

La evolución de los procesos de mediación en la distribución turística: el caso de Expedia y Priceline

The evolution of intermediation processes in the tourism industry: Expedia versus Priceline

María D. Flecha Barrio¹, Cristina Figueroa Domecq¹, Pilar Talón Ballesteros¹

¹ Universidad Rey Juan Carlos, España

mariadolores.flecha@urjc.es , cristina.figueroa@urjc.es , pilar.talon@urjc.es

RESUMEN. El mercado de la distribución turística ha sido uno de los más afectados por el desarrollo de las nuevas tecnologías. El papel protagonista alcanzado por Internet dentro del proceso de distribución ha facilitado la progresiva aparición de nuevas generaciones de intermediarios, que han transformando un mercado fuertemente establecido en un mercado vulnerable y un auténtico reto. En el presente trabajo se realiza una contextualización teórica de la evolución de los procesos de mediación, así como su funcionamiento. Mediante esta contextualización se presentan dos casos de estudio básicos de las dos empresas líderes mundiales en la distribución turística como son: Expedia y Priceline, en los que se constatan los diferentes movimientos de desintermediación e intermediación realizados por estas empresas es sus estrategias de crecimiento.

ABSTRACT. The tourism distribution market has been one of the most dramatically affected by the new technologies developments. The leading role reached by Internet within the distribution process has supported the progressive emergence of new types of intermediaries, turning a quite stable market into a challenging and vulnerable one. In the present article a theoretical contextualization of the intermediation processes evolution, as well as its operational management, are developed. Based on the created theoretical contextualisation two case studies are analyzed: Expedia and Priceline; the two world leaders in Tourism intermediation. In each case study the intermediation and de-intermediation processes developed within their growth strategies are analyzed.

PALABRAS CLAVE: Distribución, Intermediarios, Desintermediación, Reintermediación, Expedia, Priceline.

KEYWORDS: Distribution, Intermediaries, Desintermediation, Reintermediation, Expedia, Priceline.

1. Introducción

Es numerosa la literatura que avala la rápida adopción, por parte del sector turístico, de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Sheldon, 1997; Buhalis y Law, 2008; Ip, Leung y Law, 2010, entre otros muchos). El sector turístico siempre ha sido idóneo para el comercio electrónico, debido, según Porter (2001) a la capacidad de Internet para reconfigurar industrias que, al igual que la turística, estaban acotadas por la elevada inversión necesaria para comunicarse, reunir información o realizar transacciones. Otro factor decisivo para el rápido crecimiento online en el entorno turístico ha sido la propia naturaleza de su producto, ya que el producto turístico es un elemento basado en la información y la posibilidad de poder ofrecerla en tiempo real aumenta exponencialmente el potencial del valor añadido de los servicios electrónicos (Walden y Ankar, 2006).

La incorporación de las TICs al sector turístico modificó radicalmente la eficiencia y eficacia de las empresas turísticas y los destinos, la forma en que los negocios se llevan a cabo en el mercado, así como la forma en la que interactúan con los consumidores (Buhalis y Law, 2008). Como consecuencia, en la actualidad, tanto las empresas turísticas como los destinos turísticos dependen del poder creciente de las TICs, el comercio electrónico y el desarrollo de las redes sociales (Buhalis y Foerste, 2015).

A pesar de las oportunidades que las TICs han creado para el mercado turístico, los cambios que las TIC provocan en la estructura de la cadena de valor, afectan de manera desigual a sus diferentes miembros. Si un intermediario gracias a la tecnología aumenta su responsabilidad en la cadena de valor obtiene una mejora de su posición en el canal y como consecuencia se producen cambios en la contribución de cada uno al producto turístico final (Berne, García-González y Múgica, 2012). Estos cambios han provocado que la industria turística se convirtiera en una de las primeras en las que se apostó por la desintermediación, para evitar el coste directo que esto supone (Kaewtipong, 2010).

Por tanto, el objetivo de este artículo es evaluar la evolución del mercado de intermediación turística, para analizar la evolución de los procesos de mediación, así como el funcionamiento de dichos procesos.

Mediante una contextualización teórica se van a presentar dos casos de estudio básicos para dichos procesos. En concreto, se han seleccionado las dos empresas líderes mundiales en la distribución turística online: Expedia y Priceline. En ambos casos se constatan los diferentes movimientos de desintermediación e intermediación realizados por estas dos organizaciones, con trayectorias muy similares, en sus estrategias de crecimiento.

2. Evolución de los procesos de mediación

La teoría de los nuevos mercados vulnerables (NVM) se desarrolla para explicar cómo los cambios fundamentales que producen el desarrollo de las TICs, las nuevas regulaciones, los cambios en el comportamiento del consumidor y la falta de visión de los competidores existentes, afectan a la vulnerabilidad de las empresas que compiten en ese mercado (Granados et al., 2008b). Si bien, la entrada de nuevos competidores y la pérdida de cuota de mercado puede ralentizarse por el propio desarrollo tecnológico de las empresas existentes (Lucas et al., 2009), finalmente los nuevos competidores obligarán a los actuales a modificar su modelo de negocio o a adoptar el modelo de los nuevos entrantes para poder sobrevivir. Granados et al. (2008a) consideran al mercado de la distribución turística como un ejemplo idóneo para validar esta teoría.

El mercado de la distribución turística era un mercado fuertemente establecido que se hizo vulnerable con la aparición de las nuevas generaciones de intermediarios, principalmente porque se dieron tres condiciones: era fácil la entrada de nuevos actores, el mercado era atractivo de atacar y, por último, era un mercado difícil de defender (Granados et al., 2008a).

Para poder entender con claridad este nuevo entorno analizamos el impacto de las TICs en el mercado de



la distribución turística desde la perspectiva de las cinco fuerzas competitivas de Porter: (1) la intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores; (2) las barreras de entrada a los nuevos competidores; (3) las amenazas de productos sustitutivos; (4) el poder de negociación de los proveedores y (5) el poder de negociación de los compradores.

El desarrollo tecnológico intensifica la rivalidad entre los actuales competidores de la cadena de distribución turística. Por un lado, la expansión del mercado geográfico ha multiplicado el número de competidores, y por otro se ha incrementado la rivalidad entre los competidores turísticos existentes. La tecnología afecta a las estructuras de diferenciación y de costos, aumentando la dificultad para crear y mantener ventajas competitivas, rivalizando en muchas ocasiones solo con el precio como elemento diferenciador.

