

**EL FUTURO DE LA *DESINTERMEDIACIÓN*
EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS:
¿UNA EVOLUCIÓN EN LAS COMPETENCIAS?**

*Otto Regalado Pezúa**

*Eric Viardot ***

**Documentos de
Trabajo** **Nº 10**
Octubre de 2002

- * Profesor contratado de ESAN en el área de Marketing y profesor visitante de Marketing en CERAM Sophia Antipolis, Graduate School of Management and Technology, Francia. Doctorando en Administración en la Université de Nice Sophia Antipolis y en el Laboratoire de Recherche RODIGE. REGALADO@cote-azur.cci.fr
- ** Profesor de Marketing y Estrategia en el CERAM Sophia Antipolis. Ph.D. in Business Administration, Université de Nice Sophia Antipolis. Eric.Viardot@ceram.fr

ESAN-CENDOC

REGALADO, Otto y Eric VIARDOT

El futuro de la desintermediación en los servicios turísticos: ¿una evolución en las competencias? – Lima : Escuela de Administración de Negocios para Graduados, 2002. – 24 p. –

(Serie Documentos de Trabajo n° 10).

DESINTERMEDIACIÓN / NUEVA TECNOLOGÍA / CAMBIO TECNOLÓGICO /
INTERNET / INDUSTRIA TURÍSTICA / MERCADEO DE SERVICIOS /
SERVICIO AL CLIENTE

HF 5415.1265 R44

© Escuela de Administración de Negocios para Graduados
Av. Alonso de Molina 1652, Monterrico-Surco, Lima-Perú
Lima, octubre de 2002

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Hecho el Depósito Legal N.º 1501402002-5061

Prohibida su reproducción sin permiso de los editores.

Las opiniones y recomendaciones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y no expresan necesariamente el punto de vista de ESAN. Los documentos de esta serie no se someten a corrección de estilo ni a revisión editorial.

R ESUMEN

El artículo presenta el inicio de una investigación en marcha sobre la evolución de las competencias de las empresas como resultado de las *nuevas tecnologías* en los servicios turísticos. Después de definir la *desintermediación* y analizar la dinámica de los principales actores de la industria del turismo, el documento desarrolla un modelo cuantitativo y cualitativo para evaluar el impacto de la *desintermediación* sobre las competencias esenciales en cada uno de los actores estudiados. Finalmente, evalúa los beneficios de esta nueva forma de *mediación* en el sistema turístico.

A BSTRACT

This paper aims to present a research in progress about the evolution of the competences arising from *new technologies* in tourism services. After defining the *disintermediation* and analyzing the dynamics of the principal actors of the tourism industry, the article develops a quantitative and qualitative model to evaluate the impact of *disintermediation* on the core competences in each of the actors studied. Finally, it measures the benefits of this new form of *mediation* in the tourism systems.

CONTENIDO

Introducción	7
1. La desintermediación	8
2. Impacto de la desintermediación sobre la estructura de la industria del turismo	10
2.1. Actores del sistema turístico	10
2.2. Impacto de la desintermediación por actor del sistema turístico	13
2.3. Impacto de la desintermediación sobre la estructura externa de la industria	14
3. Impacto de la desintermediación sobre las competencias esenciales en los diferentes actores del sistema turístico	15
4. Beneficios de la desintermediación en los servicios turísticos	18
Conclusiones	20
Referencia bibliográficas	21

EL FUTURO DE LA *DESINTERMEDIACIÓN* EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS: ¿UNA EVOLUCIÓN EN LAS COMPETENCIAS?*

Otto Regalado Pezúa
Eric Viardot

Introducción

Para crear el futuro, una empresa debe en principio ser capaz de imaginarlo [...], de desarrollar una fuerte representación visual y verbal de lo que podrá ser.

Traducido de Hamel & Prahalad (Métails, 2000)

Si bien la *desintermediación* es un neologismo de fines del siglo XX, el concepto no es reciente; se aplica, por ejemplo, al caso de los cajeros automáticos (ATM), usados con la finalidad de no depender de los horarios de atención de las instituciones financieras, evitar largas colas o, simplemente, para no tratar con un empleado desmotivado. En el presente artículo, este concepto se referirá a la *desintermediación* producida como resultado del empleo de las nuevas tecnologías, principalmente Internet y la tercera generación de telefonía celular.

En un contexto donde el acceso a Internet es cada vez más rápido y más sencillo mientras su costo disminuye, la utilización de nuevas tecnologías trae ventajas para los clientes, quienes disponen de mayor información sobre los productos que requieren. Consecuentemente, los proveedores de servicios se han visto en la necesidad de ampliar sus canales de distribución hasta tener presencia en la red de redes. Con 413 millones de usuarios de Internet a fines del año 2000 y cerca de 814 millones de internautas previstos para fines del año 2003, el mundo¹ está experimentando severos cambios, a los cuales no escapa la industria del turismo.

Así, la evolución de las funciones que realizan los trabajadores del sector turismo inspira a los autores el presente estudio. Con este objetivo, en la primera parte se define el concepto de *desintermediación* producto de las nuevas tecnologías. Luego, en la segunda parte se presenta un análisis cuantitativo del impacto de la *desintermediación* sobre la estructura de la

* Trabajo presentado al séptimo congreso internacional de la Western Academy of Management, realizado en Lima del 6 al 10 de julio de 2002.

