

## LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

Eugeni Aguiló Pérez\*

**Resumen:** El presente artículo analiza la evolución de la intermediación mayorista a lo largo de las tres últimas décadas y las razones fundamentalmente económicas que han conducido a dichos cambios y que permiten referirse a diferentes etapas. En este contexto, se puede hablar, entre otras, de una fase de oligopolización a nivel nacional a otra de oligopolización a nivel global. El análisis resalta la descripción de las más recientes formas de intermediación y sus consecuencias en el negocio de los mayoristas tradicionales. Por otra parte, se destina una parte final a esbozar cuáles son las perspectivas futuras de este proceso ante los cambios tanto en las propias tecnologías como en su utilización.

**Palabras clave:** mayorista, intermediación turística, evolución y paquete turístico.

**Abstract:** This article analyses the evolution of tour operators (as the main travel and tourism intermediaries) over the past three decades. The main economic reasons that have led to these changes and which allow to refer to different stages will be specified. In this context, we can speak of, among others, a phase of nationwide oligopolization and another phase of globally oligopolization. The analysis highlights the description of the latest forms of intermediation and its impact on the business of traditional tour operators. On the other hand, a final part outlines which are the future prospects of this process towards changes in either the technologies themselves as well as and in their use.

**Keywords:** tours operators, tourism intermediation, evolution and tourist package.

### 1. INTRODUCCIÓN

Desde una visión tradicional, el proceso de intermediación y comercialización del turismo, se ha fundamentado en la existencia, como en muchos otros sectores de la economía, de agencias minoristas y mayoristas. Más concretamente, estas agencias mayoristas, conocidas como tour operadores han tenido en el sector turístico un papel primordial. Tanto es así, que este papel sobrepasa el papel del intermediario puro. Efectivamente, se dice que los tour operadores además de intermediarios son auténticos oferentes de productos turísticos. En este sentido, la confección de paquetes turísticos supone la

«fabricación» de un producto compuesto de diferentes servicios. Cada uno de estos integrantes en el conjunto del paquete es más barato que si se hubieran comprado de forma separada por el turista, como consecuencia del principio de las economías de escala, que se producen cuando los tour operadores contratan en masa habitaciones de hotel, plazas de avión...

La actividad de distribución con el turista como consumidor final se llevaba a cabo tradicionalmente a través de agencias de viaje minoristas que con frecuencia eran propiedad de los propios tour operadores. Hoy, como ya es conocido, este sistema se ha ido sofistican-

\* Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de les Illes Balears.

do por la existencia de nuevas formas de intermediación que han cambiado según parece de forma radical el papel de la web. Ahora merecería la pena analizar esta evolución, marcada por una sucesión de etapas que se distinguen desde un punto de vista de alcance espacial si bien manifiesta otros indudables elementos de diferenciación. De la información que se puede extraer del trabajo de Sard (2009) hemos intentado establecer las siguientes etapas que caracterizan cambios en las estrategias de intermediación mayoristas y sus consecuencias para otros actores.

## 2. ETAPAS QUE CARACTERIZAN LOS CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN

### 2.1. Primera etapa: El inicio de la concentración y consolidación de los tour operadores nacionales

Los años sesenta y gran parte de los ochenta se caracterizaron por el nacimiento y posterior consolidación de los tour operadores a nivel de los distintos estados europeos, principalmente aquellos que por su nivel de desarrollo tenían una elevada di-

mensión de población turística y que, han sido los principales clientes de los destinos turísticos españoles de sol y playa: Alemania y Reino Unido.

Es cierto que en esta primera fase se empiezan a dar determinadas fusiones o absorciones en el interior de los diferentes países. Esto condujo al incremento del tamaño de mercado de los diferentes tour operadores y su oligopolización en el contexto de cada país. Un ejemplo destacable sería la adquisición en el año 1988 de Horizon Travel Group (que era el tercer tour operador británico más grande) por parte del de mayor tamaño, Thompson, que fue recurrido a los tribunales, sin resultados, por el segundo mayorista Intasun. Mencionemos también las adquisiciones o participaciones de pequeños mayoristas por parte de First Choice. Estos grandes grupos inician, al mismo tiempo, aunque de forma tímida, las compras de mayoristas de otros países (Cuadro 1).

Por otro lado, empieza el proceso de crecimiento, a través de integraciones verticales, por parte de los tour operadores para participar más activamente en la cadena de valor del producto turístico. Aquí es nece-

### Cuadro 1

#### Inicio de la concentración y consolidación de los tour operadores nacionales

<i>Estrategia</i>	<i>Procesos de concentración y oligopolización en el seno de los países emisores.</i>
<i>Ejemplo</i>	Thompson compra Horizon, el tercer TO británico (1988).
<i>Estrategia</i>	<i>Inicio del proceso de crecimiento por integraciones verticales. Básicamente adquisición o creación de compañías aéreas.</i>
<i>Ejemplo</i>	First Choice crea Air 2000 (1987). My Travel crea Airtours Internacional (1987).

sario citar fundamentalmente las creaciones o adquisiciones de compañías aéreas entre otras razones para garantizar una parte de la oferta de plazas. Así ocurre cuando en el año 1987 First Choice crea AIR 2000 o My Travel, Airtours Internacional. En cambio, no sería un ejemplo durante estos años el hecho de que los mayoristas en general eran propietarios de agencias minoristas, ya que esta situación existía mucho antes de la primera etapa.

