



TESIS DOCTORAL

TÍTULO

Social Sales

una nueva manera de
intermediación turística online

Autora

Ana Belén Caparrós Vicente

Año

2018



TESIS DOCTORAL

TÍTULO

Social Sales

una nueva manera de
intermediación turística online

Autora

Ana Belén Caparrós Vicente

Año

2018

PROGRAMA DE DOCTORADO

Programa de Doctorat Interuniversitari en Turisme de la
Universitat de Girona

Dirigida por:

Dr. Lluís Prats i Planagumà

Co-director:

Dr. Jose Luís de la Rosa i Esteve

Memoria presentada para optar al título de doctora
por la Universitat de Girona

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

***“Gracias a los que estuvieron por estar
y gracias a los que no estuvieron por no molestar”.***

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

El año 2020 se determinará por una penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida

“(...) Será posible vivir nuestras vidas sin

contacto casi con otras personas,

el servicio automatizado será la norma y

será factible el pleno acceso a la información y

su intercambio desde el domicilio de cada uno.

Por consiguiente, las personas buscarán el

contacto humano y el turismo será la forma

principal mediante la cual se intentará alcanzarlo”.

(World Tourism Organization, 2001).

LISTA DE ABREVIATURAS

| | | |
|------|---|--|
| ACAC | - | Análisis Cualitativo Asistido por Computadora |
| CRM | - | Customer Relationship Management |
| GDS | - | Global Distribution Systems |
| AAVV | - | Agencias de Viajes |
| TIC | - | Tecnologías de la Información y de la Comunicación |
| TTOO | - | <i>Tour</i> Operadores |
| CRS | - | Sistemas Centrales de Reservas |
| DIY | - | Do It Yourself |
| FIR | - | Factor de Impacto de las revistas |
| JIF | - | Journal Impact Factor |

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| LISTA DE ABREVIATURAS | 6 |
| TABLA DE CONTENIDOS | 8 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 13 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 15 |
| RESUMEN | 18 |
| INTRODUCCIÓN Y RELEVANCIA..... | 26 |
| Objetivos y pregunta de investigación..... | 28 |
| Resumen del contenido..... | 28 |
| | |
| 1. METODOLOGÍA..... | 30 |
| 1.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO | 30 |
| 1.2 TEORÍA FUNDAMENTADA (<i>GROUNDLED THEORY</i>) | 32 |
| 1.3 TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN | 34 |
| Revisión de la literatura | 34 |
| Revisión sistemática..... | 36 |
| Entrevista cualitativa en profundidad | 37 |
| 1.4 MUESTRAS NO PROBABILÍSTICAS: LAS MUESTRAS ESTRUCTURALES..... | 38 |
| 1.5 PROGRAMARIO NVIVO..... | 39 |
| | |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 41 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA I..... | 41 |
| CAPÍTULO 1 LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA..... | 41 |
| RESUMEN | 41 |
| 2.1.1 LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA | 42 |
| 2.1.2 EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN | 45 |
| 2.1.2.1 LA EVOLUCIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA..... | 48 |

| | | |
|---|-----|-----|
| 2.1.2.2 TIPOS DE INTERMEDIARIOS TURÍSTICOS | 51 | |
| 2.1.2.3 SISTEMAS DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA CON LA APARICIÓN DE INTERNET | 61 | |
| 2.1.3 PATRONES EN LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA | 67 | |
| 2.1.3.1 LA TENDENCIA HACIA LA DESINTERMEDIACIÓN..... | 67 | |
| 2.1.3.2 LOS INTERMEDIARIOS QUE BUSCAN REINTERMEDIAR | 71 | |
| 2.1.3.3 LOS INTERMEDIARIOS QUE BUSCAN MANTENERSE | 74 | |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA II | | |
| CAPÍTULO 2 EL CONSUMIDOR Y EL <i>MILLENNIAL</i> | | |
| RESUMEN | 76 | |
| 2.2.1 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y DEL TURISTA..... | 78 | |
| 2.2.1.1 MODELOS DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y DEL TURISTA..... | 79 | |
| 2.2.1.2 INFLUENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA..... | 85 | |
| 2.2.2 EL CONSUMO <i>ONLINE</i> | 87 | |
| 2.2.2.1 LAS PLATAFORMAS <i>ONLINE</i> | 89 | |
| 2.2.3 LA GENERACIÓN <i>MILLENNIAL</i> | 92 | |
| 2.2.3.1 EL PERFIL DEL <i>MILLENNIAL</i> | 93 | |
| 2.2.3.2 EL CONSUMO <i>ONLINE</i> DEL <i>MILLENNIAL</i> | 95 | |
| 2.2.3.2 ¿CÓMO ATRAER Y FIDELIZAR A UN <i>MILLENNIAL</i> EN ENTORNOS DIGITALES?..... | 98 | |
| 2.2.3.5 EL <i>MILLENNIAL</i> VIAJERO | 101 | |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA III | | 105 |
| CAPÍTULO 3 LA INDUSTRIA HOTELERA Y EL <i>MILLENNIAL</i> | | 105 |
| RESUMEN | 105 | |
| 2.3.1 LA INDUSTRIA HOTELERA | 106 | |
| 2.3.2 LA OFERTA HOTELERA | 108 | |
| 2.3.3 ADAPTACIÓN DE LOS HOTELES A LAS TIC Y A LAS REDES SOCIALES..... | 110 | |
| 2.3.4 EL CONCEPTO “ <i>HOSTEL</i> ” Y LOS <i>MILLENNIALS</i> | 112 | |
| 2.3.5 TRANSFORMACIÓN DE LOS HOTELES PARA ATRAER <i>MILLENNIALS</i> | 114 | |

| | |
|--|-----|
| 2.3.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES PARA <i>MILLENNIALS</i> | 116 |
| 2.3.6.1 Diseño renovado en los hoteles para millennials | 116 |
| 3.6.2 Conectividad y tecnología..... | 116 |
| 2.3.6.3 Redes sociales | 117 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA IV..... | 121 |
| CAPÍTULO 4 LA REVISIÓN SISTEMÁTICA..... | 121 |
| 2.4.1 LA REVISIÓN SISTEMÁTICA | 121 |
| 2.4.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN..... | 124 |
| 2.4.3 RESULTADOS..... | 129 |
| 3. ANÁLISIS | 137 |
| CAPÍTULO 1 | 137 |
| 3.1.1 CASOS DE ESTUDIO Y ANÁLISIS..... | 137 |
| 3.1.2 MUESTREO..... | 139 |
| CAPÍTULO 2 | 140 |
| CASO DE ESTUDIO DE LOS <i>MILLENNIALS</i> | 140 |
| 3.2.1 LAS MUESTRAS ESTRUCTURALES DE LOS <i>MILLENNIALS</i> | 140 |
| 3.2.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN..... | 144 |
| 3.2.3 RESULTADOS..... | 148 |
| ¿A qué tipo de alojamiento suelen ir más los millennials? | 149 |
| Tipo de intermediarios | 152 |
| Viajes organizados o por libre | 155 |
| Ventajas y desventajas | 157 |
| Consulta de información | 162 |
| Trato directo | 166 |
| La necesidad de seguridad | 169 |
| Carta de deseos | 171 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 3 CASO DE ESTUDIO DE LOS HOTELES..... | 175 |
| 3.3.1 LAS MUESTRAS ESTRUCTURALES DE LOS HOTELES | 175 |
| 3.3.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN..... | 179 |
| 3.3.3 RESULTADOS..... | 182 |
| Hoteles independientes y los intermediarios | 183 |
| Ventajas y desventajas de los intermediarios | 186 |
| Opinión sobre Booking.com | 191 |
| Acciones Do It Yourself (DIY) ante las desventajas de los intermediarios | 195 |
| El trato directo en los hoteles independientes | 198 |
| Predisposición a un cambio | 201 |
| 3.4 GROUNDED THEORY | 204 |
| | |
| 4. RESULTADOS | 207 |
| 4.1 EL NUEVO PARADIGMA: <i>SOCIAL SALES</i> | 209 |
| ¿Cómo funciona?..... | 209 |
| El modelo se basa en las subastas virtuales inversas | 211 |
| Social Sales como nuevo modelo relacional | 213 |
| Social Sales para <i>millennials</i> y para hoteles independientes | 213 |
| Social Sales fomenta el trato directo | 214 |
| Social Sales, evita la canibalización del proveedor | 215 |
| El entorno <i>online</i> y <i>mobile</i> de Social Sales | 217 |
| Social Sales se adapta a los entornos sociales | 218 |
| | |
| 5. CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIÓN | 220 |
| | |
| 6. BIBLIOGRAFÍA..... | 230 |

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura I | |
| Variantes en la distribución..... | 47 |
| Figura II | |
| Las funciones del tour operador..... | 53 |
| Figura III | |
| Selección de los temas de interés..... | 129 |
| Figura IV | |
| Temas a analizar según el árbol de nodos de los millennials..... | 146 |
| Figura V | |
| Ejemplo de nodo principal desplegado con las sub-temáticas de interés..... | 147 |
| Figura VI | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 149 |
| Figura VII | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 152 |
| Figura VIII | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 155 |
| Figura IX | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 166 |
| Figura X | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 162 |
| Figura XI | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 171 |
| Figura XI I | |
| Conjunto total de nodos para la muestra de los hoteles..... | 180 |
| Figura XIII | |
| Selección de los temas de interés..... | 181 |

| | |
|--|-----|
| Figura XIV | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 183 |
| Figura XV | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 186 |
| Figura XVI | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 191 |
| Figura XVII | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 195 |
| Figura XVIII | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 198 |
| Figura XIX | |
| Nodo principal y categorías del nodo..... | 201 |
| Figura XX | |
| Funcionamiento del nuevo modelo de intermediación turística online: Social Sales..... | 210 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla I | |
| Aspectos más valorados en los agentes de viajes..... | 53 |
| Tabla II | |
| Ventajas para el empresario y para el cliente..... | 55 |
| Tabla III | |
| Selección de revistas analizadas..... | 121 |
| Tabla IV | |
| 1ª tabla de revistas..... | 124 |
| Tabla V | |
| 2ª tabla de revistas..... | 125 |
| Tabla VI | |
| Resultado de frecuencias de las revistas | |
| Journal of Hospitality & Tourism Research..... | 126 |
| Tabla VII | |
| Resultado de frecuencias de las revistas..... | 127 |
| Tabla VIII | |
| Diseño muestral de los millennials..... | 142 |
| Tabla IX | |
| Género> hombres..... | 158 |
| Tabla X | |
| Género> mujeres..... | 160 |
| Tabla XI | |
| Tabla de comentarios de los millennials..... | 173 |
| Tabla XII | |
| Diseño muestral de los hoteles..... | 177 |

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

Tabla XIII

Ventajas y desventajas según el tipo de hotel..... 187

Tabla XIV

Tabla de opiniones de los hoteleros sobre Booking.com..... 192

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

RESUMEN

La evolución del turismo ha estado afectada por diferentes circunstancias vinculadas a los cambios ocurridos históricamente en la intermediación turística. Estos hechos suceden desde los inicios del turismo moderno. Uno de los cambios cíclicos fue con la aparición de los *tour* operadores que generaron un modelo de distribución hacia la intermediación; mientras que el factor Internet, causó efectos de desintermediación en sus inicios.

En el momento actual las TIC han tomado un papel relevante en su uso convirtiéndose en una tendencia en aumento y a la vez una oportunidad para la creación de nuevos modelos de relación, como han sido los agregadores y el uso de plataformas móviles como canal de comunicación.

Esta investigación presenta la posibilidad de que el próximo giro de tendencia y comienzo de un nuevo ciclo suceda en un futuro próximo y pretende dar forma a un nuevo modelo de relación entre oferta y demanda hacia la desintermediación.

Social Sales es el modelo presentado como una nueva relación entre proveedor y consumidor que devuelve la relación directa entre oferta y demanda de forma personalizada. *Social Sales* combina las TIC, el trato directo, que se da en un canal de distribución online y *mobile*, capaz de ser un nuevo modelo que vuelva de nuevo a facilitar el trato entre oferta y demanda.

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

RESUM

L'evolució del turisme ha estat afectada per diferents circumstàncies vinculades als canvis que han passat històricament a la intermediació turística. Aquests fets succeeixen des dels inicis del turisme modern. Un dels canvis cíclics va ser amb l'aparició dels tour operadors que van generar un model de distribució cap a la intermediació; mentre que el factor Internet, va causar la desintermediació als seus inicis.

En el moment actual les TIC han pres un paper rellevant en el seu ús convertint-se en una tendència en augment i alhora una oportunitat per a la creació de nous models de relació, com han estat els agregadors i l'ús de plataformes mòbils com a canal de comunicació.

Aquesta investigació presenta la possibilitat que el proper gir de tendència i començament d'un nou cicle succeeixi en un futur pròxim i pretén donar forma a un nou model de relació entre oferta i demanda cap a la desintermediació.

Social Sales és el model presentat com una nova relació entre proveïdor i consumidor que retorna la relació directa entre oferta i demanda de manera personalitzada. *Social Sales* combina les TIC, el tracte directe, que es dona en un canal de distribució online i *mobile*, capaç de ser un nou model que torni de nou a facilitar el tracte entre oferta i demanda.

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

ABSTRACT

The evolution of tourism has experienced different circumstances due to changes in the tourism intermediation system. These changes occurred since the beginning of modern tourism. One of the cyclic changes was the introduction of the tour operators that generated a distribution model towards the intermediation; while the Internet caused the maximum disintermediation in its beginnings.

Now, ICT has taken a leading role in its use becoming a growing trend and also an opportunity to create new relationships, also the aggregators and the use of mobile platforms such as communication channel.

This research presents the beginning of a new cycle in the near future, which aims to shape a new relationship between customer and supplier towards the disintermediation.

Social Sales is the model presented as a new relationship between supplier and consumer, which returns to a direct connection between supply and demand with a personalized treatment. Social Sales combines ICT, direct treatment, on an online distribution channel capable of being a new model that may conduct to the disintermediation.

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

AGRADECIMIENTOS

Elaborar una tesis no es un trabajo ligero. Elaborar, crear, escribir, borrar, volver a escribir, leer, corregir, que te corrijan... construir una tesis se trata de un proceso que consiste en un sinfín de etapas que parecen inalcanzables, casi sin perspectivas de ver el fin.

Según mi experiencia, para lograr cerrar una tesis con éxito debes de ser constante y saberte levantar cuando caíste algún día por la presión o la desgana. Pero no fuese logrado con éxito la elaboración de la presente tesis sin el apoyo y la orientación de mi director Lluís Prats. Gracias a su experiencia en dirección de tesis y su asesoramiento basado en el profesionalismo he ido elaborando cada apartado y capítulo de la tesis. Así que le estaré agradecida por su saber llevar y haber estado a mi lado en esta etapa de mi vida, toda la vida.

En segundo lugar, agradecer a toda la familia y amigos que me han estado apoyando, escuchando mis quejas o mis logros. Gracias a todos por estar ahí, siempre supe que vuestra incondicionalidad haría que me fuera más llevadero este proceso de elaboración de la tesis.

También agradecer a todos los directores de hoteles que participaron en las entrevistas, al abrirnos las puertas de sus hoteles y ser partícipes del proyecto. Del mismo modo, que agradezco a todos los *millennials* su participación en las entrevistas.

Y finalmente, gracias al personal administrativo de la Facultad de Turismo de la Universidad de Girona por la ayuda en las gestiones y por el apoyo durante la tesis.

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

INTRODUCCIÓN Y RELEVANCIA

La intermediación turística está formada por una gran variedad de intermediarios y tiene por fin facilitar el viaje al turista a un destino en concreto; la cual puede incluir el transporte, el alojamiento u otros servicios de consumo turístico (Torres, Esteve, Fuentes, & Martín, 2006).

Con el paso de los años, en lugar de facilitar, al parecer la intermediación turística se ha complicado más con la gran variedad de intermediarios tradicionales como las agencias de viajes, los sistemas de reserva computarizados, los sistemas globales de distribución, las propias centrales de reservas de los hoteles, los consorcios turísticos o los *brokers* (del Alcázar, 2002).

Y con la aparición de Internet donde al parecer que nuevas maneras de intermediar facilitarían la relación entre oferta y demanda gracias a un escenario precedido por la tecnología y los sistemas digitales (Abella, Gorgemans, Martínez & Pérez, 2004), se hizo más complicado. De hecho, debido a esta nueva ola de innovación, que también surgió en el sector turístico y en el sector transporte, aparecieron nuevas maneras de relacionarse entre oferta y demanda con las tecnologías móviles y las aplicaciones (Wang & Xiang, 2012). Algunos ejemplos de nuevas maneras de intermediar que aparecieron son los cibermediarios (Rodríguez, 2002), los metabuscadores (Gomis y de Borja, 2004), los innomediarios (Colmenero, 2012), las redes sociales (Fotis, Buhalis, & Rossides, 2012) o el fenómeno del consumo colaborativo (Möhlmann, 2015).

Debido a la variedad de intermediarios, paulatinamente se han generado diferentes patrones de comportamiento entre oferta y demanda con tendencia hacia la desintermediación con el fin de mejorar la situación de la intermediación turística *online* (Sellers & Azorín, 2001; García, 2005).

Por parte de la oferta, las principales problemáticas de los hoteleros independientes son las altas comisiones que presentan los intermediarios y la pérdida del control de la marca que es cedida a terceros para que vendan camas de su hotel. Esto ha hecho que el sector hotelero de la pequeña y mediana empresa plantee cambios. Cada vez más, el hotelero busca soluciones con estrategias de venta directa, con fórmulas económicas y con las que se consigan conseguir clientes, a saber: invertir en su propia página web para que se realicen reservas directamente evitando intermediarios (Law & Lau, 2004; Law et al., 2004; Law et al., 2015).

Por parte de la demanda, el principal problema que tiene la generación *millennial* es la gran cantidad de intermediarios que existe en el mercado. Y esta situación les hace gastar demasiado tiempo en la búsqueda de información y precios y en la comparación, antes de finalizar formalmente la reserva de su alojamiento. Lo que buscará el *millennial* será poner sus propias reglas porque quiere participar activamente en el proceso de compra y así interaccionar con la oferta hotelera (Spero & Stone, 2004). En el sector turístico, el *millennial* comprende la tecnología como un imprescindible para llevar a cabo esta práctica de consumo de información y para conectar con la oferta con el fin de tener una experiencia altamente personalizada (Neuhofner, Buhalis, & Ladkin, 2014).

Objetivos y pregunta de investigación

Así entonces, una vez hemos visto el contexto en el que anteriormente se ha enmarcado la situación que vive la intermediación turística, se genera la pregunta de investigación siguiente:

¿Qué características debería tener un nuevo modelo de intermediación para hoteles independientes y los consumidores online?

Por lo tanto, el objetivo general de la tesis ha sido *“Definir las características de un nuevo modelo de intermediación turística para el sector hotelero”*.

El proceso que pretendemos seguir para la generación de un nuevo modelo de intermediación a través de una nueva teoría son los siguientes:

1. Determinar la evolución de la intermediación y definir patrones.
2. Identificar las principales necesidades de la oferta hotelera independiente que un nuevo modelo de intermediación turística debería abordar.
3. Identificar comportamientos y los ítems claves que valoran los *millennials* en un entorno digital para un nuevo modelo de intermediación turística.

Resumen del contenido

La tesis está conformada por una estructura de siete partes que se han iniciado con esta introducción de la tesis en la que se incluye la relevancia del estudio y los objetivos pertinentes.

La segunda parte está dedicada a la metodología donde se detallan los diferentes métodos utilizados para llevar a cabo todas las fases del estudio.

En la tercera parte encontramos el marco teórico que se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo tratamos los diferentes ciclos de la intermediación; en el segundo, hablamos sobre la demanda y más en

concreto de los *millennials*; en el tercero, hablamos sobre la oferta hotelera y su adaptación al consumidor *online*; en el cuarto, encontramos un resumen sobre la intermediación; y en el quinto, la revisión sistemática realizada.

En la cuarta parte de la tesis encontramos en el primer apartado los casos de estudio y muestreo, seguido del caso de estudio de los *millennials* con los pertinentes resultados, y posteriormente el caso de estudio de los hoteles y sus resultados. Finalmente se dedica un último apartado a la obtención de resultados basados en la *grounded theory*.

En la quinta parte de la tesis se muestra la plasmación de los resultados obtenidos en un nuevo modelo y la propuesta de las características de este nuevo modelo de intermediación turística.

Y para finalizar en la sexta parte de la tesis tenemos las conclusiones de la tesis, junto con las limitaciones y las posibles investigaciones futuras.

Cómo último apartado encontramos la bibliografía.

1. METODOLOGÍA

Tal y como hemos mencionado anteriormente en el resumen del contenido, en la segunda parte de la tesis encontramos la parte metodológica del estudio. A continuación, veremos las diferentes metodologías utilizadas en el estudio descriptivo, cuyas técnicas de recogida de información utilizadas son la revisión de la literatura, la revisión sistemática y la entrevista cualitativa en profundidad, para así poder analizar e interpretar resultados.

1.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO

El proyecto realizado se basa en el tipo de estudio descriptivo ya que se han recogido diferentes tipos de información sobre una serie de temas clave como la intermediación, la intermediación turística, los canales de distribución, los *GDS (Global Distribution Systems)*, los *tour* operadores, la generación *millennial*, el comportamiento del viajero o las características de los hoteles para *millennials*, las entrevistas con los *millennials* y las entrevistas con los hoteles con el objetivo de tener una aproximación de cada grupo tal y como veremos a lo largo del proyecto.

El objetivo de los estudios descriptivos es conocer las características de personas, grupos, comunidades u otro fenómeno que se quiera analizar (Dankhe, 1986; Sampieri, Fernández & Baptista, 2006). El estudio descriptivo tiene en cuenta la descripción, el registro, el análisis e interpretación de la naturaleza y los diferentes procesos existentes. En el presente estudio, el estudio descriptivo tiene por objetivo conocer el fenómeno de la intermediación turística teniendo en cuenta a los diferentes agentes que forman parte y sus características para poder extraer unas conclusiones del

panorama.

Tal y como se muestra en el estudio de casos, se ha realizado un estudio de los *millennials* como segmento en general en el que conoceremos cómo se comportan en concreto en el panorama turístico de sus viajes tanto en la fase previa, como cuando están en el lugar de destino y finalmente en la fase posterior, cuando están de vuelta a casa. Seguidamente al caso de los *millennials*, se ha realizado un estudio sobre los hoteles para extraer conclusiones sobre su evolución en la industria turística y qué medidas han tomado para adaptarse al segmento de los *millennials* y de la intermediación turística *online*.

Para reforzar el criterio del estudio descriptivo y definir resultados del fenómeno de la intermediación, se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la literatura; en cuanto a los comportamientos en concreto de los *millennials* y a la situación de los hoteles, se han realizado entrevistas en profundidad (Méndez, 2003). De este modo, el estudio descriptivo permite conocer los diferentes fenómenos y comportamientos ayudando a identificar formas de conducta de la muestra investigada, pudiendo así a descubrir e interpretar la información obtenida (Palella & Martins, 2004; Arias, 2006).

Por lo tanto, con el enfoque del estudio descriptivo se podrán extraer conclusiones sobre la evolución de los diferentes grupos estudiados y cómo funcionan en el presente. Además de interpretar los resultados, posteriormente será posible proponer una posible nueva aproximación que podría darse en el panorama de la intermediación turística dirigida a *millennials* y a los hoteles gracias a la generación de la teoría fundamentada.

1.2 TEORÍA FUNDAMENTADA (*GROUNDDED THEORY*)

En tercer lugar, para proceder al estudio se han seguido los principios de la teoría fundamentada como método de investigación donde la teoría surge de los datos (Glaser & Strauss, 1967) y como metodología que tiene por objetivo descubrir aspectos relevantes de una temática (Strauss & Corbin, 1990). Gracias a la teoría fundamentada, se podrá generar una nueva teoría que tendrá el fin de formar parte de un supuesto y de un nuevo panorama en la intermediación turística.

La teoría fundamentada parte de descubrir teorías, conceptos, hipótesis, información coleccionada y análisis sistemático de los datos y no de supuestos o marcos teóricos existentes. Las fuentes de información son datos de entrevistas, observaciones de campo, documentos y grabaciones. El principal objetivo de la teoría fundamentada es el énfasis en poder crear una nueva teoría gracias al uso por parte del investigador de la información, las categorías y las relaciones entre estas para poder confirmar o desarrollar nuevas teorías o fenómenos (Rodríguez, Gil, & García, 1996).

La técnica analítica que se ha utilizado para generar una teoría sustantiva y significativa es la inductiva, como teoría que surge de las observaciones y que es capaz de generar datos. Así entonces, esta teoría después puede ser analizada para desarrollar predicciones con unos principios que favorecen la explicación del objeto de estudio (Glaser & Strauss, 1967).

Y aunque no hay muchas diferencias entre la visión de Glaser y de Strauss hacia elementos como la muestra o la comparación constante de la información, los investigadores y los fundadores de la teoría fundamentada siguen caminos diferentes. Mientras que Strauss prefiere incorporar más técnicas analíticas y refinar la técnica de la codificación (Strauss & Corbin, 1990), Glaser enfatiza en los métodos y en la estructuración de la información

donde el investigador no debe hacerse preconcepciones previas, sino que la teoría debe emerger paulatinamente (Glaser, 1992).

1.3 TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Con tal de componer un marco teórico elaborado, se han llevado a cabo las metodologías que se me mencionan más arriba, esto es, la revisión de la literatura, la revisión sistemática y la teoría fundamentada.

Para poder conocer los precedentes que encontramos en la literatura sobre intermediación turística, primeramente, se ha realizado un análisis cualitativo de la revisión de la literatura siguiendo el proceso de McNabb (2010), donde se ha tenido en cuenta la intermediación turística desde su origen más tradicional (como las agencias de viaje tradicionales o las propias centrales de reserva) hasta el panorama más actual en entornos *online* (con actores como los metabuscadores, innomediarios o la economía colaborativa). En segundo lugar, se ha reforzado el análisis siguiendo el proceso de la revisión sistemática a través de la selección de varios artículos y, finalmente, la teoría fundamentada o *Grounded Theory*.

Revisión de la literatura

Con el objetivo de conocer cuál es el panorama de la intermediación turística y qué debilidades presenta, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura para así poder elaborar un marco teórico que refleje el estado de los diferentes agentes -que han formado y forman parte- de la intermediación turística, que refleje también el comportamiento del consumidor *millennial*, y cómo ha sido la adaptación de los hoteles al nuevo segmento del *millennial*.

Dada la escasez de conocimiento generado acerca de la intermediación turística, se ha realizado una investigación descriptiva para recabar más información sobre la temática (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1980). Para la

recolección de la información, recordemos que en la investigación cualitativa se busca un pensamiento más enfocado hacia la creación y el descubrimiento que la verificación (Mejía, 2003). Por lo tanto, explorar la literatura ha sido crucial para respaldar la construcción del objeto de estudio.

En primer lugar, para un buen análisis de la literatura se ha seguido el proceso de McNabb (2010) donde se han utilizado publicaciones científicas, reportes, capítulos de libros y resultados de estudios. Para iniciar el análisis, primero se ha recabado una gran cantidad de información sobre la temática para conocer el estado de la cuestión. En el segundo paso se han establecido las bases para seleccionar algunos temas y así determinar si se va a examinar uno en concreto o se van a abordar varios; en nuestro caso, se ha decidido estudiar el tema de la intermediación turística *online* y además se han cotejado diferentes temas relacionados como los canales de intermediación *offline*, los canales de intermediación *online* y los nuevos intermediarios después de la aparición de Internet. Estos memos son clasificados a través de notas y comentarios, son utilizados para identificar propiedades y conceptos que definen las categorías centrales (Glaser, 1978). Después de recabar toda esta información, se ha iniciado el proceso de análisis realizando categorías clasificadas y codificadas para un análisis más extenso. Las categorías que se han establecido para la búsqueda de información y de análisis han sido las siguientes: canales de distribución, distribución hotelera, intermediación, reintermediación y desintermediación turística.

Revisión sistemática

En segundo lugar, se ha realizado una revisión sistemática con el objetivo de agregar de forma objetiva los resultados del estudio sobre la temática después de la primera selección, determinando así el estado del arte del campo de estudio (Sánchez-Meca, 2010). La selección de publicaciones para el estudio son publicaciones científicas en el marco de la intermediación turística.

La revisión sistemática es un modo riguroso que se lleva a cabo para el proceso de revisión de la investigación, como un proceso en el que se recolectan diferentes tipos de información con el fin de conseguir evidencias de un hecho (Hunt, 1997). Para poder realizar una revisión sistemática, se realiza un proceso de investigación científica sobre la literatura, en concreto sobre la temática de la intermediación turística, base que surge del objeto de estudio de la investigación a realizar (Last, 2001).

Entrevista cualitativa en profundidad

La investigación cualitativa ha sido la metodología elegida para ambos casos de estudio ya que pretendemos entender la realidad social desde un punto de vista humano y concreto, en vez de tener una visión estructural y objetivista como sigue la investigación cuantitativa (Mejía, 1996). La investigación cualitativa es visionada como un procedimiento a través de palabras, textos, discursos e imágenes donde se comprende la vida social desde una perspectiva holística, y así poder entender diferentes cualidades que pueden estar interrelacionadas. El objetivo principal de la investigación cualitativa es entender la intención del acto social, las motivaciones de las personas y sus objetivos, cómo está orientada su conducta, sus valores, y aquellas creencias que le hacen ser de una manera determinada (Mejía, 2004). Por el contrario, la investigación cuantitativa tiene serias limitaciones para poder comprender la realidad social más allá de resultados numéricos (Strauss & Corbin, 2002).

Para el presente trabajo, la entrevista cualitativa en profundidad es la técnica de investigación social escogida para explorar las muestras de ambos estudios; en concreto, se ha elegido el modelo de entrevista semiestructurada, en la que durante las entrevistas individuales se seguía un guión de temas de forma alterada o aleatoria. Gracias a la guía de preguntas o temáticas del guión, ha sido más fácil captar la información de los temas más relevantes para el estudio, ya que se trata de una técnica de larga duración en la que el guión se debe ir adaptando al ritmo del entrevistado (Kvale, 1996).

1.4 MUESTRAS NO PROBABILÍSTICAS: LAS MUESTRAS ESTRUCTURALES

Para la selección de las muestras para el estudio se ha decidido seguir las muestras no probabilísticas o dirigidas que tienen por objetivo conocer a un grupo o a una comunidad (Gutiérrez, 2007). Este tipo de muestras no son bajo selección aleatoria sino sobre la decisión del investigador de escoger aquel grupo de personas que interesan para el estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2007). En el marco de las muestras no probabilísticas existen diferentes clases, y para el estudio se ha decidido escoger las muestras estructurales conformadas por diferentes perfiles de personas que van a representar al grupo de referencia que nos interesa. Se tratan de grupos de referencia con ciertas características que son necesarias para el estudio.

Por lo tanto, seleccionamos una muestra de usuarios con una estructura similar a la de la población para obtener los diferentes puntos de vista, experiencias, motivaciones, vivencias y emociones entre otros en los diferentes discursos recogidos en las entrevistas individuales (Fuentelsaz, 2004). En la investigación cualitativa este tipo de muestra también se denomina muestras sistemáticas o por cuotas, donde el investigador selecciona los sujetos que tienen las características de los perfiles de la población que se quieren estudiar (Mays & Pope, 1995).

En el presente trabajo, el objetivo, desde una perspectiva cualitativa, es la de comprender los discursos personales de cada entrevistado y de este modo conocer sus creencias, deseos y valores dentro de un contexto social (Serbia, 2007).

1.5 PROGRAMARIO NVIVO

Hasta los 80 en la investigación social se utilizaban básicamente programas informáticos para métodos estadísticos del análisis cuantitativo, pero con el paso de los años la investigación cualitativa ha ido teniendo mayor aceptación. Fue en los años 90 que se crearon los primeros programas informáticos para analizar datos cualitativos, conocidos como los programas ACAC (Análisis Cualitativo Asistido por Computadora) utilizados por primera vez en 1991 por Fielding y Lee (Chernobilsky, 2006). Por un lado, estos programas en la investigación cualitativa han facilitado la gestión de los datos ya que permiten la transcripción de entrevistas, el almacenamiento de información organizada, la codificación de temas emergentes y la categorización o el análisis comparativo de la información que en su totalidad son valorados como procesos analíticos más claros (Fielding, 2012). Aunque, por otro lado, los ACAC también presentan limitaciones puesto que por sí solos no permiten analizar la información y categorizarla o presentar resultados, sino que sirven como una herramienta de ayuda para el investigador para realizar una mejor gestión de la información.

Para el análisis de datos de los casos de estudio se ha utilizado el programa NVivo que tiene como programa predecesor NU*DIST (No Numerical Unstructured Data, Indexing, Searching and Theorizing), creado por Richards y Richards en 1987. Con el programa NVivo hemos creado los atributos de los entrevistados; la codificación de las entrevistas transcritas en cuestiones generales y en cuestiones de especial interés, creando una clasificación tipo árbol o nodos; las anotaciones tipo memos a modo de comentarios breves de la información; y la búsqueda de textos haciendo recuento de palabras que interesan para el estudio. Además, el programa NVivo nos ha permitido analizar los artículos revisándolos sistemáticamente, cuyo resultado ha conllevado la creación de clasificaciones para los artículos, la creación de

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

nodos y el recuento de palabras de interés para el estudio.

2. MARCO TEÓRICO

REVISIÓN DE LA LITERATURA I

CAPÍTULO 1

LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

RESUMEN

La evolución del turismo ha experimentado diferentes circunstancias debido a cambios en el sistema de la intermediación turística; y este hecho, que sucede desde los inicios del turismo moderno, ha provocado un cambio cíclico de su evolución tradicional. Mientras que la aparición del tour operadores generaron un modelo de distribución hacia la intermediación, el factor Internet ha causado la desintermediación máxima en sus inicios. En el momento actual las TIC han tomado un papel relevante en su uso convirtiéndose en una tendencia en aumento y a la vez una oportunidad para la creación de nuevos modelos de relación, como han sido los agregadores y el uso de plataformas móviles como canal de comunicación.

A lo largo del capítulo 1 conoceremos desde las aportaciones sobre la intermediación turística hasta los diferentes factores que incidieron en la evolución de la misma con los diferentes patrones de comportamiento detectados, pasando por los canales de distribución desde un punto de vista más teórico.

2.1.1 LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

El canal de distribución turístico se entiende como el sistema de intermediarios que tiene como objetivo principal facilitar la venta y prestación de servicios turísticos. En efecto, el punto de origen lo encontramos en los proveedores –cuyo propósito es llegar a los consumidores- actuando, así como puente entre oferta y demanda. Tal y como veremos en los siguientes capítulos, los diferentes cambios que han surgido en los modelos de distribución en el turismo, también afectarán a los modelos de negocio y, a la vez, a las respectivas estrategias de comercialización y a los propios consumidores (Pearce, 2004). De este modo, veremos cómo estos sistemas de intermediación están compuestos por un gran abanico de empresas de intermediación. La finalidad de estas es facilitar al turista un viaje a un destino determinado; y ponerle en contacto con los diferentes transportistas, con los alojamientos y con otros servicios destinados al consumo turístico (Torres, Esteve, Fuentes, & Martín, 2006).

Por otro lado, tenemos los diferentes servicios turísticos de los que se provee la cadena turística, la cual está compuesta por una amplia red de organizaciones y/o empresas que se dedican a diferentes actividades: tanto al suministro de diferentes productos-servicios (como los vuelos y el alojamiento) como a la distribución y a la comercialización del producto turístico final en un destino turístico específico. Toda esta red de organizaciones implica una amplia gama de participantes ya sea en el sector público como en el privado (Zhang, Song & Huang, 2009).