1 Fuente: eTForecasts, tomado de E-Business for Tourism, WTO Business Council, nov. 2001.

industria del turismo. A continuación, en la tercera parte se desarrolla el marco teórico y el análisis cualitativo del impacto de la *desintermediación* sobre las competencias esenciales de los diferentes actores del sistema turístico. Finalmente, el artículo presenta una evaluación de los mayores beneficios que aporta la *desintermediación* a los actores materia de estudio. Para tal fin, la investigación empírica, que será materia de otro documento, se ha iniciado previendo la utilización de la metodología de estudio de casos (Yin, 1985) y será llevada a cabo con entrevistas de profundidad en empresas representativas de cada actor del sistema turístico.

1. La *desintermediación*

The generic idea of disintermediation to which e-commerce specialists often refer does not necessarily mean “ending distribution”. Rather it means discovering “new distribution modes”.

Jallat & Capek, 2001

Los intermediarios centran sus actividades de negocio principalmente buscando la interacción entre los productores de bienes o servicios y los clientes o consumidores finales. Ya en los primeros estudios sobre el comercio electrónico se hacían predicciones contradictorias sobre el futuro de los intermediarios. Algunos autores señalaban que Internet iba a provocar su desaparición (Benjamin y Wigang, 1995; Pitt, Berthon y Berthon, 1999; ambos citados por Jallat, 2000) y otra corriente opuesta afirmaba que su importancia, en este nuevo contexto, se incrementaría (Sarkar, Butler y Steinfield, 1995; Bailey y Bakos, 1997; ambos citados por Jallat, 2000).

Para Evans y Wurster (2000a) la *desintermediación* encierra dos significados: el primero de ellos se refiere a la situación en la cual el productor final de bienes o servicios comercializa directamente sus productos al consumidor final, reduciendo así, a la mínima expresión, sus canales de distribución. El segundo concepto señala la presencia de un nuevo intermediario que utilizando nuevos métodos de distribución, a menor costo, compite directamente con los intermediarios existentes en el mercado.

Para ilustrar el primer caso se puede analizar la estrategia utilizada por la compañía EasyJet.com², que comercializa sus pasajes aéreos solamente por teléfono y por Internet,

2 Para mayor detalle, visitar la página web: www.easyjet.com

evitando los gastos por comisiones y primas a las agencias de viaje. El segundo caso se puede observar en la compañía virtual Degriptour.com³, que comercializa los pasajes aéreos de todas las compañías de aviación a mejores precios en comparación con estas mismas compañías o con los agentes tradicionales.

La *desintermediación*, según el glosario de la abc-netmarketing.com⁴, hace referencia al “principio por el cual la distribución de un producto o servicio se efectúa por un canal directo (productor/consumidor) y que tiene por finalidad eliminar la mayor parte de los intermediarios”. Como ejemplo, también señala que la venta en línea de pasajes aéreos provoca un fenómeno de *desintermediación* en perjuicio de las agencias de viaje tradicionales. Esta definición coincide con el segundo enfoque de Evans y Wurster.

Para Jallat (2000), coincidiendo con el primer concepto de Evans y Wurster, la noción de *desintermediación* se utiliza ante todo para señalar la desaparición de los intermediarios y la creación de un entorno comercial más conveniente por el cual los consumidores realizan sus transacciones directamente con los productores. Complementando el concepto, este autor indica que, en realidad, más que *desintermediación*, hoy en día se observa una recomposición de las filiales industriales en su conjunto, la aparición de nuevos actores y nuevas formas de distribución.

Swahney (1999), haciendo referencia a la teoría de los costos de transacción, señala que las empresas buscan la minimización de costos, y que si obtienen mayor rentabilidad utilizando intermediarios, lo seguirán haciendo. Tratarán directamente con sus clientes sólo cuando estimen que pueden efectuar las mismas funciones que sus intermediarios. Este autor sostiene también que los intermediarios tradicionales no desaparecerán, pero que están condenados a realizar un número menor de funciones. En el mismo sentido, Wade y Raffour (2000) afirman que Internet aparece como un canal de distribución complementario a los ya existentes.

Entonces, por el momento se puede concluir que *sólo* cuando los productores y consumidores logren interactuar sin la presencia de terceras personas, habrá terminado la razón de existir de los intermediarios y éstos deberán buscar una nueva justificación a su presencia en el mercado, lo que Regalado-Pezúa denomina una evolución en la profesión (Regalado-Pezúa, 2001; Evans y Wurster, 2000a; Swahney, 1999).

3 Para mayor detalle, visitar la página web: www.degriftour.com

4 Visitar: [//www.abc-netmarketing.com/glossaire/gloss_d.htm](http://www.abc-netmarketing.com/glossaire/gloss_d.htm)

2. Impacto de la *desintermediación* sobre la estructura de la industria del turismo

(...) el DC4 invertía cerca de 24 horas para realizar la travesía París-Nueva York en 1946, mientras que 4 horas bastan hoy en día para el Concorde.

