro aspecto bastante importante que se desprende de los datos obtenidos es que aún cuando pueda parecer que estas tasas de integración son relativamente bajas, si tenemos en cuenta los datos referentes al número de plazas que representan los hoteles agrupados podemos decir que la situación cambia notablemente. Este aspecto puede deducirse tanto del hecho, puesto de manifiesto en el capítulo anterior, de que los hoteles de tres o más estrellas representaban casi el 84% del total de plazas hoteleras en Andalucía, como a través de la información recogida en nuestra encuesta, según la cual la tasa de integración supera a la mitad de establecimientos en aquellos casos en que éstos tienen más de 100 camas (FIGURA 7.4). Las pruebas de *Chi Cuadrado* también confirman la relación de dependencia entre estas variables, aun cuando el coeficiente *Eta*, indica que ésta es ligeramente más débil que en el caso de la categoría del establecimiento (TABLA E.4 y E.5).

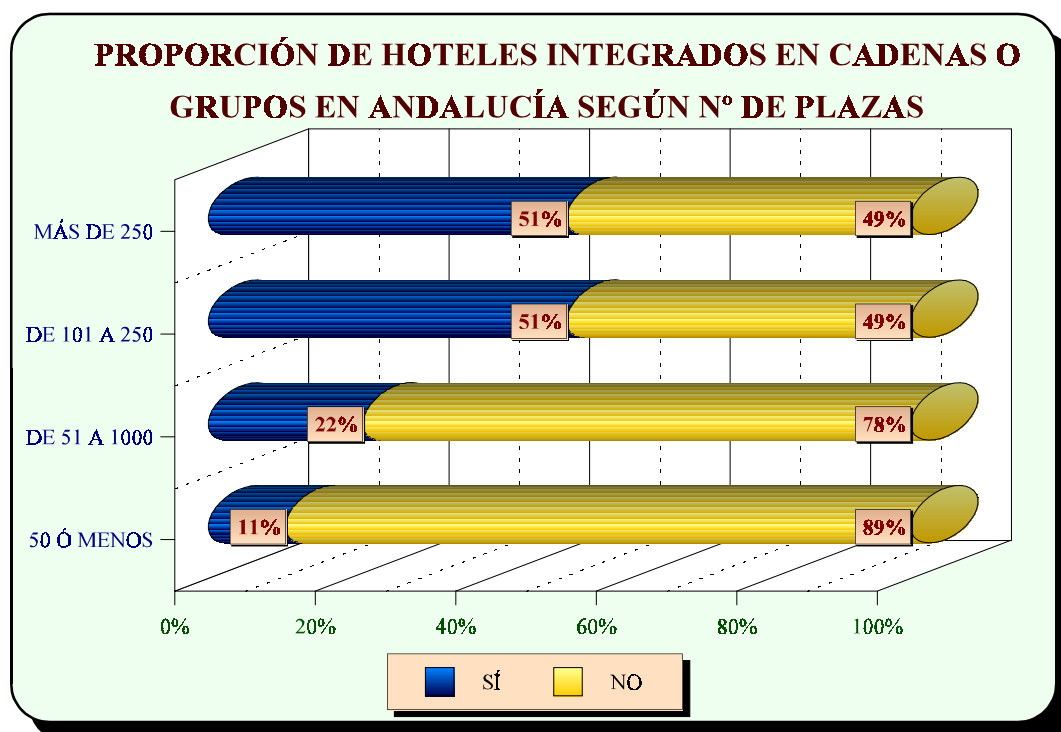


FIGURA 7.4

CONTRASTE DE INDEPENDENCIA NIVEL DE INTEGRACIÓN-TAMAÑO DEL HOTEL

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.145 ^a	3	.000
Razón de verosimilitud	31.291	3	.000
Asociación lineal por lineal	28.570	1	.000
N de casos válidos	201		
a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.13			

TABLA E.4**VALORACIÓN DEPENDENCIA NIVEL DE INTEGRACIÓN-CATEGORÍA DEL HOTEL**

MEDIDAS SIMÉTRICAS		
	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
Phi	.474	.000
V de Cramer	.474	.000
Coef. de contingencia	.428	.000
N de casos válidos	201	

TABLA E.5

Entre las empresas que están integradas en grupos de distribución predominan mayoritariamente, analizadas en su conjunto, las cadenas y grupos vinculados accionarialmente frente a las agrupaciones de hoteles independientes (FIGURA 7.5).

Si al mismo tiempo tenemos en consideración que entre los hoteles entrevistados que forman parte de grupos o cadenas solamente aparece, con más de un establecimiento, una única agrupación de hoteles independientes (FIGURA 7.6), puede decirse que queda verificada la H4.

TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECEN LOS HOTELES EN ANDALUCÍA

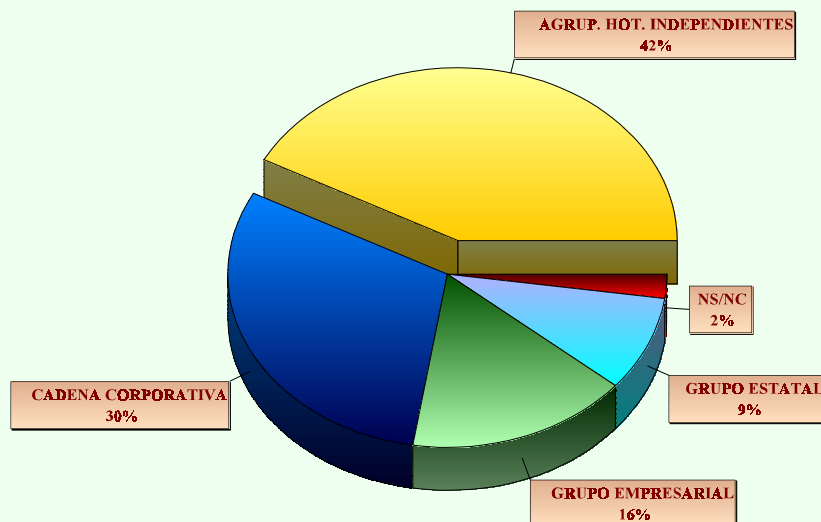


FIGURA 7.5

CADENAS Y GRUPOS CON PRESENCIA EN ANDALUCÍA

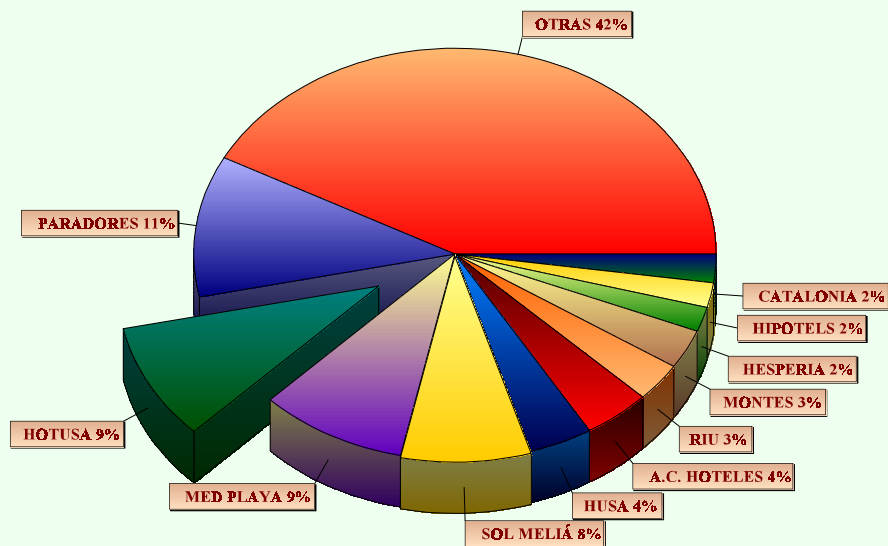


FIGURA 7.6

7.2.2.- REPERCUSIONES DE LA INTEGRACIÓN

Globalmente, el aspecto más destacado a este respecto es que la totalidad de las empresas encuestadas que pertenecen a algunos de estos grupos valoran positiva (23%) o muy positivamente (77%) su pertenencia al mismo (FIGURA 7.7).

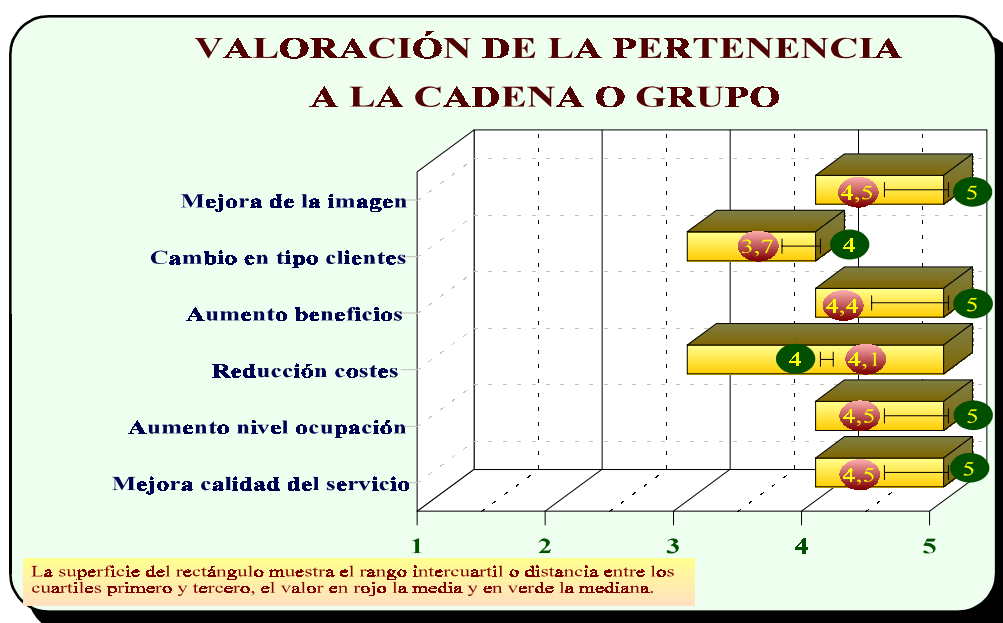


FIGURA 7.7

En este sentido, consideramos especialmente importante la opinión de los hoteles agrupados en cadenas voluntarias, dada la mayor libertad de expresión que le posibilita su independencia. Así, a pesar de que la valoración media baje ligeramente, sigue considerándose positiva o muy positiva en el 34% y 66% de los casos respectivamente. Como contrapartida a esta posible valoración cualitativa de las opiniones expresadas a este respecto, destaca el hecho de que la totalidad de encuestados que pertenecen a cadenas corporativas o al grupo estatal otorguen al 100% la máxima puntuación.

De manera más específica, esta opinión favorable también queda puesta de manifiesto al estudiar algunos aspectos más concretos de la incidencia de la incorporación a estos grupos

o sistemas de distribución, destacando especialmente la mejora en la calidad del servicio, el aumento del nivel de ocupación, la mejora de la imagen del hotel y el aumento de beneficios, permitiéndonos todo ello confirmar las H6 y H7.

Un dato relevante, además de la propia opinión de los encuestados, que demuestra la eficacia de los grupos sobre la comercialización la encontramos al observar como tanto los niveles de ocupación como los de precios son, por término medio, superiores en los hoteles agrupados que en los independientes (FIGURA 7.8 y 7.9).

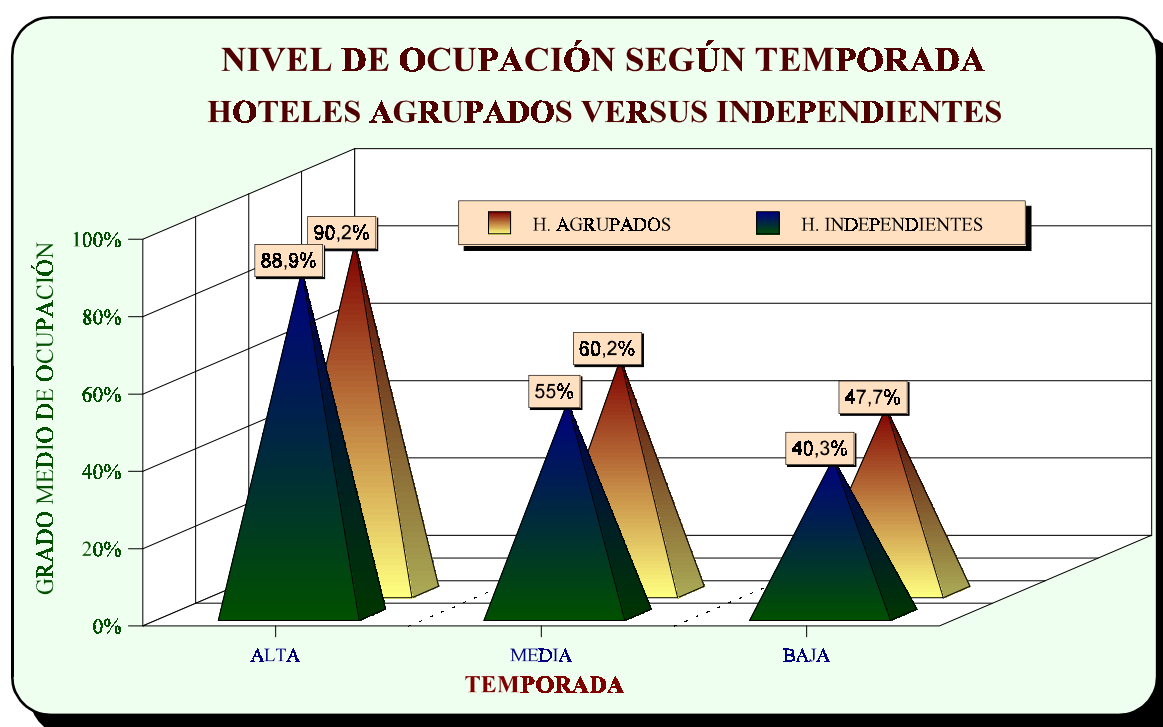


FIGURA 7.8

Además, según se desprende de la figura anterior, esta variación de los niveles de ocupación según los hoteles estén o no agrupados en cadenas u otros sistemas de distribución, se va haciendo mayor conforme va descendiendo la intensidad de la demanda, llegando a superar una diferencia del 7,4% en temporada baja.

PRECIOS MEDIOS DE LOS HOTELES EN ANDALUCÍA SEGÚN TEMPORADA Y CATEGORÍA HOTELES AGRUPADOS VERSUS INDEPENDIENTES						
CATEGORÍA	TEMP. ALTA		TEMP. MEDIA		TEMP. BAJA	
	AGRUP.	INDEP.	AGRUP.	INDEP.	AGRUP.	INDEP.
H1	11.200	7.468	9.418	6.679	8.491	6.554
H2	8.961	12.735	7.168	9.255	5.730	7.521
H3	15.564	12899	12.033	10.488	11.191	11.080
H4	24.321	23991	16.095	17.821	14.282	18.899
H5	43.983	42.218	36.000	36.394	30.000	23.431

FIGURA 7.9

Sin embargo, aplicando el análisis de la varianza para un factor, en la que se considera como variable dependiente al nivel medio de ocupación y variable independiente o factor a la integración, y partiendo de que se cumplen las condiciones necesarias de normalidad, aleatoriedad y homocedasticidad (contrastada esta última a través del estadístico de *Levene*), los resultados indican que no existe evidencia estadística contra la igualdad de medias, por lo que no podríamos confirmar la H8 (TABLA E.6).

OCUPACIÓN MEDIA EN TEMPORADA BAJA SEGÚN INTEGRACIÓN					
ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2176.883	1	2176.883	3.0013	.085
Intra-grupos	143618.572	198	725.346		
Total	145795.455	199			

TABLA E.6

Por lo que se refiere a los niveles de precios, si hacemos un análisis más minucioso, teniendo en cuenta la categoría del establecimiento, podemos observar que aún cuando en términos generales se sigue cumpliendo que el precio medio es superior en los hoteles agrupados que en los independientes, se aprecian algunas excepciones.

En este sentido, destaca en primer lugar el hecho de que en los hoteles de dos estrellas el precio medio de los establecimientos independientes supera, en todo el año, a los agrupados. Sin embargo, analizando los casos estudiados podemos afirmar que esta circunstancia viene motivada por tres hoteles con precios muy atípicos para su categoría que elevan sustancialmente el valor de la media.

Otro dato a destacar es el comportamiento de los hoteles de cuatro estrellas, el cual difiere según la temporada. Así, mientras que en el período de máxima demanda el precio medio es ligeramente superior en los hoteles agrupados, en el resto del año, la tendencia se invierte, tendiendo a incrementarse la diferencia en temporada baja. Una explicación posible a este comportamiento podría girar en torno a la mayor capacidad financiera o menores costes de los hoteles agrupados, lo cual le permitiría ofertar precios más bajos para afrontar el período de menor ocupación.

Finalmente, hay que indicar que los datos referidos a los hoteles de cinco estrellas no pueden considerarse fiables, dada la pequeña proporción de los mismos en la muestra. Además, la propia naturaleza de este tipo de hoteles, en los que se incluyen los establecimientos de gran lujo, implica una gran diversidad de precios en función de las características del establecimiento.

También hemos de hacer constar que en la tabla anterior no se han incluido los apartahoteles, por su distinta estructuración de precios, en función del número de camas de cada unidad de alojamiento.

En el caso de la relación entre los niveles de precios y la integración o no en cadenas o

grupos corporativos, al análisis de la varianza sí permite afirmar que existen diferencias significativas entre ambos grupos (TABLA E.7).

PRECIO MEDIO EN TEMPORADA BAJA SEGÚN INTEGRACIÓN

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	316335344	1	316335344	4.942	.027
Intra-grupos	1.165E+10	182	64012918.2		
Total	1.197E+10	183			

TABLA E.7

Partiendo de estos resultados podemos confirmar la H5 en lo que se refiere a las diferencias entre los niveles medios de precios, sin embargo, y a pesar de que los datos parecen evidenciar lo contrario, no podemos demostrar estadísticamente que se cumpla esta hipótesis en lo relativo a los niveles de ocupación.

Desde otro enfoque, la incorporación de hoteles a cadenas o grupos también repercute en la estrategia de comunicación utilizada por las empresas del sector. Así, según los resultados de la encuesta se aprecia claramente una tendencia mucho mayor al uso de distintos instrumentos publicitarios y promocionales en los hoteles integrados que en los independientes, lo que nos lleva a verificar la H9 (FIGURA 7.10).

Estas acciones se enmarcan entre otras muchas de las actividades relacionadas con el marketing que centran, a nuestro juicio, las principal oportunidades para las pequeñas y medianas empresas de beneficiarse de la sinergia de incorporarse a algún grupo o sistema de distribución, sin necesidad de perder, si así se prefiere, la propiedad y/o el control del hotel.

En este sentido, según se desprende de nuestro estudio se observa que la tipología de actividades realizadas son básicamente las mismas en las cadenas corporativas que en las agrupaciones de hoteles independiente, lo cual nos lleva a poder verificar la H10, aún cuando habría que realizar algunas matizaciones (FIGURA 7.11).

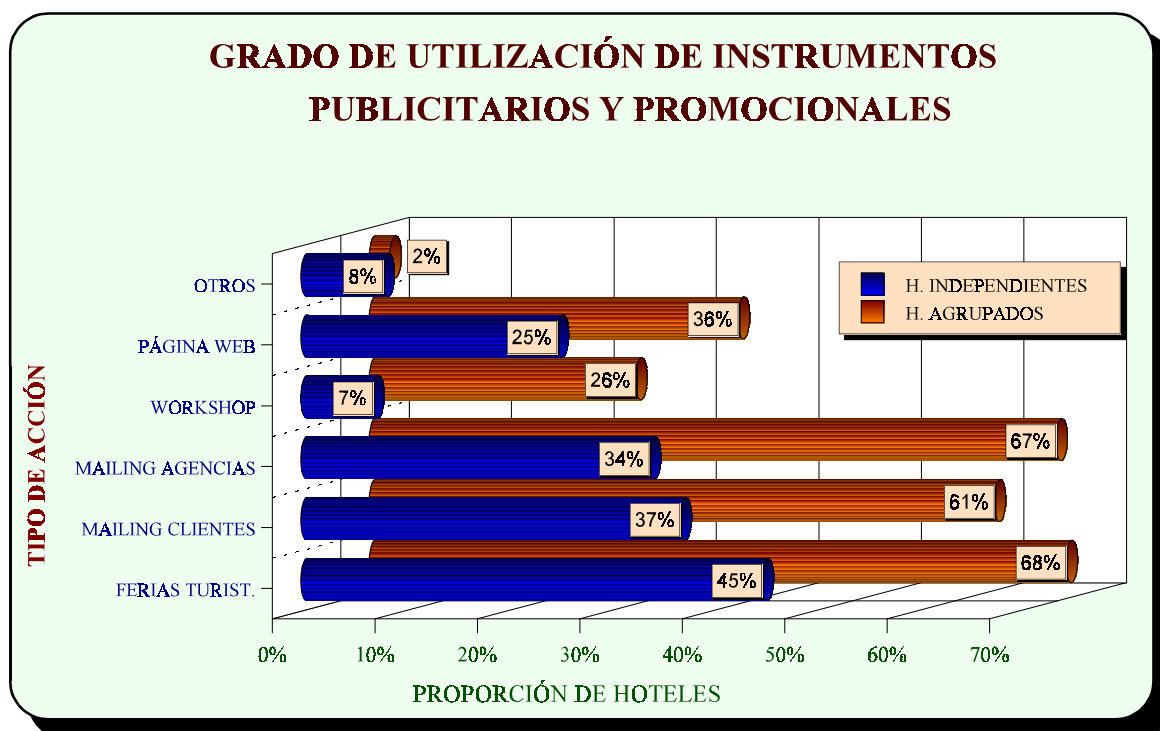


FIGURA 7.10

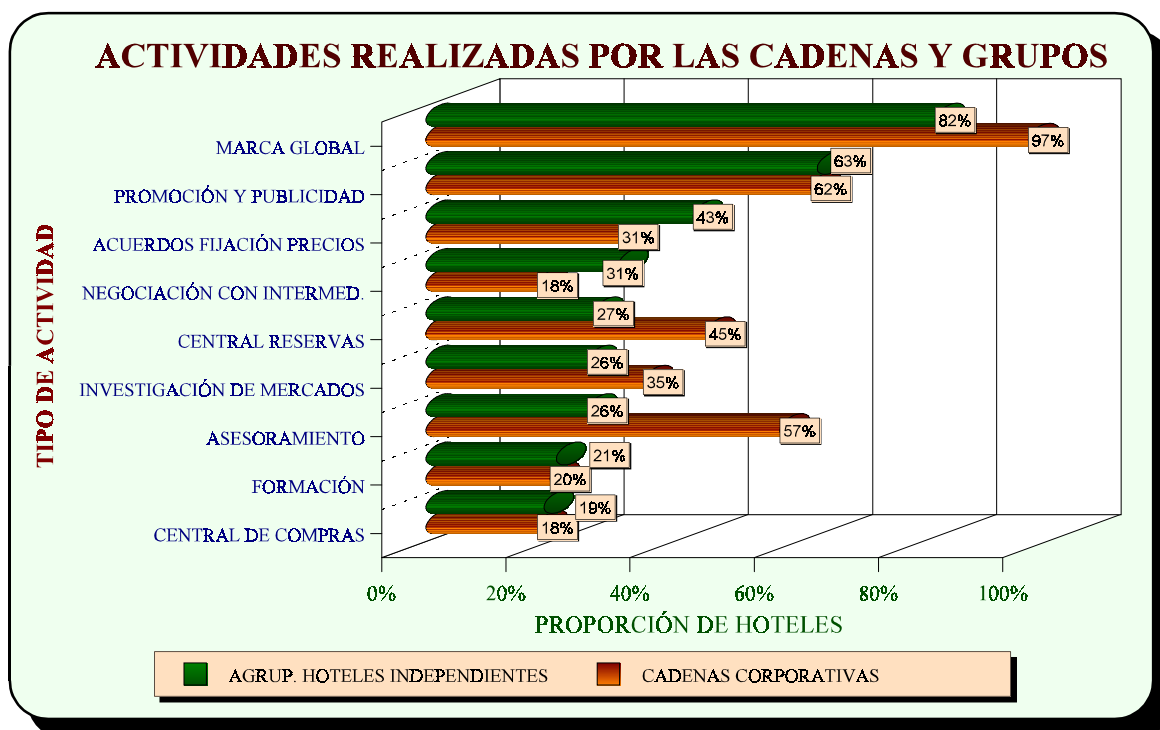


FIGURA 7.11

Así, con relación al uso de marca global es bastante evidente que resulta algo innato en las cadenas corporativas, mientras que en las agrupaciones de hoteles independientes, aún cuando sigue siendo la principal función del grupo, no siempre se utiliza una marca que identifique globalmente a la asociación.

Por lo demás simplemente destacar como diferencia más notable el mayor hincapié de las cadenas en actividades de formación o sus mayores posibilidades en cuanto a la incorporación a las centrales de reservas, mientras que las cadenas voluntarias destacan especialmente las actividades que le permiten mejorar su capacidad de negociación con los intermediarios.

7.2.3.- PRINCIPALES FRENOS PARA LA INTEGRACIÓN

Según lo recogido en los epígrafes anteriores parecen que las ventajas de la integración en cadenas o grupos de distribución para las empresas hoteleras son evidentes, sin embargo, tal como hemos puesto de manifiesto, el 72% de los hoteles en Andalucía sigue permaneciendo ajeno a este fenómeno de cooperación o integración empresarial.

Con el objetivo de conocer cuáles son los motivos que originan esta cierta reticencia a incorporarse a algún sistema de distribución colectiva, incluimos en nuestro cuestionario dos preguntas que nos ayudarán a alcanzar este objetivo.

En primer lugar, hemos estudiado cuáles son los requisitos que imponen estas instituciones para su inclusión dentro del grupo. Aquí, lo más llamativo resulta sin duda la alta tasa de respuestas pérdidas, llegando a alcanzar una cuota del 36%. Entre los aspectos alegados destacan la cuota periódica, el tener una determinada categoría o un porcentaje sobre la facturación (FIGURA 7.12).

Por lo que se refiere a la percepción general de los principales responsables de los hoteles en Andalucía sobre los inconvenientes de pertenecer a estas organizaciones nuevamente hay

que hacer notar la elevadísima tasa de evasión de respuesta, ascendiendo hasta el 53% de los casos (FIGURA 7.13). Entre los restantes directivos, la opinión más generalizada se centra en la pérdida del control y autonomía que perciben puede suponer su integración en grupos o cadenas. Los costes de participación sólo se apuntan como freno en el 7% de los casos, mientras que la potencial imagen negativa sobre la eficacia de los mismos no ha sido planteada en ninguna de las respuestas obtenidas. Todo ello nos lleva a rechazar la H11.



FIGURA 7.12

Con relación a este último aspecto resulta de mayor interés cualitativamente la opinión de aquellos hoteles que no están integrados, resultando en estos casos que la causa principal se centra sobre la pérdida de control y autonomía. Este hecho evidencia, en nuestra opinión, un cierto desconocimiento sobre el funcionamiento de algunos de los sistemas verticales u horizontales de cooperación, según los cuales, tal como hemos expuestos en la revisión teórica sobre el tema, la empresa puede beneficiarse de las ventajas de pertenecer a un grupo que posibilite una mayor competitividad de la misma sin necesidad de perder su control y autonomía.

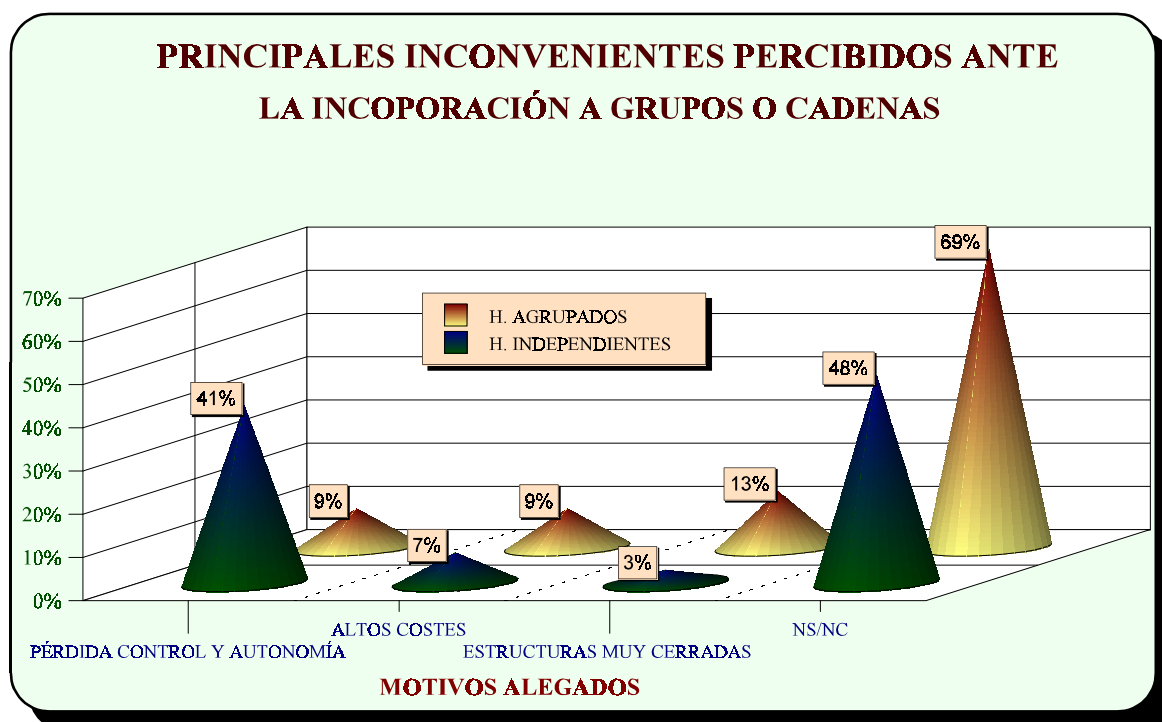


FIGURA 7.13

Las pruebas de *Chi cuadrado* demuestran la dependencia entre la integración y la pérdida de control y autonomía como altamente significativa, valorándose esta relación a través de los coeficientes *Phi*, *V de Cramer* y *C de contingencia* (TABLAS E.8 y E.9).

CONTRASTE DE INDEPENDENCIA NIVEL DE INTEGRACIÓN-PÉRDIDA DE CONTROL Y AUTONOMÍA

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.858 ^b	1	.000		
Corrección por continuidad ^a	18.393	1	.000		
Razón de verosimilitud	31.291	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	19.760	1	.000		
N de casos válidos	201				
a. Calculado sólo para una tabla 2x2					
b. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.30					

TABLA E.8

**VALORACIÓN DEPENDENCIA NIVEL DE
INTEGRACIÓN-PÉRDIDA CONTROL Y AUTONOMÍA**

MEDIDAS SIMÉTRICAS		
	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
Phi	.314	.000
V de Cramer	.314	.000
Coef. de contingencia	.299	.000
N de casos válidos	201	

TABLA E.9

7.3.- EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE ANDALUCÍA

Tal como indicábamos al inicio de este capítulo, en este segundo bloque centraremos nuestro análisis sobre el canal de distribución en las empresas hoteleras de Andalucía, sobre el que se giran cuatro de los objetivos específicos planteados en la metodología de este proyecto de Tesis Doctoral, que son los siguientes:

- Definir los canales de distribución actuales de las empresas hoteleras en Andalucía.
- Conocer el grado de dependencia de los hoteles andaluces de los intermediarios de la distribución.
- Determinar en que medida dichos canales de distribución están condicionando la posición competitiva de la empresa y sus niveles de ocupación.
- Conocer las consecuencias más importantes que están teniendo dichos canales de distribución sobre las estrategias de marketing de las empresas hoteleras.

7.3.1.- ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Tal como hemos analizado al estudiar el marco teórico de la distribución en el sector turístico en general y el hotelero en particular, el canal de comercialización más generalizado en esta industria viene definido por tres parámetros principales:

- La generalización del uso de múltiples canales de distribución de forma simultánea.
- La utilización tradicionalmente de canales largos, donde interviene dos o más tipos de intermediarios
- Una política intensiva de distribución, empleando en cada nivel del canal un amplio número de intermediarios.

Según los resultados de nuestro estudio están tres tendencias parecen cumplirse de forma generalizada en las empresas hoteleras de Andalucía. Así, en primer lugar, tal como se desprende de la figura 7.14, aunque el intermediario más utilizado sigue siendo la agencia de viajes, podemos apreciar la importante presencia de los principales tipos de agentes de la comercialización turística.

Estos datos evidencia que existe duplicidad entre los distintos tipos de intermediarios, la cual puede venir motivada tanto por la utilización de un canal largo, en el que intervienen simultáneamente dos o más de ellos, como por la utilización de multicanales, en el que se compaginan dos o más alternativas en el sistema de distribución.

La primera posibilidad apuntada queda manifestada a través del análisis cruzado de los datos recogidos en la figura 7.15, donde se aprecia la utilización mayoritaria de, al menos, dos tipos de intermediarios en la distribución.