Además, cabe destacar que la intermediación de servicios y productos en el sector turístico tiene mayor relevancia que en otras industrias. El motivo principal que marca la diferencia entre otros sectores es que el sector turístico es un sector multisectorial en el que podemos encontrar actividades turísticas con una gran variedad de productos y servicios. Se advierte que a

pesar del alcance internacional que tiene, incluyendo las diferencias culturales y los modelos de negocio que existen, supone una dificultad por el mero hecho de vender productos o servicios basados en un listado de información que se materializan en el futuro. Y en este punto cabe añadir que las novedades de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) tienen la capacidad de transformar los procesos de distribución notablemente (Albert & Estrada, 2010).

Después de haber hablado sobre el canal de distribución, las empresas que lo conforman y los diferentes servicios que podemos encontrar, también debemos diferenciar los dos tipos de intermediación que existen. En primer lugar, tenemos la intermediación pasiva donde la agencia se limita a dar un servicio ajeno sin aportar ningún valor añadido como, por ejemplo, la venta de billetes de avión, el alquiler de un vehículo, la reserva de una habitación de hotel, etc. Y, en segundo lugar, tenemos la intermediación activa donde el intermediario da algún servicio añadido a lo que vende, como puede ser la creación de un producto propio donde gracias a su habilidad ofrece asesoramiento sobre el destino al cliente, le crea un paquete de viaje personalizado, incluso puede incorporar una actividad complementaria al viaje, etc. (Torres, 2006).

Finalmente, tal y como indican los principios del *marketing* turístico y, en concreto, del *marketing* social, una buena estrategia está formada por la combinación de intentar satisfacer los deseos del propio consumidor con la de la propia empresa en sus acciones hacia el cliente y hacia el interés en general de la sociedad (Kotler, Bowen, Makens, García & Flores, 2011).

Y en la intermediación turística encontramos una fórmula muy similar donde los intermediarios turísticos llevan a cabo diferentes funciones. Según la OMT (Organización Mundial del Turismo, 1998), las funciones que debe llevar a cabo cada intermediario se pueden producir de tres modos distintos. Existe

una primera fase previa al viaje donde el intermediario da información al cliente, realiza trámites administrativos y vende el producto; además, los intermediarios son los que suministran la información y los que tienen el poder de alterar la percepción de los consumidores, e incidir en el proceso de decisión de este. En una segunda fase, en el momento del viaje, el intermediario se interrelaciona con los clientes –en caso necesario- a través de la guía del viaje que, a la vez, le sirve para la fidelización del mismo cliente (a lo largo del presente trabajo, veremos cómo esta fase es muy importante para la seguridad del cliente debido ya que este trato directo con el intermediario le proporciona más confianza y seguridad ante cualquier problema que pueda surgir en el viaje; y es que el cliente espera que el intermediario le ofrezca soluciones a cualquier problemática con la que se encuentre). Y, finalmente, una tercera fase, la fase post viaje, donde una vez el cliente vuelve al punto de origen, el intermediario se interrelaciona de nuevo con el objetivo de captar al cliente y fidelizarlo, como por ejemplo incluyéndolo en su sistema CRM (Customer Relationship Management) para futuras campañas de fidelización. Asimismo, la empresa puede mejorar sus servicios y productos gracias a la relación con el cliente después que éste le explique su experiencia sobre el viaje, alojamientos, servicios adquiridos, etc.

2.1.2 EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

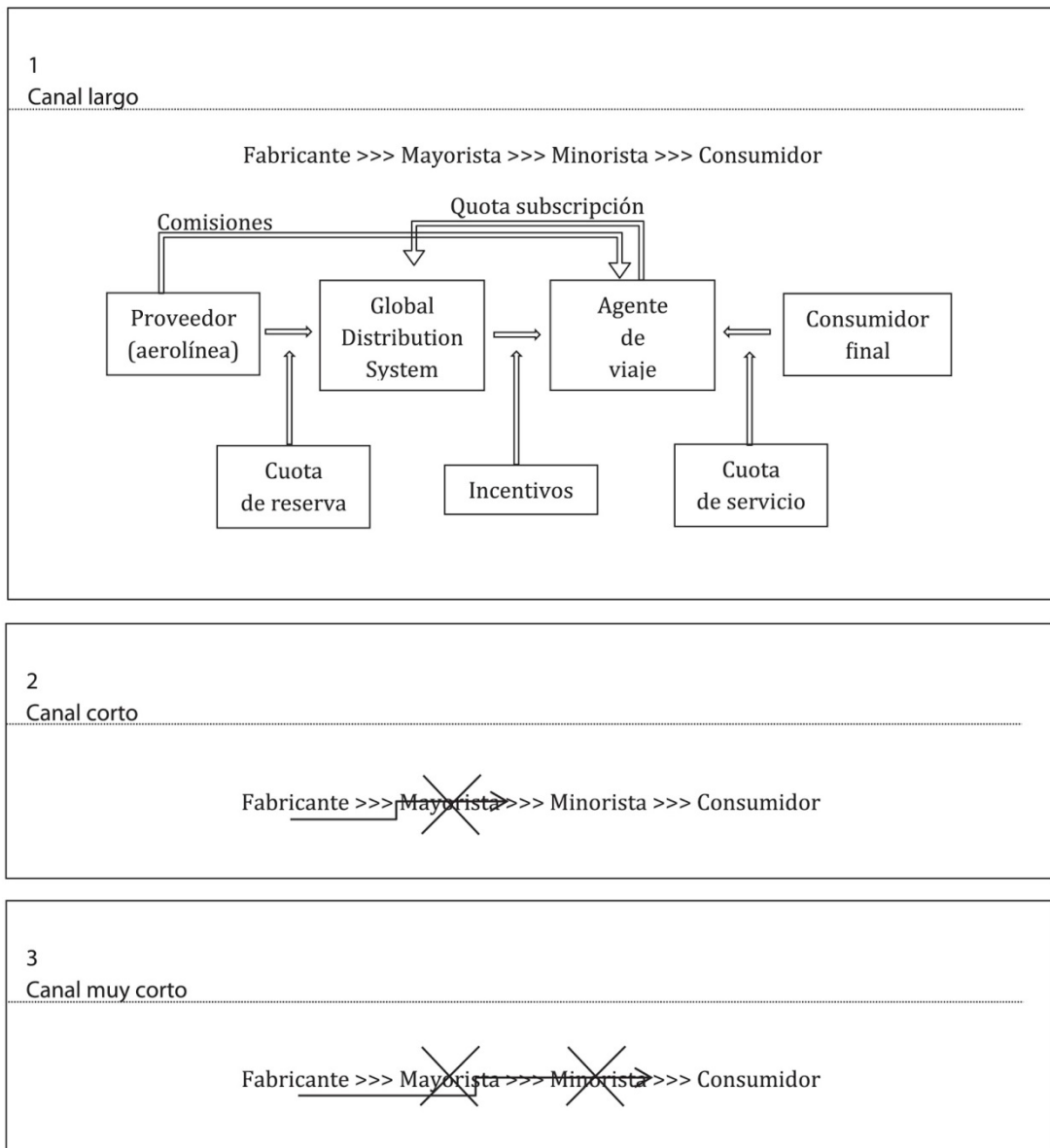
Si anteriormente hablábamos sobre intermediación turística y los agentes y formas que lo conforman, en este caso los minoristas y mayoristas son los intermediarios que forman parte de los canales de distribución, los cuales tienen tres vías distintas para llegar al producto (*figura 1*). Los mercados clásicos están formados por estructuras rígidas, como las que se indican en la *figura 1 (en 2 Canal corto)*, donde no hay un acceso directo entre los diferentes actores que forman parte de la cadena de distribución. Tal y como se muestra, los proveedores no pueden acceder al consumidor final de una forma directa y deben pasar por las diferentes etapas de la intermediación (*figura 1*).

Como indica la *figura 1 (en 1 Canal largo)* una línea aérea paga a los GDS (*Global Distribution System*) -de los que hablaremos en profundidad en el capítulo sobre tipos de intermediarios-, por ser herramientas que se encargan de tener acceso a datos sobre transporte y sobre alojamiento entre otros servicios turísticos (Albert, 1990). Además, los GDS también se ocupan de las reservas efectuadas y de pagar las comisiones a las agencias de viajes (AAVV) sin tener contacto, bajo ningún concepto, con el cliente final. Con este modelo de relación, son varios los actores que forman parte de este canal y que tienen sus propios beneficios y este canal será más corto o más largo según los agentes involucrados. Aunque, a la vez, se origina tal regulación que crea barrera en la aparición de nuevos actores, productos y servicios. Tal y como indica Gratzer, Winiwarter y Werther (2002) si un billete de avión tiene un coste de 300 €, si comparamos los modelos con y sin intermediarios vemos:

1. Que en un mercado de venta directa, el consumidor final paga 300 € y la compañía aérea recibe 300 € por la transacción realizada [*Figura 1 (3 Canal muy corto)*].

2. Que, según la intermediación, donde hay un mercado regulado, el consumidor final paga 300 € por el billete de avión, la compañía aérea paga un 5% de comisión a la AAVV, otra a los CRS (Central Reservation System) que son centrales de datos a través de terminales informáticos (Serra, 2007) y, por último, una comisión a los GDS por transacción a la entidad bancaria. Por lo tanto, la compañía aérea obtiene beneficios basados en porcentajes de comisiones varias.

Figura I
Variantes en la distribución.



[Elaboración propia (adaptado de De Alcázar, 2002)]

2.1.2.1 LA EVOLUCIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

La evolución del turismo ha experimentado diferentes circunstancias debido a cambios en el sistema de la intermediación turística. Estos hechos suceden desde los inicios del turismo moderno. Tal y como veremos a lo largo de este capítulo, existen diferentes ciclos en la intermediación turística que se han producido, sobretodo, por la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) generando cambios y nuevos modelos de relación entre oferta y demanda.

Uno de los cambios cíclicos fue con la aparición de los *tour* operadores (TTOO) que generaron un modelo de distribución hacia la intermediación; mientras que el factor Internet, causó la desintermediación máxima en sus inicios.

Durante los años 60 y 70 con el boom inicial del turismo moderno y el auge de los TTOO, nace el fenómeno de la distribución indirecta con la aparición de las agencias de viajes (AAVV) mayoristas, minoristas y mixtas actuando como intermediarias entre productor y usuario final. Entorno a los años 80 aparecen los primeros avances tecnológicos con los primeros Sistemas Centrales de Reservas (CRS), un avance capaz de abaratar costes y aportar valor a la intermediación gracias a un sistema de reservas de clientes por adelantado para los puntos de ventas minoristas (Kotler, Bowen & Makens, 2004; Serra, 2007).

Un nuevo giro aparece en los años 90 debido al impacto tecnológico creando cambios relevantes hacia la transformación de la estructura de la distribución turística, con la aparición de la World Wide Web (Buhalis & Laws, 2001). Cabe destacar que los avances en las TIC aportaron novedades en el sistema de distribución del turismo en cuanto a la intermediación y desintermediación,

cambios que buscaban llegar a los consumidores a través de la comunicación directa; por lo que se refiere a la reintermediación, tenía por objetivo aumentar el valor añadido de los productos o servicios turísticos (Buhalis, 2008). De hecho, como ya se indicaba en la década de los noventa, las posibilidades que ofrece Internet y el comercio *online* ponen en duda la estabilidad de los agentes intermediarios del canal de distribución ya que Internet facilita el proceso hacia la desintermediación (Doherty, Ellis-Chadwick & Hart, 1999).

Anteriormente, hablábamos sobre el canal de distribución y hemos podido ver cómo su origen más tradicional ha dificultado una relación directa entre oferta y demanda. Aunque, como ya se ha mencionado, estas formas tradicionales parecen tener competencia con cambios como el de este ciclo que busca cambiar los orígenes más tradicionales de los canales de distribución. De este modo, se busca crear nuevos métodos y nuevas fórmulas de relación para propiciar un contacto y trato más directo entre oferta y demanda.

Granados, Kauffman y King (2008) señalan que los mayores GDS habían acaparado la distribución turística, hasta que aparecieron los avances tecnológicos. El uso de Internet como sistema de distribución comercial se implantó con relevancia en la década de 1990, concretamente en 1993, ya que las organizaciones se introdujeron en la comunicación de la *World Wide Web*. Tras la presentación de la web los proveedores iniciaron sitios en Internet con el objetivo de comunicarse directamente con los clientes: una forma de proceso de desintermediación de los agentes de viajes minoristas tradicionales (Kracht & Want, 2010).

Previamente a la distribución comercial en Internet las compañías aéreas, los hoteles y los operadores turísticos también buscaron la venta directa hacia los consumidores en el proceso de desintermediación, haciendo uso de los

centros de llamadas gratuitos para facilitar la desintermediación (McCubbrey, 1999).

Como podremos observar en el próximo capítulo, en el que hablamos sobre los intermediarios que aparecieron junto a la creación de Internet, las TIC han tomado un papel relevante en su uso convirtiéndose en una tendencia en aumento y a la vez una oportunidad para la creación de nuevos modelos de relación estratégicos entre la oferta y la demanda (Chen, 2006). La aparición de Internet ha producido una revolución ante la intermediación turística *online* creando nuevas fórmulas de distribución (Kracht & Wang, 2010) como, por ejemplo, los metabuscadores Trivago o Kayak que presentan una nueva fórmula de búsqueda global de hoteles gracias a las nuevas tecnologías (Gomis & De borja, 2004); o como los innomediarios Smartbox o la Vida es Bella que reformulan la manera de vender el producto turístico convirtiéndolo en una oferta de experiencia en un paquete (Colmenero, 2012); o como las más recientes plataformas de economía compartida o colaborativa donde encontramos a Airbnb o Wimdu donde los usuarios tienen la oportunidad de intercambiar u ofrecer sus hogares a otros usuarios (Möhlmann, 2015).

2.1.2.2 TIPOS DE INTERMEDIARIOS TURÍSTICOS

Anteriormente, hemos conocido los diferentes ciclos de la intermediación turística donde hemos podido ver cómo la aparición de Internet en los noventa marcó un antes y un después. Las formas más tradicionales de las AAVV o los GDS dejan de tener un papel relevante en la distribución turística y nuevas fórmulas como los metabuscadores Kayak o las plataformas de economía compartida o colaborativa como Airbnb toman un papel más relevante. A continuación, se muestran de forma detallada los diferentes tipos de intermediarios que contempla Del Alcázar (2002), así como también los nuevos intermediarios que surgen con la aparición de Internet.

Según Del Alcázar (2002), antes de 1993 - tiempo anterior al uso de Internet como canal de distribución- el sistema de distribución turístico estaba formado por:

1. Las agencias de viajes, como por ejemplo Viajes El Corte Inglés, Viajes Halcón-Ecuador o Viajes Barceló, aquellas empresas que realizan actividades de mediación y organización de servicios turísticos (González, Escobar & Romero, 2013). Las agencias de viajes llevan a cabo tareas de asesoramiento ayudando a los usuarios a elegir dónde, cuándo y cómo viajar; además, venden al por menor (por lo tanto, promocionan viajes); y, por último, atienden demandas para la obtención o devolución de billetes y/o reservas. Los clientes tienen un alto grado de confianza en las agencias de viaje ya que se trata de una compra cara a cara donde pueden recibir las mejores recomendaciones por parte de los agentes mediante el trato humano (Kracht & Wang, 2010), aunque la condición de las comisiones por parte de las agencias también tiene una parte de desconfianza (Altés, 2001).

Dentro del concepto de agencia de viajes, existen dos tipologías:

2.1 Las agencias de viajes minoristas: son los principales intermediarios distribuidores de productos turísticos y de productos de los *tour* operadores, aunque también venden productos y servicios por separado. Las agencias de viajes minoristas comercializan los productos de las agencias mayoristas o TTOO vendiéndolos directamente a los clientes. Y no pueden venderlos a otras agencias de viajes (Ritchie, 2001).

2.2 Las agencias de viajes mayoristas: son básicamente los *tour* operadores (TTOO). Encontramos por ejemplo a Pullmantur, Travelplan o Mundosenior. De hecho, el auge de las agencias mayoristas o TTOO llegó en la época de los sesenta con la aparición de aviones con más capacidad de pasajeros. Fue un momento en el que se vendían asientos de avión baratos ya que había exceso de oferta y de este modo empezó la fiebre de las vacaciones baratas para atraer a clientes y así aumentar la demanda (Altés, 2001).

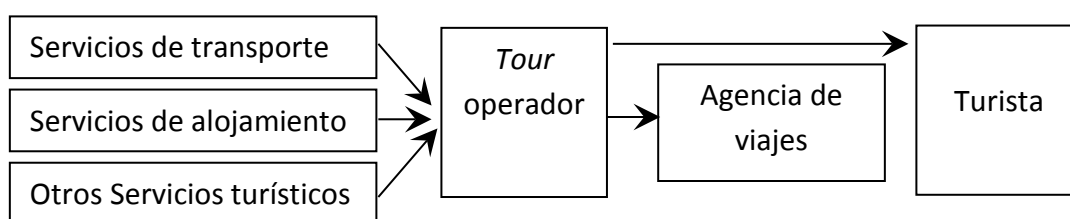
Las agencias de viajes mayoristas compran sus servicios en grandes cantidades y los revenden a las agencias minoristas además de hacer una función asesora con éstas. Los *tour* operadores o TTOO son considerados un factor importante en la distribución de la industria turística, puesto que estos realizaron la apuesta exitosa de la distribución de paquetes que resultaron más económicos que la compra individual de los servicios turísticos (Muñoz, 1996). El paquete turístico llega al cliente final vía agencia de viajes, como único producto que incluye otros productos y servicios a un precio único (Sheldon, 1986) y se posiciona como producto estrella en la historia del

turismo moderno en Europa (Serra, 2007).

2.3 Las agencias de viajes minoristas-mayoristas: son las que pueden combinar las actividades de los dos grupos anteriores (De Alcázar, 2002).

Figura II

Las funciones del tour operador



(Serra, 2007).

Tabla I

Aspectos más valorados en las agencias de viaje

| Punto de vista del cliente | Punto de vista del productor |
|--|---|
| <p>Proximidad. Para el cliente supone ser un punto de venta cercano.</p> <p>Garantía. Es "familiar", supone un aspecto tangible de la oferta y una garantía de servicio post venta.</p> <p>Oferta variada.</p> | <p>Red de ventas-reservas.</p> <p>Gestión de cobros.</p> <p>Gran cobertura de mercado.</p> <p>Recomendador: su opinión puede influir en la decisión de compra.</p> <p>Punto de exposición, espacio para <i>merchandising</i> y promociones.</p> |

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

| | |
|---|---|
| <p>El cliente obtiene información, puede comparar y escoger además de ser asesorado por la AAVV.</p> <p>Facilitación.</p> <p>Diferentes facilidades que puede encontrar el cliente con la agencia de viajes SON que se su viaje se realiza en una sola gestión, sin problema de idiomas, no hay que entender documentos complicados, horarios, tarifa, etc., pago conjunto de varios servicios, gestión de documentos...</p> <p>Consejo.</p> <p>Realizan una función totalmente asesora en el momento en el que ayudan a elegir al cliente. Dan seguridad en la elección y reducen la ansiedad ante un posible error de elección.</p> | <p>Fuente de inteligencia de mercado.</p> <p>Gestiona servicio post-venta: atención de reclamaciones, reintegros...</p> <p>Un coste fijo de contacto, seguimiento, apoyo y el coste variable de la comisión sobre ventas.</p> |
|---|---|

(Altés, 2001).

Tal y como hemos visto anteriormente, la intermediación turística tiene por objetivo facilitar la venta de servicios turísticos entre productor y cliente (Pearce, 2004). Vemos de nuevo como se repite este principio con un tipo de empresa intermediadora como las AAVV que también tienen una función totalmente facilitadora a través de sus servicios, solucionando problemas u

ofreciendo información experta a sus clientes. Asimismo, los clientes consideran las agencias de viajes como un lugar en el que sienten que sus viajes tienen garantía y seguridad ya que ante cualquier problema que pudieran tener antes, durante o después del viaje se podría solucionar. También, desde el punto de vista del productor, vemos cómo también este ve a la agencia de viajes un punto de venta que le ofrece garantías, una clara intermediadora de sus servicios con conocimientos del sector y de su oferta, y con la que se negocian cobros y comisiones.

3. Si hasta ahora hemos visto el punto de vista más tradicional de la venta de viajes, a través de los Sistemas de Reservas Computarizados (CRS) se empieza a realizar una clara apuesta por los sistemas informáticos. Los CRS son centrales de datos que están a disposición de los abonados a través de terminales informáticos. Se puede afirmar que casi cualquier empresa turística con una estructura mínima cuenta con un sistema de reservas que permite recibir reservas de clientes por adelantado. Un modelo más sofisticado llegó después con los actuales GDS en las compañías aéreas. Las reservas se pueden realizar asimismo a través de canales más tradicionales como teléfono o fax o a través de canales informáticos (Serra, 2007).

Tabla II

Ventajas para el empresario y para el cliente

| <i>Ventajas para el empresario</i> | <i>Ventajas para el cliente</i> |
|---|--|
| Posibilidad de vender más. | Facilidad: un solo número de teléfono. |

| | |
|---|---|
| Mayor control sobre las ventas que en el caso de trabajar con intermediarios. | Confianza porque la información es “directa”. |
|---|---|

(Altés, 2001).

Durante los años 90 se produce un cambio y los CRS se convierten en GDS (French, 1998). Gracias a los soportes informáticos se puede acceder de forma permanente a datos actualizados sobre líneas de transporte, horarios, tarifas y plazas disponibles (Rodríguez, 1997), (Gómez & López, 2002), [Gómez, B. & López, F. (2002), *Regionalización turística del mundo*, Ed. Universitat de Barcelona. 1a Ed. Edicions de la Universitat de Barcelona].

Los GDS se caracterizan por ser sistemas de información que permiten el acceso a la gran base de datos de proveedores turísticos para el uso de los profesionales de la venta minorista. Los principales GDS son Sabre, Amadeus y Travelport. Las AAVV dejan atrás los CRS, para utilizar una ventajosa herramienta que les permite crear agendas, interconexión entre organizaciones, acceso a clientes, procesadores de texto, redes internas de agencias, trabajo *online*, billetes electrónicos y recursos audiovisuales (Albert, 1990).

En la actualidad, el control de inventario o la capacidad disponible para la venta suele ser un proceso informatizado en las empresas. Este tipo de sistemas permite el conocido *overbooking*, una práctica criticada y a veces ilegal, puesto que siempre hay un porcentaje de clientela que no se presenta el día que tenía hecha su reserva. De este modo, se realiza una monitorización del comportamiento de la demanda, con lo cual las empresas pueden calcular un valor

aproximado para el *overbooking* durante los diferentes períodos del año. Por lo tanto, venden por encima de la capacidad real disponible, aunque sin llegar a la sobreocupación, ya que pueden tener serios problemas legales, de imagen de la organización y las obligadas compensaciones (Serra, 2007).

4. Las centrales de reservas. En este caso nos referimos a las que no son propias de una empresa en particular. En general las grandes empresas tienen centrales de reservas propias (Serra, 2007) pero, en este caso, existe otra categoría de centrales de reservas independientes a las que cualquier hotel puede tener acceso para distribuir sus servicios a cambio de una comisión. Las centrales de reservas son las que también conectan los prestatarios turísticos con los GDS como canal de distribución que representan hoteles y realizan actividades de promoción y comunicación.

Las Centrales de Reserva (CRS) como Keytel o Hotusa surgen de las grandes cadenas hoteleras y sirven de conexión entre un proveedor de servicios turísticos y los GDS, un canal alternativo de distribución representado por hoteles, consorcios o afiliaciones. Según Del Alcázar (2002), las ventajas que presentan los CRS hacia las AAVV es el aumento de confianza con la información contribuida, la información adaptada al producto, la posibilidad de conexión telefónica personal y el ahorro en comunicaciones, el menor equipamiento técnico y el personal calificado como en el caso de los GDS, además de mayores comisiones cuando la reserva se hace directamente con la central del grupo.

La evolución del CRS al GDS

El desarrollo de los CRS y la conversión de algunos en GDS están relacionados con la desregularización y liberación aérea que se produjo en Estados Unidos (1978). Estos sistemas informatizados de las líneas aéreas eran como bases de datos internos para el control de su propia información y gestión. Pero a partir de la desregularización, las compañías norteamericanas quisieron mejorar ante la competencia de nuevas compañías aéreas con costes más bajos e invirtieron en estas herramientas para hacer frente a un mayor volumen de datos como vuelos, tarifas y distribución.

A nivel europeo este fenómeno fue posterior al norteamericano por haber una situación mucho más regulada en lo que se refiere al transporte aéreo con un nivel inferior de competencia. A mediados de los ochenta los principales CRS norteamericanos llegaron a Europa y es cuando las compañías aéreas europeas desarrollaron sus propios sistemas ante la invasión norteamericana. Un primer intento de crear un solo sistema europeo fracasó, y después se crearon los dos principales sistemas: Galileo (British Airways, Swiss Air, Alitalia y KLM) y Amadeus (Air France, Lufthansa, Iberia), (Serra, 2007).

5. Las agencias de viajes receptoras se encargan de captar y recibir a turistas procedentes de otras áreas geográficas, y ellas son principalmente las intermediarias entre los operadores turísticos y los proveedores.
6. Las agencias de viajes emisoras ofrecen viajes a destinos que geográficamente se encuentren ubicadas en un lugar diferente al de la agencia de viajes tanto a nivel nacional como internacional.
7. Las agencias de viajes especializadas son aquellas que se dedican a

ofrecer un producto especializado a un público o segmento en concreto con la finalidad de satisfacer de forma personalizada al cliente. Diferentes ejemplos de agencias de viaje especializadas son las de turismo deportivo, congresos y convenciones o turismo para la tercera edad (Mitre, 2006).

8. Con la aparición de Internet las AAVV evolucionan y se adaptan al canal, y aparecen las agencias de viajes *online* (AVO). La calidad que ofrece la agencia de viajes está relacionada con un servicio personalizado, pero en este caso el factor *online* es el canal de distribución que se usa a diferencia de la agencia tradicional (Suárez, Díaz & Vázquez, 2007).

Aunque aparece este nuevo cambio, los consumidores siguen valorando positivamente lo siguiente de las AAVV tradicionales: la seguridad de la información, la calidad e información de las posibilidades de compra y la confianza hacia el proveedor del producto o servicio en Internet (McCole, 2002; Weber, 1999). De hecho, la reputación y la confianza son los aspectos más valorados entre el proveedor de servicios o productos y el usuario final, en este caso entre comprador y agentes de viajes (Chiam, 2009; Doney, 1997; Huang, 2008; Moorman, 1992).

Otros canales de intermediación turística

Los siguientes canales de intermediación turística que se citan no forman parte del listado de Alcázar (2002) aunque nos han parecido interesantes citarlos ya que desarrollan una función clara de intermediador dentro de la intermediación turística.

1. Los consorcios turísticos son creados por empresas turísticas independientes con el fin de unir esfuerzos para la comercialización compartiendo costes, ya que de forma individual muchas de las empresas no los podrían abordar. Los consorcios turísticos se han creado básicamente para mejorar en temas de promoción y distribución, gracias a la producción de folletos conjuntos y al establecimiento de centrales de reservas. Las empresas que comparten una zona geográfica como Auberges de France o aquellos hoteles con similares características son los que suelen hacer este tipo de consorcio como Petits Grans Hotels de Catalunya. Aparte de existir consorcios hoteleros como Best Western (4000 hoteles), Relais Chateaux (500 hoteles), Leading Hotels (300 hoteles de lujo), también existen consorcios en el sector de las agencias de viajes que actúan como una central de compras donde diferentes agencias se asocian para alcanzar un mejor y global nivel de ventas. Este tipo de consorcios tiene la ventaja de conseguir mejores comisiones con los oferentes de productos turísticos gracias a las negociaciones, y, por otro lado, gracias a la compra conjunta a gran escala de varios suministros que les ayuda a disminuir costes (Serra, 2007).
2. Los *brokers* son los que desarrollan su actividad normalmente en el sector de la aviación, aunque también existen en el sector hotelero. Los *brokers* (Air Broker Service y Jet Broker International en Palma de Mallorca) son intermediarios encargados de poner en contacto oferta y demanda, comprando plazas y revendiéndolas. Los *tour* operadores son los clientes de los *brokers*, que acuden a estos cuando necesitan un número concreto de plazas de hotel o avión. La ventaja de acudir a un *broker* son los buenos precios que le puede llegar a conseguir a un *tour* operador, además de reducir el tiempo de gestión (Serra, 2007).

2.1.2.3 SISTEMAS DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA CON LA APARICIÓN DE INTERNET

Si hasta ahora hemos realizado un recorrido por los diferentes intermediarios desde un punto de vista más tradicional como las agencias de viajes o las primeras apuestas por la informática con los CRS, en este punto podremos descubrir cómo la tecnología ha seguido avanzando y después de la aparición de Internet han ido surgiendo nuevas maneras y nuevos sistemas de intermediación turística.

Los entornos digitales en los que se encuentran las organizaciones les permiten incrementar beneficios y mejorar el producto o servicio gracias al uso de la información avanzada que pueden recabar con las tecnologías de la comunicación. Esta información es de alto valor para perfilar y mejorar las acciones y esfuerzos en *marketing* y comunicación (Abella, Gorgemans, Martínez & Pérez, 2004).

Los entornos *online* tienen la capacidad de mejorar la competitividad (Law, Leung & Wong, 2004; Tse, 2003) y tienen el poder de disminuir los costes de distribución, obteniendo un mayor margen de beneficio y alcanzando una cuota de mercado más amplia (Bennett & Kevin, 2005; Cai, 2004; Rachman, 1997). Buhalis (2008) afirmaba que las TIC y la innovación aportarían interoperabilidad, personalización y *networking* como oportunidades y retos que se presentan en las organizaciones de turismo para ir hacia la innovación y aumentar la competitividad.

Es evidente que existe una gran variedad de ventajas, aunque también existen desventajas con el comercio electrónico. Podemos ver que existe el riesgo de disminuir la fidelización de los clientes con la rápida comparación de precios y productos donde los usuarios suelen escoger la opción más barata y ser fiel a la marca no siempre está presente. Otro inconveniente que

puede darse es que los usuarios generen un contenido negativo sobre las marcas, y es entonces cuando se emprenden acciones de comunicación de crisis y de curación de la marca debido a este tipo de *blogs* y contenidos en los *social media* con opiniones negativas (Budd, 2013). Aunque existen estas amenazas, Wang y Xiang (2012) ya afirmaron sobre la nueva ola de innovación que se iba a dar en el sector turístico y en el transporte con las tecnologías móviles y las aplicaciones, y que hoy en día podemos confirmar empíricamente.

A continuación, se muestran cuáles son estas nuevas maneras de intermediar:

1. En los noventa aparecen nuevos agentes denominados “cibermediarios” refiriéndose a los intermediarios electrónicos de la nueva industria (Sarkar, Butler & Steinfield, 1995). Otros autores los denominan e-intermediarios (Ankar, 2000; Ankar, 2003; Buhalis & Licata, 2002). La “*cyber* mediación” tiene el mismo papel que la intermediación tradicional, pero en este caso se produce en entornos *online* (Rodríguez, 2002).
2. Los infomediarios o metabuscadores forman parte de un nuevo ciclo como nuevos intermediarios que se presentan como desintermediadores, pero que realmente buscan posicionarse y ser un intermediario más en un entorno digital. Estos aparecen en el 2000 en forma de Google, Trivago o Kayak, donde la tecnología pasa de ser una estrategia a una infraestructura y el valor diferencial lo marcará el tipo de producto o servicio que se ofrezca (Gomis y de Borja, 2004). Cabe mencionar que en un metabuscador existen diferentes motores de búsqueda y en las bases de datos de proveedores, según las características que marca el usuario, se muestran unos resultados de

búsqueda donde después el usuario selecciona la oferta que más le convenga. Y, posteriormente, se le remite al usuario a la página web de la agencia o proveedor con el que se realiza un contrato y finalizará la compra (Batuecas y Aparicio, 2013).

3. Por otro lado, aparecen los “innomediarios” que ofrecen los mismos productos o servicios, pero innovando en el proceso de producción y operación; este tipo de intermediario opera en comunidades de clientes como Groupon o Letsbonus; asimismo lo encontramos estableciendo interacción entre varias empresas y varios clientes a través de un producto como SmartBox o La vida es Bella, conocidas popularmente como “cajas de experiencia o cajas regalo” (Colmenero, 2012).

También aparece la web *search* y las plataformas *online* como *software* de buscadores de información y de comunidades de viajeros (como Tripadvisor, TravBuddy, Minube.com, Travellerspoint) donde las opiniones de los viajeros son un claro influyente en el proceso de decisión de otros viajeros sobre aquel destino, oferta o servicio turístico (Casaló, Flavián, Guinalú & Ekinci, 2015).

4. Las *e-commerce* o comercio electrónico se refiere al uso de Internet y a las webs que realizan transmisión electrónica de datos, compras y ventas y que, como en los orígenes más tradicionales de la intermediación turística, tienen por objetivo facilitar todas las fases del proceso de compra; el consumidor es un claro agente más en el canal donde se producen efectos de reintermediación como hemos mencionado anteriormente y es posible la búsqueda de información (Del Alcázar, 2002; Rastrollo & Alarcón, 1999).
5. Los entornos digitales y las redes sociales son los entornos ideales que

propician las interacciones en el nuevo panorama de reintermediación. Precisamente hay varios resultados que demuestran que no se deberían ignorar los efectos de las redes sociales en la distribución de la información para los turistas (Xiang & Gretzel, 2010). Las redes sociales aparecen como un recurso informativo de especial importancia capaz de influenciar en el proceso de decisión de otros usuarios. Este proceso es debido a la gran cantidad de información que se encuentra tanto por parte de las empresas que se promocionan como por el contenido que generan los propios usuarios sobre sus experiencias u opiniones (Jalilvand & Samieni, 2012; Xiang & Gretzel, 2010). De hecho, el poder de las redes sociales ha hecho que el boca a boca electrónico y su contenido sea, a veces, percibido como información de más confianza que la de las propias webs oficiales de turismo u otra información publicitaria (Fotis, Buhalis, & Rossides, 2012).

Aunque Facebook es la red social líder (Zeng & Gerritsen, 2014), Xiang y Gretzel (2010) reconocen TripAdvisor como la web social más popular con contenido sobre los turistas. En consecuencia, el sector hotelero debe pensar en la experiencia total del turista y no solo en su estancia en el hotel (Bulchand-Gidumal, Melián-González, & Lopez-Varcarcel, 2013). Por último, toda esta información generada en las plataformas de comentarios de viajeros y en las redes sociales añade valor para mejorar el negocio.

6. Las reservas DIY: en el caso de las aerolíneas, gracias a la inversión en tecnología se realizan reservas tipo DIY (*do it yourself* o hazlo tú mismo). Las webs de las aerolíneas han ido progresando hasta en la manera en cómo se comunican con los usuarios a través de canales *online*, mensajes directos y redes sociales. Los turistas que realizan

reservas tipo DIY suelen ser usuarios que prefieren organizarse todo ellos mismos porque no se fían de la organización del viaje que le puedan hacer otros. Al turista DIY le gusta comprar y reservar servicios y productos por su cuenta y cuando está en el destino, le gusta interaccionar de forma directa con la gente autóctona y su cultura (Romita & Perri, 2011).

Es evidente que la tecnología móvil que se ha ido desarrollando a lo largo de los años ha cubierto la necesidad de modernización de los canales de distribución, que también han ido creando diferentes comportamientos a la hora de consumir información o realizar compras como el modelo DIY. En el año 2002, Buhalis y Licata (2002) señalaban en los resultados recogidos de su estudio que los nuevos “e-mediarios” jugarían un papel importante en la distribución del turismo en los próximos 15 años. Los consumidores a través del móvil acceden a la información, realizan reservas y compras, desde cualquier lugar y de forma individual. Como ejemplo, vemos cómo las aerolíneas incrementan el uso de la tecnología móvil para alcanzar nuevos mercados, mantener o disminuir los costes de distribución y mejorar la satisfacción de los clientes gracias a una mejor experiencia de viaje (Budd, 2013).