Lozato-Giotart, 1990

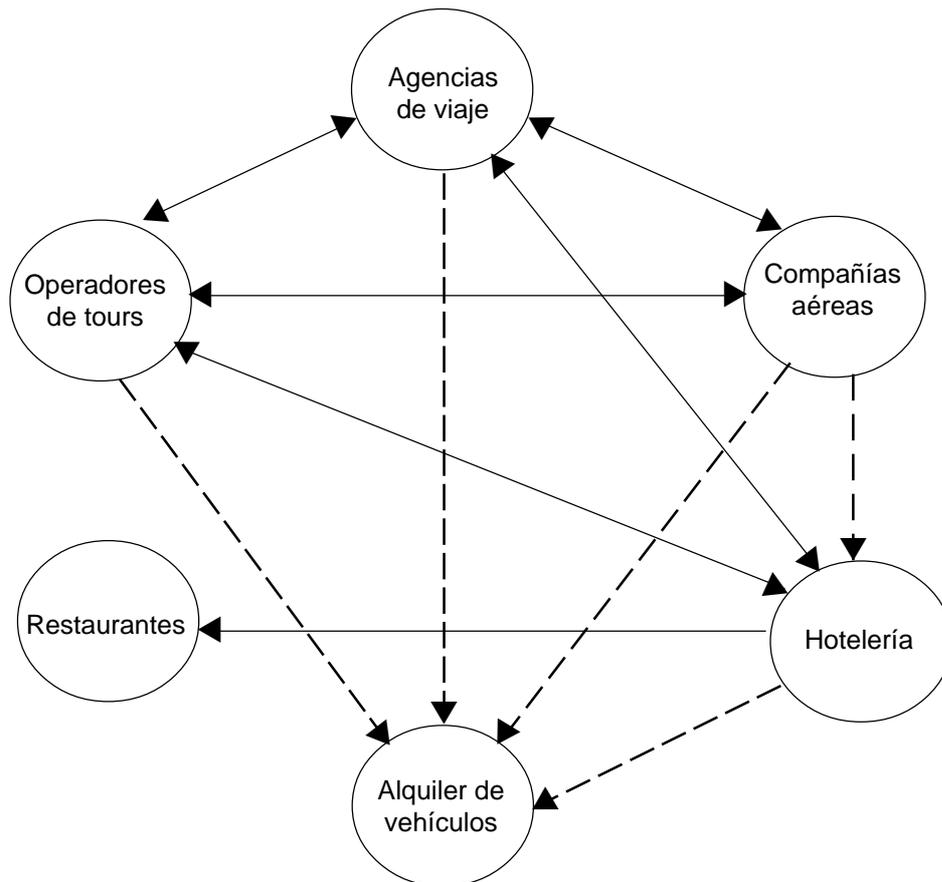
La segunda parte de este documento está dedicada al análisis cuantitativo del impacto de la *desintermediación* en la estructura de la industria del turismo. En primer lugar, resalta la dinámica de los principales actores de la cadena de ejecución turística. A continuación presenta el modelo que permitirá evaluar el grado y el impacto de la *desintermediación* producto de las nuevas tecnologías en cada uno de ellos. Finalmente, analiza las oportunidades y amenazas que genera este impacto sobre la estructura externa de la industria.

2.1. Actores del sistema turístico

El turismo es para muchos clientes la puerta de entrada a la red de redes. Prueba de ello es que esta industria constituye el primer “operador” en Internet. En 1999 alcanzó una participación de 11% en el total de las ventas en línea y, según proyecciones realizadas, se prevé una participación de más de 30% en el año 2003. Estas cifras sólo conciernen al viaje *stricto sensu* (Rita, 2000). Para las empresas del sector, *distribuidores físicos* como las denominan Wade & Raffour (2000), Internet representa un nuevo canal de distribución que, bien desarrollado y liberando recursos, les permitirá agregar valor a sus servicios.

Si bien la muestra que utilizará esta investigación estará compuesta por empresas que representan a cada uno de los principales actores de la cadena de ejecución turística, es importante resaltar que se evaluará, consecuentemente, la dinámica y la integración vertical existente entre estos actores. En el *gráfico 1*, las líneas continuas representan una mayor fortaleza en la interacción; y las líneas punteadas, una menor interdependencia entre dichos actores.

Uno de los actores que más evolucionará con la *desintermediación* serán los *operadores de tours*, que en principio se dedican a organizar paquetes turísticos interactuando entre los prestadores de servicio y las agencias minoristas. Las nuevas tecnologías permiten a estos actores acceder directamente al consumidor final; por tanto, deberán agregar valor en sus servicios para evitar la *canibalización* respecto de las funciones propias de una agencia de viaje.



Elaboración propia, marzo 2002.

Gráfico1: Dinámica de los principales actores de la cadena de ejecución turística

Otro de los actores fuertemente implicados en la *desintermediación* son justamente las *agencias de viaje*. Para prolongar su esperanza de vida, estas empresas deberán evaluar las necesidades de consumo de sus clientes: las personas naturales y las empresas. Las primeras utilizan cada vez más las nuevas tecnologías para efectuar sus transacciones, aunque las agencias todavía atienden a un número considerable de clientes temerosos de digitar el número de su tarjeta de crédito, a pesar de los programas de seguridad existentes (Sahut, 2001). Asimismo, otro gran número de clientes prefieren acudir a las agencias para recibir el trato amable de un vendedor y se ven seducidos por las modernas herramientas que ofrece el *marketing experiencial* (Schmitt, 2001). En el caso de las empresas, las agencias de viaje deberán convertirse en “consejeros en viajes”, más que continuar siendo simples distribuidores de pasajes (Izenic, 2000).

Pioneros del *yield management* y del uso de las nuevas tecnologías en la industria, las *compañías aéreas* son el mejor ejemplo de *desintermediación*. Mientras estas compañías otor-

guen millas adicionales en sus programas de fidelización por efectuar las reservas y pagos en línea (por ejemplo, el CiberTicket de Iberia⁵), los clientes se sentirán fuertemente motivados a no buscar intermediarios. La aparición de *cibermediarios*, tales como Degriftour.com⁶ o Travelprice.com⁷, muestra esta tendencia en la evolución de los sistemas de distribución.