## **2.2. Segunda etapa: Crecimiento a través de la diversificación y el inicio del camino de creación de tour operadores transnacionales**

En primer lugar, es necesario decir que esta etapa está situada alrededor de los años noventa y se enmarca en un periodo de gran expansión económica y turística iniciada en 1993. Este nuevo contexto coincidió con el segundo boom turístico, transformándose las estrategias de crecimiento de los mayoristas. La primera estrategia que tiene una gran impulso es la aceleración del proceso de concentración de tour operadores, ya no solo a nivel de los propios países. Efectivamente, estamos en el inicio de la expansión transnacional de los grandes agentes mayoristas frente a su creciente competencia. Hay muchos ejemplos en la década de los noventa, tanto de consolidaciones a nivel nacional como internacional.

En el primer caso tenemos ejemplos tan significativos como la adquisición del tour operador británico Country Holidays, especializado en vacaciones residenciales, por par-

te de Thomson en 1994, o cuando en 1997 Thomas Cook adquiere Sunworld. No obstante, estos casos son de escasa importancia si los comparamos con los que se produjeron a nivel internacional. El reforzamiento de la lucha competitiva entre los tour operadores, que se refleja en una contención de los precios y la correspondiente reducción de los márgenes de beneficios, generó incentivos de crecimiento de las ventas como el camino más lógico para mantener y aumentar el volumen de beneficio. Esta estrategia se llevó a cabo a través de la adquisición de tour operadores de otros países, lo que aumentaría la cuota de mercado, aprovechándose aún más de las economías de escala. Ello redujo los costes unitarios por la utilización más eficiente de los recursos, por la reducción de los puestos de trabajo y de las oficinas abiertas al público...

Podemos encontrar un gran número de ejemplos sobre esta estrategia de concentración transnacional. No obstante, el caso por excelencia es el que tuvo lugar en TUI, cuando Preussag, en la segunda mitad de los noventa, entró en el mundo de los servicios adquiriendo la mayoría de las acciones de Hapag-Lloyd. Esta, a su vez, compró la mayoría de las acciones de TUI, creándose Hapag Touristik Union (HTU) en julio de 1998. Pocos meses después HTU compró el 25% de Thomas Cook. HTU cambió el nombre por TUI Group, el cual a mitad del año 2000 adquirió Thomson Travel Group, momento en el que surge el primer gran tour operador europeo.

Esta etapa que, como hemos dicho coincide con los años noventa, tiene también como características los procesos de

diversificación e integración vertical. En relación a esta última estrategia, es evidente la necesidad de expansión vertical que acabamos de analizar, para hacer crecer el volumen de beneficios mediante la busca de más valor añadido integrando verticalmente otras actividades. Pero cabe citar otra razón fundamental, que se refiere a la necesidad de las empresas de garantizar flujos de inputs necesarios para la continuidad del proceso de producción y de esta manera evitar los estrangulamientos. Esto es particularmente cierto en periodos de fuerte expansión de la demanda, si bien algunas empresas lo hacen independientemente de que el periodo sea de expansión o recesión, y siempre con la finalidad de proteger la actividad fundamental del negocio, bien sea la de intermediario u otra cualquiera.

En este contexto, los tour operadores hicieron frente al gran crecimiento de la

economía y el turismo a partir de los años 1992-1993, e invirtieron en otros sectores como el hotelero, para asegurarse un número de oferta de plazas hoteleras, controlando mejor la amenaza de un exceso de demanda sobre oferta de plazas. Los contratos garantizados no daban una seguridad suficiente de volumen de plazas. Un buen ejemplo lo tenemos con la participación de World of TUI en el capital de la cadena hotelera RIU.

Este período se caracteriza también por la diversificación, en términos de la compra por parte de los tour operadores de participaciones de las compañías aéreas en su creación, aunque este proceso se había iniciado en la década de los ochenta. Diferentes ejemplos son suficientemente significativos. Airtours bajo el paraguas del tour operador My travel creó en 1991 la compañía aérea Airtours Internacional. Thomas Cook a través de Sunworld compró la línea

## THE WORLD OF TUI

1995 Preussag compra Hapag Lloyd

.

.

.

1998 Hapag-Loyd adquiere la mayoría de TUI Hapag Touristic Union (HTU) para agrupar actividades de TUI y Hapag Loyd.

1999 HTU cambia de nombre por TUI Groups

2000 TUI Group compra Thomson

2001 Aparece la marca World Thomson

.

.

.

2007 Fusión TUI-Firs Choice

Flying Colours en 1998. También este fenómeno de integración y diversificación se da en el hecho de que los tour operadores tradicionales entraron en el mercado de diferentes segmentos turísticos, básicamente utilizando el instrumento de adquisición de tour operadores especializados de pequeño tamaño o compañías que ofrecían algún tipo de turismo. Unos ejemplos típicos son la adquisición en 1994 por parte de My Travel de la compañía de cruceros, MS Seawing y MS Carousel, o la compra de Thomon del tour operador británico especializado en vacaciones residenciales Country Holidays, en 1994. No es menos cierto que los grandes intermediarios empezaron a posicionarse en los procesos de distribución por medio de su incorporación en la red electrónica. Concretamente, en 1995 Thomas Cook fue el primer tour operador británico que comercializó sus productos por la web.