7. El *sharing economy* (o la economía compartida o colaborativa) como concepto que está marcando tendencia en el sector turístico. El consumo colaborativo trata de participar en el intercambio de actividades/servicios mediante un alquiler, un préstamo, un trueque o un intercambio de bienes o servicios, aportando soluciones al transporte, al espacio o al dinero (Möhlmann, 2015).

En el consumo colaborativo, los alojamientos también tienen cabida y las plataformas de consumo colaborativo del sector de los

alojamientos son principalmente de alquiler (Airbnb, Wimdu) o de intercambio (Knok, Mytwinplace).

Asimismo, en el sector turístico la economía colaborativa es vista por parte de sus usuarios como una oportunidad, a través del intercambio, de conectar de forma más profunda con el destino al que viajan, con la cultura, con la gastronomía, con las personas, etc., y, de este modo, obtener más experiencias en sus viajes (Yoonjoung, 2016).

2.1.3 PATRONES EN LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

A partir de los años 90 la estructura de la industria turística se define y se realizan continuas evoluciones y cambios en los canales de distribución (MacRae, 1994). Algunos cambios son el aumento de la actividad, la aparición de nuevos canales y la importancia del canal directo, que aumenta tanto la competitividad como las posibilidades que el rendimiento del negocio sea más alto (O'Connor, 2003).

2.1.3.1 LA TENDENCIA HACIA LA DESINTERMEDIACIÓN

La primera tendencia hacia la desintermediación se desencadena de la personalización y el *marketing* directo como estrategias que contribuyen al contacto directo entre proveedor y consumidor final (O'Keefe & Mceachern, 1998). La posibilidad de realizar búsquedas en Internet y el uso de otras TIC han facilitado a los consumidores realizar consultas *online* a un coste muy bajo para la obtención de información de los productos y servicios turísticos, además de poderlos comparar (Buhalis & Licata, 2002). De forma clara, Internet ha cambiado totalmente el comportamiento del consumidor. Ahora los usuarios tienen acceso directo no solo a gran variedad de información sino también a proveedores turísticos y a empresas privadas, y a toda la información generada por otros usuarios o consumidores. Desde el momento en que Internet permite una comunicación directa con los consumidores, éstos ganan en autonomía y a la vez tienen participación activa en el proceso de producción y distribución del servicio o producto, siendo así este un agente más del canal (Mills & Law, 2004).

Sellers y Azorín (2001) consideran Internet el justificante de la apuesta por el

canal directo. Los autores ya apuntaban que el desarrollo constante tecnológico podría provocar aún más cambios (1) con la aparición de nuevos integrantes, (2) con los nuevos modelos de relaciones, (3) con la relación entre consumidor y proveedores en nuevos canales, (4) con la transformación de los hasta ahora hábitos de compra de los consumidores y, por último, (5) con la disminución de comisiones de la intermediación.

En realidad, varios autores ya anunciaban la desintermediación en el sistema de distribución tradicional (Buhalis, 1998; Doherty, 1999; Sheldon, 1997). Aunque, por el contrario, otros investigadores del sector (Palmer & McCole, 1999; Pan, 2007; Tang, Huang & Lin, 2005) indican que, en la industria del turismo, especialmente en la venta de viajes y en *marketing*, los viajeros necesitan de agentes de viajes para que les proporcionen el toque humano de los canales tradicionales. De hecho, existen varios estudios donde concluyen que Internet no puede sustituir al factor persona que está detrás de un vendedor de viajes porque son evidentes las limitaciones en términos de trato humano y directo o en una situación cara a cara en el momento de atender a un cliente (Grønflaten, 2009).

Por otro lado, algunos investigadores (Bennett & Kevin, 2005; Mills & Law, 2004) consideran las dos visiones, es decir, la forma tradicional de la distribución y la fórmula más moderna de los “e-mediarios” como una combinación complementaria y a la vez la fórmula perfecta -en vez de ser sustitutivos- ya que se aportaría la fácil accesibilidad que proporciona Internet y el trato humano de un agente de viajes.

Podemos señalar que los motivos por los que los ciclos de la intermediación se cerraron dando paso a la desintermediación son, según García (2005), los cambios que se han producido desde el uso de medios tradicionales de distribución hasta los más actuales anteceditos por Internet. Éstos han supuesto claros cambios de hábitos de consumo del usuario final. Sin

embargo, los cambios que afectan a la distribución y que están relacionados con el consumidor se deben a la exigencia del precio, a que el usuario tiene más experiencia en viajes, a que este está familiarizado con la tecnología, y, a que se le da importancia a los valores añadidos; además, los usuarios buscan un trato rápido y un consumo de servicios separados, que los viajes sean de corta duración y continuados y, finalmente, como los usuarios están influenciados y advertidos por el fenómeno *low cost*, también son más severos con respecto a la seguridad.

Vemos, por una parte, como el sector hotelero se ve afectado por esta tendencia hacia la desintermediación; aunque varios directores de hoteles no prevén que se llegue a la completa desintermediación. Según los resultados del estudio de Law, Leung, Leung, Hoc y Fong (2015) antes de la aparición de Internet, los hoteles solían recibir a sus clientes que habían hecho reservas a través de agencias de viajes, oficinas de reservas o en el mismo hotel directamente (Choi & Kimes, 2002). En aquel entonces, los hoteles y agencias de viajes acordaban comisiones y programas de incentivos a través de sus comerciales para atraer clientes a sus hoteles y fidelizarlos. Pero, actualmente, nos situamos ante otra realidad donde los nuevos canales de distribución *online* han hecho que los hoteles reciban muchos más clientes. Aunque, a diferencia de las agencias de viajes tradicionales, el uso de las agencias de viaje *online* como canal de distribución les ha supuesto un coste de comisión más alto.

Se observa, por otra parte, que otros directores de hoteles creen que, gracias a las nuevas tecnologías, el contacto directo y las nuevas fórmulas de intermediación ganarán cada vez más terreno. Y un claro ejemplo lo vemos con la apuesta clara del sector hotelero por las propias páginas webs de los hoteles y por mantenerse activo en las redes sociales; utilizan Facebook y Twitter como canales activos para promocionar sus ofertas y generar su

marca, así como también para invertir en acciones de relaciones públicas *online* para su promoción (Law & Lau, 2004; Law et al., 2004; Law et al., 2015).

Algunas de las ventajas que ve el sector hotelero con la aparición de Internet y el efecto desintermediador suponen, en primer lugar, la opción de realizar campañas de *marketing* personalizadas (Lau, Lee, Lam & Ho, 2001), y, en segundo lugar, la posibilidad de incrementar las ventas; esto es así ya que hay más canales con los que pueden crear sus estrategias de venta de una forma relativamente económica y por los que pueden recibir a clientes (O'Connor & Frew, 2004).

2.1.3.2 LOS INTERMEDIARIOS QUE BUSCAN REINTERMEDIAR

Si en el apartado anterior hemos hablado sobre el efecto desintermediador y la tendencia hacia un modelo de relación entre usuario y hotelero basada en una comunicación más directa, a continuación, veremos cómo se produce un nuevo cambio con la reintermediación que propone nuevas fórmulas de relación entre oferta y demanda, y de posicionamiento por parte de la oferta en el mercado turístico.

Hay diferentes versiones según el punto de vista de los investigadores sobre el concepto de la reintermediación. Algunos investigadores conciben la reintermediación como la entrada de intermediarios en el canal de distribución turístico (McCubbrey, 1999; McCubbrey & Taylor, 2005); en cambio, otros investigadores interpretan la reintermediación como la reentrada de intermediarios que desintermedian y como la entrada de nuevos intermediarios (Gharavi, Mady & Dwivedi, 2007; Palmer & McCole, 1999).

Los avances digitales han hecho posible nuevas tendencias en la intermediación disruptiva que crean un nuevo tipo de cliente: el cliente tecnológico que se caracteriza por usar aplicaciones sociales, localización y móvil (SoLoMo) con el fin de facilitar el proceso de reserva (Kim & Connolly, 2012; Thakran & Verma, 2013).

Un ejemplo de reintermediario turístico que se dirige al cliente SoLoMo es Costa Brava Verd Hotels, se trata de una asociación de hoteles independientes que ofrece una extensa oferta de hoteles de diferentes categorías cerca de playas y calas. En este caso, Costa Brava Verd Hotels parece ser un nuevo actor aunque realmente lo que busca es ser un nuevo intermediario bajo el concepto de asociación de hoteles independientes y a

pesar de que en www.costabravaverdhotels.com no aparece solo como un intermediario más; esta asociación, como otros intermediarios, pretende posicionarse en el sistema de distribución turístico con su oferta con el fin de posicionar su marca y ganar más clientes que otro intermediario turístico.

Es evidente que con la evolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han ido apareciendo nuevos tipos de distribución turística. Oorni y Klein (2003) indican que la feroz expansión de Internet ha hecho que industrias como las compañías aéreas ofrezcan servicios básicos como los de EasyJet y Ryanair. En el caso de la compañía aérea de bajo coste de Ryanair, su modelo de negocio principal es el de operar en aeropuertos secundarios y el de hacer pagar por todos los servicios que quiere consumir el cliente. Además, vemos que se comporta como un reintermediario dentro de su propio servicio, en el momento en el que ofrece seguros de viaje, seguros de cancelación de viaje o el alquiler de un vehículo (Casadesus-Masanell & Ricard, 2011).

Otro ejemplo de reintermediación lo encontramos con los paquetes de vacaciones y habitaciones de hoteles con descuento en el último minuto, que son los que han hecho que los usuarios empiecen a disfrutar de los viajes *low cost* como Lastminute.com. Oorni y Klein (2003) ya afirmaban que las compañías aéreas *low cost* aumentarían las ratios de reserva ya que ofrecen productos simples a través de una estrategia de venta directa potenciando el acceso directo.

Tal y como indica la literatura, el efecto desintermediador tuvo su máximo auge con la aparición de Internet (Sellers & Azorín, 2001); salvando las diferencias de opinión, existen varias demostraciones que apuntan hacia una situación de reajuste en el sistema de distribución turístico con el cambio cíclico de los años, y donde Internet sigue siendo el gran punto de inflexión y de constante cambio. De este modo, con la aparición del concepto de

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

reintermediación, podemos ver como la principal evolución ha sido la de la readaptación de los intermediarios al mercado y a la tecnología, a través de los cuales estos pueden ofrecer al cliente servicios intermediados de valor añadido (Buhalis, 2008).

2.1.3.3 LOS INTERMEDIARIOS QUE BUSCAN MANTENERSE

Si hasta ahora hemos visto cómo existen diferentes tendencias hacia la desintermediación o hacia la reintermediación donde se crean nuevos o renovados modelos de intermediación, también tenemos aquellos intermediarios que prefieren quedarse como están o realizar pequeños cambios (Thakran & Verma, 2013).

Como ya hemos ido mencionado a lo largo del proyecto de investigación, Internet ha dado un giro en el mundo de la intermediación *online* al igual que en otros sectores. Incluso, a lo largo de estos últimos años, se ha generado un largo debate sobre la posibilidad de que agentes intermediarios desaparecieran de la cadena de la intermediación debido a la aparición de Internet. Sin embargo, este panorama ha provocado que en Internet se hayan creado nuevos canales de distribución directa entre oferta y demanda y, de este modo, han ido disminuyendo o incluso aumentando el número de intermediarios por los que pasar según el producto o servicio. Por consiguiente, esta situación ha creado discrepancias entre los agentes de la intermediación ya que existen presiones y altas comisiones entre unos y otros intermediarios del mercado (Guzmán, Moreno & Tejada, 2008).

Aunque hay cambios de patrones de comportamiento hacia la desintermediación o reintermediación tal y como hemos visto anteriormente, también siguen existiendo los intermediarios tradicionales como las agencias de viajes (Albert, 1990). Estas pueden ofrecer un producto específico y atender de forma personalizada al cliente, por lo que su conocimiento y experiencia en el negocio será parte de su propuesta de valor (Kracht & Want, 2010).

Este capítulo finaliza estableciendo que, aunque siguen existiendo

intermediarios desde un punto de vista más tradicional como las agencias de viajes físicas, es evidente que la aparición de nuevos sistemas y canales han propiciado nuevas fórmulas de intermediar que han revolucionado el sistema de intermediación turístico. La tendencia indica que (como ya hemos visto con los metabuscadores, redes sociales o el uso de las aplicaciones móviles) para buscar información sobre un destino o realizar transacciones comprando noches de alojamiento puede servir de precedente la aparición de nuevos modelos de intermediación.

Una vez realizado el recorrido por la intermediación turística tradicional y la intermediación turística después de la aparición de Internet, en la siguiente parte vamos a hablar sobre el comportamiento del consumidor y del turista y en especial sobre los *millennials* ya que es uno de los objetos de estudio del presente proyecto.

REVISIÓN DE LA LITERATURA II

CAPÍTULO 2 EL CONSUMIDOR Y EL *MILLENNIAL*

RESUMEN

El tipo de vacaciones que planeaban hacer los españoles en el 2016 eran vacaciones de más de 13 noches consecutivas (17%), vacaciones de entre 4 y 13 noches consecutivas (40%), viaje corto hasta 3 noches consecutivas (27%), no lo ha decidido todavía (11%), no viajará (15%) y no lo sabe (4%) (European Commission, 2016).

A la hora de planificar las vacaciones para el 2016, los españoles pensaban realizar sus principales vacaciones en España (64%), en la Unión Europea (15%), fuera de la Unión Europea (12%) y no lo sabe (10%). ¿Y por qué visitaron estos destinos los españoles a lo largo del 2016? Los diferentes procesos de decisión, búsqueda de información para escoger el destino, motivaciones y otros factores sobre el comportamiento del consumidor (Salomon, 1996) fueron claros influyentes para la toma de decisión del viaje y del destino.

A lo largo de la parte dos, conoceremos los diferentes modelos de comportamiento de consumidor y de turista que definieron investigadores como Nicossia (1966) o Um y Crompton (1990). Asimismo, se realizará un análisis exhaustivo sobre el comportamiento del *millennial* en general y sobre su comportamiento en el sector turístico, además sabremos cuáles son las adaptaciones que están llevando a cabo los hoteleros para este segmento de

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

público.

2.2.1 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y DEL TURISTA

Los estudios sobre el comportamiento de los consumidores se basan en conocer cómo el consumidor toma decisiones sobre cómo gastar sus recursos en los que se incluye tiempo, dinero y esfuerzo, todo relacionado con el consumo (Schiffman & Kanuk, 1997). Por otro lado, vemos como Kotler y Keller (2006) enfocan la definición desde una perspectiva más marketiniana, definiendo el comportamiento del consumidor como el análisis de personas, grupos o empresas que adquieren, utilizan y disponen de bienes y servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades.

Salomon (1996) define el comportamiento del consumidor como un proceso en el que existen personas individuales o en grupo que compran productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades. Asimismo, los modelos de comportamiento del consumidor están relacionados con su propia identificación en función de sus preferencias y por lo tanto modelos de elección. Gracias a estos modelos de elección, se pueden explicar todos los procesos internos y externos que tienen la capacidad de transformar estos estímulos en decisiones de compra o no compra y todos los mecanismos influyentes en el proceso (Kotler, 1997).

2.2.1.1 MODELOS DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y DEL TURISTA

A nivel de comportamiento del consumidor en general, existen diferentes tipos de modelos como el de Nicosia (1966) que es considerado de los primeros modelos sobre el comportamiento del consumidor; este modelo se concentra en el proceso de decisión de compra y comprende la comunicación que influye en la actitud del consumidor. Para ilustrar, las marcas buscan influenciar a los consumidores a través de sus estrategias de *marketing* y los consumidores reaccionan a estos mensajes a través de sus compras. El modelo de Nicosia está dividido en cuatro grandes temas: el proceso de búsqueda con la consiguiente evaluación para su decisión, la compra, su experiencia y el *feedback*.

Engel, Kollat y Blackwell (1968) adaptaron el modelo de Nicosia, aunque cabe destacar que uno de los puntos fuertes de su modelo es el bucle de búsqueda de información que permite al consumidor tomar parte de las decisiones. Así pues, su modelo se estructura de la siguiente manera: 1) en la necesidad de reconocimiento gracias a la búsqueda de información interna y externa, 2) en la evaluación de alternativas, 3) en la compra, 4) en la *post* compra y su reflexión y 5) los restos.

Otro de los modelos es el de Howard y Sheth (1969) que hacen un avance en el tiempo incluyendo la intención de compra, y que contiene *inputs* en términos de *marketing* e influencias sociales, atención y búsqueda de información, motivos e intención de compra; también consideran los *outputs* como la compra o la comprensión sobre la marca. El modelo de estos propone tres procesos en la toma de decisión: en el primero vemos cómo el consumidor no tiene ningún conocimiento sobre la marca, por lo cual previamente deberá buscar información y después realizará la compra; el segundo estadio está limitado a la solución de problemas por consumidores

que no tienen mucho conocimiento sobre el mercado y para poder decantarse por una marca u otra deberá realizar comparaciones entre estas; y, por último, en este nivel encontramos al consumidor que ya conoce muy bien las marcas y puede diferenciar entre un producto u otro de diferentes marcas.

En el sector turístico, en concreto, diferentes investigadores también han profundizado sobre el comportamiento del consumidor elaborando diferentes modelos de comportamiento. Los primeros modelos de comportamiento relacionados con el turismo fueron el de Schmoll (1977) basado en los de Nicosia (1966) y Howard y Sheth (1969) y que está compuesto por la suma de cuatro elementos como 1) el estímulo sobre el viaje, las opiniones sobre otros viajes y la información y la publicidad, 2) los motivos personales para hacer el viaje donde se incluyen deseos y expectativas, 3) las variables externas, la imagen de la destinación o la confianza con intermediarios y 4) las características de los servicios de la destinación como punto de percepción entre el coste y el valor que ofrece la destinación.

Después apareció el modelo de Mathieson y Wall (1982) que se basa en la elección del destino y el proceso de decisión en general y está compuesto por cinco factores de relaciones donde 1) se sitúa la necesidad de viajar, 2) la recolección de la información y evaluación, 3) la decisión del viaje después de haber comparado, 4) la preparación del viaje y la experiencia y 5) la satisfacción del viaje y la evaluación.

Poco tiempo después apareció el modelo de Um y Crompton (1990) que también se basa en la elección del destino y el proceso de decisión en general como el modelo de Mathieson y Wall (1982) pero en el que hay ciertas variaciones 1) se elaboran creencias de la destinación de forma pasiva, 2) el

inicio del proceso de decisión después de decidir el hecho de irse de vacaciones, 3) la evolución de un conjunto de características de las que se toma conciencia sobre la destinación y 4) la formación de conocimientos que provienen de los atributos sobre la destinación después de realizar una búsqueda activa de información y 5) la elección de una destinación en específico después de realizar la suma de los puntos anteriores (Sung, Pizam, & Mansfeld, 2000).

Y otro de los modelos que apareció fue el de Sönmez y Graefe (1998) donde destacan que el proceso de recolección de información sobre un destino generará la imagen que se tendrá sobre el destino, que ayudará a crear una percepción u otra y que será un claro influyente ante el proceso de decisión ya que el turista será capaz de modificar su intención de viaje según la percepción de la destinación (Pennington-Gray, Schroeder, & Kaplanidou, 2011).

Como hemos podido comprobar según los diferentes investigadores, en los modelos de comportamiento del turista, a diferencia de los modelos generales, vemos como en el sector del turismo destacan ciertos elementos como la motivación, la percepción, las actitudes, la decisión de compra y la imagen percibida que, en la suma de su conjunto, será el factor principal por la que una persona elegirá un destino en particular u otro. A continuación, veremos de forma más detallada cada uno de estos factores que afectan al comportamiento del turista en la motivación, la percepción, la actitud, la imagen percibida y la decisión de compra.

En primer lugar, la motivación. Para cualquier persona tomar la decisión de realizar un viaje suele estar vinculado a la necesidad del sentimiento de “me falta algo” (Maslow, 1954). Cada persona cubre sus necesidades o deseos de distintas formas ya que los impulsos de compra se comportan de forma distinta en cada persona. Según Baker y Crompton (2000) la motivación es un

proceso dinámico basado en necesidades, deseos y metas que impulsan, en este caso, al turista a realizar el viaje.

En segundo lugar, la percepción. En el sector turístico la percepción se ha relacionado con imagen-destino como punto determinante vinculado a la toma de decisión. De hecho, la percepción es un factor que determina los mecanismos para la creación de imágenes relacionadas con los destinos turísticos puesto que estas se crean previamente a la decisión de compra y al viaje del destino turístico. Por otra parte, la imagen percibida del destino turístico está creada de la suma de las impresiones, creencias, ideas, expectativas y sentimientos hacia el destino. Así pues, esta suma conllevará la interpretación que combina actitudes y expectativas en relación al destino turístico (Ramírez, Otero, & Giraldo, 2014). De este modo, vemos como el valor se genera cuando el consumidor tiene la percepción de que los beneficios de consumo son superiores a los sacrificios que supone el consumo de un producto o servicio (Slater & Narver, 2000).

En tercer lugar, la actitud hacia la compra de un producto o servicio. La predisposición a comportarse favorablemente o desfavorablemente ante un producto vendrá marcada por las percepciones recibidas. Las actitudes de los consumidores se van creando con el paso del tiempo a través del aprendizaje según las diferentes experiencias percibidas; y estas provendrán de las influencias familiares, de amigos u otros grupos según la información que hayan recibido de estos, de las experiencias vividas que hayan tenido, además de la personalidad del consumidor (Ajzen & Fishbein, 1973; Schofield, 1975; Serra, 2007).

Por otro lado, tenemos la imagen turística percibida, que según Donaire y Galí (2011) existen dos tipos: la primera se refiere a aquellas imágenes que tienen un alto nivel de subjetividad y que son creadas en la mente del individuo; la segunda se refiere a las imágenes turísticas emitidas, esto es, la

reproducción de signos con significado socialmente construida. Donaire y Galí (2011) realizan una clasificación sobre la imagen percibida en las siguientes categorías 1) las imágenes percibidas se construyen en la mente del individuo antes de visitar el destino, 2) las imágenes percibidas en el lugar son una evaluación real durante la visita, 3) las imágenes percibidas después del viaje son la reinterpretación de la experiencia que el individuo haya vivido en el destino una vez ha regresado al lugar de residencia, 4) las imágenes emitidas de forma universal que han evolucionado con el tiempo y han sido aceptadas a nivel colectivo, 5) las imágenes emitidas efímeras que son la totalidad del resultado de la interpretación de la realidad por los medios de comunicación, arte, música y el cine que crean un imaginario colectivo; y 6) las imágenes emitidas inducidas que son las que se refuerzan a través de acciones de *marketing* como folletos, webs, relaciones públicas por parte de los gestores de destinos turísticos.

El turista elabora una imagen real del destino cuando realmente modifica las primeras imágenes creadas que responden a sus expectativas, y esto se realizará en función de su propia evaluación de la experiencia en el destino. La evaluación del destino se hará realidad una vez el turista haya tenido contacto con la oferta de forma tangible, la seguridad que haya percibido, los niveles de confianza que haya alcanzado y la responsabilidad del destino. Las sumas de estos elementos formarán la evaluación del turista y de este modo logrará definir un grado de satisfacción más al alza o más a la baja según las expectativas antes del viaje (Kotler, Bowen, & Makens, 2010).

Finalmente, la decisión de compra que, al igual que con los comportamientos del consumidor en el sector turístico, el proceso de decisión en general es relevante (Mathieson & Wall, 1982; Um & Crompton, 1990), salvando algunas diferencias entre un modelo u otro. En el sector turístico, el proceso se inicia por la necesidad de viajar (Maslow, 1954), y después se busca información

que pueda satisfacer al turista; en una siguiente fase se evalúan las alternativas y, a continuación, se decide realizar o no la compra; y la última fase corresponde a evaluar la satisfacción de la compra. Las diferentes etapas del proceso de decisión de compra de forma consecutiva serán en una decisión de viaje compleja y nueva. Por otro lado, vemos que en las compras que ya se tiene experiencia y son compras repetitivas el proceso será más sencillo eliminando alguna de las etapas del proceso de decisión de compra (Serra, 2007).

2.2.1.2 INFLUENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA

El comportamiento del turista es un estudio que se basa en el comportamiento del consumidor en un sentido más general y que aborda los siguientes enfoques:

1. El enfoque económico donde las personas actúan racionalmente para satisfacer necesidades.
2. El enfoque psicosociológico que tiene en cuenta, junto a las variables económicas, las psicológicas internas y las sociales externas.
3. El enfoque motivacional donde se supone que las personas actúan por unas necesidades que pueden ser definidas como “carencias de algo”, y se actúa para aminorarlas (Bigné, Font & Andreu, 2000).

La decisión sobre el viaje que el turista va a realizar se ve afectada por factores externos y por factores internos.

1. Los factores externos que afectan son:
 - la cultura y el conjunto de creencias, valores y costumbres que le caracterice, así como también la clase social;
 - los medios de transporte, hoteles, restaurantes y otros;
 - los grupos de referencia que incluyen a la familia, amigos líderes de opinión y otros que según la influencia que tenga sobre el turista, éste tomará una decisión u otra;
 - los factores económicos, que evidentemente se refiere al tipo de renta disponible y a la predisposición a los gastos del viaje (Bigné et al., 2000).

2. Los factores internos se refieren a:

- los factores personales donde el comportamiento y características del turista tales como a edad, el género, la ocupación, la personalidad y el estilo de vida entre otros determinarán este factor;
- el factor aprendizaje, que se refiere a la experiencia acumulada del turista, informaciones e influencias recibidas;
- el factor de la motivación que viene condicionado por la personalidad del turista. Entre las distintas motivaciones se distinguen las físicas, las culturales, las interpersonales, las de estatus y las de puro ocio;
- el factor de la percepción y del conocimiento: depende del grado de percepción ante una situación y de cómo haya recibido la información, el turista tomará una decisión u otra;
- el factor creencias y actitudes que se componen de las ideas que una persona tiene sobre algo. Si aparecen creencias falsas, estas afectan a la imagen de un destino turístico (Bigné et al., 2000).

2.2.2 EL CONSUMO ONLINE

Tal y como comprobamos empíricamente en la actualidad, la sociedad ha vivido y vive un constante progreso de evolución y cambio gracias a las tecnologías de la información y de la comunicación, sobre todo en los procesos de compra (Hwang & Jeong, 2016). En el momento en que Internet se introdujo en nuestras vidas como una herramienta, medio o canal ha hecho que se produzcan cambios en los estilos de vida de las personas; estas variaciones van desde actividades como los entornos sociales y la consulta de información hasta escuchar música o realizar compras *online* (Doury, 2001). Las empresas consideran Internet como un canal de constante oportunidad por su potencial y crecimiento por el que pueden distribuir sus productos o servicios (Ye, Law, Gu, & Chen, 2011). Según la literatura, se han realizado algunos estudios sobre consumidores *online* y *offline* sobre precios, vendas, compras y tiempo invertido en realizar compras (Zettelmayer, Morton & Silva-Risso, 2006).

En el caso del sector turístico, Buhalis (2003) identifica diferentes factores por los que las personas realizan búsquedas de información y compras o reservas. En los factores identificados 1) se reduce la expectativa versus experiencia percibida gracias a las variadas fuentes de información que existen, 2) los consumidores tienen acceso a la información y por lo tanto tienen más opción a escoger ante la gran cantidad de oferta, 3) se entienden mejor las necesidades del consumidor gracias a la investigación que se realiza, 4) los consumidores son una parte activa del consumo *online*, 5) los precios son más flexibles y permiten al usuario encontrar diferentes opciones como ofertas con descuentos, 6) aparecen nuevos modelos de negocio como *lastminute.com* donde el consumidor tiene más poder de juego pagando lo que esté dispuesto, 7) ofertas de valor añadido en productos o servicios, 8) los procesos burocráticos y el papeleo disminuye y los procesos de gestión

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

son más ágiles, 9) la oferta es mucho más personalizada, 10) se optimiza la integración entre los departamentos y las funciones en las empresas, 11) los diseños de los entornos *online* son considerados *user-friendly*, 12) el problema de los idiomas se reduce gracias a sistemas de traducción, 13) los mercados y la oferta son mucho más ricos para ofrecer servicios mejorados y conseguir unos consumidores más fieles.

2.2.2.1 LAS PLATAFORMAS *ONLINE*

En la última década las empresas de plataformas digitales han experimentado un gran crecimiento en todo el mundo dentro de sectores muy diversos, remodelando así el panorama global del sector. Estas empresas están contribuyendo en la economía global, gracias a su efectividad ya sea atrayendo inversiones, aportando innovación o generando nuevos conceptos como la economía colaborativa. Las plataformas digitales han penetrado en el mercado con fuerza desplazando a las empresas de servicios tradicionales (The Economist, 2013; Deloitte University Press, 2015).

La principal característica de las plataformas es el efecto red en el que primero se da el efecto red directo donde gracias a la actividad de los usuarios, se generan más usuarios, como por ejemplo Facebook; y en segundo lugar tenemos el efecto red indirecto donde los usuarios de un lado de la plataforma atraen a otros usuarios del otro lado, por ejemplo, los usuarios de un videojuego y desarrolladores. Ambos efectos tienen como resultado un crecimiento viral de la plataforma (Stone, 2013).

Actualmente la inmensa mayoría de las plataformas son digitales ya que operan a través de Internet, aunque puedan conservar algunos elementos físicos. Gracias a la facilidad de comunicación que ofrece Internet, es más fácil aumentar los efectos de red y autosostener el crecimiento de las plataformas, que pueden crear valor de dos formas: la primera es a través de las transacciones entre diferentes agentes que difícilmente se encontrarían fuera del entorno de la plataforma con las plataformas de transacción como Uber, eBay, etc. también llamado *multit-sided market* (Rochet & Tirole, 2003); la segunda forma es mediante la innovación con las plataformas, alrededor de las cuales se forma un ecosistema de innovación donde cualquier individuo puede desarrollar productos complementarios sobre una base de tecnología

ya construida que permite continuar con la innovación y crecimiento del producto (Parker, G., Alstyne, V., Marshall, W., 2010).

La disrupción de las plataformas ha obligado a las compañías a replantear estrategias, modelos de negocios, etc., a menudo integrando conceptos como *lean* o *just-in-time* y a tener una visión más allá de la propia empresa, convirtiéndose en líder de un ecosistema de socios, con el objetivo de adaptarse a su consumidor de la forma más eficiente (Gawer, A., Cusumano, M., 2014).

Según Evans, P. y Gawer, A. (2016) las plataformas tienen dinámicas subyacentes comunes en las que se pueden distinguir cuatro tipos de plataformas según su organización y aplicación en el mercado. En primer lugar, tenemos las plataformas de transacciones donde una tecnología, producto o servicio facilita el intercambio entre diferentes usuarios, compradores o proveedores. En segundo lugar, las plataformas de innovación donde una tecnología, producto o servicio sirve como base sobre la cual otras empresas desarrollan tecnologías, productos o servicios complementarios. En tercer lugar, las plataformas integradas donde una tecnología, producto o servicio es tanto una plataforma de transacción como una plataforma de innovación. Y finalmente, en cuarto lugar, las plataformas de inversión que consisten de empresas que han desarrollado una estrategia de cartera de plataforma y actúan como una sociedad *holding*, plataforma inversora activa o ambos.

Según el estudio que llevó a cabo The Center for Global Enterprise en 2015, las empresas que operan a través de plataformas digitales se han convertido en una fuerza económica mundial importante con un valor total de 4.3

billones de dólares y con 1.3 millones de empleados directos, gracias a las tecnologías digitales móviles.

Aunque hay pocas plataformas integradas, éstas dominan el mercado y algunas plataformas de transacción e innovación están intentado transformarse en integradas. Hay una significativa disparidad entre las regiones: América del Norte y Asia albergan la mayoría de las empresas de plataforma, mientras Europa se queda más rezagada. La inversión de capital riesgo, el talento, la regulación local, la demanda y la cultura influyen en la aparición y el crecimiento de las plataformas (Evans, P. y Gawer, A. 2016).

Las plataformas han hecho surgir una creciente competencia y reacciones entre ellas. Las empresas tradicionales están explorando con modelos de negocio de plataformas. De igual manera, los gobiernos también se tienen que adaptar a la aparición de las plataformas con regulaciones sobre este sector y al espacio digital en general. De este modo, las nuevas plataformas se enfrentan a nuevos retos para ser administradas con eficacia y crecer.

Tal y como hemos visto, estar a la vanguardia en tecnología es un punto esencial para que una plataforma sea exitosa –además de saber organizarlas, ya que gran parte del valor se crea fuera de los límites tradicionales de la empresa. Las plataformas digitales son el espacio no tangible donde se realizan desde consultas de información hasta interacciones con expertos viajeros o transacciones. Los *millennials*, tal y como veremos a continuación, son el segmento por excelencia del uso de Internet y son expertos en tecnología. A continuación, conoceremos cómo se desenvuelven los *millennials* en entornos *online* y qué valoran más a la hora de realizar compras relacionadas con viaje y alojamientos.

2.2.3 LA GENERACIÓN *MILLENNIAL*

Los *millennials* son la primera generación que crece con acceso a la tecnología como ordenadores e Internet y tienen más confianza con las tecnologías para la comunicación (Trees, 2015). Se les considera mejor adaptados a Internet y a las TIC que la generación X, la generación anterior, ya que los *millennials* mientras crecían iban adaptándose a los nuevos desarrollos tecnológicos (Lissitsa & Kol, 2016). De hecho, a los *millennials* se les ve como nativos digitales mientras que a la generación X se les considera inmigrantes digitales ya que han pasado por un proceso de adaptación y adopción a las TIC más largo (Benet, Maton & Kervin, 2008).

Por lo que a la literatura se refiere, el año de nacimiento de la generación *millennial* difiere según cada académico y hace referencia al segmento de personas que ha crecido en la época de los noventa (Howe & Strauss, 2000), de 1982 a 1999 (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010), de 1978 a 1994 (Thomas, 2013), (art6) entre 1980 y 2000 (Richard K. Miller and Associates, 2011); sin embargo, otros autores no académicos señalan que nacen (art9) a principios de 1981 (Pew Research Center, 2010) y sigue a la Generación X, o del 1982 a 2001 (Horowitz, 2012). Otros autores que no proceden de la literatura también crearon nuevas etiquetas como: “digitales nativos” (Prensky, 2001), “generación red” (Oblinger & Oblinger, 2005), “generación @” (Opaschowsky, 1999) y “generación.com” (Stein & Craig, 2000). En realidad, todas estas etiquetas definen lo mismo: generación bien conectada tecnológicamente y con más capacidades sobre estas que las generaciones anteriores (Kilian, Hennigs, & Langner, 2012).

2.2.3.1 EL PERFIL DEL *MILLENNIAL*

Los *millennials* son el primer grupo de consumidores que crece bajo el paraguas de Internet siendo así usuarios que tienen altas aptitudes y habilidades para la tecnología (Jones, Ramanau, Cross, & Healing, 2010). Además, también dominan dispositivos como las tabletas, los móviles, las cámaras digitales, los ordenadores y otros dispositivos digitales. A diferencia de la generación de sus padres, los *millennials* sí que integran los dispositivos en su día a día para el entretenimiento, el trabajo, el aprendizaje, etc. (Leung, 2003). Como ya se ha mencionado anteriormente, los *millennials* tienen una capacidad avanzada para el uso de la tecnología ya que han nacido en un momento en que ésta ya existía y su adaptación ha sido rápida; de hecho, el *millennial* es conocido por ser independiente y por su destreza para crear a través de la tecnología; asimismo, la suele utilizar para compartir o difundir información puesto que la domina (Martín, 2005).

Por una parte, los *millennials* buscan un estilo de vida equilibrado compaginando trabajo y vida (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). A diferencia de la generación de sus padres (la generación X), los *millennials* prefieren trabajar para vivir que vivir para trabajar (Petroulas, Brown & Sundin, 2010) y se inclinan por trabajos que puedan combinar con otro tipo de actividades incluyéndolas en su vida diaria. Los *millennials* suelen ser un segmento de personas que quiere disfrutar, valora las amistades y los círculos sociales y está llenos de propósitos en su vida (Roberts, 2005). Se podría concluir que los *millennials* están menos dispuestos a dedicarse a sus puestos de trabajo puesto que se inclinan por establecer un equilibrio entre el trabajo y la familia (Myers & Sadaghiani, 2010). De hecho, esta generación es conocida como aquella que prefiere trabajar para otros, más que emprender por ellos mismos (Lingelbach Patino, & Pitta, 2012). Aunque, por otro lado, también vemos como Facebook, WordPress o Groupon son proyectos emprendidos

por *millennials*.