En el caso de la *hotelería* se observa tanto cadenas integradas como hoteles independientes. Ejemplo de las cadenas integradas es el Grupo Accor⁸, que con un total de 405 338 habitaciones cubre todos los segmentos del mercado (cf. www.accorhotels.com). En ambos casos, ya sea formando parte de una cadena u operando de manera independiente, cada hotel puede desarrollar su propia página web para que los clientes puedan efectuar sus reservas en línea. Complementariamente, para optimizar la relación con sus clientes, las empresas hoteleras pueden recurrir a herramientas de personalización y a programas de fidelización. El nacimiento de *cibermediarios*⁹, como andbook.com¹⁰ y hotels.fr¹¹, donde se encuentra el sistema hotelero deseado, son otra muestra de la presencia de nuevos actores.

Las empresas de *alquiler de vehículos* son un actor que durante años ha trabajado con una conexión telefónica, por lo general instalada en los aeropuertos y estaciones ferroviarias. Además, en muchos casos el alquiler de vehículos ha sido ofrecido como un servicio complementario por las agencias de viaje y las compañías aéreas. Ahora, compañías como EasyCar.com¹² ofrecen a sus clientes la posibilidad de realizar sus reservas exclusivamente por Internet.

Finalmente, en el caso de los *servicios de restaurantes* existe una *desintermediación* implícita, pues los clientes, en la mayoría de los casos, realizan las reservaciones por teléfono o llegan directamente al establecimiento a las horas de las comidas. Sin embargo, restaurantes como Chez Girard¹³ han desarrollado una página web que permite a sus clientes efectuar las reservas por esta vía. De esta manera, Girard optimiza sus recursos, ya que reduciendo el

5 Para mayor detalle, visitar la página: www.iberia.com

6 Para mayor detalle, visitar la página: www.degriftour.com

7 Visitar el sitio: www.travelprice.com

8 Tercer grupo hotelero mundial, con 3 622 hoteles en 90 países (fuente: www.accor.com).

9 Intermediario que interactúa en el ciberespacio.

10 Visitar el sitio: www.andbook.com

11 Para mayor detalle, ver el sitio: www.hotels.fr

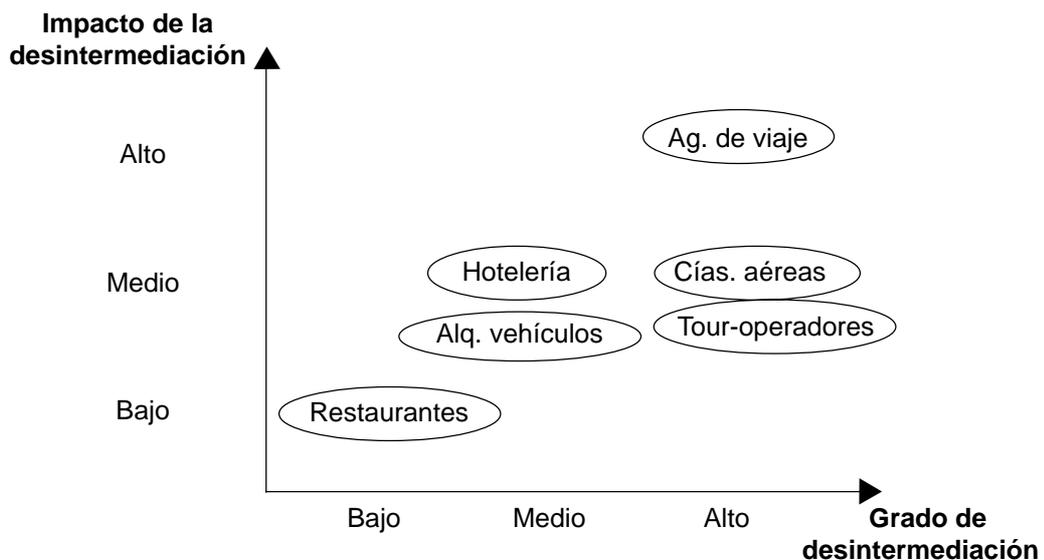
12 Para mayor detalle, visitar la página: EasyCar.com

13 Para mayor detalle, visitar la página: www.polyinter.com/girard/reservation.htm

número de las llamadas entrantes, los empleados ganan tiempo que pueden dedicar, por ejemplo, a realizar otras funciones que mejoren la calidad del servicio.

2. 2. Impacto de la *desintermediación* por actor del sistema turístico

Luego de definidos los actores del sistema turístico y su dinámica, en esta sección se evalúa el grado de *desintermediación* que generan las nuevas tecnologías en cada uno de ellos, así como el impacto causado. El análisis realizado se plasma en el modelo presentado en el *gráfico 2*, donde se puede observar que a mayor uso y mayor dependencia de la tecnología, mayor serán tanto el grado de *desintermediación* como el impacto que ésta cause en los servicios turísticos. Es importante señalar que para efectos de la evaluación se han considerado las diferencias existentes según la posición geográfica del mercado y la madurez del actor en el uso de Internet.



Elaboración propia, marzo 2002.

Gráfico 2: Evaluación del grado y del impacto de la desintermediación por actor

A mayor uso de nuevas tecnologías, las empresas estarán obligadas a satisfacer las exigencias de sus ciberconsumidores, por ello en el sector alto grado-alto impacto se sitúan las *agencias de viaje*, que deberán ser las primeras en evolucionar para permanecer en el mercado.

En el sector definido por alto grado-medio impacto se sitúan las *compañías aéreas* y los *operadores de tours*, que si bien utilizan fuertemente las tecnologías recientes todavía mantienen varias de sus funciones originales. Sin embargo, perciben una señal de alerta proveniente de sus ciberconsumidores. En el sector medio grado-medio impacto se ubican la *hotelería* y el *alquiler de vehículos* que todavía convivirán con ambos sistemas.

Finalmente, los *restaurantes* se ubican en el sector bajo grado-bajo impacto, debido a que todavía los comensales mantienen la costumbre de efectuar sus reservas por medio del teléfono o de acudir directamente a los establecimientos sin reserva previa.

