



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Geografía

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS Y UTILIDAD DE UN SGID (SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINO) COMO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE UN DESTINO TURÍSTICO

PROPUESTAS PARA LA SENSIBILIZACIÓN DE LOS
DIFERENTES AGENTES TURÍSTICOS IMPLICADOS



M^a del Pino Artiles Ramírez

Las Palmas de Gran Canaria. Octubre 2009



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Geografía

Anexo I

**D. JUAN MANUEL PARREÑO CASTELLANO SECRETARIO
DEL DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA DE LA UNIVERSIDAD
DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA,**

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha 2 de noviembre de 2009 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación, a la tesis doctoral titulada “Análisis y utilidad de un SGID (Sistema de Gestión Integral de destino) como herramienta para la competitividad de un destino turístico” presentada por la doctoranda D^a María del Pino Artilles Ramírez y dirigida por el Doctor Roberto Moreno Díaz

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 73.2 del Reglamento de Estudios de Doctorado de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a 4 de noviembre de dos mil nueve



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Geografía

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS Y UTILIDAD DE UN SGID
(SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINO)
COMO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD
DE UN DESTINO TURÍSTICO
PROPUESTAS PARA LA SENSIBILIZACIÓN DE LOS
DIFERENTES AGENTES TURÍSTICOS IMPLICADOS**

Tesis Doctoral presentada para la obtención del título de Doctor por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, en el Programa de Doctorado en Turismo y Desarrollo Sostenible.

Director:

Doctoranda:

Dr. Roberto Moreno Díaz

M^a del Pino Artilés Ramírez

Las Palmas de Gran Canaria, Octubre 2009

<u>CAPITULO 1.-</u>	<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS</u>	<u>1</u>
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2	JUSTIFICACIÓN	6
1.3	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5	ESTRUCTURA DE LA TESIS	11
<u>CAPITULO 2.-</u>	<u>TURISMO. RESURGE EN IMPORTANCIA</u>	<u>14</u>
2.1	CONSIDERACIONES PREVIAS	14
2.2	APROXIMACIONES CONCEPTUALES Y REFERENCIAS TERMINOLÓGICAS	16
2.3	DINAMISMO EN EL TURISMO. TURISMO LÍQUIDO	20
2.4	EL TURISMO COMO SISTEMA	22
2.4.1	LOS DESTINOS: ENTRAMADO DE RELACIONES	24
<u>CAPITULO 3.-</u>	<u>LAS TICS Y EL TURISMO.</u>	<u>27</u>
3.1	INTRODUCCIÓN AL BINOMIO TICS Y TURISMO	27
3.2	LA IRRUPCIÓN DE INTERNET	29
3.3	LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	32
3.4	LAS TICS COMO MOTOR CLAVE DEL DESARROLLO.	35
3.5	CIFRAS RELEVANTES EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	38
3.6	COMERCIO ELECTRÓNICO: NUEVO ESCENARIO - NUEVOS CONCEPTOS	41
3.6.1	CONCEPTOS E-BUSINESS Y E-COMMERCE	41
3.6.2	CLASIFICACIÓN DEL E-COMMERCE SEGÚN ORIGEN Y DESTINO	45
3.6.3	CLASIFICACIÓN DEL E-COMMERCE SEGÚN MODELO DE NEGOCIO	50
3.6.4	EXIGENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL E-COMMERCE CON GARANTÍAS	55
3.6.5	POTENCIAL DEL E-COMMERCE. LAS CIFRAS.	57
3.7	WEB 2.0: INTERNET EVOLUCIONA	60
<u>CAPITULO 4.-</u>	<u>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.</u>	<u>63</u>
4.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS.	63
4.2	DETERMINACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	68

<u>CAPITULO 5.- ANÁLISIS DEL SISTEMA TURÍSTICO FRENTE A LAS TICs.</u>	69
<u>IDENTIFICACIÓN DE INTERACCIONES.</u>	
5.1 EL CLIENTE FINAL: ELEMENTO CLAVE DEL SISTEMA TURÍSTICO EN EL NUEVO ESCENARIO.	70
5.1.1 EL COMPORTAMIENTO Y PERFIL DEL TURISTA INTERNACIONAL QUE VISITA ESPAÑA	71
5.1.2 EL CLIENTE 2.0 TURÍSTICO. EL ADPROSUMER O PROKSUMER EN SU HÁBITAT	74
5.2 SECTOR: CRS /GDS FRENTE A LAS TICs	78
5.2.1 INTERACCIONES DE LOS GDS CON OTROS ACTORES DEL SISTEMA.	82
5.3 SECTOR: COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y LOW-COST FRENTE A LAS TICs	88
5.3.1 INTERACCIONES DE LAS LÍNEAS AÉREAS CON OTROS ACTORES DEL SISTEMA	89
5.4 SECTOR: HOTELERO Y OTROS ALOJAMIENTOS FRENTE A LAS TICs	102
5.4.1 INTERACCIONES DEL SECTOR HOTELERO CON OTROS ACTORES DEL SISTEMA	106
5.5 SECTOR: INTERMEDIACIÓN FRENTE A LAS TICs	117
5.5.1 TOUOPERADORES. INTERACCIONES CON OTROS AGENTES DEL SISTEMA	119
5.5.2 AGENCIAS DE VIAJES TRADICIONALES. INTERACCIONES CON OTROS AGENTES.	125
5.5.3 AGENCIAS DE VIAJE ONLINE (OTASS), INFO Y METAMEDIARIOS. INTERACCIONES	129
5.6 OTROS INTEGRANTES DEL SISTEMA TURÍSTICO EN EL NUEVO ESCENARIO.	138
5.6.1 LA UNIVERSIDAD	138
5.6.2 OTRAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS.	139
5.6.3 LA COMUNIDAD LOCAL.	139
5.7 SÍNTESIS: RADIOGRAFÍA DEL SISTEMA TURÍSTICO. REACCIÓN FRENTE A LAS TICs	141
<u>CAPITULO 6.- SISTEMA DE GESTIÓN DE DESTINOS (SGD).</u>	146
6.1 FUNCIONES Y OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN DE MARKETING DE DESTINOS	147
6.2 LOS MICRO-SGDs PROLIFERAN EN ESPAÑA.	150
6.3 CASOS REPRESENTATIVOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE DESTINOS (SGD)	152
6.3.1 TISCOVER (WWW.TISCOVER.COM).	153
6.3.2 VISITBRITAIN (WWW.VISITBRITAIN.COM)	154
6.3.3 SPAIN.INFO (WWW.SPAIN.INFO)	156
<u>CAPITULO 7.- SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINO (SGID). PROPUESTA</u>	159
7.1 DIAGRAMA EVOLUCIONADO DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN EN LA RED.	159
7.2 RESPUESTA PROACTIVA: HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINO.	165
7.3 SGID COMO INNOVACIÓN	171
7.3.1 ESTÍMULOS A LA INNOVACIÓN EN ESPAÑA	173
7.3.2 EL ADALID: INNOVANDO CON EL SGID	177

<u>CAPITULO 8.-</u>	<u>PLAN DE SENSIBILIZACIÓN PARA UN SGID. PROPUESTA</u>	<u>181</u>
8.1	OBJETIVO DEL PLAN	182
8.2	DENOMINACIÓN DEL PLAN	182
8.3	ÁMBITO DE APLICACIÓN Y AUDIENCIA	183
8.4	ACTUACIONES	183
8.4.1	MODELO DE ENCUESTA SOBRE SGID COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA.	187
<u>CAPITULO 9.-</u>	<u>CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS</u>	<u>192</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>		<u>196</u>

LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Definiciones de Turismo</i>	17
<i>Cuadro 2: Usuarios de Internet en el Mundo. Tasas de Penetración por regiones.</i>	39
<i>Cuadro 3: Indicadores de Penetración de Internet en Hogares de Europa</i>	39
<i>Cuadro 4: Indicadores de Penetración de Internet en Empresas en Europa.</i>	40
<i>Cuadro 5: Comparativa comercio EDI vs E-commerce</i>	43
<i>Cuadro 6: Beneficios o Mejoras del E-business</i>	44
<i>Cuadro 7: Indicadores del E-commerce B2A / A2B en Europa</i>	48
<i>Cuadro 8: Indicadores del E-commerce A2C / C2A en Europa</i>	49
<i>Cuadro 9: Garantías para el desarrollo del E-commerce</i>	56
<i>Cuadro 10: Marco legislativo y regulatorio vigente en España en relación al E-commerce.</i>	56
<i>Cuadro 11: Datos del IV Trimestre del 2008 del E-commerce en España</i>	59
<i>Cuadro 12: Listado para el diagnóstico descriptivo</i>	65
<i>Cuadro 13: Comportamiento y datos significativos del perfil del turista internacional. España 2008</i>	72
<i>Cuadro 14: Tipología de Clientes en el entorno digital y turístico</i>	74
<i>Cuadro 15: Items Relevantes en la Evolución de los GDS. Período 2006-2007</i>	82
<i>Cuadro 16: Items Relevantes en la Evolución del sector aéreo. Período 2006-2007</i>	90
<i>Cuadro 17: Nodos de Ventas. Primeras Alianzas de Aerolíneas para formar Agencias Online</i>	95
<i>Cuadro 18: Alianzas Internacionales más representativas del Sector Aéreo</i>	96
<i>Cuadro 19: Listado de Low-Cost más importantes que vuelan a España</i>	100
<i>Cuadro 20: Resumen del Diagnóstico Tecnológico del Sector Hotelero Español 2007.</i>	104
<i>Cuadro 21: Items Relevantes en la Evolución del Sector Alojamiento. Período 2006-2007</i>	106
<i>Cuadro 22: Listado de Plataformas Hoteleras de Reservas Online</i>	113
<i>Cuadro 23: Listado de los Principales Grupos Hoteleros en Internet.</i>	115
<i>Cuadro 24: Listado de Touroperadores más importantes de Europa.</i>	120
<i>Cuadro 25: Items Relevantes en la Evolución de los Touroperadores. Período 2006-2007</i>	121
<i>Cuadro 26: Items Relevantes en la Evolución de las Agencias Tradicionales. Período 2006-2007</i>	126
<i>Cuadro 27: Items Relevantes en la Evolución de Agencias On-line e infomediarios. Período 2006-2007.</i> 131	
<i>Cuadro 28: Listado de Intermediarios Online</i>	135
<i>Cuadro 29: Resumen: Radiografía del Sistema Turístico. Reacción frente a las TICs</i>	141
<i>Cuadro 30: Funciones de una Organización de Marketing de Destinos (OMD)</i>	147
<i>Cuadro 31: Los Objetivos de una Organización de Marketing de Destinos (OMD).</i>	149
<i>Cuadro 32: Listado de Páginas Oficiales (SGDs) de Comunidades Autónomas de España</i>	150
<i>Cuadro 33: Primeras destacadas OMDs y SGDs con soporte en Internet</i>	152
<i>Cuadro 34: Características y Funcionalidades de Spain.info</i>	156
<i>Cuadro 35: Etapas en el Proceso de Decisión y Planificación del Viaje</i>	162
<i>Cuadro 36: Subvenciones para la Innovación en España</i>	174

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Entorno Competitivo y de Relaciones de las Empresas.</i>	3
<i>Figura 2: Diagrama de Flujos (Pre-Internet) en el Sistema Turístico.</i>	4
<i>Figura 3: La Organización de Marketing de Destino (OMD) como Agencia del Conocimiento.</i>	148
<i>Figura 4: Diagrama Evolucionado de los Flujos de Información en la Red</i>	161
<i>Figura 5: Representación de los Flujos de Información a través de un SGID.</i>	170
<i>Figura 6: Círculo Virtuoso.</i>	179

AGRADECIMIENTOS

A la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, porque este trabajo de investigación ha sido desarrollado gracias a la adjudicación de una beca de “Turismo de España”, en la modalidad de Tesis Doctorales. Es una concesión que enorgullece, pero que indudablemente pesa y obliga; condicionantes, por otra parte, esenciales para la terminación de este trabajo.

A mi director, Roberto Moreno Díaz, por haber creído en esta propuesta de investigación confiando en mis posibilidades, por mostrarse crítico de una manera siempre constructiva permitiendo que el intercambio de ideas fuera muy fácil. Al final de cada reunión, tenía más ilusión en esta investigación.

A mi esposo, Juan José, porque ha sido siempre, y ya son muchos años, quien alienta mi carrera académica y profesional. Como experiencia propia, ratifico que los grandes logros personales se sustentan en el amor y el apoyo incondicional de grandes personas, como lo es él.

A mis dos soles, mis niñas Miriam y Sara, que son y serán mi razón de lucha para continuar siempre adelante.

A mi madre y mi padre, Rafaela y Antonio, porque han sido un ejemplo de valores fundamentales como la honestidad, el empeño, el sacrificio, el trabajo bien hecho y, sobre todo, la humildad. Son ahora los valores que dirigen mi vida, y me considero una mujer de bien. Aunque mi padre ya no está entre nosotros, estoy segura que estará celebrando conmigo este pequeño gran logro.

A mi suegra, Francisca, que me ha apoyado siempre tratándome como a una hija. En cierta forma, ha sido partícipe del comienzo de mi andadura profesional en esta área.

A mis hermanas y hermanos por su gran apoyo. Ellos han vivido conmigo esta tesis intensamente, implicándose al máximo para que yo pudiera tener la suficiente tranquilidad

de acometer este trabajo, aportándome las dosis oportunas de confianza, cuando ésta flaqueaba de cuando en cuando.

A mi incondicional amiga Ana, que me ha demostrado el verdadero sentido de la amistad. Ha estado en todo momento y para todo aquello que le pedí ayuda, animándome y regalándome apoyo moral en los momentos más difíciles. Entre tantos, uno de sus regalos, es el bonito diseño de la portada de este trabajo. La enorme valía personal y profesional de esta amiga queda demostrada en cada cosa que hace.

A Mariano Chirivella, una gran persona con la que he tenido la suerte de trabajar durante dieciséis años y que supo contagiarme su filosofía de trabajo: trabajar con ética y honestidad, saber buscar las dosis de ilusión en el trabajo de cada día, encontrar el ánimo para resolver las situaciones difíciles que se presentan, tener presente que las personas son siempre lo más importante, y que los mejores resultados se consiguen, indudablemente, trabajando en equipo. Siempre he visto a Mariano trabajar con el firme propósito de mejorar la formación de los recursos humanos, llevando a cabo muchos proyectos importantes con proyección regional, nacional, e internacional; y, sobre todo, defendiéndolos por “su” Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y por el Turismo en Canarias. Sólo espero que este esfuerzo se lo reconozcan como él se merece.

A todas aquellas personas que, de una manera u otra, han aportado su visión, sus conocimientos, sus observaciones o, sencillamente, me han demostrado su apoyo a lo largo de la realización de esta investigación.

CAPITULO 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1 Planteamiento del Problema

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y la innovación se identifican como una de las opciones estratégicas para acceder a unos mayores niveles de competitividad en la industria turística española (Turismo2020, 2007).

A medida que han evolucionado las TICs, y más en concreto Internet, haciéndose más accesibles al público en general, las capacidades de gestión de la información, de la distribución y de las transacciones de los servicios en turismo están más al alcance de los usuarios. Esta nueva realidad impuesta por la llamada Sociedad de la Información y el Conocimiento ha producido, junto a los cambios sociales y económicos, modificaciones continuas en la naturaleza de la oferta y la demanda, obligando a alterar el papel que tradicionalmente ha desempeñado cada uno de los agentes del sistema turístico y confiriéndole un gran dinamismo al sector (Bywater, 1997).

En este nuevo escenario, el turista como cliente final, es el elemento clave y se constata la pérdida progresiva de poder de las empresas que ofrecen frente a la importancia creciente del cliente que demanda (Rodríguez, 2000).

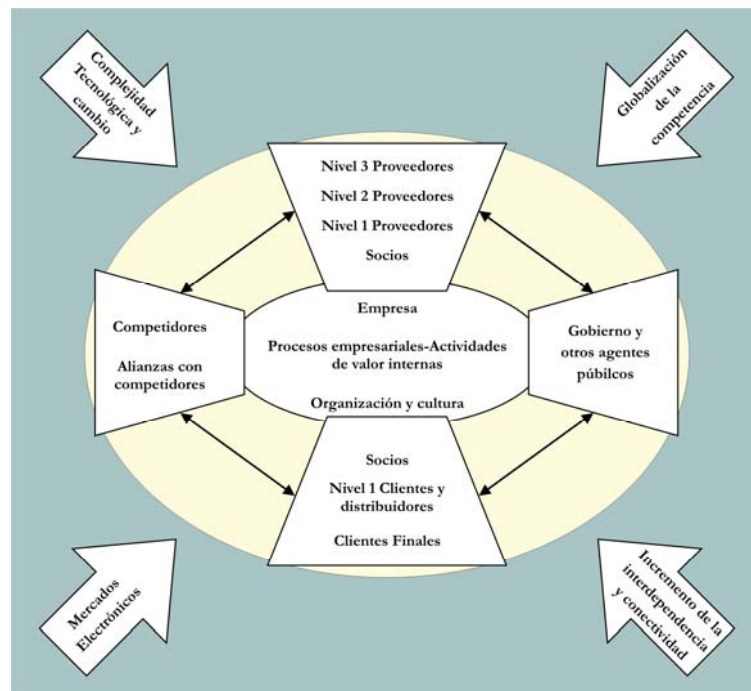
El perfil que identifica a este nuevo turista tiene las siguientes características: utiliza mucho Internet para planificar sus viajes, es independiente, fracciona sus vacaciones, decide, a última hora, cuándo viajar, y muestra sensibilidad a los precios. Este aspecto se ve reforzado debido a la incertidumbre económica actual, que lleva a los consumidores a retrasar hasta última hora la toma de decisiones, a la espera de ofertas especiales (OMT, 2009; Exceltur, 2009:10).

Se caracteriza además por la individualización de gustos y expectativas, pasando de una lógica estandarizada a un consumo que se define en base a la búsqueda de experiencias únicas (Turismo2020, 2007).

Asimismo, este turista una vez finalizado el viaje tiene mayor tendencia a compartir su experiencia en las diferentes redes sociales, aportando valoraciones positivas y/o negativas de los servicios recibidos. Se le describe como un cliente que promueve, produce y consume (advertiser + producer + consumer) la información en estas redes, es decir, es un cliente “adprosumer” (ITH, 2007). Se constata entonces que utiliza Internet antes, mientras y después del viaje (Tamarit, 2007).

Por su parte, las empresas y organizaciones como entes económicos y sociales tienen interés por ser eficaces y adaptarse continuamente a los cambios económicos, sociales y tecnológicos que suceden en el entorno (Veciana, 1981). Las nuevas condiciones competitivas enmarcadas en la globalización, las nuevas expectativas de las personas y de la sociedad, o las nuevas tecnologías que cambian incesantemente hacen que el entorno en que se desenvuelven estas empresas y organismos sean espacios sometidos a un fuerte dinamismo, desconocido hasta ahora, pero que exige respuestas certeras (Menguzzato y Renau, 1991; Möller y Halinen, 1999).

Figura 1: Entorno Competitivo y de Relaciones de las Empresas.



Fuente: Möller y Halinen (1999)

La capacidad de cambiar más rápido que la competencia constituye una ventaja competitiva (Kotler, 2003). Por ello, conscientes de este contexto, los organismos y entidades públicas y privadas junto a los agentes de los destinos turísticos han intentado, de manera independiente, adaptarse a esta nueva realidad en base a (Álvarez, 1998):

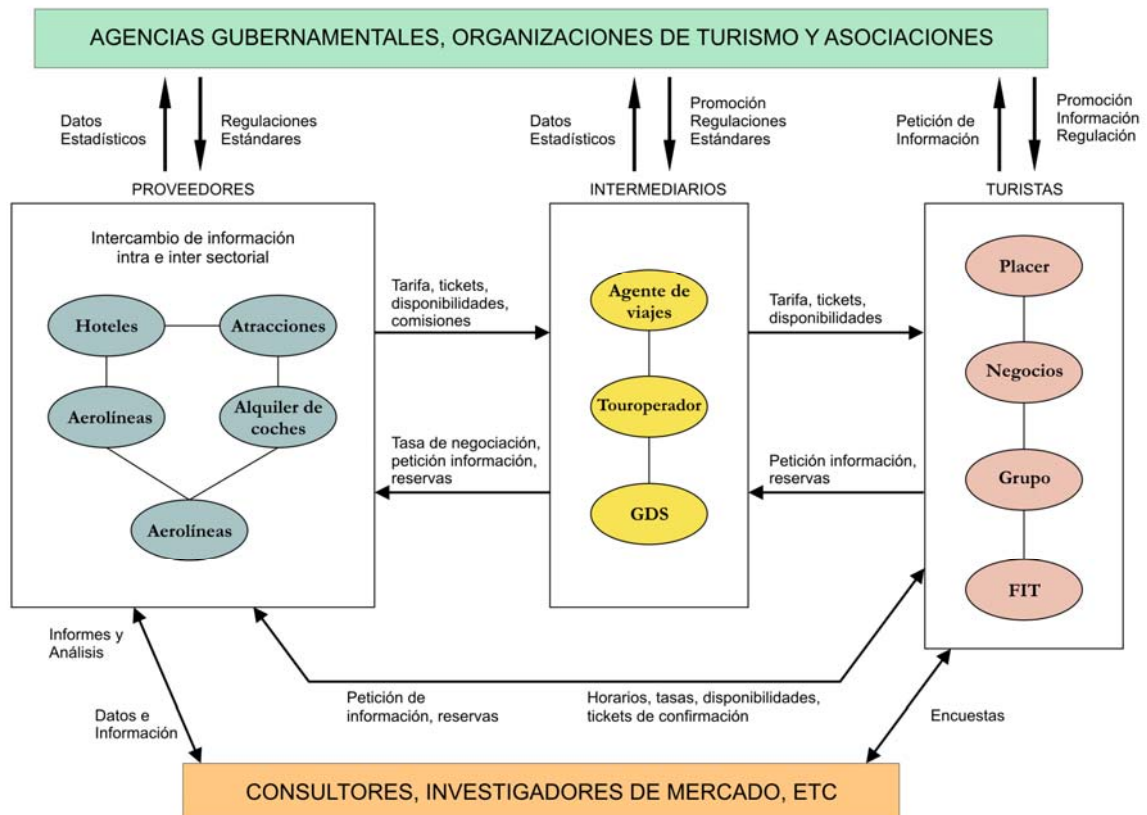
- La adecuación al nuevo entorno de los diferentes proveedores del sector turístico, modificando no sólo la forma de comercialización, sino la configuración de los propios productos. Se tiende, por ejemplo, de manera general, a tener presencia a la vez en todos los canales, lo que exige la aplicación de estrategias más complejas.
- La adecuación al entorno de los Sistemas de Distribución Global (GDS) y de los diferentes intermediarios introduciendo estrategias que varían la naturaleza de las diferentes relaciones en el sector. Los Sistemas de Distribución Globales, por ejemplo, ya no se orientan exclusivamente a sus clientes tradicionales, las agencias de viajes, lo que les ha llevado a entrar en una carrera para estar presentes en los

distintos modelos de negocios de la red, ofreciéndose como proveedor de servicios tecnológicos y motor de muchas de las agencias online.

- Generación de entornos impulsados por las organizaciones turísticas públicas o de representación sectorial, dando lugar por ejemplo, a una gran cantidad de sistemas gestión de la información independientes y que se solapan entre sí.
- Multitud de espacios emergentes y nuevas propuestas en información, comunicación, marketing y comercialización.

La industria turística es intensiva en información y el modelo de flujos de información de Sheldon permitía, hasta ahora, identificar la magnitud e intensidad de la información inherente al turismo, donde proveedores, intermediarios y viajeros interactúan con agencias gubernamentales, organizaciones y asociaciones turísticas, y éstas, a su vez, entre sí (Sheldon, 1997).

Figura 2: Diagrama de Flujos (Pre-Internet) en el Sistema Turístico.



Fuente: Sheldon (1997)

Ahora bien, cuando todos estos grandes flujos de información pasan a ser canalizados a través de una red global de interacción de las dimensiones de Internet, que ha reestructurado por completo la cadena de valor turística (Porter, 2001), el modelo de flujos de información se extiende y complica, destacándose los siguientes impactos:

- Por un lado, el impacto en los propios agentes turísticos que intervienen: porque “su productividad y competitividad dependen fundamentalmente de su capacidad para generar y procesar y aplicar con eficacia toda esta información basada en el conocimiento” (Castells, 1997). También porque al tener las transacciones entre agentes turísticos un ámbito global, los mecanismos de confianza, de autenticación y certificación, se vuelven más sensibles, pudiendo complicarse los diferentes procesos.
- Por otro lado, el impacto en los usuarios turísticos teniendo en cuenta el cambio que se impone en las empresas, pasando de una gestión centrada en el cliente (Kotler, 2003), modelo de Cliente-Céntrico, a un cliente con poder. El usuario turístico, que es en definitiva el cliente final, se convierte en el centro de atención de todos los modelos de negocios que participan en el mercado global y que desean proporcionarle sus productos/servicios. De esta forma, el cliente más que beneficiarse, sufre el efecto bombardeo (Alet i Vilaginés, 2001), generándole cierta desorientación, y finalmente afectando sus criterios de elección. De igual manera, en este entorno, al cliente le resultará más complicado autenticar la información.

Los clientes turísticos resuelven sus necesidades y deseos específicos mediante la adquisición, de entre la amplia gama que tienen a su disposición, de los productos y servicios turísticos que más les satisfacen. En la elección de los mismos intervienen los conceptos de valor, costes y satisfacción (Bigné et al., 2000:27). En este sentido, para el cliente, los costes de un producto o servicio se conforman a través de los siguientes elementos fundamentales (Horovitz, 2006:32):

- El dinero que paga por el producto o servicio.
- El esfuerzo y el tiempo que emplea en conseguir el producto o servicio.

En relación a los impactos relativos a los flujos de información que recibe el cliente turístico en la red, y como estrategia que permita minimizar los costes en cuanto al esfuerzo y al tiempo que emplea este usuario para localizar el producto/servicio que necesita, se plantea potenciar, como un valor añadido, el papel que pueden jugar los Destinos Turísticos como unidades o Punto de Acceso Único. Se les confiere la potencialidad de encargarse así de unificar, canalizar y/o centralizar la información y los procesos relacionados con todos los agentes del sistema turístico y los clientes que intervienen.

Pero no sólo se trata de incorporar la dimensión tradicionalmente asignada a una Organización de Marketing de Destino, es decir, comunicación, marketing y distribución que se pueden hacer a nivel mundial y de manera rentable (OMT, 1999), y de cara al usuario final. Se refiere así a un Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) que aglutine promoción y comercialización, potenciando las principales características de las diversas modalidades de comercio electrónico; y que además, incorpore características que permitan agrupar a los agentes del sector, conformando una verdadera red, mediante herramientas que faciliten su trabajo en referencia al destino turístico en cuestión. Se trata pues de un entorno de comunicación interactiva. Esta comunicación busca satisfacer igualmente las necesidades de la población local, identificada como componente importante de la experiencia turística (Bigné et al., 2000:32).

De esta forma, con el SGID como Punto de Acceso Único, se alcanzaría una mayor notoriedad en el espacio temático global, y se dotaría de calidad y fiabilidad, tanto a los contenidos como a las operaciones comerciales accesibles en este sistema.

1.2 Justificación

Esta tesis se justifica en el ámbito de la Investigación en Turismo atendiendo al contexto multidisciplinar que la propia naturaleza del turismo posee, donde los enfoques abarcan disciplinas tan diversas como geografía, sociología, antropología, psicología, historia, derecho, economía, gestión, finanzas y contabilidad, marketing, inteligencia de mercados, hostelería y restauración, arquitectura, estudios de transporte, estudios de ocio, ecología,

planificación urbana, políticas públicas y, específicamente en el caso de este trabajo, las Tecnologías de la Información y Comunicación (Hall, 2005:21). En este sentido, no se debe hablar tan sólo del carácter multidisciplinar y pluridisciplinar del turismo sino que también debe contemplarse su carácter transdisciplinar, es decir, las interrelaciones entre disciplinas, a la vez, que las diferentes perspectivas de las especialidades de una misma disciplina (ANECA, 2004:26).

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) adquieren vital importancia en cuanto que los avances en esta área han permitido allanar la relación entre las dimensiones “tiempo” y “espacio”, incidiendo directamente en las distintas formas de movilidad implícitas al turismo (Hall, 2005).

Con las aportaciones de esta tesis, centradas en las TICs, se pretende contribuir al diagnóstico de la industria turística española realizado en el marco del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, profundizando en varios de los factores claves planteados, como son: la tecnología y su influencia en los distintos sectores turísticos, el entorno competitivo y las relaciones entre los agentes turísticos.

Se identifica la innovación, tecnológica y en servicios, como un avance fundamental para poder alcanzar niveles de competitividad. Bajo esta perspectiva, se plantea un **Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID)** como una innovación que, en base a una nueva filosofía de trabajo colaborativo entre todos los agentes turísticos, se convierte en la respuesta proactiva a la situación de saturación de información a la que se ve sometido el turista en el nuevo entorno digital. Conseguir dar esta respuesta, antes que otros competidores, permite al destino establecer una ventaja competitiva. Como herramienta que instrumentaliza esta ventaja, y a modo de acelerador, se propone el desarrollo de un **Plan de Sensibilización**.

Tanto la evolución hacia el Sistema de Gestión Integral de Destino, como el Plan de Sensibilización, son dos propuestas pensadas, en el caso de España, para ser lideradas por Segittur, la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, que desempeña la función de enlace entre las nuevas tecnologías y el sector turístico.

1.3 Objetivo General de la Investigación

Se destaca que una de las prioridades del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, es crear el entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos e innovadores, teniendo en cuenta el nuevo espacio de relaciones creado por las nuevas tecnologías, canales y tendencias; y estableciendo un marco de colaboración que permita optimizar esfuerzos y se logre un mayor impacto de las acciones (Turismo2020, 2007).

España como destino turístico cuenta, en general, con recursos y servicios comparables a los que poseen sus mejores competidores. Pero ante el nivel de exigencia del nuevo mercado global, se deben desarrollar valores añadidos singulares y determinantes sobre los que establecer la diferenciación como destino turístico.

El objetivo de esta investigación es promover el papel que puede jugar un SGID (Sistema de Gestión Integral de Destino) como herramienta para la competitividad de un destino turístico, en respuesta proactiva al complejo flujo de información actualmente inherente al sistema turístico. Se potencia este papel mediante acciones de sensibilización que ayuden a fomentar la implicación en el SGID de todos los agentes turísticos involucrados.

Se plantea este sistema como un primer paso para que los clientes puedan establecer una “diferenciación relacional” del destino (Kotler, 2003), y más concretamente, del destino España. Se trata de proporcionar al cliente un valor adicional, mediante la aportación de ventajas auténticamente innovadoras o ventajas que superen a las que hay en la actualidad. Si se consigue esta diferenciación, se incrementa la competitividad (Horovitz, 2006:23).

La implementación de un Sistema de Gestión Integral de Destino es además, sin duda, una apuesta clara por el desarrollo sostenible. Si se atiende a la definición de la OMT se identifica que: “Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo”. “Por lo tanto el turismo sostenible debe: “Dar un uso óptimo a los recursos ambientales..., ...Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas,...Asegurar unas

actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos...” (OMT, 2004). Por lo tanto, si se respalda que cualquier destino turístico debe regirse por estos principios del desarrollo sostenible, se debe asegurar que una actividad económica como el turismo sea viable a largo plazo, en un destino maduro como España, y en un escenario tan cambiante, propiciado por las Tecnologías de la Información y Comunicación. Por ello, hay que adoptar medidas propulsoras que permitan la incorporación de innovaciones como las planteadas, a las estructuras y procesos organizacionales del turismo, buscando potenciar la viabilidad de la actividad turística a largo plazo.

1.4 Objetivos Específicos de la Investigación

Parece lógico pensar que la implantación de un Sistema de Gestión Integral de Destino de estas características tendría que tener el éxito asegurado si se le dota de la infraestructura tecnológica adecuada. Sin embargo, independientemente de la amplitud geográfica del “destino” que se esté considerando para este sistema, que sin duda alguna, implica una infraestructura tecnológica más o menos complicada y costosa; se debe tener en cuenta que el éxito de implantación depende también de la capacidad de ese sistema de saber adaptarse a las necesidades de los diferentes usuarios o beneficiarios del mismo, al igual que ocurre con cualquier tecnología que se pretenda implantar.

Así, es conveniente identificar, haciendo una radiografía completa de cada uno de los agentes que intervienen en ese sistema, aspectos tales como: condicionantes del entorno que les afecta directamente, las necesidades reales que tienen, cómo han reaccionado, cuáles son las interrelaciones con los otros agentes y usuarios, las reticencias que manifiestan, las ventajas y los problemas que señalan; en definitiva, involucrar al sector a todos los niveles (agencias de viajes, alojamientos, empresas de transporte, touroperadores, administraciones públicas, etc..).

Es más, teniendo presente las actitudes positivas y negativas de cada agente del sistema, se propone formular un programa de “sensibilización” que permita aproximar posiciones y, en definitiva, ayudar a que todos se integren, ganando competitividad en el escenario

mundial, y una mejora de la eficiencia en el desarrollo de los procesos de negocio. Se debe tener presente que, en numerosas ocasiones, es el “desconocimiento” lo que genera “desconfianza” y en consecuencia el “rechazo” a cualquier innovación que se proponga. Ocurre además que el tejido empresarial turístico español está compuesto por muchas pymes (Red.es-ITH, 2007) que están demandando más atención de los organismos competentes. Con ellos, estos programas de sensibilización serían muy efectivos.

Como objetivos específicos se detallan:

- Analizar la estructura actual del sistema turístico en España, identificando los condicionantes del entorno que afecta directamente a los diferentes agentes, especialmente los relacionados con las TICs.
- Identificar, en este entorno digital, las necesidades reales que tienen los distintos agentes y todas las posibles interrelaciones con los otros sectores y usuarios.
- Visualizar todas estas interrelaciones en un diagrama de flujo de información que exprese la complejidad del sistema.
- Analizar las características y/o requerimientos generales en los que debería basarse un Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) para responder al escenario global actual, evaluando las posibilidades de incorporación de cada uno de los agentes turísticos al SGID, como respuesta alternativa a la complejidad de los flujos de información.
- Elaborar una Propuesta de Sensibilización para fomentar esta incorporación, basada en los elementos más sensibles del diagnóstico realizado. Se trata de potenciar la reflexión entre los diferentes agentes para que se generen nuevas iniciativas que partan de los intereses de los implicados y que posteriormente se concreten en acciones. Si en este nuevo escenario, los usuarios se están organizando en redes sociales ¿por qué no se organizan de igual manera los agentes del sector? Se podría

responder así al principio de liderazgo compartido del sistema turístico español que se identifica en el Plan del Turismo Español 2020.

1.5 Estructura de la tesis

Esta tesis se divide en nueve capítulos en los que se desarrollan una serie de ejes que se consideran fundamentales:

En el Capítulo 1, se realiza el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, que representan el punto de partida de este trabajo. Se hace referencia en el mismo a la estructura que se desarrolla y se justifica la importancia que tiene la presente tesis.

Con las consideraciones, conceptos y definiciones sobre el turismo aportadas en el Capítulo 2, se trata de hacer una aproximación al sistema turístico, desde la perspectiva del complejo entramado de interacciones que tiene lugar entre todos los agentes del sistema que pertenecen a un destino turístico, con el objeto de satisfacer, en definitiva, la experiencia integrada que consume el turista. Se señala, en este sentido, la necesidad de formar redes que fomenten la cooperación como mecanismo del fortalecimiento de estas interacciones.

Partiendo de la base que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) se identifican como el motor clave del desarrollo hacia la Sociedad de Información y Conocimiento, el Capítulo 3 está centrado en analizar los conceptos relacionados con este nuevo entorno tecnológico, además de reflejar el nivel de preparación en el que se encuentran las empresas españolas y, la sociedad en general, a través de los diferentes indicadores que evalúan el nivel de penetración de las TICs. En este capítulo se deja además constancia de la interdependencia que existe entre el turismo y las TICs.

Las referencias a la metodología y las hipótesis se reflejan en el Capítulo 4, donde se identifica el tipo de tesis que se aborda, en base a un estudio descriptivo que analiza los principales integrantes del sistema turístico, las relaciones entre ellos, los efectos que se

generan como resultado de nuevas situaciones, las innovaciones introducidas y las transformaciones que han sufrido, desde la óptica de hechos relevantes.

En el Capítulo 5 se hace una exhaustiva radiografía del sistema turístico español, analizando, de forma independiente para cada uno de los integrantes que conforman el sistema turístico y, específicamente para aquellos que más protagonismo han tenido en la Sociedad de la Información, cómo se han ido produciendo las distintas adaptaciones al nuevo entorno digital en base a la fuerte interdependencia que existe entre el turismo y las TICs. Se inicia presentando el importante papel que adquiere el cliente en general, y el cliente turístico en particular, favorecido por estas nuevas tecnologías. Sobre todo, se constata la transformación radical de la cadena de valor, a través de la entrada a la misma de nuevos actores, así como a través de la readaptación profunda de los ya existentes, especialmente del sector de la intermediación turística. En todo momento se resalta cómo se acentúa la complejidad en el sistema de relaciones o vinculaciones entre todos estos actores turísticos, particularidad que es importante porque termina trasladándose al cliente.

Los Sistemas de Gestión de Destinos, aunque se consideran un integrante más del sistema turístico, resulta apropiado analizarlo por separado en el Capítulo 6, para establecer de antemano, una diferenciación intencionada sobre este agente porque es el núcleo de la posterior propuesta de innovación.

El Capítulo 7 se fundamenta en base al complejo sistema de interacciones que se desarrolla en una industria turística inmersa en un entorno digital altamente competitivo, y que tiene su representación mediante el correspondiente diagrama evolucionado de flujos de información. El capítulo se centra en la propuesta de un nuevo enfoque en los Sistemas de Gestión de Destinos, que trata de canalizar ese complejo flujo de información que acaba incidiendo en el turista. Se le confiere así, al nuevo Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID), la posibilidad de establecer una diferencia relacional de cara al cliente, y por lo tanto establecer una ventaja competitiva. Se plantea conseguir esta diferencia a través de la innovación de marketing e innovación organizacional, que se sustentan en la premisa de la cooperación y trabajo en red de todos los agentes turísticos implicados, para ofrecer al

cliente turístico un punto de acceso común a la información del destino. Esto se identifica, además, como un avance hacia la Sociedad del Conocimiento.

En el Capítulo 8, se propone un Plan de Sensibilización que se ha concebido como un conjunto integrado de objetivos, metas y actividades que plantea potenciar, para el destino España, el papel que juega un Sistema de Gestión Integral de Destino fundamentado en la implicación de todos los agentes del sistema turístico. Se incluye, como parte de esta acción de sensibilización, una propuesta de encuesta que permitirá medir, antes y después de la ejecución del núcleo central del plan, el grado de implicación que manifiestan los diferentes agentes del sector en este tipo de sistemas.

Las principales conclusiones que se derivan del presente trabajo se resumen en el Capítulo 9, al igual que la propuesta de líneas de investigación futura.

CAPITULO 2.- TURISMO. RESURGE EN IMPORTANCIA

2.1 Consideraciones previas

Las últimas cifras en turismo referidas al año 2008, y las previsiones para el año del 2009, de los distintos organismos oficiales no son, en este momento, precisamente el exponente del potencial de la actividad turística. La demanda turística sufrió una desaceleración importante a lo largo del 2008, como consecuencia de la recesión económica mundial, la volatilidad de los mercados y la disminución de la confianza de los consumidores y empresas (OMT, 2009).

Según informe de la WTTC (World Travel & Tourism Council), la industria de Viajes y Turismo empleó a más de 225 millones de personas en todo el mundo y generó el 9,6% del PIB mundial en 2008. Pero, si bien la década anterior supuso un rápido crecimiento en la industria de Viajes y Turismo, en el segundo semestre de 2008 se sufrió un marcado descenso de la actividad. En efecto, muchos países han mostrado a finales del 2008 una marcada contracción de su demanda turística, afectando incluso a los países con mercados turísticos emergentes” (WTTC, 2009).

Los indicadores actuales sugieren que el descenso continuará a lo largo del 2009, ya que el deterioro de las condiciones económicas mundiales contrae el gasto en Viajes y Turismo tanto a nivel de hogares como a nivel de las empresas. La demanda internacional será la que soporte más presión, pues muchos viajeros reducen costes mediante la elección de vacaciones en sus países de origen. Y esta situación se prevé que continuará en 2010 (WTTC, 2009).

La Organización Mundial del Turismo (OMT) coincide en este análisis. Según sus datos, en el año 2007, con el 7% de crecimiento en la llegada de turistas internacionales, se puso fin a cuatro años consecutivos de crecimiento histórico del turismo internacional. En la primera mitad del año 2008 se produjo un aumento del 5%, seguido de una caída situándose en valores negativos (-1%) en el segundo semestre. La OMT prevé así que el turismo internacional se estanque (0%) o que incluso disminuya ligeramente (-1% a -2%) durante todo el 2009 (OMT, 2009).

El panorama planteado, en principio negativo, ha generado que en estos momentos se centre la atención en una actividad, que a pesar de la importancia que ha representado en muchas economías, ha sido tradicionalmente “menospreciada” frente a otros sectores económicos. Esta situación, en la que se focaliza especialmente la atención, se repite cada vez que se presenta una época de crisis, pero igualmente va desvaneciéndose a medida que aminoran las condiciones desfavorables.

Sin embargo, el matiz diferencial es que, a día de hoy, se cuenta con todas las condiciones idóneas para catapultar el turismo al nivel que le corresponde, y conseguir que sea un área donde la innovación se corresponda con la importancia que representa esta actividad para numerosas economías, como ocurre en el caso de España.

2.2 Aproximaciones conceptuales y referencias terminológicas

En general, y según los periodos que se detallan en el estudio del Título de Grado en Turismo para la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA (2004:29), se identifican tres etapas de mayor atención al fenómeno turístico:

- 1ª etapa: Se corresponde a los primeros pasos del turismo fordista o de masas, que coincide con una tímida aproximación científica al turismo, entre la década de los cuarenta y la década de los sesenta. En general el fordismo, como modelo productivo y organizativo, se identifica con un marco de referencia económico donde predominan las grandes compañías integradas verticalmente que elaboran los productos homogéneos o estandarizados destinados a un mercado basado principalmente en la competencia a través de los precios (Poon, 1989).
- 2ª etapa: Se relaciona con la consolidación del turismo fordista, a la vez que coincide con la "institucionalización" de los estudios turísticos, entre la década de los sesenta y los ochenta.
- 3ª etapa: La superposición entre los modelos fordista y postfordista, en una visión transdisciplinar del turismo, y que representa a la situación actual. En este contexto, el posfordismo hace referencia a la creación de un mercado y unas formas de producción más especializadas y flexibles que son capaces de adaptarse con mayor rapidez para atender debidamente las demandas de los consumidores (Poon, 1989).

Aunque se establezca la delimitación de estos tres periodos, el concepto de turismo se ha tratado definir, incluso antes, en base a diversos parámetros que han recibido mayor o menor consideración a lo largo del tiempo. Así, se extraen como parámetros representativos:

- El auge económico, sociológico y comercial de esta actividad.

- La preocupación por establecer estadísticas fiables, una vez que la mayor parte de los gobiernos han identificado el turismo como un instrumento de gran utilidad para el desarrollo económico y la generación de empleo.
- La finalidad de adaptarse a los cambios manifestados en la propia naturaleza de la actividad turística.

En el Cuadro (Ver Cuadro 1: Definiciones de Turismo) que se muestra a continuación se detallan algunas definiciones que se han considerado relevantes, y que se han sido defendidas, en cada momento, para alcanzar determinados objetivos operativos, estadísticos o legislativos.

Cuadro 1: Definiciones de Turismo

Definiciones	Autor
“el tránsito de personas, que temporalmente se ausentan de su domicilio habitual, para satisfacción de exigencias vitales o culturales o deseos personales de diverso tipo, convirtiéndose por otra parte en usuarios de bienes económicos o culturales”	(Morgenroth, 1929)
“los viajes emprendidos por motivos de reposo, diversión, comerciales o profesionales iniciados en muchos casos por acontecimientos o situaciones especiales, donde la ausencia de su vivienda es transitoria y que excluye a los desplazamientos a lugares de trabajo”	(Bormann, 1931)
“es la suma de las relaciones entre personas que realizan su estancia circunstancialmente en un lugar y los habitantes habituales del mismo”	(Glücksman, 1935)
“un conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual, sin que sean motivados por el lucro”	(Hunziker y Krapf, 1942)
“el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones”.	Congreso Internacional de Sociología de México, 1965 (Cárdenas, 2002)
“Es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia económica y cultural”.	(De la Torre, 1980)
El turismo viene caracterizado por los siguientes elementos: (a) Conjunto de turistas; (b) Fenómenos y relaciones que la masa turística	(Fernández Fuster, 1985)

produce a consecuencia de sus viajes; (c) todo el conjunto receptor (Hoteles, agencias de viajes, transportes; (d) Efectos negativos o positivos que se producen en las poblaciones receptoras y las limítrofes con éstas; (c) Efecto que se produce en un núcleo receptor cuando se corta la afluencia turística.	
“Es el movimiento de gente a destinos fuera de su lugar habitual de trabajo y residencia, las actividades realizadas durante su estancia en estos destinos y los servicios creados para atender sus necesidades”. El estudio del turismo será, así, el estudio de la gente fuera de su hábitat usual, de los establecimientos que responden a las necesidades de los viajeros, y de los impactos que ellos tienen sobre el bienestar económico, físico y social de sus anfitriones.	(Mathieson y Wall, 1986).
“el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.	(OMT, 1991); (Naciones Unidas, 1994)
“El turismo debe ser sostenible: dar un uso óptimo a los recursos ambientales;....Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales;...Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo...”. “...Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo”. “Exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso...”.	(OMT, 2004)
“Es una expresión de un estilo de vida de ocio y recreo identificado, bien a través de viajes voluntarios o bien por un cambio de residencia temporal voluntario durante un período corto de tiempo”. Quedan incluidos también, en esta categoría, los viajes con fines educativos o formativos, los viajes de negocios, los realizados por motivos de salud, el ocio de compras, los desplazamientos a segundas residencias...debido a su orientación hacia la movilidad ligada, en general, al ocio.	(Hall, 2005)
Fuente: Elaboración propia basada en Fernández Fuster (1985); ANECA (2004); Naciones Unidas (1994); Hall (2005)	

De manera general, en todas estas definiciones el turismo se identifica, a grandes rasgos, con tres características fundamentales:

- Es una importante actividad de la economía. Esta consideración adquiere relevancia con el nacimiento de la Organización Mundial de Turismo, en los años setenta, que influye en la alineación de las políticas turísticas nacionales y el reconocimiento de la importancia de su contribución en la economía.

- Está profundamente relacionado con diferentes formas de movilidad, ya sea movilidad humana, es decir, el desplazamiento voluntario de las personas en base a motivaciones específicas; o bien de movilidad de capital relacionado con la inversión (Hall, 2005).
- Se le asocia una dimensión espacio-temporal, en consonancia con la cantidad de tiempo que se pasa fuera de su zona de origen.
- Hace referencia al amplio sistema de relaciones interactivas entre las personas que tienen la necesidad de viajar, las que intentan cubrir esas necesidades mediante el suministro de productos y servicios, y las que forman parte del lugar que se visita (Mathieson y Wall, 1986).
- Se aboga por la fusión, de manera general, del término turismo y del término ocio (Jafari, 1977; OMT, 1991).

Específicamente, la dimensión temporal asociada a esta actividad ha llevado a diferentes organismos como la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 1991 y las Naciones Unidas en 1994 a establecer una categorización para diferenciar, en este caso, entre visitantes, turistas y excursionistas dependiendo del tiempo mínimo y máximo que empleen en el destino, por lo que tienen o no que pernoctar. En este sentido, excluyendo las referencias a las estadísticas correspondientes, y a los efectos de este trabajo de investigación, el “turismo” y el término genérico de “turista”, se va a utilizar para denominar todas estas actividades, puesto que incluso las visitas de un día, que no incluyan pernoctación, son relevantes tanto para los propios consumidores como para muchos proveedores, especialmente las atracciones turísticas, los operadores de transporte y el sector de la restauración (Naciones Unidas, 1994:9).

Pero, sin duda, la definición de mayor calado en la sociedad actual es la relacionada con el turismo sostenible que es aplicable, en principio, a toda forma de turismo y en todo tipo de destino: “...Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio

adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo” (OMT, 2004). En definitiva, es sostenible cuando se produce la intersección de estas tres dimensiones para atender las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y, al mismo tiempo, proteger y fomentar las oportunidades para el futuro.

Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, y como agentes se entiende incluida también a la propia población residente.

2.3 Dinamismo en el Turismo. Turismo Líquido

La OMT también señala que el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso: “el logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias”.

Este seguimiento constante se complica porque al turismo, en la última década, se le asocia como rasgo diferenciador, precisamente, el cambio constante al que está sometido y la aparente capacidad de adaptación que manifiesta. Existen una serie de factores coligados a la globalización que tienen una gran incidencia en este fuerte dinamismo que presenta el turismo, como son:

- La desregularización o liberalización financiera, los cambios y las innovaciones en el campo tecnológico, o el desarrollo de los medios de información y las comunicaciones. A modo de ejemplo, estos factores tienen como consecuencia directa, implicaciones en el coste y el tiempo necesarios para trasladar los productos, los servicios y las personas, elementos especialmente importantes a nivel turístico.
- Sin embargo, también es conveniente destacar la influencia relevante de otros factores coligados a la globalización que están asociados a los cambios en el terreno político e institucional, donde la toma de decisiones pasa ahora de los ámbitos nacionales a los supranacionales o mundiales, y del contexto local al nacional. La implicación a nivel turístico se traduce en la creación de alianzas estratégicas entre empresas, la extensión de las acciones emprendidas por las empresas multinacionales y, sobre todo, el diseño de mecanismos y la generalización de normas y estándares globales a escala internacional y supranacional (Hall, 2005). La OMT constituye un ejemplo de un actor internacional que actúa como ente regulador en lo relativo a la recopilación de datos estadísticos, pero que también ejerce influencia en las políticas turísticas y estrategias de desarrollo turísticas aplicadas por diversos gobiernos y países. Otras organizaciones influyentes son el Consejo Mundial de los Viajes y del Turismo (en inglés la World Travel & Tourism Council, WTTC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina (COTAL) y la Organización Turística del Caribe (CTO).
- Por último, en lo referente a los cambios sociales, se identifica que, por una parte, se presta mayor atención a la individualidad, aspecto que queda patente en la manera en que las empresas turísticas se están centrando cada vez más en la concepción del estilo de vida como un elemento que fomenta la venta de sus marcas y sus productos o servicios. Y por otra parte, se amplía la capacidad de interacción comunicativa entre individuos y regiones distantes entre sí, identificada por una mayor interacción social “deslocalizada”, donde las experiencias de carácter comunitario ya no requieren que los individuos compartan físicamente un mismo espacio físico, pues la interacción se realiza a través de medios electrónicos, como Internet.

Este panorama cambiante está explicitado en la figura de la “modernidad líquida” desarrollado por el sociólogo, Zygmunt Bauman, como representación del cambio y de la transitoriedad: “Los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: duran, mientras que los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen, como la desregulación, la flexibilización o la liberalización de los mercados” (Bauman, 2003).