Cabe también citar el hecho de que los tour operadores desarrollaron otra actividad inversora para aumentar una parte de la cadena de valor, nada despreciable, alrededor de la integración vertical. Nos referimos a la compra que hicieron los tour operadores de agencias receptoras que permitan aumentar la rentabilidad. El «return on equity» (ROE) de este tipo de agencias es muy elevado, ya que la inversión necesaria es baja en relación al volumen de facturación. También es verdad que los tour operadores pueden controlar y garantizar la calidad del servicio, ya que uno de los elementos básicos del viaje turístico es dar un margen de seguridad en los traslados y una oferta amplia y de calidad de las actividades complementarias como pueden ser las excursiones. Investigaciones recientes de Aguiló Alegre

y Sard (2003), parecen demostrar que en zonas de Baleares donde compiten diferentes tour operadores, un paquete de las mismas características se vende un poco más caro por parte de determinados tour operadores. La razón recae probablemente en el hecho de que el turista está dispuesto a pagar esta diferencia, ya que su expectativa es la de un mejor servicio, jugando la agencia receptiva un papel primordial. Un ejemplo que tuvo una influencia especial en Baleares fue la compra de Ultramar Express por parte de TUI, tanto del emisor como del receptor. Al cabo de unos pocos años TUI se desprendió del emisor al venderlo a Viajes Iberia. (Cuadro 2).

### **2.3. Tercera Etapa: Los grandes tour operadores europeos y la implantación de la comercialización directa**

Esta tercera etapa que coincide en términos generales a lo que llevamos de siglo, se consolida la oligopolización de los tour operadores hacia la constitución de un número reducido de grandes intermediarios que actúan en Europa. Uno de los hechos que marca un antes y un después de este proceso, y que precisamente tiene lugar en el año 2000, es la entrada de Thomson en TUI Group, e inmediatamente después de la adquisición de participaciones en los dos tour operadores más importantes en sus respectivos países, Nouvelles Frontiers en Francia y Alpitour en Italia, reforzando de esta forma su liderazgo europeo. Mucho más recientemente, en el año 2007, ha surgido un nuevo consorcio turístico en Europa: la fusión entre la división turística

**Cuadro 2**  
**Crecimiento por diversificación e inicio de la transnacionalización**

<i>Estrategia</i>	<i>Primeras concentraciones a nivel transnacional.</i>
<i>Ejemplo</i>	TUI adquiere el líder holandés Holland International.
<i>Estrategia</i>	<i>Integración vertical al adquirir plazas hoteleras.</i>
<i>Ejemplo</i>	Participación de TUI en la cadena hotelera RIU.
<i>Estrategia</i>	<i>Integración vertical para la compra o creación de compañías aéreas.</i>
<i>Ejemplo</i>	Airtours, bajo el paraguas de My Travel, creó Airtours Internacional (1991).
<i>Estrategia</i>	<i>Diversificación por adquisición de tour operadores o compañías de productos especializados.</i>
<i>Ejemplos</i>	My Travel compra la línea de cruceros MS Seawing y MS Carousel (1994). Thomson adquiere el TO Country Holidays especializado en turismo residencial (1994).
<i>Estrategia</i>	<i>Integración vertical por adquisición de agencias receptoras.</i>
<i>Ejemplo</i>	TUI adquiere la agencia receptiva y emisora Ultramar Express.

ca de TUI AG y First Choice. La empresa de Hannover se convierte en el primer tour operador turístico europeo. No es menos importante el hecho de que durante el mes de junio del 2007 se produce otra fusión entre My Travel Group plc y Thomas Cook Group, surgiendo la corporación Thomas Cook AG plc que vende casi veinte millones de viajes, ocupa 33.000 trabajadores y es propietario de 97 aviones. Por lo tanto, en el año 2008, independientemente de sus actividades en otros continentes como el americano, existe en el mercado europeo una situación claramente de dominio de estos dos macro operadores: TUI First Choice y Thomas Cook-My Travel.

¿Cuáles pueden ser las razones que permiten justificar este reforzamiento del tamaño de los grandes intermediarios hasta pasar a controlar el mercado europeo? Como se ha dicho de forma reiterada, hoy el producto comercializado por los intermediarios ya no es únicamente el «paquete

turístico» sino el viaje turístico distribuido a través de otros instrumentos, básicamente internet. Este hecho, junto con la consolidación de las compañías aéreas de low cost, han permitido al consumidor organizar un viaje plenamente flexible a unos precios muy competitivos en relación a los «paquetes».

Como hemos dicho antes, el incremento del tamaño del mercado y las correspondientes economías de escala, han permitido a los tour operadores luchar con los nuevos competidores y enfrentarse a la reducción de los márgenes de beneficio. No obstante, no ha sido suficiente. Los tour operadores han intensificado su proceso de diversificación para obtener unos productos, y lo que es más importante, se incorporan definitivamente a internet, para aprovechar sus ventajas. En definitiva, la fusión de TUI-First Choice es el resultado de la voluntad de TUI de hacer inmersión en la red on line utilizando el bagaje que en este sentido ya

había adquirido First Choice. Concretamente, el grupo se ha beneficiado de los procesos de distribución on line de alojamiento, utilizando los dos canales de First Choice con mucho éxito. El primero de empresa a empresa a través de las marcas Hotelbeds y Bedsonline, y el segundo de empresa a consumidor mediante Hotelopia, Laterromms.com y Asiarooms.com. Citemos el hecho de que Baleares se ha beneficiado espectacularmente de este hecho, ya que además de ser la sede de la división española de TUI, tiene también la central de Hotelbeds que ya se ha introducido en más de 85 países (Cuadro 3).