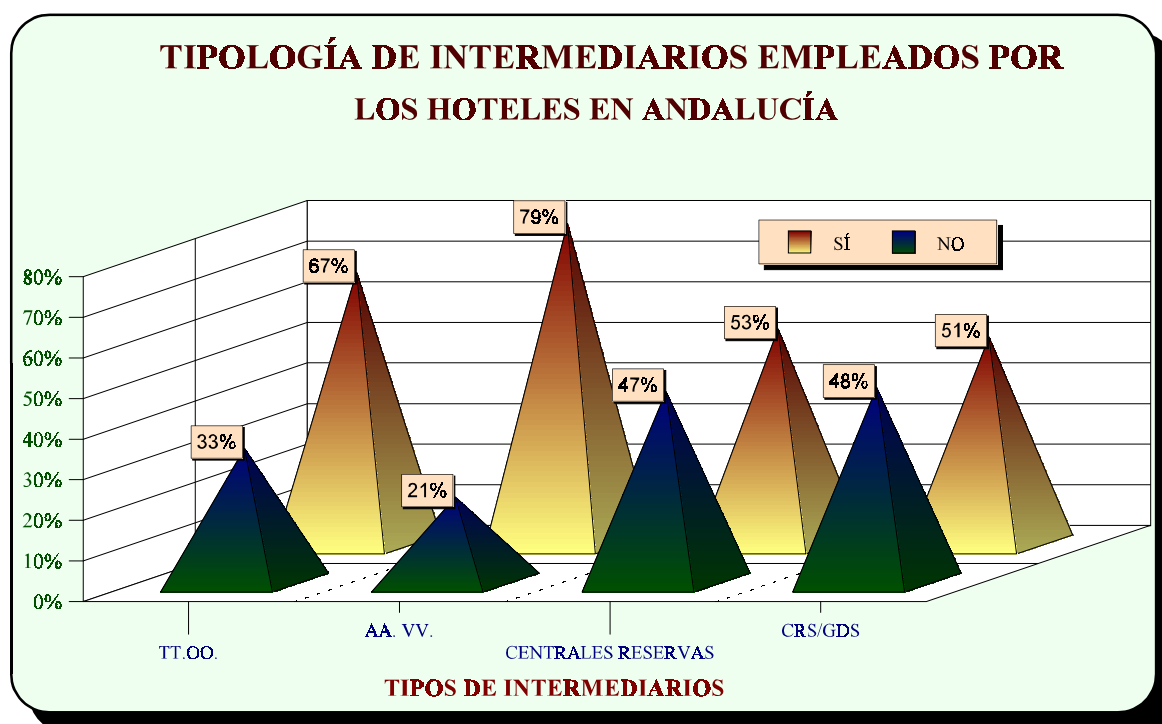


FIGURA 7.14

RELACIONES ENTRE LAS TIPOLOGÍAS DE INTERMEDIARIOS EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS HOTELERAS EN ANDALUCÍA									
		TT.OO.		AA.VV.		CENT. RVAS.		CRS/GDS	
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
TT.OO.	SÍ	100%		86%	14%	68%	32%	70%	30%
	NO		100%	63%	37%	21%	79%	14%	86%
AA.VV.	SÍ	74%	26%	100%		64%	36%	61%	38%
	NO	43%	57%		100%	11%	89%	16%	84%
CENT. RVAS.	SÍ	87%	13%	96%	4%	100%		78%	22%
	NO	45%	55%	59%	41%		100%	22%	78%
CRS/ GDS	SÍ	91%	9%	93%	7%	80%	20%	100%	
	NO	41%	59%	63%	37%	24%	76%		100%

FIGURA 7.15

En este sentido destacan las interrelaciones touroperadores-agencias de viajes; centrales de reservas-agencias de viajes y sistemas informatizados de reservas-agencias de viajes, lo que evidencia el predominio de un canal largo en el que interviene un intermediario asumiendo funciones mayoristas (TT.OO.; centrales de reservas o CRS/GDS) y las agencias de viajes como elemento minorista. Todas estas relaciones son consideradas altamente significativas por los contrastes de la *Chi cuadrado de Pearson*, siendo más fuerte la dependencia según los test *Phi* y *V de Cramer* entre TT.OO.-GDS y AA.VV.-centrales de reservas. Todos estos datos nos permiten verificar la H12.

La importancia cuantitativa de cada uno de estos intermediarios sobre la clientela de los hoteles en Andalucía varía sustancialmente dependiendo de varios criterios, entre los que cabe considerar el tipo de mercado al que se dirige el hotel, tanto desde el punto de vista de la motivación como de la nacionalidad, el tamaño del establecimiento, su categoría o incluso su localización geográfica. No obstante, en términos generales se aprecia que la vía principal de acceso es la distribución directa, seguida por los touroperadores y agencias de viajes (FIGURA 7.16).

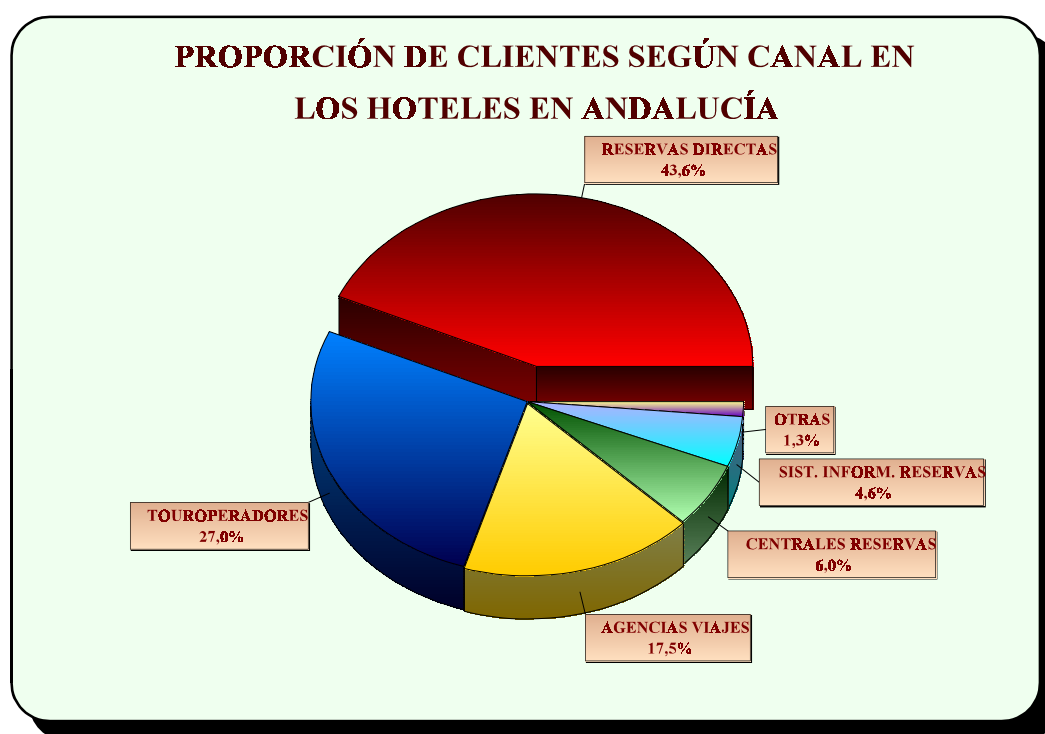


FIGURA 7.16

No obstante, y tal como hemos reseñado, la importancia de estos intermediarios cambia cuantitativamente, según diversos aspectos. En primer lugar si tenemos en cuenta el tipo de hotel, referido a la motivación principal de sus clientes, se observa una clara tendencia a aumentar la participación de los touroperadores, especialmente en los hoteles vacacionales de litoral. En cambio, en el segmento de negocios este tipo de intermediarios baja sustancialmente su cuota suponiendo tan sólo un 12,5% del total (FIGURA 7.17).

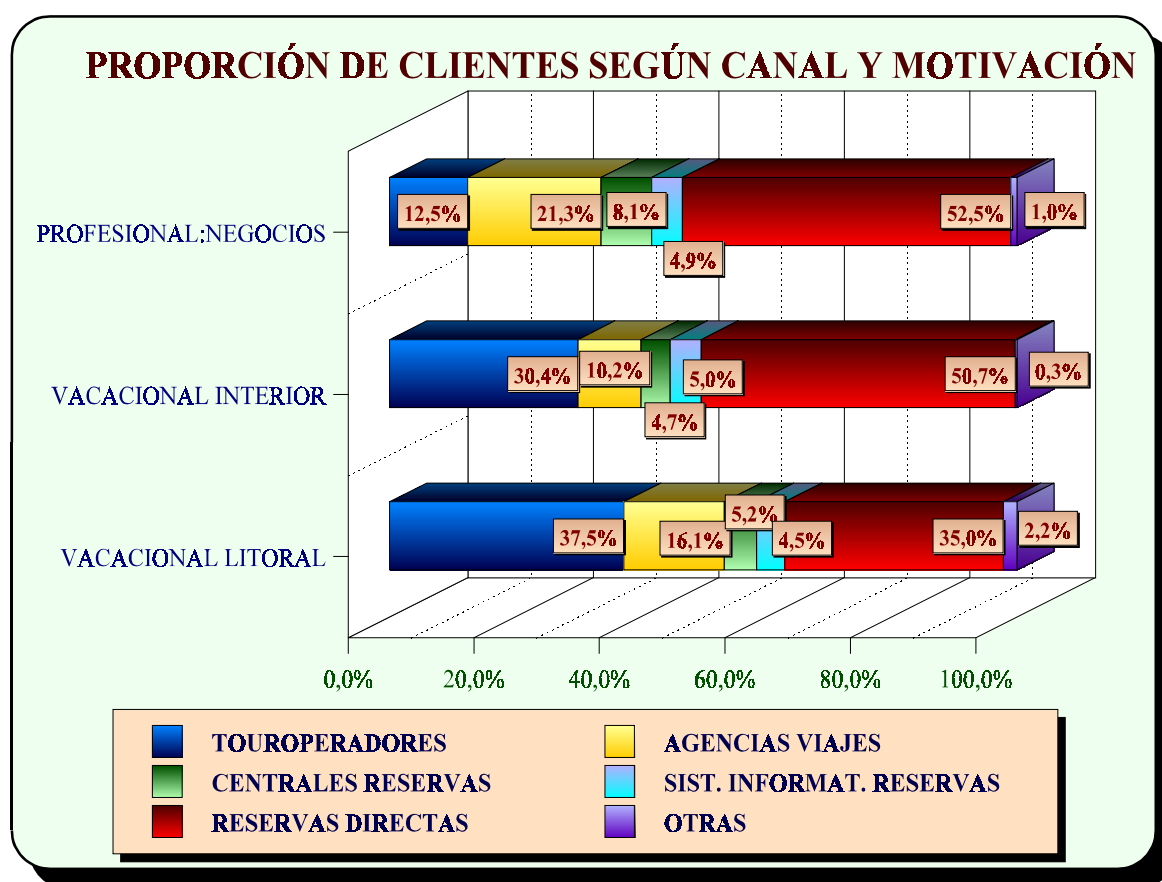


FIGURA 7.17

Este mayor peso de los touroperadores sobre los hoteles vacacionales de litoral queda reflejado igualmente en la desigual cuota que tienen sobre la clientela de los hoteles en función de su localización geográfica, registrándose su mayor participación en la provincia de Málaga, en la que evidentemente la oferta se concentra en esta modalidad vacacional (FIGURA 7.18).

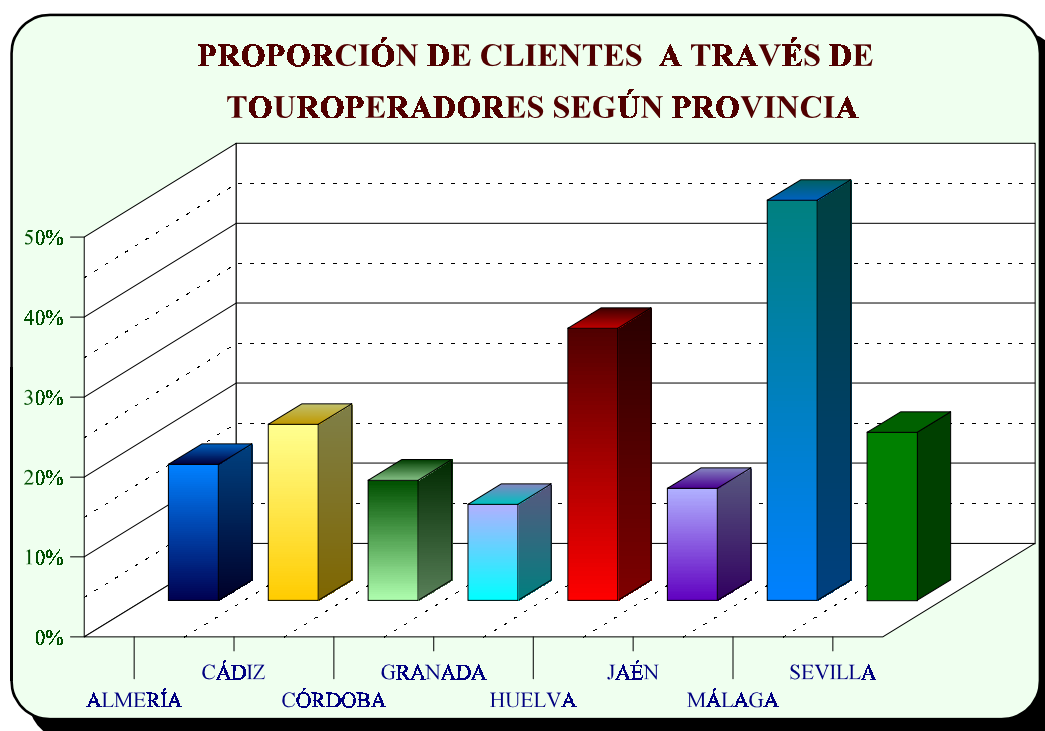


FIGURA 7.18

De forma análoga, si tenemos en cuenta la categoría del establecimiento, podemos observar como en el caso de los hoteles de 1 y 2 estrellas el papel de los intermediarios tiene una escasa incidencia, llegando a suponer la distribución directa en los de menor nivel el 71% de las reservas. Sin embargo, en los establecimientos de categoría media y alta la situación se invierte, adquiriendo mayor protagonismo el touroperador, teniendo éste su mayor cuota en los de 4 estrellas (FIGURA 7.19).

Aplicando la prueba *T* para la igualdad de medias sobre los grupos de hoteles de categoría media-baja (1 y 2 estrellas) y categoría media-alta (3 a 5 estrellas) podemos confirmar estadísticamente que existen diferencias significativas entre ambos en el volumen de clientes proporcionados por los intermediarios, lo cual nos permite verificar la H15 (TABLA E.10).

RELACIÓN CATEGORÍA DEL HOTEL-CUOTA DE CLIENTES A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS

PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES									
	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Dif. de medias	Error tip. De la diferencia	95% Intervalo confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Se han asumido varianzas iguales	22.362	.000	-7.508	199	.000	-30.86	4.11	-38.96	-22.75
No se han asumido varianzas iguales			-7.439	171.856	.000	-30.86	4.15	-39.05	-22.67

TABLA E.10

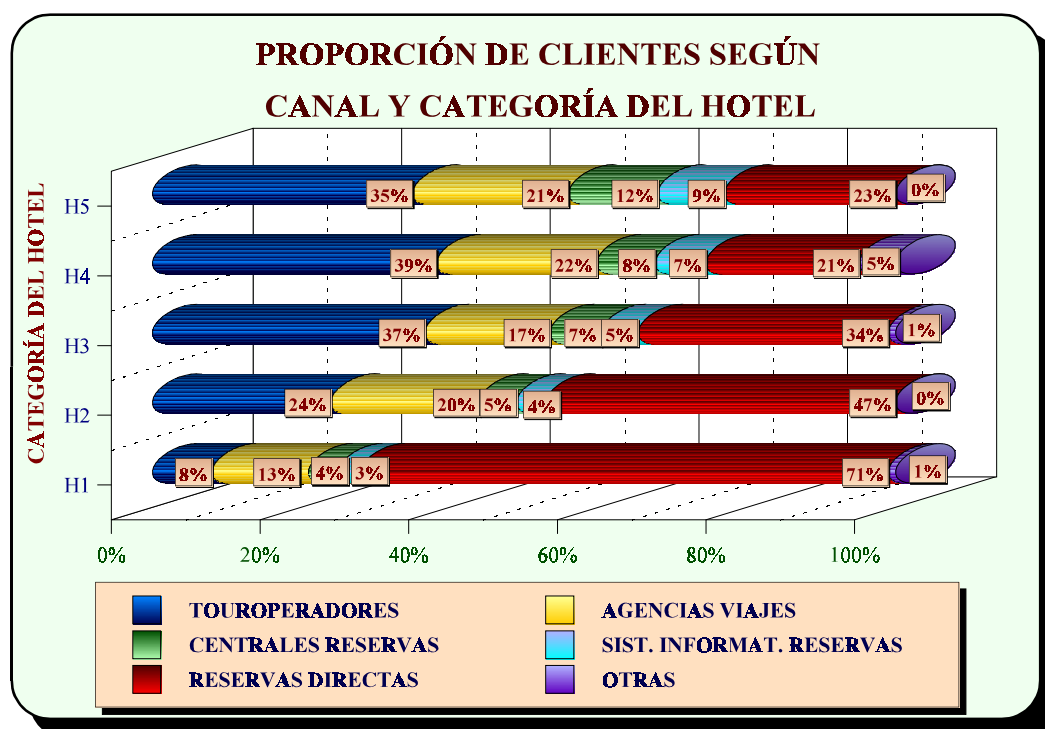


FIGURA 7.19

Por último, también se puede observar en los resultados de esta investigación que existe una relación directa entre la capacidad de alojamiento y la importancia del touroperador para conseguir un determinado nivel de ocupación. Así, resulta bastante elocuente el hecho de que en los hoteles con más de 250 camas, la participación de estos intermediarios alcanza su máximo nivel, llegando a aportar el 56,7% de los clientes (FIGURA 7.20). Esta relación de dependencia es considerada significativa estadísticamente por las pruebas de la *Chi cuadrado*, valorándose considerablemente a través del test *Tau-b de Kendall* (0.464).

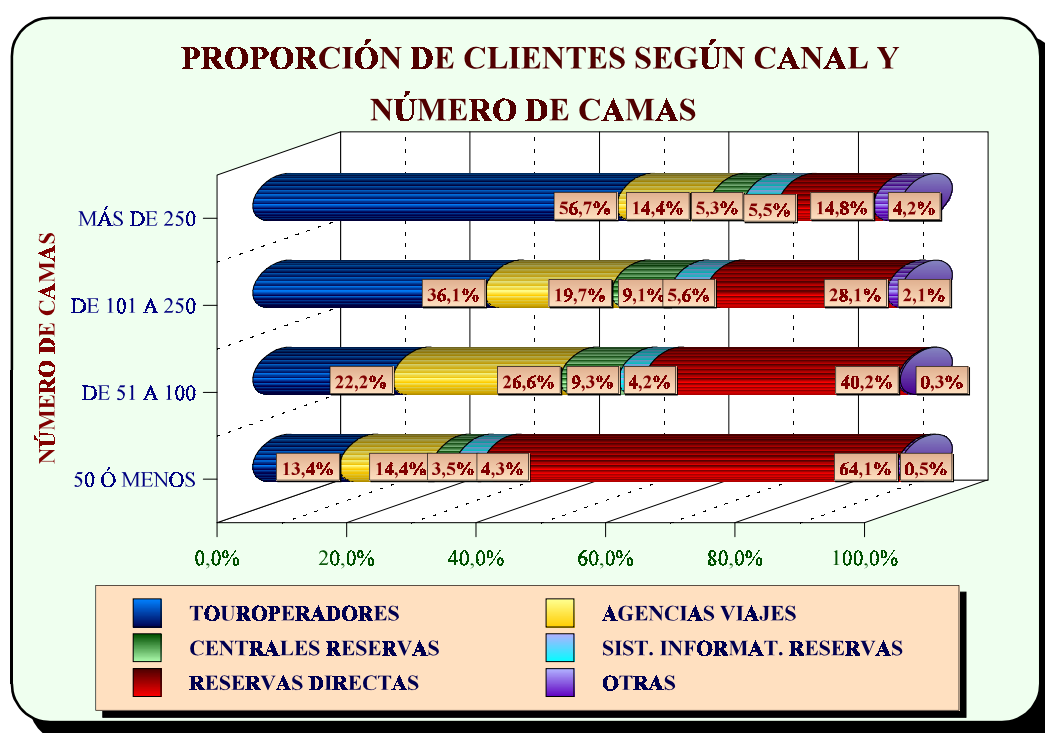


FIGURA 7.20

Partiendo de todos los datos expuestos y teniendo en cuenta que la oferta hotelera de Andalucía concentra el 65,6% de sus plazas (SAETA, 2000, 110) en el segmento vacacional de litoral y que casi el 84% de las mismas corresponden a hoteles de más de tres estrellas (Junta de Andalucía, 2000, 96), podemos afirmar que aún en la actualidad, la industria hotelera andaluza tiene una gran dependencia de los touroperadores, contrastando así la veracidad de la H13.

Por el contrario, y al menos desde una óptica cuantitativa, podemos apreciar que esta dependencia de los touroperadores no es menor en los hoteles integrados en cadenas o grupos de distribución que en los establecimientos que siguen distribuyendo su producto de forma totalmente independizada (FIGURA 7.21). El análisis de la varianza nos permite observar que existen diferencias significativas en la cuota media de los touroperadores, según estén o no integrados, sin embargo, esta relación se produce en sentido contrario al expresado en la H14, por lo cual rechazamos la misma (TABLA E.11).

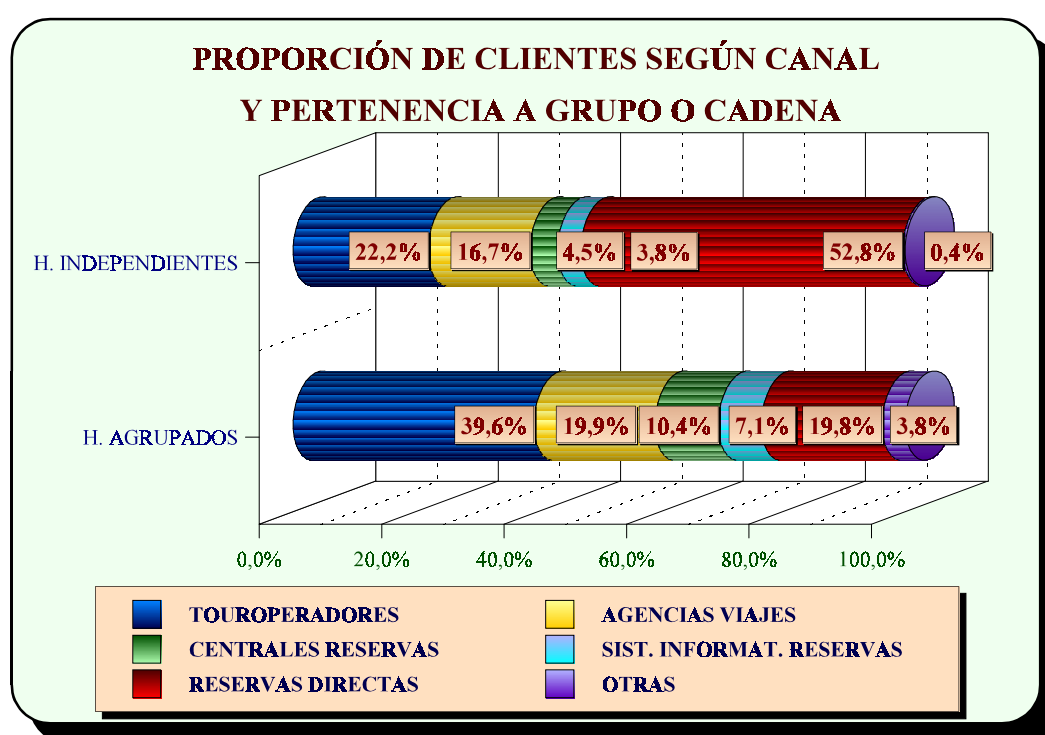


FIGURA 7.21

CUOTA MEDIA TT.OO. SEGÚN INTEGRACIÓN

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	12223.902	1	12223.902	14.953	.000
Intra-grupos	162676.011	199	817.467		
Total	174899.913	200			

TABLA E.11

Esta posible contradicción entre nuestras expectativas y los resultados de la investigación puede venir justificada por el perfil de los establecimientos independientes, que tal como ya hemos visto, son mayoritariamente de categoría media-baja y de pequeña dimensión, características que, por otra parte, han definido a una tipología de hoteles donde la participación de los intermediarios es, en general, escasa.

En cualquier caso, consideramos que al menos cualitativamente sí cabe pensar que esta dependencia de los touroperadores sea menor, dado la mejora en la capacidad negociadora que pueda suponer la inclusión en grupos o cadenas.

Por último, en lo que a la importancia de los distintos tipos de intermediarios se refiere, los resultados de nuestra encuesta confirman el comportamiento típico de los turistas según su procedencia. En este sentido, en aquellos hoteles en los que existe una mayor proporción de clientes extranjeros, la importancia de los touroperadores adquiere mayor relieve. Por el contrario, conforme sube la cuota de clientes nacionales, las reservas directas suponen progresivamente una mayor proporción con respecto al total de clientes recibidos. Partiendo de ello, y teniendo en consideración que las pruebas de *Chi cuadrado de Pearson* evidencian la dependencia entre estas variables (TABLA E.12), consideramos confirmada la H16, habida cuenta de las ventajas adicionales de cada una de las tipologías de canales de distribución en función de la amplitud del mercado objetivo de las empresas hoteleras.

**CONTRASTE DE INDEPENDENCIA CUOTA CLIENTES NACIONALES-
RESERVAS DIRECTAS**

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28.223 ^a	12	.005
Razón de verosimilitud	33.907	12	.001
Asociación lineal por lineal	5.091	1	.024
N de casos válidos	201		
a. 5 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.39			

TABLA E.12

Desde la óptica de la amplitud del canal de distribución, podemos observar que el 41% de los hoteles que utilizan touroperadores trabajan simultáneamente con más de diez intermediarios de este tipo (FIGURA 7.22), a lo que si le añadimos que un porcentaje muy similar de estos establecimientos (42%) han manifestado que trabajen con todos aquellos operadores que están dispuestos a comercializar su hotel, podemos confirmar la certeza de las H17 y H18.

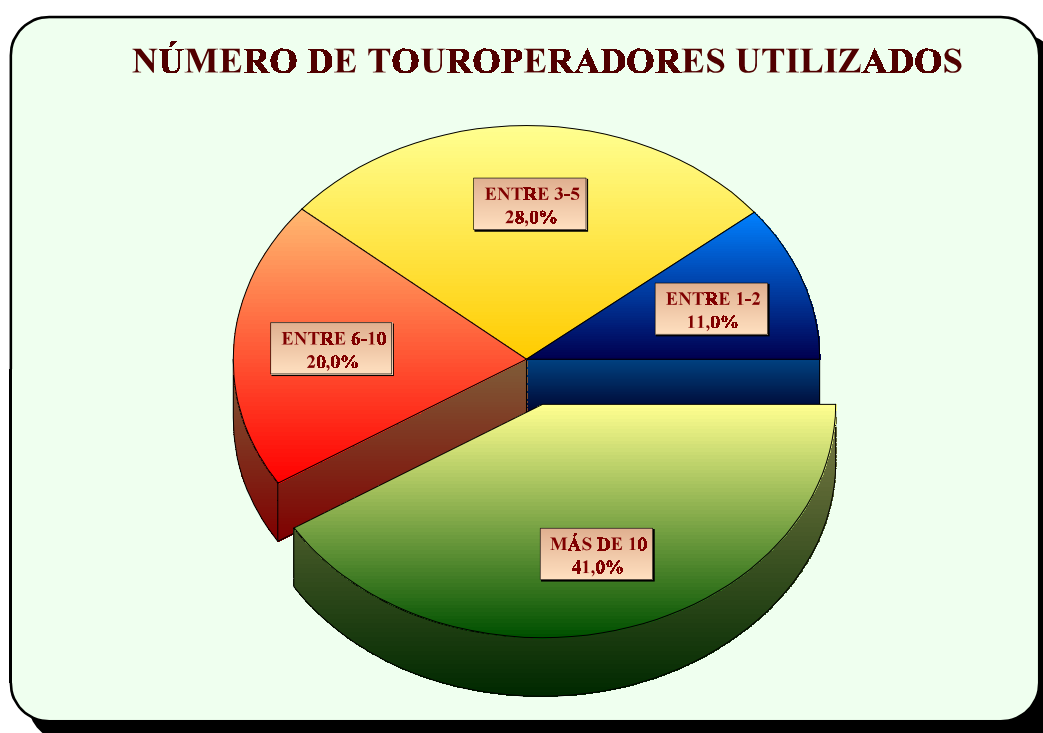


FIGURA 7.22

7.3.2.- VALORACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS Y RELACIONES INTERNAS EN EL CANAL

Independientemente de la importancia cuantitativa de cada uno de los distintos tipos de intermediarios para las empresas hoteleras de Andalucía, también hemos intentado delimitar, desde un punto de vista cualitativo, la percepción que los directivos tienen con respecto a cada una de estas categorías de agentes o canales de comercialización utilizados. En este

sentido, y por lo que se refiere a las ventajas destacan especialmente las agencias de viajes y touroperadores por su capacidad de mejorar los niveles de ocupación y el canal directo como la forma más valorada con relación a los beneficios (FIGURA 7.23).

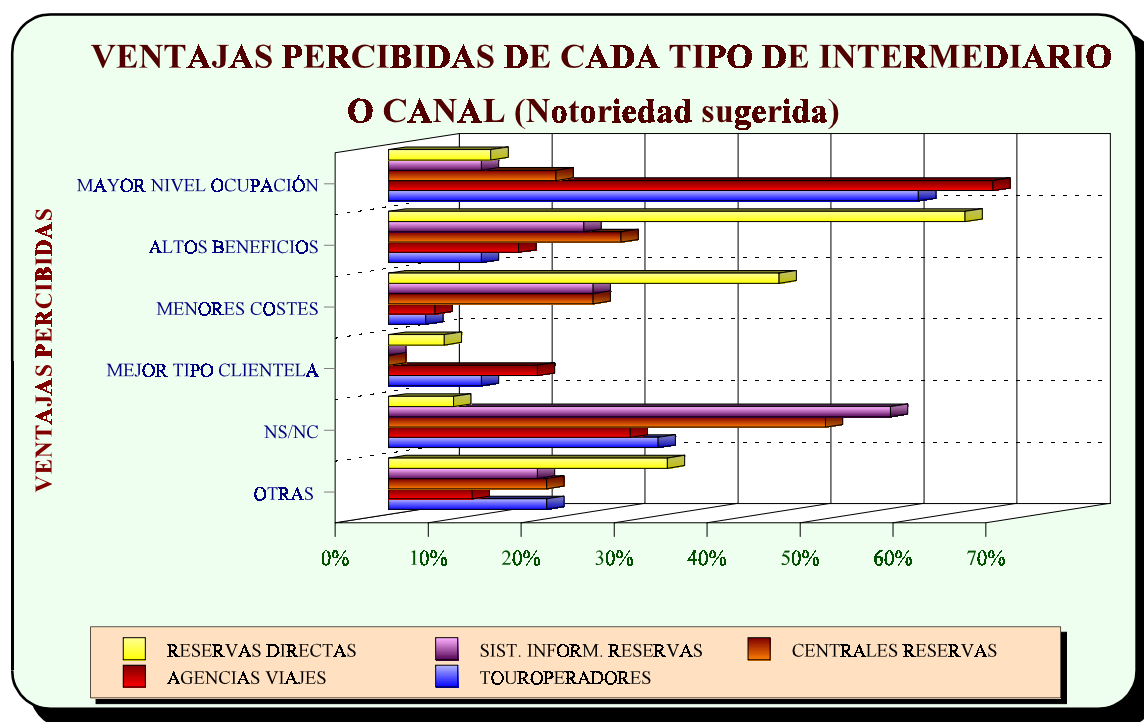


FIGURA 7.23

Sin embargo, a nuestro juicio, lo más destacable de estas valoraciones son precisamente los altísimos niveles de no respuesta a las ventajas percibidas sobre las centrales de reservas y sistemas informatizados, lo que parecer evidenciar el desconocimiento existente sobre el funcionamiento y las posibilidades de los mismos como canales de distribución. Esta circunstancia nos permite verificar la H19.

Como contrapartida, entre los aspectos negativos percibidos con relación a estos intermediarios y sistemas de distribución, destacan los aspectos relativos a los bajos precios pagados por agencias de viajes y touroperadores, con las consiguientes repercusiones sobre los beneficios, así como las repercusiones negativas que puedan ejercer determinadas acciones de las agencias de viajes sobre la imagen del hotel. Con respecto a los sistemas informatizados

de reservas y centrales resulta llamativa la proporción de respuesta que asocia la pérdida del control del cliente a estas tipologías de intermediarios, mientras que este aspecto pasa inadvertido en otros canales con mayor control, al menos a priori, sobre el mercado (FIGURA 7.24).

Por lo que se refiere a la distribución directa el aspecto más destacado es la lógica consecuencia de la menor cobertura de esta vía de comercialización sobre los niveles de ocupación.

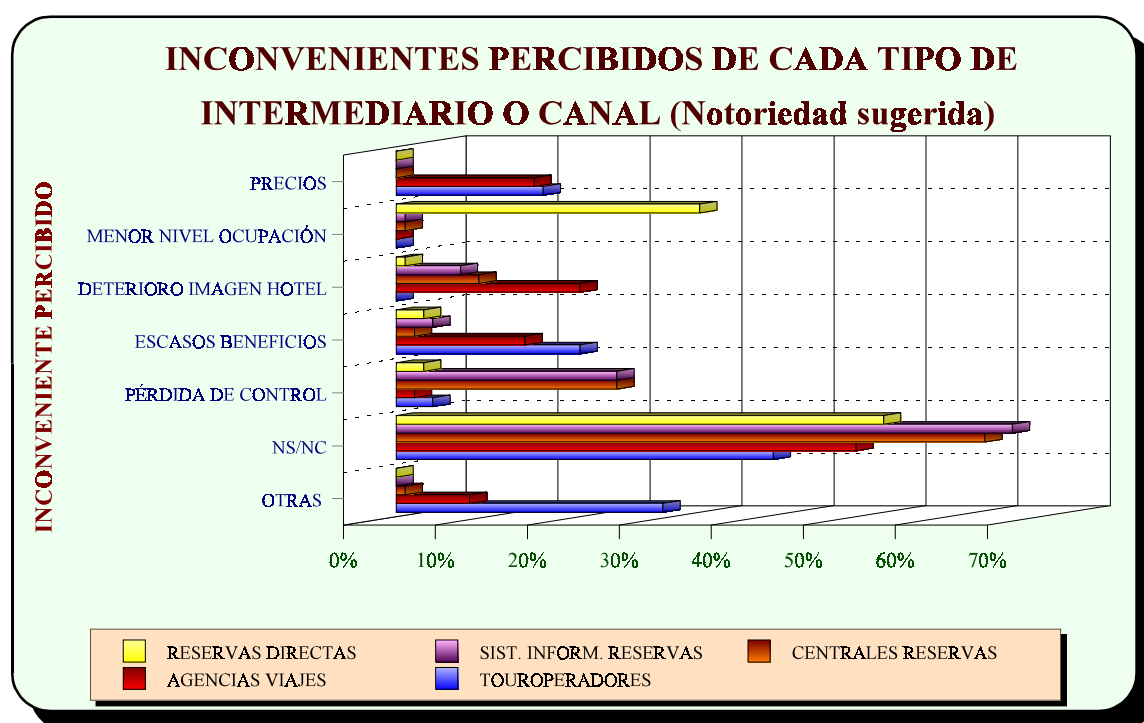


FIGURA 7.24

Estas percepciones quedan igualmente reflejadas cuando los directivos de las empresas hoteleras expresan cuales consideran que son los principales aspectos a valorar al seleccionar a sus principales intermediarios, es decir, a los touroperadores. Así, destacan como puntos críticos principales la imagen, los precios ofertados, la forma de pago y el volumen de clientes que potencialmente les puedan proporcionar (FIGURA 7.25).