Por otra parte, según el resultado del estudio de Nielsen en 2015, los *millennials* es la generación más concienciada y comprometida con el consumo de productos sostenibles. De hecho, estos están más dispuestos a pagar más por productos o servicios relacionados con el concepto de la sostenibilidad o que provengan de empresas que sean socialmente responsables con el medioambiente (Nielsen, 2015; Taken, 2017). A diferencia de los modelos de comportamiento tradicionales que hemos visto anteriormente, la sostenibilidad y los productos verdes o eco se presentan como un concepto relacionado con los *millennials* ya que esta generación se preocupa más por el medio ambiente (Lu, Bock & Joseph, 2013).

2.2.3.2 EL CONSUMO *ONLINE* DEL *MILLENNIAL*

Los *millennials* son la generación que ha cambiado de forma radical la manera de consumir ya que se trata de una generación que consume productos y/o servicios de marcas con los que se siente identificada. Así pues, el valor de la marca se convierte en la fijación de estos consumidores de modo que si el valor de un consumidor *millennial* coincide con el de una marca, éste tendrá más sensibilidad por consumir una marca que otra que no vaya de acuerdo con su personalidad (Gerzema & Antonio, 2011).

Los *millennials* utilizan Internet para investigar y expresarse abiertamente (Tapscott, 1998). De esta manera en el mundo *online* juegan a sentir que tienen el control de igual modo que lo necesitan tener de lo que pasa a su alrededor (Alsch, 2000). La generación *millennial* se caracteriza por ser una generación egocéntrica, con conocimientos tecnológicos avanzados, concienciados con el medio ambiente, gastan más que las generaciones anteriores y no son fieles a las marcas (Greenberg, 2011). Los *millennials* realizan compras *online* de forma natural y son la generación que más rápido se ha adaptado a las *e-commerce* y en consecuencia a ser consumidores *online* (Lester, Forman, & Loyd, 2006). Se sienten cómodos y seguros realizando compras en entornos *online* y además es una generación que ha crecido en una época que económicamente ha tenido un ciclo económico favorable (Backewell & Mitchel, 2003), una época donde ha habido más abundancia que no en la generación de sus padres (O'Donnell, 2006).

Los *millennials* tienen un consumo particular en entornos sociales o redes sociales; un tipo de comportamiento que tras su análisis se convierte en información relevante, con indicadores interesantes que informan a las empresas sobre su consumo y sobre la percepción que tienen de sus marcas (Bolton et al., 2013).

A los *millennials* les gusta comunicarse y sentirse libres a la hora de expresarse (Moore, 2012; Bolton et al., 2013); hijos de la generación *Baby Boomers* o generación X (Berndt, 2007), están más preparados tecnológicamente que sus padres y les gusta estar siempre conectados y conectar con los demás a través de las últimas tecnologías (Goldenberg, 2007). Como indica Graeme (2014) en las conclusiones de su estudio, los consumidores *millennials* tienen un gran poder de compra e influencia hacia otros grupos a través del uso de redes sociales. Por lo tanto, el análisis de estos comportamientos será una información clave para los directores de *marketing* y para sus empresas en los estudios de percepción, consumo y fidelización entorno a la marca. De ahí que las organizaciones deban entender que ocurre en los entornos digitales y también deban estar preparadas tanto para adaptar sus estrategias a las redes sociales como para los cambios que surjan en el entorno desde el punto de vista del comportamiento del consumidor.

En la literatura existen diferentes estudios de consumo (Wang, Gu, & Mei, 2005), aunque no existen muchos estudios sobre el consumo detallado en Internet por parte de varios segmentos y de diferentes perfiles demográficos. Encontramos evidencias donde los consumidores jóvenes tienen más predisposición de compra *online* que los segmentos más mayores (Sorice, Perotti, & Widrick 2005). Por otro lado, vemos cómo el consumidor *millennial* quiere crear sus propias reglas de consumo donde los entornos *online* serán sus herramientas de expresión (Spero & Stone, 2004). Los *millennials* no compran de forma aleatoria, compran por el sentimiento de relación que tienen con la personalidad de las marcas expresando pasión hacia estas (Sahay & Sharma, 2010). Por lo tanto, la tecnología y las herramientas digitales que faciliten el consumo de información digital forman parte del estilo de vida del *millennial* y no una herramienta/aparato con la finalidad de consulta de información (Stapleton, Wen, Starrett, & Kilburn, 2007).

El boca a boca digital o las opiniones (el tipo de información que las personas escriben sobre sus experiencias) tienen un alto poder de influencia sobre otras personas a la hora de escoger productos o servicios (Walsh, Gwinner, & Swanson, 2004; Yubo & Jinhong, 2008). De hecho, las opiniones de otros usuarios suelen jugar el papel de validadores digitales, ya que otros usuarios que leen ciertas opiniones tienen la percepción de leer un comentario sobre una experiencia de “alguien como yo” (Allsop et al., 2007). Por lo tanto, las opiniones en comunidades virtuales (como Yelp!, Tripadvisor, Ubanspoon o Zagat) o a través de las redes sociales (como Facebook, Twitter, Instagram o Youtube) son una clara influencia para futuras compras de productos, servicios, nuevas experiencias, etc. (Armstrong y Hagel, 1996).

Según los resultados del estudio de Glynn y Taken (2012) los *millennials* prefieren, por este orden, la red social de Facebook, las páginas web de las empresas y webs de opiniones para consultar o escribir información de interés basadas en su experiencia de consumo sobre productos y/ o servicios.

2.2.3.2 ¿CÓMO ATRAER Y FIDELIZAR A UN *MILLENNIAL* EN ENTORNOS DIGITALES?

La primera impresión de un sitio *online* hará que el *millennial* se decida por este o no por la primera impresión que se lleve, sobre todo para aquellos que no tienen una prioridad en particular por comprar en una web u otra. La primera impresión es la que cuenta, así que el *millennial* como otros segmentos de población, decidirán si volver o no de nuevo al sitio web (Kim & Fesenmaier, 2007). Esta primera impresión también es una predecesora de la confianza que tendrá el consumidor sobre el sitio web. Por lo tanto, un buen *look and feel* del sitio asegurando personalidad y generando confianza, será el imprescindible para hacerse con la confianza del *millennial*, conocido según algunos autores como muy leal a la marca (Yeap, Thurasamy & Omar, 2012).

Los *millennials*, como segmento altamente relacionado con las redes sociales, valora la presencia de aplicaciones sociales y su conectividad en las páginas webs para poder interactuar con otros usuarios, leer comentarios de otros usuarios y valorar productos. Estas acciones también les servirá para que estos entornos digitales les generen una mayor o menor confianza (Yeap et al., 2012). Con el fin de aportar una buena impresión y generar mayor confianza al segmento *millennial*, los vendedores de las *e-commerce* buscan crear experiencias al usuario, personalizando el sitio web basándose en sus preferencias. Y el objetivo será el de ofrecer lo que el *millennial* desea comprar, además también preparan el sitio web para inducir a la compra rápida gracias a mejoradas estrategias de experiencia de usuario (Nielsen, 1998).

Tal y como hemos mencionado anteriormente, el *millennial* está altamente capacitado sobre conocimientos tecnológicos, y de un modo parecido el *millennial* también entiende sobre diseño e imagen. La personalidad e imagen del sitio web se convierte en otro punto clave a trabajar ya que el *millennial* valora y entiende de diseño, estilo gráfico, colores, logotipos atractivos, gama cromática, tipografía, etc. en las páginas webs y en las aplicaciones móviles (Yeap et al., 2012). Otro factor clave es la interactividad con el usuario como si se tratase de una tienda física. El *millennial* busca comunicarse de forma bidireccional y de forma accesible con las herramientas adecuadas que les facilite la interacción, la diferencia es que se produce en un entorno *online*. La comunicación en tiempo real como chats, *bots* o avatares y la interacción en las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) son herramientas de gran ayuda para los *millennials*. De este modo, confianza y satisfacción activarán la parte de fidelidad del *millennial* para su consumo a corto plazo y de futuro (Yoon, Choi & Sohn, 2008).

Según los resultados del estudio de Taken (2011) realizado a 571 *millennials*, una web con colores brillantes y un buen diseño gráfico, contenidos y anuncios personalizados son la fórmula ideal para atraer y fidelizar a los *millennials*. Estos también valoran que la marca comunique de forma personal sus valores y carácter, que utilice herramientas para una comunicación directa entre usuario y proveedor, que presente una buena experiencia de usuario con acciones interactivas, y que ofrezca precios competitivos y variables; todos estos elementos principales son los que motivan a los *millennials* a volver de nuevo a visitar un sitio web.

Tal y como hemos visto sobre el perfil del *millennial*, una empresa que quiera conectar con este público deberá apostar por un buen diseño en sus productos y estar bien conectada a entornos *online* y a redes sociales ya que el *millennial* es altamente tecnológico; otro objetivo a cumplir por las compañías será ofrecer productos que estén comprometidos con el medio

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

ambiente. En conclusión, atraer a los *millennials* es un objetivo importante para las empresas ya que los consumidores jóvenes tienen la capacidad de influir en las compras de sus familiares y amigos (Lee, 2011).

2.2.3.5 EL *MILLENNIAL* VIAJERO

Los *millennials* han nacido en una época donde ya han consumido junto a sus padres los productos y servicios turísticos y no valorarán tanto el lujo y la comodidad, porque ya lo conocen, sino nuevas experiencias que sean asequibles y en un tiempo inmediato. Podríamos decir, que el *millennial* ha nacido viajando con sus padres.

El 79% de las opiniones de otros viajeros afectan en su decisión final. Un 33% de los *millennials* organizan sus viajes entre 3 y 6 meses antes de realizarlo y un 26% lo planea entre 2 y 3 meses antes. Las principales motivaciones para que los *millennials* viajen son: interactuar con la gente local del destino, un 46% poder experimentar el día a día y un 43% aumentar el conocimiento. La información recopilada para sus viajes son los amigos y familiares (69%), las páginas web de viajes (67%) y los blogs de opiniones (66%). A diferencia de los *millennials*, vemos que al viajero desde un punto de vista más general le afecta otro tipo de factores como: sentirse más influenciado por sus creencias, el nivel social, las motivaciones físicas o interpersonales y las creencias que tienen sobre la imagen del destino según sus percepciones. Por lo tanto, vemos como todo lo relacionado con el mundo digital e Internet está más enfocado al viajero *millennial* y no al viajero visto desde un punto de vista tradicional.

Por otro lado, vemos como varios autores afirman que el uso de Internet en el momento previo al viaje permite a los viajeros encontrar mejores opciones gracias a la información más detallada e incluso hasta se pueden beneficiar de precios más económicos. Además, el acceso a la información generada en Internet hace que las expectativas sean más realistas y esto también forma parte de la experiencia de satisfacción positiva. Por lo tanto, la positiva conexión que se genera entre el uso de Internet y el viaje tienen la capacidad de generar una satisfacción general positiva donde los *millennials* son el

segmento más influenciado (Grasser & Simun, 2010; Ip, Lee & Law, 2012; Öz, 2015; Yoo, Gretzel, & Zach, 2011).

El comportamiento general del viajero no concibe los entornos digitales ni los tecnológicos como “imprescindibles” a la hora de preparar el viaje; en cambio, la generación *millennial* se muestra influenciada por todo este tipo de entornos y tendrá menos prejuicios sobre clases sociales o sobre los destinos turísticos.

Normalmente el 49% de los *millennials* suelen estar una media de dos semanas de viaje, un 35% entre una y dos semanas y un 10% hacen viajes de más de 6 meses. A nivel económico suelen hacer un gasto medio por viaje de 1000 € (50%), entre 501 € y 1000 € (29%) y menos de 500 € (21%), (WYSE Travel Confederation, 2014).

El *millennial* cambia las formas en las que quiere consumir la oferta turística ya que su objetivo es adquirir experiencias que le hagan vivir nuevas emociones y prescinde de ofertas con precios elevados para disfrutar del turismo de confort. Todos estos cambios de cómo entiende el turismo este segmento ha obligado a los destinos turísticos clásicos a actualizarse e innovar (Belinque, 2016).

Según el estudio a nivel mundial de World Youth Student & Educational Travel Confederation (2014), las cuatro principales características de los *millennials* a la hora de viajar son 1) después del precio, poder realizar reservas a través de los móviles es el factor más importante cuando eligen un producto o servicio turístico (ART18). La tecnología móvil juega un papel importante y creciente entre la sociedad en la que vivimos; y en el caso del sector del turismo, vemos cómo la tecnología tiene un potencial real para conectar a clientes y empresas teniendo por objetivo hacer de la interacción una experiencia totalmente personalizada (Neuhofner, Buhalis & Ladkin, 2014). Cuando los *millennials* viajan, adoptan un comportamiento distinto a

los segmentos de edad más adulta a la hora de utilizar *smartphones* y navegar por Internet o utilizar aplicaciones; aunque viajando los puntos de acceso Wi-fi son más reducidos, los *millennials* utilizan más el móvil para navegar por Internet, acceder a las redes sociales o realizar fotografías (Mang et al., 2016). 2) En los hoteles, los *millennials* buscan experiencias, funcionalidad y buenas conexiones con lugares de ocio. 3) Más del 70% de los *millennials* consultaron webs de críticas y blogs sobre el destino antes de realizar el viaje. 4) El uso de los diferentes medios de comunicación durante el viaje se sigue incrementando e incluye las redes sociales. I según los resultados del estudio de Femenia, Celdrán y Ivars (2016), los *millennials* utilizan los dispositivos tecnológicos con las siguientes estadísticas: un 97,85% utiliza el *smartphone*, un 27,85% el PC portátil y un 15,7% la *tablet* (atrás se queda la cámara de fotos con un 2,85%). La finalidad de uso es hacer fotografías o vídeos (93,57%), consultar mapas/GPS (91,42%), buscar información sobre el destino (90%), hablar con familia o amigos (87,15%), buscar opiniones sobre negocios (70,70%), compartir sus experiencias en redes sociales (65,70%), buscar opiniones sobre lugares turísticos (57,85%) y reservar actividades (51,40%).

Tal y como hemos visto a lo largo de este apartado, el estilo de consumo y los modelos de comportamiento de los *millennials* difieren de los modelos de comportamientos más tradicionales como el de Nicossia (1966) o el de Um y Crompton (1990). En el caso de la generación de los *millennials*, tal y como se ha ido resaltando a lo largo de este apartado, es una generación tecnológica que ha nacido prácticamente consumiendo productos o información a través de Internet y que busca llevar un estilo de vida equilibrado entre vida laboral y personal. El uso de diferentes dispositivos como ordenadores, *tablets* o teléfonos móviles para consultar información, comprar o publicar en redes sociales como Facebook o Twitter son sus principales herramientas. Y des del punto de vista del *millennial* viajero, la tecnología sigue jugando un papel

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

importante para la búsqueda de información y la compra de servicios o actividades turísticas.

Por otro lado, después de ver el potencial de la demanda de los *millennials*, la oferta hotelera se ha ido adaptando y ha ido creando productos personalizados para este tipo de público. En el siguiente apartado veremos diferentes ejemplos de cómo la oferta hotelera se ha ido adaptando a los *millennials* y a la evolución que presenta día a día las TIC y las redes sociales.

REVISIÓN DE LA LITERATURA III

CAPÍTULO 3 LA INDUSTRIA HOTELERA Y EL *MILLENNIAL*

RESUMEN

Si en el capítulo anterior hemos visto sobre el comportamiento del *millennial* y sus formas de consumir de forma online y su perfil más viajero, a continuación, conoceremos la parte de la oferta.

En este capítulo vamos a conocer sobre el panorama de la industria hotelera y la propia oferta hotelera. Además, veremos qué tipo de medidas han adoptado para adaptarse a las nuevas tecnologías y al segmento *millennial* del que hemos hablando anteriormente.

Conoceremos qué medidas han tomado los hoteleros para adaptarse a las necesidades y a la alta personalización que reclama el *millennial*. Cada vez más el hotelero recibe este tipo de público ya que de forma general, tiene más posibilidades económicas que anteriormente donde quizás se hospedada en albergues o campings.

2.3.1 LA INDUSTRIA HOTELERA

El alojamiento como un servicio turístico en sí ha pasado por una gran variedad de cambios en los últimos años. Antes de los noventa, cuando se pernoctaba en un hotel, para muchos viajeros representaba simplemente el hecho de alojarse en un establecimiento por necesidad ya que estaban fuera de casa. A partir de los noventa, este hecho ha cambiado ya que se ha convertido en “un atractivo destacado del viaje en el que se espera vivir una diferente y cálida experiencia de servicio y confort” (p.443), (Albert, 1999). Actualmente, los viajeros no se conforman con un hotel atractivo, sino que esperan que se cumplan todas sus expectativas con una oferta totalmente personalizada. Ahora, lo que se busca principalmente es la experiencia que se quiere vivir y el destino, y posteriormente el viajero se preocupa de cuál va a ser su alojamiento o método de transporte. A diferencia de los años sesenta, ahora queremos vivir la experiencia y el alojamiento juega una segunda o tercera posición.

Como en todas las industrias, también en la hotelera, existe la competición por estar actualizado en el momento adecuado. Por lo tanto, los hoteleros constantemente deben crear productos y servicios diferenciándose de la competencia con el fin de atraer y retener a clientes. Los hoteles necesitan marcar la diferencia y deben recurrir y volcar sus esfuerzos hacia la innovación para realmente marcar la diferencia (Mathur, 2016). El nuevo viajero al que varias industrias intentan captar y fidelizar es el *millennial*. En el sector turístico, el *millennial* es un viajero que busca innovación y creatividad allá adónde va, con productos y servicios que estén bien conectados con los dispositivos móviles como por ejemplo las aplicaciones (PYMNTS, 2015). La generación actual utiliza sistemas de reserva basados en Internet y cada vez más el uso de los móviles para realizar las reservas; vemos cómo va en

aumento ya que el constante desarrollo de nuevas tecnologías facilita cada vez más los procesos de reserva gracias a una mejorada experiencia de usuario (Gehrels, Wiene & Mendes, 2016). Según el resultado del estudio de *Millennials y hotelería: La redefinición del servicio* (Oracle, 2015), los *millennials* son 83 millones; la generación X (personas entre 35 y 50 años), 66 millones; y los *baby boomers* (personas entre 51 y 69 años) representan 75 millones. Por lo tanto, esto alerta a la industria turística a interesarse por conocer las necesidades de los *millennials* y adaptarse a nuevas maneras.

En el mercado turístico español existe una alta competencia y los hoteles necesitan especializarse para atraer a los clientes a los que se dirigen. De este modo, se dirigirán a un público y competirán con una cantidad de hoteles menor que si se dirigieran a todos los públicos (Aguiló & Alegre, 2004). Entonces, una reorientación por parte del sector hotelero hacia las necesidades de un público específico le permitirá enmarcarse en el mercado con un producto claro y a un público determinado, que cada vez se está convirtiendo más en un cliente refinado y con más experiencia. Por lo tanto, la dirección deberá crear una oferta que cumpla con las necesidades y expectativas que buscan los clientes en los hoteles (Carrillero, Llopis & Guijarro, 2012).

2.3.2 LA OFERTA HOTELERA

Tal y como se indica en el apartado anterior, la industria hotelera ha tenido que pasar por diferentes evoluciones con el fin de adaptarse a los cambios de la sociedad y a las novedades tecnológicas. El fenómeno de Internet ha causado diferentes desarrollos en la industria turística creando nuevas maneras de comunicarse y vender (Llach, Marimon, Alonso-Almeida & Bernardo, 2013). De hecho, es evidente la dependencia que ha tenido la industria hotelera a lo largo de los años con los intermediarios para poder vender su oferta y conseguir clientes. Tiempo después, con la aparición de los diferentes avances que ha mostrado Internet y sus beneficios, los hoteles se han ido adaptando y aprovechando la oportunidad de llegar a sus clientes de forma más directa (Zhou, 2004). En relación al porcentaje de ventas en entornos *online*, en 2014 se realizaron ventas en Internet relacionadas con el sector viaje por un valor de 470.97 billones de dólares; en 2016 por un valor de 564.81 billones de dólares; y se prevé que en 2020 se realicen transacciones por un valor de 817.54 billones de dólares (Statista, 2017).

En el caso de los hoteles independientes les ha sido más difícil aún llegar de forma directa a sus clientes y tienen cierta dependencia de los intermediarios ya que por su falta de recursos, les cuesta generar una marca y estructura suficiente para conseguir posicionarse ante la competencia (O'Neill & Carlback, 2011). De hecho, tal y como hemos mencionado anteriormente sobre los diferentes ciclos de la intermediación turística, la mayoría de los hoteles independientes con una estructura mediana ha entrado dentro del proceso de reintermediación buscando nuevas fórmulas con el fin de llegar de forma directa a sus clientes. Los hoteles han tomado acciones como poder reservar a través de su página web ofreciendo descuentos u ofrecer ofertas más personalizadas para aquel cliente que reserve a través de su propia central de reservas, en vez de utilizar un intermediario como Booking.com o

Trivago.com (Bennett & Lai, 2005).

En cambio, para las grandes marcas que tienen recursos para promocionar sus marcas gracias a sus departamentos de marketing y de operaciones, y con suficientes recursos para invertir en tecnología e ir adaptándose a los cambios, les resulta más fácil eliminar intermediarios (Hayes, 2017). Las franquicias son un buen ejemplo de hoteles con suficientes recursos para la venta directa ya que no tienen que depender tanto de otros intermediarios. Este tipo de hoteles trabajan todos bajo los mismos patrones de ventas, promoción, servicios, sistemas operativos, distribución y otros recursos proveídos por la marca para un tiempo y localización específicos (Carvell, Canina & Sturman, 2016).

Los hoteles prefieren vender habitaciones a través de sus propias páginas web puesto que claramente perciben a las agencias de viajes *online* como competidoras directas en términos de distribución, aunque en muchas ocasiones también las perciben como aquella herramienta que les va a permitir llenar sus habitaciones de clientes (Anderson, 2011). De hecho, los hoteleros, aunque potencian formas directas de conectar con el cliente, siguen teniendo una gran cantidad de reservas a través de intermediarios. Los principales retos de los directores de hoteles es renegociar las comisiones de las reservas intermediadas ya que les suponen unos altos costes, tomar alguna acción que les ayude a disminuir la falta de transparencia que existe en el mundo de la distribución hotelera y la constante presión sobre las ratios (Beritelli & Schegg, 2016).

2.3.3 ADAPTACIÓN DE LOS HOTELES A LAS TIC Y A LAS REDES SOCIALES

La industria hotelera, como hemos visto anteriormente, ya lleva años utilizando la tecnología para sus sistemas de reserva, para la gestión del propio hotel y para la comunicación y el marketing con los clientes con el objetivo de ofrecer un producto de valor añadido a sus clientes. Los hoteles ofrecen información a través de sus canales en entornos *online*, a saber: mediante sus propias páginas webs, las páginas webs de terceros, la creación de sus propios blogs o las propias redes sociales como Facebook. Puesto que disponen de esta gran variedad de canales, hacen posible que los usuarios puedan encontrar información de los hoteles de forma accesible las 24 horas del día durante los 7 días de la semana (Buhalis & O'Connor, 2005; Di Pietro & Wang, 2010). Aunque es evidente las diferentes adaptaciones que ha hecho la industria hotelera con las TIC, cabe mencionar que invertir en tecnología es más que apostar por sistemas sofisticados a nivel tecnológico. La tecnología debe introducirse y/o combinarse con el resto de componentes de un hotel: empezando por la propia estrategia de los hoteles, pasando por los propios servicios del hotel tanto a nivel interno como externo, y terminando por los clientes (Bannister & Remenyi, 2000). El objetivo de tomar medidas estratégicas tanto por lo que se refiere a la inversión en tecnología como con el resto de factores del hotel, reside en mejorar la producción, la productividad de los empleados, mejorar el servicio al cliente y, así en su totalidad, mejorar el margen de beneficio de los hoteles (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016).

A nivel de reservas de los alojamientos, los ordenadores han sido la herramienta para poder acceder a la información a través de Internet, realizar consultas, reservas y compras de productos o servicios turísticos. Los *smartphones* y las aplicaciones móviles marcaron un antes y un después

convirtiéndose en el dispositivo en auge desde el momento en que se pudieron realizar consultas de información sobre el alojamiento, el destino o incluso realizar la propia reserva del alojamiento (Wang & Xiang, 2012). De hecho, según el estudio de Anuar, Musa y Khalid (2014), y que a día de hoy podemos confirmar empíricamente, los *smartphones* y su tecnología juegan un papel importante en la distribución hotelera y de productos y servicios turísticos, además de ser un canal con el que se pretende fidelizar al cliente gracias al trato directo. Algunos grupos hoteleros que actualmente han desarrollado aplicaciones móviles para el uso del cliente son Marriot, NH Hotel Group o The Ritz Carlton Hotels; además, tenemos las aplicaciones de las agencias de viajes *online* como Expedia o Tripadvisor.

2.3.4 EL CONCEPTO “*HOSTEL*” Y LOS *MILLENNIALS*

El creciente impacto de los *millennials* ha hecho que la oferta hotelera se alertase de la oportunidad que brindan, sobre todo en los próximos años, y así han creado productos específicos para ellos adaptados a sus gustos y necesidades. La aparición del concepto *hostel*, conocido también como albergue, se trata de un tipo de oferta de alojamiento totalmente pensado para este segmento que ha influido a nivel mundial.

El albergue es internacionalmente conocido como un tipo de alojamiento con unas características propias y con un tipo de público específico conocido como “mochilero”. Los albergues son alojamientos con precios asequibles y ofrecen un entorno cálido y amigable con más mochileros. A diferencia de los hoteles, los albergues suelen ofrecer diferentes tipos de habitaciones como las habitaciones compartidas o las habitaciones privadas (Allan, 2011). Además, los albergues son informales y están dirigidos a un tipo de público más aventurero que el de un hotel, atrayendo de este modo al segmento juvenil. También cabe destacar que un albergue ofrece la oportunidad de interacción y socialización entre los demás huéspedes alojados gracias a las áreas compartidas o a las propias habitaciones (Timothy & Teye, 2011). Hostelbookers.com es la famosa web de reservas *online* en la que podemos encontrar toda su oferta y los diferentes tipos de albergues. Por ejemplo, podemos encontrar albergues dirigidos a familias, a jóvenes que quieran celebrar fiestas o albergues especializados en actividades deportivas.

Por lo tanto, vemos como el albergue aprecia más la experiencia confortable y social a un bajo coste. Tiempo después vemos la evolución del albergue a *hostel*, un nuevo modelo que mantiene las mismas características que los albergues como alojamientos baratos para jóvenes. Las principales

diferencias residen en que los *hostels* están más tecnológicamente conectados y manifiestan un mayor gusto por el diseño. Además de mochileros, también se hospedan turistas jóvenes o *millennials* que buscan alojarse en un sitio cómodo, barato, con gusto por el diseño y que les permita estar totalmente conectados al mundo digital y a las redes sociales.

Como ejemplo tenemos a Marriott, que busca, capta y fideliza a este sector de forma estudiada y cuidadosa -puesto que representa el 50% del negocio- adaptándose sobre todo a nivel tecnológico a la actividad hotelera (WYSE Travel Confederation, 2010). De hecho, en Estados Unidos, Marriott ha lanzado tres marcas para *millennials* donde Moxy representa los hoteles *boutique* de precio medio. Por otro lado, la cadena Virgin, que ofrece wifi gratis de alta velocidad y sistema de sonido por *bluetooth*, ha creado su primer hotel en Chicago, Nueva York y próximamente en Los Ángeles y San Francisco. Las cadenas *low cost*, como Red Roof Inn, también quieren seguir atrayendo a la generación *millennial* ya que este segmento representó un 12% en 2015 frente al 9,5% en 2010 (Canalis, 2015).

2.3.5 TRANSFORMACIÓN DE LOS HOTELES PARA ATRAER *MILLENNIALS*

Después de ver cómo ha ido evolucionando la industria hotelera y las diferentes adaptaciones a nivel de canales de distribución que los hoteles han hecho (o los diferentes canales de información que utilizan para promocionar su oferta), veremos cómo estos se adaptan para captar a un tipo de público en específico, los *millennials*.

Los *millennials* como ya se ha mencionado anteriormente, un tipo de público que va de la mano de todo lo relacionado con la tecnología, no conciben un hotel que no ofrezca tecnología y que no les aporte vivencias. A los *millennials* les gusta vivir experiencias y contarlas a sus amigos y familiares que tienen en sus redes sociales. Por lo tanto, si los hoteles son capaces de encajar esta oportunidad con su estrategia, esto puede suponer una oportunidad de marketing si el hotel ofrece un buen servicio (Oracle, 2016). Aunque a lo largo de la literatura hemos visto como el *millennial* es fiel a la tecnología, también hemos visto como al *millennial* le gusta de disfrutar de experiencias que le aporten calidad de vida.

También cabe decir que las innovaciones que han realizado, realizan y realizarán los hoteles deben ser cuidadosas ya que la generación *millennial* tiene la fuerte capacidad de poner de moda un destino, hotel, producto, etc. pero también tiene el poder de destruirlo. Los *millennials* suelen consultar 10,04 fuentes *online* antes de comprar (el 75% en redes sociales; el 84% del contenido de otros usuarios afecta sus decisiones de viaje; el 57% actualizan su estado en redes sociales cuando viajan). Por lo tanto, la capacidad de influencia de la actividad de los *millennials* en los entornos digitales y sociales serán vitales por lo que los hoteles deberán responder a este tipo de hábitos si quieren estar orientados al segmento *millennial* (Amadeus, 2013).

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

Crear o transformar un hotel que se dirija a los *millennials* básicamente significa sustituir características tradicionales y clásicas de los hoteles como una fuente relajante por una pantalla táctil con los servicios del hotel. Este tipo de transformaciones ya hace tiempo que se están aplicando en diferentes hoteles ya que el *millennial* primero fue al albergue en sus primeras excursiones, después a los *hostels* con grupos de amigos para visitar una ciudad, y el siguiente paso son los hoteles a un precio económico, sin que tenga que compartir habitación si, por ejemplo, viaja en pareja.

2.3.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES PARA *MILLENNIALS*

Las redes sociales, la tecnología y el diseño son los tres puntos clave que valoran los *millennials* en su alojamiento (Canalis, De la Rosa, Vilarasau, Hinojosa & Vargas, 2013). A continuación, se muestran diferentes características y ejemplos de cada punto clave que algunos hoteles ha realizado adaptándose a esta creciente demanda:

2.3.6.1 Diseño renovado en los hoteles para millennials

Conservando el concepto de los albergues y los *hostels* de fomentar la interacción social en la vida real, vemos como por ejemplo en los restaurantes de los hoteles suelen poner mesas amplias para fomentar la interacción (por ejemplo, en London Edition Hotel). En cuanto a las habitaciones, suelen ser un poco más pequeñas que las clásicas con diseños que siguen el estilo Ikea apostando por colores, mobiliario moderno e incluso habitaciones tematizadas; además de los espacios compartidos como terrazas, bares y zonas en común con dispositivos o para practicar otros *hobbies* (deportes, lectura, etc.).

3.6.2 Conectividad y tecnología

La tecnología también tiene la capacidad de hacer interaccionar los negocios y a los consumidores en un contexto turístico hacia una mejorada y personalizada experiencia entre ambos actores (Neuhofer et al, 2014). Los *millennials* quieren estar constantemente conectados, de hecho, son capaces de renunciar a un hotel sino tienen conexión wifi.

Los *millennials* valoran los servicios como Internet de alta velocidad, wifi gratis, enchufes y puertos USB en varios sitios de la habitación. La oferta hotelera invierte en tecnología donde se puede acceder sin llave como, por ejemplo, el uso del móvil para poder acceder a la habitación o aplicaciones “*smart* o inteligentes” para el control de la temperatura de la habitación (Hosteltur, 2015). Un ejemplo lo vemos con el City Hub de Amsterdam, se trata de un hotel con habitaciones en forma de cápsulas con cama doble, wifi, luz ambiental y sistema de audio que puede controlar el huésped, y un *lounge* donde se pueden adquirir productos y pagarlos con pulseras inteligentes. Otra de las ofertas que hay en el mercado para este público es la de Room Service Club por Room Mate Hotels y ByHours.com, que ofrecen habitaciones por horas con SmartTV (con contenidos a través de WuakiTV) y conexión de hasta seis dispositivos.

2.3.6.3 Redes sociales

Y como ya es evidente en el *millennial*, su necesidad de interactuar en las redes sociales mientras está de vacaciones provoca que precisamente el hotel se convierta un lugar donde relajarse e invertir tiempo para hablar con familiares y amigos. Un ejemplo de hotel que se ha adaptado y ha innovado ante el concepto de redes sociales es el hotel Ushuaia Ibiza Beach Hotel que utiliza tecnología de reconocimiento dactilar con Facebook para poder compartir contenido solo con la huella dactilar del cliente.

Resumen

Una vez realizada la revisión de la literatura, presentamos un resumen del panorama de la intermediación. Los diferentes ciclos que ha vivido la intermediación turística, vemos que un primer ciclo inicial fue marcado por el máximo efecto de intermediación con los agentes de viajes (AAVV) y *tour* operadores (TTOO) y tiempo después los Central Reservation Systems (CRS) y los Global Distribution System (GDS) que después generaron un nuevo tipo de intermediación (Kärcher, 1997; O'Connor, 2003; Sheldon, 1997). Durante este periodo, los CRS, GDS, AAVV y TTOO fueron las vías principales de distribución de productos y servicios turísticos (Sheldon, 1997). La rápida evolución de Internet marcó un segundo ciclo que realizó cambios en el comportamiento de compra/venta en el sector turístico (O'Connor, 2003) y en el que se produjeron los primeros efectos hacia la desintermediación.

En un tercer ciclo aparecen nuevos cambios relacionales entre la oferta y la demanda del sector turístico marcado por: la combinación de Internet, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y la tecnología móvil. En este ciclo de reintermediación se abordarán las problemáticas de la intermediación y la desintermediación, manteniendo las partes positivas de ambos sistemas de distribución (Wynne, Berthon, Pitt & Napoli, 2001). La reintermediación propone nuevas formas de ingeniar los procesos de producción y entrega de los productos y servicios turísticos, permitiendo aumentar la interactividad entre proveedores, intermediarios y consumidores finales; además de la promoción y comunicación que tiene el fin de aumentar el valor añadido hacia el consumidor individual (Buhalis, 2008).

Dentro de la reintermediación están los infomediarios (Hagel & Singer, 1999), caracterizados por encontrar la combinación perfecta entre oferta y demanda. Un ejemplo de este tipo de nuevo intermediario que marca una nueva manera de relación entre proveedor y usuario final es Priceline.com, en esta plataforma el usuario propone un precio por un producto como un

billete de avión y busca vendedores que acepten la petición. Varias plataformas que han nacido particularmente en el sector turístico y viajes como Airbnb.com, Uber, Eatwith o Vayable son otros ejemplos donde aparece una nueva manera de relacionarse dentro del concepto de la economía colaborativa (Ert, Feischer, Aliza & Magen, 2016); en estas plataformas hay usuarios (consumidores) que tratan directamente con otros usuarios (vendedores) y la plataforma la mantiene una tercera parte (Botsman & Rogers, 2011). En el caso de las plataformas colaborativas, las fotografías de los usuarios (vendedores), los comentarios de usuarios (consumidores) y el contacto directo son los elementos más comunes para que se desarrolle un entorno *online* de confianza entre la comunidad total.