A pesar de que hemos utilizado el término desintermediación, parece claro que puede llevar a confusión, ya que la reducción de la compra de viajes a través de las agencias minoritas por la utilización de mecanismos, sean o no de individualización del viaje en el ámbito de Internet, no permite afirmar la desaparición de los intermediarios sino el desarrollo de las nuevas formas de intermediación.

#### 2.4. Cuarta etapa: Hacia una creciente complejidad y sofisticación de la intermediación

Referirse a una cuarta etapa significa analizar una realidad muy cambiante, que obliga a realizar previsiones sobre un futuro que se antoja muy diferente. No obstante, no hay que olvidar que también los tour operadores en su posicionamiento ante los cambios siguen el proceso de fusiones para consolidar su posición privilegiada de liderazgo duopolico y de posicionamiento en los mercados que utilizan las nuevas tecnologías. En el año 2010, por ejemplo, Thomas Cook Group ha adquirido el mayor tour operador independiente del Reino Unido, Gold Metal, para complementar los paquetes de larga distancia y vuelos de terceros. En el mercado alemán, se ha hecho con el control de Oger Tours para reforzar el negocio con Turquía. En el ámbito de los retos de futuro, la cuestión fundamental que se plantea es como se distribuirá el papel de los diferentes intermediarios, incluyendo, lógicamente, Internet. La dis-

**Cuadro 3**  
**Los grandes tour operadores europeos y el papel de la desintermediación**

<i>Estrategia</i>	Fusiones y absorciones de grandes tour operadores de diferentes países hacia la duopolización europea
<i>Ejemplo</i>	TUI adquiere First Choice
<i>Estrategia</i>	Los grandes tour operadores se incorporan a la red
<i>Ejemplo</i>	La fusión TUI-First Choice

tribución de la actividad de venta entre los intermediarios variará en función de diferentes elementos, entre los que se incluye el reparto en el mapa geográfico turístico de los destinos y de los países de origen que, a su vez, pueden estar influenciados por factores como el coste del transporte aéreo tan dependiente de los precios energéticos. Por ejemplo, si España saliera beneficiada frente a destinos más alejados, parece evidente que esto afectará a la forma de organización e intermediación de los viajes.

#### 2.4.1. La red como mecanismo de información y valoración del turista

Uno de los elementos básicos y primordiales durante el proceso de intermediación es la información que el turista necesita para elegir un destino, y sobretodo, documentos sobre sus características. Hoy se está desarrollando una tendencia acelerada a la utilización de la red como mecanismo de información. Esto ya no es un tema de discusión, aunque ello no comporte la desaparición de los intermediarios. Como señala Calveras y Orfila (2010), los intermediarios proveen de información creíble y veraz por su reputación, en cambio Internet mantiene la incertidumbre sobre la calidad, incentivando a los tour operadores a invertir en reputación para garantizar la calidad. Lo cierto es que, como Rheem y Juman (2010) señalan al menos en el ámbito de las fuentes de información Internet ha ganado la batalla. Para ello les basta observar donde los españoles se informaron en el año 2009 para elegir un destino:

– Algún canal de Internet: 52 %

- Agencias de viaje: 3%
- Buscador de Internet: 33%
- Amigos/Familiares: 24%
- Artículos en periódicos/revistas: 20%
- Guías de viajes: 13%
- Webs de información de destinos turísticos: 13%
- Páginas web del proveedor: 10%
- Televisión: 7%
- Publicidad on-line: 7%
- Medios sociales on-line/foros y blogs: 5%
- Otros: 4%

Además de considerar esta realidad, tenemos que analizar hacia dónde va este instrumento para aumentar los conocimientos de los que quieren viajar. Las tecnologías de la información están teniendo un enorme impacto en el turismo, transforman la manera en la que el sector turístico y las organizaciones producen, distribuyen y venden sus productos. En este sentido, tendremos una amplia difusión de la plataforma de comunicación Web 2.0, usada por los turistas para conseguir información sobre destinos turísticos y para escribir sobre sus experiencias turísticas. El contenido digital proporcionado por los turistas ha influido cada vez más en la conciencia y en la creación de una imagen. Este aumento de los usuarios que hacen uso de la Web 2.0 es posible

gracias a varios factores: más potencia en el software y hardware, una red más amplia, uso más sencillo de las herramientas, mayor alfabetización de la población y un aumento de las plataformas de móviles e inalámbricas. Los últimos desarrollos en tecnologías de la información han permitido a los usuarios con no muchos conocimientos informáticos, poder utilizar la red para intercambiar y exponer información de todo tipo, desde las informaciones textuales en forma de blogs hasta audiovisuales en forma de podcasts. Estos avances en la utilización de la red por parte del consumidor han creado una nueva plataforma de información en turismo basadas en el C2C (consumidor a consumidor), dejando de lado las plataformas B2C (empresa a consumidor) y B2B (empresa a empresa), transformando los procesos de consumo y producción en el turismo. Diferentes páginas web que promueven esta tendencia en turismo, desde las basadas en compartir la experiencia turística, a evaluar el servicio de las empresas, como «tripadvisor» o «Igo Ygo», hasta las que acumulan conocimientos sobre los destinos turísticos, de contenido generado por el usuario, y que imitan a las tradicionales guías de viaje, como «Wikitravel». Estas páginas permiten al turista acceder a informaciones e imágenes sobre el destino elegido y a críticas y valoraciones detalladas sobre los hoteles, compañías aéreas, atracciones, etc., lo que conduce a un aumento de la transparencia de mercado, condición fundamental para la competitividad.