La preocupación por la variable precio vuelve a manifestarse al ocupar el principal punto de atención en las negociaciones realizadas con estos intermediarios. Otros aspectos de gran trascendencia en la estrategia de marketing, tales como la realización de campañas publicitarias y promocionales o la política de marca, tan sólo aparecen tratados en el 42% de los casos, mientras que el resto de potenciales actividades de cooperación apenas tienen una presencia testimonial, siempre por debajo del 10% (FIGURA 7.26).

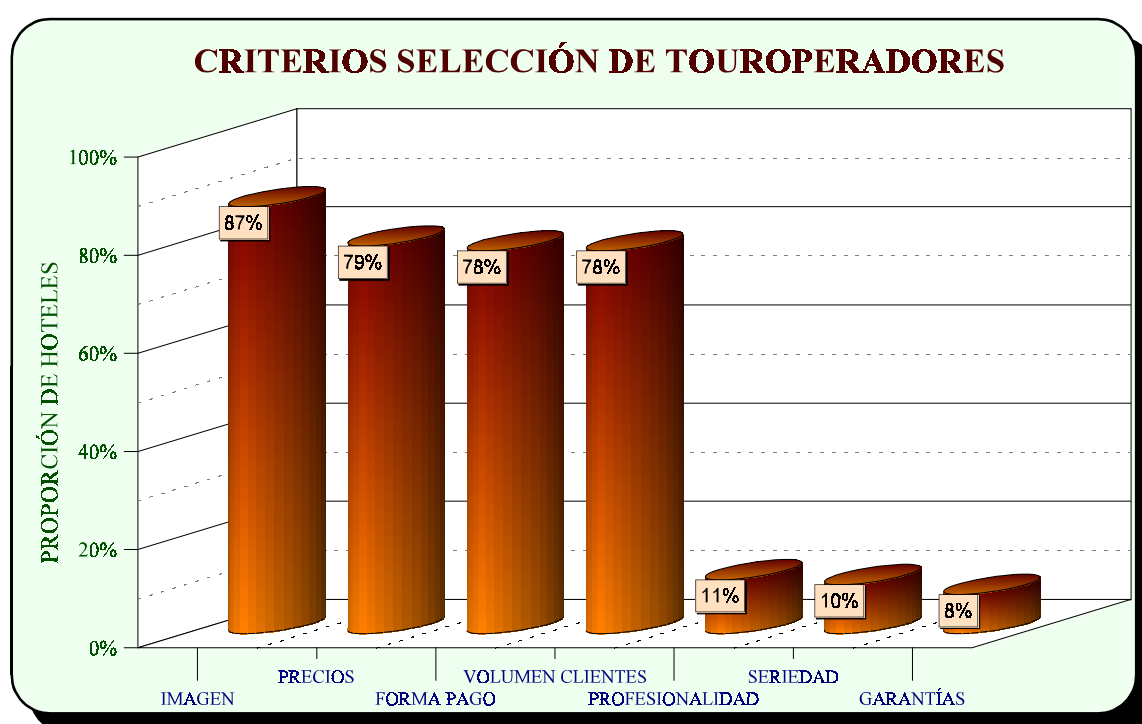
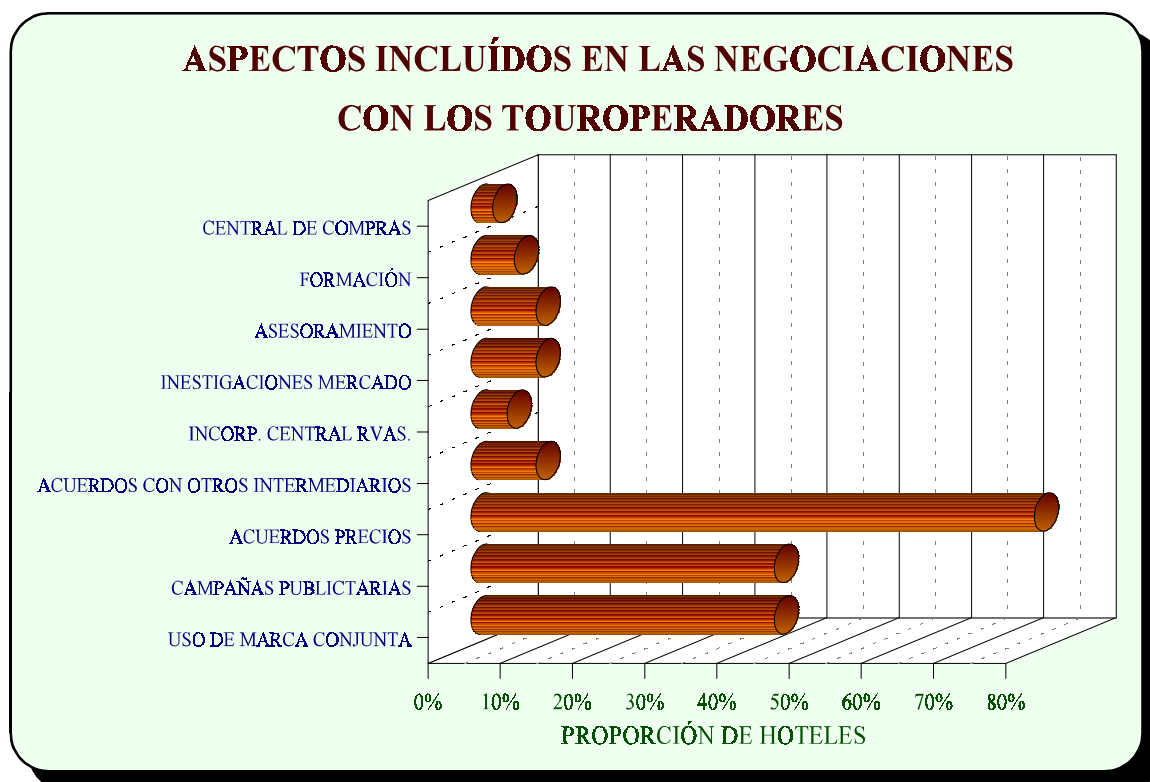


FIGURA 7.25

7.3.3.- INCIDENCIA DE LA TIPOLOGÍA DE INTERMEDIARIO Y CANAL DE DISTRIBUCIÓN SOBRE LA DEMANDA

Tomando como indicador representativo de la demanda el nivel de ocupación según las temporadas, pretendemos delimitar si existe relación entre éste y la utilización de intermediarios en la distribución.

**FIGURA 7.26**

En este sentido, y en lo que se refiere a la temporada alta no parece existir un comportamiento generalizable a los distintos tipos de intermediarios. Así, los hoteles que no recurren a touroperadores o sistemas informatizados de reservas manifiestan tener un nivel medio de ocupación superior a los que sí recurren a estos canales. Sin embargo, las agencias de viajes aparecen como un intermediario efectivo en esta época (FIGURA 7.27).

Sin embargo, y en términos generales, a medida que va bajando la demanda, en temporada media y baja, se observa que los hoteles que trabajan con los distintos tipos de intermediarios son menos sensibles a los efectos negativos de la estacionalidad del sector, especialmente en los casos de touroperadores y agencias de viajes (FIGURAS 7.28 y 7.29).

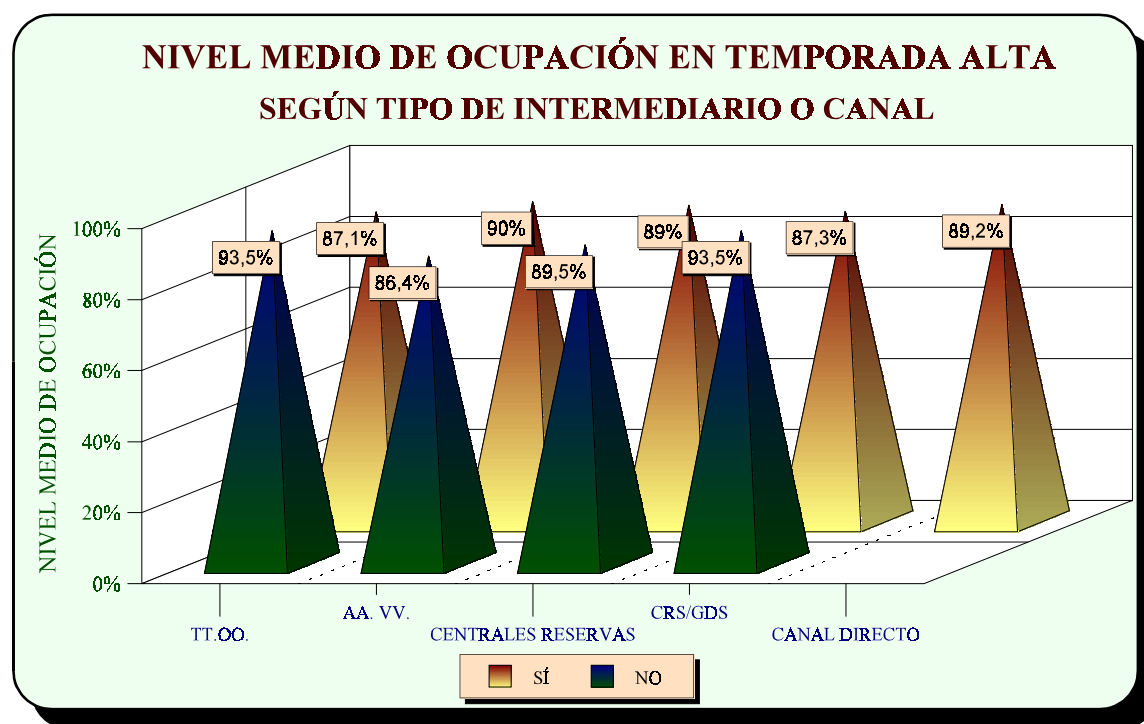


FIGURA 7.27

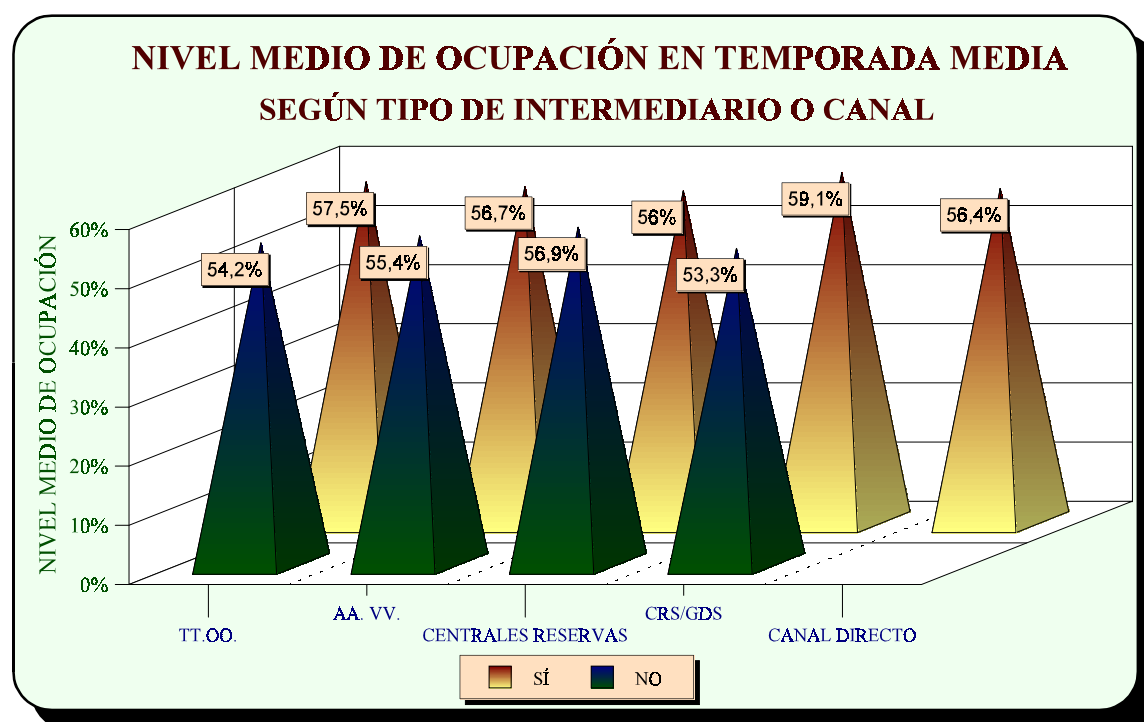


FIGURA 7.28

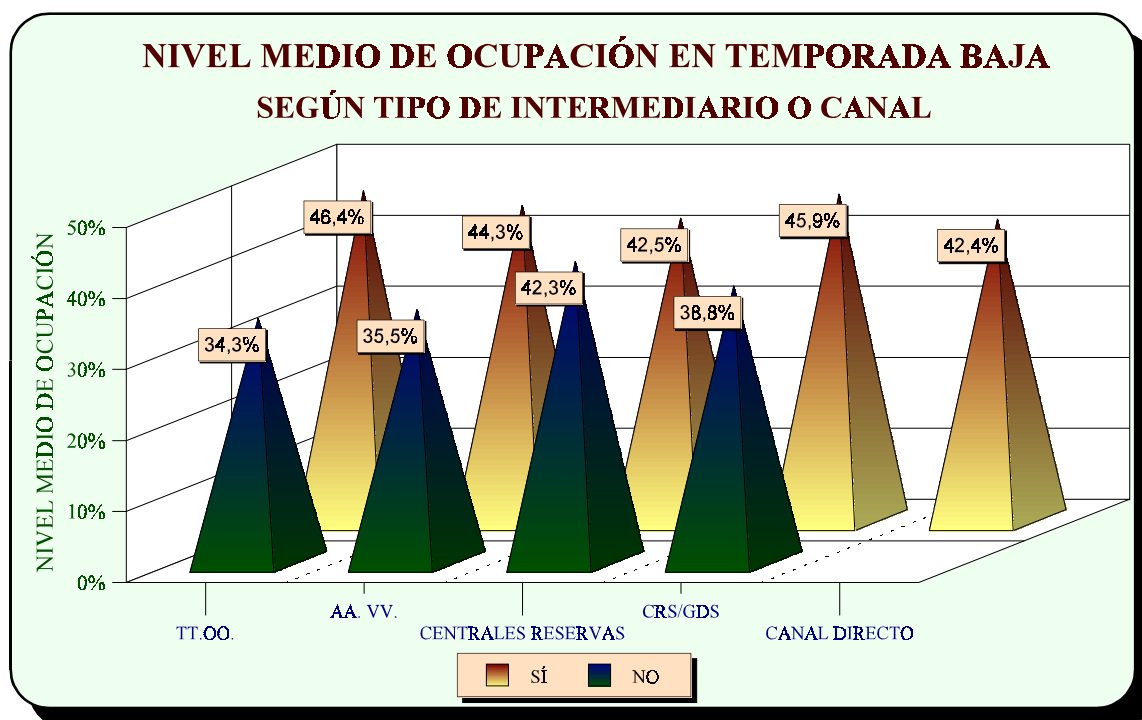


FIGURA 7.29

Estadísticamente las diferencias en los niveles medios de ocupación son solamente significativas en temporada baja, tal como muestra el análisis de la varianza aplicado para el caso de los touroperadores, en el que se cumplen las condiciones de normalidad, aleatoriedad y homocedasticidad, puesta ésta última de manifiesto a través del test del *estadístico de Levene*, que tal como puede observarse no es significativo, por lo que consideramos igualdad de varianzas para cada uno de los grupos (TABLA E.13 y E.14).

**OCUPACIÓN MEDIA TEMP. BAJA SEGÚN USO
TT.OO.**

PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.271	1	199	.603

TABLA E.13

OCUPACIÓN MEDIA TEMP. BAJA SEGÚN USO TT.OO.

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6435.589	1	6435.589	9.144	.003
Intra-grupos	139359.866	198	703.838		
Total	145795.455	199			

TABLA E.14

7.4.- INTERNET Y LA DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE ANDALUCÍA

A lo largo del presente trabajo hemos analizado las importantes repercusiones que en la última década han ido teniendo los sucesivos avances tecnológicos sobre la comercialización turística, en un principio centradas en los sistemas informatizados de reservas y, más recientemente, ante la proliferación de Internet como vía de comercialización. Por tanto, y en este apartado, pretendemos simplemente valorar en que medida estos fenómenos están afectando de forma específica a la industria hotelera en Andalucía.

De hecho, y tal como señalábamos en el capítulo metodológico, el último de los objetivos específicos planteados en esta investigación se centraba específicamente sobre esta cuestión, quedando enunciado de la forma siguiente:

- Analizar los efectos de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones sobre la estrategia de comercialización de las empresas hoteleras y sobre la distribución turística en general.

En este sentido, cabe destacar la importante presencia de páginas *webs* en los hoteles de Andalucía. Así, y aunque en términos medios, la cifra de establecimientos que cuentan con

esta vía de comunicación está en torno al 28%, si analizamos el dato en función de la categoría de la empresa se observa que esta proporción sube significativamente en los establecimientos de cuatro y cinco estrellas (FIGURA 7.30).

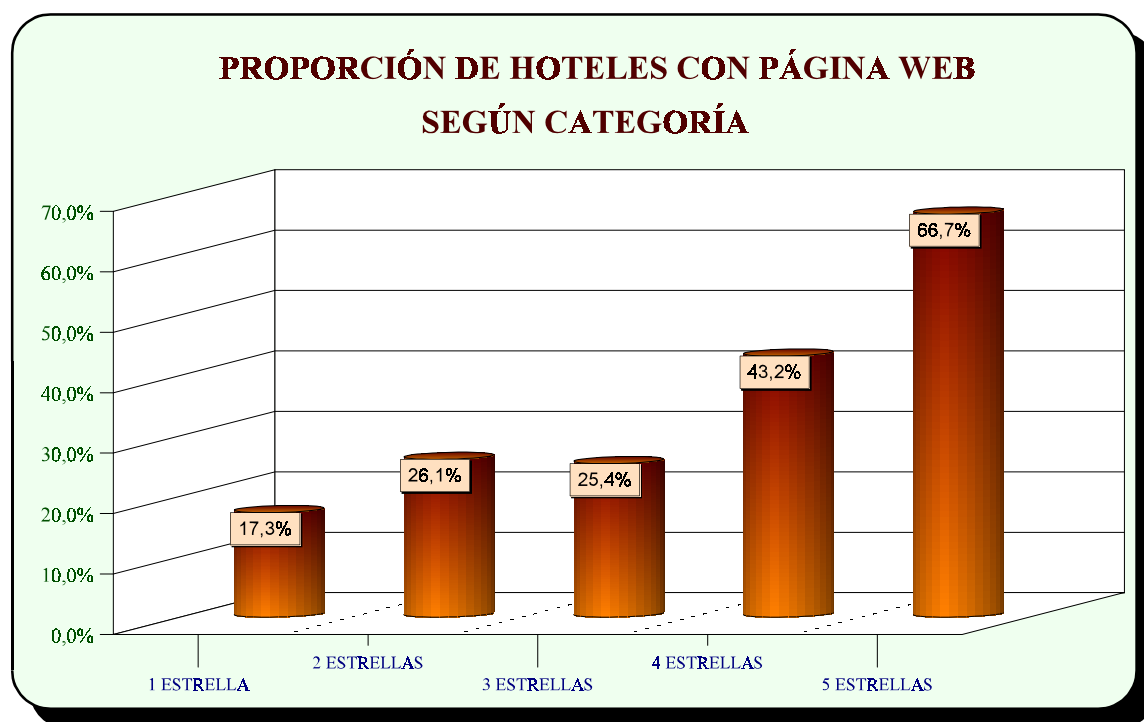
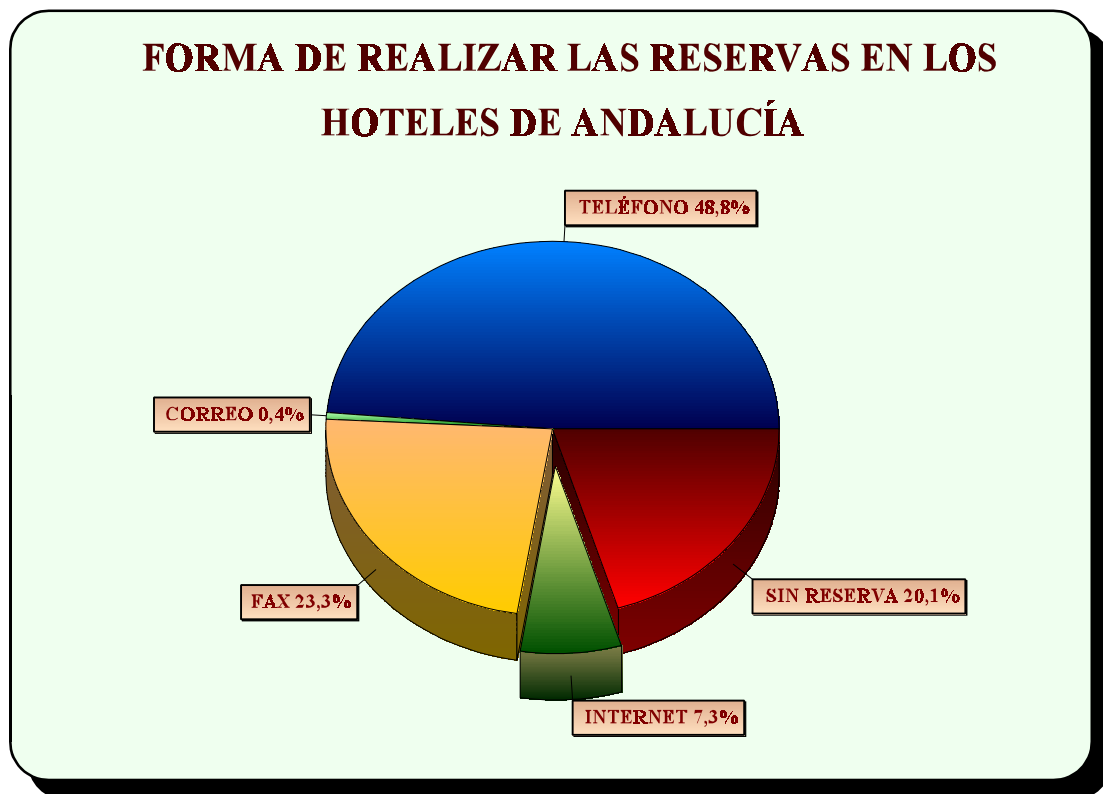


FIGURA 7.30

Sin embargo, y a pesar de este importante número de empresas que cuenta con página *web*, en la actualidad la importancia de la misma sobre la distribución es muy escasa. Así, tan sólo el 1% de los hoteles encuestados manifiestan utilizar esta vía como canal de comercialización, ya sea a través de página propia o de portales ajenos de Internet.

Esta reducida incidencia sobre la comercialización también queda reflejada al observar la forma en que se realizan las reservas directas, siendo aún el medio por excelencia el teléfono, protagonista de casi la mitad de esta tipología de demanda (FIGURA 7.31). Estos datos nos permiten contrastar la veracidad de la H20.

**FIGURA 7.31**

Tan sólo se aprecia un ligero aumento en la proporción de reservas directas efectuadas a través de Internet en los hoteles de máxima categoría, en los que supone el 12,2% del total de las mismas (FIGURA 7.32).

Sin embargo, y al contrario de lo que a priori cabe pensar esta proporción baja notablemente en los hoteles de negocios, alcanzando su mayor cuota en los establecimientos calificados como vacacionales de interior (FIGURA 7.33).

Las pruebas de *Chi cuadrado* permiten afirmar que existe dependencia entre las reservas a través de Internet y la categoría del hotel, sin embargo, no ocurre lo mismo en el caso del tipo de establecimiento según la motivación de sus clientes.

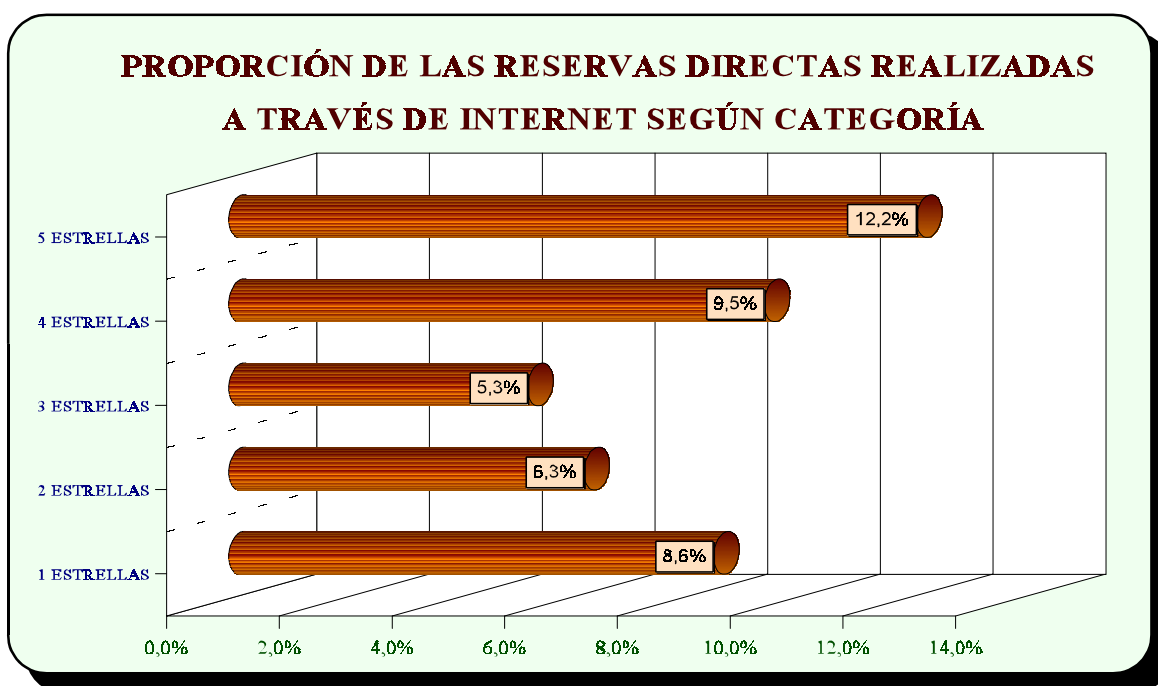


FIGURA 7.32

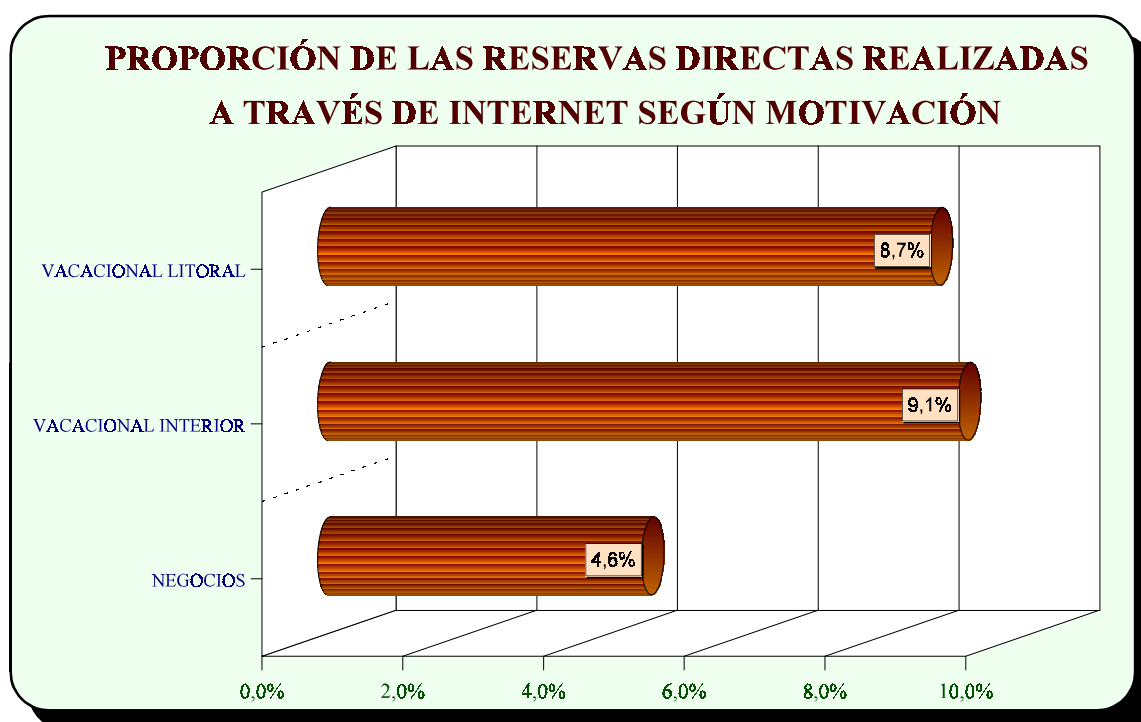


FIGURA 7.33

MENU

SALIR

PARTE IV

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado, tanto en lo que se refiere al marco conceptual analizado, como al estudio empírico, hemos obtenido las siguientes conclusiones, las cuales agrupamos según el ámbito al que hacen referencia:

1.- Las características diferenciales del producto turístico y sus implicaciones en la estrategia de distribución:

- 1.1.- La *complementariedad* de los productos turísticos se constituye como una oportunidad de negocio evidente para los intermediarios turísticos, adquiriendo especial trascendencia la utilidad de forma en la distribución. Esta característica ha sido tradicionalmente aprovechada por los touroperadores comercializando los conocidos como “paquetes”.
- 1.2.- La *estacionalidad y altas fluctuaciones de la demanda*, que constituye uno de los problemas más significativos para toda la industria turística, otorgan a la distribución un trascendental papel en el ajuste entre la oferta y la demanda, como por ejemplo, a través de las reservas anticipadas de los servicios.
- 1.3.- La *vulnerabilidad del sector turístico ante las situaciones ambientales* conlleva también mayores niveles de riesgo, pero en este caso recae en mayor medida sobre los productores e intermediarios turísticos, lo que evidentemente implica problemas específicos en las negociaciones y relaciones entre los distintos elementos del canal de distribución.
- 1.4.- El *distanciamiento geográfico entre el consumidor y el productor* vuelve a dar valor a la distribución, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. Es decir, se requerirá una red de distribución de gran cobertura geográfica, pero además

adquiere especial importancia la influencia de la información sobre el destino y/o producto turístico que pueda aportar el distribuidor, generando confianza o desconfianza, según el caso, sobre el consumidor.

En definitiva, consideramos que el canal de distribución, como consecuencia de esta característica puede tener una gran influencia sobre el proceso de decisión de compra del turista. Este hecho adquirirá mayor dimensión cuanto mayor sea la distancia, planteando así distintos segmentos de mercados en cuanto al papel que pueda suponer la distribución.

1.5.- El turismo es un *producto basado en experiencias*, teniendo, por tanto, un papel crucial las relaciones humanas entre proveedores del servicio-intermediarios-clientes. Los distribuidores colaboran de forma muy directa en la creación de las expectativas, y en consecuencia en las experiencias, por parte de los turistas.

1.6.- La *intangibilidad* de los productos turísticos y la consecuente *ausencia de distribución física* hace que resulte bastante difícil diferenciar en esta industria las actividades de distribución de las de comunicación.

2.- La política de distribución en el sector turístico:

2.1.- En el sector turístico tienen plena validez todas las funciones que tradicionalmente se le atribuyen a los intermediarios salvo el movimiento físico del producto a su último destino y la transmisión de la propiedad o posesión del producto. Sin embargo, existen funciones que pueden asimilarse a las anteriormente referidas o incluso algunas excepciones. Así, se requiere el transporte físico del material promocional y la transmisión del derecho de uso de los productos. En el caso del subsector de alquiler de vehículos los intermediarios, además, acercarán físicamente el automóvil al consumidor y transmitirán la posesión del mismo.

2.2.- La distribución directa en el sector turístico implica estrategias de marketing muy diferenciadas según tres situaciones típicas en el sector, es decir, dependiendo de que el contacto entre productor y cliente se produzca en el propio lugar de la prestación del servicio; desde el punto de origen del cliente o en oficinas de venta del proveedor del servicio.

2.3.- En el sector turístico, y en contra de los planteamientos teóricos habituales relativos a las características del producto y del mercado, frecuencia de compra, niveles de precio, etc., la política de distribución más frecuente es la intensiva.

Normalmente, las empresas turísticas tienden a distribuir sus productos a través de todos aquellos intermediarios que están dispuestos a hacerlo, de tal manera que, en la actualidad, es fácil encontrar el mismo producto turístico en la gran mayoría de agencias de viajes.

Los motivos principales que llevan a estas empresas a actuar en este sentido son:

- El carácter intangible de los servicios turísticos elimina buena parte de los costes inherentes a la distribución, como el coste de transporte y el de almacenaje.
- La amplitud geográfica del mercado turístico hace que los productores requieran una gran cobertura del mercado-meta, lo cual se traduce en un gran afán por estar presente en el mayor número posible de puntos de venta.
- Las altas fluctuaciones de la demanda unida a la caducidad del producto hace elevar el nivel de riesgo asumido por el productor, lo que, a menudo, lleva a pensar que estando presente en un mayor número de puntos de ventas se diversificará y por tanto reducirá el riesgo asumido.