Internet, también, debilitó la estabilidad estructural que le proporcionaban las altas barreras de entrada impuestas por la complejidad de la distribución de productos turísticos (Granados et al., 2008b), alteró el alcance del mercado, las economías de escala y la cantidad de capital necesario para competir. Este hecho ha redefinido los canales de distribución, puesto que minimiza los costes de cambio para el cliente, facilitando la transparencia de precios y mejorando la eficiencia de la producción (Buhalis y Law, 2008). La amenaza de sustitución también puede verse afectada por los avances tecnológicos (Porter, 1980) que favorecen la creación de productos sustitutivos porque habilitan otras formas de satisfacer necesidades y funciones. Asimismo, incrementa la información y el poder de negociación de los compradores (O'Connor y Frew, 2002; Buhalis y Licata, 2002). Como consecuencia de todos estos cambios los compradores han ganado poder de negociación, debido a su acceso instantáneo a la información, comprendiendo las condiciones del mercado, y estando de forma constante expuestos a ofertas especiales.

Es destacable también el aumento de la comodidad, la transparencia, la flexibilidad, la comunicación directa con los proveedores, y la profundidad de la información disponible. También ha favorecido al comprador el hecho de que haya aumentado el número y tipo de proveedores disponibles puesto que se han multiplicado las posibilidades de elección y de realizar comparaciones directas.

Y por último, Internet igualmente ha aumentado la capacidad de negociación de los proveedores. Las empresas turísticas, por primera vez en la historia, tenían la oportunidad de no depender exclusivamente de los intermediarios de gran alcance, tales como agencias de viajes, turoperadores o Global Distribution Systems (GDS). Además el acceso a la información disponible les permitía controlar a sus competidores y poder ofrecer a sus clientes productos adaptados y diferenciados. La eficacia de sus acciones de marketing se incrementaba proporcionando importantes ahorros de coste como los de distribución.

En definitiva, la constante innovación de productos y procesos apoyados por estrategias proactivas y reactivas, son algunas de las pocas fuentes de ventajas competitivas en la era de Internet. Internet tiende a disminuir el poder de negociación de los componentes de los canales de distribución al proporcionar vías más directas al cliente y puede mejorar la posición relativa de una industria frente a sustitutos tradicionales al expandir el tamaño de ese mercado.

Las TICs han tenido una relación intrínseca con todos los cambios que ha sufrido la distribución turística desde su desarrollo. Tanto Andal-Ancion, Cartwright y Yip (2003) como Gomis y Borja (2006) proponen un marco teórico para analizar estos cambios identificando tres modelos de procesos de mediación (véase figura 1):

Modelo 1. Proceso de Desintermediación o eliminación de intermediarios, lo que resulta en un valor de cadena más corta;

Modelo 2. Proceso de Reintermediación, que consiste en la adopción de nuevos intermediarios o la aparición de nuevas funciones de intermediación lo que da lugar a una cadena de valor más larga, y

Modelo 3. Proceso de Mediación relacional o la construcción de alianzas estratégicas y asociaciones con

jugadores nuevos o con los ya existentes.

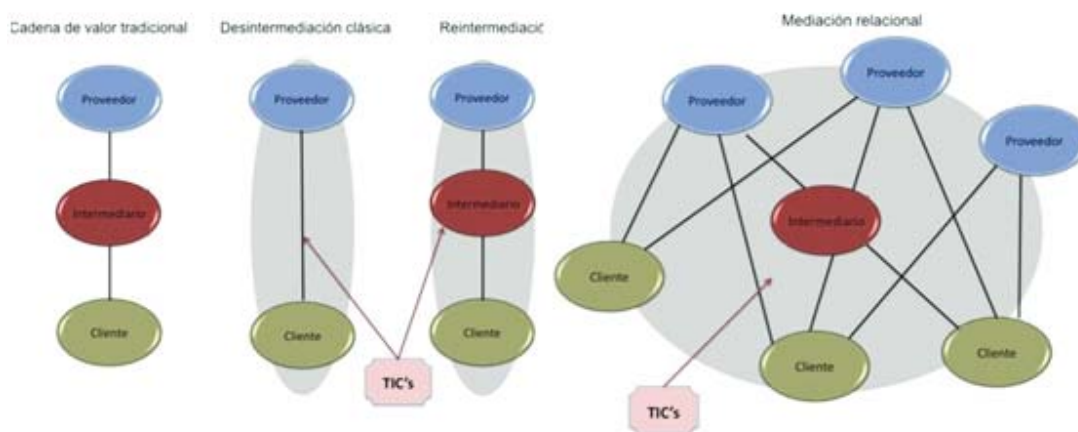


Figura 1. Procesos de mediación. Fuente: Andal-Ancion, Cartwright y Yip (2003).

2.1. El proceso de desintermediación. Cadena de valor corta

La desintermediación se produce cuando se suprimen intermediarios de la cadena de distribución (Buhalis, 1998) con el fin de acercar más la empresa a los clientes finales. Esta eliminación de intermediarios produce una redistribución de los beneficios a lo largo del canal de distribución, siendo beneficiados los proveedores, el consumidor final o ambos.

La desintermediación turística se define como el fenómeno producido cuando se eliminan algunas de las funciones que realizan los intermediarios gracias a las redes digitales (Anckar y Walden, 2002). Cuando el consumidor final puede realizar de forma asequible y accesible esas funciones la intermediación pierde su valor económico.

Son varios los factores implicados en los procesos de desintermediación, siendo uno de los más importantes el relacionado con las características intrínsecas del producto o servicio, por ejemplo si el producto puede entregarse de manera electrónica se puede prescindir del intermediario final. Otro factor decisivo era la información necesaria para vender el producto, antes de la aparición de las TICs estaba en poder del intermediario, puesto que era él quien comunicaba y asesoraba al cliente final, en la actualidad un sitio web puede realizar la mayor parte de esas funciones. Otros factores, menos importantes pero que también favorecen la desintermediación, son la personalización de los productos, el ahorro en los costes de búsqueda o la posesión de una interfaz que transmita información en tiempo real (Granados et al., 2008b; Buhalis y Law, 2008).