Aunque esta figura de la modernidad líquida defendida por Bauman hace referencia a la precariedad de los vínculos en una sociedad individualista y privatizada, marcada por el carácter transitorio y volátil de sus relaciones, interesa hacer hincapié en la figura de “comunidad”, también defendida por Bauman, y estimulada por esa mayor interacción social deslocalizada que se desenvuelve en el nuevo entorno digital, y que se apoya en la idea de que sus miembros asumen una responsabilidad compartida.

De esta forma, se infiere la definición del “turismo líquido” como aquel que representa “un modelo basado en la red, en la colaboración flexible y adaptable (cada uno colabora en lo que más le interesa y en lo que puede ser útil), de modo que los servicios y el producto se van configurando a la interrelación entre el turista y aquellos componentes del tejido social y empresarial que entran en contacto con él cada vez que reclama una experiencia” (William, 2008).

2.4 El Turismo como Sistema

El turismo, en definitiva, se configura como un sistema, por cuanto un sistema es un todo integrado cuyas propiedades esenciales surgen de las relaciones- o los distintos tipos de conexiones- entre sus elementos constituyentes (Leiper, 1989, 1990a, 1990b).

Si se visiona este sistema turístico desde el punto de vista geográfico, se pueden identificar los siguientes elementos (Hall, 2005:86):

- La región generadora (emisora): es la región de origen del turista y el lugar donde empieza y termina el viaje.

- La región o ruta de tránsito: se trata la región a través de la cual ha de pasar el turista para llegar hasta su destino. Mientras se produce el desplazamiento, se consume diferentes elementos de la industria y del entorno por el que transcurre el viaje.
- La región de destino: es la que el turista decide visitar y donde se producen las consecuencias más obvias del propio sistema. Además, en esta región se puede dar la paradoja que se encuentren elementos (como pueden ser elementos del entorno o determinados elementos culturales) que pueden interesar al turista, pero que los residentes, integrantes igualmente del sistema, no están dispuestos a que sean consumidos por personas externas.

Sin embargo, en turismo, es frecuente realizar un análisis del sistema centrando el estudio en los elementos tangibles y más comunes como son: las infraestructuras, los recursos turísticos naturales, o los elementos de ámbito empresarial (alojamiento, transporte, restauración, touroperadores, agencias de viajes, entre otros). ¿Y donde quedan las interacciones?. Sin duda, es importante incluir en este análisis la interacción que se produce entre dichos elementos; o incluir el estudio de la interacción que se produce entre todos estos elementos con el propio turista, identificado hoy día como elemento fundamental del sistema. Asimismo, es igualmente clarificador tener en cuenta la interacción de todos ellos con las instituciones, organizaciones y asociaciones que ostentan un papel determinante en la actividad turística, o también con los recursos humanos que determinan, en cierta forma, el sustento del sistema. A la vez, prestar especial atención al análisis de la interacción de estos elementos con la población residente, que tradicionalmente ha sido el componente más obviado del sistema turístico.

Todas estas interacciones están explicitadas, en gran medida, mediante el flujo de información que circula por el sistema turístico. El nuevo entorno digital ha provocado transformaciones en estas interacciones que tienen su reflejo en el aumento del flujo de información existente entre los lugares de origen de los turistas y los destinos a los que viajan, generando, a su vez, una reestructuración de las actividades turísticas. Por lo tanto, el

análisis de este flujo de información permite interpretar el estado del sistema, y en esta investigación se trabaja bajo esta perspectiva, y especialmente enfocado al destino.

2.4.1 Los destinos: entramado de relaciones

“Los destinos son combinaciones de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Tradicionalmente, los destinos se consideraban como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad. Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa. [...] se considera los destinos turísticos como un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo con independencia de las atracciones que existan en otras zonas.... ” (Bigné et al., 2000:30)

La utilización del concepto destino, como parte esencial del sistema turístico, ha estado tradicionalmente asociado a la dimensión espacial del turismo, y en definitiva, a la identificación de las regiones específicas en las que se desarrollan las actividades turísticas. El destino proporciona el marco de referencia para la provisión de gran parte del producto turístico y su relevancia ha crecido a medida que la competencia entre los destinos se ha ido intensificando. Pero desde el punto de vista del consumidor, “un destino es una localización abstracta de la realidad donde tiene lugar el consumo turístico. Hasta que es visitado el destino no es más que una idea” (Hall, 2005:203). Se sabe que los turistas “consumen” los destinos como una experiencia integrada por las interacciones de diversos agentes individuales que producen y controlan distintos componentes del producto o servicio turístico. El usuario turístico no es consciente muchas veces de la suma de estas actuaciones, es decir, de la “telaraña de relaciones” existentes, sino que lo percibe como una experiencia global. Por lo tanto, los destinos no pueden ser tratados como empresas, debido a la diversidad de intereses y, en este sentido, los organismos públicos deben propiciar la planificación integrada, articulando los mecanismos necesarios que permitan

aglutinar a “los múltiples agentes individuales para que cooperen en lugar de competir” (Bigné et al., 2000:39).

Esta planificación integrada no sólo hace referencia a tratar de coordinar a los participantes empresariales, sino también la necesidad de coordinación relativa a:

- La influencia de las organizaciones internacionales con competencias en turismo, que tienen un impacto directo en la gestión y planificación del turismo en España.
- La actuación de los diferentes organismos y administraciones públicas a nivel nacional, incluyendo la correspondiente coordinación entre la Administración Central y Comunidades Autónomas, en el caso de España.
- El desempeño de los actores político-administrativos subnacionales como son las regiones, las comunidades autónomas, los municipios o las comarcas que tratan de responder de manera independiente, y con influencia internacional, a un entorno turístico cada vez más globalizado, compitiendo abiertamente entre sí.

Se destaca, de esta forma, la importancia que adquiere el trabajo conjunto para la conformación de las redes (networking, cluster) como instrumentos de una estrategia competitiva fundamentada en unas relaciones más estrechas entre el sector público y el privado.

Una red o un cluster se define como una concentración de compañías y organizaciones que están interconectadas a través de los mercados a los que dan servicio y los bienes que producen, al igual que por los proveedores, las asociaciones comerciales o sectoriales y las instituciones educativas con las que interactúan (Porter, 1987). Las empresas y organizaciones que se ven involucradas en estos clusters consiguen sinergias a partir del acceso compartido a las redes de información y de conocimientos, a las cadenas de suministro y distribución, a los mercados y a la inteligencia de mercados.

Uno de los aspectos más significativos de las redes consiste en que no sólo representan flujos de información, sino que las características económicas y sociales de las redes influyen, a su vez, en el flujo de bienes y servicios. Las redes que se fomentan específicamente para el sistema turístico involucran a empresas, organizaciones e instituciones de todos los tamaños, para las que varios estudios empíricos sobre la innovación han demostrado la relevancia de estas colaboraciones formales e informales destacando, como rasgo diferenciador de estas estructuras innovadoras, la importancia fundamental que tiene la colaboración externa con los usuarios y las fuentes externas de conocimientos técnicos (Freeman, 1991; Powell, 1990). Se enfatiza, sobre todo, la importancia de los vínculos que se han de establecer entre las partes interesadas en los diferentes procesos turísticos.

Pero, entre las organizaciones y empresas interesadas en participar en estas redes, se encuentran no sólo las que fácilmente se identifican y vinculan con el destino turístico, sino que tienen que involucrarse también aquellas otras que se consideran, a priori “no turísticas”, pero que se ven afectadas igualmente por cualquier tipo de iniciativa en este sentido. Porter defendía que la ventaja competitiva está cada vez más en función del acierto con el que una empresa o un lugar puedan gestionar la cadena de valor o el “sistema de valor” (Porter, 1987). En turismo, la cadena de valor engloba un complejo entramado de interrelaciones empresariales y organizacionales. Si se consiguen niveles de cooperación adecuados en este complejo entramado, se benefician, a lo largo del tiempo, todos los participantes en el sistema turístico. En general, las pymes turísticas son las que más se benefician logrando los siguientes objetivos (Buhalis y Cooper, 1998:338):

- Poner sus recursos en un fondo común con el fin de incrementar su competitividad.
- Elaborar planes estratégicos de gestión y de marketing.
- Reducir los costes de explotación.
- Aumentar su nivel de experiencia y de conocimiento acumulados.

CAPITULO 3.- LAS TICs Y EL TURISMO.

3.1 Introducción al binomio TICs y Turismo

En la actualidad, el Turismo y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) representan dos áreas de la economía con una gran proyección por sus enormes posibilidades e impactos positivos (Martín, 1999). La interdependencia del binomio Turismo-TICs ha estado muy presente en la evolución que ha ido manifestando cada uno de estos componentes a largo de las últimas décadas.

La naturaleza perecedera de los productos y servicios turísticos ha potenciado que el turismo siempre fuera especialmente sensible a los cambios tecnológicos. Según Buhalis, la información es el alma del turismo y las TICs son fundamentales para que la industria turística pueda funcionar (Buhalis, 2003). Se considera así que la información está en los mismos cimientos de la industria turística (Cornellá, 2000). En el turismo es bien sabido que al cliente se le vende expectativas, intangibles, promesas de servicio. Cuanto más se parezcan estas expectativas a las vivencias que tenga, mayor será el grado de satisfacción.

Aquí la información, lo más real posible, de que disponga el cliente juega un papel fundamental. Las TICs proporcionan un fuerte apoyo a esta última premisa. Este apoyo ha sido especialmente significativo en las dos últimas décadas.

Los desarrollos conjuntos de Turismo y TICs definen un campo claramente marcado por un dinamismo excepcional. Al principio, las TICs eran importantes para incrementar la eficiencia en el procesamiento de la información. Hoy día, son relevantes en todos los niveles operativos, estructurales y estratégicos (Egger y Buhalis, 2008).

La adopción de las TICs por parte de las empresas lleva implícita, por una parte, la mejora de la eficiencia interna, identificada directamente con la automatización eficaz de procesos internos, la mejora de la productividad y de la competitividad; por otra, la mejora de la eficiencia externa, materializada en los procesos de interacción con agentes externos. Tanto las mejoras en la eficiencia interna como externa permiten a la empresa plantear una reconfiguración de la cadena de valor que puede sentar las bases estratégicas para el desarrollo de negocios adaptados al nuevo entorno (Red.es, 2008).

La relación de interdependencia propia del binomio Turismo-TICs se había venido forjando tradicionalmente sólo entre determinados agentes del sistema turístico. Identificamos de esta manera la relación estratégica de alto carácter tecnológico que mantenían los GDS (Global Distribution System) con los agentes de viajes. A partir de los años 90, se produce un punto de inflexión en esa interdependencia, a raíz de la dimensión que adquieren las TICs, concretamente con el despliegue de Internet. Conviene matizar aún más, identificando como clave, el éxito de uno de los servicios específicos de Internet, la WWW (World Wide Web). A partir de ese momento, los avances tecnológicos tienen un claro núcleo sobresaliente: a medida que han evolucionado las TICs, y sobre todo Internet, el cliente final es, sin duda, el elemento clave y se constata la pérdida progresiva de poder de las empresas que ofrecen frente a la importancia creciente del cliente que demanda.

De igual manera, el papel de los intermediarios se transforma hacia la “reintermediación” (Aguirre et al., 2001; Rodríguez, 2000; Chircu y Kauffman, 2000). Por un lado, Internet brinda la posibilidad de eliminar algunos de los intermediarios de la cadena de valor

(Porter, 1987), lo que equivaldría a una desintermediación. Por otro lado, Internet necesita la readaptación de los existentes o la incorporación de nuevos intermediarios, de forma que permitan poner en contacto empresas y usuarios, jugando el papel principal de proveer información, analizando e integrando las diferentes ofertas. Esto se identifica también como la reintermediación (Aguila y Padilla, 2001).

3.2 La irrupción de Internet

Internet se define como “una gran red de redes que permite la interconexión de redes y computadores de todo tipo mediante el uso del protocolo TCP/IP, sobre el que se implementan numerosos servicios para transmitir información” (Talens y Hernández, 1996:3). Se convierte así en un recurso de múltiples posibilidades que sobre todo permite el acceso libre e ilimitado a una cantidad de información que aún no se ha podido determinar. Esta red de redes permite acceder desde el propio ordenador personal a cualquier punto del mundo y consultar bases de datos, obtener archivos multimedia con sonidos, gráficos, animaciones e incluso dialogar de forma interactiva con personas de otros países y continentes. Esta observación es recogida en la definición que proporciona Harley Hahn (1997:1): “Internet es el nombre de un sistema enorme de alcance mundial que consta de personas, información y computadoras”.

La importancia de la transmisión de la información ha estado presente e inspiró los orígenes de Internet, primero desde un enfoque militar y más tarde, científico y académico. La verdadera historia de Internet comienza realmente en la década de los años 60, en el entorno de la guerra fría, en un proyecto que trataba de conectar la red de ordenadores del Departamento de Defensa americano, llamada Arpanet (Advanced Research Projects Agency), con otras redes por radio y satélite. La Administración Pública de Estados Unidos apostaba fuerte por el desarrollo de nuevas tecnologías en comunicación y encriptación que permitiesen una transmisión segura de datos a larga distancia y sin que pudiesen ser interceptados por terceros. Basados en sistemas de conexión reticular y de transmisión de paquetes donde no era necesario un nodo central, si algún nodo resultaba dañado a causa de un ataque, los mensajes buscarían el camino más adecuado para llegar a su destino a través de los diferentes ordenadores de las redes. La clave que posibilitó la

conexión de todos estos ordenadores y redes de forma transparente, muchos de ellos con hardware y sistemas operativos diferentes, fue el diseño por parte de Robert Kahn en 1974 del protocolo de comunicaciones TCP/IP (Transfer Control/Internet Protocol - Protocolo de Control de Transmisiones/ Protocolo de Internet), que se define como el “lenguaje de comunicación en la red”, y que permite que la información que se transmite de un ordenador a otro, se encamine adecuadamente y llegue a su destino.

Se produjo después la irrupción de Internet a nivel científico y luego a nivel académico. Se puede considerar que Internet estaba en actividad en los Estados Unidos alrededor del año 1982. Así, en 1983, el Ministerio de Defensa estadounidense decide, por razones de seguridad nacional, separar su propia red de la red académica. Así, en 1983 se crean dos grandes redes: MILNET, dedicada en exclusiva a temas militares, y ARPANET, que prosiguió con su crecimiento en el mundo académico y científico (Tecnoagencias, 1996a). A finales de la década de los 80 comienza a expandirse internacionalmente, incluyendo a usuarios y redes de distintas partes del mundo. Sin embargo, el uso de Internet seguía estando limitado a círculos técnicos, científicos y académicos.

La verdadera expansión de Internet, por su utilización a nivel comercial, se debió al éxito de la World Wide Web (WWW), creado a principios de los noventa en el Laboratorio Europeo de Física de Partículas (Centre Européen pour Recherche Nucléaire - CERN) de Ginebra. El proyecto del CERN fue el resultado de la búsqueda de un sistema que facilitara a los investigadores compartir información a través de sus ordenadores, a través del uso de documentos que no sólo contuvieran texto sino también imágenes, video o audio a través de la red permitiendo el salto de unos a otros mediante enlaces.

El éxito de WWW se debe al uso de los hipertextos, e hiperenlaces, basándose en el lenguaje de programación HTML (Hyper Text Markup Language) creado por Tim Berners-Lee. El impulso definitivo a este servicio se lo dio el desarrollo de los softwares (browsers) que permitían navegar como Netscape e Internet Explorer inicialmente. Es importante resaltar que la WWW es un servicio más de Internet, pero ha sido tal su alcance y desarrollo, que muchos de los otros servicios de Internet como el E-mail (correo electrónico), el FTP (File Transfer Protocol- Protocolo para la transferencia de ficheros),

Telnet (Telecommunication Network – Protocolo para el manejo remoto de ordenadores), IRC (Internet Relay Chat), ICQ (Instant Messaging Computer Program), y otros se han ido integrando en la WWW, y es lo que ha generalizado la identificación actual de “Internet/WWW”.

Manuel Castells (1997:46-47) explica de este modo la importancia de la aparición de la WWW: “En 1990 Internet todavía era muy difícil de utilizar para el no iniciado. Tenía una capacidad muy limitada de transmisión de gráficos y era sumamente difícil localizar y recuperar información. Un nuevo salto tecnológico permitió la difusión de Internet en la sociedad en general: el diseño de una nueva aplicación, la world wide web, que organizó los sites de Internet por la información que contenían y no por su ubicación, lo que proporcionó a los usuarios un sistema sencillo para buscar la información deseada”.

Se asiste así, al nacimiento de un fenómeno mundial que implica una nueva forma de entender no sólo la manera de hacer negocios por parte de las empresas, sino también la forma en que muchas personas acometen tareas propias tanto de su vida personal como profesional. Se identifica como una explosión tecnológica con consecuencias en todos los niveles de la economía y la sociedad. Tanto es así que ha surgido un nuevo concepto de economía digital y mercado global, donde Internet es el gran catalizador de este cambio. Entre los distintos participantes de ese mercado global hay empresas, consumidores, organizaciones, productos y servicios que se presentan y desenvuelven en este nuevo entorno de manera muy diferente a los mercados físicos (Weiber y Kollman, 1998). Se intercambian información, productos y servicios, pero el papel que desempeña cada participante en este nuevo entorno le confiere un carácter diferenciado.

Schwartz et al. (2000:10-12) define Internet como un sistema que está vivo, sometido a una evolución particularmente frenética, que se desarrolla en la WWW como medio que puede sostener la vida económica, y donde se hace patente el fenómeno del “Darwinismo Digital”, en referencia a aspectos tales como la lucha de los participantes de este panorama digital altamente competitivo por establecer estrategias de supervivencia económica. Se trata así de un fenómeno que cambia día a día, que se renueva constantemente, que crece a

un ritmo desorbitado y que se nutre de la participación colectiva tanto de tecnología, como de contenidos y servicios, entre otros muchos aspectos.

Con el desarrollo de las TICs, e Internet como su columna vertebral, se ha facilitado el acceso y manejo de gran cantidad de información (elemento especialmente relevante en turismo) pero se plantea un nuevo reto: la gestión inteligente de esa información y del conocimiento.

La adecuada integración de las TICs en la sociedad es lo que le confiere el verdadero valor por encima del papel de la tecnología en sí. En este sentido se refiere Juan Luis Cebrián: “La tecnología ha jugado y jugará un papel predominante en la conformación de la sociedad global de la información, pero no es la comprensión técnica del fenómeno, sino su asimilación a las formas de vida corrientes, lo que hará que se desarrolle y progrese” (Cebrián, 2000:80)

3.3 La Sociedad de la Información y el Conocimiento

Se acuñan términos como Sociedad de la Información, o Economía Informacional (Castells, 1997): “La denomina informacional y global para identificar sus rasgos fundamentales y distintivos, y para destacar que están entrelazados. Es informacional porque la productividad y competitividad de las unidades y agentes de esta economía dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento. Es global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes, están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos. Es informacional y global porque en las nuevas condiciones históricas, la productividad se genera y la competitividad se ejerce por medio de una red global de interacción”.

La interacción en este contexto se puede entender como la búsqueda, coordinación y el control que tanto las personas como las empresas ejercen cuando intercambian bienes, servicios o ideas. Las TICs aumentan esta capacidad de interactuar, y en la búsqueda del control de esta capacidad se crean nuevos modelos de negocios, nuevos modos de

organizar empresas, nuevos tipos de relación con los clientes y entre empresas. Con el desarrollo de la Web 2.0 el usuario ha pasado a ser un “desarrollador de contenidos”, desempeñando un papel más activo y determinante en las relaciones con las empresas. Se habla ahora de la Web 2.0 como el modelo para obtener, generar, tratar, compartir y distribuir la información, donde los contenidos son generados por los usuarios, permitiendo el aprovechamiento de la inteligencia colectiva (ITH, 2007).

La dimensión que está adquiriendo la Sociedad de la Información, viene destacada por los tres elementos que apunta Nick Moore (1997) y que son citados por Cornellá (2000:5) como marcadores que denotan la entrada en una sociedad informacional:

- Las empresas se están convirtiendo en organizaciones intensivas en información. Cada vez dependen más del uso inteligente de esa información.
- Los ciudadanos se “informatizan”. Tienen que desarrollar capacidades para aprender a manejar el volumen de información que reciben.
- Está emergiendo un sector de la información, hoy disimulado dentro de la diversidad de servicios, pero con entidad suficiente para convertirse en uno de los grandes sectores de la economía. Este sector de la información estaría constituido por tres grandes segmentos: el de contenidos, el de distribución, y el proceso de información.

En este sentido, Alfons Cornellá (2000) propone un nuevo concepto: la infonomía, definida como la gestión inteligente de la información. Una adecuada gestión de la información se traduce en conocimiento. No es sólo que se posea información, sino que sólo si se gestiona adecuadamente, podrá ser utilizada en los momentos adecuados, y es entonces cuando se traduce en conocimiento, contribuyendo al desarrollo de la empresa o entidad. Se conseguirá así una verdadera ventaja competitiva.

Nonaka (2000:4) expresa que: “En una nueva economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el

conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Éstas son las actividades que definen a la empresa “creadora de conocimiento”, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada”.

Según Arbonés (2007:71), “Las TICs han abierto la puerta a la socialización del conocimiento, y por ello, los países y regiones se plantean, como tales, la forma en que es posible adquirir conocimientos y distribuirlos de forma efectiva. Cada vez se observa con más frecuencia la creación de redes institucionales nacidas para abordar problemas cruzados y creando campo de juegos nuevos, con nuevas alianzas. Este tipo de alianzas donde se produce la cooperación pública y privada, y donde se conjugan voluntades diversas que permiten resolver los nuevos problemas. Cada vez es menos posible encasillar una cuestión en una disciplina, o especialidad o departamento, por lo que sólo pueden afrontarse desde una óptica multidisciplinar. Por ello, la interacción en redes y comunidades virtuales de interés es el campo de juego de la creación y difusión de conocimientos en todas las áreas del saber. De hecho, la presencia de estas configuraciones neuronales, la presencia de muchas redes de intercambio de conocimientos dentro de un país, será uno de los principales síntomas de que se transita hacia la sociedad del conocimiento”.

Los escenarios de desarrollo de cada país o región, que se conforman a través de los factores sociodemográficos, sociopolíticos, económicos, administrativos y legislativos pueden ser determinantes para impulsar o retrasar el avance hacia la Sociedad de la Información y del Conocimiento. A medida que la población y empresas de las distintas regiones puedan beneficiarse del acceso a las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, con políticas de apoyo al desarrollo de infraestructuras, aplicaciones y contenidos digitales o formación en TICs, se les estará dando la oportunidad de competir en este mundo global.

Conscientes de esta premisa, en el Consejo Europeo Extraordinario de Lisboa celebrado en marzo de 2000 se definió como objetivo estratégico: “Convertir a la Unión Europea en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo en 2010, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”.

Las TICs fueron identificadas, en este Consejo de Lisboa, como motor clave para impulsar este objetivo. Como estrategia global se hace una serie de recomendaciones entre las que se incluye: las empresas y los ciudadanos deben tener acceso a una infraestructura de comunicaciones mundial por medio de conexiones rápidas, baratas y a un amplio abanico de servicios. Todo ciudadano debe poseer los conocimientos necesarios para vivir y trabajar en la nueva sociedad de la información. Las distintas formas de acceso deben evitar la exclusión en relación con la información. Las administraciones públicas deben empeñarse a todos los niveles en aprovechar las nuevas tecnologías y hacer que la información sea lo más accesible posible. Dada la velocidad del cambio tecnológico, en este Consejo Europeo de Lisboa se exigen también planteamientos normativos nuevos y más flexibles en el futuro. Se recomienda así que las normas del comercio electrónico deben inspirar confianza a empresas y consumidores. Se pide que se adopte lo más rápidamente posible el marco legislativo y jurídico del comercio electrónico, al igual que el marco regulador de las telecomunicaciones para lograr unos mercados plenamente integrados y liberalizados. El pleno desarrollo del potencial electrónico de Europa depende de la creación de condiciones para que prosperen el comercio electrónico e Internet. (Consejo Europeo, 2000).

3.4 Las TICs como motor clave del desarrollo.

Si las TICs han sido identificadas como motor clave para impulsar el avance hacia este nuevo modelo de economía y sociedad, medir el grado de incorporación de estas tecnologías en los diferentes países y regiones puede ser un buen barómetro del estado de avance hacia la Sociedad de la Información y Comunicación.

Aunque los ordenadores personales son técnicamente la manera más común de conectarse a Internet, el acceso a través de otros dispositivos como teléfonos móviles, televisión y PDAs (Personal Digital Assistant) están siendo una realidad imparable. Estos dispositivos se engloban bajo la denominación de “Net Appliance”, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1999).

Sin embargo, se destaca la apuesta generalizada por la llamada trivergencia, es decir, la búsqueda de la interoperabilidad entre los dispositivos, las aplicaciones y la gestión de ambos en un entorno de red común, con una clara tendencia hacia una mayor capacidad de interconexión hasta conseguir los servicios únicos integrados (Accenture y Aetic, 2009). Este proceso se fundamenta en dos aspectos esenciales: por un lado, la evolución en el camino de la integración de desarrollos tecnológicos de diferentes proveedores, y por otro lado, la generación de aplicaciones más amigables y con un mayor grado de funcionalidad, de forma que permita a los usuarios la rápida identificación con las mismas.

En este sentido, la telefonía móvil es la tecnología que ha presentado el crecimiento más rápido en toda la historia de las telecomunicaciones. En el 2007, se alcanzaron los 3.285 millones de clientes en todo el mundo (Red.es, 2008), con una cifra muy superior a la de usuarios de Internet, de los cuales se espera que un alto porcentaje compartan el uso de ambas redes, utilizando el teléfono móvil como el medio preferido de acceso a la red.

Esta tendencia es lógica si se tiene en cuenta que el número de móviles con capacidad multimedia y de navegación es muy superior al de ordenadores personales, superando incluso a las líneas de telefonía fija que existen en la actualidad. La explicación a este crecimiento del mercado se encuentra en el rápido avance de la tecnología, a la facilidad de uso, a las oportunidades comerciales que se asocian con la movilidad personal, y a la bajada del precio de los terminales y de las tarifas de conexión y por tráfico.

Específicamente el desarrollo y despliegue de la tecnología móvil 3G y 3,5G (de 3ª generación y media), sobre redes UMTS (Universal Mobile Telecommunications Systems), está potenciando gran capacidad multimedia y una gran movilidad, acceso

eficiente a Internet, altas tasas de velocidad, portabilidad entre los varios ambientes UMTS (permitiendo el acceso a las redes terrestres y de satélite).

Por ello la telefonía móvil, como mejor candidato de la trivergencia, se considera uno de los pilares fundamentales para el avance de la Sociedad de la Información en los países en desarrollo, mostrándose estos países como los mercados más dinámicos para este tipo de tecnología debido a la falta de infraestructuras y a la dificultad para acceder a líneas fijas tradicionales. China se consolida hoy por hoy como la principal potencia mundial en este tipo de telefonía móvil. En cambio, en Norteamérica y Europa, esta tecnología ha llegado a su punto de saturación, con una tasa de penetración media superior al 100%, lo que reduce las perspectivas de crecimiento en estas regiones.

Esta creciente tendencia a fusionar todo tipo de dispositivo con la tecnología móvil, ha permitido conferirle a las PDAs, como dispositivo de acceso a la red, un camino paralelo al desarrollo de los móviles. Lo mismo tiende a ocurrir con los libros electrónicos o E-books, que aunque sus inicios se remontan a hace casi de una década con la función inicial de sustituir los libros en papel, la integración de capacidades 3G le está permitiendo una mayor conectividad, y es realmente ahora cuando se conforma como un dispositivo de altas prestaciones.

En este sentido, al primar en todos estos dispositivos la fusión con la tecnología móvil, la incorporación de tecnología GPS, y las capacidades de acceso a Internet, se está potenciando la proliferación de los llamados ambientes inteligentes, caracterizados también por la extensión de puntos de coberturas Bluetooth o Wi-Fi, que permiten la máxima movilidad a los usuarios, y facilitan el acceso permanente a información georeferenciada. Se generaliza, de esta manera, el acceso de usuarios no expertos a distintos Sistemas de Información Geográficos, que antes estaban orientados exclusivamente a otros fines como los explotados por ciertas administraciones públicas (mapas cartográficos, por ejemplo), y que ahora permiten asociar a esos atributos geográficos, todo tipo de informaciones específicas como fotografías, información detallada (recursos, infraestructuras, mapas de carreteras, equipamientos, alojamientos, rutas temáticas y senderos, entre otras) o vídeos. Concretamente en el ámbito turístico, las aplicaciones que se están desarrollando en esta

área tienen un potencial con enorme futuro, tal y como lo demuestran especialmente los avances en las visitas guiadas en ciudades o museos a través de estas tecnologías, o la cantidad y calidad de la información cada vez más accesible en los municipios turísticos.

Se considera que otro dispositivo de acceso a Internet con amplias posibilidades es la televisión digital interactiva, aunque esta interactividad tiene mayor potencial en la televisión digital por cable, que hoy día presenta un desarrollo asociado sobre todo a áreas urbanas, lo que supone una limitación en su expansión.

De igual forma, conviene tener presente los desarrollos que se están llevando a cabo en cuanto a la utilización de la red eléctrica (tecnología PLC-Power Line Communications) para el acceso a Internet pues permite transmitir voz y datos a grandes velocidades.

3.5 Cifras Relevantes en la Sociedad de la Información

En el ámbito de las estadísticas, y como indicador primordial del nivel de avance en esta sociedad digital, se tiene a modo de referencia global, la disponibilidad y expansión de líneas de banda ancha. Al finalizar el año 2007 se contabilizaron cerca de 350 millones de líneas de banda ancha, lo que corresponde a un crecimiento global del 24,3% con respecto al año 2006 (Red.es, 2008).

Otro parámetro elemental lo representa el número de internautas (Ver Cuadro 2: Usuarios de Internet en el Mundo. Tasas de Penetración por regiones.). Según información publicada por Nielsen-Online, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) e Internet World Stats, a finales del primer trimestre del 2009, el número de internautas en todo el mundo superó los 1.500 millones lo que representa una penetración del más del 23% de la población mundial (Miniwatts Marketing Group, 2009).

De todas las regiones, Asia es un área con enormes posibilidades puesto que los cerca de 4.000 millones de habitantes que tiene el continente, y su aún baja tasa de penetración de Internet (17,5%), le convierten en uno de los principales mercados para el comercio electrónico.

Cuadro 2: Usuarios de Internet en el Mundo. Tasas de Penetración por regiones.

Regiones	Usuarios	% Población (Penetración)
Africa	54.171.500	5,6 %
Asia	657.170.816	17,5 %
Europa	393.373.398	48,9 %
Oriente Medio	45.861.346	23,3 %
Norte América	251.290.489	74,4 %
Latinoamérica /Caribe	173.619.140	29,9 %
Oceanía /Australia	20.783.419	60,4 %
Total Mundial	1.596.270.108	23,8 %
Fuente: Nielsen-Online , ITU y de Internet World Stats. Miniwatts Marketing Group, 2009.		

Cuadro 3: Indicadores de Penetración de Internet en Hogares de Europa

INDICADORES	Europa ampliada UE27	España respecto a la UE27
Hogares conectados a Internet en la Unión Europea (%)	54%	45%
Hogares con acceso a Internet a través de Banda Ancha (%)	42%	39%
Hogares con acceso a Internet desglosado por mecanismo de acceso:		
ordenador personal (%)	52%	44%
televisión (%)	2%	1%
teléfono móvil (%)	7%	3%
PDA (%)	1%	1%
Particulares con acceso a Internet desglosado por lugar de acceso:		
Cibercafé (%)	--	5%
Centro de Educación (%)	7%	7%
Hogar (%)	47%	38%
Lugar de trabajo (%)	25%	23%
Fuente: Elaboración Propia basado en datos de Red.es (2008)		

En la Europa de los quince UE15 (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia), el porcentaje de hogares con acceso a la red se sitúa en el 59% a lo largo del año 2007. Los países del centro y norte de Europa encabezan el ranking de número de hogares con acceso a la red (Holanda con un 83%, Suecia 79% y Dinamarca 78%). El promedio de estos hogares europeos con acceso Internet usando líneas de banda ancha se sitúa en un 46%, manifestando una tendencia alcista. Si se compara con los países de la Europa ampliada UE27 según se indica en el Cuadro anterior (Ver Cuadro 3: Indicadores de Penetración de Internet en Hogares de Europa), estas cifras bajan sensiblemente (Red.es, 2008).

En referencia a las empresas, el 93% de las empresas europeas cuentan con acceso a Internet, y más de un 75% utilizan redes de acceso de banda ancha. En este último ranking, Finlandia ocupa la primera posición con el 91%, seguida de España con un 90%.

Cuadro 4: Indicadores de Penetración de Internet en Empresas en Europa.

INDICADORES	Europa ampliada UE27	España respecto a la UE27
Empresas que cuentan con acceso a Internet (%)	93%	94%
Empresas que cuentan con página web propia (%)	63%	49%
Empresas que cuentan con acceso a Internet a través de Banda Ancha (%)	77%	90%
Empresas con Extranet (%)	16%	13%
Empresas con Intranet (%)	35%	26%
Fuente: Elaboración Propia basado en datos de Red.es (2008)		

Entre los idiomas de referencia que utilizan los internautas, se sitúa el idioma español como el tercer lenguaje más usado en la red, con 129 millones de usuarios. Esto se justifica debido al amplio despegue que está teniendo Internet en la región iberoamericana. El inglés, con 452 millones de usuarios, continúa siendo el lenguaje más extendido y el segundo lugar lo ocupa el chino con 321 millones de usuarios (Miniwatts Marketing Group, 2009). El idioma representa una de las principales barreras, en este caso la

lingüística, en la incorporación de los usuarios a la red. El posicionamiento del español como tercer lenguaje más usado, coloca a España en una situación de ventaja frente a otros competidores en este mercado digital.

El primer escalón para medir el grado de incorporación de las TICs en las sociedades, es identificar las tecnologías de acceso, su grado de penetración y el avance que manifiesta la sociedad en general y las empresas en particular como usuarios de la red. El siguiente paso, y en referencia a las empresas, es medir el nivel de presencia de las mismas en Internet y el nivel de integración de los procesos internos y externos de las empresas en la red (ESADE, 1996).

3.6 Comercio electrónico: Nuevo Escenario - Nuevos Conceptos

El nuevo comercio digital, en términos generales, está permitiendo una deslocalización de las actividades y una globalización de los mercados (ESADE, 1996). Está caracterizado por sus enormes efectos sobre la actividad en la que se desarrolla, por sus repercusiones en las estructuras comerciales, y por la transformación en las relaciones entre empresas, instituciones y ciudadanos. Este escenario ha significado el auge de conceptos relacionados específicamente con estas transformaciones que resultan convenientes clarificar.

3.6.1 Conceptos *e-business* y *e-commerce*

Si técnicamente definimos el comercio electrónico como el concepto que abarca “todas las transacciones financieras y comerciales que se verifican electrónicamente”, podemos afirmar que ya en la década de los ochenta existían sistemas de comercio electrónico: los sistemas EDI (Electronic Data Interchange), que se han apoyado en estructuras informáticas basadas en costosas redes de comunicaciones privadas (redes VAN-Value Added Network), pero que habitualmente sólo han permitido relaciones dentro del mismo sector empresarial. Han tenido así un efecto limitado en su difusión u asunción.

Sin embargo, no podemos negar que en las dos últimas décadas el comercio electrónico, y específicamente la acepción de *e-commerce*, están íntimamente ligados a la explosión de

Internet, siendo hoy día su vehículo motor, haciendo que las transacciones electrónicas sean mucho más accesibles.

Según diferentes estudios de la OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (en inglés Organisation For Economic Cooperation and Development), el comercio electrónico incluye específicamente los negocios que se desarrollan a través de redes que utilizan protocolos no propietarios, que se establecen en un entorno estándar abierto de infraestructuras, tal como ocurre en Internet. Internet es una red abierta, y en base a su propia estructura (red de redes), se garantiza la posibilidad de compatibilidad tecnológica de redes y plataformas electrónicas diversas, con lo que se convierte en un canal global y sin limitaciones para las relaciones comerciales. Por tanto, en este nuevo entorno las relaciones intersectoriales están técnicamente garantizadas.

Según la definición propuesta por la Comisión de las Comunidades Europeas (1997:7) en la Comunicación sobre Iniciativa Europea al Comercio Electrónico: “el comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales. Comprende actividades muy diversas, como comercio electrónico de bienes y servicios, suministro en línea de contenidos digitales, transferencia electrónica de fondos, compraventa electrónica de acciones, conocimientos de embarques electrónicos, subastas, diseños y proyectos conjuntos, prestación de servicios en línea, contratación pública, comercialización directa al consumidor y servicios posventa”.

La diferencia fundamental entre el comercio electrónico basado en sistemas EDI y el comercio electrónico basado en Internet, estriba en el papel que juega la red (Ver Cuadro 5: Comparativa comercio EDI vs E-commerce). En el primero la red no es más que un medio para transmitir datos, en el segundo la red se convierte en el mercado en sí.

El concepto de comercio electrónico (e-commerce) no sólo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información y servicios, sino también el uso de estas redes para actividades anteriores o posteriores a la propia transacción comercial.

Por ser una actividad en momentos de transformación y maduración, no podemos establecer una delimitación total que separe el nuevo comercio del tradicional. En muchas transacciones se mezclan viejos y nuevos procedimientos, y esto, sin duda, dificulta su evaluación. Esta dificultad queda recogida en el Informe sobre el Comercio Electrónico que elabora la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, donde se especifica que “se entiende el comercio electrónico toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado” (CMT, 2008:4). Por lo tanto, se puede iniciar la compra en Internet, y hacerse efectivo el pago por otras vías no electrónicas.

Cuadro 5: Comparativa comercio EDI vs E-commerce

Comercio Electrónico Tradicional	Comercio Electrónico en Internet (E-COMMERCE)
Sólo entre empresas	Empresas-consumidores Empresas-empresas Empresas-administraciones públicas Usuarios-usuarios
Círculos cerrados, a menudo específicos de un sector	Mercado mundial abierto
Número limitado de participantes empresariales	Número ilimitado de participantes
Redes cerradas propias	Redes abiertas, no protegidas
Participantes conocidos y dignos de confianza	Participantes conocidos y desconocidos
La seguridad forma parte del diseño de la red	Son necesarias seguridad y autenticación
LA RED ES UN MEDIO PARA TRANSMITIR DATOS	LA RED ES EL MERCADO
Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas (1997:8)	

Otro concepto importante a definir es el e-business (negocio electrónico) que se entiende como la forma organizativa, gerencial y tecnológica que adopta internamente una empresa para acometer su actividad comercial y productiva en el marco de Internet y las TICs (Águila y Padilla, 2001:20-24). Se realizan así, de forma electrónica, tareas como análisis de productos, análisis de mercados, creación de base de datos de clientes, captación de personal, formación y empleo, comunicaciones, búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, comprar, contratar y pagar.

Marcando esta diferencia conceptual, para Kalakota y Robinson (2001) el comercio electrónico es comprar y vender a través de medios digitales, mientras que el e-business implica la redefinición de los viejos modelos de negocios, con la ayuda de la tecnología, para maximizar el valor entregado al cliente. Edelman (2001) hace también la diferenciación entre e-business y e-commerce, indicando que el comercio electrónico se centra específicamente en la compra de productos y servicios por Internet; y el e-business se refiere más a gestión de procesos, funciones internas y flujos de trabajo.

Cuadro 6: Beneficios o Mejoras del E-business

Mejoras a nivel de resultados

- Aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y ventajas competitivas.
- Mejora de los resultados empresariales.
- Incremento de ingresos.
- Disminución de costes.
- Mejora de la comunicación con clientes, proveedores y empleados.
- Mejora de los procesos de negocio.
- Mejora en la gestión económico-financiera.

Mejoras en la relaciones con los clientes

- Incremento de las ventas a clientes actuales.
- Captación de nuevos clientes.
- Mayor conocimiento de los clientes.
- Fidelización de clientes.
- Mejora de la atención al cliente.
- Mejora de los procesos de relación con los clientes.
- Interacción los 365 días del año y 24 horas al día.
- Canal de comunicación a bajo coste en las dos direcciones.
- Acciones de comunicación personalizadas.
- Mejora de la información que tienen de los productos o servicios.
- Disminución de costes.
- Refuerzo de la imagen corporativa.
- Posibilidad de acceso a mercados dispersos geográficamente.
- Velocidad en alcanzar nuevos mercados.
- Autoservicio de los clientes a través de Internet.
- Ofrecer productos diferenciados.
- Expansión internacional a menor coste.

Mejoras en las relaciones con los proveedores

- Gestión de relaciones con los proveedores.
- Captación y selección de proveedores.
- Mejora de los costes de los productos.
- Mejora de los procesos.

Mejoras en las relaciones con los empleados

- Gestión de relaciones con los empleados.
- Comunicación interna.
- Captación y selección de personal.
- Formación.

Fuente: Elaboración Propia basado en Improven Consultores (2002)

Por ello, podemos considerar que dentro del concepto de negocios en Internet (e-business) se engloba al comercio electrónico (e-commerce), pero también otros conceptos como el marketing, la gestión de la cadena de suministro, la gestión del conocimiento o la gestión de relaciones con los clientes y empleados.

La denominación de e-business se puede matizar aún más si se hace referencia a la tecnología de acceso a Internet utilizada. Así se habla de m-business, cuando la tecnología de acceso es el teléfono móvil, o t-business cuando la tecnología de acceso es la televisión digital interactiva (OMT, 1999).

El desarrollo del e-business se traduce en una serie de mejoras y beneficios que además de incidir en el nivel de resultados, mejora las relaciones con los proveedores, clientes, empleados y los socios (Improven Consultores, 2002).

3.6.2 Clasificación del e-commerce según origen y destino

Si atendemos al origen y destino de los negocios digitales podemos establecer una serie de categorías dentro del comercio electrónico:

Business to Business (B2B): Se refiere a las transacciones entre empresas realizadas en el mercado electrónico (Briz y Laso, 2000). Es el primero y el más desarrollado, puesto que derivan de la extensión de los sistemas EDI (costosos y cerrados) antes utilizados por las grandes empresas, a Internet (con procesos más baratos y abiertos desde el punto de vista procedimental), dando así la entrada a las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, el alcance del B2B es mucho más que la simple venta, y se incluye procesos como la optimización de las actividades tales como: gestión y seguimiento de pedidos, el acceso a formularios de compra, el uso de servicios personalizados de valor añadido, la utilización de mecanismos de precios como las subastas, el encuentro con nuevos mercados.

Los integrantes de un B2B suelen ser: la plataforma (entidad que controla el negocio del B2B como tal), los compradores (son los que se registran en el B2B para contactar con

proveedores, conseguir mejores precios por parte de estos o consultar información sectorial), los proveedores (compañías que ofrecen sus productos/servicios a través del B2B).

Una plataforma B2B debe disponer de una serie de características, como son: información corporativa, información del sector on-line, acceso a la información crítica por parte de los comerciales de las empresas (datos de cliente, políticas de riesgos, y otros), búsqueda de artículos y catálogos, mecanismos adecuados para la realización de pedidos on-line, control de pedidos realizados, actualización de datos en tiempo real. Pueden ser:

- Plataformas Start-up: Empresas creadas por terceros, no necesariamente ajenas al sector en el que se centran, y que han detectado un nicho en el mercado.
- Plataformas controladas por una sola compañía: Gran compañía que crea su propia B2B entre él mismo y sus proveedores habituales.
- Plataformas creadas con el apoyo de gigantes off-line: Varias empresas que se unen para atraer a grandes proveedores sencillamente porque grandes compradores están en ella.

Business to Consumer (B2C): Operaciones comerciales que se realizan en la red entre una empresa y los clientes finales. En la actualidad es el que recibe mayor flujo de soluciones tecnológicas. Presenta unas características singulares tales como: interactividad continua entre el vendedor y comprador, espontaneidad dependiente del requerimiento del comprador, globalidad que ofrece un altísimo potencial de público y en un medio no exclusivo para determinadas empresas (Escobar, 2000).

Ofrece a las empresas la posibilidad de vender directamente al consumidor, sin la infraestructura que normalmente va asociada a una localización determinada y una operación de venta directa, viéndose como una posibilidad de abrirse a nuevos mercados, a la vez que permite mejorar el nivel de servicios que se ofrece al consumidor. El problema

al que se enfrenta la empresa en este nuevo espacio es la adquisición de una cuota de mercado, dentro del amplio espectro que implica la red (Briz y Laso, 2000).

En este sentido, las empresas interesadas en desarrollar un B2C deben tener claro los siguientes elementos: todos los aspectos que configuran su modelo de su negocio, el perfil del cliente potencial, personalización, promoción, vinculación con el usuario potenciando los contenidos de valor añadido y sistemas de fidelización como clave del éxito.

Consumer to Business (C2B): Grupos de consumidores que se unen para realizar operaciones comerciales en mejores condiciones, como es el caso de grupo de compras, o de los mercados invertidos. En el grupo de compras se pretende reunir a compradores interesados en un mismo producto para generar demandas agregadas de alto volumen, y poder de esta manera, obtener mejores precios en la negociación con los proveedores. En los mercados invertidos, es el consumidor quien fija el precio, señalando cuánto está dispuesto a pagar por un determinado producto o servicio.

Consumer to Consumer (C2C): La red permite a los usuarios consumidores comunicarse e intercambiar productos y servicios. El principal problema de este tipo de comercio electrónico es el poco desarrollo de medios de pago adaptados a las características específicas de este tipo de comercio, teniendo en cuenta que los que intervienen son ciudadanos particulares.

Administration to Business (A2B)/ Business to Administration (B2A): Es el tipo de comercio que regula las transacciones entre empresas y cualquier tipo de Administración Pública. En el mercado actual, se tiene asumido que el rendimiento económico y la competitividad de los países van ligados a la modernización de las Administraciones Públicas (e-administración).

Este grado de modernización se refleja en indicadores que miden la interacción de las empresas con los poderes públicos a través de Internet. Los niveles de interacción pueden ser: sólo para obtención de información, el nivel que implican una interacción al menos unidireccional con la Administración (descarga de formularios de las páginas webs de los

entes públicos), o el nivel de interacción bidireccional entre empresas y Administración (devolución de formularios cumplimentados). Ejemplos de este grado de bidireccionalidad pueden ser: el envío de los formularios TC2 a la Tesorería de la Seguridad Social, el trámite y pago de diferente tipo de impuestos desde las empresas a la Agencia Tributaria o la recepción de concursos y el envío de ofertas. Se crean las oficinas virtuales que son puntos continuos de información actualizada. A través de las páginas de la administración podemos saber las últimas novedades en materia de legislación, subvenciones, cursos de formación y todo tipo de información útil para empresas.

La e-administración no tiene horario, es decir, permite que las empresas accedan a los servicios a cualquier momento del día o de la noche, incluso en días festivos. Todos estos procesos descargan a las empresas y a la Administración de gastos y facilita la gestión.

Sin embargo, a medida que el grado de interacción con la Administración y la complejidad de los trámites crecen, el porcentaje de empresas usuarias disminuye (Ver Cuadro 7: Indicadores del E-commerce B2A / A2B en Europa). El objetivo es lograr que todas las administraciones tengan procesos de gestión con las empresas cada vez más eficientes (Red.es, 2008).

Cuadro 7: Indicadores del E-commerce B2A / A2B en Europa

INDICADORES	Europa ampliada UE27	España respecto a la UE27
Empresas que utilizan Internet para tratar con los poderes públicos desglosado por motivos:		
Tramitación electrónica completa (%)	19%	23%
Descarga de formularios (%)	58%	53%
Devolución de impresos cumplimentados (%)	45%	38%
Fuente: Elaboración Propia basado en Red.es (2008)		

Administration to Citizen (A2C) / Citizen to Administration (C2A): Es el tipo de comercio que regula las transacciones entre ciudadanos y cualquier tipo de Administración Pública. Permite el ahorro de tiempo en gestiones y colas ya que muchas operaciones se pueden realizar íntegramente a través de un ordenador desde el propio hogar. Igualmente permite descargar numerosos formularios y modelos de procedimientos administrativos. De esta forma, los usuarios se ahorran tener que acercarse a las oficinas públicas para recoger determinados documentos o para preguntar los pasos a seguir en una determinada operación. Se pretende que su implantación tienda a ser lo más bidireccional posible. Es igualmente indicativo del grado de modernización de un país.

Cuadro 8: Indicadores del E-commerce A2C / C2A en Europa

INDICADORES	Europa ampliada UE27	España respecto a la UE27
Particulares que han utilizado Internet para:		
Obtener información de páginas web de la Administración (%)	26,9%	25,1%
Descargar formularios oficiales de webs de la Administración (%)	17,8%	14,2%
Devolver formularios oficiales cumplimentados a la Administración (%)	12,3%	8,4%
Fuente: Elaboración Propia basado en Red.es (2008)		

Business to Employee (B2E) / Employee to Business (E2B): Es la relación comercial que se establece entre una empresa y sus empleados. Además incluye aspectos como la propia gestión por parte del empleado, y de manera remota, de temas relacionados con sus funciones cotidianas dentro de la empresa (Cornellá, 2000:248). Se obtiene así ventajas en formación online, mejora de la información interna de la empresa, propiciar la conformación de equipos de trabajo en entorno web, reducción de costes y tiempo en la realización de determinadas actividades que se pueden ejecutar de forma remota, e incluso implementar sistemas de fidelización de los empleados.

3.6.3 Clasificación del e-commerce según modelo de negocio

En muchas ocasiones se suele resaltar la desconfianza en la seguridad de las transacciones que se efectúan en la red, pero esta desconfianza se ve incrementada porque muchos potenciales compradores online no entienden el modelo de negocio que se les propone, y por esa razón desconfían y no participan. Se trata, pues, de hacer un esfuerzo por entender los modelos de negocio que se desarrollan en la red, y para ello, se propone una clasificación atendiendo a esos modelos y analizando las vías que tienen disponibles (COTEC, 1999; Hurley y Birkwood, 1996). Así se puede distinguir tres grupos principales: los que promocionan y comercializan un producto/servicio (vendiendo), los que ponen en contacto compradores y vendedores (intermediando) y los que generan mucho tráfico y venden espacios publicitarios a terceros (publicitando).

Promocionando y comercializando un producto/servicio (vendiendo): Venta de productos cargando un margen comercial (se parece a una acción de compraventa habitual). A esta línea de negocio se han apuntado los tipos de empresas:

- **Empresas virtuales:** Creadas especialmente para internet. Son inmensos catálogos digitales de productos, webs con excelentes sistemas de búsquedas y navegación. Los Vendedores de Bits son una modalidad de empresa virtual que comercializan o distribuyen productos y servicios puramente digitales (sin soporte de papel, cinta y otros), ya sea música, informes, estudios, imágenes...
- **Las clicks-bricks (clics y ladrillos):** Negocios convencionales que abren un canal de venta en internet. Su principal problema es que pueden sufrir los conocidos “conflictos de canales” como los generados por los problemas de diferencia de precios entre tiendas y webs para los mismos productos. Una ventaja muy importante que tienen es la confianza que le da al usuario saber donde ubicar “físicamente” el negocio, saber que hay algo más que volátiles bits detrás de una propuesta comercial.
- **Vendedores por catálogos:** Vendedores por catálogo tradicionales que han sido los precursores en esencia del comercio diferido en espacio y tiempo.

- **Programas de afiliación:** Permiten controlar las ventas procedentes de una web de origen a otra de destino, adjudicándole una comisión sobre el resultado de la compra que haya realizado el visitante (web donde venden ordenadores y además, a través de un programa de afiliación, permite a sus visitantes comprar libros de informática desde su web).