2.4.- Sin embargo, consideramos que una distribución intensiva en general no es adecuada al sector turístico tanto por los inconvenientes propios que puede presentar esta línea de acción para cualquier empresa como por algunos aspectos más específicos del sector que nos ocupa, entre los que destacan:

- ✓ La distribución intensiva dificulta el que los distribuidores puedan conocer adecuadamente los productos comercializados, lo que a menudo provoca una información errónea al consumidor, afectando ésta notablemente a las expectativas del mismo y por tanto a la calidad del servicio.
- ✓ La distribución intensiva puede provocar resultados contrarios a los buscados ante las altas fluctuaciones de la demanda. En temporada alta, puede llevar a un exceso de demanda a la que será muy difícil dar respuesta, provocando posibles disfunciones en el canal y una potencial imagen negativa de la empresa. Y en temporada baja se producirá una dispersión del esfuerzo de marketing sobre el canal, sin que ello signifique necesariamente un incremento en el nivel de demanda

2.5.- En el sector turístico se debe optar generalmente por una política selectiva en la distribución, con la que se facilitará el poder superar los inconvenientes de la distribución intensiva, y además se contribuirá a que los intermediarios puedan conocer realmente las características, calidad y nivel de servicio ofrecido por la empresa turística, facilitando, al mismo tiempo, la adopción del enfoque del marketing de relaciones.

2.6.- La amplitud y diversidad del mercado turístico, tanto desde una óptica tipológica como geográfica obligan a optar por un sistema de distribución basado en canales múltiples, a pesar de que ello suponga a menudo un incremento de los conflictos en la distribución.

- 2.7.- La propia naturaleza de la industria turística implica que además de los conflictos verticales y horizontales, comunes a cualquier sector, surja con frecuencia otra tercera dimensión de los mismos, a los que podemos denominar como conflictos diagonales. Éstos tienen su origen en que los intermediarios encuentran a menudo en sus propios proveedores a sus más directos competidores, ya que dichas empresas ofertan simultáneamente sus productos de forma directa a los consumidores.
- 2.8.- En el diseño del canal de distribución turístico, además de los criterios tradicionales, deberán tenerse en cuenta otros aspectos específicos de gran relevancia, como la capacidad de servicio y grado de ocupación.
- 2.9.- Las decisiones de localización y dimensiones del punto de venta constituyen en la industria hotelera estrategias enmarcadas más en la política de producto que en la de distribución. La justificación de ello radica en la coincidencia física del punto de venta con el punto de prestación del servicio, por lo que estas decisiones deberán planificarse de acuerdo a la estrategia de servucción de la empresa y del mercado objetivo de la misma.

3.- Las agencias de viajes como intermediarias en la distribución turística:

- 3.1.- Las agencias de viajes españolas están concentradas casi en exclusiva en su función mediadora, estando además dominada esa labor por la óptica del vendedor, convirtiéndose en definitiva en un agente de ventas de los distintos proveedores turísticos.
- 3.2.- Sin embargo, y ante los numerosos cambios que se están produciendo en la comercialización turística, la agencia de viajes que quiera sobrevivir en este nuevo entorno deberá girar en su filosofía, convirtiéndose en un verdadero asesor para el cliente, siendo capaz de proporcionar a éste un valor añadido que justifique su papel

en la contratación de los servicios turísticos. Al mismo tiempo, la función productora puede ser paralelamente otra vía potencial para generar valor añadido y diferenciarse tanto de la competencia ejercida por otras agencias como de la comercialización directa por parte de los propios productores, la cual constituye la competencia más peligrosa para las mismas.

- 3.3.- Otras líneas de acción de interés para mejorar la competitividad de estas empresas son una mayor apuesta por la especialización en determinados productos/mercado, la integración en grupos, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como una fuente de oportunidad y no sólo como amenaza, la diferenciación de la competencia a través de una buena imagen en el mercado, un profundo interés por satisfacer las necesidades de los consumidores, la innovación, una orientación al marketing de relaciones con los distintos elementos que forman parte de su sistema comercial y la apuesta por la calidad del servicio.
- 3.4.- El perfil típico de la agencia de viajes tanto en España como en Andalucía es el de una pequeña empresa, con un único punto de venta, centrada en el mercado minorista y emisor. Sin embargo, como contrapartida nos encontramos con que más de la mitad de la facturación del sector se concentra en tan sólo nueve empresas, que además controlan en torno al 25% de los puntos de ventas del país.
- 3.5.- El sector de agencias de viajes está incorporando las distintas estrategias de distribución que se vienen observando en el comercio en general, generándose una importante diversificación tipológica dentro del mismo, tanto desde el punto de vista de las relaciones de propiedad como de la estrategia comercial, asumiendo una especial significación la estrategia de especialización.
- 3.6.- Los grupos de gestión, que es la terminología empleada para designar a las cadenas voluntarias en el entorno de las agencias de viajes se están convirtiendo en nuestro país en una alternativa de gran interés para mejorar su competitividad. La

realización de planes de marketing conjuntos, la mejora de su capacidad de negociación con proveedores y el fortaleciendo de su imagen a partir de la implantación de una marca común y del desarrollo de sistemas para incrementar la calidad del servicio prestado permiten dibujar un futuro más optimistas para las pequeñas y medianas agencias independientes.

3.7.- Se está observando un fuerte proceso de desembarco en el sector de entidades procedentes del campo de las finanzas y del sector de la distribución, entre las que destacan los grandes almacenes y superficies.

3.8.- A pesar de los fuertes cambios en el sector, que parecían amenazar seriamente la figura del agente de viajes, la facturación de este grupo de actividad no ha parado de crecer en los últimos años, incrementándose asimismo el número de puntos de venta.

4.- El papel de los touroperadores en la distribución turística:

4.1.- El touroperador desde la óptica del marketing debe ser considerado como intermediario y no como productor turístico, entre otros, por los siguientes motivos:

- No crea un producto nuevo sino que lo que hace es facilitar un mejor ajuste entre la oferta y la demanda, creando así utilidad de forma, dada la característica de alta complementariedad de este tipo de productos.
- Al igual que las modernas empresas de la distribución introducen marcas propias, crean surtido; reúnen productos complementarios, añaden servicios, ofrecen financiación, etc. Proporcionan, en definitiva, una oferta que va mucho más allá de una simple compraventa, pero esto no supone una producción del servicio turístico, sino, nuevamente, incremento del valor y servicios añadidos.

Además, al menos en España, no pueden vender directamente al consumidor final, operando, por tanto, en el tramo mayorista.

Tal como sucede con grandes superficies y grandes almacenes, sólo se convierten en “productores” cuando desarrollan procesos de integración hacia atrás adquiriendo la propiedad total o parcial de sus proveedores, situación muy típica, por otra parte, en el sector.

- Todo intermediario que aporte valor añadido está mejorando y proporcionando, por tanto, un “nuevo” producto, superior al anterior, pero ello no supone que siga siendo un intermediario. El distribuidor que no aporte “valor” no tendrá sentido en un sistema comercial moderno, de ahí la profunda reestructuración que se está viviendo en el sistema comercial en la actualidad.
- Los touroperadores realizan todas y cada una de las funciones típicas de los intermediarios dentro de la industria turística: reducción del número de transacciones; adecuación de la oferta a la demanda; creación de surtido; realización de actividades de marketing; transmisión del derecho de uso del producto; financiación; servicios adicionales y asunción de riesgos.

4.2.- A pesar de las fuertes críticas que a menudo recaen sobre los touroperadores, el papel asumido por los mismos repercute positivamente en todos los otros grandes polos de la industria turística: consumidores; proveedores; agencias de viajes y destinos.

4.3.- La estrategia de estos intermediarios esta cambiando sustancialmente en los últimos años para hacer frente a los importantes cambios que se están produciendo en el entorno turístico. Así, se observa un incremento de la especialización, una nueva potenciación de los procesos de integración y diversificación empresarial y una mayor flexibilidad en el diseño de los paquetes turísticos.

4.4.- En los últimos años el control de los touroperadores sobre el mercado vacacional europeo ha continuado creciendo a pesar de los nuevos hábitos turísticos y de la expansión de los canales alternativos de distribución. Además, cada vez, el control del mercado es mayor pues los procesos de concentración están haciendo que sea un menor número de agentes los que muevan al principal segmento de la industria turística.

5.- Con relación al resto de intermediarios en la distribución turística:

5.1.- Los GDS son los intermediarios que están viviendo un proceso de cambio más significativo debido a que su producto principal ha estado ligado siempre de forma muy directa a las tecnologías de la información. Evidentemente, el *boom* de Internet está afectando notablemente a su estrategia comercial, siendo el agente turístico que está sacando un mayor provecho a la red, que puede concretarse en:

- Una importante aproximación al consumidor final, girando en este sentido hacia la figura de intermediario minorista, creando sus propios portales de Internet.
- Internet les ha posibilitado en su segmento tradicional, las agencias de viajes, superar su principal punto débil, los altos costes de conexión.
- Han encontrado en la proliferación de los nuevos agentes en el sector una importante oportunidad de mercado, convirtiéndose para ellos en su principal proveedor.

5.2.- Las centrales de reservas están adquiriendo un importante papel en la distribución turística, convirtiéndose en una alternativa de gran interés para pequeñas y medianas empresas.

- 5.3.- La fuerte competencia que impera en todos los niveles del sector turístico esta igualmente afectando a esta modalidad de intermediario, propiciando que en su ánimo de diferenciar sus productos las centrales de reservas estén asumiendo cada vez un mayor número de funciones, resultado difícil poder llegar a distinguir entre este concepto y otros muy directamente relacionados como los consorcios, afiliaciones, representantes hoteleros o simplemente agrupaciones de hoteles independientes.
- 5.4.- El apostar por este canal de distribución supone en ocasiones, cuando no está adecuadamente utilizado, un alargamiento poco eficiente en el canal. Sin embargo, si se utiliza correctamente puede contribuir muy positivamente al logro de tres grandes objetivos para la empresa turística, que son: reducir la dependencia de intermediarios más poderosos; fidelizar a los consumidores y penetrar en segmentos donde habitualmente no llegan los canales tradicionales.
- 5.5.- La figura del representante hotelero constituye una importante alternativa en la distribución hotelera para los establecimientos de alta categoría, dada la gran profesionalización de los mismos y el conocimiento de los mercados de origen.
- 5.6.- Al igual que está sucediendo con otros sectores, la distribución automatizada puede suponer en la industria turística un canal de gran proyección futura, por el que ya están apostando numerosas empresas, tanto a través de la venta en cajeros automáticos como de la televisión interactiva.

6.- Otros agentes del entorno de la distribución turística:

- 6.1.- Los organismos oficiales de turismo, ya sean públicos, privados o mixtos constituyen una clara oportunidad para la planificación, diseño y ejecución de las estrategias de marketing de las empresas turísticas a través de las labores desarrolladas por las mismas en el campo de la promoción y publicidad,

investigación, planificación, etc.

6.2.- El *timesharing* en la distribución turística constituye al mismo tiempo una alternativa de comercialización para la empresa hotelera y un canal para otros proveedores de servicios turísticos.

6.3.- Existe un creciente interés por parte de las entidades financieras de entrar en el negocio turístico en general, y de la distribución en particular. Este hecho, supone una oportunidad ya que se pueden convertir en un instrumento de promoción de gran valía para la comercialización de los productos turísticos por los motivos siguientes:

- Las entidades financieras cuentan con potentes bases de datos, tanto desde una dimensión cuantitativa, por su elevado número de clientes, como desde una óptica cualitativa, ya que por la información manejada, pueden seleccionar segmentos objetivos de mercados de gran interés para el negocio turístico, disponiendo incluso de información sobre los hábitos vacacionales de los mismos.
- Los costes publicitarios que pueden suponer el lanzamiento de productos turísticos a través de esta vía de comercialización son muy reducidos, pues se aprovechan los encartes en los frecuentes envíos de correspondencia de las entidades financieras con sus clientes.
- Estas instituciones encuentran en esta comercialización una alternativa para la venta de créditos para la contratación de los productos turísticos.
- Se consigue llegar de esta forma a un mayor número de consumidores, tanto por la cobertura facilitada a través de la cartera de clientes de las instituciones financieras, como por el hecho de llegar a determinados consumidores que vean

en la obtención del crédito la forma de poder acceder a unas vacaciones.

- Las empresas turísticas pueden encontrar en el respaldo de la imagen de marca de la institución financiera una vía para la mejora de su propia imagen y la superación del riesgo del consumidor ante la contratación de los servicios turísticos.

7.- La repercusión de las nuevas tecnologías sobre la distribución turística:

7.1.- Los aspectos más significativos del impacto que está provocando el desarrollo de Internet sobre la distribución son:

- ✓ Un intento creciente de los proveedores turísticos por llegar directamente al consumidor final, saltándose a los intermediarios.
- ✓ El desembarco de nuevos agentes en la distribución turística, procedente en muchos casos de sectores ajenos al mundo de los viajes.
- ✓ Una intensificación de la competencia a todos los niveles. La lucha por el mercado se está produciendo tanto entre empresas situadas en el mismo eslabón del canal de distribución, como entre las que operaban tradicionalmente como mayoristas o simplemente como proveedores.
- ✓ Existe una cierta incertidumbre y desorientación ante el caos tecnológico y sus posibles repercusiones.

7.2.- A pesar de las numerosas opiniones en contra, no puede hablarse en el sector de un fenómeno de desintermediación, sin embargo, si existe una reestructuración del canal, cambiando en determinados casos el papel a realizar por los distintos agentes,

tendiendo a desaparecer todos aquellos intermediarios que no aporten valor añadido al producto comercializado.

7.3.- En particular, las compañías aéreas parecen haber encontrado en Internet el principal instrumento para luchar contra dos de sus principales problemas en los últimos años. De un lado, los altos costes de distribución, derivados de las comisiones abonadas a los distintos elementos del canal, GDS y agencias de viajes minoristas y, de otra parte, la vía de mejorar las relaciones con el cliente ante la fuerte competencia en el sector.

No obstante, estas empresas deben tener muy en consideración la potencial fuente de conflictos en el canal que puede suponer estas estrategias con su actualmente principal distribuidor, la agencia de viajes.

7.4.- Paralelamente, Internet ha sido uno de los principales aspectos que han potenciado el surgimiento de una nueva y poderosa competencia para las compañías aéreas, las líneas de bajo coste (“*no-frills*”), cuya principal arma estratégica ha sido la distribución directa, sin intermediarios, trasladando sus bajos costes a unas tarifas muy agresivas.

7.5.- Internet posibilita un medio ideal para comercializar lo que se conoce como “ofertas de última hora”, que pretenden aprovechar la capacidad aérea u hotelera a través de unos precios mucho más bajos de lo habitual.

7.6.- De cara a la industria hotelera, Internet supone, entre otras las siguientes oportunidades:

- Mejora notablemente la distribución desde un punto de vista cualitativo, permitiendo una personalización de la información que el consumidor desee obtener, visualización de fotos o videos sobre las distintas dependencias del

hotel, planos de situación, posibilidad de consultar las distintas tarifas y plazas disponibles, así como complementar cualquier tipo de información y/o consulta o a través del contacto directo por correo electrónico.

- Constituye un potencial canal de distribución alternativo, que puede reducir su dependencia de los intermediarios tradicionales y, al mismo tiempo reducir sus costes.
- Como herramienta de marketing, Internet posibilita a las empresas hoteleras adoptar estrategias que mejoren su competitividad, como programas de fidelización, fijación de precios mediante la técnica de *yield management*, campañas de marketing directo dirigidos tanto a los consumidores como a las agencias de viajes u otros intermediarios, conocer mejor las expectativas de nuestros clientes, medir su grado de satisfacción con respecto al hotel, etc. Todo ello convierte a la red en un aliado fundamental para el desarrollo de una filosofía de marketing relacional, la cual constituye una premisa fundamental en un negocio como el hotelero.

7.7.- Para la agencia de viajes la principal amenaza ante el comercio electrónico puede venir más, que por la distribución directa de los proveedores de los servicios turísticos, del salto de los touroperadores y GDS al campo de la venta minorista. Ante esta situación, la respuesta por parte de la agencia ha de venir de aprovechar su cercanía al consumidor y explotar el contacto directo con los mismos, buscando que la confianza del cliente en su agente de viajes sea su verdadera ventaja competitiva.

No obstante, este objetivo difícilmente se conseguirá si la oferta de las agencias no son competitivas, por lo que se deberán potenciar todas aquellas medidas que contribuyan a la misma, como por ejemplo la búsqueda de alianzas con proveedores, empresas del campo de la informática y las comunicaciones o la

integración en grupos de gestión que posibiliten unas mejores condiciones en las relaciones con los proveedores, así como la propia incorporación de las nuevas tecnologías que permitan una reducción en los costes operacionales y, en definitiva, una mejora de la eficiencia.

- 7.8.- Los touroperadores también están evidenciando un cierto cambio de estrategia ante los cambios que Internet están provocando en el sector, sin que ello suponga, ni mucho menos, la desaparición de los mismos, ya que su actual posición de control y dominio del turismo vacacional, impedirá que esto pueda ocurrir.

En concreto, estos intermediarios pueden encontrar en la red una herramienta muy valiosa para acercarse a nichos de mercado que están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos altamente personalizados y le proporciona además una vía para aumentar su flexibilidad; permitir al consumidor diseñarse sus propios paquetes a partir de la amplia oferta de productos que cuentan en su cartera, etc., proporcionándoles, además, una reducción en sus cuantiosos gastos en folletos y material promocional.

En cualquier caso, Internet constituye una valiosa herramienta para la mejora de la gestión, el marketing y las comunicaciones con los demás elementos del canal, tanto proveedores como agencias de viajes, mejorando la eficiencia y efectividad de toda la cadena de valor.

- 7.9.- Alrededor de Internet está surgiendo un importante número de nuevos agentes que pretenden posicionarse dentro del campo de la comercialización turística. Sin embargo, no todos ellos pueden considerarse como nuevas modalidades de intermediarios. Así, mientras que los portales sí constituirían una nueva tipología de intermediario para el sector turístico, las agencias virtuales deben ser consideradas más bien como un nuevo canal de comercialización para los intermediarios tradicionales: agencias de viajes, touroperadores, GDS, centrales de reservas, etc.

- 7.10.- Un factor clave para que la industria turística se haya convertido en uno de los sectores más proclives al desarrollo del comercio *on line* estriba en la alta semejanza entre el perfil del usuario de Internet y el del turista vacacional.
- 7.11.- Las cifras de reservas turísticas realizadas en línea no reflejan la gran trascendencia que tiene este medio como instrumento de apoyo a la comercialización, pues los consumidores utilizan la red para buscar la información sobre los productos turísticos para su toma de decisiones, piden información adicional y consultan disponibilidades, pero pagan y cierran la transacción a través de los canales habituales.
- 7.12.- A pesar de las grandes oportunidades, proclamadas desde muy diversos foros, que la red supone para las pequeñas y medianas empresas turísticas, hasta el momento, y salvo algunas excepciones, las únicas que parecen estar sacando partido a la misma, son los grandes grupos turísticos, que normalmente lo consiguen a través de alianzas estratégicas con empresas especializadas en el campo de las comunicaciones y las tecnologías.

8.- Sobre el futuro de Internet y la distribución turística:

- 8.1.- Aún cuando el comercio electrónico no va suponer una revolución tan espectacular como se preveía tan sólo hace un par de años, sí va a provocar cambios de gran trascendencia para la mayoría de los elementos que forman parte del sistema turístico. Sin llegar a provocar una desintermediación total, sí va a originar un proceso de ajuste en el que existirá una clara tendencia a acortar el canal de distribución, y en el que entrarán nuevos tipos de intermediarios y saldrán aquellos que no reaccionen en modo alguno adaptándose al nuevo entorno competitivo.

- 8.2.- En los próximos años desaparecerán un importante número de empresas dentro del grupo de las denominadas agencias virtuales, especialmente aquellas que no estén involucradas en alguno de los grandes grupos turísticos.
- 8.3.- En definitiva, el mercado en Internet supondrá principalmente un nuevo segmento ante el que las distintas empresas tendrán que decidir si deben integrarlo o no dentro de su mercado objetivo. Aquellas que opten por luchar dentro de este segmento deberán diseñar una estrategia específica para el mismo, contemplando a Internet no sólo como un canal de venta alternativo, sino realmente como una unidad estratégica de negocio.
- 8.4.- Sea cuál sea el objetivo buscado por la empresa a través de Internet, la cuestión no se limita a decidir sobre la entrada o no en dicho mercado, sino que una vez introducidos en el mismo, surgirá el verdadero problema, conseguir que el consumidor visite nuestra página entre todas las de los competidores, lo cual resultará especialmente complejo cuando éste no conoce o tiene algún tipo de vinculación con la empresa. Ello implica que la compañía añada a su ya difícil tarea de diferenciación y comercialización de su producto en una industria con tanta competencia como la turística, el reto de diferenciar y “comercializar”, además, su página *web*.

9.- Los procesos de integración y cooperación empresarial en el sector turístico:

- 9.1.- En la industria turística existen dos características propias que incrementan la importancia de la integración con relación a otros sectores de actividad. Se trata de su carácter de complementariedad entre los distintos servicios producidos por empresas especializadas en determinadas actividades, y su propia naturaleza como una actividad internacionalizada, que ha requerido satisfacer a clientes repartidos a lo largo de toda la geografía mundial.

9.2.- Uno de los principales objetivos en los fuertes procesos de concentración e integración empresarial en el sector turístico durante los últimos años ha girado en torno al acceso a determinados mercados, tanto desde un punto de vista geográfico, como tipológico, buscando poder entrar en nuevas actividades conexas con el producto principal de la empresa en cuestión.

9.3.- La complejidad que están adquiriendo estos procesos de concentración y cooperación empresarial dentro de esta industria hace que resulte insuficiente la clásica diferenciación entre integración vertical y horizontal, para su explicación y análisis, pudiéndose identificar procesos dentro de modalidades tan diversa como diagonal, regresiva, piramidal, complementaria, cooperaciones asimétricas y simbióticas y diversificación.

10.- Los sistemas verticales de marketing y la integración en la distribución turística:

10.1.- En el sector turístico, la integración contractual o sistemas verticales de marketing adquieren una amplísima variedad de tipologías, existiendo dentro de lo que habitualmente se conoce como cadenas voluntarias numerosas variedades de agrupaciones contractuales, que van desde los contratos de gestión o arrendamiento hasta las agrupaciones de hoteles independientes, pasando por consorcios o grupos de gestión, afiliaciones, centrales de reservas y compañías de representación.

10.2.- Aún cuando la integración vertical ha sido una característica totalmente ligada al desarrollo del turismo desde la década de los sesenta, en la actualidad, la intensificación de la competencia en todos los niveles y la creciente globalización de los mercados son los principales motivos de que esta línea de actuación cobre de nuevo especial vigencia en el sector turístico.

10.3.- Los grandes touroperadores son los agentes que están propiciando mayores procesos de integración vertical dentro del sector, con el objetivo principal de controlar toda la cadena de valor del producto turístico.

10.4.- En España, los principales grupos turísticos con intereses en el campo de la intermediación también han sido los que han puesto un mayor énfasis en la estrategia de integración y cooperación en la distribución, lo que ha originado un complejo entramado de interrelaciones entre distintas empresas que operan en la mayoría de los subsectores que cabe diferenciar dentro de esta industria. Sin embargo, las empresas turísticas españolas que tienen su origen en el sector hotelero, han estado hasta el momento relativamente alejadas de estos procesos de integración vertical, centrando principalmente su atención sobre otras dimensiones de la misma.

11.- Con relación a otras dimensiones de la integración en la distribución turística:

11.1.- La integración y cooperación horizontal está presente de forma muy importante en los tres grandes subsectores de esta industria. Las empresas hoteleras están primando esta fórmula de expansión a través de diversas modalidades, entre las que destaca la integración corporativa, contratos de arrendamiento y de gestión o *management*. En la industria aérea la vía por excelencia en este sentido lo constituyen las grandes alianzas entre las principales compañías. Y en el terreno de los touroperadores se opta mayoritariamente por los procesos de absorciones y fusiones de empresas.

11.2.- En el sector hotelero y ante las estrategias de crecimiento de las empresas está adquiriendo especial protagonismo la integración diagonal, entrando de forma masiva en el sector entidades financieras y constructoras. Las primeras están financiando dicha estrategia y las segundas están originando que cada vez exista una

mayor diferenciación en esta industria entre el negocio propiamente hotelero y el inmobiliario.

11.3.- La complementariedad de los productos turísticos crea importantes oportunidades de marketing para la integración y cooperación de empresas dentro del sector, posibilitando el lanzamiento de productos con mayor valor añadido, campañas publicitarias y promocionales, acuerdos para la distribución, venta cruzada, etc. Sin embargo, hasta el momento estas oportunidades están infrautilizadas por los propios proveedores de los servicios, siendo los únicos que han sacado partido de esta situación los grandes touroperadores.

12.- La franquicia como fórmula de integración en la industria turística:

12.1.- La importancia que está adquiriendo en la industria hotelera la imagen de marca ante la intensificación de la competencia hace que la franquicia se constituya con un modelo de negocio de gran proyección en este sector. A pesar de ello, en España esta fórmula que ha tenido una espectacular evolución en un importante número de sectores, esta pasando casi inadvertida entre el empresariado hotelero.

12.2.- En el terreno de las agencias de viajes la fórmula de la franquicia se plantea bajo dos modelos: el formato de negocio, cuando franquiciador y franquiciado se encuentran en el mismo nivel de distribución, es decir, ambas son agencias minoristas y las franquicias de distribución, cuando el franquiciador es una agencia mayorista o forma parte de un grupo en el que se combinan los dos niveles de actividad. En España parece que está predominando la primera figura, convirtiéndose, principalmente, en una alternativa para superar las barreras legales a la apertura de este tipo de establecimientos.

12.3.- Dentro del negocio aéreo la franquicia permite a las grandes compañías una mayor amplitud en su cartera de productos, complementando los suyos propios con los atendidos por las empresas franquiciadas, que operan en trayectos cortos de escasa rentabilidad para los grandes operadores.

13.- El futuro de la integración contractual en el sector turístico:

13.1.- La cooperación o integración entre distintas organizaciones constituye una estrategia vital ante la globalización de los mercados y la intensificación de la competencia para el futuro y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas turísticas.

13.2.- Sin embargo, ante este nuevo contexto surge una nueva problemática para la empresa, que requiere un adecuado análisis y planificación. La proliferación de cadenas voluntarias, consorcios, grupos de gestión o franquicias, exige que la selección del grupo o cadena adecuada sea una decisión clave para el futuro de la empresa. Deberá seleccionarse cuidadosamente la enseña que más se adecue al tipo establecimiento de la propia empresa, estudiando minuciosamente la eficacia y la operatividad de sus canales de distribución, evaluar y contrarrestar el coste de incorporación al grupo o cadena con los servicios realmente ofertados por el mismo, así como por los resultados obtenidos y los derechos y obligaciones de cada una de las partes.

14.- De las características e importancia de la industria hotelera:

14.1.- La empresa hotelera constituye el agente turístico más significativo e interesante a la hora de estudiar cómo pueden influir, o lo están haciendo, las relaciones entre distintos elementos del sistema turístico, principalmente, por los siguientes motivos:

- ✓ Son, junto a las compañías aéreas, los productores más representativos de la industria turística.
- ✓ A pesar de los procesos de concentración de los últimos años, sigue siendo una industria fragmentada y diversificada.
- ✓ Dado el carácter receptor del turismo, tanto en el ámbito nacional, como en el de la Comunidad Autónoma Andaluza, la empresa hotelera es el sector económico más importante dentro de la industria turística española.

14.2.- Una de las características diferenciales desde la óptica de marketing, del sector hotelero como producto turístico es la diversidad de públicos objetivos a los que puede dirigirse. Este amplio mercado puede tener, además, unas necesidades que satisfacer muy diferentes entre los distintos grupos de consumidores. Incluso, cuando éstas necesidades puedan ser similares, los gustos, preferencias y hábitos de consumo hacen que la empresa hotelera se encuentre ante un mercado objetivo sumamente heterogéneo, con la de que ciertos condicionantes del propio producto hacen prácticamente imposible compatibilizar la satisfacción de distintos segmentos a través de un mismo establecimiento hotelero. Todo ello hace que el producto ofertado por estas empresas sea algo mucho más complejo y diverso de lo que a priori pueda parecer.

14.3.- La dependencia del inmueble, es decir de su componente físico o tangible a la que se encuentra sujeta la empresa hotelera limita notablemente las posibilidades de adaptar el producto hotelero a muchas de las características cambiantes de la demanda. Esta situación condiciona que en esta industria, la segmentación del mercado requiere ser planteada en una doble vertiente, distinguiendo una “macrosegmentación”, que condicionará el resto de la estrategia de la empresa de una manera muy rígida a largo plazo y una “microsegmentación”, que sí permitirá dentro de la anterior una mayor adaptación a los hábitos de determinados grupos de consumidores.

15.- Con respecto a las principales tendencias en el marketing hotelero:

15.1.- La diferenciación a través de la innovación de producto, tanto en la conceptualización del mismo, como en los servicios ofrecidos e incluso en la localización, constituyen en la actualidad las líneas de acción más destacables en lo que se refiere a la política de producto dentro del marketing hotelero.

15.2.- En nuestro país, se esta observando como la política de diferenciación y posicionamiento de marcas se ha convertido en un objetivo estratégico por parte de las empresas hoteleras. Entre los motivos que justifican esta tendencia destacan los siguientes:

- El incremento de la competencia y la diversidad de segmentos que caben diferenciar en esta industria requiere una política de marcas que refuerce la imagen y permita al consumidor diferenciarla, tanto con relación a la competencia como a los distintos tipos de productos dentro de una misma cadena.
- La escasa representatividad que está suponiendo dentro del sector la clasificación oficial de las categorías hoteleras.
- Las propias estrategias de crecimiento y concentración empresarial, por la compra o fusión de determinadas empresas, o por la penetración de los grupos hoteleros en segmentos donde habitualmente no operaba, provocando la necesidad de diferenciar sus nuevos productos de aquellos que ya contaban con una cierta imagen en el mercado.

15.3.- El precio constituye un elemento clave en el posicionamiento de la empresa, pues la clasificación tradicional de los establecimientos hoteleros según el número de estrellas es identificada automáticamente por los consumidores con unos niveles

determinados de precios. Igualmente, en los nuevos conceptos de productos hoteleros a los que anteriormente hemos hecho referencia, el precio constituye precisamente una de sus características diferenciales. Los efectos a corto plazo de las variaciones de precio y la alta elasticidad de la demanda turística, hacen que éste sea el principal instrumento utilizado para combatir algunos de los principales problemas estructurales de esta industria, como son la caducidad y la estacionalidad. Igualmente, la ya aludida diversidad de servicios que puede prestar una empresa hotelera a sus clientes hace que el precio juegue un papel fundamental en la consecución de otro objetivo importante, las ventas cruzadas.

- 15.4.- Las nuevas vías de comercialización que se están abriendo en el sector no están originando en la práctica una clara alternativa a las tradicionales, sino que por el contrario, en la mayoría de las ocasiones, se está produciendo un incremento de la comercialización a través de distintos canales de distribución de forma simultánea para una misma empresa.
- 15.5.- En el sector hotelero también se puede apreciar, al igual que en otros muchos sectores, un importante esfuerzo para acortar la longitud del canal, lo que se está realizando a través de dos ejes principales de actuación: llegar directamente al consumidor y fomentar la relación con las agencias de viajes minoristas.
- 15.6.- La empresa hotelera española está muy centrada en su producto principal, el alojamiento, dejando pasar algunas oportunidades de mercado que pueden existir para diversificar sus ingresos y rentabilizar sus instalaciones. En este sentido, debería potenciar la comercialización de las instalaciones hoteleras ante otros públicos objetivos que pueden demandar los servicios ofrecidos por la empresa. Se trata, en definitiva, de aplicar la filosofía de que el primer imperativo en la gestión hotelera es maximizar la utilización de la capacidad disponible a todos los componentes del producto hotelero y no sólo a las habitaciones. Para ello, también resultará de interés potenciar las ventas cruzadas a los clientes alojados,

estableciendo una política de precios y promoción que contribuya a que el viajero pase el mayor tiempo posible y realice el máximo gasto adicional dentro del establecimiento.

16.- La estructura de la oferta hotelera:

- 16.1.- La estructura de la oferta hotelera en España se ha caracterizado en la última década por tres grandes factores: su continuo crecimiento; la diversificación tipológica y geográfica y por el importante incremento de la concentración de empresas.
- 16.2.- La fiebre inversora que se está viviendo en el sector provocará una intensificación de la ya importante competencia existente dentro de esta industria, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, que provocará que las empresas tengan que reestructurar sus estrategias de marketing.
- 16.3.- La oferta hotelera andaluza tiene una categoría media superior a la nacional, manifestada principalmente en la mayor proporción de hoteles de cuatro estrellas en detrimento de los de inferior calificación.
- 16.4.- Tanto en el ámbito nacional como autonómico se está produciendo una mejora cualitativa de la oferta hotelera, reduciéndose progresivamente tanto el número de establecimientos como de plazas de una y dos estrellas en favor de los de superior categoría.
- 16.5.- En los últimos años se está observando una progresiva reducción de la concentración geográfica de la oferta hotelera en las áreas costeras, apreciándose una cierta diversificación hacia otros tipos localizaciones en los nuevos proyectos hoteleros.