La Web 2.0 permite generar contenido por los usuarios (UGC). En concreto, son los turistas los que crean contenido (TCC). La participación del turista es claramente

anticomercial, no incorporando elementos formales de la marca del destino ni elementos como frases, slogans, logos, etc. Estas páginas están jugando un papel muy importante, ya que están cuestionando el papel de los intermediarios tradicionales (agencias de viajes), siendo el usuario el nuevo jugador.

Dos aspectos completamente diferenciados es la imagen del destino y la marca del destino. La imagen es una suma de creencias, actitudes, impresiones que una persona o un grupo tiene de un objeto, es interna del turista (es distinta de la imagen que resulta de las organizaciones de gestión de destino (DMO)). La marca intenta inducir a la persona a elegir un destino en vez de otro. Los turistas son extremadamente activos en la formación de la imagen de destino a través de la narrativa, video o imagen. Hay diferentes géneros narrativos que utilizan los TCC (Munar 2010):

- Enciclopédico: La valoración crítica basada en información segura y libre de intereses comerciales. Un ejemplo es *Wikitravel*.
- Análisis: Evaluación crítica del producto o experiencia turística creándose por la preocupación de los proveedores turísticos. Un ejemplo es *TripAdvisor*.
- Diario: Relata de forma narrativa la experiencia personal de un viaje y se suele relatar en forma de blog. No incluye frases comerciales.
- Blog: Tendencia similar al diario de elevado uso, incluyen opiniones indi-

viduales sobre temas específicos. Existe una mínima referencia a las marcas de destino. En este ámbito, existe el microblog, popular gracias a Twitter, y a algunas redes sociales, como Facebook, que pueden contener breves comentarios sobre la experiencia más reciente.

Con el video y la imagen se tiene una mínima manipulación. Esta forma de contenido hace muy potente la formación de la imagen del destino. En los últimos años ha aumentado la popularidad gracias a la tecnología móvil y audiovisual que junto con las Web 2.0 convierten a los TCC en un nuevo tipo de riesgo global para las DMO que se caracteriza por ser deslocalizado, incalculable y no compensable. Unos ejemplos son Flickr y Youtube. Partiendo de la identificación que realiza Jafari (1987) de cinco estados que se producen durante la experiencia turística, Munar (2011) incorpora en cada uno de ellos la actividad del turista a la hora de crear contenido:

1. **Corporación:** El futuro turista busca información, espera crearse una imagen del destino o enriquecer la que ya tiene de él. Las TCC contienen información de turistas que ya han visitado los lugares y tiene un gran impacto sobre los potenciales turistas y en su toma de decisión.
2. **Emancipación:** Se refiere al viaje en sí mismo. El contenido se produce durante el viaje, tanto físico como mental. En esta etapa las TCC se corresponden con el contenido producido y descargado durante el viaje físico.

3. **Repatriación:** El turista durante el trayecto de vuelta indica su satisfacción o decepción en cuanto a la experiencia turística. En esta etapa crea y comparte contenido en la web, manifestando su satisfacción o desencanto de la experiencia turística.

5. **Animación:** El contenido más importante es el visual, el turista escribe historias sobre el destino de vuelta a casa, actuando como una auténtica combinación de diarios de viaje y postales virtuales.

6. **Incorporación:** El turista vuelve a su hogar de residencia y cuenta sus experiencias, presentando sus opiniones y memorias del viaje.

Por otra parte, las organizaciones de gestión de destino (DMO) usan tres estrategias de los medios de comunicación social para intentar enfrentarse a esta fuerte competencia, estas son: mimético, anuncio y analítica:

- En la estrategia mimética las DMO copian el estilo de la página social y crean su propia página. La principal razón de la creación es la promoción oficial del destino y la no comunicación usuario a usuario. Un ejemplo es el Videoblog for visit Britain Initiative.
- La estrategia anuncio sigue con las formas tradicionales y conservadoras de tratar con las redes sociales y con los TCC. Entiende las páginas sociales como plataformas de promoción y anuncio, entra en las redes sociales con

la colaboración de anuncios o noticias. Unos ejemplos son Dopplr y Facebook.

- La estrategia analítica tiene dos dimensiones, la primera es la prevención, donde intentan entender como las contribuciones de los usuarios se relacionan con los destinos y pretenden prevenir la crisis, minimizar el daño o aumentar el marketing. Un ejemplo es GoSellTell's monitoring o Twitter. La otra dimensión es de conocimiento y es muy poco usada, ya que es altamente exigente e implica fuertes inversiones en desarrollo y formación. Permite a los DMO transformar enormes cantidades de TCC en estrategias de conocimiento. La estrategia analítica no tiene por objeto crear falsas redes sociales o mejorar las campañas comerciales tradicionales con nuevas herramientas, pues se basa en la enorme cantidad de TCC que está disponible a través de la Web y que es extremadamente flexible.