Poniendo en contacto compradores y vendedores (intermediando): Algunos de los primeros ideólogos del comercio en la Red, llegaron a la equivocada conclusión que los “fabricantes” debían hacer llegar sus productos directamente al público final, evitando con todo ello los intermediarios, y supuestamente los fabricantes ganarían más y los consumidores pagarían menos. Se refiere, en definitiva, a la desintermediación (Águila y Padilla, 2001). Esto parece lógico, pero los “fabricantes” lo que saben hacer es fabricar y no tienen por qué saber almacenar, transportar o vender sus “productos” a los clientes finales, y por tanto, tener que asumir estas nuevas tareas supone incluso hasta encarecer el producto. No han conseguido ni una logística más eficiente que la de un mayorista, ni una red comercial mejor que la formada por sus minoristas, ni una logística comparable con la de cualquier empresa especializada.

Es ahora donde se está entendiendo el papel que han jugado los intermediarios. Y más aún, con el peligro inherente que supone Internet con la sobrecarga de información, están surgiendo múltiples variantes. El valor añadido del intermediario se encontrará en la recogida, cotejo, interpretación y divulgación de información. Esto es la reintermediación (Águila y Padilla, 2001).

La base del modelo de negocio de intermediación en Internet se basa en la creación de proyectos online que consigan poner en contacto compradores y vendedores, al tiempo que facilitan la realización de transacciones entre ellos. Por lo general, los intermediarios digitales obtienen sus ingresos de la comisión que reciben en las transacciones que realizan. Así las comisiones son generadas mediante:

- el direccionamiento (envío) de un usuario hacia otra web, en la que efectúa una compra o simplemente hace una visita.
- la formalización de una compraventa en el mismo sitio web, pero sin que este opere como vendedor.

La clasificación que se realiza es la siguiente:

- Infomediarios o metamediarios: El principal activo que gestionan es la información. Consiguen generar valor por la reducción de los costes de búsqueda y de transferencia entre agentes del mercado, por la creación de estándares y por la clara mejora en hacer coincidir oferentes y demandantes.
- Lonjas digitales: Son infomediarios especializados en el mercado empresarial. Para una empresa, disponer de la información más amplia posible sobre ofertas en su mercado, es vital para abaratar costes y hacer la empresa más eficiente y rentable.
- Distribuidor especializado: Un mayorista sin almacén. En principio, su público es empresarial (empresas minoristas) y su negocio se basa en ofrecer un catálogo de productos de muchos de los fabricantes para un determinado sector. El minorista entra en la web, y hace el pedido de diferentes productos de diferentes fabricantes (varios productos/varias marcas). El distribuidor acumula los pedidos y los distribuye por fabricante, y posteriormente los entrega al cliente.
- Ciber-Malls o galerías comerciales on-line: Son negocios basados en webs que hospedan comercios webs de terceros. Su negocio está basado en los ingresos obtenidos por el “alquiler” que cobran a las empresas hospedadas.
- Grupos de Compra: Negocios que pretende reunir a compradores interesados en un mismo producto para generar demandas agregadas de alto volumen, y poder, de esta manera, obtener mejores precios en la negociación con los proveedores. En la mayor parte de los casos la web del grupo de compras nos plantea ofertas concretas que en ese

momento están vigentes, y nos va indicando cuantos compradores están interesados. Si se reúne el número suficiente de compradores antes del plazo final de operación, los compradores obtendrán la oferta y el empresario digital recibirá una comisión.

- Subastas: Estas webs se pueden ver como una mezcla de “mercado de ocasión” y “sala de subastas”. Su modelo de negocio se basa en la comisión sobre el precio de adjudicación final que se genera. Cuantas más subastas, más visitas, cuantas más visitas, más pujas, cuantas más pujas, más ventas, cuantas más ventas, más comisiones.
- Mercados Invertidos: Es el cliente quien fija el precio, el que señala cuánto está dispuesto a pagar por un determinado producto o servicio. A las empresas les interesa entrar en este juego porque es una buena manera de colocar los stocks sobrantes de sus productos o servicios.
- Anuncios clasificados online: Son el equivalente online de las secciones de anuncios de la prensa diaria.

Además si todos estos intermediarios consiguen que un número suficiente de usuarios visiten su web, aunque sea para curiosear, pueden obtener ingresos vendiendo publicidad en forma de banners.

Generando mucho tráfico y luego vendiendo espacios publicitarios a terceros (publicitando).

Es un modelo basado estrictamente en los niveles de audiencia. La web ofrece contenidos y servicios, por lo general gratuitos, incluyendo publicidad en sus páginas. Los “portales” entran dentro de esta modalidad de negocio. La variedad de formatos de publicidad interactiva, la flexibilidad de sus costes y una comunicación interactiva dan a Internet una versatilidad que se traduce en grandes beneficios. Así tenemos:

- **Portal Horizontal (o genérico):** Pretende ser el centro de la vida digital de un internauta, su punto de referencia porque se le ofrece agrupados una serie de servicios de su interés: titulares del día, cuenta de correo electrónica gratuita, un buscador, etc. Los principales ingresos del portal han de llegar de la publicidad y de los patrocinios (negocio de audiencias), pero además pueden participar del comercio electrónico llegando a firmar acuerdos con firmas comerciales con el fin de atraer compradores.
- **Portal Vertical (o temático):** Apuesta por un grupo concreto de usuarios, tratando una temática concreta dirigida a una audiencia determinada. El volumen de negocio será menor que un portal horizontal.
- **Comunidad Virtual:** Crean un espacio donde facilitan herramientas de comunicación a un grupo determinado: colgar páginas personales, intercambiar información, dudas y conocimientos con otros profesionales del mismo sector o área de conocimiento. Al tratarse de un negocio de audiencia interesa que el tráfico sea muy alto. Cuanta más audiencia, más publicidad, cuanta más publicidad, más ingresos.
- **Programas de Incentivos:** Tienen por objeto compensar económicamente a sus usuarios por realizar determinadas actividades en Internet (cobrar por leer mails, por opinar, por aceptar ver publicidad,..). Hay empresas dispuestas a pagar por obtener información de cómo piensa su público, información de vital importancia para plantear nuevos productos, nuevos servicios o nuevas formas de presentarlos al mercado.
- **Servicios Gratuitos:** Ejemplos son portales que ofrecen los buzones gratuitos de mail, originales postales digitales y otros. Siempre acompañadas de una buena cantidad de publicidad.

Los formatos de los anuncios entre los que se puede elegir para publicitar e internet son variados:

- Un banner es un formato publicitario estándar en el que el anuncio de imagen gráfica se sitúa en un margen u otro espacio reservado para contenidos publicitarios. Están también los botones y sellos.

- Los Rich media (e-spots) son formas de comunicación interactiva que incorporan animación, sonido, video y/o interactividad.
- E-mails.
- Formatos flotantes (pop-ups, unders, layer y cortinillas): están perdiendo popularidad debido a que acaban siendo molestos para los internautas, y lo único que consiguen es crear un rechazo porque suponen un estorbo para la navegación. De hecho, existen aplicaciones que bloquean este tipo de ventanas.
- Patrocinios o secciones fijas.
- Enlaces patrocinados por palabras clave. Actualmente, el formato de anuncio que acapara la mayor atención es el de “Enlaces patrocinados por palabras claves”. Este tipo de formato es de pago por clic, es decir, “el anunciante sólo paga cuando el cliente potencial hace clic en su anuncio”. Incluso se puede seguir el camino que ha hecho ese clic y saber, una vez que el posible cliente ha entrado en su página web, a dónde se ha dirigido y si finalmente se ha cumplido el objetivo de una venta, una suscripción, solicitar información, etc.

3.6.4 Exigencias para el desarrollo del e-commerce con garantías

En muchas ocasiones se afirma que el freno al desarrollo de los negocios en la red, y particularmente del comercio electrónico, es la desconfianza en la seguridad de las transacciones (Font, 2000) que cobra más importancia en el comercio electrónico B2C.

Este concepto de seguridad incluye diversos aspectos relacionados con la transacción tales como: la autenticidad de cada parte, comprador y vendedor; la integridad de la información transmitida en cada sentido; la confidencialidad; y el no repudio una vez aceptada la compra (Escobar, 2000).

Es por tanto, necesario tener presente una serie de exigencias para que el comercio electrónico se desarrolle con garantías, algunas de las cuales se resumen en el siguiente Cuadro (Ver Cuadro 9: Garantías para el desarrollo del E-commerce).

Cuadro 9: Garantías para el desarrollo del E-commerce

Resumen de Exigencias para el Desarrollo del E-commerce		
Exigencias	Vendedores	Compradores
Autenticidad y Verificación	Preludio de operación comercial Identidad y capacidad del comprador para comerciar	Identidad del comerciante Publicidad no engañosa
Confidencialidad	Hábitos de consumo confidenciales Detalles de pagos reservados	Operaciones solamente conocidas por las partes
Anonimato	Control sobre la información de la transacción	Control sobre lo que sabe el comerciante
Integridad	Vinculación entre pagos y entrega de mercancías y servicios	Autorización de pago solo por lo comprometido
Certificación	Autorización para vender o comprar	
Confirmación	Garantías sobre pagos del comprador	Justificante de compras
Imputabilidad	Compromiso de entrega de bienes	Compromiso de pago
Sistema de pagos	Seguridad, rapidez y garantías	Seguridad, confidencialidad y comodidad
Fuente: Elaboración Propia basado en Escobar (2000)		

Estas exigencias tratan de ser garantizadas por el amplio marco legislativo que se ha venido desarrollando en los últimos años en un esfuerzo de adaptación al nuevo entorno.

Cuadro 10: Marco legislativo y regulatorio vigente en España en relación al E-commerce.

Marco legislativo y regulatorio vigente en España
<ul style="list-style-type: none"> Directiva europea 30/2001 sobre comercio electrónico y servicios de la sociedad de la Información
<p>Esta Directiva tiene como finalidad garantizar un elevado nivel de integración jurídica comunitaria con objeto de establecer un auténtico espacio sin fronteras interiores en el ámbito de los servicios de la Sociedad de la Información.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Ley 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal. 	<p>La LOPD tiene por objeto garantizar y proteger las personas físicas en lo que concierne al tratamiento de los datos personales registrados en soporte físico y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores públicos y privado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Real Decreto 1906/1999 sobre Condiciones Generales de la Contratación por vía electrónica o telefónica. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ley 34/2002 sobre Comercio Electrónico y Servicios de la Sociedad de Información. 	<p>Esta Ley regula el régimen jurídico de los servicios de la Sociedad de la Información y la contratación por vía electrónica.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ley 32/2003 General de Telecomunicaciones sobre Comunicaciones Electrónicas que modifica la Ley de Comercio Electrónico y Servicios de la Sociedad de Información. 	<p>Modificación de la Ley de Comercio Electrónico y Servicios de la Sociedad de Información.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ley 32/2003 General de Telecomunicaciones. 	<p>Esta Ley regula, entre otras materias, la realización de comunicaciones electrónicas a través de e-mail, sms u otros medios de comunicación equivalentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Real Decreto 424/2005. 	<p>Real Decreto por el que se aprueba el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ley 44/2006 mejora de la Protección de los Consumidores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Real decreto 1720/2007, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la ley orgánica 15/1999, de protección de datos de carácter personal. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica. 	<p>Esta Ley regula la firma electrónica, su eficacia jurídica y la prestación de servicios de certificación</p>
<p>Fuente: Elaboración Propia basado en AECEMfēcemd (2008)</p>	

3.6.5 Potencial del e-commerce. Las cifras.

El crecimiento que está experimentado el comercio electrónico tiene su reflejo en la evolución alcista de los indicadores que miden la utilización de Internet, por parte de las empresas y particulares, para la realización de operaciones comerciales.

En el 2007, y en la Europa ampliada al grupo de los veintisiete países, el 23% de la población utilizó la Red para ordenar o comprar bienes o servicios de uso privado. Es un buen indicativo el creciente porcentaje de particulares que están participando en el

comercio electrónico. El Reino Unido ocupó el primer lugar, con un porcentaje del 44%, siguiéndole de cerca Holanda y Dinamarca con valores del 43% en ambos casos, y Alemania en cuarto lugar con una cuota del 41%. España se posicionó en este ranking con un porcentaje del 13% de particulares que ordenaron o compraron bienes y servicios.

En el entorno empresarial, también se aprecia el crecimiento generalizado de la utilización de Internet para operaciones comerciales. En la Europa ampliada, el 29% de las empresas realizaron compras en línea. Irlanda lideró, en el 2007, el grupo comunitario con el 54% de empresas que compraron en línea. Alemania y Reino Unido ocuparon igualmente posiciones destacadas con porcentajes que ascendían al 52% y 49%, respectivamente. España aparece representada con un porcentaje del 16%. En general, el comercio electrónico representó el 11% de la facturación total de las empresas (Red.es, 2008).

A pesar de la posición relativamente moderada que ocupa España este ranking, tanto a nivel de empresas como de particulares, es especialmente significativo si se fija la atención concretamente en los países que lo lideran. Reino Unido y Alemania ocupan posiciones predominantes en este nuevo mercado global y son dos de los principales mercados emisores del sector turístico español.

En España, el comercio electrónico acumuló en el 2008 la cifra record de 5.183,8 millones de euros, registrando un crecimiento anual del 39%. En el último trimestre del 2008, el volumen de negocio del comercio electrónico en España alcanzó los 1.248,7 millones de euros (Ver Cuadro 11: Datos del IV Trimestre del 2008 del E-commerce en España). Como parte de este volumen, destaca la cifra elevada correspondiente al volumen de negocio generado por las transacciones dirigidas al exterior (CMT, 2008).

Independientemente del origen y destino de las transacciones, se puede observar que las ramas de actividad más favorecidas en términos de volumen de negocio, son las referidas al sector turístico que comprende: el transporte aéreo; las agencias de viaje y operadores turísticos; los hoteles, apartamentos y camping; y el transporte terrestre de viajeros.

La alta tasa de empresas en España con acceso y presencia en Internet, y la posición del idioma español en la red, son detonantes a tener en cuenta en el crecimiento exponencial que está experimentando el comercio electrónico en España.

Cuadro 11: Datos del IV Trimestre del 2008 del E-commerce en España

Volumen de negocio. (en millones de euros)	Origen y destino de operaciones		
581,8	Con origen en España y dirigidas al exterior (sobre todo a países europeos)		
146,9	Desde el exterior dirigidas a webs españolas (sobre todo desde países europeos)		
520,1	Generadas dentro de España y dirigidas a sitios webs españoles		
Distribución del volumen de negocio según ramas de actividad principales. Sólo se especifican las diez actividades con los porcentajes más significativos para cada grupo			
Actividad	Origen: España Destino: exterior	Origen: Exterior Destino: España	Origen España Destino: España
Transporte aéreo	9,5%	25,3%	6,5%
Marketing directo	7,3%	9,3%	12,5%
Agencias de viaje y operadores turísticos	5,2%	15,1%	12,1%
Juegos de azar y apuestas	12,3%		3,1%
Transporte terrestre de viajeros		1,4%	14,6%
Espectáculos artísticos, deportivos y recreativos	2,9%	3,0%	10,1%
Servicios legales, contabilidad y gestión	9,2%		
Educación		15,8%	2,9%
Hoteles, apartamentos, camping		4,4%	
Electrodomésticos, radio, televisión y sonido	2,6%	4,8%	3,3%
Ordenadores y programas informáticos	5,6%		
Publicidad	2,3%		
Discos, libros, periódicos y papelería		1,4%	
Teléfonos públicos y tarjetas telefónicas	2,2%		
Artículos de regalo		1,1%	
Hipermercados, supermercados y tiendas alim.			2,6%
Administración pública, impuestos y seg. social			6,5%
Fuente: Elaboración Propia basado en CMT (2008)			

3.7 Web 2.0: Internet evoluciona

Hasta hace poco, el usuario del nuevo entorno digital era simplemente un “lector” de toda la información que estaba en Internet. Se hablaba en este sentido de la Web 1.0. Pero en la actualidad el usuario tiene un papel más activo, ha pasado a ser un “desarrollador de contenidos”. Responde, en definitiva, a la necesidad innata de las personas por conversar, interactuar, organizarse y agruparse, pero ahora satisfacen estas necesidades en Internet.

Se habla así de la Web 2.0 como el modelo para obtener, generar, tratar, compartir y distribuir la información, donde los contenidos son generados por los usuarios. Es importante entender que la Web 2.0 es una actitud y no una tecnología en sí.

Este concepto fue acuñado en el 2004 por Tim O’Reilly para referirse a una segunda generación en la historia de Internet basada en aplicaciones que se modifican gracias a la participación social. Definió la Web 2.0 mediante la expresión "la Web como tribuna" que permite, entre otras cosas, el "aprovechamiento de la inteligencia colectiva", la "arquitectura de la participación", el "enriquecimiento de las experiencias de los usuarios" y las "fuentes de datos reciclables".

En lo fundamental, la tecnología Web se está transformando en un medio de fuentes abiertas, que permite la interacción entre los usuarios y fomenta la colaboración, la comunicación y el intercambio de información ágil entre los usuarios.

La transición hacia la Web 2.0 ha reubicado al usuario en el punto central. Esto significa que la Web 2.0 hace referencia a los servicios disponibles que permiten a las personas colaborar y compartir información en línea, predominando la inteligencia colectiva a la vez que se genera conocimiento colectivo. Así, se destaca que:

- Con el uso de los blogs o bitácoras como medio para compartir información, se extiende la llamada blogosfera.
- Se trabaja en entornos colaborativos de edición como en las Wiki.

- Se globalizan las llamadas suscripciones a través de los RSS. Estos facilitan contenidos desde cualquier sitio de la red para su fácil inserción en otras páginas webs o en cualquier otro programa. Es, sin duda, un paso importante en la interconexión de la información actualizada y su acceso por los usuarios, de manera que sólo obtengan, cada vez, los contenidos nuevos. Junto a los RSS, se generaliza igualmente el podcasting, es decir, la distribución de archivos multimedia (videos o audio), que mediante programas podcast, permiten al usuario escucharlos o verlos cuando quiera, siempre actualizados, sin tener que ir a visitar páginas específicas. Se avanza de esta manera, por ejemplo, en la generación de audiolibros, que se comparten en forma de podcast. En general, los RSS se han extendido de forma paralela a los blogs y los wikis.
- Los usuarios se organizan en comunidades virtuales o redes sociales.

Como reflejo de este entorno Web 2.0, se pueden identificar algunos de los más representativos y la filosofía que los caracteriza:

- Youtube (<http://www.youtube.com>). Slogan: “Comparte tus videos con tus amigos, con tu familia y con el mundo”.
- Facebook (<http://www.facebook.es>). Slogan: “Te ayuda a comunicarte y compartir tu vida con las personas que conoces”.
- Windows Live (<http://home.live.com>). Slogan: “Windows Live es mucho más que charlar. Utiliza Messenger para intercambiar fotos y para ver lo último acerca de las personas que te importan”.
- Myspace (<http://es.myspace.com>). Slogan: “Es entretenimiento social. Comparte fotos, videos, escribe tu blog. Encuentra amigos y descubre lo último en música, cine..”
- Tuenti (<http://www.tuenti.com>). Slogan: “ponte en relación, comparte datos, y comunícate entre amigos”.

- Twitter (<http://search.twitter.com>). Slogan: “Es la mejor forma de saber y compartir lo que está pasando – ahora a través de los micro-bloggins”.
- Flickr (<http://blog.flickr.net/es>). Slogan: “La mejor aplicación de todo el mundo para administrar y compartir fotos en línea”.
- Delicious (<http://delicious.com>). Slogan: “Almacena marcadores de sitios webs (Favoritos), y compártelos con otros usuarios, obteniendo los más actualizados”

Dentro de los específicos para turismo, sobresalen:

- Tripadvisor (<http://www.tripadvisor.es>). Slogan: “Encuentra opiniones de hoteles, restaurantes, atracciones y vacaciones con fotos y consejos de viaje imparciales”.
- Virtual Tourist (<http://www.virtualtourist.com>). Slogan: “Los mejores consejos de viajes con información privilegiada, comentarios y fotos publicadas por los viajeros reales en más de 27.000 destinos. Busca, planifica y reserva tus próximas vacaciones”.
- WikiTravel (<http://wikitravel.org/es>). Slogan: “Guía de viajes fiable, actualizada, completa y de contenido abierto”.

En última instancia, se prevé que los servicios de la Web 2.0 sustituyan, con el paso del tiempo, incluso a las aplicaciones informáticas de escritorio (ITH, 2007).

CAPITULO 4.- DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Aspectos metodológicos.

El punto de partida para desarrollar la investigación está representado por los objetivos ya planteados, pero que cabe recordar ahora:

- El Objetivo General de esta investigación es promover el papel que puede jugar un SGID (Sistema de Gestión Integral de Destino) como herramienta para la competitividad de un destino turístico, en respuesta proactiva al complejo flujo de información actualmente inherente al sistema turístico.

Se potencia este papel mediante acciones de sensibilización que ayuden a fomentar la implicación en el SGID de todos los agentes turísticos involucrados formando una verdadera red de cooperación.

Como Objetivos Específicos:

- Analizar la estructura actual del sistema turístico en España, identificando los condicionantes del entorno que afecta directamente a los diferentes agentes, especialmente los relacionados con las TICs.
- Identificar, en este entorno digital, las necesidades reales que tienen los distintos agentes y todas las posibles interrelaciones con los otros sectores y usuarios.
- Visualizar todas estas interrelaciones en un diagrama de flujo de información que exprese la complejidad del sistema.
- Analizar las características y/o requerimientos generales en los que debería basarse un Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) para responder al escenario global actual, evaluando las posibilidades de incorporación de cada uno de los agentes turísticos al SGID, como respuesta alternativa a la complejidad de los flujos de información.
- Elaborar una Propuesta de Sensibilización para fomentar esta incorporación, basada en los elementos más sensibles del diagnóstico realizado. Se trata de potenciar la reflexión entre los diferentes agentes para que se generen nuevas iniciativas que partan de los intereses de los implicados y que posteriormente se concreten en acciones. Si en este nuevo escenario, los usuarios se están organizando en redes sociales ¿por qué no se organizan de igual manera los agentes del sector? Se podría responder así al principio de liderazgo compartido del sistema turístico español que se identifica en el Plan del Turismo Español 2020.

Para alcanzar los objetivos mencionados, este trabajo de investigación tiene por objeto el estudio de una determinada realidad observable, en este caso los sistemas turísticos frente a las TICs en la actualidad, y que son sometidos a un estudio descriptivo en el que se analizan los principales integrantes, las relaciones entre ellos, los efectos que se generan como resultado de nuevas situaciones, las innovaciones introducidas y las

transformaciones que han sufrido. Es decir, a través de estas explicaciones se pone de manifiesto los vínculos de influencia y asociación entre dichos elementos. Por lo tanto, el trabajo se encuadra dentro del marco de una tesis con los siguientes rasgos: monográfica, actual, aplicada y empírico-descriptiva (Sierra, 2007).

Cuadro 12: Listado para el diagnóstico descriptivo

Listado de cuestiones básicas para identificación de los hechos
¿QUÉ?
¿Cuál es la situación global de donde se deriva este problema?
¿Qué dimensión tiene el problema?
¿Qué ocurriría si no se toma ninguna acción?
¿Qué ocurriría si la acción se retrasa?
¿En qué partes se puede dividir el problema?
¿Qué otros problemas están relacionados con éste?
¿POR QUÉ?
¿Por qué no se ha reconocido el problema antes?
¿Por qué no se ha intentado resolver el problema antes?
¿CÓMO?
¿Cómo se reconoció el problema?
¿Cómo afecta el problema al resultado del destino?
¿DÓNDE?
¿Se limita el problema a solo una parte del destino o a un tipo de sector?
¿Se limita el problema a sólo una parte del mundo/país/región/mercado?
¿QUIÉN?
¿Quiénes son los responsables de que ocurra?
¿Quiénes pueden ser los responsables de resolverlo?
¿Quiénes se pueden beneficiar de la solución?
¿Quiénes deberían ser consultados para resolver el problema?
Fuente: Bigné, Font y Andreu (2000)

Se considera conveniente, en este sentido, la revisión y análisis de múltiples fuentes de información y de documentación nacional e internacional. Por el dinamismo que presenta el tema en cuestión, se incide en la necesaria remisión a fuentes de información lo más actuales posible que, dentro de las informales, se destacan: las participaciones de expertos en blogs, las aportaciones de expertos en seminarios, o la información extraída de la

asistencia a congresos específicos relacionados con la temática. Esta información junto a la obtenida de fuentes formales publicadas como libros y revistas especializadas en turismo y TICs, o de fuentes formales inéditas como los informes y proyectos, han contribuido especialmente a ampliar de forma cualitativa el análisis del sistema turístico.

En la delimitación espacial del campo de la investigación, se deja constancia de un enfoque que busca conceptualizar la realidad del sistema turístico en general, y el español en particular, extrayendo conocimientos o ideas que sean expresión lo más exacta posible de este escenario. Al tratarse de una investigación actual, la delimitación temporal se refiere sobre todo a los últimos cinco años, aunque se incluyen convenientemente datos de evolución referidos a periodos anteriores, cuando se ha considerado que aportan información relevante.

Esta tesis está impregnada, sin duda, de la experiencia de la doctoranda autora de este trabajo, que ha estado en contacto con el tema planteado a través de la impartición ininterrumpida durante dieciséis años de la materia TICs y Turismo, en el Master Internacional de Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. La experiencia que se adquiere al estar sumergida en esta materia durante tantos años, ha contribuido especialmente en la observación de la realidad con un criterio selectivo, tanto en la elección del fenómeno a estudiar como de los hechos que se han considerado más significativos.

La originalidad de este trabajo está promovida desde la perspectiva de dos ideas básicas:

- Independientemente del mayor o menor coste, o la calidad funcional y técnica que posea una innovación referida a TICs, el éxito de implantación de la misma, en última instancia, siempre va a depender del grado de implicación del recurso humano involucrado. De ahí, la necesidad de los planes de sensibilización.
- Las iniciativas de cooperación y trabajo en red son las únicas vías para establecer una diferenciación relacional en el escenario turístico actual, a la vez que se constituye como estrategia para avanzar en la sociedad del conocimiento.

Con esta investigación también se ha contribuido a una mayor compenetración con el ámbito institucional y empresarial del sector turístico, permitiendo extraer los factores claves para la elaboración de las dos Propuestas principales: el Sistema de Gestión Integral de Destinos y el Plan de Sensibilización.

Dentro del Plan de Sensibilización y como una de las actuaciones, se diseña una Propuesta de encuesta, para ser enviada a todos los integrantes del sistema turístico implicados. Al ser el ámbito de aplicación el territorio español, y al estar involucrados tantos agentes, se sabe que la población objeto se amplía mucho y, por lo tanto, la muestra tiene que ser elevada para tener carácter representativo. En este sentido, abordar una muestra de este tamaño queda fuera de las posibilidades de esta tesis.

De todas formas, y con el objeto de probar la idoneidad de la encuesta propuesta, se ha enviado por e-mail a unos 80 agentes del sector turístico español, confirmando aspectos tales como: el interés del tema que se plantea; la rapidez con que se puede cumplimentar ya que el tiempo empleado para responder la misma no supera los 10 minutos; la valoración de los encuestados de que no se pida datos “sensibles” (como por ejemplo, cifras de negocio), y por lo tanto, no resulta engorrosa; señalaron también la conveniencia, para obtener mejores resultados, de identificar bien, en cada empresa, qué personas son las competentes para responder a la misma, dado el alto grado de tecnicismos y conceptos específicos que incluye (responsables técnicos), así como las preguntas sobre filosofía de trabajo (directivos). Este inconveniente se había previsto en el envío que se hizo, incluyendo en la carta de petición de colaboración una nota en la que se expresaba que: “si consideraba que esa encuesta debía ser contestada por otro responsable en la empresa, por favor nos lo hiciera saber o bien se la dirigiera amablemente”.

4.2 Determinación de las hipótesis

Partiendo de estas ideas básicas, de los objetivos mencionados y del marco conceptual propuesto, se identifican las hipótesis como soluciones probables a los problemas planteados. Las hipótesis se infieren, de forma deductiva, con el hilo conductor de los llamados “principios admitidos” mencionados anteriormente y se plantean en los siguientes términos:

H1: La búsqueda de la supervivencia digital, obliga a los integrantes del sistema turístico de un destino a modificar las relaciones que mantiene con otros integrantes, siempre bajo el prisma de competir individualmente.

H2: La modificación de estas relaciones incrementa el flujo de información del sistema turístico y dificulta el control de los procesos inherentes a la actividad de los agentes del sistema.

H3: La modificación de las relaciones en el sistema turístico, junto a la profunda orientación al cliente, incrementa el flujo de información que recibe el turista, aumentando el esfuerzo que debe hacer para cubrir sus necesidades.

H4: En el nuevo entorno digital, la estrategia conducente a disminuir este esfuerzo, se erige como una diferenciación relacional para mejorar la competitividad del sistema turístico del destino España.

H5: Se innova, aprovechando la potencia de una estructura tecnológica existente que está infrautilizada y, con la sensibilización oportuna de los recursos humanos implicados, se crea una verdadera red de cooperación en relación a ella.

CAPITULO 5.- ANÁLISIS DEL SISTEMA TURÍSTICO FRENTE A LAS TICs. IDENTIFICACIÓN DE INTERACCIONES.

La naturaleza perecedera de los productos y servicios turísticos ha potenciado que el turismo siempre fuera especialmente sensible a los cambios tecnológicos: si no se contratan en un período de tiempo determinado se pierde su potencial de ingresos. Otro factor de consideración en esta sensibilidad tecnológica del sector, lo representa el nexo que supone el turismo entre las personas y empresas que intervienen en los diferentes productos y servicios turísticos, que en muchas ocasiones se encuentran a largas distancias, y el peso específico que supone mantenerlas en comunicación.

La prueba de que la inversión en TICs e innovación se configura como una de las opciones estratégicas principales para acceder a mayores niveles de poder y competitividad en la industria turística queda patente si hacemos una revisión del impacto de las tecnologías en el turismo de las últimas décadas. Es importante matizar que las innovaciones tecnológicas de las décadas anteriores estaban orientadas primordialmente a mejorar el trabajo y las funciones que desempeñaba cada agente del sistema turístico: proveedores, mayoristas o agencias de viajes minoristas.

Sin embargo, en esta última década, las innovaciones que se están produciendo en TICs e Internet están desarrollándose bajo cuatro premisas de fuerte alcance:

- Son tecnologías orientadas sobre todo al cliente final.
- Se señala el predominio, en todos los ámbitos, de la denominada “Sociedad de Low-Cost” (Gallego, 2008:60-63).
- Proliferan las estrategias basadas en la creación de alianzas, fusiones y adquisiciones dentro de cada uno de los sectores turísticos, así como las intersectoriales (OMT, 2002:33)
- Se constata la entrada de nuevos actores financieros en el sector turístico: las firmas de capital de riesgo, acompañadas de grandes bancos en algunas operaciones, al igual que empresas ligadas a las infraestructuras y los servicios están fijando su atención en compañías turísticas susceptibles de ser adquiridas total o parcialmente, aportando el capital necesario para desarrollar las innovaciones tecnológicas requeridas (Editur nº 2397/98, 2006).

Estas cuatro consideraciones le imprimen un marcado carácter diferenciador a este nuevo escenario tecnológico que, además, incluye la dimensión que representa el perfil del cliente final, el nuevo viajero.

5.1 El cliente final: elemento clave del sistema turístico en el nuevo escenario.

Existen una serie de cambios sociales en el uso de las TICs que hacen que el cliente final esté desempeñando un papel cada vez más importante en este nuevo entorno digital. Los usuarios de las TICs han ido adquiriendo un nivel de conocimientos cada vez mayor, y por lo tanto, exigen mayor información y de mayor calidad. En la red, tienen acceso a más variedad de productos disponiendo de mayor capacidad de elección. Se les identifica como los e-consumer o consumidores electrónicos (OMT, 2002:6). Cada vez hay más clientes sin miedo a comprar todo aquello que se anuncie a través de estas nuevas tecnologías, siempre que les reporte algún valor añadido.

Se suele identificar tres grandes grupos en referencia a estos usuarios, según ITH (2007):

- Nativos digitales: usuarios de menos de 30 años que han nacido con la tecnología, la adoptan con naturalidad y tienen total predisposición a cualquier innovación tecnológica.
- Inmigrantes digitales: usuarios entre 30 y 50 años que intentan estar al día con los cambios tecnológicos, pero que en general no disponen de tiempo para mantenerse actualizados.
- Sabios digitales: usuarios de más de 50 años, que acumulan sobre todo experiencia, pero que tienen tiempo para investigar.

Internet se convierte en un medio donde el individuo ha cobrado un papel protagonista, y donde se potencia la interactividad en el proceso de comunicación, es decir, que todos los interlocutores o receptores puedan participar un momento dado en el proceso y en el que los consumidores de la información son con frecuencia sus propios suministradores y emisores (Cebrián, 2000).

5.1.1 El comportamiento y perfil del turista internacional que visita España

Actualmente en turismo, el cliente final está identificado como un actor importante del sistema turístico. El perfil genérico corresponde a un turista que utiliza cada vez más Internet para planificar sus viajes, que es independiente, que fracciona sus vacaciones y que decide, a última hora, cuándo viajar. Este aspecto se ve reforzado debido a la incertidumbre económica actual, que lleva a los consumidores a retrasar hasta última hora la toma de decisiones, a la espera de ofertas especiales (OMT, 2009; Exceltur, 2009:10). Asimismo, una vez finalizado el viaje comparten su experiencia en las diferentes redes sociales, aportando valoraciones positivas y/o negativas de los servicios recibidos. Se identifica entonces que utiliza Internet antes, mientras y después del viaje (Tamarit, 2007).

En general, en el comportamiento del turista, son varios los aspectos o dimensiones que se destacan como reflejo de las diferentes decisiones que deben tomar (Bigné et al., 2000:206-207): periodo de vacaciones, duración de la estancia, motivo del viaje, con quién viaja, tipo de destino, destino elegido, organización del viaje (paquete o no), medio de transporte, actividades a realizar en destino, alojamiento, gasto previsto en destino y nivel de satisfacción. Muchas de estas dimensiones pueden ser analizadas, para el ámbito de España, a través de la Encuesta de Movimiento Turísticos en Frontera (Frontur). En el siguiente Cuadro (Ver Cuadro 13: Comportamiento y datos significativos del perfil del turista internacional. España 2008) se resumen los datos más relevantes.

Cuadro 13: Comportamiento y datos significativos del perfil del turista internacional. España 2008

Datos Básicos
<ul style="list-style-type: none"> • España recibió un total de 57,3 millones de turistas internacionales • Reino Unido, Alemania y Francia concentraron cerca del 60% de las llegadas
<ul style="list-style-type: none"> • Turistas con edades comprendidas entre 25 a 44 años (42,1%); y entre 45 y 64 años (32,3%). • Con estudios superiores (50%) • Con un nivel medio de renta (65%) y media-alta (23%) • 45% llegaron en pareja, 19% solos; y un 17% fueron familias con hijos.
<ul style="list-style-type: none"> • El motivo principal fue el ocio y las vacaciones (81,6%) y el trabajo y negocios (9,3%) • Más del 50% declararon haber realizado alguna actividad cultural
<ul style="list-style-type: none"> • 77,5% de los turistas internacionales accedieron a España por vía aérea, y de ellos el 48% utilizaron una aerolínea de bajo coste, lo que implica un crecimiento, respecto al año anterior, en el uso de estas low cost. • 20% por carretera; 2,7% por puertos; 0,2% ferrocarril
<ul style="list-style-type: none"> • 64% de los turistas internacionales se alojaron en hoteles • 35,3% optaron por alojamiento no hotelero.
<ul style="list-style-type: none"> • Estancia media en hoteles es de 7 días. Estancia media en alojamientos no hoteleros es de 13,9 días.
<ul style="list-style-type: none"> • No contrataron el paquete turístico (69,3%). <ul style="list-style-type: none"> ○ En general, 1 a 3 noches de estancia; o también, más de 15 noches. Más de la mitad se alojaron en hoteles • Contrataron el paquete turístico (29,8%) <ul style="list-style-type: none"> ○ Entre 4 y 7 noches de estancia. Alojamiento prácticamente en hoteles.
<ul style="list-style-type: none"> • 54% de los turistas internacionales que viajaron a España utilizan Internet para organizar el viaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Satisfacción con el destino: Valoración de 8,4 puntos en escala del 1 al 10. • Grado de fidelidad alto. Ocho de cada diez turistas ya habían estado previamente en España.
Fuente: Elaboración Propia basada en IET (2009b).

Estas cifras reflejan que los propios usuarios turísticos están trasladando, al nuevo entorno digital, cada una de las decisiones que tienen que tomar relativas al viaje. Asimismo, se constata que el uso de Internet se ha ido incrementando entre los turistas internacionales que viajan a España: en el 2007 la cifra llegó al 52% entre los turistas que utilizaron Internet para organizar el viaje, alcanzando el 54% en el 2008. Esta es una tendencia que ha ido creciendo de forma continuada desde 2005.

Profundizando en este colectivo de turistas que ha utilizado Internet para organizar su viaje a España, se detallan a continuación otras cifras relacionadas:

- En el 2008 el 51,2% realizaron alguna consulta, frente al 49,3% en el 2007.
- El 43,1% además de consultar, reservaron algún servicio, frente al 41,3% en el 2007.
- El 39,7% consultaron, reservaron y realizaron algún pago, frente al 37,9% en el 2007.
- De los turistas que usan Internet para organizar el viaje, el 65,3% procede del Reino Unido, 58% son alemanes, y los turistas nórdicos lo usaron en un 61,5%.
- De los turistas internacionales que entraron por vía aérea, el 61% declaró usar Internet para organizar viaje; y de los que entraron por carretera, sólo el 28%.
- De los que sí contrataron paquete turístico, un 42% usó Internet para organizar su viaje. Y de los que no contrataron ningún paquete turístico, usó Internet en un 59% de los casos.
- El 55,8% de los turistas internacionales que optaron por alojamiento no hotelero hicieron un uso más intensivo de Internet.

Otro dato significativo es que la mayor parte (concretamente 69,3%) de los turistas internacionales recibidos en España en el 2008, no contrataron un paquete turístico a la hora de organizar su viaje. En el 2007 la cifra fue sensiblemente menor (67,7%). Esta

modalidad de “hágalo usted mismo” gana así al sistema tradicional de contratar un “paquete”, sistema preferido por tan sólo un 29,8% de los turistas que han llegado a España, cifra que sí ha sufrido un descenso con respecto al 2007 donde el porcentaje era del 31,6%. Los destinos insulares son, además, los que concentran el mayor porcentaje de llegadas de turistas que recurren al paquete turístico (IET, 2009b). Es también importante señalar que, de la Encuesta de Gasto Turístico, se desprende que los turistas que no contrataron paquete turístico gastaron más en España que en su país de origen, con cifras del 67% y 33% respectivamente (EGATUR, 2007).

5.1.2 El Cliente 2.0 turístico. El adprosumer o proKsumer en su hábitat

Para dar un paso más en la caracterización de la figura de los clientes finales en general, y de los turísticos en particular, se subraya que cuando se hace referencia a los usuarios de entornos más avanzados como la Web 2.0, se está hablando específicamente de los “Clientes 2.0”. Precisamente, si el mayor conocimiento de los clientes en el uso de las TICs discurre, de manera paralela, con una mayor experiencia de estos clientes como usuarios turísticos, obtenemos como resultado clientes con un mayor grado de independencia y sofisticación, y por lo tanto, más exigentes en la compra de los productos y servicios turísticos.

En general, estos clientes se caracterizan por tener la capacidad de adoptar el papel de advertiser y/o producir y/o consumer (promotor y/o productor y/o consumidor). Esta caracterización, y con especial consideración al terreno turístico, lleva a Tirso Maldonado a proponer una categorización que distingue entre: clientes consumer, clientes prosumer, clientes adprosumer, a los que define tal y como se expresa en el siguiente clasificación (Ver Cuadro 14: Tipología de Clientes en el entorno digital y turístico):

Cuadro 14: Tipología de Clientes en el entorno digital y turístico

Clasificación	
Consumer	“...Es el turista clásico, el que se limita a consumir el producto vacacional, que entrega la confección de sus vacaciones a profesionales y que suele dejarse aconsejar en un grado importante. No suele utilizar Internet más que de forma muy esporádica y suele aceptar la

	compra de paquetes turísticos. A la vuelta de sus viajes genera el efecto boca-oreja a un nivel local, casi familiar, por lo que su impacto en otros posibles clientes es limitado. Suele ser un cliente que diversifica poco sus viajes, de modo que si el destino le ha satisfecho tiene un alto grado de repetición y fidelidades....".
Prosumer:	"...Es un consumidor activo, que utiliza Internet para informarse, elegir aquellos servicios que le satisfacen y consulta opiniones de otros viajeros. Es fundamental comprender que el prosumer ya no tiene una única fuente de información y que considera muy importante lo que encuentra en blogs, redes y comunidades sociales o páginas de opinión. Su producto se aleja de los paquetes, puesto que busca una experiencia personalizada y no típica, lo que le lleva a una compra selectiva de servicios. A pesar de lo dicho no es creador de contenidos en la Red, por lo que su capacidad de prescripción es limitada. No suele ser un cliente fiel, en cuanto que busca la diversidad y la experimentación, la experiencia única...".
Adprosumer	"...evolución del prosumer que a las características mencionadas añade la de publicar e informar sobre el viaje y el producto turístico disfrutado. El adprosumer navega y utiliza la Red de forma natural de manera bidireccional, obteniendo información y creando contenidos. Como el prosumer crea su propio producto turístico y no suele ser muy fiel al destino. Sin embargo sí aporta un valor que los demás no aportan, la fidelidad diferida. Ésta nace de los comentarios que genera en la Red y se entiende por ella cuando el adprosumer recomienda un destino, hotel o empresa turística determinada, de modo que aunque no vuelva él a visitarla (por su deseo de cambio y experimentación) sí fomenta y favorece que otros lo hagan. Por su alto nivel de actividad puede ser muy influyente en otros turistas...."
Fuente: HOSTELTUR (2009b)	

Profundizando en estos últimos, los usuarios adprosumer tienen un perfil que les define en base a las siguientes características (ITH, 2007):

- Asignan una parte importante de su tiempo de ocio en Internet y en el uso de las tecnologías
- Tienen un interés especial en temas concretos, tanto a nivel profesional (especialización) como a nivel personal (aficiones, pasiones)
- Son inmunes a la publicidad tradicional y utilizan las valoraciones y comentarios de otros usuarios con un perfil afín al suyo en el proceso de selección de un producto/servicio/empresa.

- Mantienen un rol muy activo en Internet interactuando y colaborando con otros usuarios y utilizando los servicios que le ofrece la red.
- Comparten su conocimiento y experiencias sin esperar nada a cambio.
- No tienen reparo en pagar por un servicio que les aporte valor.
- Utilizan la tecnología de forma productiva y alcanzan un nivel de autorrealización en Internet notable.

Por su parte, Eduardo William da un paso más y habla del “proKsumer” en una clara referencia a la gestión del conocimiento implícita a este nuevo entorno digital en que se desenvuelve la actividad turística. Así, el proKsumer es aquel usuario y consumidor que PROduce información y crea conocimiento nuevo a partir de sus propias experiencias, teniendo en cuenta la información ya existente; actúa como brOKer de ese conocimiento al gestionarlo, interpretarlo y transmitirlo a otros clientes, pudiendo ser prescriptor o censor del servicio turístico; y es conSUMER o consumidor de servicios personalizados a partir del conocimiento adquirido y gestionado (William, 2008).

En general, en las relaciones comerciales se han cambiado las reglas del juego. Se ha pasado de un modelo de gestión de centrado en la empresa, a un modelo de cliente-céntrico (CRM- relación unidireccional), para llegar finalmente a un modelo bidireccional donde el poder lo tiene el cliente y “conduce el mercado” y que se organizan para ejercer ese poder en comunidades virtuales (Egger y Buhalis, 2008).

En un claro paralelismo a la obra de Schwartz et al. (2000) sobre “Darwinismo Digital”, De Mulder (2008) indica que en el comercio digital ya no podemos hablar de segmentos ni “nichos de mercados”, sino de nuevos “hábitats de consumo” en referencia a estas comunidades virtuales que tienen unas motivaciones, unas expectativas y necesidades. Hábitats que las empresas deben aprender a observar y comprender, identificando oportunidades que les permita anticiparse, para generar una propuesta de valor. Hay que superar el lenguaje y la visión del marketing tradicional en el uso de términos como: target,

campaña, impacto, nicho... y adoptar un nuevo lenguaje y forma de trabajar basado en la relación: persona, grupo, red, respuesta e interacción (Bringué, 2008).

En la aplicación de este panorama al turismo, se abre un abanico de posibilidades siempre y cuando las organizaciones y empresas turísticas sean capaces de anticiparse y responder a las necesidades y demandas de estas nuevas comunidades, tomando una actitud activa.

Las ventajas para cualquier empresa podrían ser: la gran oportunidad de difusión de contenidos en redes especializadas; la conversación con los integrantes de las redes que pueden colaborar con las fases de prueba e innovación de productos turísticos; y la participación de los usuarios en eventos, lanzamientos y novedades, dándole eco en las distintas redes y blogs. El riesgo principal, por otra parte, es que se consiga una gran repercusión, pero en sentido negativo. Sin embargo, independientemente, que las empresas participen activamente o no en las redes sociales, los integrantes de estas redes exaltarán o criticarán a las empresas y a sus productos, tanto si estas están presentes activamente, como si no.

Las recomendaciones de los viajeros sobre los hoteles donde se alojan, los transportes que utilizan y los destinos que visitan se están convirtiendo en uno de los principales elementos de consideración a la hora de elegir (Thraenhart, 2009). El futuro de las webs de muchas empresas turísticas está pasando por la participación, en estas mismas webs, de los clientes. Los comentarios de estos clientes sobre los servicios disfrutados se están utilizando como arma de venta, lo que no sólo aporta credibilidad al producto que se vende, sino que sirve de elemento de fidelización. Por ello, las empresas se esfuerzan en buscar el mejor posicionamiento en estas redes sociales, usando técnicas de optimización SMO (Social Media Optimization), que permite aplicar ciertas acciones y técnicas para que una web sea más visible en las redes sociales y comunidades online

Pero existen elementos que pueden hacer perder la credibilidad: no todos los comentarios son desinteresados, puede haber por parte de responsables, interés especial por dar una buena visión del hotel, e influir en estos comentarios, o nos podemos encontrar con personal descontento que puede usar esta vía para introducir ruido. Por ello, se están

proporcionando mecanismos que permitan autenticar de alguna manera estas aportaciones. Así por ejemplo, cuando el cliente realiza una reserva online, recibe un número asociado al proceso, y es con este número de reserva con el que se identificaría para darle entrada a este tipo de aportaciones. En cualquier caso, son mecanismos que están aún en pleno desarrollo.

5.2 Sector: CRS /GDS frente a las TICs

En general, la industria turística ha venido haciendo uso de tecnologías que le facilitara el procesamiento de millones de datos. Así, a finales de los años 50, y usando la tecnología disponible en esos momentos, las grandes compañías aéreas desarrollaron las centrales de reservas (CRS-Computerised Reservation System) destinadas a la gestión automática de sus reservas. Este fue un fuerte avance en el sector: los CRS permitían el control en tiempo real del inventario disponible en cada momento.

Un primer ejemplo de cómo los cambios tecnológicos pueden influir en la reestructuración del mercado turístico, lo podemos encontrar en la revolución que supuso la implantación de estos CRS. Estos sistemas otorgaban ventajas competitivas en el mercado a sus compañías aéreas propietarias, lo que influyó inicialmente en la configuración industrial del tráfico aéreo en Estados Unidos y luego en el resto del mundo. Posteriormente, con su evolución hasta convertirse en GDS (Global Distribution System), lo que implicaba a otros sectores turísticos como el hotelero o alquiler de coches, han influido en la conformación de la estructura de comercialización y distribución en el mercado turístico mundial. Ante el nuevo escenario planteado con Internet en los últimos años, los GDS con su reorientación hacia los clientes finales, vuelven a influir en la conformación del panorama turístico mundial.

American Airlines fue la compañía de aviación pionera en el desarrollo de un CRS en 1959, llamado SABRE, que nació con el propósito de controlar el inventario de plazas vendidas en sus vuelos. En 1964, Sabre era el sistema más extendido de procesos de datos en tiempo real que se extendía de costa a costa en Estados Unidos, y desde Canadá a México. En 1976, America Airlines ofreció al mercado su propio sistema de reservas,

instalando su primera unidad de SABRE en una agencia de viajes. En 1982, la TWA (Trans World Airlines) instaló su propio CRS denominado Pars en agencias de viajes. Lo mismo hizo la Delta Air Lines con su CRS que se llamaba Datas II. En 1990, Delta Air Lines, Northwest Airlines y la TWA acordaron la combinación de Datas II y Pars, dando lugar al nacimiento de Worldspan, un proyecto de ámbito mundial (Tecnologías, 1996b; Bennett, 1993).

Al estar los CRS bajo el control de las compañías aéreas, la desregularización del transporte aéreo en Estados Unidos que se inició en 1978, desencadenó una lucha entre las compañías aéreas por invertir en las tecnologías de la información con el objeto de potenciar sus CRS y adquirir mayor poder de mercado, haciendo que las pequeñas compañías dependieran de ellos. Esta dependencia se traducían en la competencia desleal por parte de las grandes compañías propietarias de los CRS, que llegaban incluso a introducir sesgo en la información de cualquier otra compañía que no fuera la suya.

Ejemplo de la fuerza de mercado que otorgaba un CRS, lo constituyó la desaparición de la compañía aérea Pan Am (1991), que no pudo llegar a lograr un CRS propio fuertemente desarrollado. En este caso, podemos establecer una comparación con la filosofía del darwinismo digital (Schwartz et al., 2000) que nos permite afirmar que los CRS representaron, en su momento, un avance tecnológico de tal magnitud que generó un entorno altamente competitivo, y donde sólo sobrevivieron los más fuertes o los que mejor se supieron adaptar.

En Europa, el desarrollo de los CRS se inició bajo la tutela de las compañías bandera de cada país. En el caso de España las agencias de viaje utilizaban tradicionalmente el sistema de reserva Savia, creado inicialmente por Iberia y Renfe. Pero esta situación cambió cuando empezaron a sentir la amenaza de las compañías americanas que habían alcanzado una sofisticación considerable y comenzaron a buscar oportunidades con su expansión a Europa, intentando introducir sus CRS en las agencias de viaje europeas. En respuesta a la amenaza estratégica que suponía la política comercial de los CRS americanos, se inició la creación de sistemas de reservas europeos como Amadeus y Galileo, en 1987. Amadeus

fue creado específicamente por las aerolíneas Iberia, Air France, Lufthansa y SAS (Tecnoagencias, 1996b).

La fuerte lucha desatada entre los diferentes sistemas CRS por controlar mayor cuota de mercado que se medía por puntos de venta situados en las agencias de viajes, así como la desventaja a la que eran sometidas las compañías que aparecían en los CRS pero que no eran propietarias, obligaron a las autoridades a intervenir tomando medidas que paliaran esta situación. Así en 1989, los ministros de transportes de la Comunidad Europea aprobaron un “Código de Conducta” (Reglamento CEE nº 2299/89 del Consejo) que intentó regular la actividad de los citados CRS. Esta regulación aparecía reflejada en aspectos tales como:

- Todos los vuelos que operaran entre dos ciudades debían ordenarse según un criterio neutral: por ejemplo, hora de salida. Así se ordenarían por hora de salida los vuelos directos sin escala, después los vuelos directos con escala, luego los vuelos con conexiones según duración total del viaje...
- Este código de conducta obligaba también a que una compañía aérea, propietaria de un CRS, estuviera dentro de otro CRS que se lo solicitara.
- Los CRS debían además tener personalidad jurídica propia independiente de la compañía aérea propietaria.