Después de ver la variedad de canales de distribución, el consumidor representará un papel primordial tal y como recogen los resultados del estudio de Valentini, Montaguti y Neslin (2011) puesto que los procesos de decisión de los consumidores son cambiantes y evolucionan; de forma minoritaria, hay segmentos de usuarios que cambian su proceso de decisión después de haber realizado un proceso de observación; y finalmente, los consumidores que realmente hacen el cambio de decisión se ven claramente influenciados por acciones de marketing personalizadas.

Por lo tanto, no estamos ante un sencillo proceso de compra-venta de productos y servicios, sino que hay otros factores que aparecen como los procesos de decisión de compra, la experiencia del consumidor, y las nuevas tendencias, entre otros. De hecho, un ejemplo lo hemos visto con el consumo colaborativo donde el cambio de comportamiento de los usuarios es el que ha marcado un nuevo ciclo y a la vez una nueva tendencia de consumo creando una situación disruptiva en la industria turística (Tussyadiah & Pesonen, 2016).

Una vez realizada esta revisión de la literatura, hemos querido hacer un

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

análisis más exhaustivo en la literatura sobre la intermediación y los ítems que la caracterizan a través de la revisión sistemática que se muestra a continuación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA IV

CAPÍTULO 4 LA REVISIÓN SISTEMÁTICA

2.4.1 LA REVISIÓN SISTEMÁTICA

A continuación, en el siguiente capítulo, se mostrará cómo han sido los procedimientos llevados a cabo para realizar la revisión sistemática a la que nos hemos referido anteriormente. A lo largo de este punto, vamos a conocer el objetivo principal de la revisión sistemática, qué tipo de criterios se han seleccionado para realizar la revisión, qué palabras claves se han tenido en cuenta y cuáles han sido los criterios de inclusión y de exclusión. Además, conoceremos los resultados que darán respuesta al objetivo de esta revisión sistemática.

La revisión bibliográfica a través de la revisión sistemática buscaba responder a la pregunta: ¿Cómo tratan la intermediación turística las revistas de *hospitality*?

Para poder responder a la pregunta de estudio, por un lado, se seleccionaron publicaciones científicas; y, por otro, para la base de datos se han consultado las revistas de hospitalidad del Journal Citation Reports (JCR) que muestra la siguiente tabla:

Tabla III con la selección de revistas analizadas

| Cuartil | Título de la revista |
|---------|---|
| Q1 | Journal of Hospitality & Tourism Research |
| Q1 | International Journal of Contemporary Hospitality |

| | |
|----|--|
| Q1 | International Journal of Hospitality Management |
| Q1 | Cornell Hospitality Quarterly |
| Q3 | Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism |
| Q4 | Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education |

Gracias a esta selección y con el posterior análisis podremos responder a la pregunta de estudio sobre cómo tratan las revistas de hospitalidad la temática de la intermediación.

Palabras clave

La decisión de realizar la búsqueda según estas características no fue arbitraria y se basó en la aparición de las siguientes palabras clave: hotel y *distribution*. En los resultados de la búsqueda, debían de aparecer ambos términos, aunque no estuvieran juntos.

Criterios de inclusión

En el análisis de publicaciones se tuvieron en cuenta: el título del artículo, el resumen del artículo y el contenido.

Criterio temático: también se consideró que las publicaciones tuvieran como objetivo de estudio tratar el tema de la intermediación turística tradicional o la intermediación turística *online*.

Criterio metodológico: se incluyeron todo tipo de estudios, tanto cualitativos como cuantitativos.

Criterio temporal: tan sólo se han incluido las investigaciones de publicaciones científicas de los últimos diez años, por lo tanto, del período del 2007 al 2017.

Criterios de exclusión

En algunos casos los primeros resultados de búsqueda nos mostraban resultados relacionados con la distribución espacial. Por lo tanto, la palabra *Spatial* fue un criterio de exclusión ya que no tiene ninguna relación con el caso de estudio.

2.4.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

Para poder llevar a cabo el análisis, el criterio a seguir para la selección de las revistas a través del JCR (Journal Citation Reports) fue seleccionar la categoría de *Hospitality, leisure, sport & tourism* (2016); también se tuvo en cuenta el FIR (Factor de Impacto de las Revistas) y el JIF (*Journal Impact Factor*) des del cuartil 1 hasta el cuartil 4. A partir de ahí, obtuvimos un listado en el que aparecían 16 revistas y, a continuación, realizamos un siguiente filtro en el que tan sólo seleccionamos las revistas en las que aparecía directamente en el *journal focus* el concepto *hospitality*.

El siguiente paso fue realizar la búsqueda de los artículos en cada revista siguiendo los criterios anteriormente mencionados en relación a la revisión sistemática. Por lo tanto, todos los artículos que contenían las palabras “hotel” y/o “distribution” en el título y/o en el *abstract* (resumen documental) y/o en el contenido del artículo entre el 2007 y el 2017 han sido los seleccionados. A continuación, se muestra la tabla con el número de artículos que se han obtenido en cada proceso de búsqueda por revista.

Tabla IV

1ª tabla de revistas

| Cuartil | Título de la revista | Nº artículos |
|---------|--|--------------|
| Q1 | Journal of Hospitality & Tourism Research | 3 |
| Q1 | International Journal of Contemporary Hospitality | 21 |
| Q1 | International Journal of Hospitality Management | 29 |
| Q1 | Cornell Hospitality Quarterly | 12 |
| Q3 | Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism | 169 |
| Q4 | Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education | 19 |

Cabe mencionar que después de realizar este análisis, se ha realizado un análisis de contenido del título y del *abstract* de todos los artículos obtenidos, para eliminar de la lista todos aquellos que cumpliendo con los requisitos traten una temática distinta a la del actual análisis. Curiosamente esta revisión ha generado la exclusión directa de todos los artículos de la revista *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. A continuación, se muestra en la siguiente tabla cómo queda la selección final de revistas y el número de artículos para ser analizados.

Tabla V

2ª tabla de revistas

| Cuartil | Título de la revista | Nº artículos |
|----------------|--|---------------------|
| Q1 | Journal of Hospitality & Tourism Research | 3 |
| Q1 | International Journal of Contemporary Hospitality | 21 |
| Q1 | International Journal of Hospitality Management | 29 |
| Q1 | Cornell Hospitality Quarterly | 12 |
| Q3 | Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism | 0 |
| Q4 | Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education | 19 |
| TOTAL | | 84 |

Una vez descargados los artículos de cada revista, obtuvimos un total de 84 artículos con los que hemos podido trabajar para su revisión en profundidad. Estos artículos fueron posteriormente volcados al *software* de análisis de contenido NVivo, que utilizamos para realizar una nueva revisión y extraer posteriormente resultados.

Primeramente, se realizó una frecuencia de palabras por cada revista para poder conocer cuáles son los temas de los que más se hablan en cada una de ellas; asimismo, se llevó a cabo una frecuencia de palabras de todos los artículos a la vez.

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

En la siguiente tabla podemos ver el resultado de la frecuencia de palabras derivadas que se obtuvo de los artículos seleccionados de la revista *Journal of Hospitality & Tourism Research*.

Tabla VI

Resultado de frecuencias de las revistas *Journal of Hospitality & Tourism Research*

| | A | B | C | D | E |
|----|-------------|----------|--------|--------------------------|---|
| 1 | Palabra | Longitud | Conteo | Porcentaje ponderado (%) | Palabras similares |
| 2 | hotels' | 7 | 688 | 003 | hotel, hotels, hotels' |
| 3 | migrants' | 9 | 300 | 001 | migrant, migrants, migrants' |
| 4 | efficiency | 10 | 265 | 001 | efficiencies, efficiency, efficient, efficiently |
| 5 | employment | 10 | 256 | 001 | employ, employed, employer, employers, employers', employing, employment |
| 6 | costs | 5 | 208 | 001 | cost, costs |
| 7 | labour | 6 | 203 | 001 | labour, labour' |
| 8 | workers' | 8 | 182 | 001 | worker, workers, workers' |
| 9 | managers' | 9 | 171 | 001 | manage, management, manager, managers, managers', manages |
| 10 | profit | 6 | 135 | 001 | profit, profits |
| 11 | london | 6 | 132 | 001 | london |
| 12 | city | 4 | 127 | 001 | cities, cities', city |
| 13 | recruitment | 11 | 126 | 001 | recruit, recruit', recruited, recruiting, recruitment, recruits |
| 14 | industry | 8 | 119 | 000 | industrial, industries, industry |
| 15 | market | 6 | 114 | 000 | market, marketing, markets |
| 16 | using | 5 | 114 | 000 | use, used, useful, usefulness, uses, using |
| 17 | tourism | 7 | 113 | 000 | tourism |
| 18 | hospitality | 11 | 111 | 000 | hospital, hospitality |
| 19 | ethnic | 6 | 109 | 000 | ethnic, ethnically, ethnicities, ethnicity, ethnics |
| 20 | spatial | 7 | 105 | 000 | spatial, spatially |
| 21 | level | 5 | 104 | 000 | level, levels |
| 22 | competences | 11 | 101 | 000 | competence, competences, competencies, competing |
| 23 | small | 5 | 101 | 000 | small |
| 24 | skills | 6 | 100 | 000 | skill, skilled, skills, skills' |
| 25 | 2010 | 4 | 97 | 000 | 2010 |
| 26 | 2007 | 4 | 96 | 000 | 2007 |
| 27 | researched | 10 | 95 | 000 | research, researched |
| 28 | number | 6 | 93 | 000 | number, numbers |
| 29 | working | 7 | 93 | 000 | work, work', working, working', works |
| 30 | sector | 6 | 90 | 000 | sector, sectoral, sectorally, sectors |
| 31 | relatively | 10 | 86 | 000 | relate, related, relates, relating, relation, relations, relative, relatively |
| 32 | cluster | 7 | 84 | 000 | cluster, clustered, clustering, clusters |
| 33 | jobs | 4 | 82 | 000 | job, job', jobs |
| 34 | studying | 8 | 78 | 000 | studied, studies, study, studying |
| 35 | journal | 7 | 75 | 000 | journal |
| 36 | low | 3 | 74 | 000 | low |
| 37 | variables | 9 | 73 | 000 | variable, variables |
| 38 | also | 4 | 72 | 000 | also |

El resultado de la tabla de frecuencias nos muestra algunas de las palabras de interés de estudio que más aparecen como hoteles, costes, beneficios, hospitalidad o turismo.

Aquí vemos el resultado de la frecuencia de palabras derivadas que se obtuvo

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

de los 84 artículos seleccionados de todas las revistas.

Tabla VII

Resultado de frecuencias de los artículos de las revistas

| | A | B | C | D | E |
|----|--------------|--------|--------|--------------------------|--|
| 1 | Palabra | ngitud | Conteo | Porcentaje ponderado (%) | Palabras similares |
| 2 | hotels'' | 8 | 7843 | | 002 hotel, hotels, hotels', hotels', hotels'' |
| 3 | managing | 8 | 4651 | | 001 manag, manage, manageable, managed, management, management'', manager, managers, managers', managers', manages, managing |
| 4 | tourisme | 8 | 3553 | | 001 tourism, tourisme |
| 5 | hospitals | 9 | 3274 | | 001 hospitable, hospital, hospitality, hospitals |
| 6 | studying | 8 | 2748 | | 001 studied, studies, studies', study, studying |
| 7 | using | 5 | 2611 | | 001 use, use'', used, useful, usefully, usefulness, uses, using |
| 8 | journals | 8 | 2539 | | 000 journal, journals |
| 9 | researching | 11 | 2512 | | 000 research, researched, researcher, researchers, researchers', researches, researching |
| 10 | industry | 8 | 2358 | | 000 industrial, industries, industries', industrious, industry |
| 11 | service | 7 | 2240 | | 000 service, serviced, services, services', servicing |
| 12 | markets' | 8 | 2046 | | 000 market, market', market'', marketability, marketer, marketers, marketers', marketing, markets, markets', markets'' |
| 13 | students' | 9 | 1954 | | 000 student, students, students', students', students'' |
| 14 | customs | 7 | 1940 | | 000 custom, customer, customers, customers', customers'', customization, customizations, customize, customized, customs |
| 15 | travels | 7 | 1934 | | 000 travel, traveled, traveler, travelers, travelers', travelers', traveling, traveller, travellers, travellers', travellers', travelling, travels |
| 16 | ratings | 7 | 1854 | | 000 rate, rate', rate'', rated, rates, rates'', rating, ratings |
| 17 | interns | 7 | 1764 | | 000 intern, internal, internalization, internally, international, internationally, interning, interns, interns' |
| 18 | pricing | 7 | 1693 | | 000 price, priced, prices, pricing |
| 19 | educators | 9 | 1671 | | 000 educ, educate, educated, educated', educates, educating, education, educational, educator, educators, educators', educators' |
| 20 | distribution | 12 | 1551 | | 000 distribute, distributed, distributors, distributes, distributing, distribution, distribution'', distributional, distributions, distributive |
| 21 | room | 4 | 1484 | | 000 room, rooms, rooms' |
| 22 | channels | 8 | 1472 | | 000 channel, channel'', channels, channels', channels'' |
| 23 | informs | 7 | 1435 | | 000 inform, informal, informally, informants, informate, information, information'', informational, informative, informativeness, informed, informing, informs |
| 24 | develops | 8 | 1432 | | 000 develop, developed, developer, developers, developing, development, development', developments, develops |
| 25 | different | 9 | 1398 | | 000 differ, differed, difference, differences, different, differently, differing, differs |
| 26 | working | 7 | 1308 | | 000 work, work', work'', work'self, worked, working, working', works |
| 27 | also | 4 | 1290 | | 000 also |
| 28 | online | 6 | 1277 | | 000 online |
| 29 | model | 5 | 1244 | | 000 model, model'', modeled, modelers, modeling, modelling, models |
| 30 | busy | 4 | 1200 | | 000 busi, business, business', businesses, businesses', businesses'', busy |
| 31 | factors | 7 | 1161 | | 000 factor, factored, factoring, factors |

El objetivo de la frecuencia derivada de palabras es poder ver y comparar si las temáticas de las revistas son similares o existe una gran diferencia entre unas y otras. En nuestro caso, hemos podido comprobar que la frecuencia derivada de palabras tanto de forma individual como en el conjunto total nos da un resultado parecido que, a continuación, en el apartado de resultados, podremos observar.

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

2.4.3 RESULTADOS

Para la obtención de resultados, después de la frecuencia derivada de palabras, se procedió a realizar una selección de las palabras o temáticas de interés principal para el estudio de la tesis en sí, donde trabajamos la temática de la intermediación turística, la oferta y la demanda. A continuación, se muestra el árbol de nodos general que se creó con estos temas de interés de la tesis a partir de la revisión previa de la literatura. Gracias a la selección de cada tema de interés, podremos ver cómo tratan los diferentes artículos sobre la industria de la hospitalidad la intermediación turística y otros temas relacionados.

Figura III

Selección de los temas de interés

| Nodos | |
|-----------------------|----------------|
| ★ | Nombre |
| <input type="radio"/> | COMISSION |
| <input type="radio"/> | CHANNEL |
| <input type="radio"/> | DISTRIBUTION |
| <input type="radio"/> | MANAGEMENT |
| <input type="radio"/> | GENERATION |
| <input type="radio"/> | DEMANDA |
| <input type="radio"/> | PRODUCT |
| <input type="radio"/> | INFORMATION |
| <input type="radio"/> | TECHNOLOGY |
| <input type="radio"/> | RELATIONSHIP |
| <input type="radio"/> | BOOKING |
| <input type="radio"/> | SOCIAL MEDIA |
| <input type="radio"/> | INTERMEDIARIES |
| <input type="radio"/> | MANAGER |

A continuación, vamos a explicar cómo se trata cada temática de forma general en los artículos seleccionados que hemos analizado.

Comission (comisión)

Según los resultados, 16 de los 84 artículos analizados hablan sobre las comisiones que pagan los hoteleros a los intermediarios. Se refieren sobre todo desde el punto de vista de la oferta, a las altas comisiones a las que se debe enfrentar el sector hotelero con respecto a los porcentajes que imponen los intermediarios.

Por otro lado, se habla sobre la apuesta por páginas webs propias para los hoteleros como solución para obtener un mejor beneficio y un mejor trato directo con los clientes. De este modo, la problemática que hemos ido viendo a lo largo de la literatura, y que en el estudio de caso de los hoteles también la trataremos, la opción de invertir en una página web y una central de reservas propia es una de las medidas principales que cada vez más están tomando los hoteleros. Otra de las prácticas que también se mencionan en alguno de los artículos para disminuir los efectos negativos de las altas comisiones por parte de los intermediarios es la aplicación de estrategias de *yield management* o *revenue management*.

Channel (canal), Distribution (distribución) y Management (gestión)

En cuanto a los canales de distribución, a lo largo de los artículos vemos cómo se trata también desde un punto de vista de la oferta. Un total de 23 artículos sobre los 84 artículos analizados hablan sobre los canales de distribución de forma general donde encontramos diferentes definiciones teóricas. Además, tratan la creciente tendencia de los canales de distribución *online* e Internet y las diferentes tipologías que se encuentran hoy en día. Asimismo, estos artículos aportan sobre la competitividad de estrategias de precios que debe tener en cuenta el sector hotelero en el momento de lanzar al mercado su oferta para que estas estrategias sean lo suficientemente atractivas para la demanda.

Los diferentes porcentajes de comisiones que puedan negociar con los intermediarios, también se tratan cuando hablan de canales de distribución. Tal y como hemos visto anteriormente, es evidente que existe una problemática con las altas comisiones que presentan los intermediarios. La gestión, la estrategia y el poder de negociación del hotelero también son puntos clave que se mencionan en los artículos donde se tiene por fin conseguir mejores beneficios.

Generation (generación) y Demanda

Con el fin de encontrar información sobre la generación *millennial*, se realizaron diferentes búsquedas relacionadas con *young generation* (jóvenes) y *millennial* o *millennial generation* (generación *millennial*). Aunque cabe destacar que después de realizar estas búsquedas no obtuvimos resultados tan específicos de este segmento de población, por lo cual debimos realizar búsquedas por *consumer* (consumidor), *demand* (demanda) y *tourist* (turista).

Los resultados nos muestran como más del 65% de los artículos tratan sobre el punto de vista del consumidor con información sobre la alta inversión de tiempo que tiene que dedicar a comparar precios y alojamientos; el valor por el trato directo y la personalización hacia el consumidor; el valor de la satisfacción del cliente en los momentos previos, durante y posteriores a su viaje; el perfil del consumidor y los patrones de comportamiento; la alta digitalización a la que cada vez más se está adaptando el usuario o la ya adaptada digitalización; la necesaria adaptación a móviles por parte de la oferta para que se actualice. Y, de forma relacionada, tenemos la buena experiencia del usuario que busca tener en entornos digitales.

Product (producto)

A lo largo de los artículos analizados, cuando hablan de producto se refieren a la oferta turística o a la oferta hotelera desde un punto de vista teórico. Aunque en algunos casos, también encontramos relaciones con el precio y los canales de distribución por los que se vende la oferta.

Además, se observa la relación el producto con el precio y las intenciones de compra por parte de los usuarios a efectos de comportamiento de compra.

Information (información)

Según los resultados, 78 de los 84 artículos tratan el término información. Desde el punto de vista de la oferta, el término información se refiere a todo aquello que define y da valor a la explicación de productos y servicios tanto turísticos como hoteleros. Del mismo modo, hay otros conceptos que están interrelacionados como por ejemplo las estrategias de promoción y de comunicación.

Asimismo, hay una relación entre los conceptos de información, estrategia y canales de distribución donde se realizan las campañas informativas o promocionales por parte de la oferta para atraer a la demanda. Y por excelencia, el canal más destacado de emisión de la información son los entornos *online* y el uso de las TIC.

Por otro lado, también se trata el sobre exceso de información, desde un punto de vista negativo, al que están sometidos los usuarios tanto para buscar información como para comparar o poder realizar sus reservas y transacciones.

Technology (tecnología)

Según los resultados obtenidos, 65 de los 84 artículos analizados nos hablan sobre el concepto de la tecnología relacionado con la industria de la hospitalidad. Y para poder obtener resultados más personalizados relacionados con la tecnología, también se analizó el término de Internet con un total de 53 artículos sobre los 84 que hablan sobre ello. Además, también se analizó el término web con un total de 46 artículos que también tratan el tema de los 84 artículos analizados.

Por lo tanto, vemos como los términos tecnología, Internet y web van de la mano de forma general en los artículos analizados. De este modo, encontramos como relacionan los avances en la tecnología y el crecimiento de Internet como un medio electrónico en los canales de distribución *online* en el sector turístico.

Booking (reservar) y Reservations (reservas)

Cuando se realizaron los análisis referentes a las reservas, también esperábamos encontrar información sobre Booking.com, puesto que, tal y como hemos visto y veremos con los casos de estudio de los hoteles, el sector hotelero sufre una gran dependencia de este intermediario.

Aunque, de forma sorprendente, encontramos que a Booking.com tan solo lo citan como un ejemplo de intermediario que utiliza tanto la oferta como la demanda. En ningún caso, tratan las características del intermediario del que más dependencia tiene el sector hotelero, ni ventajas o desventajas que presenta negociar o contratar al gigante Booking.com.

Por otro lado, lo que nos muestran los resultados es que en cuanto hablamos de reservas 61 de los 84 artículos hablan sobre esta temática. 4 de los artículos lo relacionan con los canales de distribución; 3 con la efectividad de

los costes en las reservas *online*; y 3 de los 61 artículos también relacionan las reservas con el contacto directo con los hoteles y sus canales de distribución propios.

De forma general, cuando hablamos sobre *reservations* (reservas) se relacionan con los sistemas electrónicos de distribución, la tecnología para que se puedan realizar reservas, los canales de distribución y los procesos de reserva en sí.

Social media (redes sociales)

Ante el plausible panorama que nos pintaba la literatura sobre la importancia de las redes sociales y el auge del uso entre la sociedad y el turista en sí, creímos que encontraríamos resultados con más jugo sobre las redes sociales y la industria de la hospitalidad. Aunque 67 de los 84 artículos analizados hablan sobre redes sociales, encontramos que la información que hemos extraído no es relevante ni innovadora. Los artículos tratan las redes sociales como simples canales de distribución de la información o de promoción para el sector turístico y hotelero.

Tal y como hemos podido comprobar, en los artículos analizados tratan las redes sociales sobre todo desde un punto de vista de la oferta como canales de distribución de la información para sus campañas de marketing digital.

Intermediaries (intermediarios)

Según los resultados sobre la consulta de intermediarios a lo largo de los artículos, obtenemos que 28 de los 84 artículos analizados hablan sobre los agentes de la intermediación.

La principal manera en la que tratan la temática es desde un punto de vista teórico de definiciones y tipologías, además de diferentes ejemplos de tipos de intermediarios que existen en la cadena de distribución tanto de un punto

de vista más tradicional, como los canales de distribución *online* más actuales.

Tal y como se ha indicado anteriormente en apartado de *Booking* (reservas) donde mencionábamos que no se hablaba sobre la dependencia de los hoteleros sobre los intermediarios, en este caso bajo la consulta de intermediarios, sí que nos aparecen resultados. Encontramos como afirman la dependencia hotelera con los intermediarios y los problemas financieros que les causan por las altas comisiones.

Resumen

La revisión sistemática nos ha servido para conocer de forma minuciosa y exhaustiva cómo se trata la intermediación turística y los diferentes ítems relacionados en las revistas de la industria de la hospitalidad en los periodos seleccionados entre el 2007 y el 2017.

Tal y cómo hemos podido comprobar, existe una variedad de artículos que tratan la temática de la intermediación y los diferentes ítems relacionados como la tecnología, las reservas, las redes sociales, la oferta, la demanda, las comisiones, el producto o los canales de distribución. La forma en la que hemos encontrado la información, suele tener una tendencia basada en la teoría y definiciones. Del mismo modo, en la gran mayoría de artículos nos encontramos con revisiones de lo que se ha dicho hasta ahora; y las novedades y aportaciones tan solo se basan en algunos ítems de la intermediación.

Según nuestro parecer, no hemos encontrado ningún artículo que trate todos los temas de nuestro interés y que a la vez contribuya científicamente con

una innovación que tenga en cuenta la oferta y la demanda en cuanto a la intermediación turística *online*.

La revisión sistemática nos aporta más rigidez a la investigación ya que pone de manifiesto los diferentes ítems tratados en la industria de la hospitalidad, ya que era el principal objetivo de la revisión sistemática.

Este precedente nos ha permitido conocer de forma más extensa cómo se ha hablado hasta ahora sobre la intermediación turística en la literatura, y así poder extraer nueva información a través de las entrevistas en los casos de estudio. De este modo, podremos ver si cabe la posibilidad de plantear un nuevo modelo en un supuesto nuevo ciclo de intermediación turística *online*.

De hecho, podríamos comprobar lo que dijeron Law et al. (2007) sobre el hecho de que el crecimiento de Internet y de las aplicaciones harían que aparecieran nuevos canales, modelos de distribución y modelos de negocio. Y es que esta fórmula podría ser el esencial para que los hoteles controlen sus tarifas y empiecen a liderar entre el resto de canales de distribución *online*.

A continuación, podremos ver los resultados de los casos de estudio de la muestra seleccionada de los hoteles independientes y del segmento de los *millennials*.

3. ANÁLISIS

CAPÍTULO 1

3.1.1 CASOS DE ESTUDIO Y ANÁLISIS

Para el proyecto de investigación se ha seguido el hilo inicial que encontramos en el capítulo de objetivos que es el de conocer cómo está el panorama de la intermediación turística, cómo se comporta el consumidor *millennial* y qué medidas están tomando los hoteles para adaptarse a este público.

Por una parte, los primeros resultados que han aportado validez científica han sido la revisión de la literatura realizada, además de la revisión sistemática de los artículos. Por otra parte, se ha considerado realizar dos casos de estudio que comprende la muestra de *millennials* y la muestra de los hoteles con el fin de extraer información de primera mano a través de las entrevistas en profundidad.

A través de la literatura hemos podido conocer los diferentes sistemas de intermediación que se han llevado a cabo, por una parte, en el sistema de intermediación turístico tradicional y, por otra, en el sistema de intermediación turístico después de la aparición de Internet; además, se ha podido revisar el comportamiento del consumidor y, en concreto, el de los *millennials*; y finalmente se ha podido comprobar la adaptación de los hoteles a la generación *millennial*. El análisis de la literatura nos sirve de precedente, y a través de los resultados de los casos de estudio de los *millennials* y de los hoteles, todo esto nos ayudará a realizar una comprobación entre lo que

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

plasma la literatura y los casos analizados.

3.1.2 MUESTREO

La muestra para los casos de análisis está basada en dos tipos de público, en concreto, los *millennials* y los hoteles independientes. Para poder extraer resultados de ambos públicos, a través de dos estudios de casos diferentes -aunque siguiendo el mismo patrón- se ha decidido seguir los principios de la investigación cualitativa. En primer lugar, la selección de ambas muestras se ha escogido siguiendo el mismo patrón: la elección de la muestra según los principios de las muestras estructurales o por cuotas, y la técnica de la entrevista cualitativa individual en profundidad. Este ha sido el método para recabar la información. Posteriormente, después de transcribir las entrevistas individuales, se ha realizado un análisis de la información extraída con el programa NVivo para obtener resultados.

CAPÍTULO 2

CASO DE ESTUDIO DE LOS MILLENNIALS

3.2.1 LAS MUESTRAS ESTRUCTURALES DE LOS MILLENNIALS

Para realizar la selección de la muestra de los *millennials*, hemos seguido el principio de las muestras estructurales ya que no se ha decidido hacer una muestra estadística probabilística, sino que se ha optado por una metodología cualitativa representativa.

En las entrevistas a los *millennials* se ha pretendido conocer las motivaciones que les ha llevado a realizar un tipo de viaje u otro, qué tipo de canales de información utilizan a la hora de organizar un viaje o a través de qué tipo de intermediarios suelen hacer sus reservas. Asimismo, se ha indagado sobre las testimoniales y sobre los hábitos de los entrevistados para conocer sus experiencias vividas y, de este modo, saber cuáles son sus necesidades y las potencialidades del colectivo *millennial* (Gutiérrez, 2007).

Para extraer la información necesaria para obtener los resultados seguimos un esquema a lo largo de las entrevistas en los que se trataban temas cómo qué a qué tipo de alojamientos se solían hospedar, qué tipo de canales utilizaban para consultar información, o qué portales de reserva solían utilizar, además también se les preguntó sobre el tipo de trato que solían tener con el alojamiento en la fase previa – durante – y posterior a su estancia y finalmente se creó con cada entrevistado un listado de ítems que les gustaría que tuviera una nueva plataforma en la que pudieran realizar sus reservas.

Para la selección de esta muestra, se ha decidido escoger un total de 24 sujetos para que la muestra sea suficientemente representativa según los principios de las muestras estructurales. El total de la muestra está formada por 24 sujetos donde las sub - muestras están formadas por: 12 sujetos hombres y 12 sujetos mujeres bajo una elección no aleatoria que garantiza una representación de género en proporción. De este modo, se ha cumplido una de las características de las muestras estructurales ya que para que la muestra sea representativa debe de tener al menos 12 sujetos para que los resultados sean representativos. Y en nuestro caso, se han escogido 12 sujetos de cada sexo para que tenga la proporción y representatividad correcta de cada estrato. Los criterios de selección de sujetos para representar el conjunto de referencia han sido sexo, edad y su ocupación si son estudiantes o trabajadores. Hay que clarificar, que a nivel de ocupación los entrevistados debían de ser 12 estudiantes y 12 trabajadores, en ningún caso los sujetos desarrollaban ambas tareas ya que podrían sesgar la muestra (Morales, 2012).

El motivo de selección de esta muestra se debe a que, el millennial es un tipo de segmento que está altamente relacionado con las nuevas tecnologías ya que forman parte de su estilo de vida y además entienden del tema ya que se mueven día a día entre Internet y por ejemplo los smartphones son los dispositivos por excelencia que utilizan. Gracias al análisis de las entrevistas podremos comparar, comprobar y contrastar información para poder ver cómo ha de ser el nuevo modelo de intermediación que se pretende proponer.

Tabla VIII

Diseño muestral de los millennials

| | | | | | | |
|--|--------------|------|--------|--------|-------|-------|
| Período de referencia | | | | | | |
| Se trata de un estudio cualitativo realizado a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas que se llevaron a cabo durante un período de dos meses. | | | | | | |
| Ámbito | | | | | | |
| Área geográfica de los alrededores de la Universidad de Girona donde se encontraron <i>millennials</i> estudiantes y no estudiantes. | | | | | | |
| Universo | | | | | | |
| Conjunto de individuos que representan el perfil de la edad del millennial. | | | | | | |
| | | SEXO | HOMBRE | HOMBRE | MUJER | MUJER |
| | | EDAT | <25 | >25 | <25 | >25 |
| OCUPACIÓN | ESTUDIANTES | | 3 | 3 | 3 | 3 |
| OCUPACIÓN | TRABAJADORES | | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Tamaño muestral | | | | | | |
| Según las muestras estructurales, se ha realizado una muestra total de 24 personas entrevistadas. | | | | | | |
| Procedimiento de muestreo | | | | | | |
| La selección de los individuos entrevistados ha sido aleatoria y se ha llevado a cabo en los alrededores de la zona universitaria de la Universidad de Girona. A lo largo de dos meses, se realizaron las 24 entrevistas. | | | | | | |
| Recogida de información | | | | | | |
| La recogida de información se basa en la entrevista individual semiestructurada de cada individuo que se grabó para su posterior transcripción. De forma secundaria, también se obtiene información general sobre el individuo a través de un formulario donde se le pregunta la edad, el sexo, el nivel de estudios, el número de viajes realizados en el 2016, con quién realizó los viajes y con qué finalidad. | | | | | | |

Una vez realizadas todas las entrevistas bajo el mismo tipo de preguntas abiertas, en las que se iban tomando notas de forma paralela sobre cada entrevistado, a posteriori se procede a la transcripción de cada una de ellas para después poder migrarlas al programa NVivo, y así realizar su adecuada

codificación, la creación de nodos y las categorías para el posterior análisis de los datos y la creación de la teoría. De esta forma se obtiene el punto de vista de los *millennials* entrevistados sobre la preparación previa a sus viajes, las experiencias que viven durante el viaje y cómo se comportan posteriormente cuando vuelven a casa.

3.2.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

Para poder obtener el análisis de la muestra de los 24 *millennials* entrevistados, primero se realizaron las grabaciones de las entrevistas y posteriormente se transcribieron con tal de poder ser analizadas. Y esta información formará parte de la base teórica que propone la teoría fundamentada según la cual se deben crear categorías de análisis de cada temática para poder crear una nueva teoría (Tucket, 2005).

Las entrevistas fueron volcadas para el análisis con el software NVivo y de este modo primero se realizó la codificación de cada entrevista; en segundo lugar, se crearon los nodos que representan cada temática de interés para su análisis; y, en tercer lugar, se designaron subcategorías dentro de cada nodo con subtemáticas de interés y relacionadas con el nodo principal. Además, de forma paralela, se realizaron clasificaciones de cada entrevistado a modo de perfil según sexo, edad, nivel de estudios y actividad profesional.

Para obtener el análisis final de la muestra de los *millennials* nos hemos basado en el proceso de análisis de los 6 pasos que realiza Casey, Crooks, Snyder y Turner (2013) en su estudio. El proceso empieza por 1) la revisión de las entrevistas, transcripciones y notas que se tomaron en las entrevistas, 2) después de revisar las entrevistas y las notas, se acordaron varias reuniones con el director de la tesis para realizar revisiones e identificar los temas de interés, 3) en tercer lugar, conjuntamente con el director de la tesis se crearon unos primeros esquemas a seguir para el análisis de la información con el software NVivo, 4) posteriormente se procedió a la codificación de las entrevistas con el software de NVivo con la supervisión del director, 5) se realizó una primera interpretación y revisión del análisis que se llevó a cabo con el fin de conocer los principales patrones de comportamiento del

millennial y sus necesidades, 6) finalmente, se refinó el análisis e interpretación de la información codificada y analizada a través de las consultas para poder obtener resultados, tendencia y patrones de comportamiento.

Más abajo se muestran los diferentes nodos que se identificaron y las categorías dentro de cada nodo, que representan los temas principales a interpretar de acuerdo con el objeto de estudio de la presente investigación.

Creación del conjunto total de nodos para la muestra de los millennials

Tal y como hemos visto anteriormente, se creó un plan de investigación donde, siguiendo los pasos 1, 2 y 3 se consiguió crear un esquema base de acuerdo con los temas de interés del estudio sobre los que queríamos obtener información. En el tercer paso del plan de investigación, una vez volcadas las entrevistas en el software de N-VIVO, se realizaron consultas de frecuencias de palabras y de este modo se crearon las diferentes categorías principales de los nodos que podemos observar en la imagen. Gracias a la consulta de palabras confirmamos parcialmente el esquema inicial que se crearon a partir de las preguntas en las entrevistas semiestructuradas.

A continuación, siguiendo los pasos 4 y 5 del plan de investigación, se crearon nuevas categorías que emergían de los nodos generales. Mientras se realizaban las codificaciones pertinentes de cada entrevista, iban surgiendo nuevos temas de interés; por este motivo se crearon subcategorías emergentes o nodos relacionados con el nodo general, los cuales nos han aportado variedad de información de los *millennials*.

Figura IV

Temas a analizar según el árbol de nodos de la muestra de millennials



Las subcategorías o subnodos que recaen de la categoría o nodo general

Una vez generadas las categorías generales, después de ir realizando las diferentes codificaciones pertinentes, se fueron generando nuevas categorías como las que vemos en este ejemplo de la imagen. Como nodo general, nos interesaba conocer la opinión y el discurso del *millennial* sobre los intermediarios, así que en las entrevistas se realizaron diferentes preguntas como: “¿Qué tipo de intermediarios sueles consultar para reservar tu alojamiento en vacaciones? ¿Cuáles crees que son las ventajas y las desventajas de la cantidad de intermediarios que hay hoy en día, a la hora de realizar una reserva?”. Esto dio pie a que surgieran nuevos temas relacionados con la intermediación y se generaron las subcategorías o subnodos que podemos observar en la imagen como agencias de viajes, portales de *hostels*, agregadores, metabuscadores, Lastminute.com, web del alojamiento, teléfono e Internet.