2.3. Impacto de la *desintermediación* sobre la estructura externa de la industria

El fenómeno de la *desintermediación* no sólo impacta independientemente en cada actor de la industria turística, sino que se refleja sobre la dinámica de la industria en su totalidad, generando oportunidades y amenazas en el mercado, tales como:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo total del mercado. • Simplificación de las operaciones. • Desarrollo de nuevas herramientas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos actores. • Posibilidad de <i>canibalización</i>. • Disminución de la rentabilidad del sector.

Oportunidades:

- La *desintermediación* favorece el desarrollo total del mercado. A través de Internet, las empresas tienen acceso a nuevos clientes en todo el mundo.
- La *desintermediación* simplifica y/o agiliza las operaciones para el consumidor final, lo que puede traducirse, por ejemplo, en una mayor participación del *prosumer* a cambio de una reducción en los precios.
- La *desintermediación* incentiva el desarrollo de nuevas herramientas de gestión. Es el caso, por ejemplo, del CRM para la fidelización de clientes y de la aplicación del *yield management* para la optimización de la venta de espacios.

Amenazas:

- La *desintermediación* facilita la entrada de nuevos actores. Tal es el caso de los *cibermediarios*.
- La *desintermediación* genera la posibilidad de *canibalización* dentro del sector. Los operadores de tours podrán acceder directamente a los consumidores finales, y viceversa, sin necesidad de pasar por una agencia de viajes, tal como lo están haciendo las compañías aéreas *low cost*.
- La disminución de la rentabilidad en el sector turístico puede provocar el abandono de parte de las operaciones de algunos actores o, lo que es más grave, la reducción del interés de nuevos entrantes.

En resumen, el impacto de la *desintermediación* se deja sentir independientemente en cada actor, en la dinámica del sector o en la totalidad del mercado. Para complementar este análisis, en la siguiente sección se evalúa el impacto de la *desintermediación* sobre las competencias esenciales de cada organización de la industria turística.

3. Impacto de la *desintermediación* sobre las competencias esenciales de los diferentes actores del sistema turístico

La visión estratégica consiste esencialmente en una visión de la organización futura, definida por los recursos y las competencias necesarias.

Traducido de Abell, 1993, p.122¹⁴

Antes de analizar el impacto de la *desintermediación* sobre las competencias esenciales es necesario definir el marco teórico que orienta el presente estudio.

La utilidad y supervivencia de un intermediario depende del valor agregado que provee o de la reducción de precios que representa su prestación en comparación con un canal más directo (Jallat 2000). Este *valor agregado* será analizado bajo el *enfoque basado en los recursos* (RBV)¹⁵, el cual considera que las empresas están formadas por un conjunto de entidades elementales denominadas recursos (Métais, 2000).

14 Tomado de E. Métais, 2000: 242.

15 Resource-Based View (RBV).

Los recursos constituyen activos básicos que intervienen en el proceso global de producción de bienes y servicios de la empresa (Wernerfelt, 1984, citado por Métais, 2000). Pueden ser materiales, si se refieren a los activos físicos (tangibles), o inmateriales, si conciernen a los diferentes procesos humanos y organizacionales.

Por otro lado, las aptitudes organizacionales pueden ser de dos tipos: competencia central o capacidad organizacional. Las competencias centrales (Métais 1993, citado por Métais 2000) se refieren a las funciones rutinarias de la organización, es decir, constituyen el saber organizacional de la empresa (Hamel y Prahalad, 1994, citado por Métais, 2000) y contribuyen directamente a la elaboración del producto o servicio. Las capacidades organizacionales, aunque también están compuestas por funciones rutinarias, conciernen principalmente a las actividades de apoyo de las competencias.

Uno de los aportes fundamentales del enfoque basado en los recursos es el restablecer la importancia de la empresa en el proceso de decisión estratégica. Este enfoque explica detalladamente la relación entre los recursos, las aptitudes y los productos ofrecidos por la empresa. Asimismo, describe claramente los procesos por los cuales un conjunto de recursos es susceptible de conducir a una ventaja competitiva sostenible. Así, en función de ciertas características intrínsecas (originalidad, grado de transferencia, grado de sustitución), un recurso o una combinación de recursos pueden generar una ventaja competitiva sostenible (Peretaf, 1993, citado por Métais, 2000).

De esta manera, para llevar a cabo el análisis cualitativo del impacto de la *desintermediación* sobre las competencias esenciales en cada uno de los actores turísticos, es preciso identificar primero estas competencias. Con este propósito, se seguirá la metodología propuesta por Johnson & Scholes (2000), que consiste en utilizar la *cadena de valor* de Porter para describir las diferentes funciones que realizan las empresas, así como la integración vertical entre estas funciones. En una segunda etapa, se propone el análisis del origen de las fuentes donde se pueden construir las competencias esenciales de una organización: eficiencia, reducción de costos, solidez o alianzas.

La matriz de identificación y análisis de competencias esenciales por actor se presenta en el *gráfico 3* y será aplicada en el trabajo de campo con la finalidad de comprobar el impacto de la *desintermediación* en las competencias esenciales de las empresas. La muestra representará a cada uno de los actores.

	Operadores de tours	Agencias de viaje	Compañías aéreas	Hotelería	Alquiler de vehículos	Restaurantes
Logística						
Operaciones	<i>Personalización de paquetes</i>			<i>Personalización de habitaciones</i>		
Comercialización		<i>Marketing experiencial</i>	<i>Venta exclusiva por Internet</i>		<i>Reserva exclusiva por Internet</i>	
Servicio		<i>Consejeros de viaje</i>				<i>Trato cordial</i>
Infraestructura						
Recursos humanos						
Tecnología						
Compras						

Elaboración propia, marzo 2002.