17.- La integración de la oferta hotelera en España:

- 17.1.- La creciente tendencia de la integración de empresas en la industria hotelera no sólo está provocando una nueva estructura empresarial del sector en términos cuantitativos, sino también cualitativos, fomentando nuevos modelos de gestión hotelera.
- 17.2.- Como respuesta de los hoteles independientes a este fuerte proceso de expansión de las grandes cadenas, están adquiriendo especial relieve, al igual que en otros sectores de actividad, las agrupaciones o cadenas de empresas independientes, que ven en esta vía una alternativa para seguir manteniendo un determinado grado de competitividad.
- 17.3.- Salvo un reducido grupo de empresas, las cadenas hoteleras son de pequeña dimensión, el 36% de las que operan en España tienen menos de 5 establecimientos.
- 17.4.- Las cadenas hoteleras tienen un escaso interés por la incorporación de establecimientos de una y dos estrellas, creciendo su participación de manera directa según va incrementándose la categoría del hotel.
- 17.5.- Otra característica típica de las cadenas hoteleras en nuestro país es su carácter marcadamente regional, concentrándose la práctica totalidad de los establecimientos pertenecientes al grupo en la región en la que se ubica su sede central.
- 17.6.- Las grandes cadenas españolas parecen tener un mayor interés por su crecimiento en el extranjero que en nuestro propio país, buscando probablemente mercados donde existe una menor intensidad competitiva. Estos objetivos de crecimiento están teniendo una incidencia directa en los procesos de integración y cooperación empresarial que están protagonizando las principales cadenas nacionales.

17.7.- Paralelamente, se puede observar como en los últimos años se está produciendo un desembarco muy significativo de las grandes multinacionales hoteleras en nuestro país, en donde tradicionalmente han tenido una muy escasa presencia.

17.8.- Como resultado de todo ello, en la actualidad, la incorporación de las pequeñas y medianas empresas hoteleras a grupos empresariales, bien sea a través de integración corporativa o de agrupaciones de hoteles independientes, consorcios o demás modalidades, se considera un factor vital para asegurar la supervivencia y competitividad ante la dura competencia que se avecina.

17.9.- En la industria hotelera española se está produciendo una cierta contradicción, en la que el continuo crecimiento de la concentración e integración en el sector hotelero choca frontalmente con un alto grado de fragmentación de dicha industria.

18.- Sobre la integración de la oferta hotelera en Andalucía:

18.1.- En Andalucía tienen presencia en la actualidad más de 64 cadenas hoteleras de las que al menos 21 tienen su sede central en Andalucía. Sin embargo, es muy escasa la presencia de capital andaluz entre este amplio número de grupos empresariales. Además, más del 60% de dichas cadenas son grupos que cuentan con menos de 5 hoteles.

18.2.- El perfil típico de los hoteles independientes en Andalucía es el de un establecimiento de categoría media baja, pequeña dimensión y centrado en mayor medida en el segmento profesional y de negocios.

18.3.- La proporción de establecimientos integrados en cadenas o grupos crece de manera directa conforme aumenta la categoría del hotel.

- 18.4.- Aún cuando la proporción media de hoteles integrados es del 28%, si tenemos en cuenta la capacidad hotelera, el nivel de integración asciende en Andalucía hasta aproximadamente el 45% de la oferta.
- 18.5.- En esta comunidad, a pesar del fuerte incremento de la integración, tienen todavía una escasa presencia las agrupaciones de hoteles independientes, consorcios y similares, observando una mayor tendencia a estas fórmulas comerciales en los hoteles más especializados, como por ejemplo en el turismo rural.
- 18.6.- La integración en cadenas o grupos provoca afecta positivamente a cuestiones tan importantes como la calidad del servicio, la imagen, el nivel de ocupación, la reducción de costes y al aumento de los beneficios.
- 18.7.- Los hoteles integrados consiguen reducir los graves efectos de la estacionalidad sobre esta industria, lo cual viene motivado por una mayor eficiencia de los canales de distribución, el mayor uso de instrumentos publicitarios y promocionales, y una mayor flexibilidad en la fijación de precios, posibilitada por una mejor estructura de costes.
- 18.8.- En la actualidad, las agrupaciones de hoteles independientes y similares están asumiendo un papel totalmente equivalente a las cadenas corporativas, desarrollando las actividades propias de un departamento de marketing para los hoteles asociados.
- 18.9.- Existe todavía un gran desconocimiento entre las pequeñas y medianas empresas hoteleras andaluzas del funcionamiento y oportunidades que puede significar la incorporación a sistemas verticales de marketing.

19.- El consumidor y sus hábitos de compra de productos turísticos:

- 19.1.- La característica más destacada del mercado turístico es su gran heterogeneidad, pues a los numerosos factores que hacen que este hecho puede ser algo habitual en la mayoría de los productos de consumo, hay que añadir todos los aspectos socioculturales que se derivan de que el mercado potencial está compuesto por clientes de múltiples nacionalidades.
- 19.2.- La demanda turística extranjera en Andalucía está excesivamente concentrada en dos mercados emisores: Reino Unido y Alemania, países en los que los touroperadores tienen un fuerte control sobre el turismo vacacional.
- 19.3.- Otro de los segmentos más destacados en cuanto al número de turistas en Andalucía, lo constituye la propia Comunidad. Sin embargo, el andaluz que viaja por esta región, generalmente no se aloja en establecimientos hoteleros, por lo que no representa un mercado de interés para la industria hotelera.
- 19.4.- Las empresas hoteleras que elijan al turista nacional como mercado objetivo deberá potenciar la distribución directa de sus productos, ya que generalmente, estos clientes no acuden a ningún tipo de intermediarios para efectuar sus reservas.
- 19.5.- El alto grado de fidelidad y repetición de compra de los turistas que acuden a Andalucía, constituye una gran oportunidad para potenciar también la distribución directa del producto hotelero, para lo que se requerirá a llevar a cabo una adecuada política de marketing directo.
- 19.6.- La fuerte dependencia que aún tiene la industria hotelera en España de los grandes touroperadores no debe entenderse necesariamente como una inadecuada política de distribución de las empresas, sino que se debe en gran medida a los propios hábitos de comportamiento de los turistas en los principales mercados emisores

Europeos. El principal problema estriba en la debilidad de las empresas hoteleras en los procesos de negociación con los grandes touroperadores.

20.- El canal de distribución de las empresas hoteleras en Andalucía:

20.1.- En Andalucía se cumplen plenamente las tres grandes tendencias que definen el canal de comercialización más generalizado en la industria hotelera, que son:

- La generalización del uso de múltiples canales de distribución de forma simultánea.
- La utilización tradicionalmente de canales largos, donde intervienen dos o más tipos de intermediarios
- Una política intensiva de distribución, empleando en canal nivel un amplio número de intermediarios.

20.2.- Los touroperadores siguen teniendo un peso muy destacado sobre el mercado turístico Andaluz, especialmente en los hoteles vacacionales, los cuales constituyen el grueso de la oferta hotelera en esta comunidad.

20.3.- La repercusión de los intermediarios en la distribución hotelera va adquiriendo mayor importancia cuantitativa conforme mayor es la categoría del establecimiento y el número de camas del mismo.

20.4.- El mayor peso de los touroperadores en la comercialización hotelera se produce en los establecimientos vacacionales de litoral, con tres estrellas y más de 250 camas y con una clientela principalmente extranjera

20.5.- Las empresas hoteleras en Andalucía tienden a utilizar una política de distribución intensiva, comercializando su producto a través de todas aquellas

empresas que estén dispuestas a ello.

- 20.6.- Existe un gran desconocimiento entre los empresarios hoteleros acerca de las oportunidades y funcionamiento de otros canales de distribución distintos a las agencias de viajes y touroperadores.
- 20.7.- En las empresas hoteleras de Andalucía los aspectos básicos a los que en la actualidad se está recurriendo para el diseño del canal de distribución son el nivel de cobertura y los niveles de precios.
- 20.8.- La utilización de intermediarios en la distribución turística contribuye positivamente a mejorar los niveles de ocupación en los momentos más críticos, es decir, en temporada baja.

21.- El comercio electrónico en los hoteles de Andalucía:

- 21.1.- Aún cuando se ha generalizado dentro del sector la disponibilidad de página *web*, su utilización como medio de realizar la reserva es todavía muy limitado, siendo aún el teléfono el medio por excelencia para la realización de las reservas.
- 21.2.- No obstante, se observa un incremento relativo de su importancia como instrumento de comercialización en los hoteles de máxima categoría.
- 21.3.- Paradójicamente, la utilización de Internet para la realización de reservas alcanza un mayor volumen en los hoteles de interior que en el resto, siendo los posicionados en el segmento de negocios los que tienen un menor número de reservas a través de esta vía.

MENU

SALIR

ANEXO I
CUESTIONARIO



Tlno.: 944132111
Pº Campo Volantín, 21
48007 Bilbao

Estudio nº: 2267

Entrevista nº:

Entrevistador nº:

Nombre y apellidos
del entrevistador

**HOTELES
ANDALUCÍA**

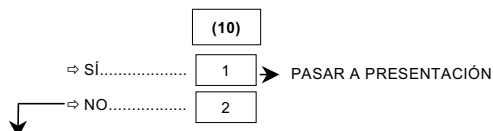
**VERSIÓN 1ª
21-12-2.000 (I)**

BUENOS DÍAS/TARDES, MI NOMBRE ES..... Y SOY UN/A ENTREVISTADOR/A DEL INSTITUTO IKERFEL, S.A. DE INVESTIGACIONES DE MERCADO. EN ESTOS MOMENTOS ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO ACERCA DE LA OFERTA HOTELERA EXISTENTE EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA. SU HOTEL HA SIDO SELECCIONADO PARA HACERLE UNA ENTREVISTA. LE AGRADECERÍA MUCHO QUE COLABORASE RESPONDIENDO A UNAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACIÓN LE VOY A HACER.

BLOQUE: SELECCIÓN DE LA PERSONA A ENTREVISTAR

P.0

¿PODRÍA HABLAR POR FAVOR CON EL DIRECTOR O RESPONSABLE GERENTE DEL HOTEL?



¿CUÁNDO PODRÍA HABLAR CON ESTA PERSONA?

(10)

CERRAR CITA

ENTREVISTA CON LA PERSONA SOLICITADA

PRESENTACIÓN:

HACERLA SIEMPRE TEXTUAL, SI ES DISTINTA LA PERSONA A LA QUE SE HA HECHO LA PRESENTACIÓN

BUENOS DÍAS/TARDES, MI NOMBRE ES..... Y SOY UN/A ENTREVISTADOR/A DEL INSTITUTO IKERFEL, S.A. DE INVESTIGACIONES DE MERCADO. EN ESTOS MOMENTOS ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO ACERCA DE LA OFERTA HOTELERA EXISTENTE EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA. SU HOTEL HA SIDO SELECCIONADO PARA HACERLE UNA ENTREVISTA. ¿ME PODRÍA ATENDER UNOS MINUTOS, POR FAVOR?. MUCHAS GRACIAS.

BLOQUE: CLIENTES DEL HOTEL

P.1

¿ME PODRÍA DECIR CUÁL ES EL MOTIVO DE ESTANCIA PRINCIPAL DE LOS CLIENTES DE SU HOTEL, DE LOS QUE LE CITO A CONTINUACIÓN?

ENTREVISTADOR: Citar los motivos de estancia. Elección de una sola alternativa)

- (10)
- ⇒ VACACIONAL LITORAL..... 1
 - ⇒ VACACIONAL INTERIOR (AGROTURISMO)... 2
 - ⇒ VACACIONAL DE CIUDAD..... 3
 - ⇒ PROFESIONAL: NEGOCIOS..... 4
 - ⇒ CONGRESOS..... 5
 - ⇒ SALUD..... 6
 - ⇒ NS/NC..... 99
 - ⇒ OTROS (ESPECIFICAR)..... 98

P.2

¿CUÁL SERÍA LA DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJE APROXIMADA DE SUS CLIENTES TENIENDO EN CUENTA SU LUGAR DE ORIGEN?
ENTREVISTADOR: Debe sumar el 100%.

	(10)	
⇒ ESPAÑOLES.....		%
⇒ EUROPEOS.....		%
⇒ RESTO.....		%
	100	%

BLOQUE: SISTEMA DE GESTIÓN

P.3

CAMBIANDO UN POCO DE TEMA, ¿ME PODRÍA DECIR CUÁL DE LOS SIGUIENTES REGIMENES DE EXPLOTACIÓN SE GESTIONA EN SU HOTEL?
ENTREVISTADOR: Leer cada una de las opciones.

	(10)
⇒ EN PROPIEDAD.....	1
⇒ EN ARRENDAMIENTO.....	2
⇒ CONTRATO DE GESTIÓN.....	3
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	98

P.4A

¿SU HOTEL FORMA PARTE DE ALGÚN TIPO DE CADENA O GRUPO?

	(10)	
⇒ SÍ.....	1	➔ PASAR A P.4B
⇒ NO.....	2	➔ PASAR A P.10

P.4B

¿QUÉ CADENA O GRUPO?

						(10)

P.5

¿ME PODRÍA DECIR DE QUE TIPO DE ORGANIZACIÓN SE TRATA?
ENTREVISTADOR: Citar.

	(10)
⇒ CADENA CORPORATIVA.....	1
⇒ AGRUPACIÓN DE HOTELES INDEPENDIENTES..	2
⇒ FRANQUICIA.....	3
⇒ GRUPO EMPRESARIAL.....	4
⇒ CONSORCIO.....	5
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	98

P.6

¿CÓMO VALORARÍA LA PERTENENCIA A ESTA ORGANIZACIÓN O GRUPO?
ENTREVISTADOR: Citar.

	(10)
⇒ MUY POSITIVA.....	5
⇒ POSITIVA.....	4
⇒ INDIFERENTE.....	3
⇒ NEGATIVA.....	2
⇒ MUY NEGATIVA.....	1

P.7A

DE LO SIGUIENTE QUE A CONTINUACIÓN LE VOY A CITAR ¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE ACCIONES QUE LLEVA A CABO ESTA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE SU HOTEL?
ENTREVISTADOR: Citar. (Posible elección de diversas alternativas)

	(10)
⇒ USO DE MARCA GLOBAL.....	1
⇒ CAMPAÑAS CONJUNTAS DE PROMOCIÓN/PUBLICIDAD..	2
⇒ ACUERDOS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	3
⇒ NEGOCIACIÓN CONJUNTA CON INTERMEDIARIOS.....	4
⇒ INCORPORACIÓN A CONTROL DE RESERVAS.....	5
⇒ INVESTIGACIONES DE MERCADO.....	6
⇒ ASESORAMIENTO EN GENERAL.....	7
⇒ ACTIVIDADES DE FORMACIÓN.....	8
⇒ CENTRAL DE COMPRA PARA APROVISIONAMIENTOS....	9
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....	98

P.7B

DE LA MISMA FORMA, ¿ME PODRÍA DECIR QUE TIPOS DE ACCIONES NO LLEVA A CABO LA ORGANIZACIÓN A LA QUE SU HOTEL PERTENECE, Y VD. CONSIDERA QUE SI DEBERÍA REALIZAR?

ENTREVISTADOR: Citar. (Posible elección de diversas alternativas)

	(10)
⇒ USO DE MARCA GLOBAL.....	1
⇒ CAMPAÑAS CONJUNTAS DE PROMOCIÓN/PUBLICIDAD..	2
⇒ ACUERDOS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	3
⇒ NEGOCIACIÓN CONJUNTA CON INTERMEDIARIOS.....	4
⇒ INCORPORACIÓN A CONTROL DE RESERVAS.....	5
⇒ INVESTIGACIONES DE MERCADO.....	6
⇒ ASESORAMIENTO EN GENERAL.....	7
⇒ ACTIVIDADES DE FORMACIÓN.....	8
⇒ CENTRAL DE COMPRA PARA APROVISIONAMIENTOS....	9
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....	98

P.8

EN UNA ESCALA DEL UNO AL CINCO (1) "MUY NEGATIVAMENTE" Y (5) "MUY POSITIVAMENTE". SEÑALE EN QUE MEDIDA LA PERTENENCIA A LA CADENA O GRUPO CREE QUE HA AFECTADO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL HOTEL.

ENTREVISTADOR: Citar uno a uno y recordar la escala.

	Muy positivamente	Bastante positivamente	Ni positiva Ni negativa	Bastante negativamente	Muy negativamente	
⇒ MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	5	4	3	2	1	(10)
⇒ AUMENTO EN NIVEL DE OCUPACIÓN.....	5	4	3	2	1	(10)
⇒ MEJORA DE LA IMAGEN DEL HOTEL.....	5	4	3	2	1	(10)
⇒ REDUCCIÓN DE COSTES.....	5	4	3	2	1	(10)
⇒ AUMENTO DE BENEFICIOS.....	5	4	3	2	1	(10)
⇒ CAMBIO DEL TIPO DE CLIENTELA.....	5	4	3	2	1	(10)
⇒ NS/NC.....	5	4	3	2	1	(10)
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....	5	4	3	2	1	(10)

P.9

¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS QUE IMPONEN ESTAS ORGANIZACIONES PARA LA INCORPORACIÓN DE UN HOTEL EN LAS MISMAS?
ENTREVISTADOR: Citar.

(10)

- ⇒ CUOTA DE ENTRADA..... 1
- ⇒ PORCENTAJE SOBRE FACTURACIÓN..... 2
- ⇒ DETERMINADA CAPACIDAD HOTELERA..... 3
- ⇒ CUOTA PERIÓDICA..... 4
- ⇒ DETERMINADA CATEGORÍA..... 5
- ⇒ DETERMINADA FACTURACIÓN..... 6
- ⇒ NS/NC..... 99
- ⇒ OTROS (ESPECIFICAR)..... 98

A TODOS LOS ENTREVISTADOS

P.10

¿ME PODRÍA DECIR, CUÁLES SON LOS PRINCIPALES INCONVENIENTES QUE SE PERCIBEN POR PARTE DE LOS HOTELES PARA SU INCORPORACIÓN Y/O MANTENIMIENTO EN ESTAS ORGANIZACIONES?
ENTREVISTADOR: Citar.

(10)

- ⇒ INEFICACIA..... 1
- ⇒ PÉRDIDA DE CONTROL Y AUTONOMÍA..... 2
- ⇒ ALTOS COSTES DE PARTICIPACIÓN..... 3
- ⇒ ESTRUCTURAS MUY CERRADAS..... 4
- ⇒ NS/NC..... 99
- ⇒ OTRAS (ESPECIFICAR)..... 98

BLOQUE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN

P.11

CENTRÁNDONOS AHORA EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ¿PODRÍA VD. DECIRME CON CUÁLES DE LOS SIGUIENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN TRABAJA SU HOTEL?
ENTREVISTADOR: Citar.

	SÍ	NO	
⇒ TOUROPERADORES.....	1	2	(10)
⇒ AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS.....	1	2	(10)
⇒ CENTRALES DE RESERVAS.....	1	2	(10)
⇒ SISTEMA INFORMATIZADO DE RESERVAS.....	1	2	(10)
⇒ RESERVAS DIRECTAS.....	1	2	(10)
⇒ NS/NC.....	1	2	(10)
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....	1	2	(10)

P.12

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE CADA UNO DE ELLOS?
ENTREVISTADOR: 1ª cita en espontáneo, luego sugerir.

	Proporciona mayor nivel de ocupación	Menores costes	Altos beneficios	Mejor tipo de clientela	
⇒ TOUROPERADORES.....	1	2	3	4	(10)
⇒ AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS.....	1	2	3	4	(10)
⇒ CENTRALES DE RESERVAS.....	1	2	3	4	(10)
⇒ SISTEMA INFORMATIZADO DE RESERVAS..	1	2	3	4	(10)
⇒ RESERVAS DIRECTAS.....	1	2	3	4	(10)
⇒ NS/NC.....	1	2	3	4	(10)
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....	1	2	3	4	(10)

P.13

¿Y CUÁLES SERÍAN SUS INCONVENIENTES?
ENTREVISTADOR: 1ª cita en espontáneo. Luego sugerir.

	Proporciona menor nivel de ocupación	Deteriora la imagen del Hotel	Escasos beneficios	Pérdida de control del cliente	
⇒ TOUROPERADORES.....	1	2	3	4	(10)
⇒ AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS.....	1	2	3	4	(10)
⇒ CENTRALES DE RESERVAS.....	1	2	3	4	(10)
⇒ SISTEMA INFORMATIZADO DE RESERVAS..	1	2	3	4	(10)
⇒ RESERVAS DIRECTAS.....	1	2	3	4	(10)
⇒ NS/NC.....	1	2	3	4	(10)
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....	1	2	3	4	(10)

P.14

DE ESTOS CANALES LES DE DISTRIBUCIÓN CON LOS QUE VDS. TRABAJAN ¿CUÁL SERÍA EL PORCENTAJE APROXIMADO DE CLIENTES QUE ACUDEN A SU HOTEL PROCEDENTES DE CADA UNO DE ELLOS?
ENTREVISTADOR: Citar. (Debe sumar un total de 100%).

	(10)	
⇒ TOUOPERADORES.....		%
⇒ AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS.....		%
⇒ CENTRALES DE RESERVAS.....		%
⇒ SISTEMA INFORMATIZADO DE RESERVAS.....		%
⇒ RESERVAS DIRECTAS.....		%
⇒ NS/NC.....		%
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....		%
	100	%

ENTREVISTADOR: LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SE REFIEREN A LOS DISTINTOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN. PREGUNTAR CADA BLOQUE CORRESPONDIENTE EN FUNCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN CON LOS QUE TRABAJAN (P.11)

TOUOPERADORES

ENTREVISTADOR: PREGUNTAR ÚNICAMENTE A LOS QUE HAYAN CONTESTADO “SÍ” EN TOUOPERADORES EN LA P.11

P.15

ANTES ME HA COMENTADO QUE TRABAJAN CON TOUOPERADORES ¿CON CUÁNTOS TRABAJAN HABITUALMENTE?

	(10)	
⇒ ENTRE 1 - 2	1	
⇒ ENTRE 3 - 5	2	
⇒ ENTRE 6 - 10	3	
⇒ MÁS DE 10	4	

P.16

¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS QUE VD. CONSIDERA PARA ELEGIR ESTOS TOUOPERADORES?
ENTREVISTADOR: CITAR.

	SÍ	NO	
⇒ IMAGEN.....	1	2	(10)
⇒ PRECIOS QUE OFRECEN.....	1	2	(10)
⇒ FORMA DE PAGO.....	1	2	(10)
⇒ VOLUMEN DE CLIENTES QUE PROPORCIONAN.....	1	2	(10)
⇒ TODOS AQUELLOS INTERESADOS EN OFERTAR EL HOTEL.....	1	2	(10)
⇒ NS/NC.....	1	2	(10)
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	1	2	(10)

P.17

¿QUÉ ELEMENTOS SE INCLUYEN EN LAS NEGOCIACIONES CON LOS TOUROPERADORES?
ENTREVISTADOR: Citar.

	(10)
⇒ USO DE MARCA GLOBAL.....	1
⇒ CAMPAÑAS CONJUNTAS DE PROMOCIÓN/PUBLICIDAD..	2
⇒ ACUERDOS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	3
⇒ NEGOCIACIÓN CONJUNTA CON INTERMEDIARIOS.....	4
⇒ INCORPORACIÓN A CONTROL DE RESERVAS.....	5
⇒ INVESTIGACIONES DE MERCADO.....	6
⇒ ASESORAMIENTO EN GENERAL.....	7
⇒ ACTIVIDADES DE FORMACIÓN.....	8
⇒ CENTRAL DE COMPRA PARA APROVISIONAMIENTOS....	9
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTRAS (ESPECIFICAR).....	98

AGENCIAS DE VIAJES

ENTREVISTADOR: PREGUNTAR ÚNICAMENTE A LOS QUE HAYAN CONTESTADO “SÍ” EN ESTE CANAL EN LA P.11

P.18

CENTRÁNDONOS AHORA EN LAS AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS, ¿CÓMO SE REALIZAN LAS NEGOCIACIONES CON LAS AGENCIAS DE VIAJES?

	(10)
⇒ DIRECTAMENTE.....	1
⇒ A TRAVÉS DE CENTRALES DE RESERVAS.....	2
⇒ A TRAVÉS DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES.....	3
⇒ A TRAVÉS DE REPRESENTANTES.....	4
⇒ A TRAVÉS DE TOUROPERADORES.....	5
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	99

CENTRALES DE RESERVAS

ENTREVISTADOR: PREGUNTAR ÚNICAMENTE A LOS QUE HAYAN CONTESTADO “SÍ” EN ESTE CANAL EN LA P.11

P.19

EN CUANTO AL CANAL “CENTRALES DE RESERVAS” ¿CÓMO SE REALIZAN LAS NEGOCIACIONES CON ESTAS CENTRALES?

	(10)
⇒ DIRECTAMENTE.....	1
⇒ A TRAVÉS DE CENTRALES DE RESERVAS.....	2
⇒ A TRAVÉS DE REPRESENTANTES.....	3
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	98

SISTEMA DE INFORMATIZADO DE RESERVAS

ENTREVISTADOR: PREGUNTAR ÚNICAMENTE A LOS QUE HAYAN CONTESTADO “SÍ” EN ESTE CANAL EN LA P.11

P.20

CENTRÁNDONOS AHORA EN OTRO CANAL ¿ME PODRÍA DECIR EN CUÁL/CUÁLES DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS INFORMATIZADOS DE RESERVAS SE OFERTA SU HOTEL?

	(10)
⇒ AMADEUS.....	1
⇒ GALILEO.....	2
⇒ SÉNECA.....	3
⇒ SABRE.....	4
⇒ APOLO.....	5
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	98

P.21

¿DE QUÉ FORMA SE HA LLEGADO A LA INCLUSIÓN DEL HOTEL EN ESTOS SISTEMAS INFORMATIZADOS DE RESERVAS?

	(10)
⇒ DIRECTAMENTE.....	1
⇒ A TRAVÉS DE CENTRALES DE RESERVAS.....	2
⇒ A TRAVÉS DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES.....	3
⇒ A TRAVÉS DE REPRESENTANTES.....	4
⇒ A TRAVÉS DE TOUROPERADORES.....	5
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	99

RESERVAS DIRECTAS

ENTREVISTADOR: PREGUNTAR ÚNICAMENTE A LOS QUE HAYAN CONTESTADO “SÍ” EN ESTE CANAL EN LA P.11

P.22

PENSANDO AHORA EN LAS RESERVAS DIRECTAMENTE REALIZADAS POR LOS CLIENTES, ¿QUÉ PORCENTAJE APROXIMADO DE ELLOS UTILIZAN CADA UNO DE LOS SIGUIENTES MEDIOS PARA REALIZAR LAS RESERVAS?

	(10)
⇒ TELÉFONO.....	%
⇒ CORREO CONVENCIONAL.....	%
⇒ FAX.....	%
⇒ RESERVA A TRAVÉS DE PÁGINA WEB HOTEL.....	%
⇒ SIN RESERVA PREVIA.....	%
	100 %

A TODOS LOS ENTREVISTADOS

P.23

CONTINUANDO CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS EN SU CASO ¿PODRÍA DECIRME QUE OTROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, DE LOS QUE A CONTINUACIÓN VOY A CITARLE, UTILIZAN?

	(10)
⇒ BROKERS.....	1
⇒ VIDEOTEX.....	2
⇒ TIME-SHARING.....	3
⇒ TALONARIOS O BONOS.....	4
⇒ PORTALES AJENOS DE INTERNET.....	5
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	98

P.24

DE ESTOS OTROS CANALES, ¿QUÉ PORCENTAJE APROXIMADO DE SUS CLIENTES ACUDEN AL HOTEL POR MEDIO DE ELLOS?

ENTREVISTADOR: Un solo porcentaje de todos ellos en conjunto.

	(10)
⇒ OTROS CANALES.....	%

BLOQUE: ACCIONES PROMOCIONALES Y PUBLICITARIAS

P.25

PENSANDO AHORA EN LAS ACCIONES PROMOCIONALES QUE LLEVAN VDS. A CABO DE FORMA DIRECTA, ¿PODRÍA INDICARME CUÁL DE ÉSTA REALIZAN?

ENTREVISTADOR: Citar.

	(10)
⇒ PARTICIPACIÓN EN FERIAS.....	1
⇒ MAILINGS A CLIENTES.....	2
⇒ PARTICIPACIÓN EN WORKSHOPS.....	3
⇒ MAILINGS A AGENCIAS.....	4
⇒ NS/NC.....	99
⇒ OTROS (ESPECIFICAR).....	98

BLOQUE: PRECIO Y NIVEL DE OCUPACIÓN

P.26

CENTRÁNDONOS AHORA EN EL PRECIO Y NIVEL DE OCUPACIÓN. ¿PODRÍA INDICARME DE FORMA APROXIMADA EL PRECIO POR HABITACIÓN DOBLE Y EL NIVEL DE OCUPACIÓN SEGÚN LA TEMPORADA?

	Precio medio		Porcentaje de ocupación del hotel
	(10)		(10)
⇒ TEMPORADA ALTA.....	PTAS		%
⇒ TEMPORADA MEDIA.....	PTAS		%
⇒ TEMPORADA BAJA.....	PTAS		%
			100 %

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

PARA TERMINAR, LE VOY A REALIZAR TRES PREGUNTAS ACERCA DE DATOS QUE NOS SON MUY ÚTILES PARA CLASIFICAR LA INFORMACIÓN QUE OBTENEMOS.

¿SERÍA TAN AMABLE DE DECIR SU NOMBRE?

NOMBRE:

APELLIDOS:

¿CUÁL ES EL CARGO QUE OCUPA VD. EN EL HOTEL?

CARGO:

¿CUÁL ES EL NÚMERO DE CAMAS QUE TIENE EL HOTEL?

NÚMERO DE CAMAS:

POR ÚLTIMO, ¿CUÁNTOS EMPLEADOS APROXIMADAMENTE TRABAJAN EN EL HOTEL?

NÚMERO DE EMPLEADOS:

CON ESTA ÚLTIMA CUESTIÓN HEMOS TERMINADO LE AGRADECEMOS MUCHO SU COLABORACIÓN LA INFORMACIÓN QUE NOS HA PROPORCIONADO NOS SERÁ DE GRAN AYUDA Y CONTRIBUIRÁ A LA MEJORA DEL SECTOR. GRACIAS.

A RELLENAR POR EL ENTREVISTADOR UNA VEZ FINALIZADA LA ENTREVISTA

NOMBRE DEL HOTEL

CATEGORÍA

LOCALIDAD

TELÉFONO

TURNO:

(151)

⇒ Mañana.....

1

⇒ Tarde.....

2

(152)

⇒ Laborable.....

1

⇒ Sábado.....

2

⇒ Domingo.....

3

HORA:

(153)

⇒ 9 - 1,30.....

1

⇒ 1,30 - 3,30.....

2

⇒ 3,30 - 6,30.....

3

⇒ 6,30 - 10

4

ESPECÍFICAR LA HORA:

(154)

ESPECÍFICAR LA HORA:

(155)

FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA:

(156)

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA

(157)

MINUTO

S

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADO

Firma:



CONTROL. Anotar resultado control sobre:

- 1.- Seguimiento ruta
- 2.- Selección persona
- 3.- Realización entrevista
- 4.- Realización de todas las preguntas siguiendo las instrucciones dadas
- 5.- Se han entregado todas las tarjetas
- 6.- Variedad - exactitud de las respuestas codificadas

Fecha inspección:

Nombre del inspector:

A RELLENAR INSPECTOR DE CAMPO:
RESULTADOS DE LA INSPECCIÓN:

Inspeccionada:

- ⇒ Por correo..... 1
- ⇒ Por teléfono..... 2
- ⇒ Personalmente..... 3
- ⇒ No inspeccionada... 4

COMENTARIOS.

Firma:



A RELLENAR POR CODIFICADORES:

Resultado codificación

- ⇒ Encuesta válida..... 1
- ⇒ Encuesta defectuosa..... 2
- ⇒ Encuesta anulada..... 3

Firmas:

MENU

SALIR

MENU

SALIR

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ACERENZA, M.A. (1990): *Promoción turística*. Trillas, México.

ACHE (1999): *Las Cadenas Hoteleras en España 1999*. Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas. Madrid.

AECIT (1995): *La actividad turística española en 1994*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid

AECIT (1999): *La actividad turística española en 1998*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid.

AGRAWAL, D. y LAL, R. (1995): "Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation": *Journal of Marketing Research*, vol. 32, mayo, págs. 213-221.

AGUAYO, A.; CARO, J. L.; GÁLVEZ, S. y GUEVARA, A. (1999) :*Turitec '99, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad*. Escuela Universitaria de Turismo. Málaga.

ALARCÓN URBISTONDO, P. (1996): *Los intermediarios turísticos. Su influencia en el producto Costa del Sol*. En FUENTES GARCÍA, R.: *El sector turístico en la provincia de Málaga..* Colegio de Economistas de Málaga. Vol. I, págs 283-309.

ALARCÓN URBISTONDO, P. y ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. del (1991): *La política de comunicación en la etapa de desarrollo del producto: El caso del timesharing*. En VV. AA.: *III Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Univeridad de Salamanca, págs. 483-506.

ALARCÓN URBISTONDO, P. y ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. del (1994): *La imagen del producto turístico: objetivo estratégico del marketing*. En AECIT: *¿España, un país turísticamente avanzado?* Instituto de Estudios Turísticos y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. Marbella.

ALARCÓN URBISTONDO, P.; ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. del y JAMBRINO MALDONADO, C. (1999): *Las grandes tendencias del turismo*. Trabajo no publicado realizado para la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía.

ALBERT PIÑOLE, I. (1990): *Gestión y técnicas de agencias de viajes*. Síntesis, Madrid.

ALBERT PIÑOLE, I. (1999): *Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

ALBERT PIÑOLE, I.; BAYÓN MARINÉ, F. y CERRA CULEBRAS, J. (1999): *Agencias de viajes*. En BAYÓN MARINÉ, F. (Director): *50 años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. del (1996): *La comercialización: pasado, presente y futuro del producto turístico Costa del Sol*. En FUENTES GARCÍA, R.: *El sector turístico en la provincia de Málaga*. Colegio de Economistas de Málaga. Vol. II, págs. 9-32.

ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. del (2000): “La distribución hotelera en la Costa del Sol ante el siglo XXI”. *Economistas*, nº 6, diciembre, págs.42-44.

ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. del; CAMPOS SORIA, J. A. y SÁNCHEZ OLLERO, J. L. (2000): *El mercado local como oportunidad de negocio para la industria hotelera*. En CCA: *Memoria del III Congreso Andaluz de Turismo*. Concierto de Cámaras de Comercio de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. Sevilla. Anexo en soporte CD Rom, carpeta “Temat_a”, archivo “A06”.