Con estas disposiciones se contribuyó considerablemente a asegurar una competencia leal entre compañías aéreas en los CRS, protegiendo de este modo los intereses de los consumidores. Se realizaron posteriormente, en 1993 y 1999, dos ampliaciones del ámbito de aplicación del citado Reglamento.

A principios de los años 90, y en este nuevo escenario de expansión de los sistemas de reserva, dos factores caracterizaron la evolución de los CRS: adquirieron tanto globalidad en la oferta como en el espacio geográfico (ámbito mundial) pasando a denominarse GDS. Se concebía así como un sistema mediante el cual podían reservarse distintos productos y

servicios turísticos (billetes de cualquier compañía de avión, hoteles, coches de alquiler) y en un ámbito global.

Es necesario destacar que un alto porcentaje de la distribución y comercialización turística mundial se ha realizado a través de los GDS. Conectarse a la plataforma específica de un CRS/GDS es un proceso sencillo, aunque supone un coste tanto para los proveedores de los GDS (líneas aéreas, hoteles, agencias de alquiler de coches, restaurantes, destinos...) como para las agencias de viajes, a las que se le suele cargar un coste variable, en función de la cantidad de operaciones que realicen.

Es más, otro problema altamente cuestionado de estos sistemas es que nunca han sido fáciles de usar. Han implicado así un coste considerable en formación de personal. Conscientes de esta limitación, los GDS han intentado hacer puestos más amigables, incorporando a sus sistemas el entorno Windows o recursos multimedia, lo que ha permitido que sean más fáciles de manejar (sin necesidad de memorizar códigos), y ha facilitado también incluir información comercial más atractiva y actualizada, sin tener que recurrir a los catálogos.

En general, los CRS/GDS han desarrollado tradicionalmente herramientas propias y orientadas exclusivamente a los diferentes proveedores del sector turístico, aunque especialmente han estado orientadas a las agencias de viajes. Sin embargo, han sido infrutilizados por estas agencias que han vendido, en la mayoría de los casos, sólo plazas aéreas, a pesar de la gran cantidad de información disponible que tenían de varios servicios: hoteleros, alquiler de coches o información de destinos.

Sin duda, los CRS/GDS se han caracterizado, a lo largo de su existencia, por desarrollar una actividad altamente marcada por la innovación tecnológica. Los cuatro grandes GDS que abarcan la mayor cuota de mercado son: Amadeus, Sabre, Galileo y Worldspan (estos dos últimos pertenecen a Travelport). Ante el nuevo escenario que se les ha presentado en esta década, con la introducción de las TICs y en especial del avance de Internet potenciando las ventas online, la orientación de los CRS/GDS ha cambiado drásticamente.

5.2.1 Interacciones de los GDS con otros actores del sistema.

Un análisis cronológico de hechos significativos y específicamente relacionados con los GDS, permite constatar la evolución de las relaciones de los GDS con otros agentes del sistema turístico y, por tanto, identificar las variaciones introducidas en los flujos de información inherentes a estas interacciones.

Con este objetivo, se inicia el análisis haciendo un extracto de los acontecimientos más relevantes que han tenido lugar en el período correspondiente al año 2006 y parte del 2007 (Ver Cuadro 15: Items Relevantes en la Evolución de los GDS. Período 2006-2007).

Cuadro 15: Items Relevantes en la Evolución de los GDS. Período 2006-2007

Extracto detallado de los hechos significativos	
Editur nº 2393, 20 Enero de 2006 Pág. 7	Del 2002 al 2004 el número de agencias de viaje en España creció casi un 15% hasta llegar a las 8.181 empresas según datos del INE. Una de las cuestiones de fondo puede ser que el coste económico de los GDS ha sido relativamente bajo para las agencias, y esto ha permitido la expansión de las mismas. Si las compañías aéreas fuerzan a los GDS para una bajada de las tarifas, los GDS podrían repercutir sobre las agencias una subida de los costes de mantenimiento para no ver menguados sus beneficios. Esto podría frenar la apertura de nuevas agencias, y/o también podríamos asistir a un proceso de concentración empresarial y/o absorciones para poder tener mayor capacidad de negociación frente a proveedores.
Editur Nº 2395/96, 3 y 10 Febrero 2006 Pág. 13	Galileo Internacional lanza su nuevo portal (Galileo Lisura) para el agente de viajes en España, que ya estaba implantado en Inglaterra, Italia y Francia.
Editur nº 2397/98, 17 y 24 Febrero 2006 Pág. 17	Galileo-Cedant quiere compensar el coste de la distribución, no a base de reducir los precios, sino de aumentar los servicios. La desregularización anunciada por la Comunidad Europea no conviene mientras existan detrás de los GDS grandes compañías aéreas.

<p>Editur nº 2400, 10 marzo 2006 Pág. 3</p>	<p>Los GDS están entre el fuego cruzado de sus dos tipos de clientes: las compañías aéreas y las agencias de viajes. Ambos insisten en la necesidad de rebajar los costes de distribución. Las grandes alianzas de compañías aéreas están negociando directamente con los nuevos GNE (GDS New Entrants), y las agencias introducen en su práctica cotidiana motores de búsqueda alternativos. Pero como detrás de algunos GDS siguen dominando grandes compañías aéreas, la liberalización se ve como una amenaza para las prácticas de abuso de aquellas compañías de posición dominante.</p>
<p>Editur nº 2400, 10 marzo 2006 Pág. 15</p>	<p>Gebta (asociación europea de agencias de viaje) considera que la desregulación de los GDS perjudica a consumidores y agencias. Se considera poco probable que en el 2006 se derogue el Reglamento 2299/89 que implantó el Código de Conducta de los sistemas de reservas. Temen con la desregulación que los GDS puedan pasar los datos de clientes y empresas a las aerolíneas propietarias directamente, o bien que si se elimina la obligatoriedad impuesta a las compañías propietarias de cada GDS a participar en todos los demás, se pueda dar la situación de que las aerolíneas que controlen un GDS canalicen sus tarifas por un solo sistema, dándose la situación de abuso de dominio en varios mercados.</p>
<p>Editur nº 2401/2402, 17 y 24 de Marzo 2006 Pág. 7</p>	<p>Amadeus y Sabre han firmado un acuerdo de colaboración inédito en el que las agencias clientes de Amadeus podrán seguir realizando reservas en una aerolínea aún en el caso de que ésta decida dejar de distribuir sus plazas a través del GDS. Y Amadeus también ofrecerá el mismo servicio de apoyo a Sabre.</p>
<p>Editur nº 2403/2404, 31 de Marzo 2006 Pág. 15</p>	<p>Star Alliance (Spanair, Lufthansa, SAS y US Airways...) están obteniendo ahorros de distribución cercanos al 20% desde que decidió firmar con los GNE (GDS New Entrants) norteamericanos ITA Y G2 SwitchWorks.</p>
<p>Editur nº 2413, 9 de Junio 2006 Pág. 21</p>	<p>El GDS Galileo amplía sus acuerdos de tarifas y busca el equilibrio de rentabilidad entre aerolíneas y agencias de viajes. Ha firmado acuerdos con las compañías aéreas Us Airways, Air France y Delta Air. Igualmente ha firmado un acuerdo con Avis Rent a Car, lo que eleva el número de ciudades donde se podrá alquilar un vehículo, a través de Galileo Leisure, el portal desarrollado.</p>
<p>Editur nº 2414, 16 de Junio 2006 Pág. 25</p>	<p>Amadeus y Carlson Wagonlit integran su tecnología, en la que Carlson incorpora la herramienta E-travel Management de Amadeus (herramienta de gestión de viajes), que completaría la herramienta CWT Horizon (de Carlson) especializada en Business Travel. Esta colaboración ya viene de años en otros aspectos, permitiéndoles dar servicio a clientes comunes. Según el responsable de marketing de Amadeus: "Las ventajas que se derivan de la gestión online de los viajes de empresa adquieren mayor peso cuando la tecnología está totalmente integrada en los servicios profesionales.</p>

<p>Editur nº 2415, 23 de Junio 2006 Pág. 16</p>	<p>Terminal A (agencia de viajes online) ha renovado su acuerdo con Amadeus para abordar su expansión internacional, cuyos principales objetivos se centran en el mercado alemán y francés.</p>
<p>Editur nº 2419/20, 21 y 28 de Julio 2006 Pág. 17</p>	<p>El nuevo director de Savia-Amadeus está convencido de que “ni los GDS ni las agencias van a desaparecer, aunque si variará su modelo de negocio. Por eso no tiene miedo a los GNE, porque su capacidad de distribución es limitada y sus funcionalidades son escasas. Apunta igualmente por la flexibilidad en la relación con las compañías aéreas y por potenciar productos como Full Content, que permiten descuentos en función de las características de cada reserva a cambio del acceso al inventario completo de las aerolíneas”.</p>
<p>Editur nº 2426, 8 de Septiembre 2006 Pág. 13</p>	<p>Savia Amadeus ha lanzado una nueva funcionalidad que permite la emisión de bonos electrónicos para las reservas de vehículos de alquiler. El e-bono para rent a car es el equivalente del billete electrónico en el sector aéreo. Según Amadeus la implantación actual del e-ticket se sitúa en el 64,5%. La IATA se había fijado la completa desaparición del papel para el año 2007. Las aerolíneas europeas están en este camino.</p>
<p>Editur nº 2427/28, 15/21 de Septiembre 2006 Pág. 19</p>	<p>Viajar.com que ya trabajaba con Galileo, ha optado por incorporar también el sistema Amadeus.</p>
<p>Editur nº 2434, 3 de Noviembre 2006 Pág. 28</p>	<p>Amadeus acaba de lanzar su herramienta MetaPricer que permite realizar consultas simultáneas en múltiples portales de aerolíneas y agencias de viajes, y muestra en una sola pantalla diferentes opciones de vuelos y tarifas.</p>
<p>Editur nº 2437, 24 de Noviembre 2006 Pág. 22</p>	<p>Amadeus firma acuerdo con AccesRail, la plataforma de acceso a los GDS que utiliza algunas de las principales compañías ferroviarias de Europa, para poner a disposición del agente de viajes el billete electrónico de tren.</p>
<p>Editur nº 2453/54, 16/23 Marzo 2007 Pág. 17</p>	<p>Amadeus ha firmado un acuerdo con Kayak (uno de los comparadores de precios en Internet que ha dado el salto a Europa empezando por Reino Unido, al que seguirán Francia).</p>
<p>Editur nº 2458/59, 20/27 Abril 2007 Pág. 23</p>	<p>Parece que se cierra el período de consultas sobre el código de conducta de los GDS, que la Comisión Europea está realizando, y que ha ido posponiendo ante las críticas recibidas por parte de agencias de viajes, grupos de consumidores y dos de los principales GDS (Sabre y Galileo). El principal problema para esta liberalización es el hecho de la participación económica que las líneas aéreas Iberia, Lufthansa y Air France mantienen en Amadeus a través de un fondo de inversión. Defienden la eliminación de 46 de los 50 artículos del código de conducta de los GDS.</p>
<p>Fuente: Elaboración Propia basada en Revistas Editur</p>	

Se constata que ahora los GDS invierten todos sus esfuerzos en hacerse más eficaces y atractivos, pero para "otro tipo de usuarios". Su público ya no son exclusivamente las agencias de viajes, sino todos aquellos usuarios que están en Internet. Por eso, aprovechando dos de sus principales fortalezas: la de ser unos grandes "aglutinadores de oferta", y la de haber desarrollado grandes plataformas tecnológicas; han dado el salto al nuevo entorno digital en la búsqueda de una estrategia que les permita diversificar su modelo de negocio. Se han convertido así:

- Por un lado, en proveedores de contenido proporcionando sus grandes bases de datos a muchas de las agencias online que se encuentran en la red, implantándose en éstas como "motores de búsqueda". Con esta perspectiva han creado agencias online propias, o bien, han llegando a acuerdos o han adquirido otras existentes.

Así, Sabre fue el primer GDS que contó con una agencia de viajes vía Internet, Travelocity.com, que competía abiertamente en el mercado de venta directa. A la vez creó un sistema de agencia de viajes corporativo llamado BTS como producto complementario a Travelocity, donde sus socios eran Wagons Lits y BTI América, dos agencias de viajes corporativas norteamericanas. Por su parte, el GDS Galileo permitía a las empresas especificar directamente sus propias reservas vía Internet, y luego enviarlas a su agente de viajes preferido para que las gestionara y emitiera el billete. Galileo se convirtió en socio de Travel, agencia de viajes online de Estados Unidos. Amadeus apostó inicialmente por Rumbo, por Priceline y por Travelstore.com como portales de viajes internacionales. Por su parte, el GDS Worldspan abordó inicialmente la situación de otra forma, e intentó convertirse en la tecnología "back end" para las agencias en línea por medio de su asociación con MSN- Expedia.com. En esta carrera, Galileo y Amadeus se comprometieron públicamente a no competir de forma directa con las agencias de viajes que tenían por clientes. La realidad, sin duda, ha sido otra muy diferente porque han ido estableciendo acuerdos con otros portales de viajes que también han pasado a basarse en estos GDS. En el caso de Galileo algunos de estos portales son: Travelprice, Mundoviaje.com y ebookers.com. En el caso de Amadeus: Despegar.com, Edreams.es, Viajar.com, Lastminute.com, Muchoviaje.com, Viajesdestinos.com y Terminal A.

- Por otro lado se han convertido, de manera general, en proveedores globales de tecnología, aportando soluciones tecnológicas, infraestructura y servicios.

Prueba significativa de esta nueva orientación de los GDS la tenemos en el cambio de nombre de Amadeus pasando de la denominación “Global Amadeus Travel Distribution SA” a “Amadeus IT Group SA”, y donde su máxima es ahora “somos tu socio tecnológico” (Amadeus, 2008). Del mismo modo, la compañía propietaria de Galileo y Worldspan, Travelport IT Services & Software, señala que “ofrece soluciones tecnológicas y aplicaciones innovadoras en TICs para el sector turístico” (Travelport, 2008). Por su parte, Sabre también especifica que “proporciona soluciones tecnológicas para la industria de viajes” (Sabre, 2008).

Bajo esta perspectiva de diversificación del modelo de negocio de los sistemas globales de distribución, se pueden distinguir ahora tres tipos de “clientes” con los que se relacionan los GDS: los proveedores de viajes, los vendedores de viajes, y los compradores de viajes (Edgger y Buhalis, 2008:328-329). Con estos parámetros, se constata que están compitiendo abiertamente con los que habían sido tradicionalmente sus clientes, es decir, las agencias de viaje.

Otro aspecto a tener en cuenta en la evolución de los GDS, es que a pesar de tener personalidad jurídica independiente de las compañías aéreas que las crearon, la participación de diversas compañías aéreas en la propiedad de algunos GDS, aunque sea a través de fondos de inversión, es aún muy significativa, siendo especialmente relevante el caso de Amadeus. Esto pone de manifiesto en muchas ocasiones el conflicto de intereses en decisiones que afectan a ambos sectores: intereses de compañías aéreas versus intereses de los GDS. Esto se hace más patente en el entorno altamente competitivo representado por Internet, donde la multiplicación de los canales de venta (liderado por las propias compañías aéreas con canales de venta directa) está poniendo a prueba el valor añadido que ha supuesto los GDS como aglutinadores de oferta.

La situación puede verse aún más afectada si es aprobada la desregularización de estos Sistemas Globales de Distribución que, aunque ya es una realidad hace unos años en Estados Unidos, ha sido propuesta para Europa por la Comisión Europea e incluye la modificación del Código de Conducta de los GDS.

Entre otras medidas, esta propuesta desregularización hace referencia a la liberalización del precio de las tarifas que los GDS cobran a las aerolíneas, en un intento de prevenir la posición privilegiada de las compañías aéreas que aún ostentan la propiedad o que tienen el control indirecto de un GDS. Pero como efecto negativo podría ocurrir que una aerolínea no colocara todo su inventario en un determinado GDS, bien porque no quisiera, o porque no hubiera llegado a un acuerdo en esas tarifas. Esto hará desaparecer el factor de neutralidad en la información que prevalecía en estos sistemas hasta ahora. Un aspecto de la propuesta que, sin embargo, favorecería a las agencias de viajes es que los agentes de viajes ya no aparecerían identificados directa ni indirectamente en los datos resultantes del uso de ese GDS, por lo que las compañías aéreas ya no pueden comprar al GDS esa información y usarla para presionar en posibles negociaciones con las agencias de viaje.

En consonancia con la “sociedad low cost” imperante, se introduce una variable más en este escenario: surge una nueva figura que compite directamente con los GDS. Son la versión low cost de los GDS, llamados GNE (GDS New Entrants), que aunque no tienen por ahora la capacidad de procesar millones de reservas simultáneas ni las funcionalidades de un GDS tradicional, se están abriendo mercado. El funcionamiento es similar al de los GDS pero, a diferencia de éstos, los GNE utilizan Internet como plataforma sin costes. Con el desarrollo de la tecnología adecuada y una amplia red comercial a su alcance, los GNEs, que realmente funcionan como agregadores de webs, consiguen ubicar la oferta de todos los servicios turísticos (aerolíneas, hoteles, alquiler de coches, restaurantes) y presentarla como una oferta global accesible al consumidor final o intermediario.

Con los GNEs, los proveedores pueden poner sus inventarios directamente a disposición de los clientes finales, a precios mucho más reducidos que las comisiones que se pagaban hasta ahora a los GDS. De esta manera, los GDS están recibiendo las presiones por parte de dos de sus grandes clientes, las líneas aéreas y agencias de viajes, que están forzando a

la baja los costes y las tarifas que habitualmente venía aplicándoles este canal de distribución.

Dos de los primeros GNEs de mayor fortaleza han sido los norteamericanos iTA y G2 SwitchWorks. A modo de ejemplo del potencial que están adquiriendo frente a los GDS, podemos identificar la posición que adoptó Star Alliance a principios del 2006 con la firma de acuerdos con estos GNEs, en su búsqueda de alternativas para reducir los costes de distribución que suponían los GDS por las altas tasas que cobraban a todos los miembros de esta alianza. Estos acuerdos los firmó tras la celebración de un workshop en el año 2005 donde invitaron a todos los GNEs interesados a demostrar sus capacidades (Star Alliance, 2005). Este posicionamiento es relevante si tenemos en cuenta la dimensión de la alianza Star Alliance, integrada por 20 compañías aéreas de todos los continentes (Star Alliance, 2009).

5.3 Sector: Compañías aéreas Tradicionales y Low-Cost frente a las TICs

Dentro del sistema turístico, se presta mayor atención al transporte aéreo porque la mayor entrada de turistas en muchos destinos se produce por esta vía de acceso.

Tradicionalmente, las compañías aéreas han mantenido una posición de dominio en el sector turístico, donde los aviones, principalmente, han sido el punto de partida del paquete turístico por ser el medio de transporte más rápido para llegar a cualquier lugar del planeta (Gallego, 2008).

A nivel mundial, la llegada de turistas internacionales alcanzaron los 908 millones en el 2007, y los 924 millones en el 2008, ocupando España la segunda posición entre los primeros destinos del mundo, por detrás de Francia y seguida de Estados Unidos (OMT, 2008). Así, en el 2007 se recibieron en España un total de 59,2 millones de turistas internacionales, siendo la aérea, la vía de acceso que concentró cerca del 75% de estas llegadas (IET, 2008). Esta tendencia se mantuvo en el 2008, donde el 77,5% de los 60,1 millones de turistas internacionales accedieron al territorio español por vía aérea, con un 48% de ellos utilizando una aerolínea de bajo coste. Además, en su relación con las TICs e

Internet específicamente, de todos estos turistas internacionales que entraron por vía aérea, se subraya el porcentaje significativo (61%) que declararon usar Internet para organizar viaje (IET, 2009b).

Con el crecimiento ininterrumpido de los flujos de tráfico aéreo, sobre todo el relacionado con el turismo, las compañías aéreas han reaccionado demandando la construcción de aviones más rápidos, con más autonomía, más grandes y al mismo tiempo que permitan reducir su impacto ambiental (OMT, 2002; Noguera, 2005). Representativos de estas últimas décadas son los desarrollos de “Boeing 787-Dreamliner”, avión de 200 a 300 pasajeros, diseñado para consumir un 20% menos de combustible que cualquier otro avión en condiciones similares y que entrará en funcionamiento en el primer trimestre del 2010 (Boeing, 2008); o el “Airbus A380” con capacidad para 850 pasajeros, dos plantas completas de asientos y mayor autonomía. En abril del 2009 ya había 14 aviones operando de este modelo (Airbus, 2009).

La entrada en funcionamiento de estos aviones incrementa la dependencia que existe entre el futuro de las líneas aéreas y los grandes centros neurálgicos que canalizan todo este tráfico: los aeropuertos. Las infraestructuras aeroportuarias han tenido que mejorar, ampliarse y modernizarse para poder adaptarse a todos estos cambios. Un ejemplo significativo lo representa el Airbus A380 que, por sus dimensiones, no puede ser recibido en cualquier aeropuerto, lo que supone un reto para muchas de estas instalaciones que quieren beneficiarse de la llegada de estos nuevos aparatos. Es un reto no sólo de infraestructura, sino también de operatividad, al convertirse en un desafío logístico debido al mayor volumen de pasajeros que tienen que atender y en el menor tiempo posible.

5.3.1 Interacciones de las líneas aéreas con otros actores del sistema

El análisis cronológico de hechos significativos y específicamente relacionados con las líneas aéreas, tanto las tradicionales como las low-cost, permite constatar la evolución de las relaciones de estas compañías con los demás agentes del sistema turístico para identificar las variaciones introducidas en los flujos de información inherentes a estas interacciones.

Se inicia así el análisis haciendo un extracto de los acontecimientos más relevantes acaecidos en el período correspondiente al año 2006 y parte del 2007 (Ver Cuadro 16: Items Relevantes en la Evolución del sector aéreo. Período 2006-2007)

Cuadro 16: Items Relevantes en la Evolución del sector aéreo. Período 2006-2007

Extracto detallado de hechos relevantes	
<p>Editur nº 2393, 20 Enero 2006 Pág. 7</p>	<p>Air Berlin podría estar preparando el salto al Reino Unido, feudo de Ryanair y EasyJet. British Airways está intentando crear también una compañía de bajo costo, con la que pretende captar viajeros de negocios y turistas de fin de semana dispuestos a pagar un poco más a cambio de mejores servicios. Por otra parte, líneas de bajo costo como Vueling, se pueden reservar por el GDS Galileo y el GDS Amadeus, convirtiéndose así en una opción más para las agencias de viaje de varios de los mercados europeos en los que opera la compañía: España, Bélgica, Francia, Holanda, Italia y Portugal.</p>
<p>Editur Nº 2395/96, 3 y 10 Febrero 2006 Pág. 13</p>	<p>Iberia.com permite obtener ya la tarjeta de embarque a través de su web, incluso para todos sus vuelos que parten desde el aeropuerto de Heathrow. La selección del asiento es posible incluso dos horas antes de la salida del vuelo, tanto si se tiene billete electrónico como de papel.</p>
<p>Editur nº 2397/98, 17 y 24 de Febrero 2006 Pág. 23</p>	<p>La creciente penetración de las compañías aéreas de bajo coste está modificando la estrategia de planificación de viajes corporativos de las grandes empresas.</p>
<p>Editur nº 2400, 10 marzo 2006 Pág. 15</p>	<p>Iberia.com aumenta sus ingresos un 39% en el 2005. Se incluye la novedad de adquirir billetes del puente aéreo. Pero no sólo vendió vuelos, sino también alquileres de vehículos y pernoctaciones en hoteles. Y está disponible en 31 versiones para distintos países de Europa, América y Oriente Medio.</p> <p>Una de las claves que durante los últimos años ha contribuido a aumentar el número de turistas extranjeros en España ha sido la irrupción de las aerolíneas low cost. Un total de 14 millones de pasajeros llegaron a España en el 2005 con estas compañías. Pero estas mismas compañías son las que están llevando turistas a zonas competidoras de España (Marruecos, Turquía, Europa del Este, lo está haciendo Easyjet). Sin duda, la cuota de mercado de las low cost ha aumentado enormemente en Europa frente a las compañías tradicionales.</p> <p>Compañías de bajo coste como Ryanair indican que el 97% de sus pasajes lo vende en Internet (en su web), y el resto a través de su centro de atención telefónica y los mostradores de facturación. A marzo de 2006 transportó en este último ejercicio 35 millones de pasajeros.</p>
<p>Editur nº 2401/2402, 17 y 24 de Marzo 2006 Pág. 12</p>	<p>Las aerolíneas de bajo coste continúan ganando terreno entre los turistas extranjeros que visitan España. En enero de 2006 879.000 pasajeros utilizaron las low-cost, lo que supone un 29% del total de las llegadas realizadas por vía aérea (según el IET- Instituto de Estudios Turísticos). El 63,4% del tráfico lo acapararon: Ryanair, Easyjet, y Air Berlin. Después de estas estaría Vueling.</p>

	<p>En cuanto autonomías, Cataluña fue la primera autonomía en cuanto a preferencias de vuelos. Después Andalucía, la comunidad Valenciana, Baleares y Canarias. En cuanto a los pasajeros sobresalen los británicos (con Easyjet y Ryanair). Después los alemanes, y más lejos, los italianos, holandeses y belgas.</p>
<p>Editur nº 2403/2404, 31 de Marzo 2006 Pág. 6</p>	<p>Canarias recibió en los dos primeros meses del 2006, el 4,1% menos de turistas que en el 2005. Ante estas caídas se plantean la posibilidad de conceder subvenciones a aerolíneas low cost. Ya vuelan Air Berlin, Condor, Jet2,... la incorporación de nuevas líneas low-cost supone un nuevo reto para los empresarios acostumbrados a trabajar con touroperadores, que deberán esforzarse más por poner sus productos en internet, bien a través de portales propios o de terceros.</p> <p>Se detectan movimientos de fusiones y concentraciones en el transporte aéreo de bajo coste en Alemania (se anuncia colaboración entre German Wings y Condor).</p>
<p>Editur nº 2405/2406, 14/21 Abril 2006 Pág. 6</p>	<p>Iberia establecerá la comisión cero a partir del 1 de enero de 2007, mientras en el 2006 seguirá pagando 1% de comisión. Aireuropa va a mantener el 2% hasta el final de 2006.</p>
<p>Editur nº 2407, 28 Abril 2006 Pág. 6</p>	<p>Otra estrategia de adaptación en el sector aéreo consiste en la especialización en flujos de tráfico intercontinentales altamente rentables. Así han nacido nuevos servicios basados en aviones de línea configurados exclusivamente con clase business. A este negocio se están apuntando tanto las compañías regulares como las de bajo coste. Lufhansa es la que primero se ha lanzado a este mercado. La han seguido Swiss y KLM.</p>
<p>Editur nº 2408, 5 de Mayo 2006 Pág. 17</p>	<p>Finalmente Iberia impulsa la creación de una aerolínea de bajo coste, controlada por cinco socios (Iberia, Iberostar, Cobra, Quercus, Nefinsa), pero operada por un equipo independiente. Igualmente la low cost Thomsonfly presenta una nueva oferta de vuelos entre Barcelona y Reino Unido. British Airways ofrece para el 2006 tarifas al 50% en más de 7 millones de asientos en vuelos de corta distancia tanto en vuelos nacionales como con las principales capitales europeas (más baratos incluso que algunas low-cost).</p>
<p>Editur nº 2414, 16 de Junio 2006 Pág. 14</p>	<p>Air France denuncia el trato privilegiado otorgado por algunos aeropuertos franceses (Marsella y Lyon) a las compañías de bajo coste a la hora de pagar las tasas. Como tendrán una terminal diferente para las compañías de bajo coste, se justifica la aplicación de una tasa diferente por pasajero (frente a la tasa que pagan los pasajeros de las líneas convencionales) porque ofertan unas infraestructuras diferentes. La diferencia puede estar en tres euros por pasajero (Ryanair dice que tiene que estar en 15 euros). En Suiza se dio este tema también y Air France denunció por distorsionar el principio de la competencia. La KLM también denuncia lo mismo. Por su parte Ryanair denuncia las subvenciones que cobra Air France de los aeropuertos galos (a través de reducciones en el pago), lo mismo que la KLM en sus vuelos interiores (que vienen a ser un monopolio disfrazado).</p>

	<p>Jet2.com es una low cost inglesa que ha añadido dos nuevas rutas al destino Islas Baleares.</p>
<p>Editur nº 2419/20, 21 y 28 de Julio 2006 Pág. 11</p>	<p>Air France y KLM están experimentando el uso de la tecnología RFID (Radio Frequency Identification) para el tratamiento de los equipajes. El principio consiste en la presencia de un chip codificado en la etiqueta del equipaje del pasajero o en los depósitos de equipaje. Los sensores colocados en el aeropuerto permiten a la compañía conocer la localización en tiempo real y ofrecer mayor información al pasajero.</p> <p>Vueling bate marcas de crecimiento en los primeros 6 meses de 2006. Las razones: “una extraordinaria gestión, aviones nuevos y vuelos a aeropuertos principales”</p>
<p>Editur nº 2426, 8 de Septiembre 2006 Pág. 13</p>	<p>A finales del año 2006 el 70% de los billetes aéreos serán electrónicos, según las previsiones de Amadeus.</p> <p>Iberia.com avanza a ritmo vertiginoso en su estrategia de potenciar la venta directa. El producto no aéreo de la web registra mejores crecimientos, llegando casi a duplicar las cifras entre enero y julio de 2006.</p>
<p>Editur nº 2430, 6 de Octubre 2006 Pág. 14</p>	<p>Vueling ha sido una de las primeras en hacer real la política de precios transparentes: precio final igual a precio anunciado. Iberia secundó este paso. Se han adelantado a un reglamento de la Comisión Europea que entrará en vigor a mediados de 2008, en la que el precio del billete tiene que incluir desde el primer momento todas las tasas.</p> <p>Jet2.com alcanza los 35 vuelos en un total de 11 aeropuertos españoles.</p>
<p>Editur nº 2434, 3 de Noviembre 2006 Pág. 15</p>	<p>Delta Airlines se ha propuesto mejorar su cuota de mercado entre los hispanos con el lanzamiento de la versión española de su web. El número de internautas de habla hispana aumentará muy significativamente en los próximos años, y por ello la compañía estadounidense quiere llegar a este nuevo mercado. “El mercado online en España está evolucionando mucho más deprisa que en la mayoría de los países de Europa y la compañía quiere aprovechar esta oportunidad”.</p>
<p>Editur nº 2434, 24 de Noviembre 2006 Pág. 7</p>	<p>Vueling sale a bolsa para obtener fondos para seguir creciendo dada la presión que está ejerciendo sus competidores Easyjet y Ryanair en el mercado español, que se han mostrado interesadas en el puente Madrid-Barajas.</p> <p>British ha elevado su participación en Iberia del 9% al 10% (comprándole su 1% a American Airlines). Iberia se ha ido retirando de algunas rutas dentro de España, que están siendo ocupadas por su filial Clickair.</p>
<p>Editur nº 2438/39, 1/8 de Diciembre 2006 Pág. 16</p>	<p>Los aeropuertos alemanes están tratando de compensar la pérdida de peso del sector de aviación en sus resultados económicos (por la fuerte presión de las compañías de bajo coste), para beneficiarse del tirón del sector non-aviation (gastronomía, o venta de primeras marcas comerciales). Están incluyendo incluso oferta hotelera, espacios para reuniones y conferencias, etc.</p> <p>Sólo en España, las low cost representaron en los diez primeros meses del año el 31,6% del total de los vuelos internacionales hacia nuestro país, un</p>

	<p>porcentaje que tiene su traducción en los más de quince millones de pasajeros que utilizaron este tipo de compañías y en el incremento que ha representado frente a las compañías llamadas tradicionales. Las tres principales siguen siendo Ryanair, Easyjet y Air Berlin. En el caso español, Vueling sigue creciendo. El primer mercado emisor sigue siendo Reino Unido, seguido de Alemania, e Irlanda. Los aeropuertos son los de Palma de Mallorca, Málaga y Barcelona- El Prat.</p>
<p>Editur nº 2448/49, 9/16 de Febrero 2007 Pág. 13</p>	<p>En el año 2006 Jet2 transportó a un total de 1.300.000 pasajeros. La aerolínea británica Jet2.com abre once nuevas rutas (a distintos aeropuertos) en España. Se justifica este nuevo número de líneas porque en Inglaterra hay muchas personas que tienen una segunda residencia en España. No estudian por ahora ampliar sus operaciones al mercado interior español.</p>
<p>Editur nº 2453/54, 16/23 Marzo 2007 Pág. 3</p>	<p>La llegada de las compañías de bajo coste están completando un ciclo de transformaciones en el mundo del aerotransporte español, que afecta al sector turístico. La competencia está generando una disminución sensible de los precios, ciudades fuera de circuito se han convertido en destinos de primera línea, y aeropuertos en decadencia han revivido. Lo que no se da es el salto a la liberalización de los aeropuertos, teniendo España un modelo centralizado, estatista y poco competitivo.</p> <p>Ryanair está impidiendo el acceso a su web a algunas agencias online (como a Lastminute, Ebookers...) que aumentan exageradamente sus tarifas, no avisan a los pasajeros de los cambios de horarios y obvian los servicios como la facturación online o el embarque prioritario, aspectos que inciden en la imagen de la compañía.</p> <p>NTT Europe Online (filial de la compañía telefónica japonesa) acaba de renovar la web de Spanair, trabajando sobre el supuesto que Spanair podría vender el 80% de sus billetes a través de la web.</p>
<p>Editur nº 2456/57, 6/13 Abril 2007 Pág. 18</p>	<p>Iberia y Lufthansa van a eliminar los billetes de papel a finales del 2007 adelantándose a las previsiones de la IATA, tras anunciar el uso exclusivo del e-ticket en sus vuelos nacionales. Según la IATA, España se encuentra entre los países a la cabeza, con una cuota de e-tickets del 85% muy por encima de media mundial, que se sitúa en torno al 60%.</p>
<p>Editur nº 2458/59, 20/27 Abril 2007 Pág. 13</p>	<p>La low cost Easyjet no ve que su mercado esté en el largo radio (refiriéndose a saltar a EEUU por la política de cielos abiertos). Según ellos “el bajo coste se basa en vuelos punto a punto en un máximo de tres horas, por lo que entrar en el largo radio sería ahorcarse a un fracaso seguro. Además los costes en vuelos de ocho horas no se recortan, ya que sólo es posible realizar uno o dos al día”. Sin embargo, Ryanair ha confirmado su intención de dar este salto.</p>
<p>Editur nº 2464, 1 de Junio 2007 Pág. 6</p>	<p>Según los últimos datos del Instituto de Estudios Turísticos correspondientes al primer cuatrimestre de 2007, el número de pasajeros que llegaron a nuestro país en una compañía low cost aumentó un 18,6% respecto al mismo período del año pasado. En total fueron 5,46 millones de pasajeros (casi el 35% de las llegadas por vía aérea).</p>
<p>Editur nº 2466, 15 de Junio 2007</p>	<p>Ryanair prevé crecer un 5% para el 2008, aspirando a transportar a 52 millones y medio de pasajeros en el 2008, y que en España será de diez</p>

Pág. 1, 18, 24	<p>millones frente a los siete millones actuales. Ryanair aumentó su beneficio neto un 33% más que el ejercicio anterior. Intenta crecer mediante la unión de las 20 bases que posee por toda Europa.</p> <p>Como las compañías de bajo coste suelen volar de punto a punto, se están empezando a desarrollar herramientas con capacidad para buscar combinaciones que permitan realizar trayectos con escala.</p> <p>Vodafone España y Spanair han anunciado un acuerdo de colaboración para introducir un innovador sistema de códigos de barras bidimensionales que el viajero recibe directamente en su teléfono móvil y que hace las veces de tarjeta de embarque. Una vez en el aeropuerto, el pasajero puede realizar el embarque a partir de la lectura y validación automática del código pasando el móvil por unos escáneres especiales. El cliente debe haber realizado la facturación y la elección de asiento en su vuelo a través de la web de la compañía aérea.</p>
Fuente: Elaboración Propia basada en Revistas Editur	

Sin lugar a dudas las TICs han sido, para las compañías aéreas, un aliado estratégico a lo largo de su evolución. Han asumido antes que otros sectores su importancia y, sobre todo ahora, las ventajas del comercio electrónico en sus dos vertientes: por una parte, como elemento para relacionarse directamente con proveedores, clientes y socios; y por otra parte, para reducir los gastos vinculados a la venta de billetes, porque venden directamente en sus webs, lo que a su vez les ha permitido, prácticamente, eliminar las comisiones que pagan a las agencias de viajes, y reducir las cuotas que pagan a los GDS (OMT, 2002; Martín-Consuegra y Esteban, 2005). Los billetes aéreos significaron el 56% de todas las ventas online en Europa, seguido del 16% en reservas de habitaciones. Las compañías aéreas continúan liderando el mercado online en Europa (EyeforTravel, 2007:21). Iberia, respaldándose en el aumento de sus ventas en Internet, estableció en enero del 2007 la comisión cero a las agencias de viajes (Editur nº 2405/2406, 2007) siguiendo la tendencia ya implantada por las líneas aéreas americanas.

Para reforzar su negocio a través de Internet se crean, entre las aerolíneas, nodos de venta online como Orbitz, Opodo y Hotwire, para posicionarse de manera más contundente en este mercado online, y seguir disminuyendo aún más los costes asociados a la venta y la distribución de sus billetes. A día de hoy se han convertido en verdaderas agencias online que venden, no sólo billetes, sino también todo tipo de productos y servicios turísticos (Ver Cuadro 17: Nodos de Ventas. Primeras Alianzas de Aerolíneas para formar Agencias Online.).

Cuadro 17: Nodos de Ventas. Primeras Alianzas de Aerolíneas para formar Agencias Online.

<p>Alianzas entre aerolíneas en el año 2000 para reforzar su negocio a través de internet creando los nodos de venta de billetes “on-line” más grandes del mundo.</p>	<p>Orbitz http://www.orbitz.com/</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (financiado inicialmente por American Airlines, Continental, Delta, Nothwest y Unite, con el 85% del mercado USA): <ul style="list-style-type: none"> ○ Amplitud de la Oferta: Ofrece vuelos de más de 450 compañías aéreas. Cuenta con el respaldo de 210 cadenas hoteleras, 42 agencias de alquiler de vehículos, 18 líneas de cruceros y 32 proveedores de paquetes vacacionales. ○ Su motor de búsqueda permite localizar descuentos con más facilidad, en el 80% de los casos, que sus principales competidores. ○ Campaña de marketing y publicidad millonaria.
	<p>Opodo (Opportunity to do) http://www.opodo.com/</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inicialmente “Joint venture” de las 9 mayores compañías aéreas europeas (59% del mercado): Air France, British Airways, Lufthansa, Alitalia, Iberia, KLM, Aer Lingus, Finnair y Austrian. ○ Utiliza el motor de búsqueda de Amadeus. ○ Se orienta principalmente al mercado europeo de viajes de vacaciones, en competencia con operadores “charters” y touroperadores.
	<p>Hotwire http://www.hotwire.com/</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (financiado inicialmente por America West, Continental, Nothwest y US Airways). <ul style="list-style-type: none"> ○ Nodo de venta de billetes con descuentos.
<p>Fuente: Elaboración Propia basado en OMT(2002)</p>	

La tendencia a la creación de alianzas es otra característica determinante de este nuevo escenario para hacer frente a la globalización de los mercados, con estrategias que tratan de reforzar y ampliar la presencia en los mismos. En el sector aéreo, la creación de alianzas se

ha vuelto una máxima desde que se produjo la liberalización del transporte aéreo en Estados Unidos y en Europa. En Europa además se avanzó un paso más a partir de la aprobación del Reglamento (CE) 549/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, que fija el marco para la creación de “un cielo único europeo” (Consejo Europeo, 2004). Estas políticas, además de eliminar los mercados domésticos cerrados, debilitar el poder de las compañías aéreas bandera y eliminar el modelo de acuerdos bilaterales, han favorecido el desarrollo de las alianzas internacionales (Ver Cuadro 18: Alianzas Internacionales más representativas del Sector Aéreo.).

Cuadro 18: Alianzas Internacionales más representativas del Sector Aéreo.

Nombre (Fecha Fundación)	Miembros	Nº Vuelos Países Destinos comunicados
Star Alliance (1997)	Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, bmi, Egyptair, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, TAP Portugal, Thai Airways International, Turkish Airlines, United and US Airways	17.000 vuelos diarios 160 países 916 destinos
Oneworld (1999)	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, LAN, Japan Airlines, Malév Hungarian Airlines, Qantas, Royal Jordanian	4.200 vuelos diarios 50 países 260 destinos
SkyTeam (1999)	Aeroflot, Aeroméxico, AirFrance, Alitalia, KLM, China Southern Airlines, Northwest Airlines, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Airlines y Korean Air	16.787 vuelos diarios 169 países 905 destinos
Fuente: Elaboración Propia basado en webs oficiales de las alianzas: http://www.staralliance.com ; http://www.oneworld.com/ow/member-airlines ; http://www.skyteam.com/ (noviembre 2008)		

Las compañías aéreas que conforman cada una de estas alianzas, establecen entre ellas una serie de acuerdos de colaboración para la explotación compartida de líneas, utilización de

códigos compartidos, marketing conjunto, promoción de rutas específicas, fusión de programas de fidelización, coordinación de los horarios de vuelos o coordinación para la transferencia de equipajes. Sin duda, todas representan ventajas indiscutibles para los pasajeros (OMT, 2002).

El entorno digital altamente competitivo de la última década también ha favorecido el surgimiento y la proliferación de las compañías aéreas low-cost (bajo coste), que en este sentido, son un ejemplo de innovación estratégica: han sabido aprovechar las TICs de última generación para ofrecer un producto nuevo, en un sector muy maduro y en un mercado donde parecía estar todo inventado (Noguera, 2005:9). Esto ha supuesto un gran revulsivo para las compañías aéreas tradicionales, obligando aún más, a una mayor transformación del sector aéreo mundial (Hernández, 2008). En Europa, los vuelos internacionales operados por compañías de bajo coste, representaron en el 2008 el 25,3% del total (IET, 2008).

La constatación del primer vuelo low-cost se fija en Estados Unidos, a cargo de la compañía Southwest Airlines. El fenómeno se implantó después en Europa, cuando se hizo efectiva la desregularización del sector aéreo, tomando la iniciativa la low-cost Ryanair (1991) y después EasyJet (1995).

Para comprender el éxito de estas compañías, hay que entender que las líneas aéreas low-cost han nacido con otra filosofía:

- Pueden ofrecer mejores precios porque el negocio no está en el transporte en sí mismo, sino en ofrecer todo tipo de servicios y productos que venden a bordo o a través de su web.
- Utilizan aeronaves de última generación para beneficiarse del ahorro de combustible que suponen, y de la reducción en los tiempos de parada por averías o revisiones programadas (ELFAA, 2008).
- Operan, en general, en aeropuertos menos congestionados o en aeropuertos secundarios. Para conseguir reducir los costes asociados, estas líneas de bajo coste

negocian las tasas de operaciones con cada aeropuerto (EFFAA, 2008). Se basan, sobre todo, en una filosofía de rutas directas, evitando los enganches en los hubs de conexión donde aumenta el riesgo de los retrasos (Editur nº 2414, 2006; Hernández, 2008). Inician, en muchos casos, la apertura de rutas que permiten el resurgimiento de destinos turísticos que estaban fuera de los circuitos habituales.

- Política de asientos no numerados para agilizar al máximo el embarque y disminuir los tiempos improductivos en los aeropuertos.
- Potencian sobre todo la venta directa en Internet. Se centran en conseguir que todo el mundo tenga acceso a sus vuelos y a los viajes. Han conseguido atraer a muchos pasajeros “nuevos”, no robados necesariamente a las compañías aéreas tradicionales (Easyjet, 2008). De esta manera, se ha impulsado la desestacionalización en la llegada de turistas a determinados destinos (Sergui y Martínez ,2008), al igual que se ha generado un gran impacto en el turismo residencial (OMT, 2002; Exceltur, 2006).
- El perfil de estos viajeros no es únicamente el “estudiante” o “mochilero”, sino también el de un “ejecutivo” o en general un “turista menor de 50 años”. Los ejecutivos buscan la sencillez y rapidez propias de los aeropuertos secundarios, que están menos congestionados y donde pierden menos tiempo en los procesos de facturación, recogida de equipajes, controles y otros. También son clientes los usuarios que realizan muchos viajes a lo largo del año, con poder adquisitivo alto, y que prefieren gastar poco dinero en el transporte y gastar más en destino (Noguera, 2005:38-39). Tal y como los define la Asociación Europea de Aerolíneas de Bajo Coste, ELFAA, son todos usuarios “sensibles a los precios” (ELFAA, 2008).
- Reducen al máximo los costes no necesarios: burocráticos, administrativos, reducción de bases operativas innecesarias o reducción de gastos relacionados con la tripulación evitando, en este último caso, que sus tripulaciones pernocten en hoteles, de forma que siempre van y vuelven al aeropuerto origen del vuelo.

Ante esta situación, y como primera reacción, las aerolíneas tradicionales se embarcaron en una campaña de desprestigio de las low-cost, relacionándolas sobre todo con la falta de

seguridad y la poca calidad de sus servicios. Sin embargo, en muy poco tiempo pasaron a una rápida campaña de imitación, en un intento de emular algunos de los aspectos más significativos de las low-cost, como la eliminación de algunos servicios a bordo, o potenciar las ventas por Internet. Aunque también con otras estrategias, como capturar más pasajeros de clase business ofreciendo todo tipo de servicios especiales: transporte en limusina hasta la escalera de avión, y otros.

Pero la prueba de la aceptación definitiva de que este nuevo modelo de negocio les estaba ganando terreno, ha sido la creación, por parte de las compañías aéreas tradicionales, de líneas low-cost propias. En esta coyuntura, compañías como Iberia, junto a otros cuatro socios, creó la línea Clickair; la British Airways creó Go Fly; bmi creó bmiBaby; Lufthansa, con un control del 40%, se inició con GermanWings. Por su parte, en el mercado de destinos vacacionales se inicia igualmente la tendencia a la reconversión de las compañías de vuelos charter en compañías de bajo coste.

Es más, la presión de las aerolíneas de bajo coste en materia de precios continúa obligando a que las grandes compañías sigan reduciendo costes: recorte de plantillas, congelación de sueldos, bajando las comisiones a las agencias de viajes en la distribución, pero también en las cuotas que pagan a los GDS, lo que puede hacer que los GDS repercutan esta merma en sus beneficios en forma de subida de los costes de mantenimiento que soportan las agencias de viajes.

El gran cambio se espera cuando se generalice, tanto entre las compañías aéreas regulares como entre las low-cost, la unión de las dimensiones: “bajo coste” con la dimensión “larga distancia”, más la dimensión “mayor capacidad”, produciéndose una especialización en flujos de tráfico intercontinentales altamente rentables (Flightglobal, 2009).

En Europa, ante la creciente importancia del sector low-cost, y la falta de representación que tenían estas compañías en los distintos foros europeos de toma de decisiones políticas y legislativas, se conformó a finales del 2003, una asociación que representa y protege los intereses de estas aerolíneas y de sus clientes, llamada European Low Fares Airline

Association y cuyos miembros son: EasyJet, Jet2, Flybe, Ryanair, Transavia, Norwegian Air Shuttle, Sky Europe, Svrige Flyg, Wizz Air, Clickair y Myair (ELFAA, 2008).

El incremento de actividad de las compañías low-cost en el caso de España está avalado por las estadísticas que indican que el 40% de llegadas de pasajeros internacionales en 2007, o sea 23,9 millones de pasajeros, lo hicieron en una compañía de bajo coste (IET, 2007:19). Seis comunidades autónomas: Cataluña, Baleares, Andalucía, Comunidad Valenciana, Madrid y Canarias, por este orden, acapararon el 93,7% de las llegadas a España en compañías de bajo coste en 2007, siendo Reino Unido y Alemania los dos principales mercados orígenes de estas llegadas.

Asimismo, a finales del 2008 se empezó a notar un descenso en la llegada de turistas en estos vuelos de bajo coste, al igual que en compañías aéreas tradicionales, tendencia que continuó en los tres primeros meses del 2009. Sin embargo, en el mes de abril de 2009 se frena esta tendencia con la llegada a España en vuelos low-cost de un 50,4% de los turistas internacionales, llegando en junio al 51,7% (IET, 2009a).

Se muestra, a continuación, un listado de distintas compañías low-cost que vuelan a España:

Cuadro 19: Listado de Low-Cost más importantes que vuelan a España.

Compañía Low-Cost	URL	Procedencia
Air Luxor	www.airluxor.com	Portugal
Air Berlin	www.airberlin.com	Alemania
German Wings	www.germanwings.com	Alemania
Hapag Lloyd Express	www.TUIfly.com	Alemania
Condor	www.condor.com	Alemania
Monarch Airline	www.monarch.co.uk	Reino Unido
EasyJet	www.easyjet.com/es	Reino Unido
FlyGloespan	www.flyglobespan.com	Reino Unido

Jet2	www.jet2.com	Reino Unido
bmiBaby	www.bmibaby.com	Reino Unido
Flybe	www.flybe.com	Reino Unido
Thomson Fly	www.thomsonfly.com/es	Reino Unido
Aer Lingus	www.aerlingus.com	Irlanda
Ryanair	www.ryanair.com	Irlanda
Aer Arann	www.aerarann.ie	Irlanda
Air Finland	www.airfinland.fi	Finlandia
Sterling European Airlines	www.cimber.dk	Dinamarca
Transavia	www.transavia.com	Holanda
Norwegian Air Shuttle	www.Norwegian.no	Noruega
FlyBaboo	www.flybaboo.com	Suiza
Helvetic Airlines	www.helveticwings.com	Suiza
Sverige Flyg	www.kullaflyg.se	Suecia
Flyniki	www.flyniki.com	Austria
Smart Wings	www.smartwings.net	República Checa
Central Wings	www.centralwings.com	Polonia
Sky Europe	www.skyeurope.com	Eslovaquia
Wizz Air	www.wizzair.com	Hungría
Blue Air	www.blueair-web.com	Rumania
Vueling ⁽¹⁾	www.vueling.com	España
Clickair ⁽¹⁾	www.clickair.com	España
Meridiana	www.meridiana.it	Italia
Myair	www.myair.com	Italia
Fuente: Elaboración Propia basado en Gallego (2008) y IET(2009a).		
⁽¹⁾ Aprobada la fusión entre Vueling y Clickair (Vueling absorbe a Clickair)		

5.4 Sector: Hotelero y Otros Alojamientos frente a las TICs

El entorno actual, caracterizado por una demanda cada vez más exigente y la fuerte competencia, obliga a que el sistema turístico esté constantemente redefiniéndose a sí mismo: los cambios parecen ser la única constante (Turismo2020, 2007). Las tendencias, que a veces se manifiestan contradictorias, se presentan como síntomas inequívocos del dinamismo del sector: desintermediación frente a reintermediación, cooperación frente a concentración, globalización frente a reorientación al cliente. Por lo tanto, la flexibilidad y la innovación se vuelven necesarias para construir y mantener la competitividad a largo plazo (Egger y Buhalis, 2008).