Como ha señalado Munar (2011), la expansión de estas plataformas de la comunicación supone un reto para nuestras empresas turísticas, que ven expuesta la evaluación de su servicio, sea positiva o negativa, a nivel global y sin ningún tipo de control. Por otro lado, pone al alcance de las empresas una base de datos actualizada y de alta velocidad sobre el servicio que ellos ofrecen así como el ofrecido por los competidores. En este sentido, la Web 2.0 puede ser utilizada como un elemento importante en las estrategias de calidad y de competitividad de la empresa. La integración de elementos interactivos en las propias páginas web

corporativas permitirá un diálogo directo con el cliente, lo cual puede ser utilizado en estrategias de innovación y desarrollo del producto. Aun así, la falta de control del uso de la imagen y del nombre de la marca por parte de los turistas representa un reto con el que la empresa turística se tendrá que enfrentar.

Es el turista el que comparte sus experiencias, escribe sobre sus destinos y cuelga vídeos y fotos de las últimas vacaciones. El discurso del residente en el destino turístico está ausente, ya que, hoy por hoy, no tiene la tendencia ni la necesidad de explicar su experiencia cotidiana. La utilización de las posibilidades de interacción que ofrece la Web 2.0 dirigida a los residentes del destino, tendrá que venir potenciada por las instituciones y otros sectores de la planificación turística. Si aumenta la tendencia de los turistas que cuentan sus experiencias a través de la web, va a disminuir la capacidad de la marca de destino de influir en los potenciales turistas, ello hace necesaria una investigación sobre este tema tan inexplorado. Las DMO se enfrentan a un gran reto: desarrollar estrategias para conseguir voz en las plataformas Web.

#### *2.4.2. La red como instrumento de comercialización*

Una vez estudiado el papel de la red en este primer nivel de la intermediación que es la información, tenemos que prestar atención en el nivel de comercialización, referido a la venta de los elementos fundamentales que integran el producto turístico o en su caso, el propio «paquete turístico». En esta

nueva etapa los papeles de los agentes se interrelacionan y ya no podemos hablar de diferentes agentes intermediarios como elementos por separado. Sea cual sea el análisis de presente y futuro sobre esta temática, las cifras son suficientemente evidentes sobre el crecimiento de las ventas de viajes por Internet. Así se puede ver en el Cuadro 4, en este caso referido a Europa.

Antes de plantear el uso de Internet para llevar a cabo la compra del viaje, tenemos que hacernos una pregunta tanto o más importante sobre **la importancia del «paquete turístico» en relación al viaje individualizado**. Las transformaciones del turista como consumidor han sido el origen de cambios substanciales en la forma de organizar y comprar el viaje. Es muy evidente que la idea de «paquete turístico» como producto «pret a porter» confeccionado por el tour operador ha perdido relevancia en relación al viaje en el que el turista elige sus componentes de forma independiente entre ellos, contactando ya sea por los medios tradicionales a los oferentes de servicios o a las agencias de viajes, o bien utilizando internet para la compra de diferentes productos (alojamientos, transporte, rent

a car, etc.) en lo que se ha denominado «dynamic packaging». El fuerte crecimiento del viaje individualizado es debido a diferentes razones, pero hay una que acaba siendo muchas veces una condición «sine qua non»: los precios pagados pueden aproximarse a los precios del «paquete turístico», que tenemos que recordar que es la razón de su gran éxito histórico en estas cuatro o cinco últimas décadas. Unas cifras que hoy son muy difusas señalan que en el año 2003 el volumen de vacaciones independientes a Reino Unido superaba por primera vez los viajes de «paquete». El volumen de estos últimos se mantiene constante en alrededor de 20 millones anuales y en el año 2006 los independientes se situaban ya en una cifra aproximada de 26 millones. En consecuencia, parece claro que en el Reino Unido muchos de estos millones de «paquetes» se siguen comprando a través de agencias de viajes, lo que permite concluir que la potencialidad de la compra de «paquetes turísticos» en contraposición al viaje individual aun es grande.

Independientemente del instrumento utilizado por los tour operadores para vender

**Cuadro 4**  
**Volumen de mercado de viajes on line en Europa**

Año	% de ventas por Internet	Mercado total en miles	Ventas por Internet en miles
2000	1,1	227.000	2.500
2004	9,6	220.000	21.200
2009	25,7	254.000	65.200

FUENTE: Marcussen (2008).

el «paquete turístico» es evidente que sus características tradicionales y que su posicionamiento estratégico actual en el mercado turístico se fundamenta en una serie de factores que le permiten competir en el mundo de la comercialización diversificada. Estos factores según Fyall y Wanhill (2008) son los siguientes:

- Las tradicionales economías de escala para las compras y distribución en masa.
- La red de distribución de bajo coste, especialmente también por las ventas directas de productos TIC.
- Desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados.
- Continuado esfuerzo para ofrecer precios competitivos buscando mayores cantidades para compensar los reducidos márgenes.
- Adopción de «multibranding» para poder atraer diferentes segmentos de mercado.
- Diferenciación de producto para poder evitar que la competencia sea únicamente a través de los precios.