Al ser el sector turístico pionero en los movimientos de desintermediación, los principales afectados fueron los intermediarios tradicionales, aquellos que constituían el pilar de la cadena de distribución turística, nos referimos a las agencias de viajes, los GDS y los turoperadores. Los primeros portales online que desarrollaron los proveedores para ofrecer su inventario de plazas de avión, habitaciones de hotel y coches de alquiler, provocaron la desintermediación de las agencias de viajes tradicionales y GDS, creando una cadena de valor más corta. De hecho el sector de las agencias, según Gomis y Borja (2006), ya fue identificado en la década de los noventa, como uno de los que resultarían más afectados por la desintermediación, incluso amenazando su existencia. No todo el sector de las agencias de viajes resultó afectado, mientras que las grandes agencias de viajes y turoperadores aumentaban su facturación, las pequeñas agencias de viajes tradicionales minoristas tenían cada vez más dificultades para competir en el mercado y muchas acabaron quebrado. Dado que Internet ha permitido a los clientes la posibilidad de reservar sus propios viajes, a través de webs que ofrecen flexibilidad, variedad y amplitud de opciones, las agencias de viajes que no ofrecen un valor añadido,

basado en la especialización y el conocimiento profundo de productos de viaje complejos, han perdido su razón de ser (O'Connor y Piccoli, 2003; Prayag y Del Chiappa, 2014). En 2002, Expedia, Orbitz, y Travelocity intentaron desintermediar a las agencias especializadas en segmento Business o Travel Management Companies (TMC), pero estas resistieron el envite (Kracht y Wang, 2010).

El futuro de las agencias de viajes ha sido ampliamente debatido, mientras que los estudios focalizados en los proveedores hoteleros pronostican un descenso en su uso y casi su desaparición, los estudios centrados en la demanda demuestran que todavía existen grandes grupos de consumidores que buscan el asesoramiento personal proporcionado en las agencias de viajes (Law et al., 2004; Prayag y Del Chiappa, 2014; Law et al., 2015).

Por otra parte, el papel de los GDS como intermediario en la cadena de valor también disminuyó, erosionando su base de clientes y creando presión sobre sus beneficios. En 2005 la cuota de reservas aéreas realizadas en los GDS fue del 54%, unos treinta puntos menos de cuota de mercado con respecto a la década de 1980 (Granados et al., 2008a).

A los turoperadores les influyó la desintermediación de las aerolíneas que verticalmente se habían integrado en turoperadores, como el caso de Qantas. Por otro lado ellos podían, siempre que la normativa de sus países lo permitiera, vender a los consumidores directamente a través de su propia página web y desintermediarse así de las agencias de viajes tradicionales y GDS (Anckar y Walden, 2002; Buhalis y Law 2008). Algunos se crearon para distribuir su producto exclusivamente a través de sus propias agencias como es el caso de Tourmundial y Viajes El Corte Inglés, e incluso otros como Thomas Cook se convirtieron en líneas aéreas (Anckar y Walden, 2002; Dolnicar y Laesser, 2007; Buhalis y Law, 2008). Buhalis y Law (2008) afirman que las agencias de viajes tradicionales, por su parte, también tratan de desintermediarse de los turoperadores mediante la creación y venta de sus propios paquetes turísticos.

2.2. El proceso de reintermediación. Cadena de valor larga

Los mercados electrónicos compensan el fenómeno de la desintermediación promoviendo, por un lado, el crecimiento de nuevos tipos de intermediarios electrónicos y, por otra parte, la creación de nuevas versiones de los intermediarios tradicionales y de los canales de distribución. Este hecho se debe a que una gran parte de las empresas turísticas consolidadas no supieron aprovechar, en un principio, las posibilidades que ofrecía Internet, lo que propició la aparición de nuevos jugadores o cibermediarios que vieron la oportunidad de entrar en un mercado con canales de distribución de bajo coste con los que podían obtener altos beneficios (Granados et al., 2008a).

Estos intermediarios online conocidos en el mercado norteamericano como Third Party Sites, modificaron de forma dramática el papel de los intermediarios tradicionales, provocando la reintermediación y por tanto, el aumento, en algunos casos de forma significativa, de las capas de intermediación (Kracht y Wang, 2010). De hecho, Anckar y Walden (2002) creen que en un futuro próximo seguirá existiendo la necesidad de intermediarios, si bien es probable que alguna de sus funciones tradicionales pierdan importancia como resultado de los avances en las TICs.

El proceso de reintermediación se puede producir de dos maneras. En primer lugar, cuando es necesaria la participación de un nuevo intermediario, y que en el caso de que este proceso sea electrónico se denomina Cibermediación. En segundo lugar, está el caso de que los intermediarios ya establecidos intentan reintermediar el mercado con sus propios mecanismos electrónicos. A continuación se desarrollan los dos procesos.

2.2.1. Proceso de reintermediación por la aparición de un nuevo intermediario: la cibermediación

La cibermediación se produce cuando los intermediarios tradicionales son reemplazados por la aparición

de mecanismos de contratación electrónica o cibermediarios. Pueden ser cibermediarios puros o intermediarios en los que la intervención humana sigue siendo necesaria aunque sea muy dependiente de las TICs (Granados et al., 2008b). La aparición de estos cibermediarios ha desafiado los modelos de negocio de los distribuidores tradicionales, por ejemplo, la aparición de las Agencias de Viajes Online u Online Travel Agencies (OTA) obligaron a replantearse sus estrategias y operaciones a empresas tan consolidadas como Thomson y Thomas Cook; las web de subastas como eBay, de comparación de precios como KAYAK, de subastas inversas como Priceline o de predicciones como Farecast también provocaron un gran desafío en cuanto al establecimiento de precios de proveedores e intermediarios. Asimismo, el desarrollo de las redes sociales en turismo (Web 2.0 o Travel 2.0) supuso la aparición de empresas como TripAdvisor que también han permitido a los consumidores interactuar y ofrecer asesoramiento de igual a igual. Todos estos cambios han obligado a los participantes del sector turístico a redefinir sus modelos de negocio y a tomar medidas drásticas en el desarrollo de sus cadenas de valor (Buhalis y Law, 2008).