El sector hotelero ha sido considerado tradicionalmente como el sector que menos innovación tecnológica ha asumido dentro de la industria turística (Buhalis, 2003). Esta situación se ha forjado, en parte, debido a la estructura extremadamente heterogénea del sector hotelero, que puede variar desde alojamiento con sólo cama y desayuno hasta la cadena de hoteles de 5 estrellas, o los resorts “todo incluido”. Factores como tamaño, ubicación, si son hoteles de propiedad familiar, franquicias, si pertenecen a una cadena, el número de empleados, el segmento de actuación, es decir, si son de sol y playa, ocio, negocios, salud, de conferencias,... son factores decisivos a la hora de incorporar, o no, los avances tecnológicos, determinar qué tecnología se requiere, y en qué medida se incorporan en los hoteles para obtener beneficios operacionales y estratégicos (Camisón, 2000; Buhalis, 2003).

Habitualmente las grandes cadenas de hoteles han manifestado un uso más avanzado de las diferentes innovaciones tecnológicas que otros segmentos del sector hotelero. En este sentido, muchas cadenas desarrollaron sus centrales de reserva (CRS) o sistemas de gestión propios (Property Management Systems-PMS) que les permitía controlar el inventario, incluyendo funciones tanto del front-office como del back-office: reservas, check-in, gestión de habitaciones, tarificación, gestión de stock, plan de financiación y pago de salarios.

El Grupo Hotelero Intercontinental fue el primero que implantó un CRS. Después, estos sistemas de reservas propios, a través de las interfaces adecuadas, se interconectaron con los GDS para permitir reservas a nivel mundial. Los GDS ya sabemos que suponen un coste que muchos hoteles de pequeño y medio tamaño no se pueden permitir.

Pero, sin duda, la irrupción de Internet ha permitido y/o está forzando a las diferentes empresas hoteleras a asumir los avances en TICs con mayor celeridad, porque deben satisfacer las demandas que se generan entre los clientes del nuevo entorno digital, más exigentes e independientes y son quienes, en definitiva, lideran el mercado. A partir de esta premisa ha sido inevitable, por parte del sector hotelero, el replanteamiento de las estrategias TICs: tanto en sistemas de conocimiento proactivo de la demanda, como en sistemas de gestión de recursos a nivel de producto y de procesos (Red.es-ITH, 2007).

Estas tecnologías promueven, en general, la eficiencia de los procesos operativos en el sector hotelero, acompaña en la planificación de las estrategias y son muy útiles para cuestiones relacionadas con la especialización y diferenciación. Así, las TICs pueden facilitar la administración y organización del inventario, reducir los costes de distribución y comunicación, abrir nuevos mercados, permitir la disposición de información actualizada, aplicar inteligencia de mercados, permitir la investigación de marketing bien fundamentada, apoyar la flexibilidad en términos de estructura de precios y productos, desarrollar relaciones de larga duración con los clientes respaldada también en las redes sociales, sustentar la creación de alianzas estratégicas, fomentar el conocimiento y potenciar la transferencia de Know-how dentro de la organización hotelera (O'Connor, 1999; Egger y Buhalis, 2008).

España se ha mantenido entre la segunda, y ahora la tercera posición como país receptor de turismo del mundo (OMT, 2008). En la consecución de esta posición, el sector hotelero representa uno de los pilares fundamentales con más de dos millones de camas disponibles, siendo un sector que está constituido por 21.000 empresas (hoteles y campings) que emplean a cerca de 300.000 personas y generan un volumen de negocio de unos 16.000 millones de euros. A diferencia de los otros países más turísticos, los hoteles independientes conforman la mayoría del sector turístico español (Red.es –ITH, 2007;

COTEC- ITH, 2007:38-39), que se reparte en un gran número de empresas de pequeña dimensión (60% de empresas con menos de 5 empleados), pero tiene unas 405 empresas (un 2% del total) de más de 100 empleados que aglutina el 45% del volumen de negocios y el 40% del empleo del sector hotelero.

Es importante tener en cuenta que cuando el sector está conformado mayoritariamente por pequeñas empresas, el grado en que las TICs son incorporadas a nivel operativo y estratégico, viene fundamentalmente determinado por la conciencia y/o afinidad del que toma las decisiones. Estas decisiones se ven influidas además por las fuentes de financiación limitadas, la estacionalidad a la que esté sometido el establecimiento y, a menudo, la perspectiva de gestión a corto plazo (Buhalis, 2003).

Sin embargo, el sector hotelero español está haciendo esfuerzos para incorporar las TICs, y queda patente en la Encuesta de Diagnóstico Tecnológico del Sector Hotelero Español en el 2007 (Red.es-ITH, 2007), donde se identificaron como elementos estratégicos fundamentales en la comercialización del servicio hotelero: la dotación tecnológica, el uso de sistemas, la incorporación a Internet y el propio desarrollo del comercio electrónico.

Cuadro 20: Resumen del Diagnóstico Tecnológico del Sector Hotelero Español 2007.

Elementos relevantes del Diagnóstico
<ul style="list-style-type: none">• Internet está plenamente implantada en el sector hotelero.<ul style="list-style-type: none">○ Más del 90% de los hoteles que tienen acceso a Internet lo hacen a través de tecnología de banda ancha (97,48% en el caso de hoteles con más de 10 empleados).○ El 40% de los hoteles de más de 10 empleados tienen implantadas soluciones de intranets.○ El 96% de los hoteles usan la red para la búsqueda de información.○ Cerca del 80% utiliza Internet para operaciones bancarias.○ El 65% lo utiliza para operaciones de compra / venta.○ El 56% usa la red para observar el mercado, buscar nuevas posibilidades de negocio, productos y servicios.○ El 42% ponen en red aplicaciones propias y adecuadas para su gestión.○ El 30,4% lo usan para selección de personal y el 22,3% para la formación.○ Casi el 60% de las empresas con más de 10 empleados obtienen la información y consiguen

<p>los formularios oficiales (e-administración) a través de la red. En hoteles más pequeños hablamos sólo de un 20%.</p> <ul style="list-style-type: none">○ El 40% de los hoteles de más de 10 empleados cumplimentan los formularios y los devuelven a la administración por internet. En los hoteles pequeños no llega al 6%.
<ul style="list-style-type: none">● Página web como elemento básico para el negocio hotelero
<ul style="list-style-type: none">○ 90% de las empresas hoteleras de más de 10 empleados disponen de página web, y entre los hoteles más pequeños está en un 70%. Entre los que no disponen de página web, el 44% afirman no verle la utilidad o necesidad.○ Tienen la web para presentación de la empresa y/o sus productos casi el 100% de los hoteles de más de 10 empleados, frente al 96,56% en el caso de hoteles con menos empleados.○ La usan para comercialización de sus productos, un 63% de los hoteles de más de 10 empleados frente al 46% en el caso de hoteles con menos empleados.
<ul style="list-style-type: none">● Uso de la red como canal de comercialización
<ul style="list-style-type: none">○ El 20% de los hoteles de más de 10 empleados, usa la red para realizar compras, por encima de la media de otras empresas españolas.○ En hoteles de más de 10 empleados el 56% venden por Internet, y en las microempresas hoteleras, suponen más del 26% del total.○ El 54% de las ventas se han dedicado a la tipología B2C, frente a un 43% dedicado al B2B.○ El destino geográfico de las ventas es en un 54% España y en un 35% Europa.○ Atraer nuevos clientes (77,6% de los hoteles) y ampliar la extensión del negocio (68%) son las razones principales para vender por internet.
<ul style="list-style-type: none">● ¿Por qué se han incorporado las TICs en los hoteles?
<ul style="list-style-type: none">○ En el 40% de los casos han incorporado avances TICs porque lo hacían otros competidores○ El 23,4% han incorporado avances TICs porque se lo recomendaron compañeros, amigos, familiares.
<p>Fuente: Elaboración Propia basado en Red.es –ITH (2007)</p>

Una demostración de la penetración de las TICs en el sector del alojamiento español, son las cifras que indican que casi todos los hoteles, independientemente de su tamaño, ya tienen acceso a Internet a banda ancha, y un alto porcentaje ya tienen su propia web. Como caso representativo, se señala el crecimiento experimentado por el sector turístico rural en cuyo avance ha tenido una gran importancia el desarrollo de Internet, como canal de divulgación e información de esta oferta alojativa.

Sin embargo, el dato referente a que el 40% de los casos del sector hotelero han incorporado estos avances porque lo hacían otros competidores, o porque se lo recomendaron compañeros, amigos o familiares en un 23,4% de los casos, denota, sin embargo, que la incorporación de estas tecnologías TICs no están basadas aún en objetivos ni estrategias de negocio. Sin duda, no está generalizada la necesidad de una estricta coordinación de todas las actividades e-business con la gestión estratégica y operacional del negocio (Egger y Buhalis, 2008).

5.4.1 Interacciones del sector hotelero con otros actores del sistema

El análisis cronológico de hechos significativos y específicamente relacionados con el sector hotelero y otros alojamientos, permite constatar la evolución de las relaciones de estas compañías con los demás agentes del sistema turístico, permitiéndose así identificar las variaciones introducidas en los flujos de información inherentes a estas interacciones.

Se inicia este análisis haciendo un extracto de los acontecimientos más relevantes acaecidos en el período correspondiente al año 2006 y parte del 2007 (Ver Cuadro 21: Items Relevantes en la Evolución del Sector Alojamiento. Período 2006-2007).

Cuadro 21: Items Relevantes en la Evolución del Sector Alojamiento. Período 2006-2007

Extracto detallado de hechos relevantes	
Editur nº 2393 20 Enero de 2006 Pág. 3, 6-7, 11-12	“...Según una encuesta realizada por Evade y Keytel, en el año 2005, los hoteleros españoles dan más importancia, de mayor a menor grado, a la central de reserva propia, a las agencias de viajes y a la central ajena. En cambio los hoteleros del resto de Europa señalaron en primer lugar a las webs de terceros, seguidas de la web propia y de las agencias de viaje...”. La explicación a esto podría estar en que en España existe un número pequeño de grandes cadenas que sean muy conocidas por el mercado. En

	<p>Europa la tendencia es que la mayoría de los hoteles están asociados a cadenas. En España no ocurre lo mismo. Para la consolidación del sector, sería necesaria la conformación de acuerdos de colaboración o franquicias con ciertos grupos hoteleros que les permitiera mayores capacidades de marketing, comercialización y distribución electrónica.</p> <p>También se tiende a esta concentración entre las grandes cadenas hoteleras en su necesidad de adquirir dimensión para competir en los mercados internacionales.</p> <p>Existe el debate del exceso de oferta hotelera en algunas zonas, como elemento que puede influir en la rentabilidad del negocio. A esto se une la necesidad de reconversión de la planta hotelera en destinos maduros de sol y playa.</p> <p>Pero a su vez, se señala la entrada de capital procedente de empresas inmobiliarias, entidades financieras y fondos de capital de riesgo como una tendencia general del sector, lo que avala la rentabilidad del sector por ahora.</p> <p>Los cambios vendrán por la generalización de nuevas modalidades de contratación hotelera alternativas de las tradicionales.</p> <p>El “yield management” se afianza como herramienta de gestión imprescindible para adaptarse al aumento de la competencia y a los nuevos hábitos del consumidor a la hora de efectuar las reservas de habitaciones.</p> <p>Convergencia de los modelos hotelero y residencial ante el imparable fenómeno de adquisición de segundas residencias en zonas turísticas (alianzas de hoteleros con grupos inmobiliarios, casos ligados al turismo de golf...). En la misma línea se manifiestan los condo-hoteles, establecimientos que venden parte de sus habitaciones a particulares o empresas para su uso privado pero mantienen la gestión de las mismas en los períodos en que no están ocupadas.</p> <p>Aparición de los “hoteles low cost” que ofrecen alojamiento, con un servicio estándar ajustándose el precio al máximo.</p> <p>Según la CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos), “la percepción generalizada entre los empresarios es que hay una clarísima caída en los beneficios, esto se explica porque cada vez hay más competencia nacional e internacional, los costes son más elevados que la inflación, las estancias son más cortas y los precios no se pueden subir de manera generalizada, y el aumento de la competencia alegal. También hay que añadir las dificultades económicas que atraviesan los mercados emisores como el alemán”.</p>
<p>Editur nº 2397/98, 17 y 24 de Febrero 2006 Pág. 6</p>	<p>La encuesta de pernотaciones (indicador clave para el gasto) la elabora el INE, mientras que la encuesta de gasto turístico la realiza el IET (Instituto de Estudios Turísticos). Según señala la IET “la reducción de la estancia media de los turistas fue el principal motivo del descenso del gasto medio por turista”.</p> <p>Una empresa de distribución hotelera como Pegasus Solutions (de Utell), es adquirida por un grupo de capital riesgo. No descartan una futura alianza con algún GNE de nueva generación. Todos sus hoteles están conectados automáticamente a través de su motor de reservas a más de mil sitios web de todo el mundo. Se trata de una gran ventaja para los establecimientos, que no tienen que andar negociando con cada canal.</p>

<p>Editur nº 2405/2406, 14/21 Abril 2006 Pág. 37</p>	<p>Según Touroperadores como la TUI: los touroperadores lo hacemos mejor. Algunas compañías como Sol Melia tienen los medios para desarrollar su negocio directo, pero para las cadenas pequeñas y los propietarios individuales es difícil generar un tráfico suficiente que compense los altos costes del marketing online”</p>
<p>Editur nº 2407, 28 Abril 2006 Pág. 7</p>	<p>La CEHAT pide medidas para incentivar la desestacionalización en las empresas turísticas: ventaja fiscales, cambios en el marco legislativo que permita aprobar una flexibilización de las tarifas aeroportuarias en temporada baja.</p>
<p>Editur nº 2408, 5 de Mayo 2006 Pág. 26</p>	<p>Transhotel ha creado una nueva empresa de servicios tecnológicos para la industria de viajes. Se llamará DTS y se dirigirá a agencias de viajes para proponer accesos a diferentes fuentes de inventario multi-producto (billetes, habitaciones, vehículos,..). Integran el motor de búsqueda y reservas que da acceso a 30.500 habitaciones de hotel de todo el mundo, incluye conexión con compañías de red tradicionales, así como 70 aerolíneas low-cost.</p>
<p>Editur nº 2409, 12 de Mayo 2006 Pág. 23</p>	<p>Se trata de simplificar el trabajo del agente de viajes, ya que no tiene que consultar diferentes webs o contactar con centrales de reservas e, incluso, los mismos hoteles, para encontrar la opción más interesante económicamente. “Tras un período de relativa convulsión en la reserva a través de Internet, las cadenas hoteleras están realizando más esfuerzos para mantener el control sobre sus políticas de precios a través de los distintos canales de distribución electrónica”, apunta Ramón Sánchez, director de Savia Amadeus.</p>
<p>Editur nº 2413, 9 de Junio 2006 Pág. 21</p>	<p>Utell by Pegasus ha registrado un crecimiento del 60% en las reservas procedentes de España o con destino a este mercado durante el primer trimestre de 2006, con una clara preferencia por el canal de Internet, que ha subido un 163,9%, frente a las reservas realizadas por teléfono (17,5%) o a través del GDS (13,7%).</p>
<p>Editur nº 2414, 16 de Junio 2006 Pág. 12</p>	<p>(Taller Nacional de ITH-Fundetec). La Entidad pública Red.es llega a la siguiente conclusión tras un estudio de 300 encuestas: El sector hotelero español mantiene un nivel “aceptable” en cuanto al uso de informática, acceso a Internet y presencia en la red, pero sigue mostrando carencias en el uso de soluciones que aporten valor añadido a sus servicios, especialmente en las herramientas de gestión de clientes (CRM), utilizadas tan sólo por el 50% de los establecimientos.</p> <p>Las casas rurales de España, aunque ya se anuncian en miles de páginas web, aún no disponían de un sistema de reservas online en tiempo real que unificara toda la oferta. El portal que se estrenará llevará el sello de ASETUR (Asociación Española de Turismo Rural). Podrá distribuir el producto de sus asociados directamente al consumidor final y en tiempo real, pero también incluirá acuerdos con agencias de viajes mayoristas para que puedan acceder al sistema. Este portal también podrá integrarse como marca blanca en otros portales de viaje.</p>

<p>Editur nº 2426, 8 de Septiembre 2006 Pág. 13</p>	<p>Las empresas asociadas a la CEHAT han empezado a integrarse en el sistema de reservas desarrollado por la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) en la página oficial de spain.info en virtud de un acuerdo firmado por ambas asociaciones. Este sistema de la FEHR, diseñado por su empresa Hosteletur y el proveedor informático Spa internet, está funcionado desde el mes de agosto 2006 y se dirige especialmente a pequeños establecimientos independientes con escasos recursos tecnológicos. Por el momento ya son 160 los que se ha adherido al sistema.</p>
<p>Editur nº 2433, 27 de Octubre 2006 Pág. 17-21</p>	<p>Según el presidente de la CEHAT: “la intermediación hotelera es aún bastante mayor de lo que podíamos desear. Las ventas se están trasladando al canal online, pero éste también tiene sus costes”. Partiendo de la base de que lo mejor es mantener abierto el mayor número de canales de venta posible (algo ciertamente discutible), el auténtico quid es acertar con la proporción ideal de cada uno de ellos. Se habla de programas como Ratetiger que permite al hotelero dar una instrucción y el proceso de modificar el precio en cada portal se hace automáticamente, generándose además una serie de estadísticas necesarias en marketing. No han desaparecido los intermediarios, sino que han cambiado. Aparecen ante el cliente final una cantidad de posibilidades donde obtener la información: centrales de reservas, agencias tradicionales, agencias online, portales hoteleros y demás canales más o menos directos entre el proveedor y el cliente final, y los buscadores.</p>
<p>Editur nº 2434, 3 de Noviembre 2006 Pág. 29</p>	<p>La compañía Adesis Netlife ha elaborado un nuevo indicador de visibilidad en Internet de las principales cadenas hoteleras españolas en las que NH, seguida de Sol Meliá, aparece muy por delante de sus competidoras. El indicador lo ha elaborado la compañía mediante el análisis de una variedad de palabras claves, junto con parámetros como la popularidad (índice de popularidad basado en las páginas externas que recomiendan la website de ese hotel o cadena) o la saturación. “Las compañías que mantienen una posición poco relevante en la red podrían destacar en breve período de tiempo si adoptaran una acertada política de accesibilidad de contenidos que además, estuviera encaminada a colocar sus webs en los mejores puestos de los buscadores”</p>
<p>Editur nº 2438/39, 1/8 Diciembre 2006 Pág. 13, 25</p>	<p>Pegasus Solutions ha lanzado un nuevo servicio de análisis de páginas webs que permite a los hoteleros mejorar su ratio de reservas a través de estadísticas sobre la actividad online del consumidor.</p> <p>Los sistemas de revenue management son una de las tecnologías que mayor interés despierta entre los hoteleros y que puede tener un desarrollo más importante en los próximos años.</p>
<p>Editur nº 2448/49, 9/16 de Febrero 2007 Pág. 16</p>	<p>La reserva de habitación desde los cajeros automáticos se podría convertir en un nuevo canal para encauzar la venta directa de los hoteleros, pero nace con polémica en la red de Caja Rural de Jaén. Desde las agencias se califica de nuevo caso de intrusismo. El sistema ha sido simplemente ideado para vender excedentes del día, las habitaciones para ese día (habitaciones no vendidas son cargadas desde una intranet por los propios hoteleros).</p>
<p>Editur nº 2453/54,</p>	<p>Si bien en nuestro país existe un considerable número de nombres y logos de</p>

<p>16/23 Marzo 2007 Pág. 9, 12</p>	<p>establecimientos, cadenas y agrupaciones, no todos ellos pueden ser considerados marcas hoteleras con unos atributos claros y un posicionamiento diferenciado en el mercado. La creciente importancia de las marcas hoteleras, en detrimento de los propios destinos, a la hora de tomar la decisión sobre dónde pasar unos días por motivos de descanso o profesionales, está llevando a las empresas del sector a potenciar su identidad corporativa de marca y a definir con mayor claridad sus atributos y valores diferenciales.</p> <p>La gestión de las peticiones de información de posibles huéspedes por parte de los hoteles españoles no es buena en un significativo porcentaje de casos, según se desprende de un estudio Vivential Value, especializada en gestión de experiencia de clientes. Una de sus conclusiones es que el 19,7% de los hoteles no contesta a los e-mails de huéspedes potenciales. Entre los que sí lo hacen el 49,7% no contestan a todas las cuestiones planteadas, y el 18% tardan más de 24 horas en contestar, y también se demoran más de una semana. Demuestran un bajo nivel de personalización: tan sólo un 48% se dirigió por su nombre al posible cliente al contestarle, y un 29% no mencionó el nombre de la persona que respondía. Menos del 1% envió un correo de seguimiento para conocer la decisión final de cliente.</p>
<p>Editur nº 2455, 30 Marzo 2007 Pág. 21-24</p>	<p>Las marca hoteleras son cada vez un activo más valorado. El gerente de Auditoria de la consultora Deloitte, Antonio Sanchez-Covisa, sintetiza el valor crucial de la marca en cualquier actividad de la siguiente manera: la marca es más que un simple logo, es la representación simbólica de toda la información relativa a un producto o servicio”. Joseph Chías, consultor experto en marketing, considera que el atributo más importante que debe reunir una marca hotelera es el de “ser el reconocida como tal por un segmento del mercado y valorada por éste en el proceso de elección del hotel en un viaje”. Otros atributos importantes son, en opinión de Bruno Hallé, socio de Magma Turismo, “que proporcione una identidad propia, tenga fuerza y añada valor respecto a la competencia”. Para que el cliente perciba una unidad dentro de la marca hay que involucrar a todos los departamentos de la empresa. Todas las marcas hoteleras están pensadas con el objetivo de identificar una oferta concreta, diferenciarla y lograr un impacto positivo en el mayor número posible de personas. En otras palabras lograr un reconocimiento. Para que una marca sea reconocida son relevantes “la credibilidad, la percepción de la calidad, la relación personal con los clientes y la capacidad de atracción”. Es indudable que disponer de una marca fuerte, con unos atributos claros y un buen posicionamiento en un segmento de mercado, constituye un factor de gran importancia en la comercialización. Disponer de una marca fuerte favorece la venta directa al consumidor final, reduce la dependencia de los intermediarios y repercute positivamente en la política de precios.</p>
<p>Editur nº 2458/59, 20/27 Abril 2007 Pág. 11</p>	<p>Según un estudio elaborado por Hotels.com (la web de reservas www.hotels.com del grupo Expedia) el precio medio abonado por habitación de hotel en Europa durante el último trimestre del 2006, fue de 121 euros, un 17% más que en el mismo período del año anterior. Según el estudio el aumento de precios se debió sobre todo al aumento de las escapadas fuera de temporada, impulsadas por las aerolíneas de bajo coste. Los incrementos mayores se dieron en Francia y los países escandinavos. España se situó en cuarto lugar en el ranking de países con incremento de tarifas.</p>

Editur nº 2466, 15 de Junio 2007 Pág. 6	A los hoteleros les fue muy bien en el 2006. Su volumen de negocio creció tres puntos más que en el ejercicio anterior, un 8,5%. Pero ahora el mayor reto de muchos hoteleros del país y de todo el mundo, según un estudio realizado por la consultora Xotels entre 1.500 establecimientos, es el poder mantener actualizado su inventario de precios y disponibilidades en todos los canales de distribución. Cada vez se hace más complicado el dar el mantenimiento a tantos distribuidores. Los recursos de los hoteleros son limitados, y al final esto se convierte en un handicap. Otros retos que se plantean son: el mantenimiento de la paridad de precios, la conectividad directa con terceros, el coste de la distribución y la competencia de las agencias online. Curiosamente la protección de la marca aparece como la última de las preocupaciones.
Fuente: Elaboración Propia basada en Revistas Editur	

Aunque inicialmente el sector hotelero pensó en Internet como el camino más rápido para tratar de conseguir ventas directas, la dimensión que ha alcanzado la red con la ingente cantidad de información que la sustenta, implica que la presencia en la red con un sitio web eficaz para marketing y comercialización, ya no es siquiera una estrategia en sí. Se puede esperar que la dirección de la web (URL específica) la conozcan los clientes habituales del establecimiento hotelero o aquellos otros que puedan haber sido alcanzados por campañas de publicidad online y off-line; pero para aprovechar la dimensión del mercado en Internet, con el potencial de captación de posibles clientes a nivel mundial, se debe avanzar un paso más. Ahora se trata de conseguir que esa web sea visible en la red, buscando posicionarse en la “jungla” en que se ha convertido Internet (González-Soria, 2007).

Así, para aumentar el grado de visibilidad, se pueden seguir las siguientes vías, que deben planificarse, y que requieren ciertos costes igualmente:

- Posicionamiento en buscadores (Google, yahoo, ask...) o metabuscadores (ixquick, dogpile, oneseek...) que hoy día son las herramientas más utilizadas por los usuarios para la búsqueda de cualquier información. El 20% del tráfico hacia webs del sector turístico procede del Google, el 5,4% de Yahoo y el 2,8% de MSN. Si no encuentran la información en las tres primeras páginas, los usuarios vuelven a realizar una nueva búsqueda (González-Soria, 2007). Por ello, para conseguir estar en las primeras posiciones, se recurre a las siguientes opciones:

- El posicionamiento contratado, se puede realizar a través de los enlaces patrocinados, que se basan en palabras claves que definen o identifican el negocio (adwords de Google), o posicionamiento a través de pay per click (pago por clicks).
- Posicionamiento natural, utilizando técnicas de optimización SEO (Search Engine Optimization-optimización en motores de búsqueda), que permite aplicar ciertas técnicas en el desarrollo del contenido de la web para conseguir que ésta aparezca en las primeras posiciones de los motores de búsqueda más importantes.
- Posicionamiento en redes sociales, usando técnicas de optimización SMO (Social Media Optimization), que permite aplicar ciertas acciones y técnicas para que una web sea más visible en las redes sociales y comunidades online.

En definitiva, el objetivo de todas estas técnicas es aumentar el índice de visibilidad de una web en la inmensa red. Pero existen otras formas de conseguir presencia de más peso para hacer frente a los desafíos en este mercado global. En turismo, como industria en red que es, el asociarse con socios de confianza para cooperar electrónicamente parece ser la única manera que tienen algunas empresas hoteleras de encarar esta situación. Esto les permite no sólo mejorar sus operaciones y rentabilidad sino también su alcance operativo y geográfico (EyeforTravel, 2007).

Estas plataformas de reservas hoteleras online (Ver Cuadro 22: Listado de Plataformas Hoteleras de Reservas Online), cuando pueden ser además utilizadas por las agencias de viajes, se convierten en un sistema de alto valor tanto para el cliente como para el agente de viajes. Además este canal presenta una ventaja competitiva frente a los GDS, y es que puede resultar mucho menos costoso para un hotel independiente distribuir sus productos a través de una plataforma de estas características que a través de un GDS.

Cuadro 22: Listado de Plataformas Hoteleras de Reservas Online

PLATAFORMAS HOTELERAS DE RESERVAS ONLINE	
Bancotel: Sistema de reservas on-line con más de 50.000 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Tienen área de clientes (B2C) y área de agencias de viajes y hoteles (B2B).	www.bancotel.com
Keytel: Representación hotelera que incluye a 1.300 hoteles en todo el mundo. Ha puesto también en marcha su propia web de reservas online que venden a particulares (B2C) y trabaja con 50.000 agencias de viajes (B2B). Están especializados en viajes de negocios. Pertenece al Grupo Hotusa.	www.keytel.com
Restel: Ha puesto en marcha su propia web de reservas online comercializando más de 35.000 establecimientos hoteleros en todo el mundo. Trabajan con 50.000 agencias de viajes (B2B) en Europa y América. También pertenece al Grupo Hotusa.	www.restelhotels.com
Hotusa: Cadena europea de hoteles independientes, con 2.330 hoteles en 48 países.	www.hotusa.com
Eurostars Hotels: Del Grupo Hotusa, cuenta con 51 hoteles ubicados privilegiadamente en centros históricos o en las inmediaciones de distritos financieros, orientados a clientes culturales y de negocios.	www.eurostarshotels.com
Transhotel: Incluye a más de 50.000 hoteles en todo el mundo, ofrece sus servicios a través de la web destinada a más de 77.000 agencias de viajes.	www.transhotel.com
World Hotels AG: Mayor grupo de hoteles independientes de Europa y marcas de hoteles regionales. Intentan agrupar hoteles con carácter y distinción.	www.worldhotels.com
Sercotel: La web de reservas que representa a hoteles urbanos independientes de España, Andorra y Portugal. Tiene tanto B2B, como B2C.	www.sercotel.com
Utell: Propietaria de las Soluciones Pegasus, tiene una web de reserva online con un alcance internacional muy conocido, con más de 11.000 hoteles en 130 países.	www.utell.com
Booking: Con una oferta que supera los 66.000 hoteles en más de 71 destinos, ofrece desde pequeños establecimientos familiares hasta lujosos hoteles de cinco estrellas.	www.booking.com
Hotels.com: Selección de alojamientos en Internet que incluye tanto hoteles independientes como cadenas, al igual que aparthoteles, en más de 80.000 establecimientos a escala mundial.	www.hotels.com
Fuente: Elaboración Propia	

Por tanto, podemos esperar que las empresas hoteleras queden inmersas en una de estas tres situaciones:

- Empresas que continuarán estando presentes de manera independiente y autónoma en Internet. Estas empresas están expuestas a una competencia agresiva y necesitan desarrollar estrategias que les permitan adaptarse continuamente para alcanzar a sus futuros clientes de forma eficaz. Tendrá que aplicar técnicas de posicionamiento, SEO y SMO, con los costes asociados.
- Otro grupo de empresas hoteleras estará integrado en redes (agrupaciones) internacionales y/o webs de distribución de terceros. Mientras que la atención esté centrada en la integración en estas grandes redes internacionales, queda el riesgo de perder la capacidad de control del propio canal de distribución. Por lo tanto, se requiere estrategias de distribución completas para gestionar su presencia online a través de todos los canales.
- Aquellos negocios que tendrán que retirarse de Internet por haber descuidado su estrategia online. Serán entonces prácticamente invisibles para los mercados emergentes.

En el laberinto en que se está convirtiendo Internet, los usuarios cuando se vean asaltados por la saturación de ofertas y ante propuestas que reúnan condiciones similares, se decantarán con más seguridad por una marca conocida, sobre todo, cuando se trate de ofertas referidas a mercados internacionales. En este sentido las grandes cadenas juegan con ventaja. Se constata así la tendencia a que hoteles con marca, como el Hilton o el Grupo Hotelero Intercontinental o la cadena Sol Meliá, son cada vez más dependientes de sus propios sitios webs para su representación y distribución, mientras que los hoteles independientes se basan más en la distribución de terceros (Egger y Buhalis, 2008:13).

La apuesta contundente de las cadenas hoteleras por la distribución prioritaria a través de sus propias webs basándose en la fuerza de sus marcas, la tenemos en el caso del Grupo Hotelero Intercontinental, que incluso se ha atrevido a fijar criterios de certificación para los intermediarios online que quieran vender los hoteles del grupo. Estos criterios hacen

referencia a que el Grupo Intercontinental trabajará sólo con intermediarios online que: estén de acuerdo en permitir al hotel responder a las fluctuaciones del mercado variando el precio y la asignación de habitaciones sin penalización; sean capaces de conectarse electrónicamente a sus CRS para acceder a su inventario y precios actualizados y distribuirlos electrónicamente; respetar las marcas del grupo en el entorno online; no participar en prácticas de marketing confusas ni potencialmente poco claras; y presentar claramente los impuestos y tasas al cliente. Los intermediarios Expedia.com y Hotels.com tuvieron en el año 2004 problemas para certificarse y rompieron relaciones con el Grupo Intercontinental, en beneficio de los intermediarios online Travelocity y Lastminute.com (O'Connor, 2008:18-19)

Cuadro 23: Listado de los Principales Grupos Hoteleros en Internet.

Nombre Grupo	Página Web
Hoteles Sol Meliá	www.solmelia.es
NH Hoteles	www.nh-hoteles.es
Cadena Riu	www.riu.com
Occidental Hoteles	www.occidental-hoteles.com
Hoteles Hilton	www.hilton.com
Intercontinental Hoteles	www.intercontinental.com
Accor Hoteles	www.accorhotels.com
Marriott Hoteles	www.marriott.com
Starwood Hotels	www.Starwoodhotels.com
Fuente: Elaboración Propia basado en EyeforTravel, 2007	

En general, una empresa hotelera tiene hoy día a su disposición una amplia gama de canales de distribución: ventas directas, el propio sistema de reserva como en el caso de una gran cadena hotelera, los GDS, su propia web, las agencias de viaje online (OTA- Online Travel Agency) y las tradicionales (offline), intermediarios online, grupos de consorcios hoteleros y sistemas de gestión de destinos. Cada vez, y con más frecuencia, varios de estos canales se solapan entre sí (O'Connor y Frew, 2000; Editur N° 2433, 2006).

Además la empresa hotelera debe tener presente que el entorno de las redes sociales está adquiriendo una importancia paralela a estos canales de distribución, y se puede convertir en un canal más que debe controlar si los usuarios deciden incorporar su hotel a estas redes. Se constata, visitando Tripadvisor, que los usuarios de estas comunidades están empezando a dar más importancia a los comentarios de los consumidores, que a la clasificación oficial de las estrellas del establecimiento hotelero, que era una referencia inequívoca para los clientes potenciales de ese hotel antes de la aparición de la web 2.0.

La auténtica cuestión a la que se enfrenta el sector hotelero es acertar en cual es la proporción “de presencia” adecuada en los distintos canales. La experiencia resulta de lo más variada en función del posicionamiento, tamaño, el tipo de clientela que suele tener su canal favorito, estrategia de marca y estructura de costes del establecimiento (Editur N° 2433, 2006:17).

Con esta multiplicación de canales de comercialización y distribución, que implica igualmente más costes para el sector del alojamiento, el empresario hotelero además debe enfrentarse a una situación inherente a esta diversidad de canales: puede saber el precio con que una habitación suya sale del hotel, pero no con el que llega al mercado a través de cada uno de estos canales. Se complica así la tarea de proporcionar al cliente el producto que necesita y al precio que desea, y hacer que ese producto sea rentable para la empresa. La introducción de los conceptos y herramientas para desarrollar esta política, son conocidas como el Yield & Revenue Management, y en la práctica, en el sector hotelero, se basa en: “tratar de vender las habitaciones adecuadas, al cliente adecuado, al precio adecuado, en el momento adecuado”. Los objetivos son:

- Maximizar los ingresos por unidad disponible (REVPAR-revenue per available room), aunque también se empieza a hablar de maximizar los ingresos por cliente disponible (REVPAG-revenue per available Guest)
- Buscar la más alta rotación al mejor precio posible.
- Anticiparse a la competencia y estudiar e intentar influir en el comportamiento de nuestros clientes.

- Optimizar los resultados de hotel buscando la mejor combinación de precio y ocupación.

Estas prácticas requieren un tratamiento diferenciado en cada canal de distribución, y hacer un seguimiento exhaustivo porque es muy importante salvaguardar la integridad de la marca en estos diferentes canales y garantizar, si interesa, la paridad de los precios entre esos distintos canales de distribución. Esta paridad es, sin duda, una ventaja para el cliente, pero para algunos responsables turísticos, encasilla la política comercial de los establecimientos hoteleros. Se están implementando para ello aplicaciones automatizadas que aportan información sobre la venta del hotel por Internet en los diferentes canales, contribuyendo a desarrollar la política de Yield Management, además de proporcionar indicadores para la gestión económica y financiera de la empresa hotelera.

Además, es fundamental resaltar que se ha producido una innovación en la organización hotelera, con la introducción de la figura del “Revenue Manager” como recurso humano especializado que se encarga de controlar esta tarea, y que se presenta cada vez más complicada (EyeforTravel, 2007).

5.5 Sector: Intermediación frente a las TICs

Los intermediarios han jugado y juegan un papel económico importante, tanto en los mercados físicos como en los nuevos mercados de información. La intermediación se define como la entrada de una empresa en la cadena de valor con el fin de establecer un enlace entre clientes y proveedores, ya sea como facilitador de nuevos e innovadores servicios, o como competidor de los intermediarios existentes (Chircu y Kaufman, 2000).

Tradicionalmente, los intermediarios de la industria de viajes han sido las agencias de viajes emisoras, agencias de viajes receptoras, los touroperadores y los GDS. La irrupción de Internet ha reestructurado por completo la cadena de valor turística, forzando a los intermediarios existentes a asumir el nuevo medio y, en consecuencia, a desarrollar modelos de negocios más acordes con el nuevo entorno digital (Porter, 2001). Esta

tendencia deriva en dos posibles escenarios para los intermediarios tradicionales: la desintermediación y la reintermediación.

Cuando la interacción directa entre proveedor y cliente final va creciendo, se va reduciendo el papel que ejerce el intermediario, y se tiende entonces hacia la desintermediación. Si el intermediario no reacciona ante esta situación, puede salir definitivamente de la cadena de valor. Pero si sabe reaccionar y adaptarse, puede pasar a una fase de reintermediación, que se define como el proceso a través del cual un actor de la desintermediación es capaz de volver a entrar en algún punto de la cadena de valor que soporta las transacciones entre vendedores y compradores (EyeforTravel, 2007:103; Aguirre et al., 2001; Rodríguez, 2000).

La reintermediación ocurre entonces cuando el actor tradicional en el mercado es capaz de repensar sus operaciones y estrategias, adoptando nuevas e innovadoras formas para la realización de las transacciones, a menudo mejoradas por la aplicación de las TICs y del comercio electrónico, y por tanto, puede luchar eficazmente contra los demás competidores que han creado presión para esa desintermediación (Chircu y Kauffman, 2000; Aguirre et al., 2001; Rodríguez, 2000).

Entonces, el riesgo para los intermediarios tradicionales en este contexto, no es la desintermediación en sí, sino posiblemente el error de no conseguir entrar en el proceso de la reintermediación a tiempo.

En el nuevo entorno digital, donde el cliente tiene cada vez más información a su alcance, se puede encontrar las siguientes figuras ejerciendo alguna forma de intermediación:

- Intermediarios tradicionales que han dado el paso hacia la reintermediación, siendo el caso de muchos touroperadores y de agencias que viajes que han apostado por nuevos modelos negocios en la red.
- Agencias de viajes online que se han creado específicamente para este entorno.

- Nuevos actores en la intermediación, los “e-mediarios”, que aparecen entre proveedores y consumidores (infomediarios) y entre otros intermediarios (metamediarios), para agregar y filtrar la información relevante y oportuna entre todo el maremágnum al que se enfrenta el cliente, aportando transparencia sobre la multitud de ofertas. Destacar, entre los nuevos e-mediarios, la entrada de aquellos que tienen mucho know-how en el área de las TICs y/o al comercio electrónico, que cuentan con un respaldo financiero muy fuerte, pero pertenecen a empresas no relacionadas directamente con el negocio turístico. A modo de ejemplo, se cita el caso de Expedia, sistema desarrollado por Microsoft y que ha tenido una rápida expansión; el caso de portales de Internet que han creado canales específicos de turismo como Yahoo Travel o Google Travel; o la plataforma de subasta eBay que también se identifica como idónea para la venta de productos turísticos. Estas experiencias demuestran que estos nuevos e-mediarios constituyen no sólo una competencia mucho más fuerte, sino que también son capaces de desplazar a muchas compañías con años de experiencia en turismo (Buhalis, 2003).

Mientras que la cadena de valor en la vieja economía se consideraba como una secuencia de subprocesos lineales, en la nueva economía estos procesos son llevados a cabo simultáneamente por un número de redes diferentes, permitiendo así una configuración de la cadena de valor prácticamente “libre” (Egger y Buhalis, 2008).

5.5.1 *Touroperadores. Interacciones con otros agentes del sistema*

En el camino obligado hacia la reintermediación para mantener cuota de mercado, los touroperadores tienen una serie de ventajas que les permite posicionarse mejor en la red, como son: el respaldo financiero que poseen para acometer innovaciones tecnológicas de envergadura, presupuestos suficientes para realizar campañas de marketing costosas, y una masa de clientes fidelizados que se han identificado durante años con el touroperador y no con los destinos en los han materializado sus vacaciones. Sin embargo, como handicap, tienen el lastre de poseer una enorme estructura, excesivamente complicada con múltiples organizaciones internas, que hacen que la flexibilidad y la capacidad de respuesta que requieren el mercado, no sean inmediatas.

En consonancia con la teoría del darwinismo digital, se ha comparado los movimientos de los grandes touroperadores con los movimientos de los dinosaurios, en los que mover una extremidad para dar un simple paso requiere el movimiento de miles de músculos. Este panorama está siendo resuelto por los distintos touroperadores en base a diversas iniciativas tomadas en la búsqueda del nuevo modelo de negocio que les permita reorientar tanto sus ingresos como sus costes. Se destaca a continuación el listado de los touroperadores más importantes de Europa, que se caracterizan por sus grandes estructuras:

Cuadro 24: Listado de Touroperadores más importantes de Europa.

Nombre del Touroperador o Grupo		País
TUI Travel	TUI	Alemania
	First Choice Holidays	Reino Unido
Thomas Cook Group Plc	My Travel	Reino Unido
	Thomas Cook	Alemania
	Airtours	Reino Unido
Kuoni		Suiza
Thomson		Reino Unido
Condor & Neckermann Touristic		Alemania
Rewe Group		Alemania
Club Med		Francia
Nouvelles Frontières		Francia
Hotelplan		Suiza
Grupo Globalia		España
Orizonia Corporation		España
Grupo Marsans		España
Fuente: Elaboración propia basado en OMT (2002); EyeforTravel (2007)		

Con el análisis cronológico de hechos significativos y específicamente relacionados con el sector de los touroperadores, y sobre todo lo relacionado con las TICs, se puede trazar la evolución de las relaciones de estas compañías con los demás agentes del sistema turístico, obteniéndose así la identificación las variaciones introducidas en los flujos de información inherentes a estas interacciones.

Para iniciar este análisis, al igual que en los otros apartados, se hace un extracto de los acontecimientos más relevantes que han tenido lugar en el período correspondiente al año 2006 y parte del 2007 (Ver Cuadro 25: Items Relevantes en la Evolución de los Touroperadores. Período 2006-2007)

Cuadro 25: Items Relevantes en la Evolución de los Touroperadores. Período 2006-2007

Extracto detallado de hechos relevantes	
<p>Editur nº 2397/98, 17 y 24 de Febrero 2006 Pág. 6</p>	<p>El touroperador Thomson facilita al usuario la descarga gratuita del Google Earth y de una aplicación especial gracias a la cual pueden visualizarse rápidamente las localidades turísticas ofrecidas por el touroperador.</p> <p>Las grandes agencias de viajes españolas van a tener que posicionarse en Internet con mayor decisión, del mismo modo que ya lo han hecho los grandes touroperadores europeos como Thomson-TUI, First Choice o Thomas Cook. Pero se requieren enormes presupuestos para financiar plataformas tecnológicas así como realizar campañas de marketing, que son muy costosas.</p>
<p>Editur nº 2400, 10 marzo 2006 Pág. 32</p>	<p>Un gran touroperador como First Choice se está sabiendo adaptar a los cambios, teniendo la premisa de la innovación. Así han realizado una gran inversión en tecnología para crear plataformas dinámicas como Hotelbeds, Bedsonline y Hotelopia, que permiten a sus clientes (desde estudiantes hasta banqueros) reservar también sólo alojamiento si lo quieren así.</p>
<p>Editur nº 2407, 28 Abril 2006 Pág. 16</p>	<p>Los touroperadores británicos (tanto First Choice como Thomson) están intentando nuevas estrategias para recuperar la lealtad de algunos agentes de viajes, tras el recorte de las comisiones, proponiendo un sistema de franquicias a esas agencias independientes (invitándolos a convertirse en franquicia del touroperador). Podrán mantener el control de su negocio, pero a cambio las agencias se beneficiaran del respaldo financiero, de marketing y tecnológico.</p>
<p>Editur nº 2409, 12 de Mayo 2006 Pág. 18</p>	<p>Thomson rompe relaciones con una serie de agencias de viajes independientes y reduce la comisión a otras tantas, para favorecer las ventas directas a través de su web, y también incrementar el número de franquicias.</p> <p>Se intenta aprobar el código ético consensuado con las mayoristas y grandes redes (touroperadores). Trata de recoger aspectos tales como: “ninguna agencia minorista podrá alterar el PVP marcado por la mayorista” “Se considera venta de última hora aquella que se produce con un máximo de 20 días de antelación a la fecha de salida” “la denominación de oferta sólo se podrá aplicar cuando se reduzca el PVP publicado en un porcentaje igual o superior al 5%”.</p>
<p>Editur nº 2413, 9 de Junio 2006</p>	<p>My Travel parece que va ser adquirida por alguno de dos de los grandes touroperadores (o First Choice o la TUI). Generará un gran impacto en el</p>

Pág. 6	mercado.
Editur nº 2415, 23 de Junio 2006 Pág. 15	TUI y Thomas Cook tienen un punto en común: la modificación de sus compañías con creación de estructuras más rápidas, flexibles y eficientes. Para ello, la TUI eliminará en tres años entre 400 y 2000 puestos de trabajo de su división turística en Alemania, que quedará con una sola organización central que aunarás las actividades organizativas y comerciales de las grandes marcas del consorcio. Thomas Cook también propone crear una estructura más centralizada, por ejemplo en el área de compra de plazas hoteleras. Declive pues de los grandes consorcios integrados: “en tiempos de exceso de oferta turística no es necesario que formen parte del consorcio compañías aéreas, hoteles, agencias incoming, etc...”
Editur nº 2426, 8 de Septiembre 2006 Pág. 6	La asociación de mayoristas-touropereadores españolas (Amave) denuncia hace tiempo “el agravio comparativo que supone el hecho de que los componentes del paquete estén sometidos al 7% del IVA mientras que el margen bruto del operador lo está al 16%”. Este hecho se ha agravado debido a las facilidades de comercialización directa que ofrece Internet a los proveedores básicos.
Editur nº 2431/32, 13/20 de Octubre 2006 Pág. 22	Thomas Cook se quiere desprender de 140 agencias de viaje en Alemania. La caída de las ventas, los cierres, el recorte de gastos y las nuevas amenazas de la venta directa cuestionan de la misma manera el futuro de la intermediación en países como Alemania, Francia o el Reino Unido. Ante este panorama las minoristas de España están intentando pedir autorización para vender otros productos, es decir, la diversificación a través de la venta de seguros, recargas de móviles o intermediación inmobiliaria. Algunos apuestan por aliarse con sus enemigo online, y crear sus propios portales.
Editur nº 2448/49, 9/16 de Febrero 2007 Pág. 15	Thomas Cook absorbe a My Travel y opta a la compra de First Choice. Con esta operación se aproxima al líder europeo TUI.
Editur nº 2450/51, 23 Febrero/2 Marzo 2007 Pág. 21	Al unirse dos de los principales touropereadores procedentes de Reino Unido y Alemania, Thomas Cook y My Travel, se considera que tendrá repercusiones sobre el receptivo español, porque es lógico pensar que esta concentración empresarial suponga una mayor presión sobre todos sus proveedores, y que se había ido perdiendo como consecuencia del imparable crecimiento del turismo individual y de la mayor actividad hotelera dirigida a la captación directa del cliente final. Los operadores se han ido adaptando a las nuevas tendencias de mercado, que está exigiendo una mayor flexibilización del paquete turístico convencional.
Editur nº 2458/59, 20/27 Abril 2007 Pág. 13, 15	Un máximo responsable de Thomas Cook, considera que es verdad que cada vez más el perfil de turista es el de un viajero independiente, quien decide sus vacaciones con flexibilidad de elección en medios de transporte, alojamiento, duración o servicios adicionales, y que éste tipo aumentará un 45% en los próximos cinco años. Pero aunque esta tendencia resulte incuestionable y las empresas se estén adaptando a la mejor estrategia para captar este tipo clientes, no se puede perder el contacto humano con el cliente, regla básica del turismo. En un entorno de fuerte competitividad, las mayoristas de referencia no pueden ni deben renunciar a lo que realmente les da de comer y

	<p>equilibra sus cuentas de resultados, el paquete turístico estandarizado y comercializado a gran escala. Las grandes redes engullen a las pequeñas agencias para rentabilizar su producto gracias a las economías de escala. ¿Está perdiendo el sector turístico biodiversidad empresarial? En un mercado globalizado, el tamaño importa, y mucho. El relativamente reciente interés de los fondos de inversión por el turismo contribuye a acelerar la tendencia a la concentración. El problema lo pueden tener los hoteleros de la costa, que se ven obligados a bajar los márgenes de operación con los touroperadores, arriesgando la calidad, o mantenerse firmes en sus políticas de precios, arriesgando a que los touroperadores muevan sus flujos hacia otros destinos.</p> <p>Por otro lado, los procesos de fusiones de Tomas Cook-My Travel y la TUI-First Choice tienen en jaque a Bruselas donde se está estudiando la legalidad de dichas concentraciones, enfrentándose al posible establecimiento de un duopolio.</p> <p>La tendencia a la organización individual es tan clara que los touroperadores están apostando por nuevos productos de viaje alternativos al paquete turístico: “seat only” servido en aerolíneas chárter o de bajo coste; paquetes dinámicos; habitación por días reservada a través de Internet, etc..</p>
Fuente: Elaboración Propia basada en Revistas Editur	

De este panorama, se señala como más representativo:

- Modificación de las compañías con creación de estructuras más centralizadas, más rápidas, flexibles y eficientes. Durante los últimos años, esta reestructuración ha supuesto la pérdida de cientos de puestos de trabajo. Son significativos los casos de la TUI y Thomas Cook (Editur nº 2426, 2006).
- Se potencia la integración horizontal frente a la integración vertical. La integración horizontal se caracterizan por la extensión geográfica de los grandes grupos turísticos que se interesan por ampliarse a los países de mayor emisión y recepción de turismo internacional. Estas integraciones se pueden producir mediante la compra total, alianzas estratégicas, acuerdos comerciales o participación de capitales. A modo de ejemplo los casos de las fusiones de Tomas Cook con My Travel; y la TUI con First Choice (Editur N° 2458/59, 2007). Sin embargo, se desmonta los grandes consorcios turísticos integrados verticalmente que incluían compañías aéreas, hoteles, agencias receptoras y emisoras (Editur nº 2415, 2006).
- Se favorece la venta de sus paquetes turísticos directamente al cliente obviando a las agencias de viajes. Además disgregan estos paquetes y venden los componentes individualmente.

- Se reevalúan los socios: varios touroperadores europeos (Thomson, Thomas Cook, First Choice) han roto relaciones con muchas agencias de viajes independientes apostando más por el modelo de franquicias, al igual que han reducido las comisiones a otras muchas agencias.
- Se incorporan a la creación de vuelos low-cost, como modelo más flexible y alternativo a sus vuelos chárter, en respuesta a la fuerte presión ejercida por las compañías low-cost, y al cambio de comportamiento de los clientes que han fraccionado sus vacaciones, y son por lo tanto, viajes de corta duración. Estos casos no pueden ser atendidos por los tradicionales vuelos chárter que ofrecen los touroperadores, porque suelen estar programados con intervalos entre la ida y vuelta de una semana o más de duración.