Ya en este sentido hablábamos en el epígrafe de la 3ª etapa de que los tour operadores han tenido que proceder a la adquisición de pequeños tour operadores especializados –no siempre de una forma visible– para poder desarrollar este trabajo de segmentación y diversificación. En resumen, el «paquete» ofrece una serie de

ventajas desde el punto de vista de la oferta. ¿Cuál es la opción del consumidor? Es evidente que el consumidor que quiere salir del «paquete» para individualizar su viaje tiene importantes problemas de costes de transacción. Es verdad que cuando se puede plantear un viaje no muy complicado con una idea más o menos preconcebida y con suficiente tiempo de antelación, los portales adecuados como los de las compañías aéreas y, en especial, las low-cost, la rapidez y la facilidad pueden ser factores definitivos para huir del «paquete». Es cierto también, que existen otras circunstancias, entre las que figuran la ignorancia del destino, básicamente por su lejanía, las incógnitas sobre la seguridad, la complejidad del viaje, el tiempo necesario para contratar las diversas compañías, fundamentalmente de transporte y alojamiento, y otras realidades, hacen que el viajero tome la opción del viaje «empaquetado».

Además, en estos casos sobre todo, el viaje individualizado tendrá dificultades en competir en precios con el «paquete». Finalmente, y frente a la rigidez del pasado, la flexibilidad que permiten los «paquetes» a la hora de una cierta individualización, hace que continúen siendo atractivos. Pero, **¿Dónde se venden hoy y en el futuro los «paquetes turísticos»?** La verdad es que los tour operadores confían cada vez más en Internet para competir con las empresas individuales de componentes de productos turísticos y con los portales especializados. En este sentido, los propios tour operadores han empezado a desintegrar los «paquetes» vendiendo componentes individuales directamente al turista. No podemos olvidar también, que los tour operadores aumenta-

ban su vía de acceso a los clientes utilizado grandes empresas, sobre todo bancos, grandes superficies comerciales, etc., para distribuir «paquetes» a través de las ofertas de estas empresas.

Finalmente queda una cuestión que está sometida a debate y de la que no existe una respuesta definitiva. Nos referimos **papel de las agencias de viajes minoristas**. En primer lugar, es una evidencia que, sobre todo en los grandes países emisores, se ha producido una reducción importante en el número de agencias. Se dice que en Alemania ha bajado en pocos años el número de agencias de cerca de 20.000 a unas 11.000. En España existían 13.000 oficinas en 2009. A finales de 2010 quedaban 8.000. Desaparición y concentración han sido dos hechos evidentes que probablemente tendrán su continuidad, agravada por la crisis económica. Ciertamente son diferentes las amenazas que tienen que soportar las agencias minoristas:

- Los consumidores buscan de forma creciente información y hacen las reservas por Internet.
- Las empresas turísticas y de transporte y los propios mayoristas, pretenden controlar los costes de distribución comunicándose directamente con los consumidores y desarrollando la gestión de los clientes.
- Estas empresas pretenden reducir o anular las comisiones a las agencias.
- Las agencias tienen una eficiencia limitada, ya que frecuentemente utili-

zan personal con formación inadecuada.

Parece claro que el papel del minorista como «estación de servicio» para acceder a los sistemas de reservas creados por las empresas oferentes y por los mayoristas está en un claro proceso de declive. Este sistema deja los aspectos de la demanda en manos de las empresas productoras de servicios y los mayoristas. Sólo una gran eficiencia en la rapidez de la tramitación y confirmación les permitiría mantener este sistema en proceso de decadencia.

Dejando de lado el creciente conocimiento por parte de los consumidores del funcionamiento de las TIC, es evidente que informarse y gestionar el viaje en un concierto de incertidumbre por la red requiere tiempo a los viajeros, tiempo que tiene un evidente coste de oportunidad, sobre todo para los que pretenden hacer un viaje de una cierta complejidad. Todo esto al margen de otros inconvenientes como son el de estar obligados, por ejemplo, a utilizar la tarjeta de crédito. Como hemos señalado al principio de este epígrafe, hoy Internet se ha constituido como un gran instrumento de información, si bien es cierto que la agencia de viajes tiene una segunda función, además de ofrecer una información estructurada sobre los diferentes elementos del viaje y la valoración del riesgo asociado al alcance y la naturaleza de la demanda. En definitiva, la agencia tiene que aprender cada vez más el papel de consejero del cliente, lo cual es más tradicional en Estados Unidos que en Europa, utilizando incluso medios tecnológicos más sofisticados que el tradicional folleto. Evidentemente

esto requiere un esfuerzo de profesionalización en los diferentes ámbitos, pero especialmente en dos: el conocimiento de los destinos y su oferta y el dominio de los instrumentos de reintermediación que se encuentran en la red y que aportan al cliente un valor añadido para poder adquirir un producto turístico de cierta complejidad.

El posicionamiento de España en este contexto se tiene que observar desde una doble perspectiva. La familiaridad de los europeos de países emisores tradicionales y su fidelidad hará que de forma acelerada sean protagonistas de formas de comercialización al margen del «paquete». Si un destino es paradigmático en cuanto a sus características de destino conocido y capaz de ser objeto de desintermediación es España. Es cierto que los nuevos destinos como los del Este aún tienen un margen de crecimiento importante en la compra de «paquetes». Por esta razón, todavía queda bastante margen para que nuestras empresas hagan esfuerzos para acceder de una forma más directa a los clientes. Si bien la existencia creciente de empresas de turismo y nuevas tecnologías tendrían que hacer que los que juegan con tamaños no muy grandes tengan muchas posibilidades de mejora. Falta aún cuál será la apuesta del sector público en su trabajo de integrar el papel del destino en la red con los procesos de promoción.