Una vez identificados los subnodos, se realizaron consultas con el *software* de NVivo a través de las matrices de codificación. El objetivo era obtener información cruzada entre los subnodos y las características del *millennial* como pueden ser el sexo o la edad del informante en cuestión, entre otros.

Figura V

Ejemplo de nodo principal desplegado con las sub-temáticas de interés



3.2.3 RESULTADOS

En el apartado anterior hemos mostrado las características de la muestra de los *millennials* y qué pasos se han seguido para el posterior análisis de la información extraída. A continuación podemos ver un análisis de los resultados de las temáticas más interesantes de acuerdo con el objeto de estudio como el tipo de alojamiento al que suele ir el *millennial*, qué tipos de intermediarios suelen utilizar para realizar las reservas de alojamientos, si prefieren realizar viajes por libre o mejor viajes organizados, cuál es su opinión sobre las ventajas y las desventajas de la cantidad de intermediarios que ofrece hoy la oferta turística en alojamientos, qué canales de información suelen consultar a la hora de organizar sus viajes, qué tipo de trato tienen con el alojamiento tanto antes como durante o después de su estancia y cómo conciben el término seguridad. Finalmente se ha extraído un resumen al que le hemos puesto por nombre carta de deseos en el que citamos qué características e ítems valoran los *millennials* en un intermediario.

¿A qué tipo de alojamiento suelen ir más los millennials?

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías, y en el caso del nodo general sobre alojamientos, tal y como muestra la imagen, vemos los subnodos o subcategorías donde aparecen los diferentes alojamientos en los que se hospeda nuestra muestra. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante.

Figura VI

Nodo principal y categorías del nodo



Sobre el tipo de alojamientos a los que suelen ir más los *millennials*, en general vemos como los menores de 25 años suelen hospedarse en alojamientos como campings, *hostels* o practican el *coachsurfing*. Puesto que el 50% de la muestra de los *millennials* menores de 25 años no trabaja, creemos que seleccionan este tipo de alojamientos porque son una opción más económica en comparación a otras opciones como los hoteles. Por otro lado, vemos como ni el 10% de los *millennials* de más de 25 años eligen los

alojamientos a los que sí que suelen ir los *millennials* menores de 25 años. Los mayores de 25 suelen hospedarse en hoteles por lo que deducimos que este *millennial* prefiere más comodidades y el precio ya no les supone tanto problema como a los *millennials* menores de 25 años.

Otra de las opciones donde encontramos un resultado igualado es la opción de Airbnb: la mitad de la muestra total de los *millennials* tanto menores como mayores de 25 años escoge esta opción. Aquí pueden alquilar desde una habitación hasta un piso completo o una casa rural en medio del campo. Según los resultados, cabe destacar que el tipo de alojamiento Airbnb o alquiler suele ser la opción escogida cuando son viajes en grupo; aunque en los resultados aparece una excepción cuando el viaje se realizó con la pareja.

De acuerdo con el estudio de Hundred Rooms y ESERP (2017) que realizaron a 600 estudiantes de entre 20 y 35 años, nuestro resultado coincide sobre el tipo de alojamiento en el que suelen hospedarse los *millennials*. La principal coincidencia del resultado de ambos estudios es el auge del uso de plataformas de economía colaborativa entre los más jóvenes ya que el precio y las comodidades son una de las principales ventajas para su elección. La economía colaborativa permite más flexibilidad y sus usuarios apuestan por este tipo de plataformas por la personalización que aportan y por la sensación de autenticidad ya que viven en el mismo lugar que la gente local del destino (Valant, 2016).

Airbnb es un claro ejemplo en el sector turístico de plataforma de economía colaborativa, y aparte de las características mencionadas anteriormente, la plataforma apoya las prácticas sostenibles como la reducción de agua o de energía entre anfitriones y huéspedes. Aunque cabe mencionar que todavía no hay ningún estudio sobre el impacto ecológico que puede derivarse del intercambio de alojamientos o plataformas de economía colaborativa como Airbnb (Schor y Thompson, 2014). En realidad, la generación de los

millennials es la que está más dispuesta a pagar más por productos o servicios relacionados con el concepto de sostenibilidad o que provengan de empresas que sean socialmente responsables con el medioambiente (Nielsen, 2015) (Karen, 2017).

Por otro lado, vemos como el *millennial* de más de 25 años es aquel que ya ha pasado por la etapa de hospedarse en albergues y tiene más predisposición, sobretodo económicamente, para hospedarse en hoteles. De hecho, parte de la oferta hotelera en la industria turística está llevando a cabo medidas y se está adaptando al tipo de comportamiento del *millennial* ya que van recibiendo a este tipo de público y les interesa aumentar la captación (Canalis et al., 2013; Belinque, 2016). Se podría decir que los hoteles que están llevando éstas prácticas podrán captar o recuperar a *millennials* que habían empezado a decantarse por el uso de plataformas de economía colaborativa como Airbnb. La personalización, la apuesta por el bienestar y un precio económico serán los factores claves por los que el *millennial* podrá ver una oferta hotelera atractiva y, en consecuencia, recíprocamente esta podrá cautivar cada vez más la cuota de mercado de este segmento.

Conviene recordar que, de acuerdo con los resultados del estudio de o'Donnell (2006), aunque el precio es un ítem indispensable a tener en cuenta, el *millennial* es una que generación que ha nacido en una época donde ha habido más abundancia que no en la generación de sus padres, y económicamente tiene más posibilidades que otras generaciones.

Tipo de intermediarios

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías, y en el caso del nodo general sobre alojamientos, tal y como muestra la imagen, vemos los subnodos o subcategorías donde aparecen los diferentes alojamientos en los que se hospeda nuestra muestra. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante.

Figura VII

Nodo principal y categorías del nodo



Sobre el tipo de intermediarios que suelen utilizar los *millennials* para la reserva y compra de sus viajes, según el análisis, vemos los siguientes resultados: 1) para empezar, vemos como un 12,5% del total de la muestra ha acudido alguna vez a una agencia de viajes para la reserva o compra de sus viajes. Alguno de los motivos a los que aluden los entrevistados es la sensación de seguridad y de confianza que les proporcionan las agencias de viajes; un ejemplo de viaje contratado por uno de los sujetos entrevistados fue Las Vegas (con paquete organizado) y el motivo que le empujó fue la

necesidad de estar seguro del viaje que iba a realizar, y esta confianza solo se la proporcionaba la agencia. Por otro lado, algunos de los motivos que nos menciona el resto de sujetos entrevistados para no acudir a una agencia suelen ser porque prefieren organizárselo ellos mismos para tener el control de todo lo que hacen; la autogestión les es preferible a que alguien le interponga horarios y actividades organizadas. 2) El 39% de la muestra total de los *millennials* prefiere realizar sus reservas a través de agregadores o metabuscadores como Trivago, Lastminute.com o Kayak ya que creemos que esta opción le permite mejor organizarse por su cuenta los viajes de forma separada. Por ejemplo, en un agregador compra la noche de hotel, y, por otro lado, cuando adquiere el vuelo en la web de Ryanair también alquila el coche a través de su página; además, cuando está en el destino puede contratar *in situ* una excursión o visitar un museo. 3) En tercer lugar, hemos querido resaltar el portal de Booking, excluyéndolo de la categoría de portal de Internet o agregador, ya que un 60% de la muestra se decanta por esta opción; los motivos que más se destacan a lo largo de las entrevistas son el buen precio que les ofrece el portal o la costumbre de utilizarlo. 4) El 8,3% de la muestra total utiliza el teléfono para realizar la reserva por si tienen alguna duda sobre el alojamiento o para confirmar la reserva. 5) Finalmente, el 20,83% de la muestra total de los *millennials* ha realizado la reserva de alojamiento de alguno de sus viajes a través de la página web propia del hotel. Uno de los sujetos comentaba que a veces los hoteles ofrecen mejores ofertas como podrían ser habitaciones con mejores vistas y al mismo precio que una habitación más sencilla que pueda ofrecer otra web. Según los comentarios en las entrevistas con los *millennials*, dicen que suelen comparar la web del hotel con otros y si encuentran mejores ofertas en la web del hotel, realizan a través de allí la reserva ya que prefieren que se beneficie directamente el hotel.

De vuelta, nos parece interesante hacer hincapié en el uso de Booking.com ya

que, tal y cómo hemos visto, es el intermediario *online* más utilizado por la muestra de *millennials* seleccionada. Según los resultados, se escoge Booking.com por el precio puesto que les parece asequible y además es la herramienta que siempre suelen utilizar. De acuerdo con los resultados del estudio de Taken (2011) y Hundred Rooms y ESERP (2017), Booking.com es la herramienta que les proporciona mejor calidad-precio, y este es uno de los factores claves en los que el *millennial* se fija a la hora de organizar sus viajes y de reservar el alojamiento.

Otro dato significativo es que casi el 21% de *millennials* pasa primero por la web del alojamiento antes de realizar la reserva en cualquier otro sitio web. De acuerdo con el estudio de Taken (2011), la personalización y la opción a precios más económicos son los motivos por los cuales realizan las consultas en la web del alojamiento; y es que, precisamente, la personalización de la oferta a su medida es lo que más determina el gusto del *millennial* ya sea por el producto ofrecido ya sea y/o por el precio del alojamiento; el *millennial* valora, por ejemplo, el diseño de la habitación o sus vistas. Finalmente, existe un gran porcentaje de *millennials* que reserva a través de los hoteles si encuentra una buena oferta personalizada a buen precio; prefiere hacerlo a través de la web del hotel y no de cualquier otro sitio web porque, como ya es sabido, el *millennial* es leal a la marca.

Viajes organizados o por libre

Tal y como se explicó anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías, y en el caso del nodo general sobre el último viaje de los *millennials* y el tipo de organización (observar resultados en la imagen de abajo), vemos los subnodos o subcategorías donde aparecen los diferentes tipos de organización de viaje de los que nos hablaban. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante.

Figura VIII

Nodo principal y categorías del nodo



Como hemos visto ya en los resultados anteriores sobre el tipo de intermediarios que suelen utilizar para reservar o comprar el alojamiento para sus viajes, la opción de Internet es la más usada. A continuación, a partir de los nuevos resultados obtenidos, que están ligados al tipo de

intermediario, se comentará si el *millennial* prefiere realizar viajes organizados o de organización propia o por libre.

Según los resultados, vemos como más del doble de mujeres *millennials* que de hombres *millennials* prefiere organizarse los viajes ellas mismas; suponemos que esto se da porque tanto en viajes en pareja como en viajes entre amigos o familiares suelen ser ellas las que toman la iniciativa para una buena organización. Por otro lado, vemos como un 25% del total de la muestra (donde se incluye hombres y mujeres *millennials*) ha tenido alguna vez una experiencia con viaje organizado. Alguno de los motivos que se extraen de las entrevistas en general para la elección de este tipo de viaje es por el concepto del “todo organizado” y por no tener que preocuparse por nada. En el caso de los entrevistados que nunca han tenido una experiencia de viaje totalmente organizado, tenemos algún sujeto que comenta que si estuviera bien de precio sí que estaría dispuesto a hacer un viaje así. También nos comentan los que no han tenido experiencia en viaje organizado, que prefieren organizarse ellos mismos el viaje antes de hacer un viaje que esté totalmente organizado.

Nuestros resultados están de acuerdo con los resultados de Maoz (2006), el estudio de YouthTourism (2012) y el informe presentado en ITB Berlín (2016), de forma general, a los *millennials* les gusta viajar con el objetivo de experimentar una cultura diferente, aprender una lengua nueva, ir de voluntario, encontrar un trabajo o estudiar, ya que es un segmento que está dispuesto a experimentar diferentes estilos de vida y a conocer gente nueva. Por tanto, realizar un viaje por libre les permite efectuar este tipo de descubrimientos por su cuenta.

Ventajas y desventajas

En el marco teórico, después de plasmar cuál ha sido y es el panorama de la intermediación turística desde un punto de vista más tradicional hasta el momento de intermediación *online* más actual, hemos querido conocer la opinión por parte de la demanda. Gracias a las entrevistas hemos podido obtener cuáles son las ventajas y desventajas que los *millennials* ven sobre la variedad de intermediarios existentes.

Según los resultados obtenidos, tanto el 100% de las mujeres como el 100% de los hombres *millennials* consideran el mismo número de ventajas y desventajas sobre los intermediarios que existen hoy en día. De hecho, en la tabla de abajo se pueden observar algunos ejemplos de las respuestas que han aportado a lo largo de las entrevistas. Y podemos decir que ambos géneros coinciden en algunas opiniones tanto con las desventajas como con las ventajas.

Si empezamos con las desventajas, mujeres y hombres coinciden en que la gran cantidad de información existente para poder buscar información y realizar reservas de los alojamientos es estresante y les supone una pérdida de tiempo; también existen coincidencias en la fiabilidad que ofrecen los intermediarios: a veces su oferta no siempre coincide con la realidad cuando el cliente está en el alojamiento; u otro ejemplo sería la falta de personalización que un intermediario te puede dar -según nuestra opinión es limitada- ya que no existe un trato directo personal entre oferta y demanda.

Por otro lado, tenemos las ventajas: por ejemplo, ven positivo que exista variedad de sitios, aunque como hemos visto anteriormente ven una desventaja la gran cantidad que hay; también consideran positivo la accesibilidad que da Internet las 24 horas , durante los 365 días del año, para poder realizar la búsqueda de información y la reserva del alojamiento; además aprecian la posibilidad de obtener alguna oferta personalizada

gracias a los filtros que se pueden aplicar en los buscadores; para terminar, valoran como ventaja la fiabilidad que les puede aportar un portal como Booking gracias a los comentarios de los clientes ya que es un agregador en el que solo se pueden dejar comentarios si has sido cliente y por lo tanto eso quiere decir que has estado en el alojamiento del portal.

Tabla IX

Género> hombres

| DESVENTAJAS | VENTAJAS |
|--|---|
| <p>Sujeto 1</p> <p>“Muchas veces es fácil encontrar ofertas, pero por el contrario es muy estresante... Es una marabunta de información brutal y acabas perdiendo también mucho tiempo...”.</p> | <p>Sujeto 6</p> <p>“Bueno, tienes mucha información, eso sí, y es fácil contrastar sitios”.</p> |
| <p>Sujeto 2</p> <p>“Al final no sabes dónde mirar de tanta información que hay y no sabes cuál es la más creíble ni por cuál has de guiarte”.</p> | <p>Sujeto 7</p> <p>“Marean mucho, pero lo bueno es que todo son filtros y es más fácil encontrar algo que sea más adecuado para ti...”.</p> |
| <p>Sujeto 3</p> <p>“A veces no es oro todo lo que reluce. A veces todo parece muy bonito en el</p> | <p>Sujeto 8</p> <p>“Con el teléfono móvil puedes consultar información en cualquier momento, antes eso no se podía hacer. Ahora lo miras tú y valoras. Con Internet esto ha sido un boom”.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>momento que consultas información y después llegas allí y no es lo mismo”.</p> <p>Sujeto 4</p> <p>“Solo estás con el ordenador y no tienes a una persona que pueda responder a preguntas específicas. A veces hay un listado típico de preguntas habituales, pero hay falta de contacto”.</p> <p>Sujeto 5</p> <p>“No es personalizado... Quizás Booking te envía información a través de sus <i>newsletters</i> por las búsquedas que has hecho anteriormente pero no es superespecializado...”.</p> | <p>Sujeto 9</p> <p>“Lo puedes hacer tú desde casa, mirar cuando quieras, encontrar sitios y páginas webs que te pueden ofrecer muchas cosas. También puedes encontrar mejores precios que no en las agencias, ya que la gente suele utilizar más Internet y sale más barato que no que te lo monte una agencia...”.</p> <p>Sujeto 10</p> <p>“Bueno, pues que lo podemos hacer por Internet, que es bastante sencillo, y no tienes que llamar; tienes mucha oferta, puedes ver fotos, puedes ver opiniones de la gente que es importante”.</p> |
|---|---|

Tabla X

Género > mujeres

| DESVENTAJAS | VENTAJAS |
|--|---|
| <p>Sujeto 1</p> <p>“Las confusiones que podrían haber... Yo creo que con una agencia no me hubiera pasado, quizás yo creo que eso es un arma de doble filo, que tener mucha información o no conocer y no tener la opinión experta... Además de ser un tema de tiempo”.</p> | <p>Sujeto 6</p> <p>“Booking ofrece mucho porque me da más garantía una crítica de Booking que de TripAdvisor, porque en Booking solo puedes hacer una crítica si has ido al alojamiento”.</p> |
| <p>Sujeto 2</p> <p>“A veces reservamos mucho por Internet; quizás nos fiamos demasiado y puede ser que después cuando llegues allí te encuentres con algo que no es lo que pensabas que te encontrarías”.</p> | <p>Sujeto 7</p> <p>“Yo creo que es más esto: 24 horas, 365 días al año y... Que todo es acceso a la información. Yo voy viéndolo y haciéndolo y me doy cuenta de los mapas, ubicación, la ciudad...”.</p> |
| <p>Sujeto 3</p> <p>“La fiabilidad tal vez porque tú no sabes si lo que te están ofreciendo es cierto; pero, por lo general, siempre</p> | <p>Sujeto 8</p> <p>“Es un chollo porque es eso... Si puedes encontrar un intermediario que te lo haga pues mira.... Mirar hotel por hotel, ¡uf! No te entienden o cualquier cosa... Y si no hablas bien inglés pues tienes un problema”.</p> |

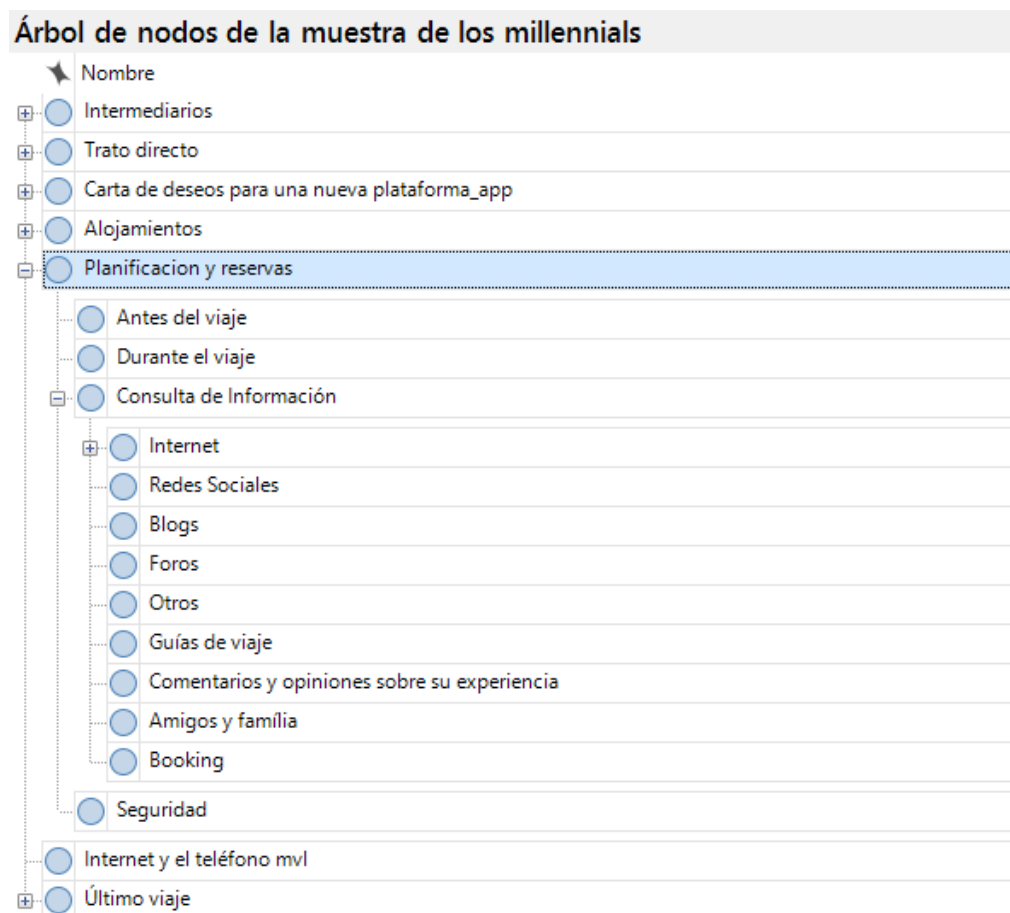
| | |
|---|---|
| <p>miro las recomendaciones, qué dicen los viajeros, qué han puesto, si está bien el precio...”.</p> <p>Sujeto 4</p> <p>“A mí lo que me pasa a veces es que miro una oferta que está bien de precio y piensas bueno lo miro otro día. Pero al día siguiente ha subido el precio y... ¡te quedas sin! Y lo típico que sale: que solo les queda una habitación, ¡no me lo creo!”.</p> <p>Sujeto 5</p> <p>“Al haber tantos buscadores, al final nunca acabas de saber si eso que te dicen de que te dan lo más barato, realmente lo es o no... Seguramente si vas a otro buscador el precio de alguno es el mismo o es más barato o es más caro...”.</p> | <p>Sujeto 9</p> <p>“Puedes mirar muchas páginas y cada una te ofrecerá una cosa diferente, tienes mucha variedad para elegir: un hotel o una habitación o lo que sea”.</p> <p>Sujeto 10</p> <p>“La gente tendía a ir a la web directamente del hotel o llamar y ya no sabías si te ofrecían una oferta o te estaban vendiendo lo más cara; o si ibas a una agencia, pagabas un plus porque estabas pagando su atención. De esta manera, con los intermediarios en Internet, puedes comparar tú sin la necesidad de ir a una agencia y pagarles a ellos, te sale gratis y tienes más libertad de... Y la posibilidad de que ellos te lo comparen”.</p> |
|---|---|

Consulta de información

Tal y como se hizo anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. En el caso del nodo general sobre planificación y la consulta de información -como se puede observar en la imagen de abajo- vemos los subnodos o subcategorías de las diferentes fuentes de información que consultan para la organización de sus viajes. Además de generar estas diferentes categorías, también se realizaron diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante.

Figura IX

Nodo principal y categorías del nodo



En el momento de organizar un viaje y reservar un alojamiento existe una

gran variedad de canales para consultar información antes de formalizar la reserva del alojamiento. Según los *millennials* entrevistados, el 98% suele buscar información para la reserva de su alojamiento a través de Internet en blogs o foros, agregadores, metabuscadores o en el buscador de Google.

Y un 2% de los *millennials* mayores de 25 años suele recorrer primeramente a la opinión de amigos y familiares sobre un destino si saben que ya lo han visitado. Según las entrevistas llevadas a cabo, creemos que este 2% acaba de contrastar la información recibida acudiendo a Internet y/o consultando la versión papel de las guías de viajes con el fin de verificar o ampliar la información.

La información que consultan los *millennials* en los blogs o foros, metabuscadores, agregadores o buscadores se puede clasificar en: 1) los comentarios que han escrito otros viajeros sobre su experiencia en el alojamiento. El hecho que otro viajero haya estado en el alojamiento hace que se sientan más confiados y seguros. Uno de los ejemplos de plataforma de consulta de información que se menciona a lo largo de las entrevistas es la conocida plataforma de opiniones de TripAdvisor. 2) Otro de los ítems que suelen consultar los *millennials* es la puntuación que han otorgado otros usuarios a un alojamiento. Booking es la plataforma más citada en las entrevistas con los *millennials* (por lo cual suponemos que suele ser en la que más confían), y esto es así porque para poder escribir un comentario en la plataforma has debido de ser cliente del alojamiento para el que escribes el comentario. 3) Por otro lado, el precio es algo que los *millennials* buscan y comparan entre diferentes sitios webs como los metabuscadores o agregadores. 4) Otra de las prácticas para la búsqueda de información es la de realizar consultas en el buscador de Google como por ejemplo “ofertas de hoteles en Madrid” o “camping Islas Cíes” con el fin que les salga un listado en el resultado de búsquedas con el que poder comparar y encontrar ofertas.

5) Y finalmente, otro de los recursos que suelen consultar los *millennials* - aparte de información escrita sobre el alojamiento, el destino o los restaurantes- son imágenes de los alojamientos ya sea en plataformas como Booking o Tripadvisor ya sea visitando la página web propia del alojamiento. Creemos que las fotografías son la forma más fiable por la que el *millennial* se deja guiar de forma visual, ya que observar que es lo que va a encontrarse cuando llegue al hotel le aporta más seguridad en su proceso de decisión y reserva.

Un dato que nos ha sorprendido es las redes sociales como canal de consulta de información. Tan solo 2 sujetos, en concreto una mujer menor de 25 años y una mayor de 25 sobre el total de la muestra de los *millennials*, nos han mencionado que a veces busca información en la red social de Facebook con el fin de encontrar alguna recomendación u ofertas publicadas.

De acuerdo con el resultado del estudio de Glover (2010) y Expedia (2016), Internet se posiciona claramente como el canal más usado para obtener información. Primeramente, los *millennials* prefieren buscar la opinión de expertos en Internet sobre viajes, destinos y alojamientos en el momento de preparar su viaje. En segundo lugar, los *millennials* prefieren consultar opiniones de otros viajeros en blogs o fórums. Y, en tercer lugar, los *millennials* consultan a amigos y familiares su opinión sobre un destino o alojamiento.

Por otro lado, y en desacuerdo, tenemos diferentes estudios que afirman que el *millennial* hace un uso intenso de las redes sociales como Facebook o Instagram, esta última estando cada vez más en auge, tanto antes del viaje (para consultar información sobre el destino o el alojamiento a través de fotografías y recomendaciones) como durante el viaje (donde el viajero comparte alguna fotografía en redes plasmando alguna actividad o consultando información sobre algún lugar de interés del destino) y

finalmente también en la vuelta a casa (posteando alguna fotografía o realizando algún escrito sobre su experiencia en el viaje). (Custodio et al., 2016; Schiopu et al., 2016).

En parte, estamos en desacuerdo con el resultado de estos estudios ya que, según el nuestro, vemos como nuestra muestra de *millennials* no nos ha mencionado que realice alguna acción en redes sociales ni en la fase previa al viaje, ni durante, ni después (Custodio et al., 2016). Creemos que esto se puede dar porque el *millennial*, quizás, ya tiene tan interiorizado el uso de las TIC y su activo comportamiento en las redes sociales (Gretzel y Yoo, 2008; Glynn y Faulds, 2012; Barton et al., 2012) que da por supuesto su uso en los viajes y ni si quiera las ha mencionado.

Por otro lado, de acuerdo con los estudios de Custodio et al. (2016) y Dickinson et al. (2016), quizás hay un segmento de *millennials* que probablemente utilice las redes sociales en la fase previa al viaje para encontrar información y visualizar fotografías; pero, después, cuando está en el destino, aprovecha para escapar del uso de la tecnología puesto que forma parte de su rutina diaria, y de esta forma practican la desconexión digital.

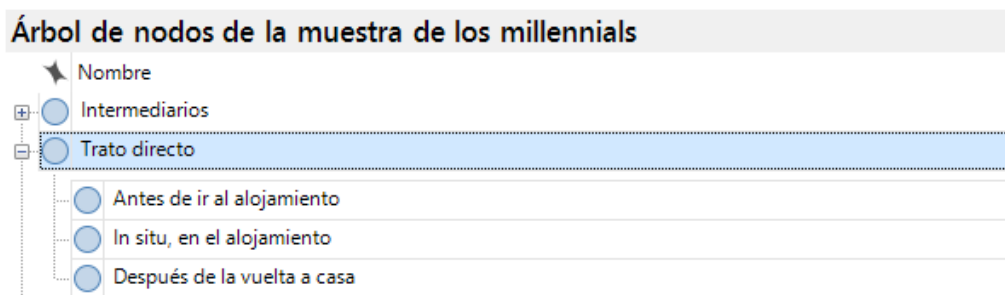
Guliz y Koc (2016) realizaron un estudio a un grupo de jóvenes universitarios en el que concluían que el uso del teléfono móvil en clase les distraía y por eso decidieron aplicar una política de uso de teléfonos móviles en la facultad. De acuerdo con el resultado del estudio de Guliz y Koz (2016), del mismo modo que estos universitarios necesitaban una desconexión para mejorar en sus estudios, posiblemente, algunos de los sujetos de nuestra muestra también practican la desconexión para poder conectar con el destino y concentrarse más en sus vacaciones, y así desconectar de su rutina diaria.

Trato directo

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. En el caso del nodo general sobre el tipo de trato directo que tienen los *millennials* con los alojamientos (como se puede observar en la imagen de abajo), vemos los subnodos o subcategorías donde aparecen los diferentes períodos de trato directo tanto en el período previo al viaje como durante su estancia o en la fase post viaje. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante.

Figura X

Nodo principal y categorías del nodo



Para poder conocer qué tipo de relación tienen los *millennials* con el alojamiento y su personal en las diferentes fases del viaje, hemos querido preguntar qué tipo de trato tienen antes de ir al alojamiento; en segundo lugar, el trato *in situ* mientras están en el alojamiento; y, en tercer lugar, qué tipo de trato tienen con el alojamiento una vez ya han vuelto a casa.

Cabe destacar que casi un 75% de la muestra total de *millennials* suele tener más trato con el alojamiento mientras está hospedado en este. Por el contrario, el resultado del trato directo se reduce a menos del 50% tanto antes de llegar al alojamiento como una vez ha vuelto a casa.

Por lo que se refiere al trato directo antes de llegar al alojamiento, por lo general, una parte del *millennial* prefiere no tener contacto directo ya que realiza la reserva por Internet y después se presenta en el alojamiento. Aunque, por otro lado, vemos como existen algunos casos en los que el *millennial* una vez realizada la reserva por Internet, necesita llamar o enviar un e-mail para confirmar que realmente se ha realizado con éxito la reserva, para informar sobre algún incidente como el de realizar un *check-in* más tarde de lo previsto o para consultar información sobre el parking.

En cuanto al trato directo *in situ* con el alojamiento, se observa que es el tipo de trato que los *millennials* más acostumbran a tener con el hotel. Según los resultados, existe otra parte de *millennials* que prefiere realizar el *check in* y que les den la llave de la habitación sin interactuar más hasta el *check out*.

Aunque, realmente lo que más prefieren los *millennials* es tener un trato cercano con los recepcionistas de los hoteles o campings y con los huéspedes de las casas en Airbnb. Por norma general, valoran que su relación con el personal del alojamiento no se base en una relación fría sino, todo lo contrario, en una relación próxima. Les gusta que los recepcionistas les proporcionen mapas del destino, les informen sobre qué sitios pueden visitar o a qué restaurantes pueden ir, además de posibles combinaciones de transporte de la zona.

Finalmente, en relación al trato directo que pueden tener con el alojamiento una vez han vuelto a casa, como hemos visto, es el que obtiene menor porcentaje. En el caso de haber realizado una reserva a través de Airbnb, algunos de los sujetos entrevistados afirman mantener tiempo después aún relación con el huésped ya que establecieron una buena relación mientras estaban en el alojamiento. En el caso de alojamientos como hoteles, volvemos a tener dos visiones diferentes: el *millennial* que ya no vuelve a tener ningún tipo de relación más y el que sí. Los *millennials* que sí mantienen

contacto con el hotel, evidentemente de forma indirecta, lo hacen, por ejemplo, realizando algún comentario en Booking sobre su experiencia o en Tripadvisor; otros piensan volver de nuevo si han tenido una muy buena experiencia.

De acuerdo con Spero y Stone (2004), el consumidor *millennial* quiere crear sus propias reglas de consumo donde los entornos *online* serán sus herramientas de expresión. De acuerdo con las conclusiones del estudio de Sahay y Sharma (2010), los *millennials* no compran de forma aleatoria, compran por el sentimiento de relación que tienen con la personalidad de las marcas expresando pasión hacia estas. De este modo, según la percepción que tengan de cada alojamiento, estos tendrán un tipo de comportamiento u otro. Además, también tendremos en cuenta la personalidad de cada *millennial* y el comportamiento de consumo.

Y de acuerdo con Taken (2011), el *millennial* es muy selectivo y le gusta recibir un trato totalmente personalizado tanto de forma *offline* como de forma *online*; siendo un tipo de segmento al que le gusta vivir experiencias y sentirse único, y no ser un turista más de la masa, un trato totalmente personalizado es lo que atrae al *millennial* y, de hecho, es lo que busca.

La necesidad de seguridad

En un principio no nos planteábamos que el concepto de seguridad sería tan relevante para la generación *millennial* puesto que al principio de las entrevistas se mostraban en general personas libres y sin preocupaciones, que fluían sobre la marcha.

Según nuestra observación a lo largo de las entrevistas juntamente con las notas que se iban tomando, intuimos que inicialmente se mostraron despreocupados como si consideraran que ser así fuera mejor. Algún ejemplo podría ser, “viajar sin reservas es arriesgado y el tipo de gente que viaja así es mejor o más *guay* que la que lo reserva todo”. Según nuestra percepción, creemos que el *millennial*, aunque se muestre como un perfil de persona despreocupada y desorganizada, en la realidad y a la práctica no lo es. Por lo que nos indican nuestras observaciones, pensamos que el *millennial* necesita realizar conductas de seguridad y de control constantes para sentirse seguro y a la vez tener la sensación de control de la situación. Este tipo de conducta nos ha sorprendido ya que en más del 70% de las entrevistas el *millennial* solía empezar con discursos como “a mí me gusta ir por libre por qué no me gusta que me digan horarios ni me impongan qué tengo qué hacer.”

Pero cuanto más tiempo hablábamos con ellos acababan apareciendo frases como “siempre prefiero reservar la primera noche porque así estoy seguro de que cuando llego al destino tengo adónde ir” o “suelo ser bastante organizada por qué me gusta tenerlo todo controlado, aunque después en el viaje lo hago sobre la marcha sin horarios”.

El resultado muestra como un 75% del total de la muestra de *millennials* mujeres necesita tener la sensación de seguridad cuando va a realizar un viaje; por el contrario, vemos como disminuye en un 42% del total de la muestra en hombres *millennials*. Por lo tanto, tal y como se puede apreciar en los resultados, creemos que las mujeres necesitan tener mayor seguridad

y control de la situación para estar más tranquilas y sentirse seguras en las distintas fases del viaje. Según los resultados, suponemos que previamente al viaje, en el momento de organizarlo quieren estar seguras de que van a escoger tanto el destino, como el alojamiento o actividades de acuerdo con sus expectativas para que no les suponga ningún problema durante su estancia. Seguridad y confianza, al parecer, suelen ser los dos factores que las mujeres *millennials* necesitan sentir que controlan.

De acuerdo con los resultados obtenidos, interpretamos que los *millennials*, en concreto las mujeres, necesitan tener conductas de seguridad (por ejemplo, comprobaciones a la hora de reservar un alojamiento) para sentir más confianza. Paradójicamente, existen otros estudios que aportan todo lo contrario a nuestros resultados.