Estas actuaciones no han sido ajenas al sector de los touroperadores españoles, lo que ha implicado en los últimos años una reestructuración de los grandes grupos. Entre los más importantes se destacan por volumen de negocio los que pertenecen a los siguientes grupos turísticos verticales:

- El Grupo Globalia incluye a Travelplan (touroperador), AirEuropa, Viajes Ecuador, Viajes Halcon, Oasis Hotels y Resorts, Groundforce, Pepecar, Touring Club, Iberail y la agencia online Pepetravel.com. Los ingresos de explotación consolidados ascendieron a 3.422 millones de euros en el 2008, lo que indica una ligera caída respecto al 2007 donde la cifra alcanzada fue de 3.399 millones de euros (Globalia, 2008).
- Por su parte, el Grupo Orizonia incluye a Iberojet, SolPlan, Condor Vacaciones, Viva Tours, Turavia, Eurojet, Emprender, Kirunna Travel, víaMed, IberSki en su división de touroperadores-mayoristas; Viajes Iberia en la división minorista; Iberworld, Orbes y Aerobalea en la división aérea; Viajar.com y Rumbo en división online; Smilo Destination Management en la división de receptivos; Luabay en la división hotelera. El Grupo Orizonia superó en el 2007 los 2.429 millones de euros en volumen de negocios, dando empleo a un promedio de 4.287 trabajadores. En el 2008 la facturación consolidada alcanzó los 2.540 millones de

euros, lo que indica un crecimiento de casi el 5% con respecto al 2007 (Orizonia, 2008; Orizonia, 2009).

- El Grupo Marsans incluye principalmente a Mundicolor, Aircomet, Grupo Trapsa, Travel Bus, Hotetur, Trapsatur, Viajes Marsans y Marsans.com. El volumen de negocios superó los 3.495 millones de euros en el año 2007 (Eyefortravel, 2007), fecha en la que aún incluían a Aerolíneas Argentinas, y que en el 2008 ha sido renacionalizada. El Grupo Marsans cerró el año 2008 con una facturación de 2.755 millones de euros (Hosteltur, 2009a).

Otros grupos turísticos españoles importantes son Barceló, el Grupo Piñeiro (con Soltour como touroperador destacado) y Transhotel.

5.5.2 *Agencias de Viajes Tradicionales. Interacciones con otros agentes.*

El papel de las agencias de viajes ha sido importante en todas las etapas por las que ha pasado el turismo. Ya se ha visto que en un mercado electrónico en rápida evolución, la difusión de los enlaces directos entre suministradores y clientes no conduce necesariamente a la desaparición de las agencias de viajes, siempre y cuando estas agencias intermediarias sean capaces de reaccionar y adaptarse, cambiando la naturaleza de la intermediación que ejercen. Este cambio se fundamenta en el valor añadido que deben incorporar al servicio que ofrecen: asesoramiento e información.

El análisis cronológico de hechos significativos y específicamente relacionados con el sector de las agencias de viajes, permite constatar la evolución de las relaciones de estas compañías con los demás agentes del sistema turístico, permitiéndose así identificar las variaciones introducidas en los flujos de información inherentes a estas interacciones.

Para iniciar este análisis, al igual que en los otros apartados, se hace un extracto de los acontecimientos más relevantes que han tenido lugar en el período correspondiente al año 2006 y parte del 2007 (Ver Cuadro 26: Items Relevantes en la Evolución de las Agencias Tradicionales. Período 2006-2007).

Cuadro 26: Items Relevantes en la Evolución de las Agencias Tradicionales. Período 2006-2007

Extracto detallado de hechos relevantes	
<p>Editur nº 2393, enero de 2006 Pág. 7</p>	<p>Aunque se bajan las comisiones, la extensión del sistema retributivo de service fee puesto en marcha por las compañías aéreas en 2004 resultó más satisfactorio para las agencias de viaje de lo esperado. Aún así, las compañías de transporte, así como los hoteles siguen buscando alternativas para la comercialización directa a través de sus webs sin tener que rendir cuentas a las agencias.</p> <p>Las agencias buscan nuevas vías de ingresos a través de la posible venta de productos no turísticos.</p> <p>Las agencias mayoristas buscan aumentar beneficios, solicitando por ejemplo la rebaja del IVA de los paquetes, o bien se trasladan a comunidades autónomas más interesantes en este sentido como la comunidad canaria.</p> <p>Las agencias negocian la rebaja progresiva de las comisiones bancarias aplicadas a las operaciones de pago con tarjeta de crédito, como una forma de recuperar parte de la rentabilidad perdida.</p>
<p>Editur nº 2397/98, 17 y 24 de Febrero 2006 Pág. 15</p>	<p>Desencuentro entre las asociaciones de viajes ante la bajada de las comisiones aéreas por parte de Spanair y Air Europa. Mientras Acav denuncia la situación, la Feaav, Aedave-Ceavyt y Ucave optan por la negociación.</p>
<p>Editur nº 2407, 28 Abril 2006 Pág. 6</p>	<p>Una mayorista de marca reconocida como Iberrail se disuelve en un momento en el que el mercado emisor español está fuerte (en el 2005 los pagos de los españoles en el extranjero aumentaron un 24%). La realidad es que a las mayoristas y a las agencias de viajes españolas se les está escapando los viajes interiores y los de media distancia (Europa). La irrupción de las low-cost y las posibilidades que ofrece Internet está rompiendo la intermediación convencional. Esto obliga a las mayoristas y a las agencias de viajes a buscar nuevos segmentos de mercado, adquirir mayor cultura para conocer al cliente, realizar investigación de mercados, a la innovación de productos...En general la mayoría de las empresas turísticas tienen dificultades para conocer el perfil de los turistas y segmentar la clientela con el fin de optimizar las campañas de marketing. La clave residirá en implantar gestores de clientes (CRM) realmente eficaces.</p> <p>Mundicolor (grupo Marsans) tiene una programación basada en paquetes con vuelos regular, pero como ha ido aumentando la presión de las compañías aéreas a favor de bajo coste, ha obligado a Marsans a lanzar una nueva marca comercial para su mayorista Tiempo Libre, llamada Plancolor orientada a una clientela de presupuesto medio-bajo y potenciar sus compañías chárter y low cost (Air Pullmantur y Air Plus Comet). Los primeros destinos que van a operar son Canarias y resorts del norte de África y el Caribe.</p>
<p>Editur nº 2415, 23 de Junio 2006 Pág. 6-7</p>	<p>De 1999 a 2005 (coincidiendo con la expansión de Internet) el número de agencias descendió un 13% en Reino Unido, 25% en Alemania y un 38% en Estados Unidos (según un estudio encargado por Opodo). Coincide esto con la apuesta de los grandes touroperadores por el comercio electrónico ante el</p>

	<p>declive del consorcio turístico integrado (no es necesario que formen parte del consorcio compañías aéreas, hoteles, agencias incoming, etc..).</p> <p>Sin embargo, en España la tendencia es la contraria: se siguen abriendo agencias a pie de calle. Un GDS como Savia Amadeus lo confirma con el incremento en el 2005 del número de agencias clientes.</p>
<p>Editur nº 2426, 8 de Septiembre 2006 Pág. 6</p>	<p>Durante los dos primeros meses de verano el número de transacciones efectuadas a través de agencias aumentó un 10% respecto del mismo período del año anterior. Lo confirma Pipeline Software, quien dice que las agencias usuarias de sus sistemas realizaron 33,2 millones de accesos a portales de reservas online. Esto se debe sobre todo a la fortaleza del emisor español (mayor demanda interna). Pero esto ha llevado a una subida de los precios. Según Transhotel, entre enero y agosto 2006, las tarifas hoteleras medias crecieron en España en torno aun 9% respecto al mismo período del año anterior. El mayor incremento de precios se dio en julio y agosto.</p>
<p>Editur nº 2433, 27 de Octubre 2006 Pág. 15</p>	<p>Todo apunta a que en el futuro las agencias de viajes pagarán por acceder a las tarifas aéreas baratas, una vez se produzca la desregularización de los GDS. “En el futuro dejará de ser gratuito todo el contenido a través de los canales de distribución”, según el director de Lufthansa. Las nuevas tecnologías ya disfrutan de un papel importante en los contratos full content europeos entre compañías aéreas y GDS: las aerolíneas ponen a disposición toda su gama de tarifas (incluidos billetes baratos) a través de los GDS clásicos; pero pagan menos. Es el caso de Lufthansa con Amadeus, Sabre y Worldspan. Pero a largo plazo no se garantiza a las agencias de viajes el acceso a todas las tarifas.</p>
<p>Editur nº 2434, 24 de Noviembre 2006 Pág. 7</p>	<p>Existe una norma, la Directiva Bolkestein, que pretende implantar en el territorio de la UE la liberalización de los servicios en varios sectores (el de las agencias de viajes entre ellos) de modo que las empresas de un país puedan ofrecer con menos trabas burocráticas sus servicios en cualquier Estado miembro de la Unión.</p> <p>Las agencias de viaje alemanas están lanzando una campaña para convencer a los clientes de que internet no podrá nunca sustituir a una agencia de viajes que cuente con las claves: calidad, servicio y un buen modelo de negocio. Desde la desaparición de las comisiones, las agencias están cobrando a los clientes una compensación por los asesoramientos prestados.</p>
<p>Editur nº 2438/39, 1/8 de Diciembre 2006 Pág. 17</p>	<p>En Francia, todas las aerolíneas ofrecen una retribución fija a las agencias entre el 0,5% y el 1% vía BSP. El negocio online está representado por Level.com, que asocia a diez de las principales agencias en Internet. La ley francesa contempla que el touroperador venda directamente al consumidor final del servicio turístico. Desde Francia, también se considera que el futuro de los agentes de viajes pasa por su transformación en “consultores de turismo”, con el trato y seguimiento personalizado del cliente como elemento diferenciador frente a Internet. Lo que no figura entre sus objetivos es la diversificación de los productos de venta.</p>
<p>Editur nº 2463, 25 de Mayo 2007 Pág. 6</p>	<p>Mientras las ventas por Internet suponen un fenómeno imparable en España, las grandes agencias no renuncian a seguir “conquistando” la calle mediante la aplicación de estrategias a medio y largo plazo que van más allá de incrementar su cuota de mercado. Así Carlson Wagonlit Travel, se acaba de sumar a esta tendencia, y busca incorporar una red mediana de agencias de medio camino</p>

	entre el negocio business y el vacacional. La idea de la multinacional es contar con presencia física en casi todas las capitales de provincia para el 2009. Igualmente Globalia busca nueva fórmulas para vender a pie de calle.
Editur nº 2468, 29 de Junio 2007 Pág. 10	TSS Group, es una de las mayores organizaciones independientes de ventas en Europa (aglutina a agencias de viajes independientes), y que les permite tener un gran poder de compra y de venta. Se consigue con una buena organización y una tecnología moderna. Venden a través de las agencias que lo forman, de los calls centers, y de varias webs. No tienen una imagen que las unifique, todas son independientes, con sus marcas, nombres, etc... Cada agencia tiene su propia fuerza y la asociación acumula la fuerza de los empresarios. El consumidor no percibe que una agencia a pie de calle sea miembro de TSS, es una cuestión que queda de puertas adentro.
Fuente: Elaboración Propia basada en Revistas Editur	

Si el desarrollo de las TICs se considera una ventaja porque pone a disposición del cliente toda la información que necesita para su viaje, también es verdad que el cliente final acaba recibiendo un bombardeo de información por diferentes canales que, en generalmente, no tiene tiempo de analizar. El problema del cliente, en este caso, es saber seleccionar la información que realmente necesita. Es aquí donde las agencias de viajes puede encontrar la oportunidad, si:

- Son capaces de identificar las TICs como herramientas estratégicas, y no como el enemigo impulsor del entorno inestable y altamente competitivo donde ahora tienen que desenvolverse.
- Explotar adecuadamente la acumulación de conocimiento que estas agencias poseen sobre suministradores y clientes. Es un aspecto crucial para una intermediación satisfactoria.
- Reconvertir la figura de agente de viajes en un verdadero asesor/consultor de viajes.
- Potenciar, ante el cliente, la confianza de que en una agencia de viajes siempre va encontrar una respuesta. La identificación de una figura donde recurrir, es una cuestión que pesa mucho a la hora de comprar un intangible como es un producto/servicio de viajes. Se valora mucho en este sentido el contacto humano, la necesidad de realizar preguntas sobre necesidades especiales, problemas

específicos y obtener respuestas personalizadas, capacidades que por ahora, no se pueden implementar en los infomediarios.

- Buscar posibles alternativas a la bajada o eliminación de las comisiones por parte de los principales proveedores. Para incrementar los ingresos, las agencias han empezado a cobrar por los asesoramientos que realizan. Han iniciado también la diversificación de sus productos a través de la venta de seguros, llegando incluso a pedir autorización para realizar recargas de móviles, ventas de libros de viajes y otros.
- Tener presencia en Internet, ya sea de manera independiente, o asociándose con otras agencias de viajes:
 - Como ejemplo de salto independiente podemos citar a las siguientes agencias que poseen una estructura económica notable: Barceló Viajes (www.barcelo-viajes.com), Viajes Iberia (www.viajesiberia.com), Viajes Marsans (www.marsans.es), Halcón Viajes (www.halconviajes.com), o Viajes El Corte Inglés (www.viajeselcorteingles.es).
 - Y en la opción de tener presencia en Internet asociándose, destacamos el caso de las agencias del Grupo Unida con más de 143 agencias asociadas, que han implementado su salto al entorno online con una web del grupo (www.unsol.es).

En todos estos casos estamos hablando de modelo negocio online orientado sobre todo al cliente, es decir, una plataforma B2C. Aunque también incluyen la correspondiente sección B2B de uso restringido a los propietarios, socios y proveedores implicados.

5.5.3 Agencias de Viaje Online (OTASs), Info y Metamediarios. Interacciones

El entorno tan cambiante al que están sometidas todas las empresas en el nuevo medio digital, los nuevos modelos que se están implementando y la fuerte competitividad que tienen que afrontar, han obligado a los distintos actores de la cadena de valor turística a

asumir una serie de prácticas y políticas en su marco de actuación, como respuesta a este nuevo escenario, que en muchas ocasiones no tienen precedentes, generándose los correspondientes conflictos de intereses entre los sectores turísticos. En el caso de los intermediarios, los conflictos han sido de más alcance porque, en definitiva, es el sector que ha tenido que asumir la mayor cuota de adaptación.

Los diferentes modelos de negocios online que se han desarrollado como intermediarios en el nuevo entorno pueden clasificarse dentro de una de estas categorías:

- Agencias de viajes online (OTA-online travel agency).
- Negocios que se basan simplemente en la agregación de productos.
- Negocios que atraen tráfico y redireccionan para que la compra se realice definitivamente en la web del proveedor a quienes cobran por la clientela generada.
- Metamediarios que funcionan como comparadores de precios basándose en la información de otros intermediarios online. Usan potentes metabuscadores para comparar la oferta del mercado.
- Metamediarios integradores de ofertas de distintas webs, pero que redireccionan la compra definitiva a las agencias de viajes.

El análisis cronológico de hechos significativos y específicamente relacionados con el sector de las agencias de viajes online, infomediarios y metamediarios, permite constatar la evolución de las relaciones de estas compañías con los demás agentes del sistema turístico, permitiéndose así identificar las variaciones introducidas en los flujos de información inherentes a estas interacciones.

Para iniciar este análisis, se hace un extracto de los acontecimientos más relevantes que han tenido lugar en el período correspondiente al año 2006 y parte del 2007 (Ver Cuadro 27: Items Relevantes en la Evolución de Agencias On-line e infomediarios. Período 2006-2007).

Cuadro 27: Items Relevantes en la Evolución de Agencias On-line e infomediarios. Período 2006-2007

Extracto detallado de hechos relevantes	
<p>Editur nº 2397/98, 17 y 24 de Febrero 2006</p>	<p>Rumbo y eDreams son las dos primeras agencias virtuales por volumen de facturación que cerraron el 2005 con sendos récords de facturación. Los ingresos de Rumbo alcanzaron los 157 millones de euros (80,4% más) mientras eDreams logró unas ventas de 155 millones de euros (crecimiento de 138%).</p>
<p>Editur nº 2405/2406, 14/21 Abril 2006</p>	<p>La venta de viajes en Internet crecerá un 76% en el 2006. La venta de billete aéreo sigue siendo la estrella en el mercado de viajes por Internet, pero con un creciente protagonismo de las agencias virtuales, que ganan terreno a las compañías aéreas gracias a la creciente implantación del paquete dinámico. La consultora DKB en un estudio sobre el comercio electrónico de viajes en España, indica que el sector online facturó en 2005 un total de 2.500 millones de euros, cifra que supone un incremento del 92,3% respecto al ejercicio anterior. Si bien las compañías aéreas vendieron casi la mitad de esa cantidad, se destaca el correspondiente aumento de las ventas a través de agencias virtuales. Dos tercios de sus ventas corresponden al producto aéreo, frente al 20% de las reservas hoteleras y el 10% de los paquetes. Las cadenas hoteleras y las agencias tradicionales que entraron después en el mercado online se encuentran lejos de estas cifras. Las principales del ranking que acaparan la mayor cuota serían Iberia, Rumbo, eDreams, Vueling y Viajar.com.</p>
<p>Editur nº 2405/2406, 14/21 Abril 2006</p>	<p>En la industria turística británica, el que compra por Internet un paquete dinámico no tiene la misma protección que el que compra un paquete por un canal tradicional. El paquete dinámico no tiene por qué ceñirse a la legislación vigente para el paquete tradicional, lo que implica que el usuario turístico se queda sin las protecciones correspondientes.</p>
<p>Editur nº 2418, 14 de Julio 2006</p>	<p>La agencias online están empezando a tender lazos con las oficinas de turismo nacionales extranjeras en España (ONETE) para que estas les aporten contenidos sobre destinos que enriquezcan y complementen sus respectivos servicios de reservas de viajes. Viajar.com lo está haciendo con diversos países, al igual que Rumbo quien ha realizado una primera experiencia de colaboración con Andalucía. A cambio, Rumbo ofrece información segmentada de cerca de un millón de clientes.</p>
<p>Editur nº 2418, 14 de Julio 2006</p>	<p>Rumbo registró un incremento de ventas del 45% durante el primer semestre del año, con una facturación de 105 millones de euros. Mayor incremento en las reservas hoteleras (de viajes a ciudades españolas, seguidas de Europa y latinoamérica)</p>
<p>Editur nº 2418, 14 de Julio 2006</p>	<p>Según un estudio de Comscore Networks: cerca de 150 millones de usuarios usaron Internet durante el 2005 para obtener información sobre sus viajes, con un incremento del 35% sobre el 2004. Se subraya la importancia creciente del trasvase que se está produciendo desde las agencias online hacia las páginas web de venta directa de los proveedores. Estas webs acaparon el 58% de billetes de avión y el 59% de las reservas hoteleras online en 2005. El volumen de las agencias online creció un 19% en 2005 y el de las webs de proveedores, un 21%.</p>

<p>Editur nº 2419/20, 21 y 28 de Julio 2006</p>	<p>Edreams espera crecer un 75%. Cada mes tres millones de personas entran en su web, desde España e Italia, los dos mercados en que la agencia, con sede en Barcelona, se encuentra presente. La clave del éxito dicen “es escuchar a nuestros clientes”.</p>
<p>Editur nº 2426, 8 Septiembre 2006</p>	<p>Rumbo.com ha llegado a un acuerdo con NH hoteles para ofrecer en tiempo real las mismas tarifas que la cadena hotelera tiene en sus canales de distribución directa. Igualmente Terminal A ha superado la cifra de negocios durante el verano con un incremento del 120% respecto al año pasado.</p>
<p>Editur nº 2427/28, 15/21 Septiembre 2006</p>	<p>Media Contacts en colaboración con Yahoo y Comscore ha hecho un estudio donde: Se subraya el peso creciente de Internet en la llamada compra latente de viajes, es decir, aquella que un internauta realiza dentro de los días o semanas siguientes a aquellos durante los que había navegado previamente por una página de la red. Esta compra se puede materializar finalmente online o a través de otros canales, pero lo importante, destaca el estudio, es que el 80% de los consumidores británicos opina que la búsqueda online es más útil que cualquier otra vía para encontrar un viaje a medida. El estudio señala el fuerte papel de la compra latente en el Reino Unido, donde el 85% de los usuarios que buscaron viajes por Internet terminaron efectuando la compra, y casi la mitad de estos la realizó en las cuatro semanas siguientes.</p>
<p>Editur nº 2434, 3 de Noviembre 2006</p>	<p>E-Dreams (con sede en Barcelona) ha sido comprada por un inversor TA Associates de Boston. La empresa ocupa el segundo puesto en España por audiencia única, con un total de 2,3 millones de usuarios y tiene una cuota de mercado del 16,4% sobre el total de portales de viajes online.</p>
<p>Editur nº 2434, 24 de Noviembre 2006</p>	<p>En el ranking elaborado por Nielsen/NetRatings comprendido entre julio-septiembre 2006 se sitúan en los primeros puestos: Atrápalo.com, eDreams, Muchoviaje, Lastminute.com, Destinia.com, Viajar.com, Rumbo. Se refleja en este estudio el tiempo de conexión por usuario, el número de páginas visitas por persona, el número de visitas por persona, etc.</p>
<p>Editur nº 2453/54, 16/23 Marzo 2007</p>	<p>Expedia (el gigante norteamericano) abre su portal español. Consideran que en España sólo se comercializa viajes online en un 13% y la cuota aumentará en dos años al 30%. Expedia va a apostar fuerte por el paquete dinámico, en los que ya son fuertes en otros mercados. También se comercializan como una marca blanca para ofrecer su inventario y su plataforma online a agencias tradicionales. La agencia Terminal A ya hace esto manteniendo un acuerdo comercial con Expedia.</p>
<p>Editur nº 2453/54, 16/23 Marzo 2007</p>	<p>Atrápalo.com facturó un 140% más en el 2006, y Destinia.com registró un incrementó del 60%.</p>
<p>Editur nº 2455, 30 Marzo 2007</p>	<p>“Europa es el corazón del crecimiento del mercado turístico online” lo afirma el portavoz de la consultora PhocusWright. El país que más viajes se reservan a través de Internet es EEUU, donde el 49% de todos lo viajes vacacionales se adquieren online. Pero Europa sigue muy de cerca de EEUU, “Hasta el año 2008, las ventas online de viajes alcanzarán en Europa entre un 40% y un 41%, el mismo porcentaje que registró EEUU en 2005.”.</p>

	El 52% de este negocio en Europa lo acapara las empresas turísticas (sobre todo las aéreas), seguidas de las agencias online (32%) y los touroperadores (12%). En cuanto a facturación, Gran Bretaña figura en primer lugar (35%), seguida de Alemania (21%) y Francia (16%).
Editur nº 2456/57, 6/13 Abril 2007	Las alianzas entre grandes proveedores de servicios turísticos para atender al cliente en un solo portal (one-stop-shop) se están popularizando en el mercado on line. Ryanair ha firmado un acuerdo con Expedia como proveedor exclusivo de hoteles para sus pasajeros, aunque la low cost irlandesa mantendrá su web como canal único de venta. Así, Expedia está vendiendo su marca blanca a Ryanair.
Editur nº 2456/57, 6/13 Abril 2007	Terminal A da el salto a Bélgica, y ya está presente en Francia y Portugal y pronto lo estará en Alemania. Los resultados cerrados del ejercicio 2006 muestran un aumento de la facturación del 145%.
Editur nº 2458/59, 20/27 Abril 2007	Viajar.com abrió también puntos de venta físicos en los que ofrecía al pasajero la posibilidad de realizar sus pagos y recoger documentación ante agentes de carne y hueso. Marsans.com se lanzó al mercado online basando su diferenciación comercial en la amplia red de oficinas físicas que sirven como puntos de asistencia a los internautas menos convencidos. Ahora Rumbo de un paso más hacia la “humanización” online con un nuevo servicio, denominado Clic-to-Call, que facilita el contacto con un agente de viajes (que te llamará a donde y cuando tú lo digas) durante el proceso de realización de la reserva de forma gratuita y fácil. O también hacer el contacto por ordenador si el usuario dispone de los medios adecuados.
Editur nº 2463, 25 de Mayo 2007	La Mesa del Turismo (asociación que aglutina a una treintena de empresas como Amadeus, Occidental hoteles, Europea de Seguros, Iberia, etc..) ha difundido un comunicado en el que rechaza que las empresas online supongan una amenaza para las tradicionales, dado que sólo representan entre un 8% y un 10% de las ventas. Además esta asociación carga contra la venta de servicios sueltos por la “desprotección” para el consumidor que supone contratar al margen de la Ley de Viajes Combinados. Si una compañía aérea, además del billete, le vende al usuario plazas hoteleras, u otros servicios, si el cliente tiene problemas, la compañía aérea sólo se responsabilizará del billete aéreo, que es lo que legalmente puede vender; en el caso de reclamaciones, el usuario tendrá que acudir a tantas puertas como proveedores haya utilizado.
Editur nº 2466, 15 de Junio 2007	La usabilidad de los portales españoles sigue en niveles preocupantes, hasta el punto de que el 35% de los usuarios no finalizan el proceso de reserva porque hay demasiada información en las páginas, es difícil comparar entre las alternativas que se presentan, los datos que se ofrecen son incompletos o la web da errores o resulta muy lenta. Se extrae estas conclusiones de un estudio realizado por Xperiencie Consulting entre 1600 internautas. La consultora ha elegido para el análisis 8 compañías aéreas y 8 agencias on line. Sobre búsqueda de vuelos, la experiencia más satisfactoria la aporta Cliclair. En el extremo opuesto se encuentra British Airways. La web más fácil de usar sería la de Halcón Viajes, eDreams, Atrápalo, Marsans, Rumbo. Como aerolíneas cuyas webs son más fáciles estarían Iberia, Cliclair, Vueling, Spanair, Air France. En este estudio lo que más valoran los usuarios es la facilidad para encontrar la información que precisan y la

	seguridad de las webs, mientras que el diseño es tan sólo apreciado por el 57% de los consultados. También revela el estudio que el 65% de los usuarios de portales no se encuentra fidelizado.
Editur nº 2466, 15 de Junio 2007	Nomaders.com es una nueva agencia online que ha surgido en España, y que se intenta buscar un hueco en el mercado, aunque el mercado tiende hacia la concentración. Las armas con las que se presenta son la utilización primordial de la interacción con el visitante (web 2.0), una información casi enciclopédica, con enlace directo a Wkipedia, y, ante todo, precios finales desde el primer momento, “sin sorpresas”, pudiendo incluir todo en una cesta con pago único.
Editur nº 2468, 29 de Junio 2007	Easyviajar.com (es la versión española del portal francés Easyvoyager.com) viene a aplicar un modelo de negocio relativamente virgen en nuestro país: los comparadores de precios. Para ello Easyviajar ha cerrado acuerdos con una treintena de consolidadotes aéreos, portales hoteleros, tour operadores y agencias online para canalizar las reservas hacia propuestas más ventajosas. “No venden viajes, sólo atraen tráfico para los operadores, a quienes cobramos por la clientela generada”. El problema que se encuentran es poder acceder a los precios finales para poder comparar realmente, pero para esto tienen que educar a las agencias online. Además de poder comparar, Easyviajar ofrece un gran contenido informativo, e incluye una plataforma de opinión de los propios usuarios. Todo ello coordinado por dos periodistas. Otro portal que entra en el mercado español es el Liligo.es que integra oferta de 50 webs, aunque no proporciona contenido editorial. Apuesta también por los precios todo incluido. España mantiene el crecimiento de viajes online más alto de toda Europa. Se estima que en 2007 y el 2008 el aumento de reservas a través de Internet será del 40%.
Fuente: Elaboración Propia basada en Revistas Editur	

Dentro de las diferentes categorías de la intermediación online (Ver Cuadro 28: Listado de Intermediarios Online), aunque la base del negocio sea la misma, la garantía de éxito la determina la filosofía o enfoque diferenciador con que desarrolla cada uno de ellos. Como ejemplo de idea innovadora que aporta ventaja competitiva, nos referimos a Lastminute.com, que aunque el concepto del negocio se centra en proporcionar los mejores productos y servicios a pocos días de diferencia con la salida del cliente, el éxito se sustenta en una aproximación diferente al comportamiento del cliente, incidiendo en las decisiones impulsivas que puede tomar en el último minuto, pretendiendo comunicar así espontaneidad y sentido de la aventura entre sus usuarios, y en definitiva, un estilo de vida diferente (Buhalis y Yazici-Malkoclar, 2008). En la propia web promocionan como principal valor de marca: “Lastminute es una marca de lifestyle” (Lastminute.com, 2008).

Fue, también innovador al ser el primero en permitir los paquetes dinámicos en su web, potenciando la combinación de cualquier vuelo, con cualquier hotel y con cualquier alquiler de coche.

Cuadro 28: Listado de Intermediarios Online

INTERMEDIARIOS ONLINE	URL
Despegar.com	www.despegar.com
eDreams.com	www.edreams.com
Lastminute.com	www.es.lastminute.com
Travelprice.com	www.travelprice.com
Expedia	www.expedia.com
Travelocity	www.travelocity.com
Rumbo	www.rumbo.es
Travelstore	www.travelstore.com
Priceline	www.priceline.com
Atrapalo	www.atrapalo.com
Destinia	www.destinia.com
Terminal A	www.terminala.com
Viajar.com	www.viajar.com
Nomaders	www.nomaders.com
Webinplant	www.webinplant.com
Muchoviaje.com	www.muchoviaje.com
Mundoviaje.com	www.mundoviaje.com
Vuelos Baratos	www.vuelosbaratos.es
Reservar-Vuelo	www.reservar-vuelo.com
Ebookers	www.ebookers.com
EasyViajar	www.easyviajar.com
Liligo	www.liligo.es
Cheapflights	www.cheapflights.com
Fuente: Elaboración Propia	

Uno de las reivindicaciones de las agencias de viajes tradicionales ha sido la adecuación de llamar, o no, agencia online de forma genérica a todas estas empresas. En general, la amplitud en la tipología de estos intermediarios y el extenso número de actores de cada tipo que están apareciendo, demuestra que la intermediación, lejos de desaparecer, se ha fortalecido en el nuevo entorno. Estos intermediarios suponen un coste igualmente para los diferentes proveedores, coste que se preconizaba desaparecería en la era de Internet (EyeforTravel, 2007).

Los costes para los proveedores dependen del modelo que se acuerde, generalmente, en base a una de las siguientes opciones:

- Tarifas comisionables: El intermediario promociona unas tarifas del proveedor, y el proveedor paga al intermediario el porcentaje acordado según los ingresos producidos. El intermediario proporciona al proveedor los detalles del cliente necesarios para asegurar la reserva. El cliente paga al proveedor directamente.
- Tarifas netas: El proveedor le proporciona al intermediario unas tarifas netas. El intermediario promociona al proveedor directamente o a través de otros intermediarios añadiendo un margen de marca, y también promocionándolo como un paquete configurado con otros servicios complementarios. El intermediario solamente proporciona al proveedor los detalles básicos de la reserva. El intermediario paga al proveedor los intervalos acordados. La paridad de tarifas puede ser un problema en este caso, ya que el proveedor no tiene control o conocimiento sobre la tarifa real en la que su producto o servicio está siendo vendido.

Estas tarifas, que representan costes de los proveedores, son parte de los ingresos de los intermediarios online, que además cobran a los clientes finales una serie de tasas (cargos por reserva - booking fees) por los diferentes productos y servicios que adquieren. Algunos intermediarios obtienen también grandes ingresos a través de la publicidad. Lo que varía, de un intermediario a otro, es la proporción que representa cada una de estas entradas en sus cifras de rentabilidad.

Dada la crisis económica actual que está afectando a todos los sectores, y teniendo en cuenta que el cliente manifiesta en estos momentos una mayor sensibilidad al precio, se está detectando, entre distintos intermediarios online, el inicio de una “guerra de precios”, con la eliminación de las tasas en productos aéreos y hoteleros que se les cobra a los clientes. Aunque Priceline ya lo viene aplicando desde el 2007, en esta batalla actual han entrado por ahora los grandes intermediarios americanos Expedia, Travelocity y Orbitz (Hosteltur, 2009a)

Las agencias online han intentado también diferenciarse en el mercado, destacando como una ventaja la garantía que suponen ellas frente a la desprotección que supone para el cliente comprar los servicios sueltos en diferentes páginas, pues se quedan al margen de la Ley de Viajes Combinados, lo que implica que si tienen problemas, el cliente tendrá que reclamar en tantos sitios como proveedores diferentes haya utilizado.

Si por un lado, las agencias de viajes tradicionales están dando el salto a la red, por el otro, los negocios creados puramente para el entorno online están saltando igualmente al medio físico, en una estrategia de captar a aquellos clientes que aún prefieren el contacto humano y personalizado en algún momento de la prestación del servicio, o aquellos internautas que mantienen reticencias en completar los procesos de compra en la red. Así podemos identificar la apertura, por parte de diversas agencias online, de puntos de venta físicos en los que se le ofrece al cliente la posibilidad de realizar sus pagos o recoger la documentación personalmente. Se les define entonces como agencias “clicks and mortar” (OMT, 2002:38). Esta opción la ha desarrollado, entre otras, Viajar.com. Otras agencias online han optado por facilitar servicios gratuitos de contacto con un agente de viajes en cualquier momento y a cualquier hora, estando dentro de esta categoría los servicios click to call implementados por Rumbo (Editur nº 2458/59, 2007).

5.6 Otros integrantes del Sistema Turístico en el nuevo escenario.

5.6.1 La Universidad

A pesar de la madurez de la actividad turística en España, se sabe que los estudios turísticos, como carreras universitarias, han entrado tarde en las universidades españolas. El actual título de diplomado en turismo se implantó en el curso académico 1997-1998 en las primeras universidades. Aunque es significativo destacar que, varios años antes, algunas universidades españolas ya habían tomado la iniciativa de incorporar los estudios turísticos bajo la figura de programas formativos de especialización como son los masters. A modo de ejemplo, se señala el caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, que en 1989 creó el programa Master Internacional de Turismo, aún vigente, en el marco de acercamiento a la realidad socio-económica de Canarias, donde el turismo es la principal actividad económica.

En general, se han producido múltiples interrelaciones entre el sector turístico y universitario, incluso antes de la implantación de las carreras, en las que se han generado muchas aportaciones de las universidades al devenir de la actividad turística pero, en general, han estado ceñidas a la interpretación realizada desde el enfoque independiente, y generalista, de las distintas disciplinas, como ha ocurrido con aspectos relativos al área empresarial, económica, o al área de ordenación del territorio, entre otras. Estas interrelaciones se han realizado, muchas veces, previa petición de las administraciones públicas, sin contar en muchas ocasiones con la implicación del propio sector turístico, y sin una continuidad en el tiempo. Se puede encontrar así una explicación de por qué no ha habido una relación fructífera entre investigación y agentes del sector hasta hace poco (Bote y Marchena, 1996).

Aún a día de hoy se tiene pendiente, en España, darle al turismo el tratamiento de materia científica. En el sentido de fomentar este carácter científico propio, y con el adecuado acercamiento al sector turístico, se destaca el acuerdo firmado entre la Secretaria de Estado de Turismo y las catorce universidades, que actualmente forman la red Universitaria de Postgrados en Turismo, que ha permitido el nacimiento de SICTUR. Este es un sistema de

información relativo a la investigación científica turística a través de Internet, que va a facilitar la máxima difusión del conocimiento generado ya que en él estarán disponibles, en una base de datos accesible a través de Internet, los trabajos de investigación de las catorce universidades participantes. En este marco, esta iniciativa tiene como objetivo facilitar el desarrollo de productos y servicios de mayor valor añadido y la generación de un proceso de intercambio entre todos los actores que fomentará la creación de una actividad en red alrededor de la tecnología e innovación en el ámbito turístico (SEGITTUR, 2009). En definitiva, se trata de aunar recursos para la puesta en marcha de este sistema como instrumento esencial de la divulgación e interacción entre la comunidad científica, y entre ésta y el ámbito empresarial.

5.6.2 Otras organizaciones turísticas.

El protagonismo en el sistema turístico de ciertas organizaciones turísticas, y la conciencia de la necesidad de fomentar la innovación en turismo, queda patente con iniciativas como las firmadas entre la OMT y Segittur para implantar una plataforma tecnológica de inteligencia e innovación turística en red, que trata de impulsar la innovación y la difusión del conocimiento en materia turística (SEGITTUR, 2009).

Iniciativas de esta envergadura tienen el máximo apoyo actualmente porque están amparadas bajo el paraguas del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que busca el consenso y participación entre el sector privado y las administraciones públicas (a través de la Conferencia Sectorial del Turismo, órgano de coordinación entre el nivel nacional y el autonómico, y la Comisión Interministerial), al igual que busca también la implicación de la sociedad en general.

5.6.3 La comunidad local.

La consideración de la participación de la comunidad local, es decir de las personas que residen en el destino, en la planificación del turismo es fundamental para minimizar impactos sociales, favoreciendo el acercamiento entre turistas y estos residentes, y por lo tanto, asegurando un ciclo de vida del producto sostenible. Aspectos como la idiosincrasia,

“la formación y la hospitalidad de la comunidad local constituyen recursos de indudable valor para el desarrollo del destino” (Bigné et al., 2000:166).

La Agenda 21 ha sido, en los últimos años, el instrumento más generalizado que ha institucionalizado la participación ciudadana en el turismo. Sin embargo, con la irrupción de las TICs y concretamente las herramientas de Web 2.0 (foros, blogs, Wikis), se está extendiendo por otras vías la participación de los usuarios, en general, y de los residentes del destino en particular.

Desde los organismos públicos y las distintas organizaciones empresariales turísticas se fomenta esta participación, de manera estandarizada, a través de la inclusión de herramientas de tipo colaborativo (Youtube, Facebook, Twitter o Flickr) en las propias webs de estas entidades, o en las páginas de los micro-SGDs.

Como variante en este impulso de darle a la comunidad local más protagonismo en el sistema turístico, se menciona la iniciativa del Cabildo de Gran Canaria que ofrece a todos los ciudadanos la posibilidad, mediante un concurso de votaciones a través de la red, de participar y escoger, entre tres propuestas finalistas, una nueva marca que permita proyectar una imagen moderna y diferenciada del destino Gran Canaria. Es decir, a la comunidad local se le da protagonismo para que participe en la construcción de la imagen del destino turístico, y son las TICs las que facilitan específicamente estas interacciones en el sistema (GranCanaria, 2009).

Otra propuesta en este sentido es la planteada por la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias, que busca específicamente la participación de jóvenes canarios que, de forma voluntaria y altruista, quieran promocionar las Islas a través de las redes sociales como Facebook o Twitter. Los convierte, de esta forma, en los llamados “embajadores canarios” en la red (La Provincia, 2009:21).

Se estimula también la participación de la comunidad local a través de proyectos como el “Cluster del Turismo Islas Canarias” (<http://clusterturismo.ning.com>), donde se propone como aspectos claves que: “cualquier usuario a través de perfiles personales, y no

comerciales, puede crear un grupo para desarrollar temáticas y acciones concretas relacionadas con turismo. Se define como un espacio para transferencia de conocimiento y la posibilidad de desarrollo de acciones innovadoras conjuntas”. Esta iniciativa ha sido galardonada con la Medalla a la Excelencia Turística de Canarias, según Boletín Oficial de Canarias N° 153.

5.7 Síntesis: Radiografía del Sistema Turístico. Reacción frente a las TICs

Con el extracto que se detalla a continuación (Ver Cuadro 29: Resumen: Radiografía del Sistema Turístico. Reacción frente a las TICs), extraído del análisis realizado en todos los apartados anteriores, se constata que:

- Por un lado, la predisposición de todos los agentes turísticos a estar presentes en todos los canales de distribución y comercialización online y offline posibles;
- Por otro lado, se destaca la fuerte orientación al cliente que manifiestan estos sectores turísticos.

Esto se traduce en la complicación inherente al trasiego de información que existe entre los diferentes agentes turísticos que intervienen en el sistema, y la cantidad de información que acaba trasladándose a los clientes turísticos.

Cuadro 29: Resumen: Radiografía del Sistema Turístico. Reacción frente a las TICs

Factores Generales:

Las tecnologías están orientadas al cliente; Predominio de la Sociedad Low Cost; Proliferan las estrategias de alianzas, fusiones y adquisiciones; Entrada de nuevos actores financieros que no pertenecen al sector turístico; Planteamientos de desintermediación y/o reintermediación; Se potencia una configuración prácticamente “libre” de la cadena de valor.

Agente	Aspectos relevantes
CRS/ GDS	Características más notorias
	Tradicionalmente muy activos tecnológicamente, porque saben la ventaja competitiva que otorgan estos avances.
	Reacción al nuevo entorno
	Cambian su orientación tradicional hacia las agencias de viajes por la nueva orientación al cliente. Se convierten en proveedores de tecnología y contenido de otros negocios online.
	Retos
La aparición de los GNE (Sistemas Globales de Distribución Low-Cost) al ser sistemas más atractivos para los proveedores e intermediarios al implicar menos costes.	
Fuerte Orientación al Cliente: SI	
Compañías Aéreas tradicionales	Características más notorias
	Posición tradicional de dominio en el sector turístico. Lideran el mercado de las ventas online.
	Reacción al nuevo entorno
	Creación de alianzas offline y online. Intento de eliminar cualquier coste asociado a los intermediarios (eliminación de comisiones). Imitación de las políticas de las Low-Cost.
	Retos
Contrarrestar la presión creciente de las Low-Cost. La adaptación de los centros neurálgicos donde se desenvuelven estas compañías, es decir, las infraestructuras aeroportuarias y los modelos de gestión de las mismas.	
Fuerte Orientación al Cliente: SI	

Compañías Low-Cost	Características más notorias
	<p>Se basan sobre todo en las ventas realizadas por Internet.</p> <p>Son compañías que han nacido con una filosofía distinta: ofrecer mejores precios, disminuir costes usando aeropuertos secundarios, obtener beneficios del cobro de otros servicios que no son el asiento.</p>
	Reacción al nuevo entorno
	<p>Adoptar cada vez políticas más agresivas para forzar aún más a las compañías aéreas tradicionales.</p> <p>Conformación de una asociación que representa y protege los intereses de estas aerolíneas y de sus clientes en Europa (ELFAA).</p>
	Retos
	<p>Unión de las dimensiones “bajo coste”, con la dimensión “larga distancia”, más la dimensión “mayor capacidad”</p>
	Fuerte Orientación al Cliente: SI
Sector Hotelero	Características más notorias
	<p>Ha sido tradicionalmente el sector que menos innovación ha asumido. La estructura heterogénea del sector se identifica como el caldo de cultivo de esta situación.</p> <p>La irrupción de Internet cambia este panorama.</p>
	Reacción al nuevo entorno
	<p>Uso intensivo de técnicas de posicionamiento en la red.</p> <p>Obtener visibilidad asociándose en plataformas online para suplir así la ausencia, en muchos casos, de una marca reconocida.</p> <p>Uso de la amplia gama de canales de distribución online y offline a su alcance.</p>
	Retos
	<p>La presencia en mayor número de canales implica mayores costes, y obliga además a establecer políticas diferenciadas en cada canal.</p> <p>Potencian la figura del Revenue Manager.</p>
	Fuerte Orientación al Cliente: SI

Sector Touropedores	Características más notorias
	Tradicionalmente una estructura excesivamente complicada, con múltiples organizaciones internas, que impiden una capacidad de respuesta inmediata.
	Reacción al nuevo entorno
	Modificación hacia estructuras más centralizadas y rápidas. Más integración horizontal que vertical. Reevaluación de las relaciones con los socios-agencias de viajes. Reconvertir vuelos chárter en vuelos low-cost.
	Retos
	Reorientar su negocio tradicional, el paquete turístico, hacia clientes que se alejan de la estandarización.
	Fuerte Orientación al Cliente: SI
Agencias de Viajes Tradicionales	Características más notorias
	Han jugado un papel importante como vínculo entre los clientes y proveedores. Han sido la cara visible de muchos negocios turísticos
	Reacción al entorno
	Asumir la reintermediación como camino de supervivencia. Búsqueda de alternativas (venta de otros productos, o cobro de otros servicios) como fuente de ingresos. Salto a Internet, de forma individual o con otros colectivos, buscando tener presencia.
	Retos
	Adoptar las TICs como herramienta estratégica. Explotar adecuadamente la acumulación de conocimiento que poseen del sistema turístico y del mercado. Reconvertir la figura del agente de viajes en un verdadero asesor.
	Fuerte Orientación al Cliente: SI

Agencias de viajes online (OTAs), Infomediarios, Metamediarios.	Características más notorias
	Asumir prácticas y políticas adaptadas al nuevo marco de actuación.
	Reacción al entorno
	Enfoque diferenciador con que se desarrollan cada uno de los modelos de negocio: comparadores de precios, agregadores de ofertas, atracción de tráfico en la red.
	Retos
	Cada vez hay más negocios que hacen lo mismo, por lo que se hace necesario mayores cuotas de innovación. Se plantean, en muchos casos, el salto también al entorno físico.
	Fuerte Orientación al Cliente: SI
Fuente: Elaboración Propia	

Tras esta exposición, se puede concluir que se confirman las hipótesis H1 y H2:

H1: La búsqueda de la supervivencia digital, obliga a los integrantes del sistema turístico de un destino a modificar las relaciones que mantiene con otros integrantes, siempre bajo el prisma de competir individualmente.

H2: La modificación de estas relaciones incrementa el flujo de información del sistema turístico y dificulta el control de los procesos inherentes a la actividad de los agentes del sistema.

CAPITULO 6.- SISTEMA DE GESTIÓN DE DESTINOS (SGD).

Un Sistema de Gestión de Destino (SGD) es uno de los integrantes del sistema turístico que merece especial atención en el nuevo entorno digital. Tiene su origen en una apuesta innovadora por parte de las organizaciones que realizan el marketing de los destinos. Desde la creación de las Organizaciones de Marketing de Destinos (OMDs), éstas se han dedicado principalmente a promocionar los destinos entre los usuarios turísticos. El reto de estas organizaciones, tradicionalmente, ha sido ayudar a las empresas turísticas del sector privado a promocionar los destinos del mejor modo posible.

La opción de aglutinar toda la información de un destino en un solo punto ya era abordada por las OMDs desde los años ochenta. Esto supuso inicialmente, sin el apoyo de las tecnologías, grandes inversiones en la producción y distribución de material impreso, además del mantenimiento de delegaciones locales dedicadas a promocionar y facilitar los viajes. Con el avance de las TICs e Internet, el marketing y la distribución se han podido hacer a nivel mundial, de manera rentable y en una forma más dinámica.

6.1 Funciones y Objetivos de una Organización de Marketing de Destinos

En este camino de los avances tecnológicos, las OMDs han apostado por los Sistemas de Gestión de Destinos (SGD), que la propia Organización Mundial del Turismo define como: “la infraestructura de una organización de marketing de destino (OMD) basada en TICs e Internet” (OMT, 1999:76).

La función principal que se le atribuye a un SGD es, sobre todo, la de promocionar los destinos turísticos manejando bases de datos interactivas y en tiempo real, pero también dando soporte a otras funciones como las que aparecen reflejadas en el siguiente Cuadro (Ver Cuadro 30: Funciones de una Organización de Marketing de Destinos (OMD)):

Cuadro 30: Funciones de una Organización de Marketing de Destinos (OMD)

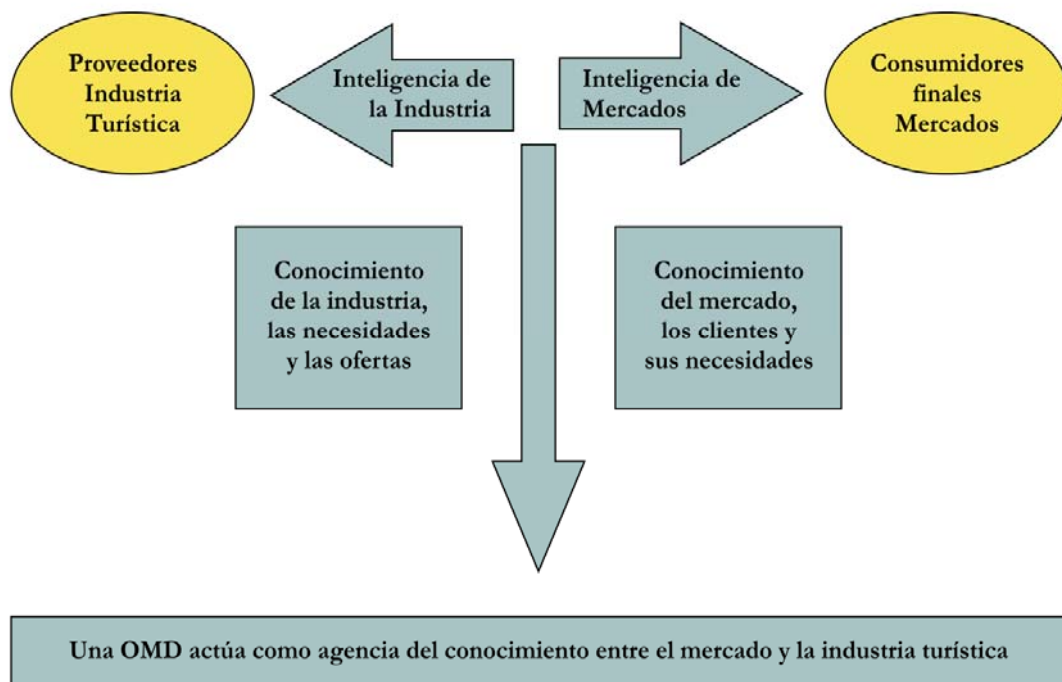
Identificación de Funciones de una OMD
<ul style="list-style-type: none">• Cuidado de la imagen y creación de marca• Posicionamiento del destino• Planning de la oferta apropiada y desarrollo.• Coordinación apropiada de las ofertas.• Implementación de los estándares de calidad de los servicios de las partes.• Preparación comercializable de un rango de productos turísticos.• Marketing tan cooperativo como sea posible<ul style="list-style-type: none">○ Diseño y producción de material impreso.○ Guías para visitantes.○ Servicios para centros de información turística.○ Servicios para call centers.○ Marketing paralelo por medio de canales tradicionales.○ Quiscos y equipos automáticos de información y reservas en línea.○ Marketing electrónico proactivo para promocionar productos turísticos a consumidores específicos, agentes de viajes, agentes de incentivos y congresos, otros intermediarios y medios de comunicación.○ Televisión interactiva- información multimedia y reservas en línea.○ Contactos para el marketing de conferencias y gestión de ventas.• Desarrollo e implementación de estrategias<ul style="list-style-type: none">○ Contacto con el mercado, gestión de las estadísticas, vínculos con los medios de comunicación especializados.

- Sensibilización de la población para el turismo.
- Suministro de datos a terceros – editores y medios de comunicación audiovisual.
- Comunicaciones corporativas, comunicados de prensa, informe anuales.
- Investigación, diseño y análisis.
- Control y evaluación del rendimiento de los sistemas de información.

Fuente: Elaboración Propia basada en OMT (1999); Egger y Buhalis (2008)

En definitiva, las OMDs ejercen de agencias del conocimiento que actúan entre la industria turística y el mercado (Ver Figura 3: La Organización de Marketing de Destino (OMD) como Agencia del Conocimiento) (Oberascher, 2005).

Figura 3: La Organización de Marketing de Destino (OMD) como Agencia del Conocimiento



Fuente: Oberascher (2005)

Dependiendo de la conformación de la OMD y las características que el SGD tenga implementadas, los turistas podrán interactuar con estas organizaciones de diferentes maneras: sólo la planificación de viaje; hacer la planificación y además pueden pasar a la reserva; hacer la planificación, la reserva y llegar hasta cerrar la compra, es decir, la venta online.

En este punto se establece la disyuntiva de si la propia Organización de Marketing de Destinos debe gestionar directamente las transacciones o ser un simple catalizador para dejarlas en manos de los proveedores o de terceros, proporcionándole al turista los enlaces adecuados para cerrar el proceso.