ALFORD, P. (2000): “E-business models in the travel industry”. *Travel and Tourist Analyst*, nº 3, págs. 67-86.

ALFORD, P. (2001): “E-CRM in the travel industry”. *Travel and Tourist Analyst*, nº 1, págs. 57-76.

ALTES MACHIN, C. (1993): *Marketing y turismo*. Síntesis, Madrid.

ÁLVAREZ, J. (2000): “La situación de las agencias de viajes on line en España”. *Editur* nº 2123, 17 de noviembre, págs. 25-26.

AMADEUS (2000): “Acerca de Amadeus”. *Amadeus*. Documento obtenido en <http://www.amadeus.net> el 19/12/00.

AMOR, E. M. (1996): “Consiga clientes fieles por medio de las trajetas”. *M-K, Marketing y Ventas para Directivos*. Nº 108, noviembre, págs. 12-17.

ANDERSON, P. F. (1983): “Marketing, Scientific progress, and Scientific Method”. *Journal of Marketing*, vol. 47, invierno, págs. 18-31.

ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. T. (1987): “International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution”. *Journal of Marketing*, vol. 51, enero, págs. 71-82.

ANDERSON, E.; DAY, G. S. y RANGAN, V. K. (1998): “Diseño estratégico de los canales.” *Harvard Deusto Business Review*, nº 86, págs. 62-73.

ANDERSON, E. y WEITZ, B. A. (1986): "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity". *Sloan Management Review*, vol. 27, nº 3, págs. 3-19.

ANSOFF, I. (1957): "Strategies for Diversification". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pág. 114. Citado por KOTLER, P. (1992): *Dirección de Marketing*. Prenticell-Hall, Madrid, 7ª ed.

APPIAH-ADU, K.; FYALL, A. y SINGH, S. (1999): "Marketing Effectiveness and Business Performance in the Hotel Industry". *Journal of Hospitality & Leisure marketing*, vol. 6, nº 2, págs. 29-55.

ARAGAY, J. J. y GRANDE, A. (1978): *Marketing turístico con especial incidencia en la publicidad turística*. Servicios editoriales y de empresa. Madrid.

ARAMENDIA, S. (1996): "La Asociación Española de Directores de Hotel y las nuevas tecnologías informáticas". *Spic*, nº 500, 2ª quincena de diciembre, págs. 28-30.

ARCARONS, R. (1995): *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa hostelera*. Síntesis. Madrid.

ARCHDALE, G. (1993): "Computer reservation systems and public tourist offices". *Tourism Management*, vol. 14, nº 1, págs. 3-14.

ARNDT, J. (1985): "On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving". *Journal of Marketing*, vol. 49, verano, págs. 11-23.

ARTETA ARREGUI, A. (2000): "¿Qué necesita Sol Meliá?" *Actualidad Económica*, nº 2.207, 9/15 de octubre, págs. 32-33.

ASENJO, M. (1995): "Nuevas iniciativas: Triptravel". *Actualidad Económica*, 3 de julio, pág. 45.

ASENJO, M. (1995): "La fórmula Tryp contra la guerra de precios". *Actualidad Económica*, 4 de septiembre, págs. 32-33.

ASHWORTH, G. y GOODALL, B. (1990): *Marketing Tourism Places*. Routledge, Londres.

AUGUSTYN, M. M. y KNOWLES, T. (2000): "Performance of tourism partnerships: a focus on York". *Tourism Management*, vol. 21, nº 4, págs. 341-351.

A.U.I. (1998): "Resultados del Estudio General de Usuarios". *Asociación de Usuarios de Internet*. Documento obtenido en <http://aui.es/estadi/egu/datos98>. el 28/08/00.

AURIOLES MARTÍN, J. y MANZANERA DÍAZ, E. (1998): “La economía del turismo: Principales indicadores”. *Cuadernos Económicos de Granada*, nº 7, págs. 16-39.

AVIACIÓN Y TURISMO (2000): “Go ampliará sus frecuencias a España durante el verano” *Revista de Aviación y Turismo*. Nº 136, pág. 76.

BACKMAN, B. (1998): *Promoción, publicidad turística y nuevos medios de comunicación*. En TURISMO ANDALUZ : *I Jornadas Nacionales de Turismo y Medios de Comunicación*. Turismo Andaluz S.A., Sevilla, págs. 44-46.

BALLINA BALLINA, F. J. de la (1996): *Las nuevas tecnologías y el marketing turístico*. En VALDES PELAEZ, L. y RUÍZ VEGA, A.: *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones gerenciales*. Servicio Publicaciones Universidad de Oviedo, págs.203-224.

BALLINA BALLINA, F. J. de la (1997): “El desarrollo tecnológico en la distribución comercial: la venta telemática”. *Esic Market*, julio-septiembre, págs. 57-73.

BALLINA BALLINA, F. J. de la, y IGLESIAS ARGÜELLES, V. (1998): “Los modelos de análisis del canal de distribución”. *Esic Market*, septiembre-diciembre, págs. 10-20.

BARBOTTA, H. (2000a) : “Ocho agencias de viajes de Málaga crean una sociedad mayorista con M-Capital”. *SUR, Edición Electrónica*, 25 de mayo. Documento obtenido en <http://www.diariosur/diario/suscr/csol02.htm> el 24/05/00.

BARBOTTA, H. (2000b) : “Inquietud en el sector ante la posible fusión de dos grandes touroperadores”. *SUR, Edición Electrónica*, 16 de mayo. Documento obtenido en <http://www.diariosur/diario/suscr/csol02.htm> el 16/05/00.

BARCELÓ (2000): *Barceló en cifras*. Documento obtenido en <http://www.barcelo.com> el 21/09/00.

BARCIELS, F. (1998): “Viajes con todo incluido”. *Emprendedores*, nº 11, agosto, págs. 28-31.

BARGE, P. (1993): *International Management Contracts*. En JONES, P. y PIZAM, A. : *The International Hospitality Industry*. Longman, Essex, págs. 117-125.

BARKE, M; TOWNER, J. y NEWTON, M. T. (1996): *Tourism in Spain. Critical Issues*. Cab International, Oxon, U.K.

BASELGA, J. y MARCHENA, M. (1994): *La transformación turística de Andalucía*. Empresa Pública de Turismo de Andalucía. Sevilla.

BAYÓN MARINÉS, F. (1999): *50 Años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.

BDO (1995): *Industria Hotelera en España 1995*. BDO Hospitality Consulting. Madrid.

BDO (1996): *Industria Hotelera en España 1996*. BDO Hospitality Consulting. Madrid

BEAVER, A. (1992): “Hotel CRS”. *Tourism Management*, vol. 13, nº 1, págs. 15-21.

BÉDARD, F. (2000): *Tomorrow's Travel Agency: A Survey of Adaptation and Positioning Strategies to New Technologies in Services*. En FESENMAIER, D. R.; KLEIN, S. y BUHALIS, D.: *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*. SpringerWienNewYork. Barcelona, págs. 336-342.

BELL, C. A. (1993): “Agreements with Chain-Hotel Companies”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, nº 1, febrero págs. 27-33.

BELL, R. (1993): “Corporate Travel-management Trends and Hotel-marketing Strategies”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, nº 2, abril págs. 31-39.

BENITO, J. de (1999): “Thomson y Neckerman se acercan a Sol Meliá tras las conversaciones de la cadena con TUI”. *Hosteltur*, nº 70, diciembre, pág. 70.

BENITO, J. de (2000a): “Treinta y nueve millones de turistas contratarán este año por internet”. *Hosteltur*, nº 72, febrero, pág. 66.

BENITO, J. de (2000b): “Sol Meliá mira a EE. UU. Trs absorber Tryp por 60.000 millones”. *Hosteltur*, nº 79, septiembre, págs. 31-33.

BENITO, J. de (2000c): “El 2000, año de la explosión de las concentraciones turísticas”. *Hosteltur*, nº 80, octubre, págs. 6-10.

BENLLOCH, M. A. (1979): “Marketing de agencias de viajes y turismo”. *Alta Dirección*, nº 83, págs. 25-31.

BENNET, M. M. (1993): “Information technology and travel agency”. *Tourism Management*, vol. 14, nº 4, págs. 259-266.

BERGER, J. (1997): “Applying Performance Tests in Hotel Management Agreements”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, nº 2, págs. 25-31.

BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1993): *Marketing de servicios: la calidad como meta*. Parramon. Barcelona.

BERSTEIN, L. (1999): “Luxury and the Hotel Brand”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, nº 1, febrero, págs. 47-53.

BEST WESTERN (2000): "Best Western International. The First 50 Years". Documento obtenido en <http://www.bestwestern.com> el 26/07/00.

BIGNÉ ALCANIZ, E. (1996): "Turismo y marketing en España. Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro". *Estudios Turísticos*, nº 129, págs. 105-127.

BIGNÉ ALCANIZ, E. (1999): *La calidad del servicio en las agencias de viajes*. En BLANQUER, D. : *Turismo: Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial*. I Congreso Universitario de Turismo. Tirant Lo Blanch, Valencia págs. 547-568.

BIGNÉ ALCANIZ, E.; CAMISÓN ZORNOZA, C.; MARTÍNEZ FUENTES, C.; MIQUEL ROMERO, M^a J. y BELLOCH RODRIGO, A. (1995): *Las agencias de viajes: factores de calidad e implicaciones de marketing*. En CIES : *Economía del turismo*. V Congreso Nacional de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Las Palmas de Gran Canaria, págs. 189-210.

BIGNÉ ALCANIZ, E.; FONT AULET, X. y ANDREU SIMÓ, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Esic, Madrid.

BIGNÉ ALCANIZ, E. y MIQUEL PERIS, M. (1992): "La empresa hotelera española: factores de desarrollo". *Papers de Tourisme*, nº 10, págs. 65-77.

BLACHFORD, E. (1999): "Sales Online". *Lodging*, vol. 25, nº 1, septiembre, págs. 33-34.

BLANQUER, D. (1999): *Turismo: Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial*. I Congreso Universitario de Turismo. Tirant Lo Blanch, Valencia.

BLANQUER, D. (2000): *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza..* II Congreso Universitario de Turismo. Tirant Lo Blanch, Valencia.

BLOCH, M. y SEGEV, A. (1996): "The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry". Documento obtenido en <http://www.stern.nyu.edu> el 29/10/97

BORDAS RUBIES, E. (1995): *Comercialización de los servicios y productos turísticos*. En AECIT: *La actividad turística española en 1994*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo,. Madrid, págs. 149-150.

BORDONABA, M. (1998): "Entrevista a Suki Kaliari, director de Marketing del Grupo Forte". *Tecno Hotel*, diciembre, págs. 32-33.

BORDONABA, M. : (2000): "Primera agencia virtual en Abta". *Editur*, nº 2.078-2.079, 7/14 de enero, pág. 20.

BORJA, L. de y GOMIS, J. M. (1999): *El sector turístico como paradigma de las economías relacionales*. En AGUAYO, A., et al :*Turitec'99, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad*. Escuela Universitaria de Turismo. Málaga, págs. 237-248.

BORJA, L. de y BOSCH, R. (1996): *Los G.D.S. como instrumento clave en la globalización de la industria del turismo*. En LUQUE MARTÍNEZ, T. (Editor): *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*. Aedem, Vol. 1A, Granada, págs. 487-499.

BORONAT MILLAN, D. (1998): *Despegue on-line del sector turístico*. En BUFORT, V. : *Aedemo, 1er. Seminario de Marketing Turístico*. Alicante, págs. 133-145.

BOTE, V.; HUESCAR, A. y VOGELER, C. (1991): “Concentración e integración de las agencias de viajes españolas ante el Acta Única Europea”. *Papers de Tourisme*. Nº 5, págs. 5-43.

BOTE GÓMEZ, V. y SINCLAIR, M. T. (1991): *Integration in the Tourism Industry: A Case Study Approach*. En SINCLAIR, T.S y SATBLER, M. J. : *The Tourism Industry: An International Analysis*. Cab International, Oxon, U.K. págs. 67-90.

BRITISH AIRWAYS (2000): *British Airways Fact Book, 1999-00*. British Airways. Documento obtenido en <http://www.british-airways.com> el 21/09/00.

BROWN, J. R.; CHEKITAN, S. D. y LEE, D. (2000): “Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms”. *Journal of Marketing*, vol. 64, abril, págs. 51-65.

BROWN, J. R. y DEV, C. S. (1997): “The Franchisor-Franchisee Relationship”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, nº 6, págs. 30-45.

BUCK, M. (1988): *The Role of Travel Agent and Tour Operator*. En GODALL, B. y ASHWORTH, G.: *Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destinations Regions*. Routledge. Londres, págs. 67-74.

BUELL, V. P.(1986): *Handbook of Modern Marketing*. McGraw Hill, Nueva York, 2ª ed.

BUENO CAMPOS, E.(1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos*. Pirámide, Madrid, 5ª ed.

BUFORT, V. : *Aedemo, 1er. Seminario de Marketing Turístico*. Alicante.

BUHALIS, D. (1993): “RICIRMS as a strategic tool for small and medium tourism enterprises”. *Tourism Management*, vol. 14, nº 5, págs. 366-378.

BUHALIS, D. (1994): *Information and telecommunications technologies as a strategic tool for small and medium tourism enterprises in the contemporary business environment*. En SEATON, A. V. et al : *Tourism. The State of the Art*. John Wiley and Sons. West Sussex. England, págs. 254-275.

BUHALIS, D. (1996): "Information technologies as a strategic tool for tourism". *Revue de Tourisme*, nº 2, págs. 34-36.

BUHALIS, D. (1998): "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, vol. 19, nº 5, págs. 409-421.

BUHALIS, D. (1999): *The Cost and Benefits of Information Technology and the Internet for Small and Medium-Sized Tourism Enterprises*. En BUHALIS, D. y SCHERTLER, W.: *Information and Communications Technologies 1999*. SpringerWienNewYork, Innsbruck, Austria., págs. 218-227.

BUHALIS, D. (2000a): "Marketing the competitive destination of the futures". *Tourism Management*, vol. 21, págs. 97-116.

BUHALIS, D. (2000b): "Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future." *Tourism Recreation Research*. vol. 25, (1), págs. 41-58.

BUHALIS, D. (2000c): "Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 1, nº 1, págs. 113-119.

BUHALIS, D. (2000d): "Distribution Channel in the Changing Travel Industry". *International Journal of Tourism Research*, vol. 2, nº 5, págs. 355-359.

BUHALIS, D. y COOPER, C. (1998): *Competition or co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination*. En LAWS, E.; FAULKNER, B. y MOSCARDO, G.: *Embracing and Managing Change in Tourism*. Routledge. Londres, págs.307-323.

BUHALIS, D. y SCHERTLER, W. (1999): *Information and Communications Technologies 1999*. SpringerWienNewYork, Innsbruck, Austria.,

BUHALIS, D.; TJOA, A. M. y JAFARI, J. (1998): *Information and Communications Technologies in Tourism 1998*. SpringerWienNewYork, Estambul, Turquía.

BULL, A. (1994): *La economía del sector turístico*. Alianza editorial, Madrid.

BURKART, A. J. (1976): "The Role of a Reservation System in the Marketing of Tourism Services." *HCIMA Review*, nº 4, Primavera.

BUTLER, R. W. (1994): *Seasonality in tourism: issues and problems*. En SEATON, A. V. *et al Tourism. The State of the Art*. John Wiley and Sons. West Sussex. England, págs.332-339.

BUTTLE, F. (1986): *Hotel and food service marketing*. Cassell, Londres.

BUTLER, R.W. (1994): *Seasonality in tourism: issues and problems*. En SEATON, A. V. *Tourism. The State of the Art*. John Wiley & Sons, West Sussex. págs. 332-339.

BUZZEL, R. D. y ORTMAYER, G. (1996): “Las asociaciones verticales hacen más eficaz la distribución”. *Harvard Deusto Business Review*, nº 72, mayo-junio, págs. 72-86.

BYRNE, A. (1993): *International Hotel Consortia*. En JONES, P. y PIZAM, A. : *The International Hospitality Industry*. Longman, Essex, págs.126-132.

BYWATER, M. (1998): “Who owns whom in the European travel industry”. *Travel and Tourist Analyst*, nº3, págs. 41-59.

CABALLERO, R. (2000): “La concentración agudiza el ingenio”. *Preferente*, nº 105, febrero, pág. 6.

CALLAN, R. J. y BOWMAN, L. (2000): “Selecting a hotel determining salient quality attributes”. *International Journal of Tourism Research*, vol. 2, nº 2, págs. 97-118.

CAMISÓN ZORNOSA, C. (1998): “El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: cadenas frente a hotelería independiente”. *Revista Valecniana D'estudis Autonomics*, nº 25, 4º trimestre, págs. 197-216.

CAMISÓN ZORNOSA, C. y LAPIEDRA ALCAMÍ, R. (1999): *Balance del sector hotelero*. En AECIT : *La actividad turística española en 1998*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid, págs. 61-77.

CANTÓ, C. (2000): “Las netempresas turísticas, un crecimiento vertiginoso”. *Tecno Hotel*, enero, págs. 33-34.

CARBONERAS, S. (2000): “NH Hoteles se hace con Krasnapolsky”. *Editur*, nº 2.114, 15 de septiembre, pág. 6.

CÁRDENAS TABARES, F. (1990): *Comercialización del turismo: determinación y análisis de mercados*. Trillas, México.

CÁRDENAS TABARES, F. (1991): *Producto turístico*. Trillas, México.

CÁRDENAS TABARES, F. (1991): *La segmentación del mercado turístico*. Trillas, México.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996).: *Distribución Comercial*. Civitas. Madrid.

CATALÁN, A. (1997): “AC Basic”. En VESGA, A. : “Antonio Catalán, vuelta a la casilla de salida”. *Emprendedores*, nº 3, diciembre, págs. 46-49.

CCA (2000): *Memoria del III Congreso Andaluz de Turismo*. Concierto de Cámaras de Comercio de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. Sevilla

CENDANT (2000): *Company Profile*. Cendant Corp. Documento obtenido en <http://www.cendant.com> el 3/10/00.

CENZANO, A. (2000): “Sólo el 33% de las pequeñas empresas turísticas coloca sus ofertas en la red”. *Cinco Días*, 7 de julio, pág. 9.

CERRA Y OTROS, (1991): *Gestión de producción de alojamientos y restauración*. Síntesis, Madrid.

CIES (1995): *Economía del turismo*. V Congreso Nacional de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Las Palmas de Gran Canaria.

CLEMES, M.; MOLLENKOPF, D. y BURN, D. (2000): “An investigation of marketing problems across service typologies”. *Journal of Services Marketing*, vol. 14, nº 7, págs. 573-594.

CLUB DE TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN S.A. (1995): *El libro rojo de la hostelería*. El País Aguilar, Madrid.

COBRA, M y ZWARG, F. (1992): *Marketing de servicios: conceptos y estrategias*. McGraw-Hill, Bogotá.

COHEN, A. (1996): “Vender en la calle.” *Harvard Deusto Marketing & Ventas*. Nº 14, mayo-junio, págs. 62-64.

COHEN, A. (1998): “Seis formas de conseguir que sus distribuidores le aprecien.” *Harvard Deusto Marketing & Ventas*. Nº 29, noviembre-diciembre, págs. 66-70.

COLLIER, D. (1991): *Expansion and development of central reservation systems*. En MEDLIK, S. : *Managing Tourism*. Butterworth-Heinemann. Oxford.págs.252-256.

COLPISA (2000): “Sólo en el 31% de los hogares españoles hay ordenador”. *Diario Sur, edición electrónica*, 30 de agosto. Documento obtenido en <http://www.diariosur/diario/suscr/aldia13htm>. el 30/08/00.

CONDE, L. (2000): “Diez TT.OO. Europeos controlan el 70% del mercado”. *Editur*, nº 2101, 16 de junio, pág. 44.

CONEJO, A. (1996): *La perspectiva del usuario*. En O.M.T.: *Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística*. Organización Mundial de Turismo, Madrid. (Borrador si numeración de páginas).

CONNELL, J. (1997): “International hotel franchise relationships-UK franchisee perspectives”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6, págs. 215-220.

CONNOLLY, D. (1999): “Seminario sobre tecnología hotelera”. En HORECO : “Hoteles, hacia una nueva gestión”. *Horeco*, nº 157, mayo, pág. 135.

CONSULTUR (1994-95): “La agencia del futuro.” *Cuadernos Tecno-agencias nº 1. Suplemento Editur*. Madrid.

COOPER, C. y BUHALIS, D. (1992): *Strategic management and marketing of small and medium-sized tourism enterprises in the Greek Aegean Islands*. En TEARE, R.; ADAMS, D. y MESSENGER, S. : *Managing projects in hospitality organizations*. Cassell. Londres, págs. 101-123.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D. y WANHILL, S. (1993): *Tourism, Principles & Practice*. Longman, Essex.

COOPERS Y LIBRAND GALGANO (1994): *Manual de calidad en el turismo*. Editur, Madrid.

COSTA PÉREZ, A. y JIMÉNEZ PAZ, J. L. (1999): *Turismo y urbanismo*. En BAYÓN MARINÉS, F.: *50 Años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid, págs. 465-486.

CRAWFORD-WELCH, S. (1991): *International marketing in the hospitality industry*. En TEARE, R. y BOER, A.: *Strategic hospitality management*. Cassell. Londres, págs. 166-193.

CRAWFORD-WELCH, S. (1993): *The international hospitality consumer*. En JONES, P. y PIZAM, A. : *The International Hospitality Industry*. Longman. Essex. England, págs. 189-204.

CREDIT SUISSE FIRST BOSTON (2000a): *La integración de las compañías turísticas ¿Una moda o una necesidad?*. Credit Suisse First Boston. Citado en BENITO, J. de (2000c) : “El 2000, año de la explosión de las concentraciones turísticas”. *Hosteltur*, nº 80, octubre, págs. 6-10.

CREDIT SUISSE FIRST BOSTON (2000b): *Principales compañías hoteleras españolas*. Credit Suisse First Boston. Citado en B. C.: “Los hoteles recuperan viejos aliados”. *El País, Suplemento Negocios*, 19 de noviembre, pág. 11.

CROTTS, J. C.; BUHALIS, D. y MARCH, R. (2000): "Intriduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Vol. 1, nº 1, págs. 1-10.

CRUZ, A. de la (1999): "Transhotel, crecimiento continuo". En HOSTELTUR : "Auge de las centrales de reservas: más ventas para todos". *Hosteltur*, nº 70, diciembre, pág. 8.

CRUZ ROCHE, I. (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Pirámide. Madrid

CUERVO GARCÍA, A.(1995): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Civitas, Madrid

CYVEILLANCE (2000): "Sizing the Internet". Documento obtenido en <http://www.cyveillance.com> el 11/10/00.

CHALMERS, A. F. (1990): *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*. Siglo XXI de España Editores, Madrid, 8ª ed.

CHÍAS, J.(1991): *El mercado son personas: El marketing en las empresas de servicios*. McGraw-Hill. Madrid.

CHIPKIN, H. (1997): "Partnering for Profit". *Hotel & Motel Management*, vol. 212, nº 16, 15 de septiembre, págs. 52-55.

DAHDA, J. (1990): *Publicidad turística*. Trillas, México.

DAHLSTROM, R. y NYGAARD, A. (1999): "An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, vol. 36, mayo, págs. 160-170.

DAVIS, T. (2000): "España ocupa un lugar muy alto en la lista de prioridades de Hilton". *TecnoHotel*, págs.28-30.

DBK (1999): *Establecimientos Hoteleros*. DBK, Análisis Sectorial y Estratégico. Colección Sectores. Madrid.

DENNIS, P. (1998): "Marriot International on internet: A success story". Citado por BUHALIS, D. (2000b): "Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future." *Tourism Recreation Research*. Vol. 25, (1), págs. 41-58.

DEV, C. S. y KLEIN, S. (1993): " Strategic Alliances in the Hotel Industry". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34 , nº 1 , febrero págs. 42-45.

DEV, C. S.; KLEIN, S. y FISHER, R.A. (1996): “A Market-Based Approach for Partner Selection in Marketing Alliances”. *Journal of Travel Research*, vol. 35, nº 1, págs. 11-17.

DEV, C.; MORGAN, M. S. y SHOEMAKER, S. (1995): “A Positioning Analysis of Hotel Brands”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, nº 6, diciembre, págs. 48-55.

DEV, C. y OLSEN, M. D. (2000): “Marketing Challenges for the Next Decade”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 1, febrero, págs. 41-47.

DÍAZ DE SANTOS (1993) : *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

DÍAZ DE SANTOS (1990) : *Promoción al consumidor en el marketing de servicios*. Díaz de Santos, Madrid.

DÍAZ GONZÁLEZ, A. (1996): “Las agencias de viaje ¿negocio o empresa?”. *Editur*, nº 1871, 19 de enero, pág. 18.

DÍEZ DE CASTRO, E. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. C. (1992): *Distribución comercial*. McGraw Hill, Madrid.

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998): *La distribución comercial en España*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (2000): “Desarrollo tecnológico”. *Secretaría General de Turismo*. Documento obtenido en <http://www.mcx.es/turismo/dgtur/dtecn.htm> el 04/08/00.

DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (2000): *Guía del conocimiento turístico español*. Ifema, Dirección General de Turismo y Fitur. Madrid.

DISCOVERYNET (1998): “Para el 2002, los productos turísticos serán los más vendidos en la red”. *Discovery Net, Intelligent Internet Marketing*. Documento obtenido en <http://www.discoverynet.es/turismo/travel.htm> el 26/06/00.

DONNE, M. (2000): “The future of international airline alliances”. *Travel & Tourist Analyst*, nº 6, págs. 3-21.

DONNELLY, J. H. (1976): “Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services”. *Journal of Marketing*, vol. 40, enero, págs. 55-70.

DONNELLY, J. H. y GUILTINAN, J. P. (1986): *Selecting Channels of Distribution for Services*. En BUELL, V. P.: *Handbook of Modern Marketing*. McGraw Hill, Nueva York, 2ª ed., págs. 24.1-24.10.

DORADO, J.A. y CERRA, J. (1994): *Manual de recepción y atención al cliente*. Síntesis. Madrid.

DUBÉ, L.; ENZ, C. A; RENAGHAN, L. R y SIGNAW, J. A. y. (1999): “Best Practices in the United States Lodging Industry: Overview, Methods and Champions”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, nº 4, agosto, págs. 14-27.

DUBÉ, L. y RENAGHAN, L. R. (2000): “Marketing Your Hotel to and through Intermediaries”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 1, febrero, págs. 73-83.

EDITUR (1995): “Travelstore: un seguimiento obligado” *Editur* nº 1856, 6 de octubre, pág. 10.

EDITUR (1996a): “Se acentúa el proceso de concentración” *Editur* nº 1910, 18 de octubre, pág. 14.

EDITUR (1996b): “Las agencias en franquicia atraen” *Editur* nº 1919, 20 de diciembre, pág. 3.

EDITUR (1998): “Iberia lanza ahora otra Viva” *Editur*, nº 2017, 6 de noviembre, pág. 4.

EDITUR (2000a): “AC Hoteles amplía capital con el BSCH”. *Editur*, nº 2.114, del 15 de septiembre, pág. 6.

EIGLIER, P. LANGEARD, E. (1989): *Servucción: El marketing de los servicios*. McGraw-Hill. París.

EMMER, R. M. ; TAUCK, C.; WILKINSON, S. y MOORE, R. G. (1993): “Marketing Hotels: Using Global Distribution Systems”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, nº 6, diciembre, págs. 80-89.

ENRIQUE, M. (1992): “Cirugía de urgencia para la gallina de los huevos de oro”. *Distribución y Consumo*, nº 4, junio/julio, págs. 122-142.

EOT (1999): *Diagnóstico del sector turístico español*. Escuela Oficial de Turismo y Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme. Versión preliminar. Madrid.

EPTA (1994): *I Foro del Turismo de Andalucía*. Empresa Pública de Turismo de Andalucía. Serie Documentos de Turismo nº 6. Sevilla.

ERNST & YOUNG (1999): *Indicadores económicos de la industria hotelera española*. Ernst & Young, Barcelona.

ESADE (1996): “Multimedia y Telecomunicaciones al servicio del turismo”. *Estudios de Gestión Turística*, nº 2. Suplemento Editur, octubre.

ESCARRER, G. (1992): “El sector hotelero en España, la evolución inevitable”. *Distribución y Consumo*, nº 4, junio/julio, págs. 156-157.

ESPINOSA, J. (2000): “Un 30% de las agencias de viajes desaparecerá en sólo cuatro años”. *Diario La Opinión*. Málaga, 1 de junio, pág. 14.

ESTEBAN TALAYA, A. (1996a): *El marketing turístico: la orientación de la actividad hacia el consumidor*. En PEDREÑO MUÑOZ, A. Y MONFORT MIR, V. M. : *Introducción a la economía del turismo en España*. Civitas. Madrid, págs.247-273.

ESTEBAN TALAYA, A. (1996b): “Planificación estratégica y marketing turístico”. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 51, nº 157, abril, págs. 89-106.

ESTEBAN TALAYA, A. (1997): *Principios de marketing*. Esic. Madrid.

ESTEBAN TALAYA, A.; GARCÍA DE MADARIAGA, J., OLARTE PASCUAL, C. y REINARES LARA, E. (1998): *Características y tipología de los turistas extranjeros en España*. En BUFORT, V. : *Aedemo, 1er. Seminario de Marketing Turístico*. Alicante, págs. 297-334.

ESTEBAN TALAYA, A.; GARCÍA DE MADARIAGA, J. Y NARROS GONZÁLEZ, M^a J.. (1994): “Análisis del comportamiento de la demanda turística española procedente de Europa”. *Esic Market*, nº 85, julio-septiembre, págs. 183-197.

ESTEBAN TALAYA, A.; MILLÁN CAMPOS, A. y MOLINA COLLADO, A. (1998): *Segmentación psicográfica y fuentes de información empleadas por el consumidor en la demanda de turismo cultural*. En RODRÍGUEL DEL BOSQUE, I. : *X Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Esic, Santander, págs. 159-163.

ESTEBAN TALAYA, A.; MILLÁN CAMPOS, A.; MOLINA COLLADO, A. y MARTÍN-CONSUEGRA NAVARRO, D. (2000): *El marketing de productos turísticos en Internet: oportunidades y amenazas para las agencias de viajes*. En OLMEDA, I., et al.: *TURITEC 2000*. Universidad de Alcalá, págs. 253-290.

ESTEBAN TALAYA, A. y REINARES LARA, E. (1996): “La investigación de la demanda turística en España: recopilación y análisis”. *Estudios Turísticos*, nº 129, págs. 81-104.

ESTÉVEZ EGUIAGARAY, V. (1999): *Política de promoción dl turismo*. En AECIT *La actividad turística española en 1998*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid. Págs. 189-198.

ETM, EUROPEAN TRAVEL MONITOR (1997a): *Viajes de los alemanes 1996*. European Travel Monitor. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

ETM, EUROPEAN TRAVEL MONITOR (1997b): *Viajes de los británicos 1996*. European Travel Monitor. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

ETM, EUROPEAN TRAVEL MONITOR (1997c): *Viajes de los franceses 1996*. European Travel Monitor. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

EUROPA PRESS (2000): “Once aerolíneas europeas abren una agencia *on line*”. *Spic*, nº 572, 2ª quincena de mayo, págs. 8-9.

EYSTER, J. J. (1993): “The Revolution in Domestic Hotel Management Contracts.”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, nº 1, págs. 16-26.

EYSTER, J. J. (1997): “Hotel Management Contracts in the U.S.”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, nº 3, págs. 14-33.

FALCÓN, L. (1998a): “Las cadenas españolas en plena expansión”. *Tecno Hotel*, enero, pág. 14-18.

FALCÓN, L. (1998b): “La inevitable concentración de empresas hoteleras”. *Tecno Hotel*, marzo, pág. 5.

FALKENSTEIN, H. (1997): “Nuevos medios y tecnologías de distribución en el sector turístico.” *Estudios Turísticos*, nº 134, págs. 23-34.

FELIPE GALLEGO, J. (1994): *Hostelería y productividad*. ASEHS, Madrid.

FESENMAIER, D. R.; KLEIN, S. y BUHALIS, D.(2000): *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*. SpringerWienNewYork. Barcelona.

FERNÁNDEZ, M. (2000): “Gran reserva”. *Emprendedores*, nº 35, agosto, págs. 36-40.

FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C. y ARRANZ PEÑA, N. (1999): *La cooperación entre empresas, análisis y diseño*. Esic. Madrid

FERNÁNDEZ CASADO, A. (1995): “Habitaciones sólo de día”. En ASENJO, M.: “La fórmula Tryp contra la guerra de precios”. *Actualidad Económica*, 4 de septiembre, págs. 32-33.

FERNÁNDEZ FÚSTER, L. (1985): *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Alianza editorial. Madrid.

FESENMAIER, D. R.; KLEIN, S. y BUHALIS, D. (2000): *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*. SpringerWienNewYork. Barcelona.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1985): *Teoría económica del turismo*. Alianza Universidad. Madrid.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1988): “Marketing de los servicios de las empresas turísticas”. *Estudios Turísticos*, nº 100, págs. 75-101.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1993): “Políticas empresariales para el sector hotelero”. *Estudios Turísticos*, nº 118, págs. 27- 49.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1995): *Economía para la gestión de las empresas turísticas. (Producción y comercialización)*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

FINNEL, G. (1997): “Resolving impact issues requires strategy”. *Hotel and Motel Management*, vol. 212, nº 8, 5 de mayo, págs. 36-45.

FLEMING, P. (2000): *Hablemos de marketing interactivo*. Esic, Madrid.

FORNÉS, M. A. (2000): “La comercialización vía internet es el futuro”. En GUILLÉN HIDALGO, D.: “Internet y hoteles. Tan lejos, tan cerca...”. *Tecno Hotel*, enero, pág. 30.

FOSTER, D. (1985): *Travel and Tourism Management*. Macmillan. Londres.

FOSTER, D. L. (1994): *Ventas y mercadotecnia para el profesional del turismo*. McGraw-Hill. México.