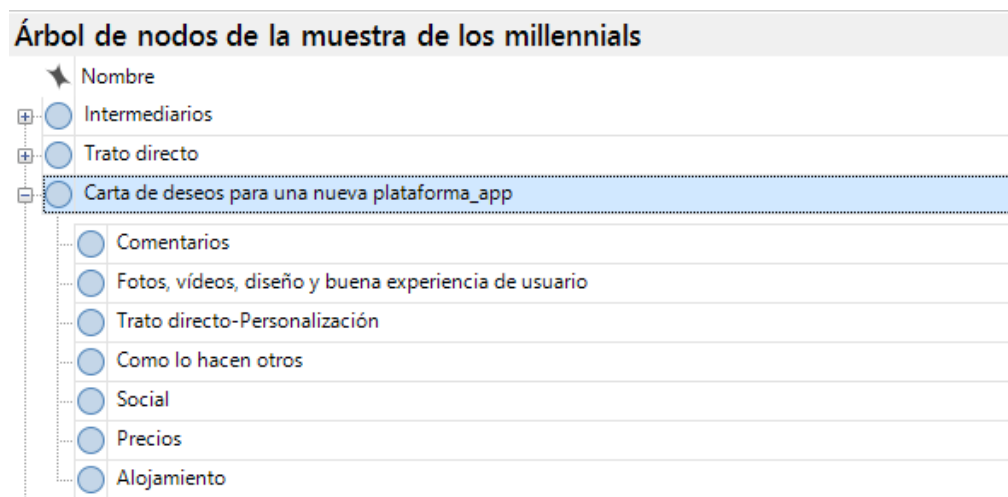
Así pues, estamos en desacuerdo con los resultados de Guha (2010) y Kowske et al. (2010) que etiquetan a los *millennials* como seguros de sí mismos, con confianza en ellos mismos y optimistas. Del mismo modo que también nos oponemos a Twenge y Campbell (2003), a Twenge et al. (2008) y a Deal et al. (2010) que también califican al *millennial* como un segmento de población con una gran autoestima y asertividad si lo comparamos con generaciones anteriores teniendo la misma edad. Posiblemente el *millennial* se sienta con confianza y con un alto nivel de autoestima después de realizar ciertas conductas de seguridad, tal y como hemos visto en los resultados del presente estudio, pero no consideramos que el *millennial* tenga una alta autoestima ni un nivel de confianza muy alto de por sí.

Carta de deseos

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. En el caso del nodo general sobre el planteamiento que le hacemos al *millennial* de crear una carta de deseos de cómo debería ser una plataforma o una *app* de un intermediario (como se puede observar en la imagen), vemos los subnodos o subcategorías donde aparecen los diferentes ítems que más valoran o que valorarían en un intermediario. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante.

Figura XI

Nodo principal y categorías del nodo



Para finalizar la entrevista a cada *millennial*, se le preguntaba que hiciera una lista de cómo debería ser una plataforma o una aplicación para reservar sus alojamientos a modo de carta de deseos. De este modo, obtenemos unos resultados que nos muestran qué tipo de ítems valoran más los *millennials* de los intermediarios actuales o incluso alguna novedad para una próxima manera de intermediación.

Más del triple del total de la muestra valora principalmente tener una buena experiencia de usuario tanto en el momento que va a realizar la búsqueda del alojamiento como en la reserva del mismo. Los ítems a los que los *millennials* les dan más importancia en una plataforma son: 1) las fotografías variadas y reales del alojamiento y de sus alrededores, 2) vídeos de la habitación donde van a hospedarse o incluso un vídeo informal y personalizado por parte del personal del hotel para que cuando llegues ya hayas conocido a la persona que te va a atender durante la estancia, 3) valoraciones del alojamiento, 4) comentarios de otras personas que hayan tenido una experiencia en ese alojamiento, 5) información sobre las instalaciones del alojamiento a modo de iconos, 6) los filtros actuales de búsqueda de que disponen las plataformas ya les son útiles pero si aún fueran más personalizados mejor; les gustaría, por ejemplo, poder poner “quiero salir de fiesta en Ibiza” y que aparecieran resultados para este tipo de búsqueda, además también citan que sería útil encontrar características del alojamiento como 7) ubicación y distancias a puntos de interés del destino en la misma web o aplicación para no tener que ir a Google Maps a buscar esta información, 8) los precios es otro de los temas de los que han hablado los *millennials*: les gustaría que hubiera desde ofertas o distintos rangos de precios a limitar según el usuario quiera precios cerrados para no tener futuras sorpresas de gastos de gestión; o la posibilidad de negociar una habitación que inicialmente está a un precio y conseguirla por un precio inferior.

Los *millennials* quieren información visual y buscan precios. El tipo de información visual quiere que le aparezca a modo de barra o iconos para tener una buena experiencia de usuario. El consumo de información visual va a hacer que les reduzca el tiempo de espera ya que es una desventaja como hemos podido comprobar anteriormente para un *millennial*.

Por otro lado, una cuarta parte del total de la muestra de los *millennials* ha

remarcado el trato directo con el alojamiento. Algunos de los comentarios que hemos recogido sobre este tema los plasmamos en la siguiente tabla:

Tabla XI

Tabla de comentarios de los millennials

| |
|--|
| <p>Sujeto 1</p> <p>“Me gustaría una plataforma inteligente a la que le dijeras: “quiero ir al aeropuerto de Londres”. Yo ya puedo buscar dónde está el aeropuerto, pero, según mis necesidades, quiero que me indique a qué aeropuerto debo ir, qué conexiones de bus o trenes hay, si hay taxis... ¡Que te dé todo lo que te haga falta desde un mismo sitio!”.</p> |
| <p>Sujeto 2</p> <p>“Que los intermediarios sean más directos, que conozcan el alojamiento... quizás no pueden ser los propios trabajadores del hotel porque <i>no es plan...</i> pero sí alguien que te pueda entender fácilmente y orientarte”.</p> |
| <p>Sujeto 4</p> <p><<Que la propia plataforma te pudiera decir: “si llegas en tren o en avión a este aeropuerto, deberás coger esta línea”. Que te puedan recomendar restaurantes, sugerencias... Lo típico cuando llegas a un sitio que no conoces y le preguntas al hotel: “¡Ai!, ¿Un sitio para ir a cenar? o ¿qué visitar?”. A veces tienes que ir a otras páginas que te expliquen qué hay en cada país o en cada ciudad que sea interesante; también sería interesante que te orientara en precios si tú no estás buscando una fecha en concreto, que te puedan decir “en esta época es más barato, en esta es más caro”>>.</p> |

Sujeto 5

“Que la gente pudiera opinar, algo así muy interactivo entre el cliente y los propietarios del alojamiento”.

Por último, las redes sociales. Es un tema que apenas han mencionado en las entrevistas ya que creemos que dan por hecho que los iconos hacia las redes sociales ya aparecen en cualquier plataforma o en el caso de que hubiera una nueva, ya las podrían visualizar. Aunque sí que nos parece interesante una de las aportaciones sobre redes sociales donde uno de los sujetos entrevistados nos comenta que le gustaría que le aparecieran comentarios de amigos suyos que hayan estado en el destino que va a visitar. Según entendemos, es una manera muy personalizada de recibir comentarios y recomendaciones de tus amigos y conocidos sin tener que preguntarles nada directamente ya que la plataforma te lo indicaría.

CAPÍTULO 3

CASO DE ESTUDIO DE LOS HOTELES

3.3.1 LAS MUESTRAS ESTRUCTURALES DE LOS HOTELES

Para la muestra de los hoteles se ha seguido el mismo proceso que con las muestras de los *millennials*. En este caso, las entrevistas que se han llevado a cabo a los directores de hoteles tienen por objetivo conocer qué tipo de intermediarios suelen utilizar y qué ventajas y desventajas les supone el uso de estos, además de conocer qué tipo de acciones realizan para tener un contacto directo con el cliente.

Para la selección de esta muestra, se ha decidido escoger un total de 12 directores de hoteles para que la muestra sea suficientemente representativa según los principios de las muestras estructurales. El total de la muestra está formada por 12 directores de hoteles donde las submuestras están formadas por: 6 directores de hoteles de costa y 6 directores de hoteles de ciudad bajo una elección no aleatoria que garantiza una representación en proporción.

Anteriormente hemos visto que el motivo por el que se ha seleccionado una muestra de *millennials* es porque, según indican las aportaciones de investigadores en la literatura, el *millennial* es un tipo de segmento que está relacionado con las nuevas tecnologías y que se adapta a ellas muy fácilmente; de hecho, forma parte de las novedades en tecnología. Es por ello que consideramos que el *millennial* puede ser un tipo de público que quizás puede adaptarse a un nuevo modelo de intermediación *online* desde el punto de vista de la demanda. Por otro lado, proponemos los hoteles

independientes como aquel otro segmento des del punto de vista de la oferta que puede también adaptarse más rápidamente y adoptar un nuevo modelo de intermediación *online* en un supuesto nuevo ciclo de intermediación.

Gracias al análisis de las entrevistas podremos comparar, comprobar y contrastar información para poder ver cómo ha de ser el nuevo modelo de intermediación que se pretende proponer.

Tabla XII

Diseño muestral de los hoteles

| | | | |
|--|--------|--------------|--------------|
| Período de referencia | | | |
| Se trata de un estudio cualitativo realizado a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas que se llevaron a cabo durante un período de tres meses durante el 2016. | | | |
| Ámbito | | | |
| Área geográfica de los hoteles independientes en la zona de la Costa Brava, y área geográfica de los hoteles de la ciudad de Girona. | | | |
| Universo | | | |
| Conjunto de individuos que representan el perfil del tipo de hotel. | | | |
| | | <3 ESTRELLAS | >3 ESTRELLAS |
| HOTELES | COSTA | 3 | 3 |
| HOTELES | CIUDAD | 3 | 3 |
| Tamaño muestral | | | |
| Según las muestras estructurales, se ha realizado una muestra total de 12 personas entrevistadas. | | | |
| Procedimiento de muestreo | | | |
| La selección de los individuos entrevistados no ha sido aleatoria y se ha llevado a cabo en los hoteles del ámbito geográfico de la Costa Brava o en Girona ciudad. A lo largo de tres meses se realizaron las 12 entrevistas. | | | |
| Recogida de información | | | |
| La recogida de información se basa en la entrevista individual semiestructurada de cada individuo que se grabó para su posterior transcripción. De forma secundaria, también se obtiene información general sobre el individuo a través de un formulario donde se le pregunta edad, sexo, nivel de estudios, años de experiencia en el sector turístico, años de experiencia en la profesión y cargos, localización y tipos de hotel que estuvo anteriormente al cargo actual. | | | |

Una vez realizadas todas las entrevistas bajo el mismo listado de temas a tratar y en la que se iban tomando notas de forma paralela sobre cada entrevistado, a posteriori se procede a la transcripción de cada una de ellas para después poder migrarlas al programa NVivo, que se ha explicado anteriormente, y así realizar su adecuada codificación, creación de nodos y

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

categorías para el posterior análisis de los datos y la creación de la teoría. De esta forma, se obtiene el punto de vista de los directores de hoteles independientes entrevistados sobre el panorama de la intermediación y las ventajas y desventajas que les supone este tipo de práctica para conseguir clientes para sus hoteles.

3.3.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

Para poder obtener el análisis de la muestra de los 12 directores de hoteles entrevistados, después de obtener las grabaciones, estas entrevistas fueron transcritas para poder ser analizadas. Y esta información formará parte de la base teórica que propone la teoría fundamentada para poder crear categorías de análisis de cada temática para una nueva teoría (Tucket, 2005).

Las entrevistas fueron volcadas para el análisis con el software NVivo para primero realizar la codificación de cada entrevista; en segundo lugar, se crearon los nodos que representan cada temática de interés para su análisis; y, en tercer lugar, se crearon subcategorías dentro de cada nodo con subtemáticas de interés y relacionadas con el nodo principal. Además, de forma paralela, se realizaron clasificaciones de cada entrevistado a modo de perfil según sexo, edad, nivel de estudios y actividad profesional.

Para obtener el análisis final de la muestra de los directores de hoteles nos hemos basado en el proceso de análisis de los 6 pasos que realiza Casey et. al (2013) en su estudio. El proceso empieza por 1) la revisión de las entrevistas, transcripciones y notas que se tomaron en las entrevistas, 2) después de revisar las entrevistas y las notas se acordaron varias reuniones con el director de la tesis para realizar revisiones e identificar los temas de interés, 3) en tercer lugar, conjuntamente con el director de la tesis se crearon unos primeros esquemas a seguir para el análisis de la información con el software NVivo, 4) posteriormente se procedió a la codificación de las entrevistas con el software de NVivo con la supervisión del director, 5) se realizó una primera interpretación y revisión del análisis que se llevó a cabo con el fin de conocer las principales necesidades y problemáticas de los hoteles, 6) y finalmente, se refinó el análisis e interpretación de la información codificada y analizada a

través de las consultas para poder obtener resultados, tendencias y patrones de comportamiento.

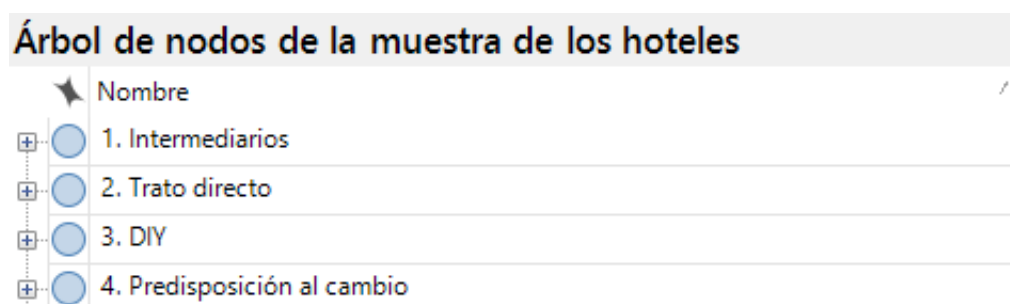
A continuación, se muestran los diferentes nodos que se identificaron y categorías dentro de cada nodo, que representan los temas principales a interpretar de acuerdo con el objeto de estudio de la presente investigación.

Creación del conjunto total de nodos para la muestra de los hoteles

Tal y como hemos visto anteriormente, se creó un plan de investigación donde, siguiendo los pasos 1, 2 y 3 se consiguió crear un esquema base de acuerdo con los temas de interés del estudio sobre los que queríamos obtener información. En el tercer paso del plan de investigación, una vez volcadas las entrevistas en el software de NVivo, se realizaron consultas de frecuencias de palabras y de este modo se crearon las diferentes categorías principales de los nodos que podemos observar en la imagen.

A continuación, siguiendo el paso 4 y 5 del plan de investigación se crearon nuevas categorías que emergían de los nodos generales. Mientras se realizaban las codificaciones pertinentes de cada entrevista, iban surgiendo nuevos temas de interés. Por este motivo, se crearon subcategorías emergentes o nodos relacionados con el nodo general, los cuales nos han aportado variedad de información de los hoteles.

Figura XII
Conjunto total de nodos para la muestra de los hoteles

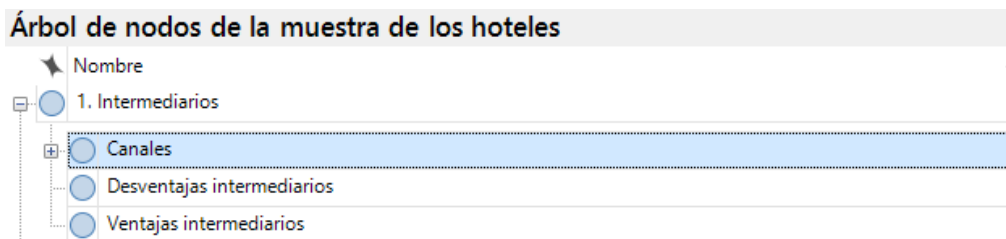


Las subcategorías o subnodos que recaen de la categoría o nodo general

Una vez obtenidas las categorías generales, después de ir realizando las diferentes codificaciones pertinentes, se fueron generando nuevas categorías como las que vemos en este ejemplo de la imagen. Como nodo general, nos interesaba conocer las ventajas y desventajas que consideran los hoteleros sobre los diferentes intermediarios que existen. Una vez identificados los subnodos, se realizaron consultas con el software de NVivo a través de las matrices de codificación. El objetivo era obtener información cruzada entre los subnodos y las características del hotelero como podrían ser el sexo o la edad del informante en cuestión o la ubicación del hotel.

Figura XIII

Selección de los temas de interés



3.3.3 RESULTADOS

En el apartado anterior hemos mostrado las características de la muestra de los hoteles independientes y qué pasos se han seguido para el posterior análisis de la información extraída. A continuación, podremos ver un análisis de los resultados de las temáticas más interesantes de acuerdo con el objeto de estudio como el tipo de intermediarios que utilizan los hoteles independientes; cuáles son las ventajas y desventajas que ven los hoteles independientes sobre los intermediarios dedicando especial importancia a Booking.com ya que es un caso que ha dado mucho que hablar a lo largo de las entrevistas; acciones que han llevado a cabo los hoteles independientes ante las desventajas que presentan los intermediarios; cómo es el trato directo de los hoteles independientes con sus clientes; y, finalmente, se ha extraído un listado de ítems que más valoran los hoteleros de un intermediario.

Hoteles independientes y los intermediarios

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías; y en el caso del nodo general sobre el tipo de intermediarios que suelen utilizar los hoteles, tal y como se muestra en la imagen, vemos los subnodos o subcategorías donde se lista toda una variedad de intermediarios desde agencias, *tour* operadores o agregadores. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante y generar así resultados.

Figura XIV

Nodo principal y categorías del nodo



Los hoteleros tienen una gran variedad de formas de intermediar tal y como hemos visto a lo largo de la literatura. Para conocer qué opciones suele utilizar nuestra muestra, les hemos preguntado sobre qué tipo de intermediarios contratan para vender sus habitaciones.

Los resultados nos muestran como un 100 % de los hoteles de costa que hemos recogido para la muestra, utilizan Booking.com como el principal intermediario. Del mismo modo, a un nivel de porcentaje muy similar, tenemos con un 100 % de los hoteles urbanos recogidos para la muestra, que también utilizan Booking.com como su principal intermediador para la venta de habitaciones de los hoteles. De hecho, durante las entrevistas con los diferentes directores de hoteles, la OTA Booking.com, fue el concepto del que más se habló porque, tal y como hemos visto, es el intermediario que más utilizan y a la vez del que depende casi un 100% de la industria hotelera por la capacidad de captación de clientes que tiene este intermediario. Como dice más de uno de los entrevistados: “Si no estás en Booking.com, no estás; no eres nadie”.

Y tanto hoteles de costa como hoteles urbanos, encontramos que también contratan a otro tipo de intermediarios *online* como Atrapalo.com o Prestigia.com, el grupo *online* de Expedia con su portal Venere.com y Expedia.com, el grupo de Orbitz, el grupo de Jumbo Tours y el grupo Hotusa.com.

Además del uso de intermediarios, el 100 % de la muestra total de los hoteles también cuenta con web propia y central de reservas propia por las que recibe a clientes. En el caso de no tener central de reservas propia, después de pasar por la web, los clientes formalizan la reserva vía teléfono o vía mail. De este modo, los hoteleros pueden recibir reservas de forma directa evitando así las comisiones de los intermediarios.

Desde nuestro punto de vista, consideramos que hemos obtenido este

resultado ya que ante la gran cantidad de oferta hotelera y canales que existen en el mercado para la compra de una habitación de hotel, aunque lo más óptimo para el hotel sea el uso de canal directo como lo podría ser su propia web, los grandes intermediarios del mercado acaparan el mercado. De este modo, o los hoteleros contratan a terceros para potenciar la promoción y venta de habitaciones, o los esfuerzos por vender solo a través de su página web se verían reflejados negativamente en su cuenta de ingresos. De hecho, los grandes seguirán acaparando mercado mientras los esfuerzos de los hoteleros, posiblemente, no tendrían el mismo resultado que cuando utilizan otros canales intermediarios a parte de los propios.

Según los resultados del estudio de Stangl, Alessandro & Roland, (2016) en el que tienen el fin de conocer cuáles son los canales de intermediación más utilizados en Alemania, Austria y Suiza, podemos comprobar como coincide con los resultados de nuestro estudio en cuanto a Booking.com.

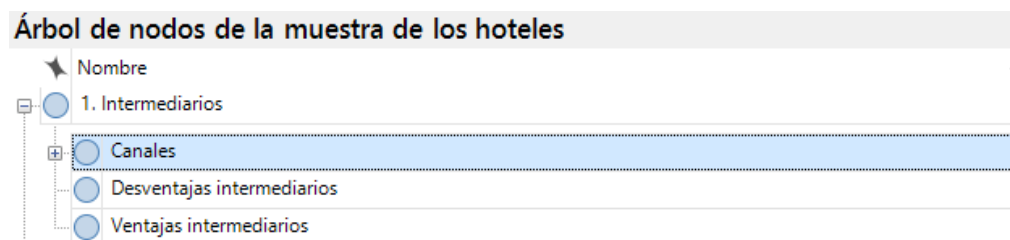
De acuerdo con el resultado del estudio de KPMG (2005) sobre la web propia del alojamiento, este canal es el que promete en relación calidad-precio una mejor oferta para el cliente. Del mismo modo, el hotelero dispone de unos mejores beneficios ya que no existen porcentajes de comisiones extras que vayan a terceros.

Ventajas y desventajas de los intermediarios

Como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. Tal y como se puede observar en la imagen, vemos los subnodos o subcategorías de ventajas y desventajas. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación para cruzar información de la categoría y del informante y generar así resultados.

Figura XV

Nodo principal y categorías del nodo



Una vez hemos conocido qué tipo de intermediarios contratan los hoteleros para la venta de habitaciones, hemos querido conocer cuáles son los motivos o ventajas principales por los que contratan este tipo de empresas intermediadoras. Además, también podremos conocer cuáles son las principales desventajas que consideran los hoteleros de los intermediarios. De hecho, en el apartado de resultados también podremos conocer cuáles son las principales medidas que toman los hoteleros entrevistados para hacer frente a las desventajas que presentan los intermediarios.

Sobre los resultados obtenidos, el 50 % de los hoteles de costa considera que los intermediarios son una desventaja para ellos; por el contrario, el otro 50 % considera que los intermediarios son una ventaja para su negocio. Por otro lado, un 66,6 % de los hoteles urbanos consideran que los intermediarios son una desventaja para ellos, mientras que el 83,3 % lo consideran una ventaja

para su negocio.

A continuación, se muestra en la tabla algunos de los comentarios que nos hicieron los entrevistados sobre las ventajas y desventajas que comporta la contratación de intermediarios.

Tabla XIII
Ventajas y desventajas según el tipo de hotel

| Tipo de hotel | Desventajas | Ventajas |
|----------------------|--|---|
| Hotel de costa | <p>Sujeto 1</p> <p><i>“Tu marca pasa a ser una submarca dentro del paraguas de Booking. Hay que invertir en la propia web y especializarse con lo que eres... Oferta rural, romántica...”.</i></p> <p>Sujeto 2</p> <p><i>“Tu marca pasa a ser la marca de otro”.</i></p> <p>Sujeto 3</p> <p><i>“El descontrol de la información, el no poder controlar la información del intermediario que</i></p> | <p>Sujeto 1</p> <p><i>“Llegas a todo el mundo, reservas con un clic si estás registrado, grandes ofertas. Son los amos del mercado y llegas a mercados que no podrías llegar”.</i></p> <p>Sujeto 2</p> <p><i>“Capacidad de acaparar el mercado y de llegar a todo el mundo. Puedes llegar a mercados que anteriormente no fueras llegado”.</i></p> <p>Sujeto 3</p> |

| | | |
|---------------------|--|--|
| | <p><i>está dando sobre tu establecimiento”.</i></p> | <p><i>“Impacto en el mercado que transmiten, por mejor producto que tú tengas no tendrás el mismo impacto”.</i></p> |
| <p>Hotel urbano</p> | <p>Sujeto 1 <i>“Como negativo, las altas comisiones que pagamos y la fuerza que tienen. Ellos saben que estamos totalmente bajo su disposición. Y, claro, tienes que callar porque te dicen ¿cuánto tienes que pagar? Pues, eso, un 17 % de lo que has ganado... Es mucho y mucho dinero, y además se va de aquí porque va a Holanda, a un paraíso”.</i></p> <p>Sujeto 2 <i>“Aunque Booking en Girona (España) se está comportando, tú estás en sus manos. Dejas de mandar. En Barcelona están cobrando del 60 al 70 % de las comisiones cuando tendrían que ser el 30 %. Aquí en Gerona estamos al 16/17 %. Pero está</i></p> | <p>Sujeto 1 <i>“Facturamos mucho a través de Booking y eso quiere decir que funciona, que es brutal”.</i></p> <p>Sujeto 2 <i>“Vendes, porque si no estás metido ahí, en los intermediarios, no vendes”.</i></p> <p>Sujeto 3 <i>“Se ha dicho que los intermediarios... los utilizamos los hoteleros porque queremos. Yo siempre he dicho que los hoteleros no somos buenos comerciantes y por eso hemos tenido que utilizar los intermediarios. Por lo tanto, somos un sector que estamos</i></p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p><i>claro que si piensas en una ciudad como Madrid o Barcelona... Si tú quieres ser alguna cosa en Madrid o Barcelona, tienes que estar ahí... ¡Los intermediarios te canibalizan!”</i></p> <p>Sujeto 3</p> <p><i>“(...) hay muchos que son superfluos y que no cumplen ni son legales con las reglas del juego. Y después hay todo un engranaje hecho por ellos mismos que es como un mal endémico que te hacen a ti como... como prestatario del servicio contra un cliente final: que no seas transparente porque ellos mismos crean submarcas, subnombres que gestionan. Se sacan precios, juegan con las comisiones que tú les pagas restándose ellos mismos comisiones con la táctica ilegal del Dumping”.</i></p> | <p><i>acostumbrados a que un tercero nos llene el hotel”.</i></p> |
|--|---|---|

Con los resultados obtenidos con la muestra de hoteles entrevistados, consideramos que quizás los hoteles urbanos consideran un 50 % más de desventajas que los hoteles de costa por la diferencia de nivel de trabajo

anual entre unos y otros, además de las altas comisiones que suelen aplicarse a los hoteles urbanos.

Los hoteles urbanos entrevistados suelen trabajar más que los hoteles de costa de forma general ya que no trabajan tanto de forma estacional. Como los hoteles urbanos de la muestra tienen actividad todo el año, de ahí que trabajen todo el año con los intermediarios. Entonces, tienen que adaptarse tanto a las ventajas como a las desventajas que supone trabajar con ellos.

En cambio, los hoteles de costa de la muestra suelen trabajar más de forma estacional concentrando una gran parte de su actividad en los meses de verano; por lo tanto, la contratación y las negociaciones con intermediarios son más temporales. Por otro lado, los hoteles urbanos durante todo el año deben acatar las negociaciones conseguidas con los intermediarios o conseguir nuevas negociaciones y mejores márgenes para mejorar las condiciones de contratación.

De acuerdo con los resultados del estudio de Buhalis & Licata (2002), los e-intermediarios o intermediarios *online* suponen la ventaja de poder conseguir clientes para los hoteleros y puesto que garantizan la presencia *online* y consiguen ventas reales debido al posicionamiento de los propios intermediarios en el mercado.

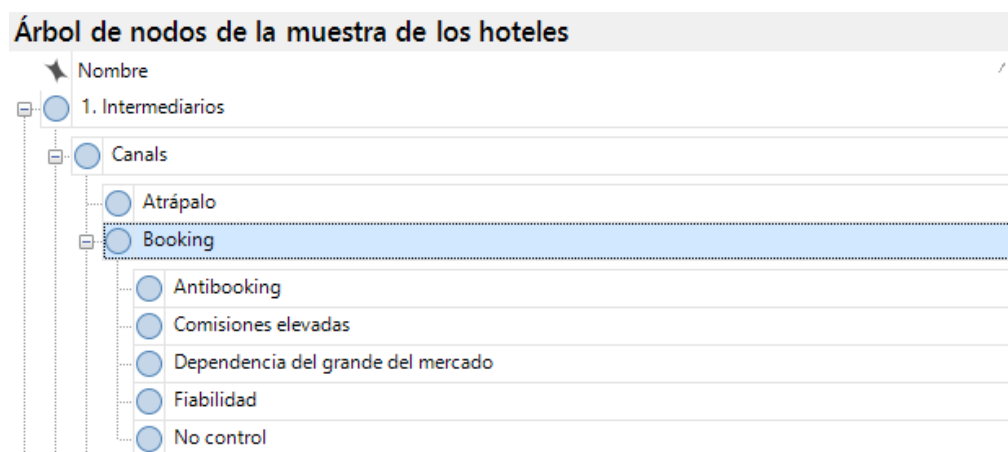
Por otro lado, de acuerdo con los resultados del estudio de Stangl, Alessandro & Roland (2016), la principal desventaja que implican los intermediarios es la alta comisión que les supone a los hoteleros. En cambio, con los canales directos como la web propia, los hoteleros tienen la capacidad de generar más beneficios que no con el uso de intermediarios ya que constituyen un coste por sus altas comisiones.

Opinión sobre Booking.com

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. En el caso del nodo general sobre el tipo de intermediarios que suelen utilizar los hoteles (como se observa en la imagen), vemos que el subnodo o subcategoría de Booking es una categoría que se ha generado a partir de los canales como intermediarios. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante y generar así resultados.

Figura XVI

Nodo principal y categorías del nodo



Durante las entrevistas con los directores de los hoteles, tuvimos una percepción constante de un gran descontento del sector hotelero con las empresas intermediadoras, y en sí con el funcionamiento general de los canales de distribución turísticos. Las altas comisiones que presentan los intermediarios y que los hoteleros deben aceptar, y la pérdida de control de su propia marca son sus mayores problemas.

A lo largo de las entrevistas, el concepto de Booking.com tuvo muchas

connotaciones negativas ya que lo perciben como el pez gordo del mercado de la intermediación al que deben rendirse. A continuación, se muestran las principales desventajas y opiniones que tienen los hoteleros de Booking.com.

Los resultados nos muestran como el 100 % de la muestra total seleccionada para el estudio considera que Booking.com tiene unas comisiones demasiado elevadas. Creemos que se da este descontento ya que Booking.com establece unas altas comisiones; en cambio, existen otras opciones de intermediarios que, aunque las comisiones supongan un coste para el hotel, éstas son más asequibles que las de Booking.com.

El 100 % de los directores de hoteles entrevistados, tanto de costa como urbanos, consideran que tienen una alta dependencia del gigante Booking.com. Este intermediario *online* es considerado el intermediario más activo y que consigue más clientes por su alta actividad y posicionamiento en entornos digitales. Y también porque es uno de los portales más usado por los clientes de los hoteles por la facilidad y rapidez para realizar reservas *online*.

Algunos ejemplos de comentarios de los directores de hoteles entrevistados se muestran a continuación en la siguiente tabla.

Tabla XIV

Tabla de opiniones de los hoteleros sobre Booking.com

| |
|---|
| Sujeto 1 <i>“Si quieres existir como hotel tienes que estar en Booking.com”</i> |
| Sujeto 2 <i>“Priceline y Booking por un lado, y, Expedia por el otro, son los grandes dominadores del mercado”.</i> |

Sujeto 3

“Facturamos un 35 % a través de Booking.com y eso quiere decir que funciona. Es brutal.”

Sujeto 4

“En Gerona (España), recibimos un 70% de cliente que viene a través de Booking.com”

Sujeto 5

“Booking es el rey y deberíamos hacer una reflexión de por qué es el rey...”

El 50 % del total de la muestra afirma que poner su marca tanto en Booking.com como en otro tipo de intermediario, es considerado poner la marca en internet o dársela a un tercero, y en consecuencia perder el control de la propia marca, de la imagen de marca de tu hotel. El ejemplo que suelen mencionar los directores entrevistados es sobre la contratación de un intermediario para poner a la venta sus habitaciones de hotel y por ello pagan unas comisiones. En un siguiente estadio, este intermediario lo revende a otro intermediario sin que el propio hotel sepa de estos acuerdos. Es evidente la pérdida del control de la marca que padecen los hoteles, ya que el hotelero no es capaz de saber si incluso van a haber más cadenas de intermediación entre los propios intermediarios.

Vemos como los resultados, tanto de nuestro estudio como el de Stangl, Alessandro & Roland, S. (2016) están de acuerdo en que Booking.com es el portal *online* por excelencia en el que los hoteleros ponen a disposición sus habitaciones para poder venderlas y conseguir clientes. Por lo tanto, Booking.com se considera el principal intermediario que los hoteleros contratan para promocionar y vender sus alojamientos.

De acuerdo con los resultados del estudio de Pilepic, Simunic & Car (2015),

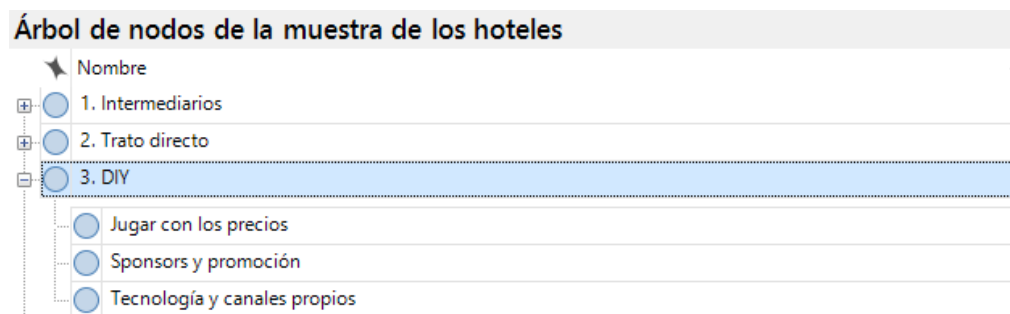
los sistemas de reservas *online* son la forma principal para la industria hotelera de crear negocio y, de forma adicional, utilizan otro tipo de intermediarios. La problemática de la dependencia que hemos recogido en nuestro estudio coincide con los resultados de Pilepic, Simunic & Car (2015) en el que se afirma que siguen existiendo varios retos con los grandes de la intermediación turística.

Acciones Do It Yourself (DIY) ante las desventajas de los intermediarios

Tal y como se ha visto anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. En el caso del nodo general sobre las diferentes medidas que realizan los hoteleros para afrontar las desventajas que plantean los intermediarios (tal y como muestra la imagen), vemos los subnodos o subcategorías. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante y generar así resultados.

Figura XVII

Nodo principal y categorías del nodo



Los resultados de la figura anterior nos muestran que las principales medidas de los hoteleros ante las desventajas que presentan los intermediarios se basan en jugar con los precios, crear promociones e invertir en tecnología y canales propios.

Respecto a los precios, vemos en nuestros resultados que tanto hoteles de costa como hoteles urbanos constantemente están pendientes del precio de sus habitaciones. Los hoteleros negocian con los intermediarios el porcentaje de comisiones; y en la medida de lo posible van modificando los precios de algunas de sus habitaciones para así obtener mayor margen de beneficio (evidentemente Booking.com no está exento). Por otro lado, cuando han vendido habitaciones a *tour* operadores, y éstos les han avanzado parte del

pago, es casi imposible poder modificar los precios; posiblemente los márgenes de beneficio se ven afectados y no son los mismos ya que no pueden modificar los precios al alza.

En relación a las acciones promocionales, obtenemos que tanto hoteles de costa como hoteles urbanos están enfocados en lanzar campañas de promoción en su propia página web con el fin de captar cliente directo y así tener un mayor margen de beneficio. La idea es ofrecer mejores productos como por ejemplo los *packs* románticos que consisten en una habitación con vistas al mar o con vistas a la montaña, junto a una entrada al *spa*, desayuno incluido y una botella de cava en la habitación, entre otros. Los hoteleros buscan promocionar sus propias páginas webs donde el cliente puede encontrar ofertas personalizadas, productos de valor añadido y a un mejor precio que el que pueda encontrar en un intermediario que oferte el mismo hotel. Además, algunos de los hoteles nos cuentan cómo realizan alianzas con otros servicios y ofertas turísticas con el fin de crear relaciones con el sector y seguir mejorando sus márgenes de beneficio.

Junto a las acciones promocionales, vemos como la tecnología juega un papel importante en sus decisiones. De forma evidente, tal y como comentan los directores de hoteles entrevistados, la tecnología forma parte de la vida de los clientes que cada vez más se están digitalizando. Por este motivo, los hoteleros invierten en tener su propia central de reservas, utilizan *channels managers* para tener un control y optimizar cada vez más su propia estrategia, y apuestan por campañas de marketing digital con el fin de mejorar su reputación y captar clientes o fidelizarlos.