El modelo de negocio de estas primeras OTAs favoreció a los GDS, que empezaron a jugar un papel importante tanto online como offline. Estos contaban con la disponibilidad de sus motores de búsqueda, tan sólo necesitaban desarrollar un navegador basado en los resultados de búsqueda sus motores. Sin embargo los altos costes de los switch o de infraestructuras para vincularlos provocaron que las OTAs no pudieran acceder a la eficacia de los proveedores de GDS específicos.

La mayoría de estos cibermediarios emergentes eran nuevos participantes, a menudo propiedad o impulsados por organizaciones no turísticas (por ejemplo Microsoft y Expedia). Por tanto, existen diversos tipos de Cibermediarios. En primer lugar, están los ya nombrados Cibermediarios basados todos en tecnología de Internet. A continuación, están los Cibermediarios que surgieron con la televisión digital interactiva (IDTV). En tercer lugar, destacan los Cibermediarios con tecnología de dispositivos móviles, y por último, los Innomediarios. Los innomediarios son agentes que proporcionan a las empresas el conocimiento necesario para facilitar la innovación y funcionan como puente entre la empresa y los consumidores, aunque no participan en el proceso de distribución.

La importancia de estos intermediarios radica en que las empresas necesitan la interacción directa con los clientes, pese al acceso global que proporciona Internet, los canales de comunicación entre la empresa y los clientes tienen ciertas limitaciones. Es complicado para una empresa interactuar con sus clientes potenciales, con clientes de sus competidores o con clientes en otros mercados. Incluso en caso de conseguir dicha interacción, la empresa sufre de falta de neutralidad y los clientes prefieren confiar en un tercero puesto que a menudo sienten que la información que obtienen directamente de la compañía es sesgada o refleja un interés particular. Además, las empresas pueden participar en el diálogo con sus clientes sólo en un número limitado de contextos; por ejemplo, los clientes tienden a visitar el sitio web de una empresa cuando están cerca de una decisión de compra o después de que la hayan realizado, y la empresa prefiere interactuar con ellos cuando aún están en busca de información específica o para evaluar las oportunidades de sus productos. Una solución es la creación, por parte de las empresas, de comunidades online para dialogar o de grupos de asesoramiento que impulsen nuevas ideas para la creación de nuevos productos o desarrollar herramientas que permitan a sus clientes cooperar en el diseño de productos. Si estos canales de interacción los gestiona un tercero, en lugar de directamente por la empresa, el proceso se denomina innomediación (innovación intermediada) y los actores externos que lo facilitan son los Innomediarios (Sawhney, Prandelli y Verona, 2003).

Sawhney, Prandelli y Verona (2003) identifican por lo menos tres tipos de Innomediarios: (1) como operadores en redes de consumidores; (2) como operadores de comunidades de clientes y (3) como operadores en el mercado de la innovación. Los tres tipos difieren de acuerdo con la función que realizan, por la clase de conocimiento del cliente que permiten obtener a las empresas y por las etapas del proceso de innovación que mejor apoyen.

Los innomediarios en redes de consumidores son la forma más simple de innomediario, ya que importan el

Flecha, M. D.; Figueroa, C.; Talón, P. (2017). La evolución de los procesos de mediación en la distribución turística: el caso de Expedia y Priceline. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 2(1), 73-86.

conocimiento desde los consumidores individuales y son como versiones online de los proveedores de investigación de mercado que operan con paneles de consumidores. Apoyan la innovación mediante la contratación y el mantenimiento de las redes de consumidores y luego proporcionan a las empresas el acceso a segmentos específicos de clientes con el fin de solicitar la retroalimentación. Un ejemplo de un operador de red del cliente es la empresa de investigación de mercado online comScore Networks, con una muestra global de más de 1,5 millones de panelistas que han aceptado que sea supervisado su comportamiento en Internet de forma confidencial y anónima. Actualmente no existe ningún operador en redes de consumidores específico del sector turístico.

Los innomediarios como operadores de comunidades de clientes están especializados en conectar a las empresas con comunidades de clientes basadas en intereses comunes. Estos operadores suelen comenzar como infomediarios, crean comunidades con el fin de facilitar las transacciones y evolucionan en el papel de innomediario. Son particularmente útiles tanto en el proceso de innovación, cuando las empresas están tratando de entender el estilo de vida de los clientes, las motivaciones y necesidades insatisfechas, como en la fase de diseño del producto, cuando los diseñadores y gerentes de producto necesitan comunicarse y colaborar con los clientes para optimizar los diseños. Podemos citar como ejemplo a TripAdvisor, la red social por excelencia sobre opiniones de viajeros que constituye la comunidad más grande del mundo, con más de 20 millones de usuarios registrados. Permite emitir opiniones sobre cualquier servicio turístico o destino a la vez que proporciona una poderosa plataforma para la interacción peer to peer.

Por último, encontramos los innomediarios como operadores en el mercado de la innovación. Difieren de los otros innomediarios en que en este caso no es una empresa la que conecta y obtiene información de proveedores y consumidores seleccionados, sino varias empresas, capaces de interactuar con un gran número de consumidores potenciales. Es un modelo muy utilizado por empresas farmacéuticas que de momento no está explotado en el sector turístico. Las innovaciones suelen ser propiedad intelectual: un descubrimiento, patente o know-how, y el conocimiento disponible para la venta es la experiencia especializada de los profesionales.

La aparición de los innomediarios es paralela al desarrollo de Infomediarios, a los que se definen como terceros que median entre los clientes que buscan información para tomar decisiones de compra y las empresas que quieren llegar a ellos. Dado que Internet ofrece una gran cantidad de información directamente accesible sobre precios, productos y oportunidades de negocio, los infomediarios recopilan y organizan los contenidos sobre los productos y servicios para las personas que están considerando una compra y así facilitan las transacciones. Los infomediarios emergen como una nueva categoría de intermediarios en un contexto empresarial en el que los compradores y vendedores interactúan más fácilmente entre sí, pero todavía necesitan procesar mucha información (Belleflamme y Neysen, 2009). Las dos partes, tanto empresa como clientes salen beneficiadas, por un lado complementan los canales de e-commerce ayudando a las empresas a alcanzar una base más amplia de clientes con los que conectar en la fase inicial del proceso de compra antes de la toma de decisiones y por otro, los clientes perciben un mayor nivel de confianza al considerar neutral y profesional la información proporcionada.

