

un marco de antecedentes y consecuentes, hasta el establecimiento de reflexiones sobre la posible evolución de los futuros modelos de negocio y comunicación, con aspectos relevantes para el establecimiento de una reorientación estratégica que permita a los distintos agentes dar respuesta a las necesidades actuales del sector.

El primer capítulo, titulado *Un nuevo modelo de comunicación*, desde una perspectiva general, da a conocer los cambios sociales que se están produciendo actualmente y derivan de las transformaciones de los modelos de comunicación que se iniciaron en el pasado siglo. Las nuevas tecnologías, y el papel fundamental de la Red de redes, han permitido la evolución hacia un proceso de comunicación más flexible, con un procesamiento intensivo de la información con el consecuente efecto sobre la toma de decisiones estratégicas.

Con el título *Distribución: los orígenes de la transformación*, en el segundo capítulo se analizan los orígenes de la aplicación de las tecnologías de la información a la comercialización de billetes aéreos. La innovación y la utilización estratégica de la tecnología en el sector turístico alcanzaron su mayor exponente en las centrales de reservas de las compañías aéreas (CRS). Los CRS son bases de datos centralizadas que se actualizan de forma periódica y que permiten el acceso a los agentes abonados. La expansión de las actividades y la inclusión de otros muchos productos turísticos y formas alternativas de distribución, con un acceso *on line*, han derivado desde los CRS iniciales hacia los Sistemas Globales de Distribución (GDS).

El tercer capítulo se centra en el ámbito de la distribución. La utilización de las nuevas tecnologías de la información permitirá la obtención de ventajas competitivas en los modelos de intermediación. A partir de las teorías de Andal-Ancion, Cartwright y Yips, los autores distinguen tres tipos de tendencias en los modelos de negocio: la desintermediación clásica, la reintermediación y la mediación relacional. En cada uno de estos modelos se identifican diez factores que las empresas pueden utilizar en la previsión de transformaciones potenciales. Este capítulo sobre *El papel de la innovación* finaliza con tres casos prácticos sobre los efectos de factores indicados en los tres modelos señalados.

Con el título *Los GDS como paradigma de la transformación*, el cuarto capítulo describe el nuevo marco de relaciones entre los tres elementos determinantes en la comercialización turística: las líneas aéreas, los GDS y las agencias de viaje. Para realizar esta descripción se consideran las nuevas relaciones con los intermediarios y las actuales reglas en la retribución. A la eliminación de las barreras de entrada tecnológicas, con la consecuente aparición de nuevos competidores, y el acceso a la información turística por parte del cliente final que, hasta hace poco tiempo, sólo circulaba en el ámbito profesional, se suma la reducción de la comisión que las aerolíneas pagaban a las agencias, pero que se completan con incentivos por productividad.

En el capítulo quinto, *Cambios en el posicionamiento de las agencias de viaje*, se profundiza en los efectos de los cambios de retribución de las comisiones aéreas en las agencias, centrándose en el mercado español. Tal y como se afirmaba en el capítulo anterior, las compañías aéreas, siguiendo una política de reducción de costes, empezaron en el 2004 a reducir la comisión fija con la que retribuían a las agencias. Considerando que la fuerza de una agencia está en su asesoramiento y en la confianza que ofrece al cliente, la agencia compensó la caída de las comisiones con un modelo mixto de cargos por emisión (*service fee*) que cobraba al cliente y una pequeña comisión porcentual con la que

retribuye al proveedor. El futuro escenario al que se enfrentarán las agencias es incierto, su futuro puede estar en la concentración en grandes redes ofreciendo bajos precios o en la especialización con un producto específico a través de pequeñas empresas.

El sexto capítulo, *2000, año cero del comercio electrónico turístico en España. Situación actual y futura*, analiza, con una perspectiva eminentemente práctica, el entorno en el que se empezaron a desarrollar las primeras iniciativas turísticas en Internet en España. De la primera generación de comercio electrónico se avanzó hacia el establecimiento de plataformas de intermediación. Los autores destacan el año 2000 como fecha de despegue de iniciativas significativas en dos sentidos. En primer lugar, la utilización de agencias *on line* por parte de las tradicionales como complemento a su red de oficinas presenciales y, en segundo lugar, el nacimiento de la mayoría de las agencias *on line* puras, sin presencia física a través de locales.

Los últimos tres temas del libro abordan las transformaciones de los procesos de intermediación en empresas y organizaciones turísticas (reintermediación, desintermediación clásica y mediación relacional). En el capítulo séptimo, *Los procesos de reintermediación en los servicios de ocio-turismo*, se diferencia entre las empresas orientadas al proveedor y las empresas orientadas al cliente. Respecto a las primeras, se destaca la importancia de la cuota de mercado y la notoriedad de marca como estrategias básicas. En cuanto a las empresas orientadas al cliente la atención se centra en la experiencia del turista. Colocar al cliente en el centro de la estrategia empresarial implica la necesidad de una fragmentación de las necesidades de los consumidores y del despunte de modelos de negocios alternativos que permitan que sea el cliente final quien diseñe el servicio que desea disfrutar.

En el octavo capítulo, *Mediación relacional*, se analizan las características de este modelo a partir del caso específico de la empresa Amadeus y su principal producto, el GDS *Amadeus Selling Platform*. La proliferación de canales de venta, con la consiguiente disgregación de contenidos, ha ampliado las alternativas estratégicas y las posibilidades de diferenciación en el sector turístico. Ello ha obligado a empresas que tradicionalmente comercializaban y mantenían los GDS, en un nivel de intermediación mayorista, a complementar su oferta con nuevas unidades de negocio. En el caso de Amadeus, la empresa ha introducido una arquitectura abierta que permite ofrecer soluciones que se asienten en una plataforma de estándares abiertos. Por otro lado, desarrolla una unidad de negocio de comercio electrónico con tecnología de última generación. Además, *Amadeus e-Travel Management* proporciona soluciones específicas para la reserva de viajes por Internet a las empresas, pudiendo estas últimas gestionar todo el proceso de forma autónoma.

El último capítulo *¿Desintermediación clásica? Reflexiones finales*, está dedicado al concepto de desintermediación clásica a partir del caso de las compañías *low cost* europeas. El nuevo entorno plantea series dudas sobre el futuro del modelo basado en bajos costes. Uno de los factores más importante a considerar es el perfil del consumidor final. El sector se enfrenta a un cliente más exigente y con un mayor acceso a información transparente respecto sobre el valor añadido que le proporciona cada proveedor. Para superar el concepto del producto único para todos al menor coste, las líneas aéreas han entendido que es preciso innovar, y que debían ofrecer distintos servicios que proporcionen valor añadido al consumidor final y por los que esté dispuesto a pagar.

En definitiva, esta excelente obra presenta posibles escenarios futuros a lo largo de sus nueve capítulos, sin embargo, como los propios autores reconocen, el sector turístico se enfrenta a grandes enigmas. Una de las principales herramientas que se proponen para hacer frente a esta incertidumbre destaca el establecimiento de procesos que transformen la información en conocimiento, facilitando el consumo inteligente y responsable.

Rocío González Sánchez
Universidad Rey Juan Carlos