Las agencias emisoras tendrán que entablar una batalla contra el minifundismo existente para poder ofrecer aquellas ventajas de las que acabamos de hablar y constituirse como auténticos profesionales expertos en la extensa gama de particulari-

dades que tiene un viaje turístico y que por tanto, ofrezcan un auténtico valor añadido al cliente frente otros medios de intermediación.

### **3. CONSIDERACIONES FINALES**

Cuando en las conclusiones del Libro Blanco de Turismo en Baleares (2009) se analizaban los dos grandes objetivos de un destino como son la competitividad y la sostenibilidad, se añadía un tercero que tiene que ver con la necesidad de hacer frente al fenómeno de la complejidad. Efectivamente, durante estas tres últimas décadas, el comportamiento y las actividades de los distintos agentes turísticos se han ido transformando desde la simplicidad a la complejidad. Ello es especialmente cierto en el caso de los intermediarios que se han ido sofisticando al amparo de los cambios en los consumidores y de los propios productos turísticos con la colaboración imprescindible de las nuevas tecnologías.

En este artículo hemos pretendido desarrollar una evolución panorámica y una perspectiva de futuro de la intermediación, una de cuyas características básicas es el crecimiento en el nivel de sofisticación que ha ido adoptando este negocio. Partiendo de procesos de concentración horizontal y vertical nunca abandonados, se han ido incorporando con la internacionalización estructuras más segmentadas y diversificadas en productos y destinos. Paralelamente, al desarrollo de una fuerte oligopolización supranacional, se ha ido consolidando el mal llamado proceso de desintermediación producto de la masiva utilización de las nuevas

tecnologías. En realidad, no estamos ante la desaparición del intermediario que pone en contacto a demandantes y oferentes del producto turístico, ya que lo que está ocurriendo es que el protagonismo esencial en este proceso es el individuo.

En este proceso, quizás siendo importante, lo que no es determinante es que el turista individualmente considerado prefiere cada vez más personalizar el viaje frente a la compra de un «paquete» que, por lo demás, es cada vez más flexible. Lo realmente significativo es, en primer lugar, que el turista se informa de forma creciente utilizando la red. En segundo lugar, destaca el hecho que de forma creciente el que va a viajar utiliza la red para adquirir los diferentes componentes que forman el producto. Y, en tercer lugar, lo más relevante de todas estas transformaciones que adquiere carácter de revolución, es que el turista al crear contenidos está incidiendo de manera definitiva en la toma de decisión de los futuros turistas. A partir de aquí el papel de los distintos agentes y, por tanto, sus estrategias cambian muy significativamente.

Tanto las empresas como los gestores de destinos tendrán que tener en cuenta que la satisfacción del turista, que hasta ahora se podría traducir a efectos de marketing en la lealtad y la recomendación «boca a boca», será el acicate para que el propio turista, como auténtico instrumento creador de opinión a través de la red, sea el elemento inductor de nuevos clientes a sus empresas o destinos. La primera consecuencia es que la mejora de la calidad en el servicio ofrecida será, si cabe, mucho más importante.

Por otra parte, los instrumentos de marketing tradicionales perderán significación en favor de actuaciones que incidan directamente en la red y en las opiniones de los propios turistas como consumidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILÓ, E.; ALEGRE, J. y SARD, M (2003): «Examining the market structure of the German and UK tour operating industries through an analysis of package holiday prices». *Tourism Economics*, vol. 9, pp. 255-278.
- CALVERAS, A. y ORFILA, F. (2010): «Un análisis económico de la intermediación en el sector turístico», *Cuadernos de Economía*, vol. 33 (91), pp. 67-94.
- COOPER, CH. y otros (eds.) (2008): *Tourism Principles and Practice*. Prentice Hall.
- FYALL, A. y WANHILL, S. «Intermediaries». Cap. 13 de Cooper, Ch. y otros (eds.) (2008). Fari, J. (1987), «Tourism models. The sociocultural aspects», *Tourism Management*, 8(2), pp. 151-159
- LIBRO BLANCO DEL TURISMO EN BALEARES (2009): Conselleria de Turismo, Carnara de Comercio, Sa Nostra y Universitat de les Illes Balears
- MARCUSSEN, C. (2008): *Internet Distribution of European Travel and Market Service*. Research Centre os Bornholm, Danmark.
- MUNAR, A. M. (2010): *Technological mediation and user created content in tourism*, Center of International Business and Emerging Markets, Copenhagen Business School, Working Paper, April
- MUNAR, A. M. (2011): «Tourist Created Content: Rethinking Destination Branding», *International Journal of Tourism, Culture and Hospitality Research*, vol 6 (3).

REHEM, C. y JURNAN, D. (2010): Estudio del viajero español. Edición 2009. PhoCus Wright. Lookinside travel.

SARD, M. (2009): El mercado de los tour operadores: implicaciones de un análisis de los precios de los paquetes turísticos para el turismo alemán y británico en Baleares», *Llibres de l'Institut Balear d'Economia, nol*. Institut Balear d'Economia.