Existen múltiples infomediarios con diferentes modelos de negocio, basados tanto en open data como en social media. Mele y Russo-Spena (2015) han identificado hasta seis diferentes modelos de negocio dependiendo del acceso a los datos o al nivel de diálogo con usuarios y proveedores. Entre ellos destacamos los comparadores automáticos que comparan los precios o los productos según los diferentes criterios de elección (Longhi, 2008) y las aplicaciones interactivas. Los metabuscadores son los infomediarios más conocidos en el sector turístico, tenemos varios ejemplos como KAYAK, Trivago o Rastreator.

Los infomediarios también recogen el conocimiento generado por el cliente y lo empaquetan de manera que ayude a las empresas a mejorar sus procesos de innovación, uniendo de ese modo a productor y consumidor, y creando un mercado más dinámico al proporcionar información instantánea, cuantos más post tenga la página web, tiene un mayor valor para los lectores (Nieto et al., 2014). El número de empresas que

operan en el entorno online sigue creciendo exponencialmente facilitando que los infomediarios (buscadores y metabuscadores) mejoren, aún más, su posición competitiva, por lo tanto, es indispensable para las empresas proveedoras e intermediarias estar bien posicionada en la Red (Vallespín y Molinillo, 2014).

La mayoría de infomediarios se especializan y ofrecen información sobre un sector específico del mercado, como el turismo rural, como es el caso Toprural, líder en el sector del turismo rural europeo (ahora es parte de HomeAway, el infomediario turístico líder en todo el mundo). Toprural cuenta con aproximadamente la mitad de todos los establecimientos de alojamiento rural de España (Nieto et al., 2014).

Mientras que los infomediarios se centran en agregar información al producto y la empresa, los innomediarios se concentran en agregar y difundir el conocimiento que se ha generado sobre el cliente. A menudo, una sola empresa puede realizar ambas funciones, y es lo más habitual en la actualidad. Finalmente, destacar que ya se trate de compradores o vendedores, los participantes en la misma plataforma electrónica se encuentran en una posición particular, ya que cooperan al éxito colectivo de la plataforma mientras siguen siendo competidores (Belleflamme y Neysen, 2009).

2.2.2. Proceso de reintermediación por parte de intermediarios ya establecidos: cadena de valor larga

La reintermediación también la producen los intermediarios ya establecidos cuando intentan reintermediar el mercado con sus propios mecanismos electrónicos. Si los costes de coordinación entre las empresas disminuyen, se incrementará la actividad económica, la integración vertical se convertirá en una opción poco interesante y la cadena de suministro se alargará siempre que existan proveedores e intermediarios externos que aporten valor añadido. El aumento de los cybermediarios en muchas industrias impulsadas, sobre todo, por el capital riesgo no es sólo el producto de la experimentación, sino una consecuencia de los roles de intermediación innovadores que son posibles gracias al desarrollo de las tecnologías de comercio electrónico.

Con la creación de la OTAOrbitz las cinco principales aerolíneas estadounidenses reintermediaron el canal de distribución de las agencias de viajes online. La infraestructura de los GDS, basada desde su creación en la tecnología, se había convertido en un impedimento para competir eficazmente contra esta nueva amenaza. Del mismo modo, las OTAs basadas en los GDS, tienen una fuerte dependencia de esa tecnología, en la que cualquier cambio conlleva costes muy elevados, y no han sido capaces de ofrecer el mismo nivel de transparencia de información sobre productos y precios que Orbitz. Por lo tanto, la inversión de capital requerida para desarrollar un GDS, que originalmente planteó barreras de entrada y proporcionaba una ventaja sostenible, ha fracasado con la aparición de las nuevas tecnologías de comercio electrónico. Los GDS deben entonces realizar grandes inversiones para actualizar su tecnología, a pesar de su disminución de ingresos por la aparición de nuevos competidores.

Otros movimiento de reintermediación es el realizado por las principales marcas hoteleras americanas: Marriott Hotels & Resorts, Hilton Worldwide, Hyatt Hotels Corporation, Wyndham Hotels and Resorts, IHG y Choice Hotels International, creando el buscador Roomkey.com para evitar la creciente dependencia de las OTAs al vender su inventario.

Las pequeñas agencias de viajes tradicionales pueden reintermediarse a ellas mismas uniéndose a grandes grupos de gestión o integrándose en franquicias. Las grandes agencias proporcionan a las pequeñas el acceso a los GDS a través de su afiliación a la International Air Transport Association (IATA), y por medio de la tecnología de comunicación que facilitan las grandes agencias, las pequeñas agencias de viajes han podido disfrutar de relaciones más estrechas con las compañías aéreas y la reintermediación resultante. Del mismo modo que muchos agentes de viajes se están reintermediando convirtiéndose en agentes de viajes freelance asociados a grandes agencias. Las agencias de viajes pueden también reintermediarse a través del modelo de infomediario, especializándose en el negocio de la información, es decir, buscar, agregar, organizar y clasificar la información de diversas ofertas de viajes especiales ofrecidas por las OTAs (Kaewkitipong, 2010).



Los turoperadores también han participado en la integración vertical, convirtiéndose en proveedores de vuelos con líneas chárter por un lado y en propietarios de agencias de viajes minoristas por el otro (Dolnicar y Laesser, 2007).

2.3. El proceso de mediación relacional

El proceso de mediación relacional se ve afectado principalmente por las interacciones de la empresa con sus socios y competidores. Los beneficios del efecto “red” y de la estandarización son las razones fundamentales para que las empresas colaboren más estrechamente. Otras razones menos destacables pero también importantes son el uso de la Red para la localización de productos e información con la consiguiente reducción de los costes de búsqueda, la necesidad de construir un sistema de tecnología conjunta en tiempo real y la ausencia de determinadas competencias, que anima a las empresas a asociarse con otros, incluso con competidores, para llenar esos vacíos.