Gráfico 3: Matriz de identificación y análisis de las competencias esenciales por actor

Algunos ejemplos permitirán aclarar el procedimiento. En el caso de un operador de tours, una competencia esencial será su capacidad de personalizar los paquetes turísticos de los clientes de acuerdo con preferencias particulares.

Para las agencias de viaje como Kuoni¹⁶ o Havas Voyages¹⁷, el marketing experiencial es una estrategia usada en la comercialización de sus productos. Sin embargo, las competencias esenciales se plasmarán en la asesoría o consejo que las agencias puedan proporcionar a sus clientes.

16 Visitar la página: www.kuoni.com

17 Visitar la página: www.havasvoyages.com

EasyJet.com, compañía aérea *low cost*, identifica sus competencias esenciales en la comercialización exclusiva de billetes por Internet, lo cual le permite disminuir sus costos por la emisión de billetes y pago de comisiones a las agencias de viaje, así como por los demás gastos administrativos que implicaría la implementación y mantenimiento de una agencia física de distribución.

El trato humano y el servicio personalizado seguirán siendo las ventajas competitivas del sector de hotelería y de los restaurantes. Así, el hotel Ritz Carlton¹⁸ personaliza las habitaciones de sus clientes frecuentes de acuerdo con sus preferencias y hábitos de consumo.

En conclusión, si bien las nuevas tecnologías permiten establecer un diálogo interactivo entre las empresas proveedoras de servicios y sus clientes, el impacto de la *desintermediación* se evaluará según la capacidad de los actores para responder a las exigencias de sus consumidores y a la dinámica del mercado.

4. Beneficios de la desintermediación en los servicios turísticos

*Research is the manner in which we attempt to solve problems
in a systematic effort to push back the frontiers of
human ignorance or to confirm the validity of the solutions
to problems others have presumably solved.*

Leedy, 1985¹⁹

En esta última parte del artículo, se realiza la evaluación de los ganadores y perdedores que genera la *desintermediación* producto de las nuevas tecnologías en los servicios turísticos. Para este análisis sólo se considerará el *corto plazo* debido a la influencia de los nuevos entrantes, desconocida en un análisis a mayor plazo.

En líneas generales, se puede considerar que el “mayor” ganador es la industria del turismo en su totalidad, puesto que el principal beneficiado es el consumidor final. Sin embargo, el efecto es diferente en cada uno de los actores, como se resume en el siguiente cuadro:

18 Visitar la página: www.ritzcarlton.com

19 Tomado de A. Mitra y S. Lankford, 1999: 8.

Ganadores	Perdedores	Neutro
<ul style="list-style-type: none"> • Operadores de tours • Compañías aéreas (<i>low cost</i>) • Alquiler de vehículos • Hotelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes

Ganadores

- A los operadores de tours, el acceso al consumidor final no sólo les permite ofrecer sus productos a la medida, sino también incrementar sus ingresos por ventas mediante una estrategia de *ventas cruzada*.
- El *yield management*, adecuando los precios a la demanda, permite a las compañías aéreas optimizar sus ingresos por ventas de cada espacio disponible. El beneficio es doble para las compañías aéreas *low cost*, las que reducen costos comercializando sus billetes exclusivamente por Internet.
- En los casos de los hoteles y las empresas de alquiler de vehículos, Internet es un canal de distribución complementario. Las herramientas de gestión como el CRM les permitirán *partnerizar*²⁰ a sus clientes.

Perdedores

A diferencia de los actores anteriores, en el corto plazo las agencias de viaje se convierten en el “mayor” perdedor. Al poder acceder directamente a sus clientes, las compañías aéreas y los operadores de tours dejarán de generarles comisiones por ventas. Sin considerar a las compañías aéreas *low cost* que no pasan por ninguna *intermediación*, recientemente se están observando algunos ejemplos de esta tendencia. Así, en Estados Unidos Delta Airlines ha decidido suprimir las comisiones sobre las ventas, Air Canada eliminará las comisiones de base en los billetes emitidos en el Canadá y en otra matiz, mientras Iberia premia la utilización intensiva de su portal mediante el CyberTicket.

²⁰ *Partnerización*: neologismo utilizado por el profesor Otto Regalado Pezúa para designar la asociación tácita entre los clientes externos y los clientes internos de la empresa con el fin de optimizar su relación.

Conclusiones

Una empresa, a fin de maximizar la explotación de sus recursos, debe sobrepasar los simples mecanismos de imitación o de sustitución, que no hacen más que reproducir las estrategias más fuertes. Lo que cambia es la filosofía de la estrategia.

Traducido de Métais, 2000

La evolución exponencial a la que asistimos a comienzos de siglo XXI respecto del número de usuarios de Internet, que en el año 2006 llegarán a 1 333 millones en el mundo (en comparación con los 413 millones de finales del año 2000)²¹, está modificando el sistema de *mediación*; de ahí la trascendencia del presente estudio.

El artículo pone de manifiesto las consecuencias que la *desintermediación* está generando en la industria del turismo. Para entender esta problemática, primero se ha definido el concepto de *desintermediación* y la dinámica presente entre los actores del sector. En segundo lugar, se ha creado un modelo que permitirá evaluar cuantitativa y cualitativamente el impacto de la *desintermediación* sobre las competencias de las empresas del sector, el mismo que será aplicado durante la fase de trabajo de campo de esta investigación.