En general, los objetivos de una OMD se pueden resumir en el siguiente Cuadro:

Cuadro 31: Los Objetivos de una Organización de Marketing de Destinos (OMD).

Los objetivos de una OMD (Canalizados a través de la implementación de un SGD)
<p>Incrementar el negocio para su destino y sus proveedores de productos turísticos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dando a conocer mejor su destino y el tipo de experiencias emocionales que ofrece.• Ofreciendo información sobre todas las posibilidades que ofrece el destino.• Permitiendo a los clientes reservar de forma fácil y segura (en la propia plataforma o facilitando el acceso a las webs de los proveedores) tanto el alojamiento como otros productos turísticos necesarios para el viaje.• Proporcionando ofertas especiales y de último momento, dirigidas a consumidores con una fuerte propensión a comprar.
<p>Generar ingresos para la OMD.</p> <ul style="list-style-type: none">• Recabando una comisión por ventas y cobrando cuotas de enganche a los proveedores de productos y servicios turísticos (este formato no se da en todas las OMD).• Vendiendo productos y servicios en línea, tales como seguros de viaje, souvenirs, productos locales, etc.• Vendiendo publicidad y generando acuerdos de patrocinios de terceras partes.
<p>Mejorar las comunicaciones y las relaciones con los distintos participantes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Con los clientes, por medio de programas que permitan la interactividad, como los foros.• Con los proveedores de productos turísticos, utilizando servicios en línea como

estudios de mercado, foros de noticias y debates.

Reducir costes

- Vinculando toda la información en el propio sitio Web en lugar de enviar folletos
- Permitiendo a los proveedores mantener su propia información en línea.
- Seleccionando a los clientes potenciales con más eficacia gracias a un marketing relacional y al análisis de los datos sobre las visitas a la página.

Hacer una buena labor de relaciones públicas para su destino

- Enlaces con otros sitios Web y entidades de utilidad.
- Información corporativa sobre la organización en el mismo sitio web.
- Noticias actualizadas y comunicados de prensa en línea.

Fuente: Elaboración Propia basado en OMT (1999).

6.2 Los micro-SGDs proliferan en España.

En el caso concreto de España, con Comunidades Autónomas con competencias transferidas en materia de turismo, el destacado papel de ciertas regiones o municipios como destinos relevantes dentro del territorio español, o la mayor concienciación de determinados organismos frente a otros con respecto a la importancia de las nuevas tecnologías, ha ido potenciado a lo largo de esta última década el desarrollo de diversos Sistemas de Gestión de Destino, considerando como “destino”, en estos casos, a las distintas comunidades, regiones, áreas turísticas destacadas e incluso a nivel de municipios.

A modo de ejemplo se destacan los recogidos en el siguiente Cuadro (Ver Cuadro 32: Listado de Páginas Oficiales (SGDs) de Comunidades Autónomas de España).

Cuadro 32: Listado de Páginas Oficiales (SGDs) de Comunidades Autónomas de España

Nombre CCAA	SGDs
Galicia	www.turgalicia.es
Principado de Asturias	www.principadodeasturias.com
Cantabria	www.turismodecantabria.com

Pais Vasco	www.turismoa.euskadi.net
La Rioja	www.lariojaturismo.com
Navarra	www.turismo.navarra.es
Aragón	www.turismodearagon.com
Cataluña	www.catalunyaturisme.com
Castilla y León	www.turismocastillayleon.com
Madrid	www.turismomadrid.es
Castilla La Mancha	www.turismocastillalamancha.com
Extremadura	www.turismoextremadura.com
Comunidad Valenciana	www.comunitatvalenciana.com
Región de Murcia	www.murciaturistica.es
Andalucía	www.andalucia.org
Islas Baleares	www.illesbalears.es
Canarias	www.turismodecanarias.com
Fuente: Elaboración Propia	

Muchos de estos micro-SGDs han sido desarrollados por organismos autónomos, que han nacido con el fin específico de la promoción turística. Se trata de agencias, consorcios, institutos o sociedades, las cuales administran la totalidad o una parte de los presupuestos dedicados a promoción y gestionan la web oficial de turismo de su área. En España, casi todas las Comunidades Autónomas han creado ya estos organismos propios de promoción. Así, Andalucía (Turismo Andaluz SA); Canarias (Promotor Turismo de Canarias SA.); Islas Baleares (Ibatur); Com. de Madrid (Consortio Turístico de Madrid); Castilla y León (Sotur SA); Cataluña (Turisme de Catalunya); Castilla –La Mancha (Instituto de Promoción Turística); Galicia (Turgalicia); Asturias (Sociedad Regional de Turismo); Cantabria (Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, Cantur SA); La Rioja (La Rioja Turismo); Región de Murcia (Murcia Turística); Aragón (Turismo de Aragón y Nieve de Aragón); Extremadura (Turextremadura).

El abanico se amplía, si intentamos reflejar las páginas turísticas oficiales de: las diferentes provincias, de las grandes ciudades, de municipios turísticos, las de los ayuntamientos con fuerte presencia turística, las de los patronatos de turismo y otras empresas públicas de

turismo, las de cada una de las islas en los diferentes archipiélagos, entre otras. Y cada una de ellas, se intenta posicionar en la red como un micro-SGD, de manera independiente.

6.3 Casos representativos de Sistemas de Gestión de Destinos (SGD)

Desde el año 1999, la OMT ya dejaba constancia de la importancia de la promoción de los destinos en el ciberespacio, realizando un análisis sobre la tecnología que estaban usando las Organizaciones de Marketing de Destinos (OMD) en ese momento. Desde este punto de vista, se destacaba el trabajo de una serie de OMDs que estaban invirtiendo en tecnología como soporte de una nueva manera de hacer negocios en la red. Igualmente, se profundizaba en los Sistemas de Gestión de Destinos (SGD) que ya ofrecían funcionalidades más avanzadas. Lo más destacados aparecen en el siguiente Cuadro:

Cuadro 33: Primeras destacadas OMDs y SGDs con soporte en Internet.

OMD	URL en el año 1990
Zurich	www.zurichtourism.ch
Australia Occidental	www.westernaustralia.net
Cornualles	www.enjoy-cornwall.co.uk
Singapur	www.newasia-singapore.com
España	www.tourspain.es/turespai
Gran Bretaña	www.visitbritain.com
SGD	Denominación
Austria	TIScover 99
Irlanda	Gulliver
Canadá	Canadian Travel Exchange (CTX)
Fuente: Elaboración propia basada en OMT (1999)	

La importancia de estos SGD residía en que ofrecían amplias funcionalidades como eran: la gestión de la información, distribución, reservas y marketing electrónico, y además de la disponibilidad en otros idiomas. La principal fortaleza de algunos, como el TIScover, era la importancia que ya se le reconocía a los acuerdos de asociación con las diferentes organizaciones turísticas implicadas.

En la actualidad, algunos de los casos ya mencionados mantienen su liderazgo, pero han ido perfeccionando sus sistemas y extendiendo su filosofía y/o estructura a otros destinos, como ha ocurrido con el caso del Tiscover. Por ello, destacando determinadas características, se toman como casos a imitar los siguientes Sistemas de Gestión de Destinos (Egger y Buhalis, 2008: 175):

6.3.1 Tiscover (www.tiscover.com).

Es el ejemplo de un avanzado SGD que, por la estructura y características de eficiencia que posee, ha tenido mucho éxito no sólo en el destino para el que fue concebido, sino que además ha sido exportado a diversos países del mundo. Es el Sistema de Información Turística Oficial de Austria. Comenzó su andadura en 1991, pero su incursión en Internet se produjo en 1995, siendo la pionera en ofrecer una web para destinos turísticos en el mundo.

Tiscover se ha convertido, con el paso de los años, en un proveedor de soluciones tecnológicas en marketing destinos para las OMD en general. En el 2001 se lanzó a destinos como Alemania y Suiza, y en el 2003 a Italia. En el 2004, Tiscover planificó, diseñó y programó el portal de viajes www.VisitEurope.com de la Comisión de Viajes Europea. En el 2007 llegó además a un acuerdo con eBay para colocar sus productos en temporadas bajas como subasta. En este año también llegó a un acuerdo con Google Map para integrar todo su inventario de alojamiento en esta solución de Google. En el 2008 lanzó el portal para Montenegro.

En definitiva, es un SGD completo y adaptable que permite la gestión de información, el marketing, la distribución, las reservas y ventas online, por medio de:

- Almacenamiento de gran cantidad de información turística.
- Información y productos turísticos siempre actualizados.
- Representación individualizada de información y productos turísticos.
- Mecanismos adecuados para la navegación y búsqueda.

- Reservas online.
- Permite la generación dinámica de mapas basada en la información obtenida de las bases de datos.
- Permite la distribución multicanal incluyendo los call centres, portales de Internet, terminales públicos, interfaces a otros sitios de viajes, quioscos, centros de reservas, terminales de coches, WebTv y dispositivos móviles.

En este sistema son los proveedores y las propias oficinas de turismo locales las que se encargan de gestionar sus propios datos. Por lo tanto, posee un enfoque de mantenimiento de las bases de datos descentralizado. Sin duda, esto le proporciona una ventaja respecto a otros sistemas.

El modelo de negocio del Tiscover se basa en el cobro de licencias anuales, que paga las DMOs, y cuyo precio varía dependiendo de si son organizaciones nacionales, regionales y locales. También incluyen el cobro, a los proveedores turísticos, de tasas y de comisiones por reserva online conseguida.

Una medida del potencial de este SGD es que en el 2008 recibieron más de 420 millones de visitas, con más de un millón de peticiones/reservas realizadas en su sistema (Tiscover, 2008).

6.3.2 *VisitBritain (www.visitbritain.com)*

VisitBritain es una de las cuatro Organizaciones Nacionales de Turismo del Reino Unido, las otras son: VisitEngland, VisitScotland, VisitWales. En concreto, VisitBritain es responsable de promocionar Gran Bretaña en todo el mundo. Fue creada en abril de 2003. Inicialmente, fue esencialmente una web de información y con carácter promocional destinada a generar información para los folletos, con algunos enlaces a otras webs gestionadas por los socios de la industria.

En relanzamientos posteriores, la web se transforma en un portal de una sola parada (one stop portal) a través del cual los visitantes pueden reservar alojamientos, vuelos entrantes, eventos, entradas de atracciones, así como guardar información y los ítems de la “lista de deseos” en la sección “Mi Viaje”, acceder a un motor de vuelos, reserva de alojamiento en tiempo real y una tienda online. El modelo e-business que se potencia incorpora elementos de construcción de imagen y confianza en marca, enlaces a otros infomediarios, con la personalización del portal para 43 mercados, dando información y servicios a 35 países en 18 lenguas (Guthrie, 2008; VisitBritain, 2008).

Las claves del éxito de este portal han estado en:

- Alianzas estratégicas: Además de estas cuatro organizaciones, las agencias de desarrollo regional, los socios de distribución regionales, organizaciones subregionales de gestión de destinos y autoridades locales también pueden promocionar el turismo. Cada uno de estos entes turísticos regionales tenía desarrollado ya su propio sistema de gestión de destino (SGD). Esto ha tenido un impacto en el desarrollo de soluciones que permitieran promocionar y vender Gran Bretaña como un destino único, obligando a VisitBritain a establecer alianzas estratégicas con todos estos agentes para alcanzar los objetivos de incrementar el número de visitantes a lo largo del año y en todo el Reino Unido.
- La incorporación al portal de EnglandNet, como base de datos online y sistema de gestión de contenidos, que ofrece interoperatividad a través de la plataforma web, con todos los SGD existentes de diferentes agentes turísticos.
- VisitBritain no maneja transacciones financieras, ni datos personales o financieros de los visitantes, ofreciendo la máxima flexibilidad a los turistas y a los socios de la industria. Para los proveedores y agentes del sector turístico significa que no tienen que pagar comisiones ni tasas.
- Mantenimiento de unos estándares de calidad, con la promoción de sólo productos de calidad garantizada, es decir, establecimientos de alojamiento que participan en el esquema de garantía de calidad nacional.

Como reto de futuro se proponen establecer un programa de gestión del cambio que permita convencer o motivar a los socios de la industria y turismo, para trabajar juntos, mejorando así la competitividad del destino.

De igual manera, se proponen abordar las deficiencias del mercado que impiden a las pequeñas y medianas empresas presentar su producto a nivel internacional (Guthrie, 2008).

6.3.3 *spain.info* (www.spain.info)

Spain.info es el portal corporativo de TURESPAÑA, que es el organismo encargado de la promoción de España como destino turístico en el exterior. Es una plataforma basada en las nuevas tecnologías, que está gestionada por SEGITTUR, la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, sociedad que desempeña la función de enlace entre las nuevas tecnologías y el sector turístico.

Esta plataforma, que inició su andadura en el 2002, trata de ser una referencia para el sector turístico español, tanto público como privado, donde se pretende impulsar la información, promoción y comercialización turística del país. Ha promovido la integración en ella de la información y los contenidos regionales, locales y privados de los diferentes y diversos portales existentes en el sector turístico español. También tiene como objetivo fomentar los negocios y ventas online, tanto en la plano B2B como B2C.

Cuadro 34: Características y Funcionalidades de Spain.info

Características y funcionalidades
<ul style="list-style-type: none">• Plataforma donde el turista puede planificar todos los aspectos de su viaje:<ul style="list-style-type: none">○ Alojamientos, sitios de interés, transportes y otros servicios.○ Información de vuelos.○ Información práctica: requisitos de entrada, usos horarios, precios orientativos, documentación necesaria para conducir, para navegar.• Incluye un Directorio de Centrales de Reservas, Segitturhotels:<ul style="list-style-type: none">○ Pueden hacerse reservas online en unos 2.000 alojamientos.

- Las transacciones no se realizan con el portal sino con las centrales de reserva de las empresas, organizaciones o instituciones directamente.
- Incluye un Buscador de Ofertas y viajes, el Segitturdiscover, como impulso al comercio electrónico:
 - Las agencias de viajes y empresas turísticas publican sus ofertas, incluso en varios idiomas.
 - Les proporciona mayor visibilidad, menor coste de distribución, mayor control de los productos y precios
 - Permite las reservas online, gestionadas directamente por la empresa, porque la plataforma spain.info canaliza las peticiones hacia el proveedor.
- Incluye un metabuscador, el Segitturhotels SER, para incorporarlo a otros websites de promoción turística.
- Para facilitar la búsqueda de la información, se incluye tres ejes de navegación: geográfico ¿dónde quiere ir?, motivacional ¿qué quiere hacer? Y temporal ¿cuándo quiere venir?
- Incorpora gran cantidad de contenidos multimedia: visitas guiadas a los principales monumentos, infografías animadas de los principales puntos del patrimonio cultural, callejeros de las principales ciudades; fotografías; vídeos, reportajes, folletos digitalizados, entre otros.
- Traducido a varios idiomas.
- Se presenta en 19 versiones con información adaptada a los mercados internacionales.
- Ofrece a los turistas la posibilidad de suscribirse a un Newsletter donde se le mantendrá informado con las novedades y reportajes personalizados.

Fuente: Elaboración Propia basada en Segittur (2008), Tourespaña (2008)

Además de estas características y funcionalidades, se está desarrollando la plataforma Segitturserve para que, basada en la creación de diferentes centrales de reservas, permita la gestión integral de las reservas turísticas. Con esta funcionalidad, los agentes del sector turístico adheridos al sistema pueden gestionar la totalidad de su inventario a través de Internet para ofrecerlo a todos los operadores turísticos e internautas bajo la dirección, control y seguimiento de Segittur.

A pesar de las potentes herramientas tecnológicas que se ponen a disposición de todos los agentes turísticos, spain.info no ha conseguido “calar” entre todos los integrantes del sistema turístico español, y la prueba de ello es la escasa adhesión al mismo, tanto de

agentes privados como agentes públicos. Como dato significativo, se señala que el número de alojamientos que se pueden reservar online a través de la plataforma representa tan sólo un 10% de la oferta existente actualmente. Otro indicativo es la continua proliferación de los micro-SGDs que se inician en la red, de forma independiente, aunque hay que tener en cuenta que el desarrollo de muchos de estos micro-SGDs ha sido en paralelo o, incluso muchos de ellos anteriores, al desarrollo del portal spain.info. En estos casos, se trata de conseguir que la información de estos micro-SGDs se incorpore al portal.

Por lo tanto, se le plantea a spain.info el mismo reto que a los otros potentes SGD's como VisitBritain, es decir: establecer un programa de gestión del cambio que permita convencer o motivar a los integrantes del sector turístico, para trabajar juntos, mejorando así la competitividad del destino.

Ante este panorama, aunque Segittur provee a la página de spain.info de contenidos propios, busca la forma de conseguir involucrar en esta plataforma a todos los agentes turísticos, desde empresas privadas hasta todos los organismos públicos responsables de las distintas comunidades autónomas, provinciales, regionales y locales, así como otras organizaciones profesionales del sector, mediante la firma de diversos acuerdos, en un intento de incorporar toda la experiencia de los micro SGD's a esta plataforma unificada.

CAPITULO 7.- SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINO (SGID). PROPUESTA

7.1 Diagrama evolucionado de los flujos de información en la Red.

Una vez realizado el análisis de los principales agentes del sistema turístico español, y teniendo ya constancia de la evolución de las relaciones de cada uno de los agentes con los demás integrantes del sistema turístico, se puede identificar las variaciones introducidas en los flujos de información inherentes a estas interacciones.

A partir de este momento, se está en disposición de plasmar los flujos de información que tienen lugar en este nuevo entorno de distribución multicanal. Tal representación se realiza mediante un Diagrama Evolucionado de la representación tradicional de Sheldon, para que en su conjunto, resulte más representativo de la situación actual.

Observando la Figura siguiente (Ver Figura 4: Diagrama Evolucionado de los Flujos de Información en la Red), se puede identificar la complicación inherente al trasiego de

información que existe entre los diferentes agentes turísticos que intervienen en el sistema, y la cantidad de información que acaba trasladándose a los clientes finales.

Se pueden resaltar así los siguientes impactos:

1. Por un lado, el impacto en los propios agentes turísticos que intervienen.

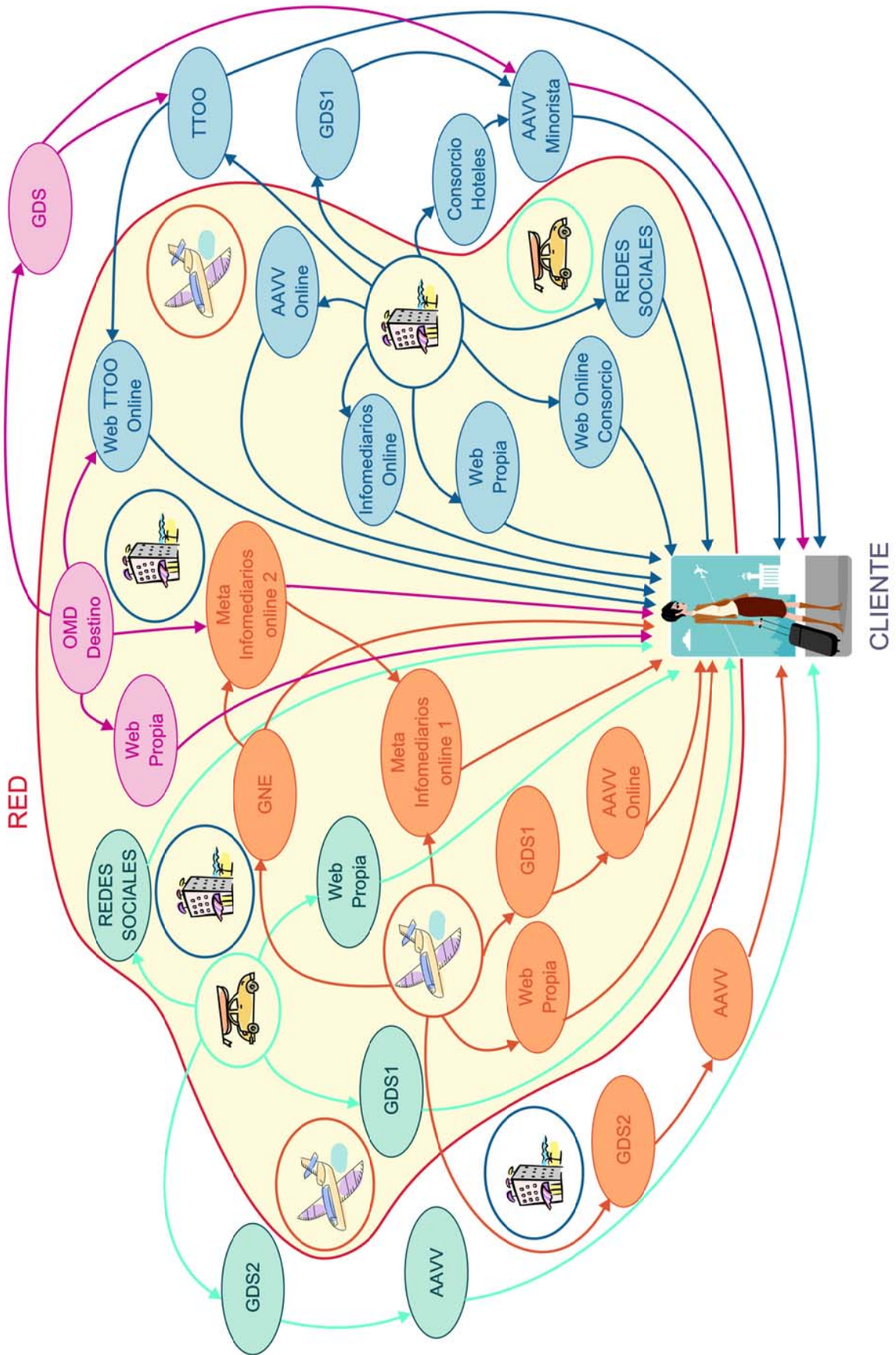
El nuevo entorno digital, lejos de provocar la desintermediación, ha contribuido al incremento del número de canales de distribución y comercialización disponibles para las empresas e instituciones, obligando a las mismas a aplicar determinadas políticas, entre las que se destacan la gestión multicanal y la paridad de precios.

Asumen que se les abre el acceso a una demanda global, pero se enfrentan igualmente a una competencia mundial, por lo que las estrategias de posicionamiento y diferenciación en la red se vuelven fundamentales. Este ámbito global en el que se desarrolla todo el flujo de información y las correspondientes transacciones, obliga también a las empresas a prestar más atención a los mecanismos de confianza, de autenticación y certificación, identificadas habitualmente como exigencias que pueden complicar los diferentes procesos. Aunque se ha visto, en el tercer capítulo de este documento, que el marco legislativo y regulatorio es bastante amplio en el intento de cubrir todas estas exigencias, aún existe desconocimiento de la aplicación del mismo por parte de muchas empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, lo que genera las oportunas y lógicas reticencias.

2. Por otro lado, este flujo de información genera también impacto en el usuario turístico, al convertirse en el centro de atención de todos los modelos de negocios que participan en el mercado global proporcionándole sus productos/servicios.

Así, este volumen de información es enorme, la rapidez y la globalidad con que se produce, la facilidad con que el cliente accede a ella, y la multiplicación de esfuerzos para seleccionar la más adecuada, puede finalmente afectar los criterios de elección del cliente (Editur nº 2393, 2006).

Figura 4: Diagrama Evolucionado de los Flujos de Información en la Red



Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta las distintas etapas en el proceso de selección de un destino, la interpretación de esta Figura (Ver Figura 4: Diagrama Evolucionado de los Flujos de Información en la Red) queda como se expresa a continuación (Ver Cuadro 35: Etapas en el Proceso de Decisión y Planificación del Viaje):

Cuadro 35: Etapas en el Proceso de Decisión y Planificación del Viaje

Etapas
Reconocimiento del deseo o de la necesidad
La Inspiración. Seleccionar destino: Búsqueda de alternativas y obtención de información
<ul style="list-style-type: none"> • Se busca información off-line (publicidad, touroperadores, agencias de viaje, oficinas de turismo) y/o se busca on-line. • Dentro de las opciones on-line: el usuario puede usar buscadores tipo Google, Yahoo o Kayak para encontrar información de todos los destinos en la red, por lo que tendrá que entrar en las que considere más interesantes y valorarlas; puede tener ya las URLs de las webs de los SGD de ciertos destinos que le son más atractivos; puede disponer de las direcciones de webs especializadas como el National Geographic, Travel Channel; puede buscar información sobre los posibles destinos en las redes sociales (por ejemplo Tripadvisor, Facebook o en blogs turísticos). • Con estas herramientas online, el turista va pasando de destinos posibles, a destinos probables, para ir reduciendo la lista de preferencias hasta llegar a la selección de un destino final. • Se centra estas etapas en los usuarios que no vienen con paquete turístico.
Planificar e Investigar para un destino concreto.
<ul style="list-style-type: none"> • Se investiga y planea sobre los diferentes elementos (transporte, hotel, actividades), el itinerario concreto y además el usuario busca las que considera mejores según su escala de valor (puede ser el precio o no). • Se repite las posibilidades anteriormente señaladas, tanto las on-line como las off-line. • En cuanto a las off-line puede haber usado agencias de viajes, que a su vez se alimetan de GDS diferentes con opciones diversas. • La información on-line y off-line puede diferir entre sí (lo normal es que sea así). • Se centra este análisis en las posibilidades on-line.
Buscar el transporte: avión, coche, barco.... Para llegar a ese destino
<ul style="list-style-type: none"> • El usuario puede usar buscadores tipo Google, Yahoo, Kayak..., por lo que tendrá una cantidad ingente de información de compañías aéreas, de coches. Tenderá a visitar las direcciones que se correspondan aproximadamente con los enlaces de las tres primeras páginas. • Para el mismo trayecto tendrá diferentes combinaciones, de diferentes precios obtenidas

directamente en las diferentes webs de diferentes compañías aéreas. Lo mismo para las agencias de alquiler de coches, etc.

- Existe diferentes agencias online, metamediarios e infomediarios, de las que el usuario puede disponer de las URL (Edreams, Lastminute, Destinia, Rumbo, TerminalA...). Al consultarlas puede tener distintas opciones.
- Se da el caso que un mismo trayecto de una compañía tenga diferente precio en distintos intermediarios online. Si el usuario es consciente de ésto, tiende a explorar todas las posibilidades.
- Puede consultar opiniones o consejos en las redes sociales (Facebook, Flickr, Youtube, Tripadvisor, Realtravel, entre otras); en blogs especializados; en otros foros temáticos.
- En algunos casos, el proceso de reserva y pago puede cerrarse en los mismas webs, o a lo mejor para la reserva y pago tiene que buscar otras webs diferentes.

Buscar el alojamiento en ese destino

- El usuario puede usar buscadores tipo Google, Yahoo, Kayak..., por lo que tendrá una cantidad ingente de información sobre alojamientos de diferentes tipos. Tenderá a visitar las direcciones que se correspondan aproximadamente con los enlaces de las tres primeras páginas, o si tiene preferencia por una marca o cadena hotelera se decide en este sentido.
- Para la misma zona tendrá distintos tipos de hoteles, en diferentes combinaciones, en diferentes regímenes de alojamiento, de diferentes precios, obtenidas directamente en las diferentes webs de diferentes compañías hoteleras.
- Existe diferentes agencias online, metamediarios e infomediarios, de las que el usuario puede disponer de las direcciones (Edreams, Lastminute, Destinia, Rumbo, TerminalA...). Al consultarlas va a tener distintas opciones.
- Los SGD de los destinos también pueden ser consultados para obtener información específica de determinados alojamientos.
- Se da el caso que un mismo hotel tenga diferente precio en distintos intermediarios online. Si el usuario es consciente de ésto, tiende a explorar todas las posibilidades.
- Puede consultar opiniones o consejos en las redes sociales (Facebook, Flickr, Youtube, Tripadvisor, Realtravel, entre otras); en blogs especializados; en otros foros temáticos.
- En algunos casos, el proceso de reserva y pago puede cerrarse en los mismas webs, o a lo mejor para la reserva y pago tiene que buscar otras webs diferentes.

Buscar las actividades: el entretenimiento y las excursiones

- El usuario puede usar buscadores tipo Google, Yahoo, Kayak..., por lo que tendrá una cantidad ingente de información sobre actividades de diferentes tipos. Tenderá a visitar las direcciones que se correspondan aproximadamente con los enlaces de las tres primeras páginas, o si tiene preferencia por una modalidad de actividad se decida en este sentido.
- Para la misma zona tendrá distintos tipos de actividades, en diferentes combinaciones, de diferentes precios, obtenidas directamente en las diferentes webs de diferentes empresas de servicios.

<ul style="list-style-type: none">• Existe diferentes agencias online, metamediarios e infomediarios, de las que el usuario puede disponer de las direcciones (Edreams, Lastminute, Destinia, Rumbo, TerminalA...). Al consultarlas va a tener distintas opciones.• Los SGD de los destinos también pueden ser consultados para obtener información específica de sobre las actividades que se pueden desarrollar en esos destinos.• Se da el caso que un misma actividad tenga diferentes precios en distintos intermediarios online. Si el usuario es consciente de ésto, tiende a explorar todas las posibilidades.• Puede consultar opiniones o consejos en las redes sociales (Facebook, Flickr, Youtube, Tripadvisor, Realtravel, entre otras); en blogs especializados; en otros foros temáticos.• En algunos casos, el proceso de reserva y pago puede cerrarse en los mismas webs, o a lo mejor para la reserva y pago tiene que buscar otras webs diferentes.
El Consumo: Viaje y estancia
Satisfacción o insatisfacción: compartir las experiencias
<ul style="list-style-type: none">• Puede compartir sus opiniones o consejos en las redes sociales (Facebook, Flickr, Youtube, Tripadvisor, Realtravel, entre otras); en blogs especializados; en otros foros temáticos.
Fuente: Elaboración Propia en base a Bigné et al. (2000) y Chameleon (2009)

Se afirma, entonces, que la adopción de Internet como canal de marketing y distribución, por casi todas las empresas y organismos del sector turístico, redundan en que el cliente tiene la posibilidad de recibir la información, de forma independiente, de todos los proveedores e intermediarios que existen en este mercado global, es decir, se amplía la oferta que recibe el cliente a una capacidad de selección casi ilimitada (Alet i Vilaginés, 2001). Aunque no es el objeto de este trabajo de investigación, resultará interesante buscar fórmulas para la cuantificación de este flujo de información en unidades informacionales, en el intento de medir el volumen potencial con el que interactúa el cliente. Pero además, independientemente de la cantidad, la variedad de productos disponibles hace más complicado elegir y planear un viaje con detalle. En este entorno, además, al cliente le resulta más complicado autenticar la información (Escobar, 2000; Chameleon, 2009).

Para muchos turistas que usan Internet para la preparación del viaje, y como resultado del nuevo patrón de comportamiento del consumidor que está receptivo a todas las posibilidades que se le ofrece, la sobrecarga de ofertas se percibe más como un agobio, que como una ayuda. La intensidad de este impacto se incrementa en el caso de un turista que

visita un destino por primera vez, que no conoce qué productos pueden ser combinados, y que no tiene información sobre cómo moverse. Se le traslada, sin duda, una complicación añadida al cliente porque tiene que emplear más tiempo en valorar y localizar la información adecuada a sus necesidades individuales, entre todas las unidades de información que recibe.

Se confirma así la hipótesis H3:

H3: La modificación de las relaciones en el sistema turístico, junto a la profunda orientación al cliente, incrementa el flujo de información que recibe el turista, aumentando el esfuerzo que debe hacer para cubrir sus necesidades.

7.2 Respuesta Proactiva: Hacia un Sistema de Gestión Integral de Destino.

Los destinos compiten en Internet bajo la premisa “demanda global, competencia global”. El ritmo acelerado de incorporación de las TICs permite tener acceso a los nuevos mercados globales incluso a los destinos más pequeños. Se compite contra otros destinos que buscan lo mismo y, en ocasiones ofrecen ventajas o características similares (Kotler et al., 2007). Es más, el alcance y posibilidades de la red convierte en destinos competidores incluso a aquellos países que, a priori, pueden parecer demasiado distantes. Así, para un destino como España la competencia ya no está siquiera en los destinos de los países consolidados o emergentes del Mediterráneo, porque ante este nuevo escenario global, hasta Dubai se puede identificar como un competidor. El usuario tiene las mismas posibilidades de acceder a la información de Dubai que a toda la oferta de España. Entonces, ¿cómo diferenciarnos en este entorno?. Los destinos tienen que encontrar estrategias que les permitan destacar en un mercado saturado de competidores. En este sentido, se deben esforzar sobre todo en ofrecer algún valor añadido que les permitan el desarrollo de nuevos beneficios para destacar en un mundo tan competitivo. Si no se intensifican los esfuerzos en este sentido, destacando cualidades o determinadas ventajas competitivas, “...se termina por caer en la simple competencia de precios con la finalidad de triunfar en el mercado” (Kotler et al., 2007:63).

Por ello, partiendo del respaldo que otorga la posición que ocupa España como país turístico y el empuje que supone el elevado reconocimiento de la marca España en Europa y en el mundo (Turismo2020, 2007), se propone explotar la conveniencia de establecer una diferencia relacional frente a los competidores, en forma de repuesta proactiva al complejo flujo de información que afecta al turista y que es inherente a la estructura del sistema turístico actual. Es decir, se promueve facilitarle al usuario turístico la búsqueda de la información que necesita, disminuyendo la cantidad de información que pueda recibir globalmente, proporcionándole toda la información relativa al destino en una única web identificada, así, como un único punto de acceso, punto de acceso común o una única plataforma, que se justifica en base a:

- Poder proporcionar al cliente información actualizada y de calidad de un destino cuando están implicados en la creación del servicio un gran número de proveedores y diversos agentes turísticos.
- Reducir el enorme flujo de información que recibe el turista en la red cuando interactúa con el destino: información de proveedores de alojamientos, transportes, restaurantes, museos, teatros, otros sitios de interés, excursiones, otras actividades de ocio; e información turística general del destino a través de webs de ayuntamientos, comunidades autónomas, organismos de promoción oficiales, patronatos de turismo, asociaciones, entre otros.

Este objetivo, el de reducir el enorme flujo de información que recibe el cliente turístico, es el soporte de la diferenciación relacional que se pretende potenciar respecto a otros destinos competidores. Se trata de una estrategia que permite minimizar los costes en cuanto a esfuerzo y tiempo que emplea el turista para localizar el producto/servicio que necesita. Una diferenciación relacional que se refuerza fundamentándose en la cooperación y en la innovación, lo que permite instituirlo como el valor añadido necesario para destacar en este entorno competitivo.

Para conseguir este único punto de acceso, se necesita alcanzar el compromiso de los diferentes proveedores y agentes implicados. Hasta aquí, los aspectos mencionados se

enmarcarían dentro de los objetivos y las funciones de los Sistemas de Gestión de Destinos (SGDs) que ya se han tratado. Se considera oportuno señalar en este sentido, que en el caso de España, y en concreto, para el SGD Spain.info, la incorporación y participación en esta plataforma no supone, para los proveedores y agentes, ningún coste en forma de pago de tasas, ni comisiones. Pero, independientemente del modelo de negocio que caracterice al SGD, el matiz diferencial entre los logros de unos destinos y otros está, precisamente, en el grado de compromiso e implicación conseguido por parte de estos proveedores y agentes turísticos. En el caso del SGD Spain.info son indudables los esfuerzos que se están realizando para alcanzar este compromiso (Segittur, 2008), pero el nivel conseguido es, aún a día de hoy, escaso. Como dato significativo, se señala que el número de alojamientos que se pueden reservar online a través de la plataforma representa tan sólo un 10% de la oferta existente actualmente.

La gestión, planificación, y coordinación de un destino son tratadas habitualmente por el sector público en su nivel nacional, regional o local; aunque, en determinados aspectos, también se incorpora la colaboración de asociaciones estratégicas de agentes interesados de la industria turística. En consonancia con esta generalidad, los Sistemas de Gestión de Destinos (SGDs), han sido identificados tradicionalmente, por los distintos proveedores y agentes del sector, como plataformas y herramientas tecnológicas diseñadas, promovidas, desarrolladas y explotadas por organismos del sector público, para responder al nuevo entorno digital. En definitiva, el sector privado lo percibe como una iniciativa del sector público, a la que se le invita a incorporarse, que las empresas lo hacen o no, pero no se relaciona como una estrategia que las propias empresas identifiquen que deban asumir.

Con el objetivo de promover y comercializar un destino apropiadamente, se necesita que se creen redes entre los proveedores de servicios y todos los agentes implicados en el destino, que les permita cooperar y trabajar conjuntamente en ese punto de acceso común, y que se asuma como una necesidad intrínseca de cada uno de los integrantes del sistema. En la medida en que se consiga fomentar y crear estas redes donde se mantengan relaciones interactivas a todos los niveles con el empeño de satisfacer intereses y necesidades de todos los implicados, y de forma que estas redes sean asumidas igualmente por las distintas

empresas y agentes como una estrategia propia, estamos hablando de un Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID).

Se representa, en la siguiente Figura (Ver Figura 5: Representación de los Flujos de Información a través de un SGID), la disminución de flujos de información que implica el SGID.

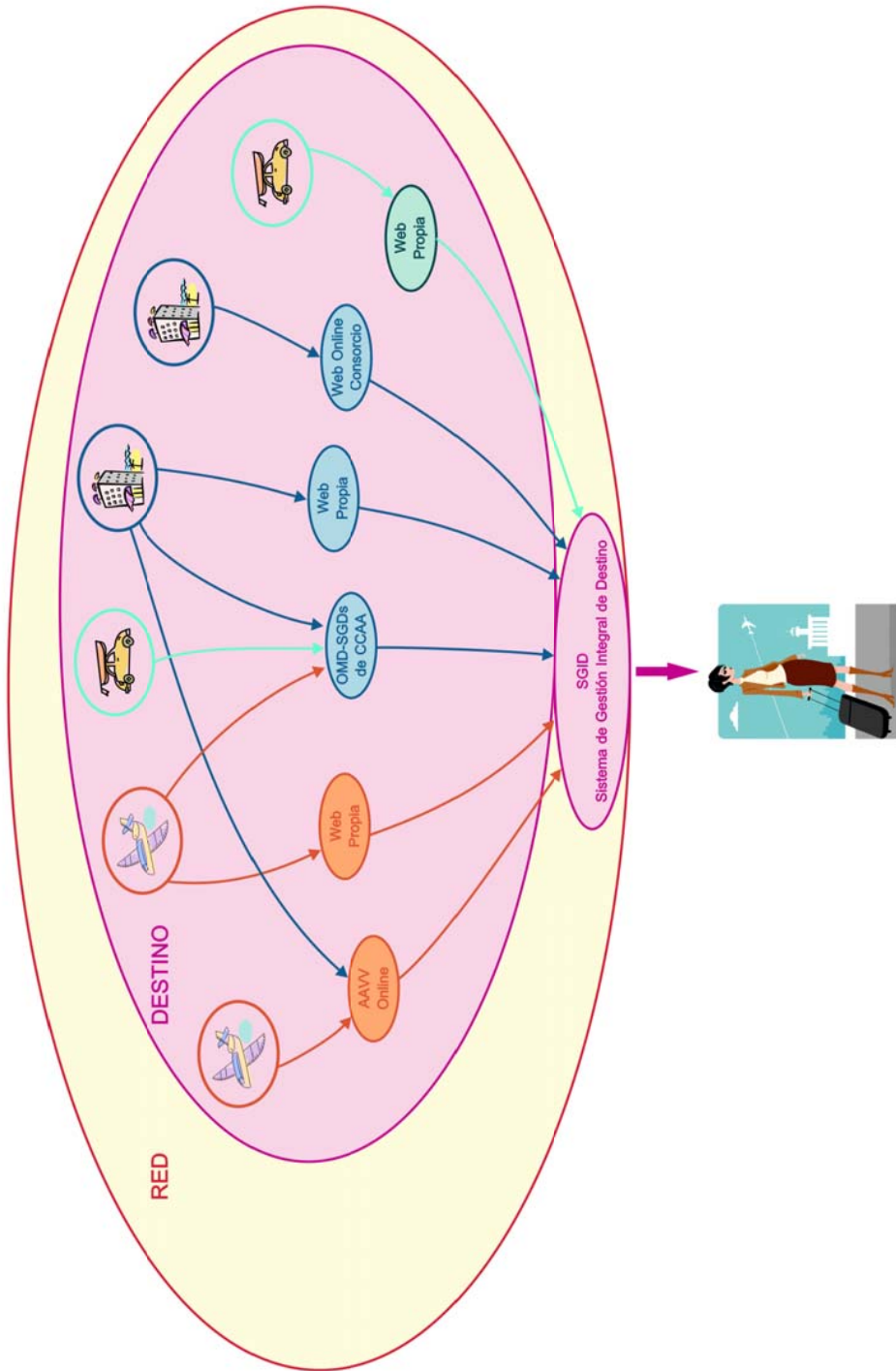
Las TICs e Internet son, sin duda, una herramienta fundamental para la promoción de estas redes de turismo. Precisamente, las pequeñas y medianas empresas son a las que más les puede interesar estar dentro de estas redes, y más aún, en un destino como España donde la gran mayoría de las empresas pertenecen a este perfil. Pero, a la vez, son el colectivo que se muestra más reticente muchas veces por desconocimiento y otras por preferir asegurar sus ingresos, aunque sean más bajos, a través de canales tradicionales como puedan ser los touroperadores.

Así pues, los factores decisivos que se identifican con un Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) son:

- Contenidos de alta calidad.
- Funciones tecnológicas de valor y servicios.
- Mantenimiento simple y eficiente.
- Bajo nivel de complejidad versus alto rendimiento.
- Inventario completo del destino accesible en el SGID, descentralizando el mantenimiento de los datos mediante un sistema de gestión de contenidos adecuado, y donde todos los agentes implicados sean los que tienen acceso a modificar los datos propios. Esto exige el compromiso o la obligatoriedad de mantener los datos siempre actualizados, para que el sistema no se resienta.
- Servicios de e-marketing: Facilitar la promoción online.
- Servicios de e-commerce: Soportar (aunque no necesariamente gestionar) la comercialización online de los productos y servicios. Facilidades, sobre todo, B2C pero también B2B y B2A.

- Facilitador y potenciador de una red que implique y coordine a todos los agentes interesados, tanto públicos como privados del destino.

Figura 5: Representación de los Flujos de Información a través de un SGID



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de España, la justificación y utilidad del Sistema de Gestión Integral de Destino las encontramos dentro del propio Plan del Turismo Español Horizonte 2020, donde se identifican varias prioridades, entre las que destacamos (Turismo2020, 2007):

- Sensibilizar a los agentes implicados de la urgencia y necesidad de la **innovación** como medida de supervivencia del sistema turístico.
- Se aboga por crear una promoción y comercialización del Sistema Turístico Español que sea diferencial, eficiente y rentable. Se pide un **nuevo modelo de comercialización** para el sistema turístico español, teniendo en cuenta el nuevo espacio de relaciones creado por las nuevas tecnologías, canales y tendencias.
- Se insta a incorporar la cultura cooperativa: se considera igualmente fundamental el compromiso y cooperación de todos los agentes, con la necesaria colaboración público-privada, donde el **trabajo en red** resulta esencial. También el hecho de ser un sector que está formado principalmente por pequeñas y medianas empresas requiere la creación de alianzas, entornos de colaboración y plataformas de gestión comunes.

7.3 SGID como innovación

La esencia del sector turístico son fundamentalmente los servicios, y cuando se reclama la innovación como medida de supervivencia del sector, no se está refiriendo exclusivamente a la incorporación y desarrollo de avances tecnológicos-técnicos. En los capítulos previos ya se ha plasmado el grado de incorporación y penetración de estos avances, como son las TICs, en los diferentes sectores del sistema turístico, y la posición que está adoptando cada uno de ellos frente a este nuevo escenario. Ahora se trata de profundizar en la innovación desde otra perspectiva: innovación en servicios.

Desde el año 2005, ya existe un reconocimiento explícito a la “innovación en servicios” en el Manual de Oslo (OCDE, 2005), que es la principal fuente internacional de directrices

para la recogida y uso de datos sobre las actividades de innovación en las empresas. Así la innovación se define como: “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” Por lo tanto, se distinguen cuatro tipos de innovación (OCDE, 2005:56-63): innovación de producto, innovación de proceso, innovación de marketing o innovación organizacional, que se definen como:

- La innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.
- La innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución y prestación de servicios.
- La innovación de marketing se define como la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de posicionamiento, promoción o precio.
- La innovación organizacional se define como la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Esta última opción de las relaciones externas, significa implementar nuevas formas de organizar las relaciones con las otras empresas o instituciones públicas, así como el establecimiento de nuevas formas de colaboración con organismos o clientes o de nuevos métodos de integración con los proveedores. Las innovaciones organizacionales pueden mejorar la calidad y la eficiencia del trabajo, favorecer el intercambio de información y dotar a las empresas con una mayor capacidad de aprendizaje y de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías.

Un aspecto clave del sector servicios, y especialmente en el turístico, es el hecho de que la distinción entre productos y procesos es a menudo poco clara, ya que la producción y el consumo ocurren simultáneamente.

Y ¿por qué tenemos que innovar necesariamente en turismo? Por un lado, el proceso de globalización, favorecidas por las TICs e Internet, es de por sí, un potente motor de la innovación (OCDE, 2005:49). La fuerte competencia y la corta vida de los productos y servicios turísticos que tratan de satisfacer las demandas del mercado están creando lazos más estrechos entre la investigación y el desarrollo (I+D). También se puede considerar que la decisión de innovar se toma a menudo en un clima de gran incertidumbre (Rosenberg, 1994), aspecto que puede identificarse perfectamente con la situación actual. Pero sobre todo, la competencia internacional ha obligado a las empresas a mostrarse más eficientes, y en el caso del turismo, la propia naturaleza y dimensión de la actividad que se desarrolla en mercados abiertos y globales, potencia esta competencia internacional. Así, las empresas innovan para defender su posición actual con relación a sus competidores, así como para obtener nuevas ventajas competitivas o una posición estratégica (Tirole, 1995).

7.3.1 Estímulos a la innovación en España

Cualquiera que sea el detonante en la toma de la decisión de innovar, los impactos de esa innovación sobre los resultados de las empresas van desde los efectos sobre las ventas y la cuota de mercado (aumenta la demanda), a la mejora de la productividad y eficiencia, la evolución de la competitividad internacional, y el aumento de volumen de conocimiento que circulan por las redes (OCDE, 2005:27-28). La gestión de ese conocimiento incluye las actividades vinculadas a la apropiación, la utilización y la puesta en común del conocimiento por parte de la empresa, que pone de relieve los procesos interactivos por los cuales el conocimiento es creado y se intercambia tanto dentro de las empresas, como con otras organizaciones.

Este planteamiento es, en definitiva, la esencia de la Sociedad de la Información y del Conocimiento hacia la que los gobiernos y empresas quieren avanzar a día de hoy. En el caso de España, la apuesta por este avance se refleja en la activación de diversos

programas y subprogramas que se han puesto en marcha con el objetivo de, por un lado, modernizar las empresas con la incorporación de las TICs y, por otro lado, apoyar la innovación con la elaboración de planes dirigidos a la difusión del conocimiento en las empresas españolas. La mayoría de los casos son iniciativas que tienen a la pequeña y mediana empresa como objetivo, aspecto fundamental si se tiene en cuenta la conformación del tejido empresarial español. En muchos de estos planes, resumidos en el siguiente Cuadro (Ver Cuadro 36: Subvenciones para la Innovación en España), la inclusión específica del Turismo como área fundamental de innovación, como se explicita en el VI Plan Nacional Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica I+D+i 2008-2011 (Plan Avanza2), supone un reconocimiento de la importancia de la actividad turística, a la vez que un reconocimiento de la necesidad de innovar.

Cuadro 36: Subvenciones para la Innovación en España

Plan Nacional de I+D+I 2008-2011 (Plan Avanza2)
<ul style="list-style-type: none"> • Avanza Formación • Avanza I+D+i • Avanza Pyme • Avanza Ciudad Digital • Avanza Servicios Públicos Digitales • Avanza Infraestructura • Avanza Conectados
Plan Avanza (programas aún en vigencia)
<ul style="list-style-type: none"> • Préstamo RIC • Proyecto NEW (Ninguna Empresa sin Web) • COELCO 3
Ayudas del Instituto de Crédito Oficial (ICO)
<ul style="list-style-type: none"> • ICO Pyme • ICO Emprendedores • ICO Crecimiento Empresarial • ICO Internacionalización • Préstamo ICO Plan Avanza
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
<ul style="list-style-type: none"> • Innoempresa
Ministerio de Ciencia e Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • Programa CDTI

Proyectos de Cooperación Interempresas Nacional
<ul style="list-style-type: none">• Fondos FEDER (UE)• Fondo Tecnológico
Otros Programas
<ul style="list-style-type: none">• Programa PIPE
Fuente: PCWORLD (2009:24); http://www.planavanza.es

Se destaca igualmente el subprograma Agrupaciones Empresariales Innovadoras del sector turístico, del programa nacional Red.es, que apoya con recursos públicos las estrategias de innovación y competitividad empresarial desarrolladas por las Agrupaciones Empresariales Innovadoras, que deben estar reconocidas como tales. Estas Agrupaciones Innovadoras tienen a su disposición el desarrollo, en paralelo, de una herramienta tecnológica, Thinktur, que se concibe como un foro público-privado cuya misión es coordinar, estandarizar y promover las actividades que lleven a cabo estas Agrupaciones. Uno de sus principales objetivos es “el desarrollo de prácticas coordinadas y la generación de sinergias y eficiencia para la identificación y ejecución de proyectos innovadores que mejoren la competitividad del sector dentro del contexto nacional e internacional. También el aglutinar las perspectivas públicas y privadas existentes dentro de las AEI Turísticas para crear una visión lo más integrada posible que sea compartida por todos los agentes de la innovación turística en España” (SEGITTUR, 2009).

En general, se destaca que las actividades innovadoras de una empresa dependen en gran parte de la variedad y estructura de sus vínculos externos. El conocimiento y la tecnología se han hecho cada vez más complejos, realzando la importancia de los vínculos entre las empresas y otras organizaciones como medio de adquirir conocimientos especializados.

En cualquier caso, se parte de la base que toda empresa está inmersa en un sistema, y los vínculos que establecen con los agentes de ese sistema, a menudo representados por los flujos de información, son resaltados como el área esencial para promover la actividad innovadora. Esto implica adaptaciones en la cadena de valor, como el estrechamiento de relaciones con los proveedores y los usuarios.

Aunque el establecimiento de redes se ha contemplado como una vía para compartir el capital intelectual, en el caso del turismo se ha prestado poca atención a los procesos de innovación, y ha sido tradicionalmente el gobierno, a veces en colaboración con las universidades o con diversos proveedores privados, el que ha suministrado la información, por ejemplo, referente a las investigaciones de mercado para la industria turística. Precisamente, en el Plan Avanza2 se hace referencia a la necesidad de la puesta en marcha de clusters turísticos innovadores, pero es conveniente resaltar, sin embargo, que el simple agrupamiento (o clustering) de empresas turísticas no asegura que se comparta conocimiento, porque tradicionalmente se ha identificado el término compartir con la posibilidad de que otros copien el know-how propio, y no con la posibilidad de aumentar y retroalimentar el know-how con las experiencias de otros. Por consiguiente, resulta conveniente desarrollar acciones de sensibilización de las empresas que incidan en este aspecto.