En general, a los clientes no les gusta limitarse a un único proveedor, prefieren la comodidad de tener una amplia selección para elegir. Del mismo modo, los proveedores no quieren limitarse a atender a un único cliente, aunque este sea una gran corporación. Con este modelo de mediación los jugadores son libres de interactuar en la Red, cada uno puede crear sus propios espacios en los que se crean sinergias que pueden propiciar la creación de oportunidades que antes no existían. Gomis y Borja (2006), consideran que con este tipo de mediación las empresas turísticas tenderán a ofrecer conjuntos de productos y/o servicios (aunque no sean exclusivamente turísticos) agrupados en un sistema integral de creación de riqueza, gracias a las sinergias, mejoras de sistemas y economías de escala.

Este reordenamiento de las relaciones de los socios de canal de distribución ha sido quizás el efecto más importante de Internet en el sector turístico siendo la existencia simultánea de múltiples categorías de intermediarios una manifestación del diferente valor que cada uno aporta al sistema de distribución turística (O'Connor y Frew, 2002). En general, no es sorprendente que existan conflictos de intereses entre los diferentes stakeholders de la industria turística, el rápido crecimiento de Internet ha aumentado significativamente el desacuerdo entre proveedores e intermediarios. Los proveedores dependen de los intermediarios para la distribución de su producto, sin embargo, al mismo tiempo también buscan reducir los costes de la intermediación tanto como sea posible (Kaewkitipong, 2010), si los conflictos no se resuelven adecuadamente una relación de beneficio mutuo puede convertirse en una relación de desconfianza (Tse, 2003). En este sentido Kracht y Wang (2010) consideran fundamental que los participantes en la distribución valoren los beneficios de cooperar con otros participantes que a su vez son competidores, y la posibilidad de convertir a los proveedores en intermediarios vendiendo productos complementarios y servicios para sus socios. Sin embargo, además de cooperar los participantes de la cadena de distribución compiten por tener relevancia o por alcanzar la desintermediación (O'Connor y Frew, 2002; Buhalis y Licata, 2002; O'Connor y Frew, 2002). Para evitar esos procesos los participantes o intermediarios no solo necesitan aportar valor añadido a los consumidores sino también al resto de participantes con los que tienen relación.

El resultado de todas estas desavenencias se manifiesta con la secuencia: intermediación, desintermediación y reintermediación. Anckar y Walden (2002) proponen esa secuencia como un patrón recurrente, con el argumento de que los intermediarios no tecnológicos tradicionales podrán en un futuro reintermediar de nuevo a los intermediarios electrónicos. Incluso cuando hay situación de desintermediación la entrada de nuevos cybermediarios y la reintermediación de los intermediarios tradicionales tienen como resultado la creación de más capas de la intermediación turística desde la aparición de Internet (Kracht y Wang, 2010)

3. La realidad sobre la desintermediación turística: Los casos de Expedia y Priceline

Ambas tienen su origen o parte de su origen en las primeras agencias de viajes basadas exclusivamente en la web, las OTAs. La primera OTA que apareció en el mercado fue creada en 1995 por Dan Whaley y Bruce

Yoxsimer en Palo Alto (California) y la llamaron Internet Travel Network (ITN), siendo la primera agencia online capaz de mostrar la disponibilidad y tarifas en tiempo real de habitaciones de hotel y vehículos, a través de una conexión directa con el sistema de Apolo, incluso permitía al cliente final realizar sus propias reservas. Un año más tarde los GDS realizaron un movimiento de reintermediación, pasando de ser meros proveedores de tecnología a competir con sus clientes tradicionales involucrándose directamente en la venta de productos turísticos. Sabre Interactive, una división de AMR Corp., propietario del GDS Sabre, creó su propia OTA Travelocity para derrocar el sistema tradicional. Travelocity obtuvo una rápida ventaja en el mercado y se mantuvo como líder hasta 2001. También en 1996, Microsoft en colaboración con el GDS Worldspan lanzó la OTA Expedia en la que se podían realizar tanto reservas hoteleras, como de billete aéreo o de alquiler de coches, ostentando la posición líder en el mercado desde 2001 (Longui, 2008; Granados et al., 2008a; Borja y Gomis, 2009; Joyce, 2013).

Un año más tarde se crearon dos OTAs con métodos innovadores de operación: Priceline y Last minute. Priceline comenzó con la venta de billetes de avión utilizando un novedoso demand collection system (sistema de recopilación de demanda) en el que son los consumidores los que proponen el precio de los servicios que desean comprar, este modelo de negocio conocido como subasta inversa marca el inicio de los precios opacos (Joyce, 2013). Lastminute.com, fue fundada en el Reino Unido con el propósito de realizar las ventas de último minuto de billetes de avión y habitaciones de hotel que no se habían podido comercializar por otros canales y que se quedarían sin vender (Borja y Gomis, 2009; Buhalis y Licata, 2002). En 2005 Lastminute.com fue adquirida por Travelocity.

A continuación se desarrollan la historia cronológica de las dos organizaciones.

Expedia, Inc., creada en 1996 en Estados Unidos por el gigante Microsoft, es una de las mayores compañías de viajes online del mundo, con una amplia cartera de marcas. Para su creación fue necesaria una alianza entre Microsoft y el GDS Worldspan, realizando así, uno de los primeros movimientos de reintermediación al pasar un GDS a competir directamente con las agencias de viajes. En 2001 fue vendida a USA Networks, esta operación valorada en unos 1.830 millones de dólares, permitió a USA Networks hacerse con el 75% de las acciones de Expedia.com y el 90% de los votos de la compañía. USA Networks creó así su división de viajes formada por Expedia, Expedia Corporate Travel (ahora Egencia), TripAdvisor, ClassicVacations, eLong, Hotels.com, y Hotwire.com. La división de viajes continuó creciendo incorporando las empresas CruiseShipCenters, CarRentals.com y Venere.

Otros importantes hechos históricos son, en el año 2010, cuando Expedia y Yahoo! se alían para mejorar el buscador de viajes del portal, en esa fecha eran empresas competidoras, Yahoo había creado Yahoo!Travel en 2006 con la compra del metabuscador FareChase. Asimismo, en 2011, TripAdvisor se escindió del grupo Expedia para reorientar su negocio. En 2013 se incorpora Trivago. Finalmente, en 2015, el grupo Expedia compró a Sabre, el portal de viajes Travelocity por 280 millones de dólares en efectivo y poco después compra Orbitz por 1.300 millones de dólares y la empresa especializada en viviendas turísticas Homeaway.