FRANQUICIAS.NET (2000): “Franquicias por sectores: viajes”. Documento obtenido en <http://www.franquicias.net> el 04/10/00.

FRAZIER, G. L. (1999): “Organizing and Managing Channels of Distribution”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, nº 2, págs. 226-240.

FRENCH, T. (1998): “The future of global distribution systems”. *Travel & Tourist Analyst*, nº 3, págs. 1-17.

FREW, E. A. y SHAW, R. N. (1999): “The Relationship between personality, gender and tourist behavior”. *Tourism Management*, vol. 20, nº 2, págs. 193-202.

FVW INTERNATIONAL (2000): “Ahora los grandes devoran a los más grandes”. En CONDE, L. : “Diez TT.OO. Europeos controlan el 70% del mercado”. *Editur*, nº 2101, 16 de junio, pág. 44.

GALILEO (2000): “About Galileo”. *Galileo International*. Documento obtenido en <http://www.galileo.com> el 19/12/00.

GALLEGO, J. (1997): *Marketing hotelero: principios para la gestión día a día*. Deusto. Bilbao.

GALLEGO GALÁN, I.; MOLINA JIMÉNEZ, S. P.; MONICHE BERMEJO, A y MUÑOZ SUPERVIELLE, Mª J. (2000): *Sistema de Análisis y Estadística del Turismo de Andalucía 2000-2004*. SAETA, Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. Sevilla.

GARCÍA, J. C. (2000): “Fiebre inversora en la hostelería”. *Editur*, nº 2079, 7/14 de enero, pág. 30.

GARCÍA CONCHELL, V. (2000): “Franquicias de agencias de viajes: Un futuro prometedor”. *Spic*, nº 568, 2ª quincena marzo, págs. 6-11.

GARCÍA VÁZQUEZ, J. M. (1996): “Integración vertical, poder de negociación y competitividad empresarial”. *Esic Market*, enero-marzo, págs. 164-187.

GARRIDO MORAGA, (1999). *Presentación de la ciudad de Málaga en FITUR '99*. Excmo. Ayuntamiento de Málaga. Madrid

GARRIGÓS SIMÓN, F.; PALACIOS MARQUÉS, D. y LAPIEDRA ALCAMÍ, R. (1999): *Las tecnologías de la información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventajas competitivas en el sector turístico*. En AGUAYO, A.; CARO, J. L.; GÁLVEZ, S. y GUEVARA, A.: *Turitec '99, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad*. Escuela Universitaria de Turismo. Málaga, págs. 221-235.

GARRO, J. (1998): “la comercialización de los hoteles urbanos independientes”. *Tecno Hotel*, enero, págs. 38-39.

GATELL PAMIES, J. (1994): *Hotel, hotel marketing*. Ciencias de la dirección, Madrid.

GAULDIE, R. (2000): “Limited Service Hotel Brands”. *Travel & Tourist Analyst*, nº 5, págs. 73-87.

GEBTA (2000): *Gebta España*. Guild European Business Travel Agents. Documento obtenido en <http://www.gebta.es> el 1/10/00.

GEE, C. Y.; MAKENS, J. C. y CHOY, D. J. L. (1996): *The Travel Industry*. ITP, International Thompson Publishing, 3ª ed.. Nueva York.

GERIÓN, L. (1998): “Best Western, la cadena en la que el hotelero es el dueño”. *Turismo & Economía*, nº 15, octubre/noviembre, págs. 34-38.

GERSOVTIZ, D. (1998): “Credit card fears slow airline Internet sales”. *ZDNet*, 10 de junio. Documento obtenido en <http://www.zdnet.com/zdnn/stories/zdnn-display/0,3440,2111222,00.html> el 01/09/00.

GILLETTE, B. (1999): “Franchising in Balance”. *Lodging*, vol. 25, nº 4, diciembre, págs. 54-57.

GO, F. (1989): “International hotel industry-capitalizing on change”. *Tourism Management*, vol. 10, nº 3, págs. 195-200.

GO, F. (1992): “The role of computerized reservation systems in the hospitality industry”. *Tourism Management*, vol. 13, nº 1, págs. 22-26.

GO, F. M. y HEDGES, A. (1994): *Strategic Alliances*. En WITT, S.F. y MOUTINHO, L. (1994): *Tourist Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, U.K, págs. 183-187.

GO, F. y PINE, R. (1995): *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. Routledge. London. England.

GO, F. M. y WILLIAMS, A. P. (1993): *Competing and Cooperating in the Changing Tourism Channel System*. En UYSAL, M. y FESEMAIER, D. R.: *Communications and Channel Systems in Tourism Marketing*. The Haworth Press, Nueva York, págs. 229-248.

GOMIS, J. M. (1995): “Las agencias y su visión estratégica.” *Editur*. Nº 1823, 17 de febrero, pág. 9.

GOMIS, J. M. (1998a): “El 71% de las agencias con CRS.” *Editur*. Nº 2012, 2 de octubre, pág. 13.

GOMIS, J. M. (1998b): “Internet: se impone la agencia virtual.” *Editur*. Nº 1998, 26 de junio, pág. 12.

GOMIS, J. M. (1999a): “¿Qué agencia controla mejor la red?” *Editur*. Nº 2071, 19 de noviembre, pág. 15.

GOMIS, J. M. (1999b): “Priceline: habitaciones de hotel mediante subasta en internet”. *Tecno Hotel*, febrero, pág. 8.

GOMIS, J. M. (1999c): “DTV el canal de distribución que llega”. *Editur*, 12 de febrero, pág. 12.

GONZÁLEZ ABAD, F. (1999): “Nuevas tecnologías aplicadas a la distribución del producto turístico de las Pymes”. Conferencia impartida en *TURITEC’99, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad*. Universidad de Málaga.

GONZÁLEZ ABAD, F. (2000): “Comercio electrónico en busca de la madurez”. *Editur* nº 2123, 17 de noviembre, págs. 31.

GONZÁLEZ COBREROS, M^a A. (1997): *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes*. Síntesis. Madrid.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A. y CERVANTES BLANCO, M. (1998): *El constructo de estilo de vida en el comportamiento del consumidor turístico*. En RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.: *X Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Esic, Santander, págs. 25-37.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, M^a B. (1999): *Reflexiones sobre exigencias de forma jurídica específica para las agencias de viajes: la posibilidad de agencias de viajes-personas físicas*. En AURIOLES MARTÍN, A.: *Derecho y Turismo. I y II Jornadas de Derecho Turístico Málaga 1998-99*. Junta de Andalucía, Málaga, págs 387-397.

GONZÁLEZ SORIA, J. (1999): *Tour operadores*. En BAYÓN MARINÉ, F. (Director): *50 años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid, págs. 845-865.

GOODALL, B. (1988): *Changing Patterns and Structure of European Tourism*. En GODALL, B. y ASHWORTH, G.: *Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destinations Regions*. Routledge. Londres, págs. 18-38.

GOODALL, B. y ASHWORTH, G. (1988): *Marketing in the Tourism Industry*. Routledge. Londres.

GOODALL, B. y BERSGMA, J. (1990): *Destinations-as marketed in tour operators’ brochures*. En ASHWORTH, G. y GOODALL, B.: *Marketing Tourism Places*. Routledge, Londres, págs. 170-192.

GRANDE ESTEBAN, I. (1996): *Marketing de servicios*. Esic. Madrid.

GRASSET, L. y RIBAGORDA, C. (2000): “Las compañías se reagrupan en alianzas”. *Capital*, septiembre, págs. 42-44.

GREEN, M. (1988): *Marketing de hoteles y restaurantes*. Deusto, Bilbao.

GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

GUILLÉN HIDALGO, D. (2000): "Internet y hoteles. Tan lejos, tan cerca...". *Tecno Hotel*, enero, págs. 29-32.

GUITART PASCUAL, C. (1999): *Cadenas hoteleras nacionales e internacionales*. En BAYÓN MARINÉS, F.: *50 Años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid. págs. 899-926.

GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, D. (1983): "Comercialización en empresas turísticas: cadenas hoteleras". *Estudios Turísticos*, nº 80, págs. 51-66.

G.V.U. (1998): "9th www user surveys". *Graphic, Visualization and Usability Center's*. Documento obtenido en http://gvu.gatech.edu/user_surveys/survey-1998-04, el 29/08/00.

HABECK, M. M.; KRÖGER, F. y TRÄM, M. (1999): *Después de la fusión. Siete estrategias para el éxito de la integración*. Deusto, Bilbao.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Prentice Hall, Madrid, 5ª ed.

HALLE, B. (2000): "La expansión pasa por la verticalidad". *SUR, Edición Electrónica*, 19 de mayo. Documento obtenido en <http://www.diariosur/diario/suscr/cs0107.htm> el 19/05/00.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K. (1989): "Collaborate with Your Competitors and Win". *Harvard Business Review*, vol. 67, nº 1, enero/febrero, págs. 133-139.

HANNIGAN, B. y JACKSON, J. (2000): "Bill Hanningan's Merrill Lynch Conference". *Sabre*. Documento obtenido en <http://www.sabre.com> el 25/07/00.

HARRIGAN, K. R. (1988): "Joint ventures and competitive strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 9. Citado por: MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): *La triple lógica de las alianzas estratégicas*. En CUERVO GARCÍA, A.: *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Civitas, Madrid, págs. 503-523.

HASEK, G. (1995): "Limited's Success". *Hotel & Motel Management*, vol. 210, nº 13, 24 de julio, págs., 36-37.

HAYLOCK, R. (1994): *Timeshare-the new force in tourism*. En SEATON, A. V. et al : *Tourism. The State of the Art*. John Wiley and Sons. West Sussex. England, págs. 230-237.

HAZARD, R. C. (1971): *Computerized reservations systems*. En U.I.O.O.T. : *The changing world of travel marketing*. Vth International Travel Research Seminar. Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (actual O.M.T.). Nassau, págs. 51-52.

HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational Governance in Marketing Channels". *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 1, enero, págs. 71-85.

HENDSILL, C. (1997): "Electronic Distribution: Developing The Paths Of Least Resistance". *Hotels, The Magazine of the Worldwide Hotel Industry*, vol, 31, nº 2, febrero, págs. 41-46.

HESKETT, J. L. (1987): "Lecciones en el sector servicios". *Harvard Deusto Bussiness Review*, 4º trimestre, págs. 83-94.

HESKETT, J.L.; SASSER, W.E. y HART, W.L. (1993): *Cambios creativos en servicios*. Díaz de Santos. Madrid.

HIGLEY, J. (1999): "The name game". *Hotel & Motel Management*, vol. 214, nº 2,1 de febrero, págs. 36-41.

HILL, T. y SHAW, R. N. (1995): "Co-marketing Tourism Internationally: Bases for Strategic Alliances". *Journal of Travel Research*, vol. 34, nº 4, págs- 25-32.

HINOJOSA, V. (2000): "Alianzas estratégicas para captar el tráfico aéreo de negocios". *Preferente*, nº 105, pág. 24.

H&MM (1997): "Finances of Franchising": *Hotel and Motel Management*, vol. 212, nº 8, 5 de mayo, págs. 34-35.

HOLDER, J. S. (1992): "The need for public-private sector cooperation in tourism". *Tourism Management*, vol. 13, nº 2, junio, págs. 157-162.

HOLLOWAY, J. C. (1994): *The Business of Tourism*. Addison Wesley Longman Limited.. Essex. 4ed.

HOPPER, M. D. (1990): "Rattling SABRE- New Ways to Compete on Information". *Harvard Bussiness Review*, vol. 68, nº 3, mayo-junio, págs. 118-125.

HORECO (1999): "Hoteles, hacia una nueva gestión". *Horeco*, nº 157, mayo, pág. 134-137.

HORECO (2000): "Hoteles. Retos y oportunidades". *Horeco*, nº 166, marzo/abril, págs. 118-125.

HORNER, S. y SWARBROOKE, J. (1996): *Marketing Tourism Hospitality and Leisure in Europe*. International Thompon Business Press. Oxford. England.

HOROVITZ, J. (1991): *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*. McGraw-Hill. Madrid.

HORWARTH CONSULTING ESPAÑA (1998): *La Industria Hotelera Española 1998*. Howarth Consulting España. Barcelona.

HORWARTH INTERNATIONAL (1995): *Horwarth Worlwide Hotel Industry 1995*. Howarth International, International Hotel Association y Smith Travel Research. Nueva York.

HOSTELMARKET (1999): “Las franquicias no seducen a los hoteleros españoles”. *Hostelmarket*, nº 2, febrero, edición electrónica obtenida en <http://www.alimarket.es> el 8/11/00.

HOSTELMARKET (2000a): *Anuario de la Hosteleria 2000*. Hostelmarket. Publicaciones Alimarket S.A.

HOSTELMARKET (2000b): “*VivaTours* no cumplió sus previsiones en su primer ejercicio”. *Hostelmarket*, nº 18, julio, pág. 5.

HOSTELMARKET (2000c): “*Ranking* semestral Cadenas Hoteleras”. *Hostelmarket*, nº 18, julio, págs. 36-37.

HOSTELMARKET (2000d): “La inversión hotelera en desarrollo supera los 1,2 billones de pts”. *Hostelmarket*, nº 18, julio, págs. 40-51.

HOSTELMARKET (2000e): “Las aperturas de nuevos hoteles se incrementaron en un 60% en 1999”. *Hostelmarket*, nº 14, marzo, edición electrónica obtenida en <http://www.alimarket.es> el 8/11/00.

HOSTELMARKET (2000f): “Las cadenas hoteleras en España”. *Hostelmarket*, nº 12, enero, edición electrónica obtenida en <http://www.alimarket.es> el 8/11/00.

HOSTELMARKET (2000g): “El sector hotelero español creció un 17% en 1999”. *Hostelmarket*, nº 19, septiembre, págs. 34-46.

HOSTELMARKET (2000h): “Las centrales y comerciales aumentan sus servicios”. *Hostelmarket*, nº 14, marzo, edición electrónica obtenida en <http://www.alimarket.es> el 8/11/00.

HOSTELMARKET (2000i): “El negocio de viajes aceleró su crecimiento en 1999”. *Hostelmarket*, nº 20 octubre, págs. 80-87.

HOSTELMARKET (2001): “Informe sobre las cadenas hoteleras en España”. *Hostelmarket*, nº 23, enero, edición electrónica obtenida en <http://www.alimarket.es> el 16/03/01.

HOSTELSUR (2000): “El auge del turismo origina inversiones de 40 millardos en 22 hoteles de cinco estrellas”. *Hostelsur*, nº 152, enero, pág. 22.

HOSTELTUR (1999a): “Auge de las centrales de reservas: más ventas para todos”. *Hosteltur*, nº 70, diciembre, págs. 6-8.

HOSTELTUR (1999b): “Turavia América anuncia el desarrollo de franquicias minoristas”. *Hosteltur*, nº 70, diciembre, pág. 34.

HOSTELTUR (2000a): “39 millones de turistas contratarán este año por Internet”. *Hosteltur Digital*, marzo. Documento obtenido en <http://www.hosteltur.com/index.php3?pagina=noticial&revista=72>. el 09/03/00.

HOSTELTUR (2000b): “Alianza entre Playa Hoteles y Expo-An”. *Hosteltur*, nº 72, febrero, pág. 29.

HOSTELTUR (2000c): “NH Hoteles desembarca en Europa de la mano de Jolly Hotels”. *Hosteltur*, nº 72, febrero, pág. 30.

HOWARD JOHNSON (2000): “Alianzas regionales y de mercadeo”. *Howard Johnson Hotels & Inns*. Documento obtenido en <http://www.hoyo.com> el 05/10/00.

HUDMAN, L. E. (1980): *Tourism a Shrinking World*. Grid, Ohio. Citado por MIDDLETON, V.T.C. (1989): *Marketing in travel and tourism*. Heineman, Londres, pág. 47.

HUDSON, S. (2000): “The Segmentation of potential tourist: constraint differences between men and women”. *Journal of Travel Research*, vol. 38, nº 4, págs. 363-368.

HUNT, S. D. (1991): *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio. Citado por RODRÍGUEZ, A.I. y GUTIÉRREZ, J. (1999): *Ciencia y método científico*. En SARABIA: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide. Madrid.

IBERIA (2000): *Grupo Iberia y empresas asociadas*. Documento obtenido en <http://www.iberia.es/info/index.html> el 21/09/00.

IEA, INSTITUTO ESTADÍSTICO DE ANDALUCÍA (1990-2000): *Anuario Estadístico de Andalucía*. Instituto de Estadística de Andalucía. Sevilla.

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (1997a): *Estudios de Mercados Turísticos Emisores. Nº 1: Alemania*. Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Madrid.

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (1997b): *Estudios de Mercados Turísticos Emisores. Nº 2: Reino Unido*. Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Madrid

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (1997c): *Estudios de Mercados Turísticos Emisores. Nº 3: Francia*. Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Madrid

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (1997d): *La oferta hotelera: algunos comentarios sobre su cuantificación*. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (1999): *Movimiento turístico en fronteras. Frontur. Año 1998*. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2000a): *Movimiento turístico de los españoles. Familitur. Año 1999*. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2000b): *El turismo en España durante 1999: Rasgos básicos*. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

IET, INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2000c): *El turismo en España durante el primer semestre del año 2000*. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1970-1998): *Anuario Estadístico de España*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1993): *Encuesta sobre la Estructura de los Establecimientos Hoteleros 1991*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1995): *Encuesta Piloto sobre la Estructura de las Empresas Hoteleras 1992*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1995-1998): *Encuesta de Movimientos de Viajeros en Establecimientos Hoteleros*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1999a): *Encuesta sobre la Estructura de las Empresas Hoteleras 1996*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1999b): *Anuario Estadístico de España 1998*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2000b): "Información sobre el uso del Comercio electrónico en el comercio al por menor. Datos del 2º trimestre de 2000". *Instituto Nacional de Estadística*. Documento obtenido en <http://www.ine.es/prensa/prensa.htm>. el 29/08/00.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA(2000c): *Encuesta de Ocupación Hotelera 1999-2000*. INEbase, Instituto Nacional de Estadística. Documentos obtenidos en la base de datos de <http://www.ine.es> durante los meses de octubre y noviembre de 2000.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA(2000d): *Anuario Estadístico de España 1999*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA(2000e): *Directorio Central de Empresas*. INEbase, Instituto Nacional de Estadística. Documentos obtenidos en la base de datos de <http://www.ine.es> durante los meses de octubre y noviembre de 2000. Madrid.

INGRAM, P. y BAUM, J. A. C. (1997): "Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels". *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nº 1, págs. 68-102.

INTERNATIONAL HOTEL ASOCIATION (1995): *Into the new millenium. A white paper on the global hospitality industry*. International Hotel Asociation, Paris.

IPK INTERNATIONAL (2000): *European Internet Travel Monitor Report 2000*. IPK International. Citado en EDITUR: "Internet, decisivo para el 6% de los viajes de los alemanes". *Editur*, nº 2122, 10 de noviembre.

JÄRVELÄ, P.; LOIKKANEN, J.; TINNILÄ, M. y TUUNAINEN, V. K. (1999): "Business models for electronic commerce in the travel services". *Information, Technology & Tourism*, vol. 2, págs. 185-196.

JOHNSON, K. (1999): "Hotel Management Contract Terms". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, nº 2, págs. 34-39.

JONES, P. (1999): "Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century phenomenon". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, nº 4, págs. 155-164.

JONES, T. (2000): "Analyst Presentation". *Travelocity.com*. Documento obtenido en <http://www3.travelocity.com/about/no?service>. el 25/07/00.

JONES, P. y PIZAM, A. (1993): *The International Hospitality Industry*. Longman. Essex. England

JUNTA DE ANDALUCÍA (1996-2000): *Boletín de Indicadores Turísticos de Andalucía*. Dirección General de Planificación Turística, Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. Sevilla.

JUNTA DE ANDALUCÍA (1999): *Registro de Empresas y Actividades Turísticas, R.E.A.T.* Documento facilitado por la Dirección General de Planificación Turística de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía.

KALIARI, S. (1998): "El agente de viajes es la pieza vital en nuestra cadena de negocio". En BORDONABA, M.: "Entrevista a Suki Kaliari, director de Marketing del Grupo Forte". *Tecno Hotel*, diciembre, págs. 32-33.

KHALE, L. R. y MADRIGAL, R. (1994): "Predicting Vacation Activity Preferences on the Basis of Value-System Segmentation" *Journal of Travel Research*, págs. 22-28.

KLEIN, S.; FRAZIER, G. L. y ROTH, V. J. (1990): "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets". *Journal of Marketing Research*, vol. 37, nº 2, mayo, págs. 196-208.

KNOWLES, T. (1996): *Corporate Strategy for Hospitality*. Longman. Essex. England.

KOENING, G. (1990): *Management stratégique*. Nathan. Citado por: MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): *La triple lógica de las alianzas estratégicas*. En CUERVO GARCÍA, A.: *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Civitas, Madrid, págs. 503-523.

KOTLER, P. (1992): *Dirección de marketing*. Ed. Prentice Hall, Madrid, 7ª ed.

KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS (1997): *Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

KROCHMAL, M. (1998): "Travel Service To Dominate E-Commerce". *Techweb.com*, 21 de agosto. Documento obtenido en <http://www.techweb.com/wire/story/TWB19980821S0025> el 11/08/00.

LAFFERTY, G. y VAN FOSSEN, A. (2001): "Integrating the tourism industry: problems and strategies". *Tourism Management*, vol. 22, nº1, febrero, págs. 11-19.

LAKATOS, I. (1983): *La metodología de los programas de investigación*. Alianza Editorial. Madrid.

LAMBIN, J. J. (1995): *Marketing estratégico*. McGraw Hill. 3ª ed. Madrid.

LANDA BERCEBAL, J.L. (1991): *Estrategias competitivas para las empresas del sector turístico*. Junta de Andalucía, Sevilla.

LAWLER, B. (1998): "Estrategia comercial a través de internet". *Nexotur*, 5 al 11 de enero, pág. 2.

LAWS, E. (1991): *Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives*. Stanley Thornes (Publishers) Ltd. Cheltenham (U.K.)

LAWS, E.; FAULKNER, B. y MOSCARDO, G.: *Embracing and Managing Change in Tourism*. Routledge. Londres.

LEJEUNE, J. (1971): *Sélection des canaux de distribution du tourisme*. En U.I.O.O.T. : *The Changing World of Travel Marketing*. Vth. International Travel Research Seminar. Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (actual O.M.T.). Nassau, págs. 46-51.

LEVIN, B. F. (1997): “La franquicia hotelera. Herramienta poderosa de mercadotecnia”. *Alta Hotelaria*, nº 35, enero-febrero, págs. 16-19.

LEVITT, T. (1976): “The Industrialization of Service”. *Harvard Business Review*, vol.54, septiembre-octubre, págs. 63-74.

LEVITT, T. (1986): *Comercialización creativa*. Ed. Cecsá. México.

LEWIS, R. C.; CHAMBERS, R. E. y CHACKO, H. E. (1995): *Marketing Leadership in Hospitality*. Van Nostrand Reinhold. USA. 2ª ed.

LICKORISH, L. J. y JENKINS, C. L. (2000): *Una introducción al turismo*. Síntesis. Madrid.

LINDSAY, P. (1992): “CRS supply and demand.” *Tourism Management*, vol. 13, nº 1, págs. 11-14.

LITTELJOHN, D. y BEATTLE, R. (1992): “The European hotel industry.” *Tourism Management*, vol. 13, nº 1, págs. 27-33.

LITTELJOHN, D. y ROPER, A. (1991) : *Changes in the international hotel companies' strategies*. En TEARE, R. y BOER, A. : *Strategic hospitality management*. Cassell. Londres, págs. 194-212.

LOPEZ, A. (1992): *Manual de marketing general y de servicios turísticos*. Síntesis, Madrid.

LÓPEZ CABARCOS, Mª A. y VÁZQUEZ ABAD, J. (1995): “Joint venture. Una forma de cooperación este-oeste. ¿Éxito o fracaso?”. *Esic Market*, octubre-diciembre, págs. 51-63.

LÓPEZ DE MIGUEL, C. (1996): *Las nuevas tecnologías y las cadenas hoteleras*. En O.M.T.: *Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística*. Organización Mundial de Turismo, Madrid. (Borrador si numeración de páginas).

LOVELOCK, C. H. (1986): *Marketing of Services*. En BUELL, V. P.: *Handbook of Modern Marketing*. McGraw Hill, Nueva York, 2ª ed., págs. 5.1-5.13.

LOVELOCK, C. H. (1997): *Mercadotecnia de servicios*. Prentice Hall, México, 3ª ed.

LUFHTANSA (2000): *InfoFlyway. Todo sobre Lufhtansa*. Documento obtenido en <http://www.lufhtansa.es> el 21/09/00.

LUNDBERG, D. R. (1986): *Manual de organización y administración del turismo*. Centrum. Barcelona.

LUQUE MARTÍNEZ, T. (1999): *Encuestas para la investigación*. En SARABIA: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide. Madrid, págs.273-305.

LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide. Madrid.

MACBETH, D. K. y FERGUSON, N. (1994): *Alianzas con los proveedores*. Folio, Barcelona.

MACÍAS, M. (1999): *Nuevas tecnologías aplicadas a la distribución turística. Oficina telemática de servicios turísticos de Andalucía*. En AGUAYO, A., et al :*Turitec'99, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad*. Escuela Universitaria de Turismo. Málaga, págs. 429-446.

MACÍAS, M.; PARRA, F.; ALARCÓN, P y GARRIDO, G. (1998): *El papel de los GDS's regionales en la distribución de productos turísticos*. En BUFORT, V. : *Aedemo, 1er. Seminario de Marketing Turístico*. Alicante, págs. 201-229.

MACCLEARY, K. W. y CHOI, B. M. (1999): "Personal values as a base for segmenting international markets". *Tourism Analysis*, vol. 4, nº 1, págs. 1-17.

MAJÓ FERNÁNDEZ, J. (1999): "Internet: Hoy y mañana". *Hotusa-Eurostars*, nº 30, págs. 14-16.

MALLEY, M. (1997): "Getting the most value out of franchising". *Hotel and Motel Management*, vol. 212, nº 8, 5 de mayo, págs. 31-42.

MARCH, R. (1994): "Tourism marketing myopia". *Tourism Management* nº 15, vol. 6 págs. 411-415.

MARCH, R. (2000): "Buyer Decision-Making Behavior in International Tourism Channels". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 1 nº 1, págs. 11-25.

MARCUSSEN, C. H. (1999): "The effect of internet distribution on travel and tourism services on the marketing-mix: no-frills, fair fares, and fare wars in the air". *Information Technology & Tourism*, vol. 2, págs. 197-212.

MARCUSSEN, C. H. (1999): *Internet Distribution of European Travel and Tourism Services*. Bornholms, Copenhagen.

MARÍN, A. (2000): “La gestión virtual del cliente en el sector viajes”. *Editur* nº 2123, 17 de noviembre, págs. 27-28.

MARÍN, A.; JAREN, E.; BELIO, C. y MANCHÓN, X. (1999): *Manual de gestión de la calidad en el sector de las agencias de viajes*. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme y Pricewaterhousecoopers. Madrid.

MARÍN VIDAL, A. y OLLER NOGUÉS, J. (2000): “Agencias de viajes: el coste de la venta de billetes aéreos y sus efectos”. *Editur*, nº 2128, 22 de diciembre, págs. 16-18.

MARTIN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ed. Ariel, Barcelona.

MARTÍN CERDEÑO, V. (1999): “Hostelería y Restauración”. *Distribución y Consumo*, nº 46, junio-julio, págs. 5-17.

MARTÍNEZ MILLÁN, J. (1999): “Las centrales impulsadas por algunas CC.AA. Apenas son empleadas por las AA. VV., ya que están mal planteadas hacia el usuario final”. En HOSTELTUR: “Auge de las centrales de reservas: más ventas para todos”. *Hosteltur*, nº 70, diciembre, pág. 8.

MATEO, A. (1992): “Viajes de incentivos”. *M-K, Marketing y Ventas para directivos*, nº 52, enero, págs. 15-17.

MATEU, J. (1996): “RACC”. En ESADE: “Multimedia y Telecomunicaciones al servicio del turismo”. *Estudios de Gestión Turística*, nº 2. Suplemento Editur, octubre, pág. 51.

MATÍA, V. (1996): “La Caixa”. En ESADE: “Multimedia y Telecomunicaciones al servicio del turismo”. *Estudios de Gestión Turística*, nº 2. Suplemento Editur, octubre, págs. 49-50.

MATÍAS, C. (1992): “Multipropiedad, vacaciones al sol con demasiadas sombras”. *Interviú*, nº 828, 12 de marzo, págs. 6-13.

MAY, V. (1991): “Tourism, environment nad development.” *Tourism Management*, vol. 12, nº 2, págs. 112-118.

MAZARS (2000): *La Industria Hotelera Española 2000*. Mazars Turismo. Barcelona.

McBRIDE, E. J. (1998): “A Synergistic Relationship”. *Lodging*, vol. 24, nº 3, noviembre, págs. 41-43.

McINTOSH, R. W.; GOELDNER, C. R. y RITCHIE, J. R. B. (1995): *Tourism: Principles, Practises, Philosophies*. John Wiley and Sons, Inc. 7ª ed. Nueva York.

- McMULLEN, E. H. (1990): "MORI's Time Share Products Fit Marriott's Corporate Plan". *Vacation Industry Review*, verano, págs. 12-17.
- McQUIVEY, J. L.; DELAGHEN, K.; WEISMAN, D. E; LEVIN, K. y ABER, A. (1998): "Leisure Travel's Booking Boom", *The Forrester Report*, vol.I, nº VI, septiembre. Citado por PRICEWATERHOUSECOOPERS L.L.P. (1999): "The Internet Transform the Traditional Distribution System" *Hospitality Directions, A Lodging Research Journal*, julio, págs. 19-29.
- MEDINA MUÑOZ, D. y GARCÍA FALCÓN, J. M. (2000): "Successful relationships between hotels and agencies". *Annals of Tourism Research*, vol, 27, nº 3, págs. 737-762.
- MEDLIK, S. (1991): *Managing Toruism*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- MEDLIK, S. (1994): *The Business of Hotels*. Butterworth-Heinemann. 3ª ed. Oxford.
- MELLADO, V. (1991): "Ayer se constituyó formalmente Andalucía Universal, primer touroperador andaluz". *Diario SUR*, Málaga, 22 de noviembre, pág. 20.
- MELLADO, V. (1999): "Nuñez abre hoy la Bolsa de Contratación de Turismo de Interior con buenas expectativas". *Diario Sur, edición electrónica*, 25 de marzo, <http://www.diariosur.es/diario/suscr/cs0102.htm>. el 25/03/00.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): *La triple lógica de las alianzas estratégicas*. En CUERVO GARCÍA, A. :*Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Civitas, Madrid, págs. 503-523.
- MESTRE SOLER, J.R. (1990): *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Gráficas Europa, Girona.
- MIDDLETON, V. T. C. (1991): "Whither the package tour?" *Tourism Management*, vol. 12, nº 3, págs. 185-192.
- MIDDLETON, V.T.C. (1994): *Marketing in travel and tourism*. Heineman, Londres. 2ª ed.
- MILL, R. C. y MORRISON, A. M. (1992): *The Tourism System: An Introductory Text*. Prentice Hall, New Jersey, 2ª ed.
- MINOTEL (1996): *Alternativa comercial actual de promociones hoteleras*. Minotel España. Benalmádena, Málaga.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J. P.; CUENCA, A. C. y MIQUEL, M. J. (1996): *Investigación de mercados*. McGraw Hill, Madrid.
- MIQUEL PERIS, S.; PARRA GUERRERO, F.; LHERMIE, C. y MIQUEL ROMERO, Mª J. (1999): *Distribución comercial*. Esic. Madrid. 3ª ed.

MOLAS, J. (1998): “Los hoteles independientes lo pueden pasar muy mal si no se agrupan”. En GOMIS, J. : “Entrevista a Joan Molas, consejero delegado de H10 Hotels”. *Tecnohotel*, septiembre, pá'g. 7.

MOLINILLO JIMÉNEZ, S. (2000): *Centros Comerciales de Área Urbana: Especial referencia a las relaciones con entidades laterales*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

MONFORT MIR, V. M. (1995): Estrategias de competitividad del sector hotelero español: especial referencia al arco mediterráneo y Canarias. En CIES : *Economía del turismo*. V Congreso Nacional de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Las Palmas de Gran Canaria, págs. 51-91.

MONTERO, F. (1998): “Cuidados intensivos. Técnicas de fidelización para que tus clientes no te traicionen con la competencia”. *Emprendedores*, nº 8, mayo, págs. 50-53.

MORA, M. J. (2000): “El turismo cotiza al alza en la red”. *Actualidad Económica*, nº 2195, 17/23 de julio, págs. 6-9.

MORRISON, A.M. (1996): *Hospitality and Travel Marketing*. Delmar Publishers. 2ª ed. Albany. U.S.A.

MORRISON, A. y THOMAS, R. (1999): “The future of small firms in the hospitality industry”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, nº 4, págs. 148-154.

MOUTINHO, L. (1987): “Consumer Behavior in Tourism”. *European Journal of Marketing*, vol. 21, nº 10, págs. 5-44.

MOUTHINO, L. (1990): *Strategic for tourism destination development: An investigation of the role of small bussiness*. En ASHWORTH, G. y GOODALL, B. : *Marketing Tourism Places*. Routledge, Londres, págs. 104-122.

MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1985): “Análisis del poder en los canales de comercialización: una revisión de las líneas de investigación”. *Estudios sobre consumo*, nº 4, abril, págs.89-104.

MULLER, T. E. (1991): “Using Personal Values to Define Segments in an International Tourism Market”. *International Marketing Review*, nº 8, págs. 57-70.

MUNAR, R. (2000): “Riu va a potenciar abiertamente las franquicias para su expansión”. *TecnoHotel*, enero, págs.25-28.

MUÑOZ, P. (1991): “La nueva moda de los viajes a la carta”. *Tiempo*, 2 de diciembre, págs. 148-152.

MUÑOZ DE ESCALONA, F. (1989): “Economía de la producción turística. Hacia un enfoque alternativo.” *Estudios Turísticos*, nº 101, págs. 3-23.