La continuación de este documento incluirá datos puntuales obtenidos de las entrevistas que se realizarán a las empresas de la muestra. Positivamente, se espera que dicha información permita diseñar uno o varios modelos de aplicación estratégica para resolver el futuro de la *desintermediación* en los servicios turísticos y sus consecuencias sobre las competencias de las empresas.

21 Fuente: eTforecasts, Jul. 2001.

Referencias bibliográficas

Libros y tesis

- ASSADI, D. (1998). *Intelligence économique sur Internet*. Paris: Publi-Union.
- BOYER, M. (1999). *Histoire du tourisme de masse*. Paris: Presses Universitaires de France.
- BRUNT, P. (2000). *Market Research in Travel and Tourism*. Great Britain: Butterworth Heinemann.
- EVANS, P. y WURSTER, T. S. (2000a). *NET Stratégies*. Paris: Editions Organisation.
- GODIN, S. (1999). *Permission Marketing*. New York: Simon & Schuster.
- GUPTA, U. G. (2000). *Information Systems: Succes in the 21st Century*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2000). *Stratégique*. Paris: Publi-Union.
- KOTLER, P. y DUBOIS, B. (2000). *Marketing Management*. 10^e édition. Paris: Publi-Union.
- KOSTECKI, Michel M. (ed.) (1993). *Marketing Strategies for Services: Globalization, Client-orientation, Deregulation*. Suisse: Université de Neuchâtel, Pergamon Press.
- LOVELOCK, C. y LAPERT, D. (1999). *Marketing des services*. Paris: Publi-Union.
- LOZATO-GIOTART, J. P. (1990). *Geografía del turismo: del espacio contemplado al espacio consumido*. Barcelona: Masson.
- MERLIN, P. (2001). *Tourisme et aménagement touristique. Des objectifs inconciliables?* La Documentation Française. Paris, n° 5133-34.
- MITRA, A. y LANKFORD, S. (1999). *Research Methods in Park, Recreation, and Leisure Services*. Champaign, IL: Sagamore.
- PEPPERS, D. y ROGERS, M. (1998). *Le one to one: valorisez votre capital-client*. Paris: Les Editions d'Organisations.
- PORTER, M. (1982). *Choix stratégiques et Concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Economica.
- QUELIN, B. y ARREGLE, J. L. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris: Spécialité Groupe HEC, Ellipses Editions Marketing.
- RAFFOUR, G. y WADE, Ph. (2000). *Tourisme et technologies de l'information et de la communication: Le futur est déjà là*. Paris: Secrétariat d'Etat au Tourisme, CNT, La Documentation Française.
- REGALADO-PEZUA, O. (2001). Implications de la désintermédiation créée par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans les services: le cas du tourisme au Pérou. Mémoire de DEA sous la direction de Monsieur le Professeur André BOYER. Université de Nice Sophia Antipolis, août.

- TREBOUL, J. B. (1998). *Les stratégies des entreprises de tourisme*. Paris: Presses Universitaires de France.
- WOOLF, B. (1999). *Le Marketing de la différence: Traitez chacun de vos clients comme s'il était unique*. Paris: Ed. Village Mondial.
- YIN, R. (1985). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, California: Sage Publishing.
- WTO Business Council (2001). *E-Business For Tourism Practical Guidelines for Tourism Destination and Businesses*. Nov.

Artículos

- ALLEN, W. C. Jr. (2000). The inevitable revolution. *Across the Board*. New York, may.
- APOYO Opinión y Mercado (2000). Uso y Actitudes hacia Internet. Lima, noviembre.
- BENAVENT, C. (2000). Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel. *Revue Française de Gestion*. Juin-juillet-août.
- BORNEMANN, S. (2000). Le financement de la net-économie dans le tourisme. *Cahier Espaces*. Paris, décembre, n° 68, págs. 141-143.
- CHAZAUD, P. (2000). Les nouvelles consommations de loisirs dans une société en mutation. *Cahier Espaces*. Paris, n° 66, págs. 15-22.
- EVANS, P. (2000). Strategy: The end of the endgame? *The Journal of Business Strategy*. Boston, nov.-dec.
- . (1999). La nouvelle économie de l'information. *L'Art du Management de l'Information*. Paris, Les Echos, 8 et 9 octobre.
- EVANS, P. y WURSTER, T. S. (2000b). Click Boom: The next generation of e-commerce strategy. *Ivey Business Journal*. London, mar.-apr.
- GILLE, L.; MARTI, R. y ZMIRO, D. (2000). Les technologies de l'information et de la communication: Des effets favorables sur l'emploi. *Le 4 pages des statistiques industrielles*. Sessi, juillet, n° 133.
- HAMMER, M. (2000). The myth of disintermediation. *Infoweek*. Manhasset, jul 10.
- IZENIC, F. X. (2000). La difficile mutation du métier d'agent de voyages. *Espaces*. Paris, septembre, n° 174, págs. 30-33.
- JALLAT, F. y CAPEK, M. J. (2001). *Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen*. *Business Horizons*, mar.-apr., vol. 44, Issue 2, pág. 55.
- JALLAT, F. (2000). Désintermédiation et stratégie sur Internet: recomposition des filières, nouveaux acteurs et réintermédiation. *Revue Française du Marketing*. N° 177-178, págs. 69-82.