En conjunto, las marcas de Expedia, Inc. cubren prácticamente todos los procesos del viaje: búsqueda, planificación y proceso de reserva y compra de viajes turísticos. El portafolio de marcas incluye: Expedia.com, una de las agencias de viajes online importantes del mundo; Hotels.com, uno de los principales sitios web de reserva de alojamiento en el mundo; Orbitz Worldwide, una cartera de viajes online líder a nivel mundial; Expedia Affiliate Network (EAN), empresa de conectividad de reservas de viajes para los miles de afiliados activos; Trivago, una empresa de búsqueda de hotel online; HomeAway, infomediario especializado en servicios vacacionales; Egencia, un servicio completo en la gestión de viajes; Travelocity, una de las marcas de servicio completo de viajes online más importantes; Hotwire, una agencia de viajes online especializadas en descuentos a través de la oferta de viajes opacos; Wotif Group, una cartera de marcas de viajes online líder en Australia y Nueva Zelanda; ClassicVacations, un especialista en viajes de lujo; CarRentals.com, que ofrece una gran selección de vehículos, localizaciones, y las agencias de alquiler; Expedia Local Expert, un proveedor líder de actividades y experiencias de destino; Venere, el especialista en reservas online de hotel en Europa; y



CruiseShipCenters Expedia, uno de los principales expertos en vacaciones de crucero por menor de América del Norte.

Por su parte, el grupo empresarial Priceline Group (PCLN) fue creado en 1997. Es un proveedor de viajes online y servicios que opera en 200 países mediante 6 marcas primarias: Booking.com, priceline.com, agoda.com, KAYAK, rentalcars.com yopentable.

Anteriormente conocida como Priceline.com LLC, la compañía pasó oficialmente a denominarse Priceline Group en Abril de 2014, para reflejar mejor su condición de una compañía con múltiples marcas que funcionan independientemente.

Según su página web, Priceline con 5,5 billones de dólares en reservas en 2015, es el grupo online líder en el mundo, siendo su historia parte de su éxito. En 1997 su fundador Jay Walker lanzó priceline.com con el servicio "your own price" (tu propio precio), fue la primera OTA que utilizó un método innovador en sus operaciones con el sistema de subasta inversa marcando el inicio de los precios opacos. Tras su salida a bolsa en 1999, protagonizando el estreno más caro de la historia, al recaudar 12.900 millones de dólares en su OPV (oferta pública de venta), continúa su proceso de expansión y crecimiento. En el año 2003 tras experimentar en el mercado de la gasolina, llamadas de teléfono a larga distancia, productos de segunda mano y coches, se inicia en los servicios de retail en airspace y en los servicios de retail en hotel con la compra de TravelWeb en 2004 (TravelWeb es el primer intermediario online, creado en 1994 por las cadenas hoteleras: Hyatt, Starwood, Hilton, Marriot e InterContinental, proporcionaba a las agencias de viajes acceso web a los CRS de los hoteles). Ese mismo año adquiere ActiveHotels.com, empresa líder en las reservas online de hoteles en Europa. En 2005 compra booking.com líder en Europa y la mayor de venta de alojamientos en el mundo actualmente y la integra con Active Hotels. Siguen las fusiones con importantes empresas de venta de alojamientos con Agoda.com (líder en Asia) en 2007. En el año 2010 Priceline ya es la empresa de reservas de alojamientos online más grande del mundo, por delante de su gran rival Expedia. En 2010 empiezan con el negocio de rent-a-cars y adquieren TravelJigsaw, actualmente rentalcars.com. En el año 2012 siguen comprando pequeñas empresas que se alinean con su estrategia de expansión. En 2013 compran el metabuscador KAYAK a Global Travel Search Tech Company (KAYAK fue concebido por los fundadores de las OTAs Expedia, Orbitz y Travelocity, se lanzó en 2005, y dos años después era el líder de viajes de metabúsqueda por su elevado número de visitas. En 2014 adquieren OpenTable, Inc, líder mundial en reservas en restaurantes y un año más tarde adquieren ASDigital, una empresa líder en Australia que ofrece servicios de gestión y reservas a restaurantes. En 2015 adquieren PriceMatch, una empresa líder en la gestión de datos y soluciones de análisis para hoteles. Ese mismo año adquiere RocketMiles, una compañía que permite a los viajeros hacer reservas de hoteles, al mismo tiempo que ganan millas para las compañías aéreas. Actualmente, sus principales marcas son Booking.com; priceline.com; KAYAK, agoda.com; rentalcars.com y OpenTable. Se observa una estrategia diversificadora e integradora en la que el cliente final se convierte en el punto desde el que pivotan todos sus servicios. Las reservas de alojamientos online, con especial interés en Asia, dan paso a nuevos sistemas para ahorrar y encontrar ofertas especiales y sistemas para gestionar tus viajes (predictores de precios, apps) encontrar las mejores ofertas en agencias de viajes y páginas de todo el mundo para así poder tomar la mejor decisión. Por última, servicios de alquiler de coches se completan con servicio de reservas online en restaurantes.

En la figura 2 se puede observar el cuadro resumen comparativo de las dos empresas.

2016	EXPEDIA	THE PRICELINE GROUP
OTA'S	Expedia Orbitz Travelocity Hotels.com Venere Hotwire	Priceline.com Booking.com Agoda
METABUSCADORES	Trivago	KAYAK
ALQUILER DE COCHER	CarRentals.com	rentalcars.com
EXPERIENCIAS EN DESTINO	Expedia Local Expert	
RESERVAS RESTAURANTES		OpenTable
RESERVAS CRUCEROS	CruiseShipCenters	
ALQUILER CASAS	Homeaway	
VIAJES EMPRESA	Egencia Business Travel	

Figura 2. Cuadro comparativo Expedia y Priceline Group. Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas Web corporativas (2016).