MUÑOZ OÑATE, F. (1994): *Marketing turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

MUÑOZ OÑATE, F. (2000): “Franquicias de agencias de viajes: Un futuro prometedor”. *Spic*, nº 568, 2ª quincena marzo, págs. 6-11.

MURPHY, J.; FORREST, E. J.; WOTRING, C. E. y BRYMER, R. A. (1996): “Hotel Management and Marketing on the Internet”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 37, nº 3, junio, págs. 70-81.

MURRAY, B. (1998): *The International hotel industry: corporate strategies and global opportunities*. Travel & Tourist Intelligence, Londres.

MUTCH, A. (1995): “IT and small tourism enterprises: a case study of cottage-letting agencies”. *Tourism Management*, vol. 16, nº 7, págs. 533-539.

NEEDHAM, P. (2000): “Trends and issues in the European travel industry”. *Travel & Tourist Analyst*, nº 6, págs. 83-100.

NEIL, A. (1976): *Organización y gestión hotelera para hoteles de una a tres estrellas*. Hispano Europea, Barcelona.

NEXOTUR (2000): “Los ranking de Nexotur”. *NEXOTUR*, nº 184, edición especial Fitur, Madrid.

NH HOTELES (2000): *Informe Anual 1999*. NH Hoteles. Documento obtenido en <http://www.nh-hoteles.com> el 28/09/00.

NORVAL, A. J. (1936): *The Tourist Industry. A National and International Survey*. Pitman. Londres.

NOZAR, R. A. (1998): “Spotlight on management Companies”. *Hotel & Motel Management*, vol. 213, nº 4, 2 de marzo, págs. 30-34

NUÑEZ CASTAÍN, J. (1998): “Conclusiones Panel I: Información, Promoción y Comunicación”. *ICE, Información Comercial Española*. Monográfico sobre Congreso Nacional de Turismo, nº768, febrero, págs. 103-104.

OCCIDENTAL (2000): “Occidental hoteles formaliza el proceso de adquisición de la cadena Allegro”. *Occidental Hoteles*. Documento obtenido en <http://www.occidental-hoteles.com> el 28/09/00.

O'CONNOR, P. (1999): *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. CABI Publishing, Londres.

O'CONNOR, P. y FREW, A. J. (2000): *Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector*. En FESENMAIER, D. R.; KLEIN, S. y BUHALIS, D.: *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*. SpringerWienNewYork. Barcelona, págs. 324-335.

OHMAE, K. (1989): "Managing in a Borderless World". *Harvard Business Review*, vol. 67, nº 3, mayo/junio, págs. 152-161.

OLMEDA, I.; RUBIO, J.; QUEREDA, J. y FERNÁNDEZ, E. (2000): *TURITEC 2000*. Universidad de Alcalá.

OLMO, L. del (1996): "Grupo Sol". En ESADE: "Multimedia y Telecomunicaciones al servicio del turismo". *Estudios de Gestión Turística*, nº 2. Suplemento Editor, octubre, págs. 47-48.

OLLER, J. (1997): "Los sistemas inteligentes en las agencias". *Nexotur*, , 29 diciembre de 1997 al 4 de enero de 1998, pág. 2.

OLSEN, M.; CRAWFORD-WELCH, S. y TSE, E. (1991): *The global hospitality industry of the 1990s*. En TEARE, R. y BOER, A. : *Strategic Hospitality Management*. Cassell, Nueva York, págs. 213-225.

OLSEN, M. D. y ZHAO, J. L. (1997): "New Management Practise in the International Hotel Industry". *Travel & Tourist Analyst*, nº 1, págs. 53-73.

O.M.T. (1978): *Cauces de distribución*. Organización Mundial de Turismo. Madrid.

O.M.T. (1996a): *Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística*. Organización Mundial de Turismo, Madrid.

O.M.T. (1996b): *Seminario sobre turismo y nuevas tecnologías de la información*. Organización Mundial de Turismo, Madrid.

O.M.T. (1999): *Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio. Retos del marketing electrónico*. Consejo Empresarial de la Organización Mundial de Turismo. Madrid.

O.M.T. (2000): "Organización Mundial de Turismo: preguntas más frecuentes". Documento obtenido de <http://www.world-tourism.org/faq/FAQ-ESP.HTM>. el 04/08/00.

ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1989): "Un nuevo producto turístico: el Holiday Timeshare". *Estudios Turísticos*, nº 104, 4º trimestre, págs. 23-48.

PALMER, J. (1997): "The use of technology in hotel marketing". *Journal of Vacation Marketing*, vol. 3, nº 2, págs. 164-169.

PALMER, A. y BEJOU, D. (1995): "Tourism Destination marketing Alliances". *Annals of Tourism Research*, vol. 22, nº 3, págs. 616-629.

PARENTEAU, A. (1995): *Marketing práctico del turismo en hostelería, restauración, turismo comercial e institucional*. Síntesis. Madrid.

PARRA GUERRERO, F. (1995): *La franquicia, una buena estrategia para el empresario malagueño*. En VV. AA. : *Presente y futuro de la provincia de Málaga*. Sociedad de Planificación y Desarrollo, S.A. (SOPDE). Málaga, Tomo II, págs. 555-561.

PARRA LÓPEZ, E. (2000): *El poder de las agencias de viajes en la distribución del producto turístico*. En BLANQUER, D.: *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza.. II Congreso Universitario de Turismo*. Tirant Lo Blanch, Valencia, págs. 181-198.

PASAMONTI, L.Y LUCCHI, G. (1998): "Preliminary estimate of the multiplier effects of electronic commerce on EU economy and employment". *FAIR Working paper*, nº 47, marzo.

PATRONATO PROVINCIAL DE TURISMO DE LA COSTA DEL SOL (1992-93): *Memoria anual y plan de actuación*. Patronato Provincial de Turismo de la Costa del Sol. Málaga.

PATRONATO PROVINCIAL DE TURISMO DE LA COSTA DEL SOL (1995): *Plan de acción*. Patronato Provincial de Turismo de la Costa del Sol. Málaga.

PAU, M. (1996): "El invento Séneca". Eht, La Revista España Hostelera y Turística, nº 494, enero/febrero, págs. 16-18.

PEDREÑO MUÑOZ, A. Y MONFORT MIR, V. M. (1996): *Introducción a la economía del turismo en España*. Civitas. Madrid.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D. y LUMPKIN, J. R. (1999): *Canales de marketing y distribución comercial*. McGraw Hill, Santafé de Bogotá.

PENDER, L. (1999): "European aviation: the emerge of franchised airline operations". *Tourism Management*, vol. 20, octubre, págs. 565-574.

PÉREZ MORIONES, A. (1998): *El contrato de gestión hotelera*. Tirant lo blanch. Valencia.

- PÉREZ SUBÍAS, M. (1998): “Uso de internet, cómo somos..., cómo seremos”. *Asociación de Usuarios de Internet*. Documento obtenido en <http://aui.es/estadi/egu/datos98>. el 30/08/00
- PERIÁÑEZ CAÑADILLAS, I. y ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (1999): “El museo Guggenheim, creador de un nuevo producto turístico”. *Harvard Deusto Business Review*, nº 92, septiembre/octubre, págs. 64-72.
- PIZAM, A. y MANSFELD, Y. (1999): *Consumer Behavior in Travel and Tourism*. Haworth Press.
- PLOG, S. C. (1974): “Why Destinations Areas Rise and Fall in Popularity”. *The Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, vol. 14, nº 4, págs. 55-58.
- POON, A. (1988): “Information technology and tourism”. *Annals of Tourism Research*, vol. 15, nº 4, págs. 531-549.
- POON, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Cab International. Oxon. (U.K.).
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Cecs. México.
- PORTER, M.E. y FULLER, M. B. (1988): “Coaliciones y estrategia global”. *Información Comercial Española*, nº 658, junio, p' gas. 101-120.
- POWERS, T. (1997): *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, 2ª ed..
- POZA LLEIDA, J.M. de la (1993): *Marketing turístico*. Oikos-Tau, Barcelona.
- POZA LLEIDA, J.M. de la (1993): *Servicios turísticos*. Oikos-Tau, Barcelona.
- PRASAD, K. y DEV, C. (2000): “managing Hotel Brand Equity”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 3, junio, págs. 22-31.
- PREFERENTE (2000): “La tienda virtual de Juniper”. *Preferente*, nº 105, febrero, pág. 32.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (1999): *Manual de gestión de la calidad en el sector de agencias de viajes*. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme y Pricewaterhousecoopers. Madrid.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS L.L.P. (1999): “The Internet Transform the Traditional Distribution System” *Hospitality Directions, A Lodging Research Journal*, julio, págs. 19-29.
- PRIDE, W. M. y FERRELL, O. C. (1997): *Marketing. Conceptos y estrategias*. McGraw Hill, México, 9ª ed.

QUESADA, E. de (1999): *Las agencias de viajes*. En AECIT *La actividad turística española en 1998*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid. Págs. 147-157.

RACC (2000): “Sabía que...”. *Real Automóvil Club de Cataluña*. Documento obtenido en <http://racc.es/html/esp/historia/his-103.htm>. 08/08/00.

RADBURN, M. y GODALL, B. (1990): *Marketing trough travel agencies*. En ASHWORTH, G. y GOODALL, B.: *Marketing Tourism Places*. Routledge, Londres, págs. 237-255.

RASTROLLO HORRILLO, M^a A. (1999): *Bases para un modelo explicativo de la empresa en la economía del conocimiento: El concepto de empresa ampliada. Aplicación a la empresa turística*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Málaga.

RASTROLLO HORRILLO, M^a A. y ALARCÓN URBISTONDO, P. (1999): “El turista ante el comercio electrónico”. *Estudios Turísticos*, nº 142, págs. 97-116.

RAWAT, R. (1975): *Tourism Marketing. A developing Country's Viewpoint*. Actas de la Conferencia de Internacional de Turismo y Transporte Aéreo, Manila.

RECIO, I.(1983): *Marketing turístico: un desafío pendiente*. Istmo, Madrid.

REINARES LARA, E. (1994): “Análisis de la inversión publicitaria en el sector hotelero”. *Estudios Turísticos*, nº 121, págs. 67-81.

RENAGHAN, L. M. (1981): “A New Marketing Mix for the Hospitality Industry”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 22, nº 2, págs. 30-35.

RENAGHAN, L. M. (1993): *International Hospitality Marketing*. En JONES, P. y PIZAM, A.: *The International Hospitality Industry*. Longman. Essex. England, págs. 165-175.

RENSHAW, M. B. (1994): “Consequences of integration in UK tour operating”. *Tourism Management*, vol. 15, nº 4, págs. 243-245.

RENSHAW, M. B. (1997): *The Travel Agent*. Business Education Publishers. 2^a ed. Sunderland. U.K.

RIFÁ, M. (2000a): “Información sobre la III Convención de la Organización Europea del Tiempo Compartido”. En BARBOTTA, H. : “Más de mil congresistas intentan acabar con la leyenda negra del tiempo compartido”. *SUR, Edición Electrónica*, 4 de octubre. Documento obtenido en <http://www.diariosur/diario/suscr/csol05.htm> el 04/10/00.

RIFÁ, M. (2000b): “Información sobre la III Convención de la Organización Europea del Tiempo Compartido”. En BARBOTTA, H. : “El tiempo compartido generará 10.000 millones en Andalucía”. *SUR, Edición Electrónica*, 30 de septiembre. Documento obtenido en <http://www.diariosur/diario/suscr/csol04.htm> el 30/09/00.

ROCA MORA, A. (2000): “Coloquios de franquicias en agencias de viajes”. Spic. Nº568, 2ª quincena de marzo, págs. 6-11.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. A. (1997): “La comercialización de servicios turísticos: nuevas herramientas de actuación.” *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, págs. 79-93.

RODRÍGUEZ, A.I. y GUTIÉRREZ, J. (1999): *Ciencia y método científico*. En SARABIA: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide. Madrid, págs.21-50.

ROSENBLOOM, B. (1991): *Marketing Channels. A Management View*. The Dryden Press, Orlando, USA. 4ª ed.

RYAN, C. (1991): “Tourism and marketing, a symbiotic relationship?” *Tourism Management*, vol 12, nº 2, págs. 101-111.

SABRE (2000): “About Sabre”. *Sabre*. Documento obtenido en <http://www.sabre.com> el 19/12/00.

SAETA (1998-2000): *Balance del año turístico en Andalucía*. Consejería de Turismo y Deporte. Junta de Andalucía. Sevilla

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. Mª (1996): *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Esic. Madrid.

SÁNCHEZ, J. (2000): “Málaga ciudad centra el boom en la Costa del Sol”. *Editur*, nº 2079, 7/14 de enero, pág. 30.

SÁNCHEZ BARDÓN, L. (1996): “Los grandes hoteleros crecen a codazo limpio”. *Turismo y Economía*, nº 2, septiembre/octubre, págs. 12-17.

SÁNCHEZ-RUBÉN GONZÁLEZ, J. (2000): “Ofensiva hotelera en la Costa del Sol”. *Editur*, nº 2114, 15 de septiembre, pág. 17.

SÁNCHEZ PÉREZ, M. (1996): “El liderazgo en el canal de comercialización: un proceso para la gestión de las relaciones internas del canal.” *Esic Market*, octubre-diciembre nº 246, págs. 45-61.

SANCHO, A. (1998): *Introducción al turismo*. Organización Mundial de Turismo. Madrid.

SANGSTER, A. (2000): “European Hotel Branding”. *Travel & Tourist Analyst*, nº 6, págs. 63-81.

SANTESMASES MESTRE, M. (1999): *Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide. Madrid.4ª ed.

SANTOS ARREBOLA, J. L. (1984): *El marketing turístico y los costes directos*. Universidad de Málaga.

SARABIA SÁNCHEZ, F. J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide. Madrid.

SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y RUÍZ DE MAYA, S. (1996): “Aspectos metodológicos para la realización de estudios en el ámbito de la distribución comercial”. *Esic Market*, enero-marzo, págs. 117-141.

SCHERTLER, W. (1994): “Impact of new information technologies on tourism industry and businesses”. *Revue de Tourisme*, nº 2, págs. 2-8.

SCHMID, B. (1994): “Electronic markets in tourism”. *Revue de Tourisme*, nº 2, págs. 9-15.

SCHULZ, C. (1994): “Hotels and Travel Agents, the New Partnership”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 35, nº 3, abril, págs. 45. Citado por KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS (1997): *Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice Hall Hispanoamericana. México, pág. 457.

SEATON, A.V. y BENNET, M.M. (1996): *Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases*. Thomson Business Press. Oxford.

SEATON, A. V. et al (1994): *Tourism. The State of the Art*. John Wiley and Sons. West Sussex. England.

SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (1988): *Concentración y asociacionismo empresarial en el sector turístico*. Dirección General de Política Turística, Secretaria General de Turismo.

SELIN, S. (1993): *Collaborative Alliances: New Interorganizational Forms in Tourism*. En UYSAL, M. y FESEMAIER, D. R.: *Communications and Channel Systems in Tourism Marketing*. The Haworth Press, Nueva York, págs. 217-228.

SELIN, S. W. y MYERS, N. A. (1998): “Tourism Marketing Alliances: Member Satisfaction and Effectiveness Attributes of a Regional Initiative”. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 7, nº 3, págs. 79-94.

SENMENAT, P. LL. de (2000): “Las agencias de viajes perderán el 15% de su negocio en tres años”. *Preferente*, nº 105, febrero, pág. 32.

SERRA, J. (1996): “Presentación del estudio de opinión sobre las actitudes ante los multimedia y las telecomunicaciones”. En ESADE: “Multimedia y Telecomunicaciones al servicio del turismo”. *Estudios de Gestión Turística*, nº 2. Suplemento Editur, octubre, págs.23-26.

SERRA, J. (1997): “El sector hotelero atraviesa por una etapa de plena efervescencia empresarial”. *Tecno Hotel*, diciembre, págs. 22-23.

SERRA, A. (1998): “El impacto de los GDS sobre las agencias (1)”. *Nexotur*, nº 100, 20/26 de abril, pág. 2.

SHELDON, P. J. (1994a): *Tours operators*. En WITT, S.F. y MOUTINHO, L. : *Tourist Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, U.K, págs. 399-403.

SHELDON, P. J. (1994b): *Information technology and computer reservation systems*. En WITT, S.F. y MOUTINHO, L. : *Tourist Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, U.K, págs. 126-130.

SHELDON, P. (1997): *Information technologies for tourism*. CAB, Oxford.

SHINDLER, M. C. (1997): “The principle of the Principal: An Examination of Hotel-Management Agreements and the Laws of Agency”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, nº 4, págs. 22-27.

SIGMA DOS (1998): *Estructura empresarial del sector de hospedaje en Andalucía*. Estudio de Sigma Dos para la Dirección General de Planificación Turística de la Junta de Andalucía. Sevilla.

SIGMA DOS (1998): *Estructura empresarial del sector de agencias de viajes en Andalucía*. Estudio de Sigma Dos para la Dirección General de Planificación Turística de la Junta de Andalucía. Sevilla.

SIGNAW, J. A. y ENZ, C. A. (1999): “Best Practices in Marketing”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, nº 5, octubre, págs. 31-43.

SINCLAIR, M. T.; CLEWER, A. y PACK, A. (1990): *Hedonic prices and the marketing of package holidays: The case of tourism resort in Malaga*. En ASHWORTH, G. y GOODALL, B.: *Marketing Tourism Places*. Routledge, Londres, págs. 85-103.

SINCLAIR, T.S y SATBLER, M. J. (1991): *The Tourism Industry: An International Analysis*. Cab International, Oxon, U.K.

SINGH, A. J. (1999): “ Capital Investment in the US Hotel Industry to 2005”. *Travel & Tourist Analyst*, nº 5, págs. 69-87.

SOL MELIÁ (2000): *Memoria Anual 1999*. Sol Meliá. Documento obtenido en <http://www.solmelia.com> el 22/09/00.

SOLÉ MORO, M^a L. (2000): *Comercio electrónico: Un mercado en expansión*. Esic, Madrid.

SOPDE (1994-2000): *Observatorio Turístico de la Costa del Sol*. Sociedad de Planificación y Desarrollo, SOPDE, S.A. Patronato de Turismo de la Costa del Sol. Diputación de Málaga.

SOPDE (1997): *El turismo residencial y de segunda residencia en la provincia de Málaga*. Sociedad de Planificación y Desarrollo, SOPDE, S.A. Diputación de Málaga.

SPECK, E. J. (2000): “DLJ Airlines & Internet Distribution Conference”. *Sabre*. Documento obtenido en <http://www.sabre.com> el 25/07/00.

SPEKMAN, R. E.; ISABELLA, L. A. y MACAVOY, T. C. (2000): *Alliance Competence. Maximizing the Value of your Partnerships*. John Wiley & Sons, Nueva York.

SPIC (1997): “Acuerdo entre Europcar, Interrent y Hoteles Hesperia”: *Spic*, nº 510, 2^a quincena de junio, pág. 65.

SPIC (2000a): “Cyberagencias.com,”. *Spic*, nº 572, 2^a quincena de mayo, pág. 10.

SPIC (2000b): “Las mayoristas se lanzan a internet a través de edreams.” *Spic-net*. Documento obtenido en <http://www.revista-spic.net/esp/noticias/> el 19/05/00.

SPIC (2000c): “Amadeus lanza Pro Web” *Spic*, nº 565, enero, pág. 14.

SPIC (2000d): “Iberia y las agencias de viajes llegan a un acuerdo para la venta por internet” *Spic*, nº 568, 2^a quincena de marzo, pág. 17.

SPIC (2000e): “ebookers.com adquiere el 100% de Dimensiones” *Spic*, nº 573, 1^a quincena de junio, pág. 18.

SPIC (2000f): “Cóndor y TUI se perfilan como los principales touroperadores”. *Spic*, nº 575, 1^a quincena de julio, pág. 10.

SPIC (2000g): “Terra y Barceló operan conjuntamente en el portal” *Spic-net*. Documento obtenido en <http://www.revista-spic.net/esp/noticias/> el 21/09/00.

SPIC (2000h): “Airtours compra el 50% de Hotetur” *Spic-net*. Documento obtenido en <http://www.revista-spic.net/esp/noticias/> el 21/09/00.

SPIC (2000i): “SkyTeam nueva alianza aérea” *Spic-net*. Documento obtenido en <http://www.revista-spic.net/esp/noticias/> el 21/09/00.

SPIC (2000j): “Meliá quiere entrar en el negocio de las mayoristas” *Spic-net*. Documento obtenido en <http://www.revista-spic.net/esp/noticias/> el 19/05/00.

SPIC (2000k): “Cendant traerá sus franquicias de hoteles a España en el año 2000” *Spic-net*. Documento obtenido en <http://www.revista-spic.net/esp/noticias/> el 08/08/00.

SPIC (2000l): “Accor, Marriot y Holiday Inn proyectan invertir en España” *Spic*, nº565, enero, pág. 20.

SPIC (2000m): “Los hoteleros invierten en Andalucía” *Spic*, nº575, 1ª quincena de julio, pág. 19.

SPIC (2000n): “Alianza estratégica entre Occidental Hoteles y el grupo italiano Boscolo”. *Spic*, nº 575, 1ª quincena de julio, pág. 18.

STANTON, W. J.; ETZEL, M. J. y WALKER, B. J. (1996): *Fundamentos de marketing*. McGraw Hill, México, 10ª ed.

STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. (1992): *Marketing Channels*. Prentice Hall.

STERN, L. W. ; EL-ANSARY, A.; COUGHLAN, A. T. y CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización*. Prentice Hall Iberia. Madrid.

STIPANUK, D. M. (1993): “Tourism and technology.” *Tourism Management*, vol. 14, nº 4, págs. 267-278.

SUR (2000a): “Centro comercial de agencias”. *Diario Sur edición electrónica*, 23 de mayo. Documento obtenido en <http://www.diariosur.es/diario/suscr/cs0107.htm>. el 23/05/00.

SUR (2000b): “Fadesa pacta con Occidental”. *Diario Sur edición electrónica*, 12 de septiembre. Documento obtenido en <http://www.diariosur.es/diario/suscr/cs0108.htm>. el 12/09/00.

SWARBROOKE, J. y HORNER, S. (1999): *Consumer Behavior in Tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford.

TAMAMES, R. y GALLEGO, S. (1995): *Diccionario de economía y finanzas de la Cope*. Alianza Editorial y Ciencias de la Dirección. Madrid.

TAYLOR, D. (1998): “The trouble with hotel chain marketing”. *Hospitality Management*, nº 17, págs. 3-9.

TAYLOR, H. (1996): “Competitive advantage in the hotel industry-success through differentiation”. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 3, nº 2, 1996, págs. 170-173.

TAZÓN, J. M. (1993): “Las centrales de reservas ...” En ARAGÓN, A.: “Reservas para medio mundo”. *Mercado*, nº 609, 6 de diciembre, págs. 22-23.

TAZÓN, J. M. (1997): “Los canales de distribución turística (I)”. *Nexotur*, nº 37, 6al 12 de enero, pág. 2.

TEARE, R.; ADAMS, D. y MESSENGER, S. (1992) : *Managing projects in hospitality organizations*. Cassell. Londres.

TEARE, R. y BOER, A. (1991): *Strategic hospitality management*. Cassell. Londres.

THOMAS, R. (2000): “Small Firms in the Tourism Industry: Somo Conceptual Issues”. *International Journal of Tourism Research*, vol. 2, nº 5, septiembre/octubre, págs. 345-353.

TODD, G. y MATHER, S. (1995): *The international hotel industry. Corporate strategies and global opportunities*. Research Report The Economist Intelligent Unit.Londres.

TORMO & ASOCIADOS (2000): “Franquicias 99”. *Tormo y Asociados*. Documento obtenido en <http://www.tormo.com/Consultas/ListarFranquicias.asp>. el 05/06/00.

TORRES BERNIER, E. (1996): *Las megatendencias en el sector turístico: su impacto en la geografía malagueña*. En FUENTES GARCÍA, R.: *El sector turístico en la provincia de Málaga..* Colegio de Economistas de Málaga. Vol. I, págs 17-32.

TRAVEL DISTRIBUTION REPORT (1998): “Market Shares of four leading GDSs, end-1997”. *Travel Distribution Report*, 15 de enero. Citado por FRENCH, T.: “The future of global distribution systems”. *Travel & Tourist Analyst*, nº 3, págs. 3.

TRAVEL WEEKLY (1994): “U.S. Travel Agency Survey”. *Travel Weekly*, vol. 53, nº 65, págs. 118. Citado por KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS (1997): *Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice Hall Hispanoamericana. México, pág. 456.

TRAVELWEB (2000): “TravelWeb Fact Sheet”. *Nua Internet Surveys*. Documento obtenido en <http://www.nua.ie/surveys/index.cgi?f=vs&art-id=905354401&rel=true>. el 11/08/00.

TRIGO, J. y DRUDIS, A. (1999): Alianzas Estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas. Gestión 2000, Barcelona.

TRUITT, L. J.; TEYE, V. B. y FARRIS, M. T. (1991): “The role of computer reservation systems.” *Tourism Management*, vol. 12, nº 1, págs. 21-36.

TTI (1998):.”A good year for Spanish retail travel.” *Travel Industry Monitor*, septiembre, págs. 22-23.

TTI(1999): “Operating perfomance of the world’s hotel industry.” *Travel and Tourist Analyst* nº 6. págs. 51-64.

TTI (2000a): "Latest hotel world rankings show some surprise moves". *Travel Industry Monitor*, septiembre, págs. 16-18.

TTI (2000b): "Consolidation of the Spanish leisure travel industry is well underway". *Travel Industry Monitor*, octubre, págs. 21-22.

TUDURÍ, C. (1996): "Las agencias en franquicia atraen". *Editur*, nº 1919, 20/27 de diciembre, pág. 3.

TUDURÍ, C. (2000a): "Air Europa celebra su primera subasta". *Editur*, nº 2078-2079, 7/14 de enero, pág. 14.

TUDURÍ, C. (2000b): "Alianzas aéreas, la unión hace la fuerza". *Editur*, nº 2078-2079, 7/14 de enero, págs. 21-23.

TUDURÍ, C. (2000c): "Tres cajas de ahorro crean una cadena hotelera". *Editur*, nº 2121, 3/10 de noviembre, pág.6.

TUI (2000): *TUI Group. Welcome*. Documento obtenido en <http://www.tui.com> el 20/09/00.

TURESPAÑA (2000): "Presentación del Instituto de Turismo de España". *Turespaña*. Documento obtenido en <http://www.tourspain.es/turespae/general/present6.htm>. el 04/08/00.

TURISMO ANDALUZ (1997): *Andalucía. Manual de Turismo 1997*. Turismo Andaluz S.A. Dirección General de Fomento y Promoción Turística. Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. Sevilla.

TURISMO ANDALUZ (1998) : *I Jornadas Nacionales de Turismo y Medios de Comunicación*. Turismo Andaluz S.A., Sevilla.

TURISMO DE ANDALUCÍA (1993): *Plan de Desarrollo Integral del Turismo en Andalucía. Plan DIA*. Turismo de Andalucía S.A. Dirección General de Turismo. Junta de Andalucía. Sevilla.

TURISMO EUROPEO (2000a): "Reservamesa". *Turismo Europeo*, nº 21, mayo, pág. 33.

TURISMO EUROPEO (2000b): "Go vendió un 63% de sus billetes a través de internet en enero". *Turismo Europeo*, nº 21, mayo, pág. 12.

TURISMO Y ECONOMÍA (2000): "Holiday Inn abre 60 establecimientos". *Turismo y Economía*, nº 21, enero, pág. 16.

TYLER, C. (2000): "Ticketing and distribution in the airline industry". *Travel & Tourist Analyst*, nº 2, págs. 83-105.

US DEPARTMENT OF TRANSPORT (1988): *Study of Airline Computer Reservation Systems*. May. Citado por POON, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Cab International. Oxon. (U.K.)

US DEPARTMENT OF TRANSPORT (1990): *Airline Marketing Practices: Travel Agencies, Frequent Flyer Programmes and Computer Reservation Systems*. Secretary's Task Force on Competition in the United State domestic Airline Industry, February. Citado por POON, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Cab International. Oxon. (U.K.)

U.I.O.O.T. (1971): *The changing world of travel marketing*. Vth International Travel Research Seminar. Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (actual O.M.T.). Nassau.

U.I.O.O.T. (1972): *Estudio sobre las formas actuales y potenciales de los canales de distribución*. Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (actual O.M.T.). Geneve.

UYVAL, M. y FESEMAIER, D. R. (1993): *Communications and Channel Systems in Tourism Marketing*. The Haworth Press, Nueva York.

VALDÉS LLANEZA, A. (1997): "Las alianzas como vía estratégica para poner en práctica la estrategia de las empresas". *Esic Market*, enero-marzo, págs. 29- 41.

VALDÉS PELAEZ, L. y RUÍZ VEGA, A. (1996): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones gerenciales*. Servicio Publicaciones Universidad de Oviedo.

VALLS, J. F. (1996): *Las claves del mercado turístico*. Deusto, Bilbao.

VALLS, J. F. (2000): "Las asociaciones son el futuro". *Hotusa Eurostars*, nº 30, págs 5-6.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2000): *Estrategia de marketing de relaciones para el desarrollo de la oferta y distribución de productos turísticos*. En BLANQUER, D.: *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*. II Congreso Universitario de Turismo. Tirant Lo Blanch, Valencia, págs. 19-66.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. y DÍAZ MARTÍN, A. M. (1999): *Calidad y turismo rural*. En BLANQUER, D. : *Turismo: Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial*. I Congreso Universitario de Turismo. Tirant Lo Blanch, Valencia págs. 513-546.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A . (1997): *Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*. Civitas. Madrid.

VÁZQUEZ CASIELLES, R.; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A . y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (1998): *Marketing, Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Civitas. Madrid. 2ª ed.

VELASCO MARTÍN, A. y RODRÍGUEZ CRUZ, J. M. (1999): *Andalucía*. En AECIT *La actividad turística española en 1998*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid. Págs. 213-228.

VENKATESH, R.; MAHAJAN, V. y MULLER, E. (2000): “Dynamic co.marketing alliances: When and why do they succeed or fail?”. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, págs. 3-31.

VESGA, A. (1997) : “Antonio Catalán, vuelta a la casilla de salida”. *Emprendedores*, nº 3, diciembre, págs. 46-49.

VIALLE, O. (1995): *Los sistemas mundiales de distribución en la industria turística*. Organización Mundial de Turismo. Madrid.

VOGELER RUÍZ, C. (1999): *Timesharing o tiempo compartido*. En AECIT *La actividad turística española en 1998*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid. Págs. 93-104.

VOGELER RUÍZ, C. (2000): “Ventajas del tiempo compartido para la industria hotelera” En HORECO: “Hoteles. Retos y oportunidades”. *Horeco*, nº 166, marzo/abril, págs. 121.

VOGELER RUIZ, C y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (1997): *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

VOGELER RUIZ, C y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (2000): *Estructura y organización del mercado turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 2ª ed.

VV. AA. (1995): *Presente y futuro de la provincia de Málaga*. Sociedad de Planificación y Desarrollo, S.A. (SOPDE). Málaga.

VV. AA. (1998): *Turismo andaluz: posición ante el debate*. Turismo Andaluz, S.A. Sevilla.

WALLE, A. H. (1996): “Tourism and the Internet: Opportunities for Direct Marketing” *Journal of Travel Research*, vol. XXXV, nº 1, págs. 72-77.

WANG, K.; HSIEH, A. y HUAN, T. (2000): “Critical service features in group package tour: An exploratory research”. *Tourism Management*, vol. 21, págs. 177-189.

WARDELL, D. (1987): “Airline reservation systems in the USA”. *Travel & Tourist Analyst*, enero, págs. 45-56.

WARDELL, D. J. (1998): "The Impact of Electronic Distribution on Travel Agents." *Travel & Tourist Analyst*. nº 2, págs. 41-55.

WELD, W. E. (1999): "Boom Time Ahead?. Evaluating the future of hotel franchising". *Lodging*, vol. 24, nº 9, págs. 25-26.

WILLIAMS, P. W. (1999): "Strategic Partnership Development in Small and Medium Sized Tourism Enterprises". *Revue de Tourisme*, nº 4, págs. 20-35.

WITT, S. F.; BROOKE, M. Z. y BUCKLEY, P. J. (1995): *The management of International Tourism*. Routledge, Nueva York, 2º ed.

WITT, S.F. y MOUTINHO, L. (1994): *Tourist Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, U.K.

WRIGHT, D. (2000): "Las intermediarias actuales no desaparecerán en masa". En GUILLÉN HIDALGO, D.: "Internet y hoteles. Tan lejos, tan cerca...". *Tecno Hotel*, enero, pág. 30.

WORKSHOP ON ELECTRONIC DISTRIBUTION (1999): "Workshop on Electronic Distribution Beyond 2000". *21th New York University International Hospitality Industry Investment Conference*, Marriot Marquis Hotel, New York, 7 de junio. Citado por PRICEWATERHOUSECOOPERS L.L.P. (1999): "The Internet Transform the Traditional Distribution System" *Hospitality Directions, A Lodging Research Journal*, julio, págs. 19-29.

YAFIE, R. C. (1996): "Sector hotelero: un negocio de ventas, marketing e imagen". Harvard Deusto Marketing & Ventas, nº 16, septiembre/octubre, págs. 25-29.

YOSHINO, M. Y. y SRINIVASA RANGAN, U. (1996): *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.

ZABÍA LASALA, M. (1999): Marketing turístico institucional. En BAYÓN MARINÉS, F.: *50 Años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid, págs. 421-440.

ZEITHALM, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1985): "Problems and Strategies in Services Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 49, Primavera, págs. 33-46.

ZEITHALM, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.

ZIERKE, U. (1995): "World Travel Market 96", En MORATA, P.: "WTM 96: El mensaje de un mensajero." *Editur*, nº 1915, 22 de noviembre, pág. 3.

ZOREDA, J. L. (2000): "Si no está en línea, no está en venta". Citado en HORECO : "Hoteles. Retos y oportunidades". *Horeco*, nº 166, marzo/abril, págs. 118-125.