- JUYAUX, C. (2001). La mobilité en Europe. Une chance pour les travailleurs du tourisme. *Espaces*. Paris, juillet-août, n° 184, págs. 17-18.
- JUYAUX, C. y AUBRY, C. (2001). Quel emploi pour quelle qualité de service? *Espaces*. Paris, avril, n° 181, págs. 41-48.
- KUNIGAMI, J. (2000). Estrategia para masificar acceso y uso de Internet y de las tecnologías de información. Exposición ante la Comisión de Turismo y Telecomunicaciones del Congreso de la República. Lima, Osiptel, 30 de mayo.
- LABELLE, M. (2000). L'entreprise touristique a changé. Nouveau contexte, nouvelles valeurs, nouvelles stratégies. *Cahier Espaces*. Paris, n° 65, págs. 100-104.
- LANGÉARD, E. & EIGLER, P. (1999). Relations de service et marketing. En: Lovelock, C. y Lapert, D. *Marketing des services*. Paris: Publi Union, págs. 151-160.
- LE NAOUR, P. A. (2000). En hôtellerie et en restauration, les ressources de demain seront humaines. *Cahier Espaces*. Paris, n° 65, págs. 105-109.
- LOUP, P. (1999). L'apport du marketing des services vers un marketing de la valeur? En: Lovelock, C. y Lapert, D. *Marketing des services*. Paris: Publi Union, págs. 495-500.
- LOZATO-GIOTART, J. P. (2001). Ingeniería del turismo: Pourquoi et comment? Ou 'Ulysse a Amadeus. *Geografia*. Trimestrale di Ricerca Scientifica e di Programmazione regionale. EDIGEO, Roma, luglio-diciembre, anno XXIV, n° 3-4.
- MITTAL, V. y SAWHNEY, M. (1999). Internet: fideliser à travers l'apprentissage. *Les Echos*, l'Art du Marketing. En <http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles>
- MÉTAIS, E. (2000). La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources : le cas du Groupe SEB. En Quelin, B. y Arregle, J. L. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris, Spécialité Groupe HEC, Ellipses Editions Marketing, págs. 235-261.
- MOATI, P. (1995). Le pourquoi et le devenir du commerce de gros. Crédoc-Cahier de Recherche. En <http://www.credoc.asso.fr/c/c74.htm>, juin.
- PAUCHANT, E. (2001). Les générations de consommateurs qui feront le tourisme de demain. *Espaces*. Paris, n° 180, mars, págs. 23-26.
- RAFFOUR, G. (2001). Conseils à l'intention des gestionnaires de sites internet. *Espaces*. Paris, janvier, n° 178, págs. 20-22.
- REGALADO-PEZÚA, O. (2002). Modelo estratégico para el desarrollo del turismo en América Latina: el caso del Perú. *Cahier de Recherche Labo CERAM*. Sophia Antipolis, hiver, n° 4.
- RITA, P. (2000). Marketing, Internet et services en ligne: une application à l'industrie du tourisme. *Revue Internationale des Sciences Commerciales, Market Management*. Paris, n°4, Revue Trimestrielle, Editions ESKA.
- RODGERS, D. (2000). Who's Afraid of Disintermediation? *Catalog Age*. New Canaan, aug.

- SAHUT, J. M. (2001). Les paiements électroniques sur Internet. *Revue Gestion 2000*. Louvain-la-Neuve, bimestriel 2, mars-avril.
- SAWHNEY, M. (1999). Les nouveaux intermédiaires dans une économie en réseau. En <http://lesechos.fr/formations/marketing/articles>
- SCHMITT, B.H. (2001). Le marketing retrouve les valeurs de la sensibilité. *Les Echos*, mercredi 4 avril.
- TINARD, Y. (2001). Compagnies aériennes. Des alliances internationales pour quoi faire? *Espaces*. Paris, juillet-août, n° 184, págs. 44-51.
- VAN DEN HOVE, D., (2000). *La experiencia latinoamericana en Internet*. Buenos Aires, Ediciones urbanas, julio.
- VIARDOT, E. (2000). Key Features and Importance of Professional Information Technology-based Services. *European Management Journal*. Août, vol 18, n° 4.
- WADE, P. y RAFFOUR, G. (2000). L'Internet, un nouveau canal de distribution. *Espaces*. avril, n° 170.
- WAN, C. S. (2002). The Web Sites of International Tourist Hotels and Tour Wholesalers in Taiwan. *Tourism Management*. April 23, págs. 155-160.

TÍTULOS PUBLICADOS EN ESTA SERIE

1. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Technological Progress, Trade Orientation and the Relationship between Income Inequality and Economic Growth*. 1995. 68 págs.
2. DÍAZ, Carlos y MCLEAY, Stuart. *Provisiones por malas deudas y transferencias de información intraindustrial en el sector bancario*. 1996. 30 págs.
3. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Agricultural Productivity, Trade Orientation and Economic Growth*. 1996. 78 págs.
4. BARDHAN , Pranab y PRIALÉ, Rodrigo. *Endogenous Growth Theory in a Vintage Capital Model*. 1996. 41 págs.
5. DEL VALLE, Manuel. *The Transformation of Telecommunications in Peru: 1994-1996*. 1997. 43 págs.
6. SANTANA, Martín y SABHERWAL, Rajiv. *Developing Global Applications of Information Technology: An Examination of Problems and Implementation Tactics*. 1997. 28 págs.
7. SANTANA, Martín; MARAKAS, George M. y Hornik, Steven. *An Organizational Learning Perspective of Tactics for Information Systems Implementation: Linking Process with Strategy*. 1997. 27 págs.
8. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *Primarización y nivel de vida: el caso peruano 1950-1997*. 1998. 59 págs.
9. BERRÍOS, Rubén. *La transparencia en la privatización: una aproximación a partir de tres casos del proceso peruano*. 2001. 45 págs.

Impresión
Impresión carátula: Gráfica Técnica s.r.l.
Los Talladores 184
Urb. El Artesano, Ate
Impresión interiores: ESAN
Alonso de Molina 1652, Monterrico, Surco

LIMA-PERÚ
Octubre de 2002