4. Conclusiones y recomendaciones

La importancia de la adaptación de empresas, organizaciones y destinos turísticos a la evolución del mercado de comercialización es patente y ha quedado demostrado en el presente artículo. Este artículo presenta un modelo teórico que permite entender la evolución en los procesos de intermediación turística, así como entender los procesos que se han llevado a cabo en dos de las empresas de intermediación turística del mundo: Expedia y Priceline. Si algo ha demostrado algo el breve análisis de estos casos es que ambas empresas ven en la integración vertical de sus servicios, una fuente de éxito. Ambas han integrado distintos servicios online en sus filas. Comenzando con la venta de billetes de avión o habitaciones de hotel, han incluido páginas web especializadas en subsectores turísticos (hoteles, alquiler de coches, restaurantes), al mismo tiempo que invertían en empresas que mejoraban los procesos de conectividad entre negocios y participantes en la venta turística (turistas, empresas turísticas, intermediarios offline y online). En este caso no podemos hablar de procesos de desintermediación, sino de reintermediación, ya que han incluido a nuevos agentes económicos en los cadenas de valor.

Estos hecho conllevan una serie de recomendaciones a las empresas, organizaciones y destinos turísticos. En primer lugar, el desarrollo tecnológico es un hecho al que no se puede ser ajeno; es fundamental mantenerse actualizado en todo el área relacionada con distribución y comunicación turística. En segundo lugar, aunque tanto destinos como empresas turísticas tratan de potenciar la desintermediación, hay que tener aspectos importantes en cuenta. El desarrollo tecnológico, la aparición de nuevas empresas, con nuevas funcionalidades al servicio del cliente y las organizaciones, y el importante uso que hace el cliente final de distintas fuentes de información y reservas, hace básico estar en la mayor cantidad de canales de distribución posible, siempre desde la racionalidad y la capacidad de gestión.



Por último, no se debe olvidar las importantes oportunidades de colaboración que ofrece el desarrollo de internet, entre clientes finales y organizaciones turísticas. Es importante identificar oportunidades de colaboración a nivel de distribución y comunicación e identificar maneras creativas de vender más y mejor.

En definitiva, la comercialización turística se complejiza y nunca deja de crecer. Los cibermediarios incorporan funciones de los infomediarios y viceversa, las empresas se concentran en grades holdings de distribución y van incorporando nuevos agentes, empresas innovadoras que lideran un cambio en la forma o modo de comprar del consumidor turístico, la multicanalidad ahonda ya en la omnicanalidad (con la incorporación de multitud de dispositivos) en la medida que el cliente desea comprar en cualquier momento y lugar, en los distintos canales y desde diversos dispositivos, esperando una experiencia de compra satisfactoria en todos y cada uno de ellos. La principal amenaza sería vivir de espaldas a este hecho, sin aprovechar las innumerables oportunidades que ofrece. Asimismo, los proceso de integración empresarial son cada vez más importantes y dotan de gran poder a estos grandes conglomerados en la intermediación turística.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Flecha, M. D.; Figueroa, C.; Talón, P. (2017). La evolución de los procesos de mediación en la distribución turística: el caso de Expedia y Priceline. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 2(1), 73-86. (www.ijist-tourism.com)

Referencias

- Anckar, B.; Walden, P. (2002). Self-Booking of High-and Low-complexity Travel Products: Exploratory Findings. *Information Technology & Tourism*, 4(3-4), 151-165.
- Andal-Ancion, A.; Cartwright, P. A.; Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional businesses. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34-41.
- Belleflamme, P.; Neysen, N. (2009). Coopetition in infomediaion: General analysis and application to e-tourism. In *Advances in tourism economics: New developments* (pp. 217-234). Springer, Heidelberg.
- Borja, L.; Gomis, J. M. (2009). El nuevo paradigma de la intermediación turística. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19, 409-421.
- Buhalis, D.; Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Buhalis, D.; Laws, E. (2001). *Tourism Distribution Channels: Practices, issues and transformation*. Continuum, London.
- Buhalis, D.; Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207-220.
- Buhalis, D.; Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 151-161.
- Dolnicar, S.; Laesser, C. (2007). Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, 46(2), 133-146.
- Gomis, J. M.; Borja, L. (2006). Modelos de inmediateción en el marco de un nuevo paradigma de la intermediación turística. In VI Congreso Nacional "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" (pp. 213-226). TURITEC 2006.
- Granados, N. F.; Kauffman, R. J.; King, B. (2008a). How has electronic travel distribution been transformed? A test of the theory of newly vulnerable markets. *Journal of Management Information Systems*, 25(2), 73-95.
- Granados, N. F.; Kauffman, R. J.; King, B. (2008b). The emerging role of vertical search engines in travel distribution: A newly-vulnerable electronic markets perspective. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Ip, C.; Leung, R.; Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 533-551.
- Joyce, S. (2013). A brief history of travel technology – from its evolution to looking at the future. Tnooz, (<http://www.tnooz.com/article/a-brief-history-of-travel-technology-from-its-evolution-to-looking-at-the-future/>)
- Kaewkitipong, L. (2010). Disintermediation in the tourism industry: Theory vs. practice. In *Sustainable e-business management* (pp. 160-171). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kracht, J.; Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: Evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736-757.
- Law, R.; Leung, K.; Wong, R. (2004). The impact of the Internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.
- Law, R.; Leung, R.; Lo, A.; Leung, D.; Fong, L. H. N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism: revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431-452.

- Longui, C. (2008). Usages of the Internet and e- Tourism.Towards a New Economy of Tourism. (http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/27/77/67/PDF/New_Economy_of_Tourism.pdf)
- Mele, C.; Russo-Spena, T. (2015). Innomediary agency and practices in shaping market innovation. *Industrial Marketing Management*, 44, 42-53.
- Nieto, J.; Hernández-Maestro, R. M.; Muñoz-Gallego, P. A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, 45, 115-123.
- O'Connor, P.; Frew, A. J. (2002). The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 33-45.
- O'Connor, P.; Piccoli, G. (2003). Marketing hotels using global distribution systems. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 105-114.
- Porter, M. E. (2001).Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78..
- Prayag, G.; Del Chiappa, G. (2014). Hotel disintermediation in France: perceptions of students from Generation Y. *Anatolia*, 25(3), 417-430.
- Sawhney, M.; Prandelli, E.; Verona, G. (2003). The power of innomediatio.MIT Sloan Management Review, 44(2), 77-82.
- Tse, A. C. B. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453-460.