Es verdad, que las innovaciones en productos, servicios o procesos turísticos resultan muy difíciles de proteger a través de cualquier tipo de derechos de propiedad intelectual, y por tanto, se pueden copiar con facilidad. Pero aunque se contara con alguna fórmula de protección en este sentido, uno de los grandes problemas con respecto a la innovación en el turismo es la medida en que se pueden sostener las innovaciones a nivel de la empresa o el destino, puesto que existe una tendencia a la erosión de la ventaja competitiva, a lo largo del tiempo, debida a la rápida difusión de los conocimientos y a las propias innovaciones tecnológicas (Hall, 2005). Este hecho, sin duda, obliga a las empresas turísticas que apuestan por la innovación a estar en permanente tensión innovadora para mantener el nivel de competitividad.

Como estímulo para las empresas se dispone de todas las iniciativas de ayudas mencionadas anteriormente, que se identifican como actuaciones estratégicas para el fomento de la innovación, puesto que se dirigen a proyectos que se centran en promover la participación empresarial española en el desarrollo de productos y servicios con elevado componente TIC, e innovación en procesos y métodos organizativos que mejoren la eficiencia.

7.3.2 *El adalid: innovando con el SGID*

En el caso de España, interesa fomentar una red amplia con repercusión en todo el territorio español. Sin embargo, la simple “co-localización” geográfica de las empresas y organizaciones no asegura, por si misma, la activación y el posterior desarrollo de la red en cuestión. Si se carece de una estrategia asociada para la potenciación de las relaciones, la simple co-localización sólo conduce a la rivalidad. Por ello es necesario que exista un líder apropiado, un adalid o piedra angular, que genere un sentimiento de confianza y fomente la sensibilización hacia la necesidad de la red, favoreciendo la integración y potenciando las sinergias para alcanzar metas comunes en el desarrollo de las redes de destinos (Blumberg, 2004).

En este contexto, el Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) que se plantea en esta investigación se encuadra dentro de estas iniciativas, pues se identifica principalmente como una innovación de marketing y organizacional centrada en los vínculos que se establecen en el sistema, y los flujos de información inherentes. Es importante, tal y como se recomienda en el Manual de Oslo, dejar constancia de que, en cualquier caso, las innovaciones no se pueden analizar de manera independiente, ya que una innovación a nivel tecnológico puede promover innovaciones de marketing y organizacionales, o viceversa.

Teniendo en cuenta el destino España, y tomando de base el gran desarrollo del portal spain.info, se realiza el siguiente planteamiento:

SGID = SGD + nuevo modelo comercialización + trabajo en colaboración en red

SGD (spain.info) + Innovación marketing y organizacional = SGID España

La innovación de marketing que se propone se fundamenta en el marketing de redes, puesto que en un entorno globalizador, tecnológico y dinámico, el enfoque de redes es un

término que trasciende la naturaleza de las empresas, y acerca a las mismas a un concepto interorganizacional: integrando su cadena de valor con las de sus proveedores y clientes, enfatizando en las relaciones interorganizativas, y haciendo referencia a la coordinación de actividades entre múltiples partes para obtener beneficios mutuos e intercambio de recursos (Bigné et al., 2005:144-145).

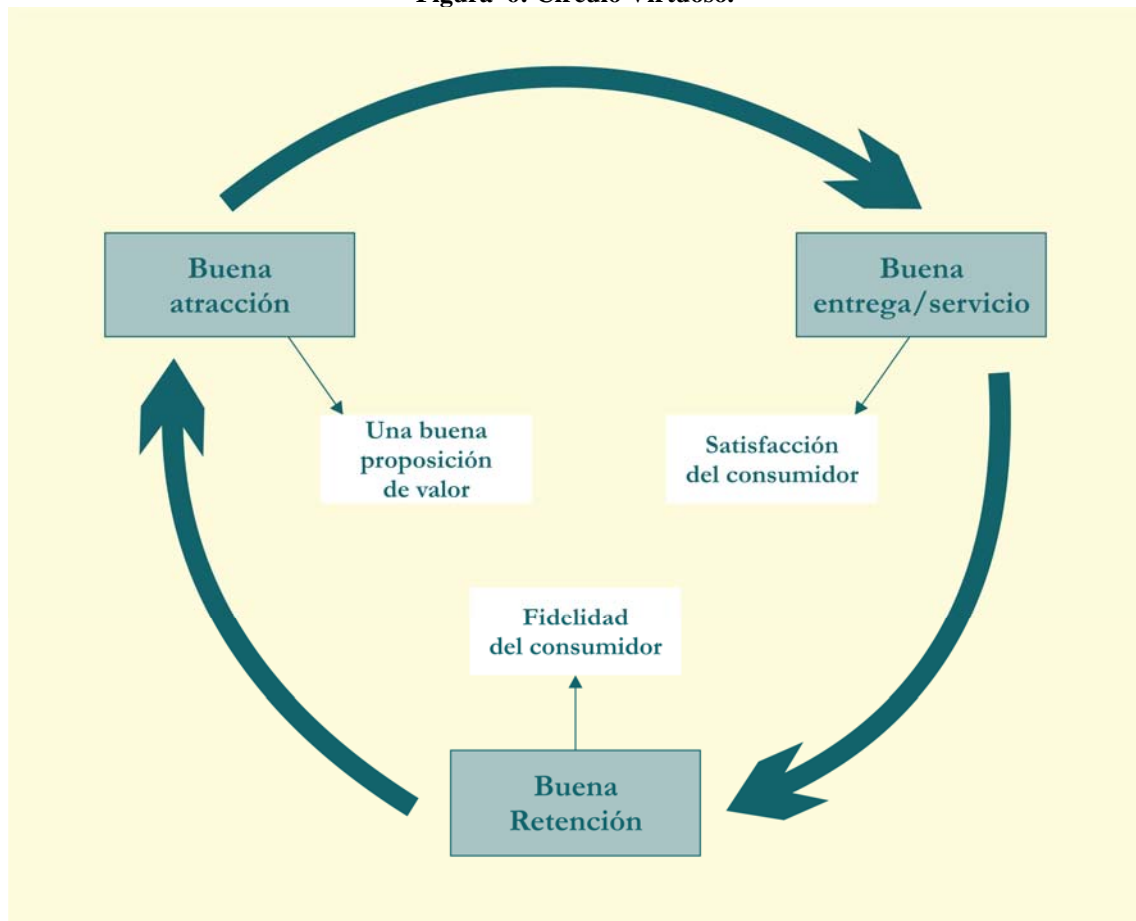
El marketing de redes revela pues un enfoque centrado en los vínculos e interacciones entre empresa y organizaciones, así como en la colaboración y cooperación entre estos participantes, partiendo de la base de que una empresa no es una isla, sino que forma parte de redes de relaciones. Si aplicamos esta innovación de marketing estamos derivando, al mismo tiempo, hacia una innovación organizacional.

Se propone, entonces, un Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID), donde el grado de compromiso y cooperación de todos los agentes, con la necesaria colaboración público-privada, se consolide en base a un verdadero trabajo en red. Un trabajo que proporcione, a su vez, soporte a una plataforma que se convierta en el punto de acceso único a todo el destino, de forma que el cliente lo perciba como una ventaja puesto que le va a repercutir en la reducción del enorme flujo de información al que está sometido. Los usuarios van a tener acceso, de forma más sencilla e inmediata, a la información que realmente necesita, lo que puede derivar en un mayor gasto de estos clientes, ya que se les facilita la compra de otros productos o servicios, sobre los que ahora no tienen que hacer búsquedas tan extensivas. Se trata, en definitiva, de incorporar al cliente turístico al llamado círculo virtuoso de las relaciones (Horovitz, 2006:134), lo que deriva en un efecto positivo para el destino a largo plazo.

Se tiene de esta manera los argumentos para confirmar la hipótesis H4:

H4: En el nuevo entorno digital, la estrategia conducente a disminuir este esfuerzo, se erige como una diferenciación relacional para mejorar la competitividad del sistema turístico del destino España.

Figura 6: Círculo Virtuoso.



Fuente: Horovitz (2006)

Además, un Sistema de Gestión Integral de Destino facilita la implementación, desde el propio SGID, de herramientas basadas en las TICs que contribuyen a la provisión de datos específicos más certeros, y con carácter inmediato, en referencia al área de inteligencia de mercados. De esta manera, se consigue el aporte de información privilegiada que puede permitir adelantarse en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias, en aspectos importantes tales como: la competitividad reflejada en la evaluación y control de la imagen del destino, la identificación y apertura de nuevos mercados, el análisis de la oferta de productos y servicios; o el conocimiento, en tiempo real, de los perfiles de la demanda actual y potencial, entre otros. Este planteamiento anticipativo favorece el campo de actuación idóneo para mantener al destino, dentro de su ciclo de vida, en una posición de madurez/consolidación (Bigné et al., 2000), evitando la aparición de indicios relativos a las etapas de saturación o declive.

Se identifica entonces el Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) como una iniciativa estratégica, basada en la diferenciación relacional, que permite:

- Aumentar la visibilidad de la marca España.
- Aportar fiabilidad y calidad a la imagen del destino que el turista percibe online.
- Afianzar la posición de liderazgo que España ocupa en el mundo como destino turístico.

En esta línea, y en consonancia con las reflexiones de dos expertos de la Infonomía, Alfons Cornella y Antonella Broglia, realizadas en el marco de las jornadas sobre la innovación, Update'09 Turismo de Madrid, se concluye que el SGID propuesto es una herramienta que ayuda:

- Afianzar uno de los nuevos retos del turismo: sistematizar la creatividad, trabajando para averiguar cómo se es mejor, más eficiente y distinto a un menor coste.
- Repensar al cliente, tomando como aliado a las tecnologías para identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Repensar el valor, porque para que exista innovación es importante generar ideas que alguien, en este caso los clientes, considere que tienen valor.
- Repensar operaciones, porque la innovación consiste también en modificar los procesos o la forma de organización para generar valor y ser más eficientes.
- Proporciona una fórmula para destacar en un entorno donde existe una fuerte intensidad informacional, puesto que el reto es facilitar al cliente los instrumentos para que encuentre la información que realmente le interesa.

Se encuentra de esta manera la confirmación de la hipótesis H5: Se innova, aprovechando la potencia de una estructura tecnológica existente que está infrautilizada y, con la sensibilización oportuna de los recursos humanos implicados, se crea una verdadera red de cooperación en relación a ella.

CAPITULO 8.- PLAN DE SENSIBILIZACIÓN PARA UN SGID. PROPUESTA

Este Plan de Sensibilización se ha concebido como un conjunto integrado de objetivos, metas y actividades que plantea potenciar, para el destino España, el papel que juega un Sistema de Gestión Integral de Destino como herramienta para la competitividad, bajo el marco de una acción de innovación de marketing y organizacional.

Se trata de hacer frente a dos necesidades:

- La efectiva sensibilización de todos los agentes implicados en el desarrollo turístico del destino España (empresarios turísticos, entidades, organizaciones, asociaciones turísticas) tomando conciencia de la situación actual en la que se mueve cada uno, de las ventajas y dificultades que está representando el desarrollo de la actividad en un ámbito digital y global, y de las posibles mejoras que puedan suponer el planteamiento del Sistema de Gestión Integral de Destino.

- La participación, consulta e implicación de todos estos agentes aportando ideas y propuestas al proceso, favoreciendo el feedback que siempre enriquece este tipo de planes.

8.1 Objetivo del Plan

Este Plan de Sensibilización es un programa que busca fomentar el máximo nivel de implicación y participación de los distintos agentes turísticos de España en la plataforma Spain.info para convertirla en un Sistema de Gestión Integral de Destino.

Esta integración, formando una verdadera red de cooperación, se conforma como una repuesta proactiva al complejo flujo de información que afecta al turista y que es inherente a la estructura del sistema turístico actual, lo que va a permitir establecer una diferencia relacional frente a otros destinos competidores, y por tanto, explotar una ventaja competitiva.

8.2 Denominación del Plan

Los planes de sensibilización tienen que tener un eslogan como hilo conductor de las acciones que se plantean. El que se propone en esta investigación es el siguiente:

“Si los usuarios se organizan en redes, y adquieren más poder ¿por qué no hacerlo nosotros?”

El término “nosotros” incluye a los proveedores, intermediarios, organismos oficiales, asociaciones, y otros agentes que intervienen en el destino en cuestión.

8.3 Ámbito de Aplicación y Audiencia

Es un plan que implica a todo el territorio español, y a todos los agentes del sistema turístico.

Una cuestión fundamental es definir qué representantes de los agentes deben participar en estas jornadas. El tema que se trata en este plan se identifica inmediatamente con un área de alto componente tecnológico, por lo cual, los participantes que cumplimenten las encuestas, o participen en las jornadas, tenderán a ser los responsables de los departamentos tecnológicos o de marketing online de las empresas o instituciones. Una recomendación en este sentido es que, dado el alcance de la propuesta, que responde más a un cambio de filosofía, de nueva forma de trabajo y relación con los demás agentes del sector, se debe potenciar también la participación de los responsables que tengan verdadera capacidad de decidir en este sentido. Por ello, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la implicación de los propietarios resulta fundamental.

8.4 Actuaciones

Para alcanzar los objetivos planteados se plantea desarrollar las siguientes acciones:

- Realización de una Encuesta sobre el Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) como herramienta competitiva (Ver Encuesta Adjunta).

Se propone realizar esta encuesta, entre una muestra suficientemente representativa de todos los agentes implicados, de manera previa a las jornadas, para detectar el grado de identificación de la situación actual en la que se encuentran los distintos sectores, y la disposición inicial que manifiestan en referencia a participar en un Sistema de Gestión Integral de Destino.

- Jornadas, conferencias y mesas redondas, que se pueden vincular a las campañas de sensibilización a la innovación (de carácter más tecnológico) que está llevando a cabo Segittur.

Los Ejes o Claves de los contenidos de estas jornadas se establecen en torno a una serie de aspectos, que incluyen además el planteamiento de varias cuestiones, sobre las que interesa motivar la reflexión de los agentes:

1. La empresa, organización, entidad está inmersa en un sistema turístico englobado en un destino, en este caso, se habla de España.
 - ¿Se reconocen las ventajas de pertenecer a este sistema?
2. Para tener notoriedad en el ámbito digital y global de la red, poseer una marca aporta uno de los índices de visibilidad y diferenciación más valorados. El destino turístico España es una marca de relevancia reconocida. Estar asociado a esta marca aumenta nuestra visibilidad en el ámbito mundial.
 - ¿Se reconoce esta posibilidad? ¿Puede ser beneficioso para las empresas/organizaciones? ¿En qué medida?
3. El esfuerzo individual de cada empresa, organismo y entidad turística para estar presentes, de forma activa, en el entorno digital está generando enormes flujos de información que:
 - Complican la actividad de los distintos agentes.
 - Cada empresa/organización debe tratar de identificar las diferentes estrategias (multicanal o no) que está siguiendo actualmente. Deben dibujar el diagrama de flujos que les identifica. Tratar de reflejar una aproximación a los costes que implica esta situación.
 - Generan un volumen de información a los clientes que les supone esfuerzo y tiempo para encontrar el producto o servicio que

realmente necesitan. Este esfuerzo y tiempo también lo identifica el cliente como un coste del producto/servicio.

- Toca ponerse en la piel del consumidor. Realizar así ejercicios prácticos de búsqueda de información, pero en primer lugar, seleccionar otros destinos que no sea España, y que no dominen los asistentes. Finalmente, hacer diferentes ejercicios prácticos para España.
4. Cuando se ejecuta la acción de vender al cliente, se le está ofreciendo un servicio en el que indirectamente se le “ayuda” a comprar. El excesivo flujo de información inherente hoy en día al sistema turístico en la red, parece ir en contra de esta premisa.
 - Discutir esta cuestión en base a los resultados obtenidos en el ejercicio anterior.
 5. Se trata de establecer una diferenciación relacional para obtener una ventaja competitiva, proporcionando al cliente un servicio de valor adicional, es decir, un servicio que aporte ventajas auténticamente innovadoras o ventajas que superan a las que hay en la actualidad.
 - Estudio de casos comparativo con otros destinos que se consideren, en el marco competitivo que afecta a España.
 6. Para poder ofrecer esta respuesta proactiva, todos los agentes turísticos del destino deben asumir la innovación de marketing y organizacional, y esta innovación trasladarla al SGD spain.info, que se considera posee las condiciones técnicas suficientes para soportar este modelo de trabajo. De esta manera, se puede conseguir el grado máximo de cooperación público privada y de participación de todos los agentes turísticos, organizándose en redes como ya lo están haciendo los usuarios, permitiendo crear un verdadero punto de acceso único al destino, es decir, convertirlo en un SGID.

- Partiendo de los resultados obtenidos de las encuestas que se pasaron previamente, analizar la actitud /disposición de los diferentes organismos y empresas.
7. El reto consiste en ilustrarle al cliente, de forma inequívoca y a primera vista de manera intangible, qué es lo que va a obtener con este SGID, creándole las oportunas expectativas. Si se consigue, se puede introducir al cliente en el llamado círculo virtuoso de las relaciones, derivando en un impacto positivo a largo plazo.
- Analizar de forma conjunta de qué manera se le “vende” al cliente esta característica diferencial, para que ésto repercuta, a largo plazo, en una vinculación a nuestro destino.

- Una vez realizadas las jornadas que se consideren oportunas en distintos puntos de España, se recomienda volver a pasar la encuesta para poder identificar si ha habido algún cambio en la posición de los diferentes agentes turísticos, ante la colaboración en red que implica el Sistema de Gestión Integral de Destino que se propone.

8.4.1 Modelo de Encuesta sobre SGID como herramienta competitiva.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

- Escribir aquí

(1) Tipo de empresa: Señale aquí

(En caso de ser compañía aérea) **(1.1) Tipo de compañía aérea (tradicional / bajo coste):** Señale aquí

(En caso de ser Hotel) **(1.2) Categoría del hotel (estrellas):** indique estrella

(1.3) Pertenece a alguna cadena hotelera (sí/no): Señale aquí

(2) Comunidad Autónoma _____

(3) A la hora de elegir un destino turístico ¿qué grado de influencia considera usted que tiene cada una de las siguientes elementos? Responder para cada uno de los ítems utilizando una escala de 0 a 10, sabiendo que 0 significa "ninguna influencia" y 10 "mucho influencia".

(Ninguna influencia Media influencia Mucha)
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.1. Las demandas del cliente Valorar aquí

3.2. Las propuestas de los touroperadores y AAVV Valorar aquí

3.3. Las propuestas de otros proveedores (ej. low-cost) Valorar aquí

3.4. Las propuestas de nuevos intermediarios (Edreams,...) Valorar aquí

3.5. Una adecuada presencia del destino en la web Valorar aquí

(4) ¿Tiene su empresa/ entidad acceso a Internet? _____ Responder aquí

(En caso AFIRMATIVO) **(4.1) ¿Qué tecnología a acceso a Internet utiliza? (Sí / No)**

(4.1.1) Banda ancha Responder aquí

(4.1.2) RDSI Responder aquí

(4.1.3) Módem Responder aquí

(4.1.4) Wi-fi Responder aquí

(En caso AFIRMATIVO) **(4.2) ¿Para qué se utiliza Internet en su empresa? (Sí / No)**

(4.2.1) Buscar información en general Señale aquí

(4.2.2) Servicios bancarios Señale aquí

(4.2.3) Realizar compras / ventas Señale aquí

(4.2.4) Observar el mercado Señale aquí

(4.2.5) Para aplicaciones propias de la gestión del negocio Señale aquí

(4.2.6) Servicios pre y postventa Señale aquí

(4.2.7) Selección de personal Señale aquí

(4.2.8) Formación Señale aquí

(4.2.9) Interacción con las distintas administraciones públicas Señale aquí

(5) ¿Tiene su empresa o establecimiento una página web propia?Elegir 1 opción

(En caso AFIRMATIVO)

(5.1) ¿Utiliza técnicas de posicionamiento para aumentar la visibilidad de su web en la red? (Sí / No)

Señale aquí

(En caso AFIRMATIVO)

(5.1.1) ¿Qué tipo de técnicas específicamente? (Señalar para cada ítem Sí/No)

(5.1.1) Enlaces patrocinados..... Señale aquí

(5.1.2) Pago por clicks Señale aquí

(5.1.3) Técnicas SEO Señale aquí

(5.1.4) Otras Escriba aquí

(5.2) ¿Qué usos y contenidos tiene la página web propia? (Señalar para cada ítem Sí/No)

(5.2.1) Presentación de la empresa y/ o sus productos Señale aquí

(5.2.2) Dar acceso a catálogos/ listas de precios..... Señale aquí

(5.2.3) Desarrollar campañas de marketing online..... Señale aquí

(5.2.4) Comercialización de productos y servicios, área (B2C) Señale aquí

(5.2.5) Servicios de atención y relación con clientes (Ej. Progr. de fidelización) Señale aquí

(5.2.6) Relaciones con los clientes en base a herramientas Web 2.0 (Ej. Blogs) Señale aquí

(5.2.7) Aplicaciones específicas para el negocio..... Señale aquí

(5.2.8) Relaciones con proveedores y socios (B2B) Señale aquí

(5.2.9) Ofertas de trabajo..... Señale aquí

(Si realiza comercialización de los productos y servicios en la web propia)

(5.2.4.1) ¿Dispone de pasarela de pago on line? Señale aquí

(6) Me puede indicar en qué porcentaje del volumen total de negocio utiliza su empresa los siguientes canales de distribución

(6.1) Touroperadores Poner % del total de ventas

(6.2) Agencias de Viaje tradicionales (offline) Poner % del total de ventas

(6.3) Venta directas a través de su propia web..... Poner % del total de ventas

(6.4) Central de reservas propia, del grupo o de un consorcio del sector..... Poner % del total de ventas

(6.5) Sistemas GDS (Global Distribution Systems): Amadeus, Sabre, Galileo Poner % del total de ventas

(6.6) GNE..... Poner % del total de ventas

(6.7) Infomediarios, metamediarios o Agencias de Viajes Online (Ej. Edreams)Poner % del total de ventas

(7) ¿En qué medida la gran cantidad de canales de distribución favorece a su empresa/ entidad?

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

Como usted sabe, la tendencia creciente en el perfil del cliente se caracteriza por ser un turista que utiliza cada vez más Internet para planificar sus viajes, que es independiente, que no viaja con paquetes turísticos, que fracciona sus vacaciones y que decide, a última hora, cuándo viajar.

(8) ¿En qué medida esta tendencia puede influir en su empresa/ entidad?

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

(8.1) ¿Por qué? (Observaciones sobre los efectos de la influencia en el futuro):

(9) ¿En qué medida influye en su empresa/entidad que los clientes se organicen en redes sociales?

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

(10) ¿Con qué frecuencia participa su empresa/entidad en blogs relacionados con su actividad?

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

(11) ¿Con qué frecuencia revisa las referencias a su empresa en las redes sociales como Tripadvisor?

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

(12) ¿En qué medida utiliza técnicas de optimización en redes sociales (SMO) para aumentar la visibilidad de su empresa/ entidad en estas redes sociales?

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

La gran cantidad de canales de distribución existentes, tras la irrupción de Internet, pueden complicar la toma de decisión de los clientes que planifican y/o se organizan el viaje a un determinado destino, porque tienen que localizar la información de los diferentes productos/servicios de forma fragmentada y en diferentes canales. Reciben un bombardeo procedente de todos los proveedores que intervienen en la prestación de los servicios y de todos los canales que estos utilizan. En este contexto ...

(13) ¿En qué medida piensa Ud. que su empresa/entidad se implicaría en Sistema de Gestión Integral de Destino, como plataforma que pueda proporcionar al cliente el acceso único a ese destino?

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

(14) De los siguientes agentes implicados en el negocio turístico, dígame el grado de interés que usted percibe en cada uno de ellos, en participar en un Sistema de Gestión Integral del Destino como plataforma de acceso único al destino

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)

- (14.1) Touroperadores.....Elija opción
- (14.2) Cadenas de HotelesElija opción
- (14.3) Hoteles independientes.....Elija opción
- (14.4) Apartamentos y otrosElija opción
- (14.5) Compañías aéreas tradicionales.....Elija opción
- (14.6) Compañías aéreas low-cost.....Elija opción
- (14.7) Agencias de viajesElija opción
- (14.8) Compañía alquiler de Coches.....Elija opción
- (14.9) Restaurantes.....Elija opción
- (14.10) Empresas de OcioElija opción

(15) Teniendo presente que los clientes cada vez más se organizan en las redes sociales, ¿por qué los proveedores, intermediarios y organizaciones e instituciones no se organizan de forma paralela?

(16) ¿En qué medida considera usted apropiado que los diferentes agentes del sector turístico del destino España se organicen en red ofreciéndole al cliente un Sistema de Gestión Integral del Destino como plataforma de acceso único

(Utilizar escala mucho, bastante, poco nada)Elija opción

(17) Observaciones / comentarios al respecto

(18) ¿Qué genera más competitividad frente a otros destinos según usted: continuar con la estrategia individualizada de cada agente para posicionarse en la red compitiendo con todos los otros agentes de todos destinos y a nivel mundial; o competir como parte de un Sistema de Gestión Integral del Destino que el cliente identifique como punto de acceso único a ese destino?

..... Elija opción

(19) CARGO DE LA PERSONA QUE CUMPLIMENTA EL CUESTIONARIO:

escriba aquí

(20) Observaciones

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CAPITULO 9.- CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

En este capítulo se tratan de reflejar las conclusiones más importantes de este trabajo. Así se identifica que:

- Los desarrollos conjuntos de Turismo y TICs definen un campo claramente marcado por un dinamismo excepcional. La naturaleza preecedera de los servicios turísticos, y el nexo que supone el turismo entre las personas y empresas, por el peso específico de mantenerlas en comunicación cuando en muchas ocasiones se encuentran a largas distancias, ha potenciado que el turismo siempre fuera especialmente sensible a los cambios tecnológicos. Las TICs han sido importantes para incrementar la eficiencia en el procesamiento de la información, pero ahora son relevantes en todos los niveles operativos, estructurales y estratégicos del sector turístico.
- Europa en general y España en particular, presentan cifras alentadoras en cuanto a la penetración de las TICs y comercio electrónico, lo que denota un gran avance técnico-tecnológico. Pero el paso pendiente es asumir estas TICs (interiorizarlas) en todos los procesos de las empresas y organizaciones.

- Las tendencias, que a veces se manifiestan contradictorias, se presentan como síntomas inequívocos del dinamismo del sector: desintermediación frente a reintermediación, cooperación frente a concentración, globalización frente a reorientación al cliente. Tanto las mejoras en la eficiencia interna como externa permiten a la empresa plantear una reconfiguración “libre” de la cadena de valor, sentando las bases estratégicas que faciliten el desarrollo de negocios adaptados al nuevo entorno. Por lo tanto, la flexibilidad y la innovación se vuelven necesarias para construir y mantener la competitividad a largo plazo.
- El cliente en general, y el turístico en particular, está desempeñando un papel cada vez más importante en este nuevo entorno digital. Se define como un turista que utiliza mucho Internet para planificar sus viajes, que es independiente, que fracciona sus vacaciones y que decide, a última hora, cuándo viajar. Este cliente se está desarrollando además en un ambiente, fomentado por la Web 2.0, donde la información se comparte y predomina la inteligencia colectiva, que genera a la vez más conocimiento. En las relaciones comerciales, el cliente ahora es el rey, el que conduce el mercado, y se organiza en redes para ejercer ese poder en el nuevo entorno. Ya no podemos hablar de segmentos ni “nichos de mercados”, sino de nuevos “hábitats de consumo” en referencia a estas comunidades virtuales que tienen unas motivaciones, unas expectativas y necesidades.
- Esa inteligencia colectiva, que está permitiendo a los clientes tener más poder, no se explota adecuadamente en el ámbito empresarial, ni en el institucional. Se identifica que los clientes tienden a usar Internet antes, durante y después del viaje, por lo tanto, las estrategias que asuman las empresas deben estar asociadas a todas estas fases. En este sentido, la supervivencia en este ámbito global, debe obligar a dar un paso más, y uno de los principales síntomas de que se transita hacia la Sociedad del Conocimiento, es poder identificar empresas que realicen una gestión inteligente de la información y del conocimiento, mediante la interacción en redes y comunidades virtuales. Esta es la principal característica que puede permitir la diferenciación.

- La fuerte orientación al cliente en este mercado global, potencia el enorme volumen de información al que se encuentra sometido el cliente. Esta situación, que puede afectar a la capacidad de decisión del turista, es considerado también por el cliente como coste más del producto, por la pérdida de tiempo y el esfuerzo que le supone encontrar lo que realmente necesita. Este inconveniente se puede convertir en una diferencia relacional que se plantea potenciar, para el destino España, respecto a otros destinos competidores.
- Se plantea, de cara al cliente, una plataforma como punto de acceso común o único al destino España, Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID), donde va a poder encontrar toda la información actualizada y de calidad que realmente necesita del destino, viendo reducido el flujo de información que generalmente tiene que analizar en la red. De cara a los agentes, y partiendo de la plataforma actual *spain.info*, el Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID) se plantea como una innovación de marketing y organizacional, donde se debe consolidar el grado de compromiso y cooperación de todos los agentes, con la necesaria colaboración público-privada, en base a un verdadero trabajo en red.
- Para fomentar el trabajo en red de todos los agentes, se propone en esta tesis un Plan de Sensibilización, cuyo eslogan, que se identifica como el hilo conductor de las acciones de sensibilización, gira en torno a esta premisa: “Si los usuarios se organizan en redes, y adquieren más poder ¿por qué no hacerlo nosotros?”
- Se presenta entonces, el Sistema de Gestión Integral de Destino (SGID), como una iniciativa estratégica, basada en una diferenciación relacional, que aporta una ventaja competitiva que va a permitir: aumentar la visibilidad de la marca España, aportar fiabilidad y calidad a la imagen del destino que el turista percibe online y afianzar la posición de liderazgo que España ocupa en el mundo como destino turístico.
- Tanto la evolución hacia el Sistema de Gestión Integral de Destino, como el Plan de Sensibilización, son dos propuestas pensadas para ser lideradas por Segittur, la

Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, que desempeña la función de enlace entre las nuevas tecnologías y el sector turístico.

En cuanto a las líneas de investigación futuras destacar, sobre todo, aquellas que contribuyen a reforzar los planteamientos desarrollados en este trabajo:

- La necesidad de cuantificar, mediante formulación matemática, el volumen de información que reciben los usuarios turísticos cuando están planificando su viaje. Esta medida permitirá “visualizar”, a la vez que analizar, la eficiencia de las opciones representadas en el Diagrama Evolucionado de Flujos de Información (Ver Figura 4: Diagrama Evolucionado de los Flujos de Información en la Red) que se constituye, de manera generalizada, como el planteamiento de la situación actual.
- Potenciar el desarrollo de iniciativas, proyectos o programas que incentiven la cooperación y el trabajo en red, en el marco de la Sociedad del Conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

AECMfecemd (2008): Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional. En:<http://www.aecem.org>

ACCENTURE; AETIC (2009): El poder de los consumidores en un mundo interconectado. Informe 2009. Centro de Alto Rendimiento de Accenture.

AGUILA, A.R.; PADILLA, A. (2001): E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico. Ra-Ma Editorial. Madrid

AGUIRRE, M^a.S., LAFUENTE, A. Y TAMAYO. U. (2001): Las operaciones comerciales electrónicas; repercusiones en la cadena logística, Distribución y Consumo, vol.11,diciembre-enero, núm. 55, pp.51-61.

AIRBUS (2009): A380 A new way of flying. En: <http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a380/index2.html>

ALET I VILAGINÉS, J. (2001): Marketingeficaz.com. Gestión 2000, Madrid

ÁLVAREZ, CH. (1998): Turismo y nuevas tecnologías. Revista Valenciana D'Estudis Autonómics. Nº 25. Cuarto trimestre de 1998. p. 135-150.

AMADEUS (2008): Amadeus: una clara visión hacia el futuro. En <http://www.amadeus.com/co/x136137.html>

ANECA (2004): Título de Grado en Turismo. Informe de Evaluación de Calidad del Diseño del Título de Grado de Turismo. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

ARBONÍES, A. (2007): Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento. Ediciones Díaz de Santos. España.

BAUMAN, Z. (2003): Modernidad Líquida. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

BENNETT, M. (1993): Information technology and travel agency: a customer service perspective. Tourism Managment, vol.14, núm. 4, p. 259-266

BIGNÉ, E.; FONT, X.; ANDREU, L. (2000): Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo. ESIC Editorial, Madrid.

BIGNE, E.; ANDREU, L.; RUIZ, C. (2005): El marketing de redes y los mercados electrónicos. En: Gutiérrez, A.M., Sánchez-Franco, M. (coord). Marketing en Internet. Estrategia y empresa. Ediciones Pirámide. Madrid. p.143-173

BLUMBERG, K. (2004): Destination marketing as an exercise in cooperative networking: a case study from Nelson/Tasman region, New Zealand. Ponencia presentada en la Conferencia Anual de la Asociación Europea de Educación en Turismo y Ocio (ATLAS). Establecimiento de Redes y Sociedades en el marco del Desarrollo y la Gestión de Destinos. Nápoles, 3-6 de abril.

BOEING (2008): El 787 Dreamliner dará nuevas soluciones a las aerolíneas y pasajeros. En <http://www.boeing.es/ViewContent.do?id=1481>

BORDÁS, E. (2007): Jornadas de Participación y Debate. Turismo 2020. Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife. Septiembre 2007

BORMANN (1931): Citado en Fernández Fuster, Introducción a la Teoría y Técnica del Turismo. Editorial Alianza. Madrid. 1985, p. 24

BOTE, V.; MARCHENA, M. (1996): Política Turística. Introducción a la Economía del Turismo en España. Cívitas. Madrid.

BRINGUÉ, X. (2008): Cómo observar la evolución del consumidor y de los mercados a través de su interacción con las TICs. Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra

- BRIZ, J.; LASO, I. (2000): Internet y Comercio electrónico: características, estrategias, y desarrollo y aplicaciones. Madrid: Esic Editorial. Ediciones Mundi-Prensa.
- BUHALIS, D. (1998): "La empresa turística virtual. Conceptos, prácticas y Lecciones". Papers de Turisme, nº23
- BUHALIS, D.; COOPER, C. (1998): Competition or co-operation? Small and medium-size tourism enterprises at the destination. Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies. Routledge. Londres.
- BUHALIS, D. (2003): eTourism: Information Technology for strategic tourism Management. Pearson; Financial Times/Prentice Hall. London
- BUHALIS, D. Y LICATA, M.C. (2002): The future eTourism intermediaries. Tourism Management, 23, 207-220.
- BUHALIS, D. Y YAZICI-MALKOCLAR, S. (2008): Lastminute.com: from reservation system to lifestyle portal. En: eTourism: Case Studies. Management and Marketing Issues. Elsevier Ltd. p. 90-101
- BYWATER, M. (1997): The European Travel Agency Industry. An analysis of corporate strategies and the prospects for travel distribution. Travel & Tourism Intelligence. Research Report N° R467
- CAMISÓN, C. (2000): Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: An empirical analysis. In: Hospitality Management, Vol. 19 pp.125-143
- CÁRDENAS, G. (2002): Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas, Centro Universitario de Ciencias Económicas – Administrativas, Universidad de Guadalajara. México. p. 457
- CASTELLS, M. (1997): La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura, Vol. 1. La Sociedad Red. Alianza Editorial, Madrid, pp.46-47
- CASTELLS, M. (2001): La galaxia de Internet. Plaza y Janés Editores. Barcelona
- CEBRIÁN, J.L. (2000): La Red, Suma de Letras.
- CHAMELEON (2009): Social Media & Digital Marketing Strategy. Chameleon Strategies. En <http://www.chameleonstrategies.com>
- CHIRCU, A.; KAUFFAM, R. (2000): Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce. International Journal of Electronic Commerce, 4, 7-42
- CMT (2008): Informe Trimestral sobre el Comercio Electrónico en España a través de entidades de medio de pago. IV Trimestre 2008. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.
- COHEN, E. (1974): "Who is a tourist?: A conceptual clarification", Sociological Review, 22: 527-555.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1997): Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones sobre Iniciativa Europea al Comercio Electrónico. [COM (97), 157 final], Bruselas 12/04/97.
- CONSEJO EUROPEO (2000): Consejo Europeo de Lisboa. 23 y 24 de Marzo 2000. Conclusiones de la Presidencia. Parlamento Europeo. En <http://www.europarl.europa.eu>
- CONSEJO EUROPEO (2004): Reglamento Marco para la creación del cielo único europeo. Reglamento (CE) nº 549/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo. 10 marzo 2004. En: http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/aviacion_civil/_informacion/normativa/legislac
- CORNELLÁ, A. (2000): Infonomía! La empresa es información. Ediciones Deusto. Bilbao
- COTEC (1999): Comercio y negocios en la sociedad de la Información. Biblioteca PC Plus.
- DACHARY, A.; STELLA, A. (2002): Globalización, Turismo y Sustentabilidad, Universidad de Guadalajara.

- DE LA TORRE, O. (1980): Turismo, Fenómeno Social, Fondo de Cultura Económica, México.
- DE MULDER, E. (2008): Segmentos de mercado que están configurando oportunidades desconocidas. Sociedades Viálogos. Navarra.
En <http://www.vialogoscopio.com/noticias/?tag=innovacion-desde-el-cliente>
- EASYJET (2008): Declaración de objetivos de Easyjet. En: <http://www.easyjet.com/ES/Conozcanos/index.html>
- EDELMANN, J. (2001): E--business: La carrera no ha hecho más que empezar". Dirección y Progreso, 175, (enero-febrero), pp.75-76
- EDITUR: Editur: Semanario Profesional de Turismo. ISSN: 1134-6469
- EGATUR (2007): Encuesta de Gasto Turístico. EGATUR. Informe Anual 2007. Instituto de Estudios Turísticos. Madrid
- EGGER, R. Y BUHALIS, D. (2008): eTourism: Case Studies. Management and Marketing Issues. Elsevier Ltd.
- ELFAA (2008): European Low Fares Airline Association. En:<http://www.elfaa.com/background.htm>
- ESADE (1996): Multimedia y Telecomunicaciones al Servicio del Turismo. Estudios de Gestión Turística. Nº2. ESADE-CEDIT. Barcelona
- ESCOBAR, M. (2000): El Comercio Electrónico. Perspectiva Presente y Futura en España. Madrid: Fundación Retevisión.
- EXCELTUR (2006): III Conferencia Turística Internacional de la Alianza para la Excelencia Turística Exceltur. Madrid
- EXCELTUR (2009): Informe Perspectivas TurísticasTurísticas. Valoración de resultados empresariales del primer trimestre del 2009, de la Semana Santa y perspectivas para el segundo trimestre y el conjunto del Año. Exceltur. Nº 28-Abril 2009
- EYEFORTRAVEL (2007): European Online Travel Report 2007. EyeforTravel Research. London
- FERNÁNDEZ FUSTER, L. (1985): Introducción a la Teoría y Técnica del Turismo. Editorial Alianza. Madrid.
- FLIGHTGLOBAL (2009): Low cost set for the long-haul. En: <http://www.flightglobal.com/articles/2005/04/01/195769/low-cost-set-for-the-long-haul.html>
- FONT, A. (2000): Seguridad y Certificación en el comercio electrónico. Fundación Retevisión, Madrid.
- FREEMAN, C. (1991): Networks of innovators: a synthesis of research issues. Research Policy, 20. P.:499-514.
- GALLEGO, J.F. (2008): Marketing para Hoteles y Restaurantes: en los Nuevos Escenarios. Paraninfo, Madrid.
- GLOBALIA (2008): Informe Anual 2008. Globalia. En:<http://www.globalia.com/>
- GLÜCKSMANN, R. (1935): Citado en Alfredo Dachary y Stella Arnaiz, Globalización, Turismo y Sustentabilidad, Universidad de Guadalajara, 2002, p. 12
- GONZÁLEZ-SORIA, J. (2007): E-marketing y Promoción Turística de Destinos. Nuevos Retos. En: Jornada de Comercialización y Marketing on line:cómo conseguir más clientes en Internet. Lanzarote.
- GUTHRIE, C. (2008): VisitBritain: satisfying The online market dynamics. En: eTourism: Case Studies. Management and Marketing Issues. Elsevier Ltd, p.182-189
- HAHN, H. (1997): Internet. Manual de referencia, McGraw-Hill, Madrid, p.1.
- HALL, M. (2005): EL Turismo como Ciencia Social de la Movilidad. Editorial Síntesis. Madrid.

HERNÁNDEZ, J. A. (2008): "Turismo de masas y transporte: el gran reto del turismo del siglo XXI". Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias sociales. Universidad de Barcelona, febrero de 2008, vol. XII, núm. 258. En: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-258.htm>

HOROVITZ, J. (2006): Los secretos del servicio al cliente. Movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes. 2ª edición. Prentice Hall. Financial Times

HOSTELTUR (2009a): Nuevo capítulo en la guerra de precios entre las agencias online. Hosteltur. En: http://www.hosteltur.com/noticias/60457_nuevo-capitulo-guerra-fees-agencias-online.html. 28-04-09

HOSTELTUR (2009b): Distintos Modelos del Nuevo Cliente Turístico. En: <http://www.hosteltur.com/noticias> del 12/02/2009.

HURLEY, B. Y BIRKWOOD, P. (1996): A small business guide to doing big business on the Internet. International Self-Counsel Press

IET (2007): Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur). Informe Anual 2007. Instituto de Estudios Turísticos. En: <http://www.iet.tourspain.es/paginas/PubFrontur.aspx?option=front&idioma=es-ES>

IET (2008): Entrada de Turistas según vía de acceso. Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur). Instituto de Estudios Turísticos. <http://www.iet.tourspain.es/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+turistas+seg%u00fan+v%u00eda+d>

IET (2009a): Compañías aéreas de Bajo Coste. Abril 2009. Nota de coyuntura. Instituto de Estudios Turísticos. En: <http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/Cbc/NotaCoyunturaCBCAbril2009.pdf>

IET (2009b): Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur). Informe Anual 2008. Instituto de Estudios Turísticos. En: <http://www.iet.tourspain.es/paginas/PubFrontur.aspx?option=front&idioma=es-ES>

IMPROVEN CONSULTORES (2002): Negocios en internet y el comercio electrónico. En: Economía. Suplemento del N° 116.

ITH (2007): Glosario de Términos y expresiones de Internet y la Web 2.0. Instituto Tecnológico Hotelero. En <http://www.ithotelero.com/descargas/Glosarioweb20.pdf>

ITH Y COTEC (2007): Informe sobre Innovación en el Sector Hotelero. Fundación para la Innovación Tecnológica. Madrid

JAFARI, J. (1977): Annals of Tourism Research, 5. P. 11

KALAKOTA, R.; ROBISON, M. (2001): Del e-commerce al e-business. El siguiente Paso. Addison Wesley

KOTLER, P. (2003): Los 80 conceptos esenciales de Marketing. De la A a la Z. Prentice Hall.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I.; HAIDER, D. (2007): Marketing Internacional de Lugares y Destinos. Pearson Educación, México.

KRAPF, K.; HUNZIKER, W. (1942): Citado en Alfredo Dachary y Stella Arnaiz, Globalización, Turismo y Sustentabilidad, Universidad de Guadalajara. 2002. p. 13

LA PROVINCIA (2009): Turismo busca cien jóvenes canarios que promocioe las Islas a través de las redes sociales de Internet. Periódico La Provincia/Diario de Las Palmas. Sección Economía del 29/09/2009.

LEIPER, N. (1989): Tourism and Tourism Systems. Artículo especial n.º 1. Departamento de Sistemas de Gestión. Facultad de Económicas y Empresariales, Universidad de Massey, Palmerston North, Nueva Zelanda.

LEIPER, N. (1990a): Tourism Systems: An Interdisciplinary Perspective. Artículo especial n.º 2. Departamento de Sistemas de Gestión. Facultad de Económicas y Empresariales, Universidad de Massey, Palmerston North, Nueva Zelanda.

LEIPER, N. (1990b): "Partial industrialization of tourism systems". *Annals of Tourism Research*, 17, p. 600-605.

MARTIN, C. (1999): Las 7 cibertencias del siglo XXI. McGrawHill

MARTÍN-CONSUEGRA, D.; ESTEBAN, A. (2005): Orientación al Mercado en los sistemas de gestión de las empresas de transporte aéreo. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Tribuna Fitur. Madrid

MATHIES, C. Y WEIERMAIR, K. (2003): Technological change in the accommodation industry - enhancing and constraining factors of IT adptation. Biennial Conference: Leisure, Change and Diversity, Sydney.

MATHIESON, A.; WALL, G. (1982): Tourism: Economic, Physical and Social Impacts. Longman. Londres.

MENGUZZATO, M. ; RENAU, J. (1991): La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management. Ariel Economía. Barcelona

MINIWATTS MAKETING GROUP (2009): Estadísticas mundiales de internet y de la población. 31 de Marzo de 2009. Miniwatts Marketing Group en <http://www.exitoeportador.com>.

MÖLLER, K. ; HALINEN, A. (1999): Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, vol. 28, pp.413-427

MOORE, N. (1997): "The Informaction Society", en World Information Report, Paris, UNESCO

MORGENROTH, F. (1929): Citado en Alfredo Dachary y Stella Arnaiz, Globalización, Turismo y Sustentabilidad, Universidad de Guadalajara, 2002, p. 11

NACIONES UNIDAS (1994): Recommendations on Tourism Statistics. Naciones Unidas, Nueva York.

NANAKA, I. (2000): "La empresa creadora de conocimiento", en VVAA, Harvard Business Review: Gestión del conocimiento, Deusto, Bilbao

NOGUERA, A. (2005): Las compañías aéreas de bajo coste. Colección de Estudios Turísticos. Inestur. Islas Baleares

OBERASCHER, A. (2005): The DMO in 2010. En: <http://www.ifitt.org/enter>

OCDE (2005): Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. OCDE y Eurostat. En: <http://www.oei.es/salactsi/oslo3.htm>

O'CONNOR, P. (1999): Using computers in hospitality, 2nd edn. London: Casell.

O'CONNOR, P. (2008): InterContinental Hotel Group: dealing with online intermediaries. En: eTourism: Case Studies. Management and Marketing Issues. Elsevier Ltd. p. 16-22

O'CONNOR, P. Y FREW, A. (2000): Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector: A Delphy study. *Information Technology and Tourism*, 3 (3/4), 177-193.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (1999): Promoción de Destinos Turísticos en el Ciberespacio. Retos del Marketing Electrónico. Consejo Empresarial de la Organización Mundial del Turismo. Madrid

OMT (1991): Resoluciones de la Conferencia Internacional de Viajes y Turismo. Ottawa, Canadá.

OMT (2002): El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones. Organización Mundial del Turismo. Madrid

- OMT (2004): Turismo Sostenible. Comité de Desarrollo Sostenible del Turismo de la OMT. Tailandia. <http://www.world-tourism.org\sustainable>
- OMT (2004b): Conceptos y Definiciones. Desarrollo Sostenible del Turismo. Definición Conceptual. En: <http://www.world>
- OMT (2009): Barómetro OMT del Turismo Mundial. Volumen 7- N° 1 -Enero 2009
- OMT(2008): Panorama del Turismo Internacional. Edición 2008. Organización Mundial del Turismo. Madrid
- ORIZONIA (2008): Orizonia Corporación. En: <http://www.orizonia.com/>
- PCWORLD (2009): PC Word, N° 263, Abril 2009. IDG Communications. Madrid.
- POLLOCK, A. (1995): The impact of information technology on destination marketing. *EIU Travel and Tourism Analyst*, 3, 66-68
- POON, A. (1989): "Competitive Strategies for a 'New Tourism'". En *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. Belhaven Press. Londres. p. 91-102.
- PORTER, M. (1987): *Ventaja Competitiva*. CECSA. México.
- PORTER, M. (2001): *Stratgy and the Internet*. *Harvard Business Review*, p.63-78
- POWELL, W. (1990): "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12.
- RED.ES (2008): *La Sociedad en red 2007: El informe anual*. Equipo de Estudios del ONTSI. Red.es
- RED.ES-ITH (2007): *Diagnóstico Tecnológico del Sector Hotelero 2007*. Observatorio Red.es; Instituto Tecnológico Hotelero. Madrid
- RODRÍGUEZ, I. (2000): *Marketing.com. Pirámide*, Madrid
- ROSENBERG, M. (1994): *Exploring de Black box: Technology, Economics, History*. Cambridge University Press. Cambridge
- SABRE (2008): Sabre Holdings Corporation. En <http://www.sabre.com/>
- SANTANA, A. (1997): *Antropología y Turismo ¿Nuevas hordas, viejas culturas?*. Editorial Ariel. Barcelona.
- SCHWARTZ, E.; PÉREZ, A. Y PÉREZ, M (2000): *Darwinismo Digital: estrategias ganadoras para sobrevivir en la asesina economía digital*. Ediciones Gránica
- SEGITTUR (2009): *Notas de prensa*. En <http://www.segittur.es/Sala-de-Prensa/Notas-de-prensa>.
- SEGUI, J.; MARTÍNEZ M.R. (2008): *Nuevas Pautas de Movilidad y su impacto en las infraestructuras de Transporte en Baleares*. En: *Diez años de cambios en el mundo, en las geografías y en las ciencias sociales, 1999-2008*. X Coloquio Internacional de Geocrítica. Mayo 2008. Barcelona. En: <http>
- SHELDON, P. (1997): *Tourism Information technology*. Wallingford, UK: CAB International
- SHELDON, P. (2000): *Introduction to the special issue on tourism information technology*. *Journal of Travel Research*, 29 (2), 13-135
- SIERRA, R. (2007): *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Thomson Editores Spain. Paraninfo. Madrid.

STAR ALLIANCE (2005): Star Alliance seeks Alternatives to Global Distribution Systems (GDS). Major Initiative for Lowering Distribution Costs.

En http://www.staralliance.com/int/press/media_library. Japón

STAR ALLIANCE (2009): Compañías aéreas miembros de la Red Star Alliance. En: <http://www.staralliance.com/es/meta/airlines/index.html>

TALENS, S. Y HERNÁNDEZ, J. (1996): Internet. Redes de computadores y sistemas de información. Editorial Paraninfo, Madrid, p.3.

TAMARIT, I. (2007): Diversificar en los canales de Distribución sin olvidar al los clientes.Travelport. En: Congreso Eyefortravel. Barcelona

TECNOAGENCIAS (1996 A): El mundo de Internet en el Turismo. Tecnoagencias. Los cuadernos de Editur. Nº 8. Suplemento a Editur 1895. Barcelona

TECNOAGENCIAS (1996 B): CRS y comercialización turística. Tecnoagencias. Los cuadernos de Editur. Nº 8. Suplemento a Editur Nº 1843. Barcelona

TIROLE, J. (1995): The Theory of Industrial Organization, MIT Press

TISCOVER (2008): About Tiscover. Statistics.

En: <http://www.abouttiscover.com/xxl/int/en/769152/index.html>

TRAVELPORT (2008): About Travelport. En <http://www.travelport.com/about.aspx>

TURISMO2020 (2007): El Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Documento Ejecutivo. En: <http://www.turismo2020.es>

VECIANA (1981): La Eficacia de las Organizaciones. Alta Dirección, Nº96, marzo-abril, pp.59-73

VISITBRITAIN (2008): La guía oficial de Gran bretaña. En: <http://www.visitbritain.es/>

WEIBER, R. Y KOLLMAN, T. (1998): Competitive advantages in virtual markets-perspectives of "information-based marketing" in cyberspace, European Journal of Marketing, vol.32, núm, 7-8, pp.603-615

WILLIAM, E. (2008): ProKsumer, tourism 2.0. En: <http://www.eduwilliam.com> del 10/08/2008.

WTTC (2009): Travel & Tourism Ecomic Impact. Executive Summary. World Travel &Tourism Council. 2009. <http://www.wttc.org>