De acuerdo con los resultados de Starkov & Price (2004), los canales *online* directos de distribución que incluyen canales de distribución, modelos de negocio, estrategias de marketing digital junto a técnicas digitales de

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

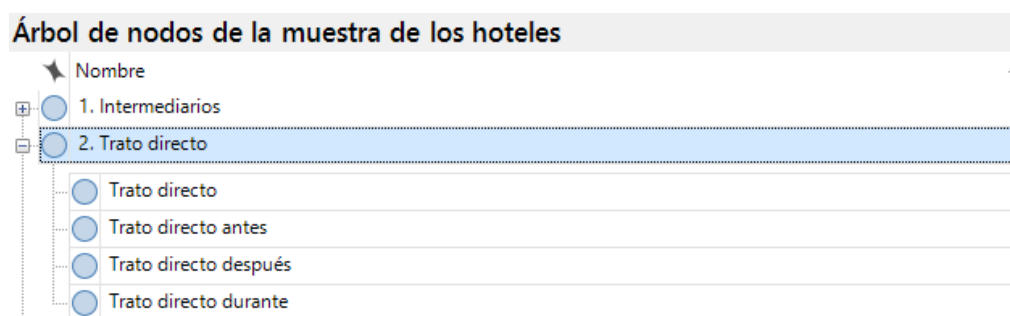
promoción de la marca, en su conjunto, hacen que el cliente pueda acabar comprando en la propia página web del hotel evitando así otros intermediarios. De hecho, los canales de distribución directa a la larga suponen más beneficios ya que no existen márgenes de comisiones para terceros, el control de la propia marca es del hotelero y posiblemente el hotelero pueda ir deshaciéndose de los intermediarios.

El trato directo en los hoteles independientes

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. En el caso del nodo general sobre el tipo de trato directo que fomentan los hoteleros con sus clientes (tal y como se muestra en la imagen), vemos los subnodos o subcategorías de las diferentes etapas tanto antes, como durante o después de la estancia en el alojamiento. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante y generar así resultados.

Figura XVIII

Nodo principal y categorías del nodo



A lo largo de las entrevistas se trató el tema del trato con el cliente tanto antes, durante su estancia en el hotel como también una vez el cliente ha vuelto a casa.

Según los resultados podemos ver como más de un 75 % de la muestra total de los hoteles suele realizar acciones antes de que el cliente llegue al hotel. Algunos ejemplos son acciones de relaciones públicas en ferias o envío de *newsletter* personalizadas a bases de datos hipersegmentadas con el fin de captar clientes.

En un estadio más avanzado, cuando el cliente ya ha realizado la reserva, si es

a través de la propia página web del hotel, el cliente recibe un mail de confirmación de la reserva. En cambio, si el cliente ha formalizado su reserva a través de un intermediario, los hoteles no realizan ningún acto comunicativo con los clientes.

Y cuando el cliente está en el alojamiento, a parte de la cordial y formal atención al cliente por parte del equipo de recepción, tanto los equipos de recepción como la dirección del hotel tienen un trato personalizado con sus clientes para conocer cómo está siendo la estancia de su cliente en su alojamiento y a la vez crear vínculos emocionales para que los recuerden. Y una vez el cliente se va del hotel suelen realizar encuestas de satisfacción cuando realizan el *check out*.

Finalmente, una vez el cliente ha marchado a casa, en general los hoteleros nos comentan que no suelen hacer comunicaciones debido a la confidencialidad que buscan algunos de sus clientes. En temas de fidelización, prefieren llamar incluso por teléfono a aquellos clientes que saben que pueden contactar con ellos para felicitarle la Navidad o recordarles que se acerca la época de reservas.

Aunque, por otro lado, tenemos con un 25% de la muestra total que realiza alguna acción como por ejemplo envío de *newsletters*.

De acuerdo con el estudio de Claycomb y Martin (2002) las organizaciones deben de crear relaciones estrechas con los clientes si es que quieren conseguir una relación de marketing efectiva para obtener resultados.

Por otro lado, no estamos de acuerdo con los resultados de Bowen y Showmaker (1998) donde afirmaban que el sector hotelero utiliza estrategias de transacción como las compensaciones gratuitas en lugar de crear relaciones entre oferta y demanda para que la demanda vuelva otra vez al establecimiento. Tal y como hemos indicado, no estamos de acuerdo con su resultado, ya que actualmente se realizan más acciones personalizadas entre

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

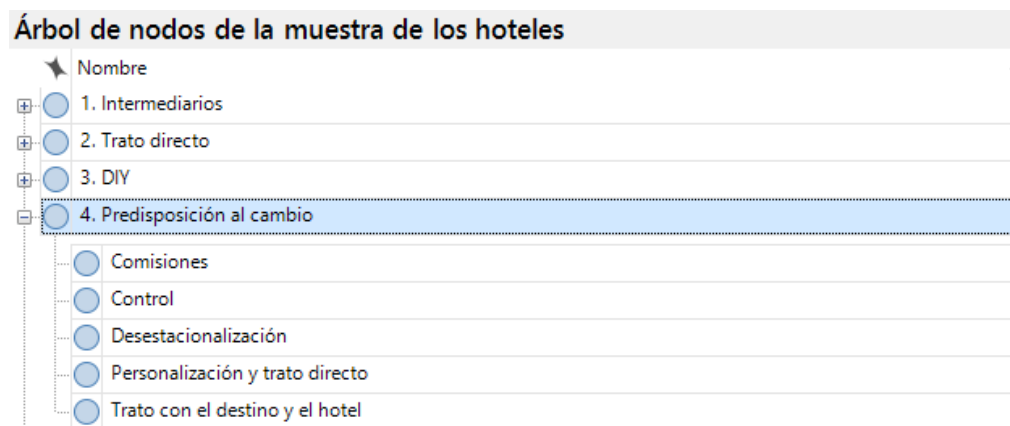
hotel y cliente. Posiblemente en el año en el que realizaron el estudio, sí que se daba esta situación, pero como hemos podido comprobar a través de los resultados de nuestro estudio, los hoteleros están totalmente convencidos que la personalización cada vez ganará más terreno en el sector turístico con el fin de captar y fidelizar a los clientes a través de lazos emocionales.

Predisposición a un cambio

Tal y como se ha mostrado anteriormente, para cada nodo o categoría se crearon subnodos o subcategorías. En el caso del nodo general, bajo el concepto de predisposición al cambio, se encuentran diferentes ítems que valoran los hoteleros de un intermediario. Además de generar estas diferentes categorías, también se han realizado diferentes consultas con NVivo con las matrices de codificación con el fin de cruzar información de la categoría y del informante y generar así resultados.

Figura XIX

Nodo principal y categorías del nodo



Después de conocer qué tipo de intermediarios suele contratar nuestra muestra de directores de hotel para la venta de habitaciones, qué ventajas y desventajas les suponen a los hoteleros poner la venta de sus habitaciones a través de terceros, las diferentes opiniones sobre Booking.com y la alta dependencia hotelera con este intermediario, las medidas que toman para solventar las desventajas que les suponen los intermediarios y qué tipo de trato directo tienen con sus clientes en las diferentes fases –previa alojamiento, durante alojamiento y post alojamiento-, hemos querido conocer su carta de deseos para un intermediario.

Tal y como muestra la figura anterior, los hoteleros le piden a un intermediario que baje el porcentaje de comisiones por venta, los hoteleros quieren tener el control de la marca de su establecimiento, mejorar la estacionalidad de las ventas, personalización y más trato directo con el cliente y que el intermediario incentive más el trato con el destino y los hoteles.

A lo largo de las diferentes entrevistas con la muestra, cuando nos hablan de comisiones, los hoteleros piden que un intermediario les baje las altas comisiones, puesto que en algunos casos los márgenes de beneficio para el hotelero se ven afectados negativamente por las altas comisiones que deben pagar a terceros por la venta de sus habitaciones.

En relación al control de la marca, durante las entrevistas este es uno de los principales inconvenientes que tienen los hoteleros a la hora de trabajar con los intermediarios. Los hoteleros ponen a disposición de intermediarios sus habitaciones y, una vez esto se produce, la marca de su hotel la pierden ya que pasa a manos de un tercero. E incluso se producen prácticas ilegales como el *dumping* donde se produce la reventa de plazas de alojamiento entre los distribuidores en las que varían precios previamente acordados. Por lo tanto, el hotelero se siente cansado y amenazado debido a este tipo de prácticas donde los intermediarios interponen las reglas del juego.

Otro tema es la estacionalidad de algunos de los hoteles ya que, en el caso de los hoteles de costa, estos reciben más clientes en épocas estivales y los hoteles urbanos, en época de invierno. Entonces alguna nueva práctica, como por ejemplo el poder del control de precios o la personalización que les pueda aportar un intermediario, sería una posible solución de mejora que ven los hoteleros. Siguiendo con la personalización y el trato directo con el cliente, vemos como los hoteleros valorarían un intermediario que les proporcionase un trato totalmente directo con su cliente para hablar ellos

mismos con el cliente. Del mismo modo que también valorarían más que el intermediario tuviera un mayor conocimiento de cada alojamiento y de las posibilidades que ofrece.

Y finalmente, otro de los temas es el trato directo que les gustaría que hubiese entre intermediario – hotel – destino, con el fin de promover conjuntamente con el destino nuevas ofertas que desencallen el momento estacionalización. Posiblemente este tipo de colaboración daría frutos positivos para las tres partes involucradas.

3.4 GROUNDED THEORY

Tal y como se muestra a lo largo de los resultados de los casos de estudio analizados, tanto los millennials como los directores de hoteles aportan sus opiniones sobre los aspectos positivos y negativos de la intermediación turística.

La cantidad de intermediarios y el exceso de información hacen que tanto millennials como hoteleros no estén del todo conformes con algunas características de la situación actual. A ambos segmentos de la muestra analizada les gustaría que, sobretodo, el momento de trato entre oferta y demanda fuese mucho más personalizado y directo.

Del mismo modo, encontramos que si oferta y demanda tuvieran un trato más directo donde oferta y demanda tuvieran más poder de negociación, ambas partes saldrían ganando. Tal y como hemos visto, el hotelero debe regirse a unas comisiones muy altas impuestas por los intermediarios. Por lo tanto, ante un panorama con más trato directo entre oferta y demanda el hotelero obtendría un mayor margen, y posiblemente podría ofrecer precios u ofertas más asequibles a la demanda. Además, se solucionaría otra de las problemáticas del sector hotelero independiente que es la pérdida del control de la marca desde el momento que la ceden a terceros para la venta de habitaciones.

Por lo tanto, una mejorada experiencia de usuario en un entorno online y/ o *mobile* en el que se dé un trato directo entre oferta y demanda donde ambas partes tengan el control de la situación y poder de negociación del precio de la oferta y/ o servicios podría ser el nuevo escenario de la intermediación turística como solución a la situación actual que se vive.

Tal y como se muestra a lo largo de los resultados de los casos de estudio analizados, tanto los *millennials* como los directores de hoteles aportan sus opiniones sobre los aspectos positivos y negativos de la intermediación turística.

La cantidad de intermediarios y el exceso de información hacen que tanto *millennials* como hoteleros no estén del todo conformes con algunas características de la situación actual. A ambos segmentos de la muestra analizada les gustaría que, sobretodo, el momento de trato entre oferta y demanda fuese mucho más personalizado y directo.

Del mismo modo, encontramos que si oferta y demanda tuvieran un trato más directo donde oferta y demanda tuvieran más poder de negociación, ambas partes saldrían ganando. Tal y como hemos visto, el hotelero debe regirse a unas comisiones muy altas impuestas por los intermediarios. Por lo tanto, ante un panorama con más trato directo entre oferta y demanda el hotelero obtendría un mayor margen, y posiblemente podría ofrecer precios u ofertas más asequibles a la demanda. Además, se solucionaría otra de las problemáticas del sector hotelero independiente que es la pérdida del control de la marca desde el momento que la ceden a terceros para la venta de habitaciones.

El portal de Booking.com, es el portal más utilizado por excelencia por los *millennials* donde se destaca su uso porqué encuentran buenos resultados en relación a calidad-precio y por costumbre. Este tipo de experiencia de usuario, es uno de los principales factores que valora el *millennial* a la hora de organizar sus viajes y reservas de alojamiento.

Por el contrario, lo que echa en falta el *millennial* en Booking.com o en otros intermediarios es la falta de personalización de la oferta al detalle, y el contacto directo con el alojamiento. Cuando reservan a través de canal

directo con el hotel, como por ejemplo la página web del alojamiento, lo hacen porque encuentran buenos precios y productos más personalizados o de más valor que a través de Booking.com u otros portales. Vemos como sigue siendo un hándicap aún en la intermediación turística online el trato directo y una oferta más personalizada que se pueda adquirir a un buen precio.

Des del punto de vista de la oferta, la principal ventaja que tienen los hoteleros independientes con Booking.com y otro tipo de intermediarios, es que estos les aportan clientes a su alojamiento y la capacidad de llegar a todo el mundo. Por el contrario, la principal desventaja que tienen son las altas comisiones que deben afrontar por conseguir a estos clientes y la pérdida de control de su marca. También les falta el trato directo con la demanda, al igual que opinan los *millennials*, ya que no pueden entrar en contacto directo con la demanda. De este modo, el hotelero independiente no puede ofrecer un producto o servicio totalmente personalizado al gusto del cliente ni negociar precios.

Si el hotelero pudiera reducir en contratación de intermediarios y actuar a través de un modelo de intermediación que le permitiera conectar de forma directa con la demanda, éste, tendría mayores beneficios ya que ganaría poder de negociación de precios con la demanda.

4. RESULTADOS

Para poder obtener unos resultados y conclusiones, tal y como hemos visto en los capítulos anteriores, primeramente, se ha elaborado un marco teórico exhaustivo que nos ha ayudado a tener una visión global de los principales temas de interés del proyecto que son la intermediación turística y el consumidor *millennial*. El principio del marco teórico se abre con la intermediación turística tradicional, los sistemas de distribución con la aparición de Internet, los patrones de comportamiento ante los diferentes efectos de la desintermediación y la reintermediación. También se ha elaborado un capítulo sobre el consumidor y los modelos de comportamiento que presenta la literatura en esta temática, y se ha profundizado en el comportamiento del *millennial* ya que es uno de los públicos de estudio. Para completar el marco teórico, se ha realizado un paseo por la literatura con la finalidad de obtener información sobre cuál es el panorama de la oferta hotelera y cómo se ha ido adaptando a los cambios que presenta el sector, concretamente hacia la demanda de los *millennials*.

Posteriormente a la elaboración del marco teórico, se realizó una revisión sistemática de la literatura para conocer cómo se ha tratado la intermediación turística en los últimos diez años en las publicaciones científicas seleccionadas; gracias al análisis con el software NVivo, hemos podido conocer de todos los artículos científicos seleccionados cuáles son los conceptos más tratados en la literatura y en qué contexto se encuentran.

Finalmente, se seleccionaron dos casos de estudio: el primero lo encontramos en los *millennials*, a los que se les hicieron entrevistas en profundidad semiestructuradas con el fin de conocer sus experiencias y comportamiento en sus viajes, así como los alojamientos en los que se

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

hospedan. De forma paralela, se realizaron otras entrevistas en profundidad semiestructuradas a una muestra de directores de hoteles independientes en las que hemos conocido su posición ante el actual panorama de la intermediación turística.

Según los resultados obtenidos a lo largo de la recogida de información en el marco teórico, la revisión sistemática y los casos de estudio de los *millennials* y de los directores de hoteles independientes, creemos que cabe la posibilidad de crear un nuevo modelo de intermediación que puede tener cabida en un nuevo ciclo de intermediación. A esta nueva manera de intermediación turística *online* la hemos bautizado bajo el nombre de *Social Sales*; a continuación, vamos a ver de qué trata y cuáles son sus características. Nuestra propuesta se basa en la creación de una nueva manera de relacionarse entre el *millennial* y el hotelero según los resultados obtenidos y las necesidades de cada segmento.

4.1 EL NUEVO PARADIGMA: SOCIAL SALES

Social Sales es el nuevo modelo de relación *online* que proponemos en el que se aplica una variante del modelo de subasta inversa donde el primer proveedor que se decida a aceptar la propuesta es quien se lleva el trato directo con el consumidor final. De este modo, se evita expresamente cualquier otro paso de intermediación, además de tener un control directo por ambas partes. Partiendo de la base de que el turista ya está informado, se entiende que es sensible al precio y que quiere sentirse valorado. Tal y como muestran los resultados del estudio de Andreu, Aldás, Bigné & Mattila (2010), existe una necesidad real de mejorar las relaciones con los proveedores ya que una relación que se base solo en el profesionalismo y la formalidad no son suficientes para que tenga un efecto positivo ante el compromiso y la confianza.

Ante el nuevo concepto que proponemos de *Social Sales*, aparece el concepto que se ha analizado anteriormente: *Do It Yourself* (DIY) o el *Self-Service*, es decir, es el turista el que elige de forma autónoma la localidad turística, el transporte y las actividades, evitando intermediarios y paquetes de viajes organizados (Romita & Perri, 2011). EL DIY es un modo de ventas sociales factibles con Internet, las TIC y el advenimiento de las redes sociales, si tenemos en cuenta que el usuario es un agente más en la cadena de distribución.

¿Cómo funciona?

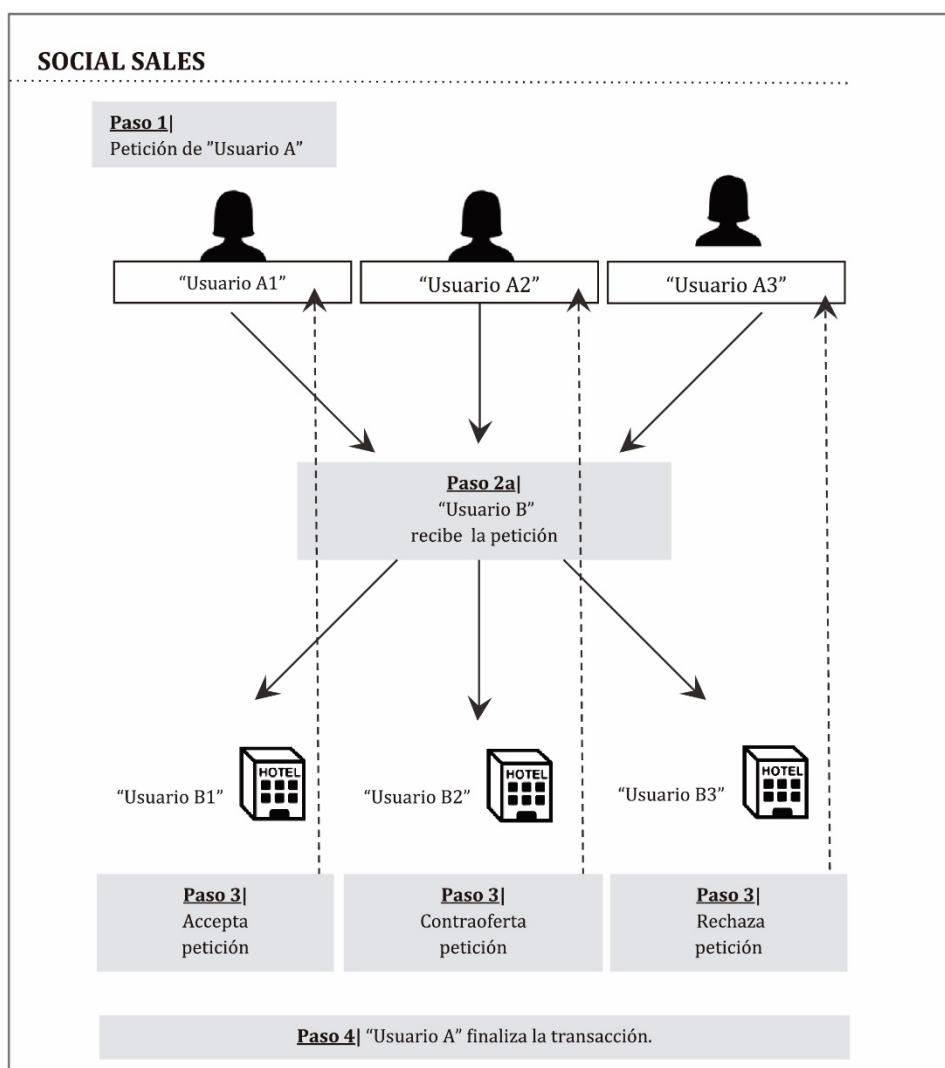
En la Figura II se muestra un ejemplo práctico del funcionamiento del nuevo paradigma Social Sales. Veamos a continuación el funcionamiento del nuevo paradigma: El “usuario A” (consumidor final) lanza una petición y dicha información llega a los “usuarios B” (hoteleros). A continuación, todos los “usuario B” pueden:

1. Aceptar la petición dando paso a la transacción final.
2. Negociar la petición realizando una contraoferta mejorada al "Usuario A"; en este caso pueden llegar a un acuerdo dando paso a la transacción final o, por otra parte, resultar una acción fallida.
3. Rechazar la petición del "Usuario A".

Figura XX

Funcionamiento del nuevo modelo de intermediación turística online:

Social Sales



Elaboración propia de la autora

Como cabía suponer, en el momento de desarrollar el nuevo paradigma Social Sales que proponemos en este trabajo, hemos podido recabar información que respalda nuestra propuesta gracias a una revisión extensa de la literatura en términos de intermediación turística.

Gracias al análisis de la literatura seleccionada, hemos podido obtener información sólida sobre los diferentes actores que han formado parte de los distintos ciclos de la intermediación turística y los beneficios de la intermediación; también se han conseguido analizar los distintos inconvenientes que supone la intermediación, los motivos para la reintermediación y las nuevas tendencias en intermediación; por último, se ha accedido a las distintas tendencias relacionales como la economía colaborativa y los canales de información.

De este modo, la nueva teoría o paradigma que proponemos, *Social Sales*, se ha podido construir también de forma más concluyente ya que presenta aspectos de adaptación a las últimas tendencias relacionales o incluso propone dar un paso más allá desde el momento en que proponemos acercar más a cliente y proveedor. Además, *Social Sales* se presenta como una posible solución a problemáticas actuales de la intermediación como el fomento del trato directo y personalizado o la no *canibalización* de las marcas y las altas comisiones a las que se enfrentan los hoteleros.

El modelo se basa en las subastas virtuales inversas

Tal y como hemos visto anteriormente, los *millennials* buscan asegurar precios y un buen trato, y, por otro lado, los hoteleros tienen problemas con la intermediación en temas de comisiones, además de querer un trato más directo con el cliente. Por lo tanto, creemos que la subasta inversa puede

suponer una posible solución y mejora tanto para *millennials* como para los

El modelo *consumer to business* (C2B) permite al consumidor crear valor en función de sus necesidades y comunicarlo a las empresas para que ellas lo añadan a sus procesos; de esta forma, estas podrán contrastar las necesidades con sus productos e incorporar valor a su negocio. Para ello, se comunica este valor a los oferentes turísticos y los tomadores de decisión para que las empaten con su oferta (Desplas & Mao, 2014). La modalidad de subastas inversas que forma parte del modelo C2B se produce en un entorno donde los consumidores realizan una petición con las características que ha de tener el producto que quieren comprar; y, por otro lado, la empresa busca el producto que satisface la petición del consumidor. Price-line.com es uno de los ejemplos más comunes en el comercio C2B como agencia de viajes virtual (Chan, Lee, Dillon, & Chang, 2001).

En una subasta normal o *forward auction*, el vendedor ofrece un artículo a vender y varios compradores ofrecen sumas por el artículo. Quien ofrece el valor más alto gana la subasta y compra el artículo. En una subasta inversa o *reverse auction*, el comprador presenta el artículo que necesita con detalles y especificaciones, y los vendedores ofrecen sus productos y precios. En este tipo de subasta el vendedor que ofrece el precio más bajo gana la subasta y accede a la venta al precio decidido por subasta (Saprikis, 2013).

La subasta inversa *business to business* apareció a mediados de 1990 y, desde entonces, las empresas lo han utilizado como un nuevo modelo de abastecimiento. Este tipo de subastas se ha convertido en una alternativa en los modelos de negocio *online* como las e-commerce (Saprikis, 2013). La subasta inversa está diseñada como una herramienta estratégica en el proceso de distribución de productos y/o servicios (Smeltzer, Manship & Rossetti, 2003). La subasta electrónica inversa ofrece los siguientes beneficios: el ahorro de costes para los proveedores, el aumento de la

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

competencia, los precios de mercado a tiempo real, la eficiencia de procesos, un mayor número de proveedores y la sostenibilidad de ahorro de costes, entre otros beneficios. Además, las subastas inversas permiten a los proveedores acceder a nuevos mercados y competidores con el fin de asegurar una estrategia en la que las pequeñas empresas puedan competir con eficacia (Tarrazona-Bermudez, Bustelo, Martínez, Álvarez & Rojas, 2014).

Como que los *millennials* buscan ofertas a buen precio y este modelo encaja con lo que busca este segmento, creemos que la subasta inversa es el modelo idóneo para utilizar en el nuevo modelo de relación entre *millennials* y hoteleros.

Social Sales como nuevo modelo relacional

Debido al análisis pormenorizado de la literatura, la revisión sistemática y el resultado de las entrevistas, se observa que ante el efecto intermediario surgen distintas estrategias de *marketing* que conllevan nuevos canales de intermediación desencadenando en el efecto reintermediación o nuevo modelo relacional. *Social Sales* busca encontrar la personalización del producto y el trato directo entre proveedor y usuario con el objetivo de establecer una relación de confianza. Además de buscar la personalización y la desintermediación, quiere evitar agentes y comisiones por transacciones en la cadena de distribución puesto que es uno de los principales problemas, tal y como nos muestran los resultados, entre hoteleros e intermediarios.

Social Sales para *millennials* y para hoteles independientes

Social Sales es un modelo que va dirigido a *millennials* mayores de 25 años y a

hoteleros independientes puesto que los resultados obtenidos nos orientan a que puede tener más sentido que el modelo se dirija a este segmento. Una vez analizadas las entrevistas de los *millennials*, se pudo determinar que aquellos que tienen más de 25 años son los que suelen alojarse en hoteles y los que buscan ciertas comodidades. Esto es así porque tienen una mejor disponibilidad económica que los *millennials* más jóvenes (o'Donnell, 2006). Además, se trataría de una plataforma *online* y móvil que les facilitaría la consulta de información y un trato totalmente personalizado ya que entraría en contacto directo con el establecimiento hotelero.

En cuanto a los hoteles, las grandes cadenas hoteleras cuentan con sus propios sistemas de reservas hiperconectados con otros intermediarios e invierten en tecnología e innovación. En cambio, los hoteles independientes disponen de muchos menos recursos; basándonos en la información que nos han proporcionado los diferentes directores de los hoteles en las entrevistas, los hoteles independientes tienen una alta dependencia a los intermediarios, aunque les gustaría poder tomar el control e invertir la situación de dependencia que viven desde hace años. Por lo tanto, el modelo *Social Sales* les supone una mejora de los inconvenientes de la intermediación *online* actual, permitiéndoles tener más control de su propia marca y acceder a una plataforma *online* y móvil que le facilitaría un trato totalmente directo con el consumidor.

Social Sales fomenta el trato directo

Según los resultados de las entrevistas, los *millennials* prefieren tener un trato cercano con los recepcionistas de los hoteles, cámpings o los huéspedes de las casas en Airbnb. Por norma general, valoran que su relación con el personal del alojamiento no se base en una relación fría sino, todo lo

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

contrario, en una relación próxima. Les gusta que los recepcionistas les proporcionen mapas del destino, les informen sobre qué sitios pueden visitar o a qué restaurantes pueden ir a comer, además de posibles combinaciones de transportes de la zona.

El caso del modelo Social Sales lo que pretende es fomentar el trato directo entre *millennials* y hoteleros des del momento en el que se crea la conversación entre ambas partes: tanto antes de ir al alojamiento como durante su estancia -escribiendo comentarios en la plataforma- o posteriormente colgando alguna foto de su experiencia en el alojamiento o en el destino.

Sobretudo Social Sales lo que intenta es fomentar la relación entre *millennial* y hotelero antes de ir al hotel. En el momento en que el *millennial* lanza una petición a través de la plataforma, al otro lado se encuentra la oferta. Y Social Sales pretende que se fomente la negociación entre ambas partes y que el hotelero coja un nuevo papel en el que tenga la capacidad de decisión y de valorar a qué precio y en qué condiciones quiere aceptar al cliente.

Social Sales, evita la canibalización del proveedor

Después de analizar las distintas tendencias en intermediación, reintermediación y desintermediación proponemos un nuevo método de relación: es el modelo Social Sales. Esta propuesta aprovecha la experiencia de éxito de Internet, aporta trato directo entre proveedor y usuario final, y considera las características que busca un viajero en su proveedor. Además, Social Sales busca la no canibalización, por lo tanto, las empresas hoteleras tienen la posibilidad de aumentar su margen de beneficio y conseguir más transacciones con éxito gracias al trato directo que propone *Social Sales*. Además, la oferta solucionaría otra de las problemáticas que tiene que sería

tener el control total de su propia marca. Des del momento, que el hotelero no da su marca a un intermediario, la marca la sigue controlado el hotelero y en todo momento se hace responsable. De este modo, ningún tercero puede realizar prácticas que no sean legales con la marca ni el producto de los hoteleros.

Actualmente, los agregadores son los *big players* en la intermediación que imponen fuertes barreras de entrada con altos precios, sin una competencia real de precios y, sin embargo, con estrictas políticas de los mismos, además de altos porcentajes de comisiones. Los proveedores de alojamiento como los hoteles actúan de manera importante en la cadena de distribución turística en un mercado competitivo, de modo que nuevas estrategias de ventas jugarán un papel crucial en sus ganancias (Xu, Li & Luo, 2014). En este caso, con Social Sales el proveedor obtiene un mayor margen de beneficio, ya que el proveedor es el que acepta o incluso negocia con el posible consumidor final la petición con nuevas ofertas, gracias al trato directo (Granados et al. 2008; Law & Lau, 2004; McCubbrey, 1999; Sellers & Azorín, 2001).

Por lo tanto, se le da paso al proveedor ofreciéndole el poder de decisión de aceptar o ignorar peticiones por parte de los consumidores. De este modo, el proveedor acepta, ignora o negocia peticiones, vende de forma directa y, si quiere de forma puntual, obtiene margen de beneficio sin canibalizar la marca y oferta. En la revisión de la literatura, la canibalización se determina como una situación de conflicto en los canales de distribución ya que los agentes (proveedores) juegan un papel distinto y se produce una situación de desajuste en cuanto a beneficios y ventas de forma negativa (Díaz, Martín-Consuegra & Esteban, 2013).

Como se vio en el resultado de las entrevistas con los directores de hoteles, estos tienen un alto nivel de dependencia hacia los intermediarios, sobre todo a Booking.com, lo cual provoca que tengan que aceptar comisiones si

quieren vender habitaciones. En este caso, *Social Sales* les plantea una nueva situación en la que no existen estas altas comisiones, y asimismo les ofrece la capacidad de decisión en cada transacción.

El entorno *online* y *mobile* de Social Sales

El nuevo modelo de intermediación *online* Social Sales está pensado para que se dé en una plataforma adaptada tanto a entornos *online* y como a móviles. De acuerdo con los resultados de las entrevistas, el usuario o *millennials* debe tener una buena experiencia a lo largo de su interacción con la plataforma, por lo cual, por lo que se refiere al diseño, debe estar bien estructurada; destacaría la aparición de fotografías, de vídeos y de textos que ayuden a los usuarios a la hora de informarse sobre las opiniones de otros usuarios.

Un buen *look & feel* de la plataforma será esencial para atraer al *millennial* a que interactúe y a que realice con éxito sus transacciones. Una buena apuesta por la imagen corporativa y por el valor de la marca serán otros de los esenciales que el *millennial* valorará mucho como consumidor a la hora de sentirse identificado con la marca y así convertirse en consumidor de la misma (Yeap, Thurasamy & Omar, 2012).

Los esenciales que aparecerían en la plataforma, según el resultado de los *millennials*, serían: 1) fotografías variadas y reales del alojamiento y sus alrededores, 2) vídeos de la habitación donde van a hospedarse o incluso un vídeo informal y personalizado por parte del personal del hotel para que cuando lleguen ya hayan conocido a la persona que le va a atender en el alojamiento, 3) valoraciones del alojamiento, 4) comentarios de otras personas que hayan tenido una experiencia en ese alojamiento. Además, también les gustaría encontrar 5) información sobre las instalaciones del alojamiento a modo de iconos, 6) los filtros actuales de búsqueda de que

disponen las plataformas ya les son útiles pero si aún fueran más personalizados mejor; les gustaría, por ejemplo, poder poner “quiero salir de fiesta en Ibiza” y que aparecieran resultados para este tipo de búsqueda, además también citan que sería útil encontrar características del alojamiento como 7) ubicación y distancias a puntos de interés del destino en la misma web o aplicación para no tener que ir a Google Maps a buscar esta información, 8) los precios es otro de los temas de los que han hablado los *millennials*: les gustaría que hubiera desde ofertas o distintos rangos de precios a limitar según el usuario quiera precios cerrados para no tener futuras sorpresas de gastos de gestión; o la posibilidad de negociar una habitación que inicialmente está a un precio y conseguirla por un precio inferior.

Social Sales se adapta a los entornos sociales

Tal y como se indica en el análisis de la literatura, la distribución turística ha formado parte de distintos ciclos que ha conllevado una transformación a lo largo de la historia, aunque la aparición de Internet y su incorporación a la vida diaria han sido claves para abrir puertas hacia lo diferente e innovador. Por otra parte, el sector turístico presenta un escenario capaz de promover lo social, de ahí que podamos afirmar que la oferta turística se encuentra en su momento aún más social precedido por su propio carácter, por la presencia *online* y por la adaptabilidad al momento de conversión que presentan las redes sociales y la tecnología móvil.

Así que *Social Sales* se presenta como un nuevo modelo innovador, que se adapta al nuevo ciclo de la reintermediación basándose en Internet (Buhalis, 2008); se considera un nuevo modelo de relación aplicable a una plataforma *online* o móvil.

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

En conclusión, Social Sales plantea la combinación ideal -según los resultados obtenidos de las entrevistas- entre el segmento *millennial* y los directores de hoteles; asimismo tiene en cuenta los precedentes teóricos recogidos en las distintas fases de la intermediación, los efectos hacia la desintermediación y la reintermediación. Por todo eso, consideramos que podría llegar a ser la nueva tendencia o modo relacional entre usuario final y proveedor.

5. CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIÓN

Para presentar las consideraciones finales se realiza un compendio de los principales resultados divididos por las diferentes metodologías realizadas, finalizando con las conclusiones.

REVISIÓN LITERATURA

Intermediación

Gracias al análisis de la literatura destacamos diferentes ciclos de la intermediación turística. Después de analizar la variedad de canales y modelos de distribución en la historia del turismo moderno, podemos afirmar que existen principalmente 3 ciclos principales, marcados estos por su temporalidad y canales existentes.

El primer gran ciclo tiene su origen en los años 50 y se propaga hasta los años 70. Este primer ciclo va de la mano del auge de las agencias de viaje, y contiene pequeñas etapas o sub-ciclos que vienen determinados por los agentes turísticos principales. En esta etapa hablamos de las agencias de viaje (minoristas, mayoristas) como a los agentes principales de la intermediación.

El segundo gran ciclo se enmarca entre los años 70 y los 90. En este período destacan también tanto las agencias de viajes, como los tour operadores, pero aparecen con fuerza los CRS. Este segundo ciclo también se compone de otros sub-ciclos, que se definen con la aparición de agencias de viaje puramente receptoras, emisoras especializadas y finalmente las agencias de viaje online.

Y por último, el tercer gran ciclo empieza a partir de los años 90 con la aparición de los GDS, Internet y las Tic. Cabe afirmar que este tercer gran

ciclo, no es un ciclo finalizado por completo, ya que la tecnología será el predecesor de otros modelos que siguen apareciendo. No obstante, la aparición del Big Data y de la Inteligencia Artificial auguran el cercano cambio de ciclo.

También se debe mencionar que este tercer gran ciclo también está compuesto por diferentes mini ciclos ya que aparecen diferentes modelos de intermediación según la tecnología principal utilizada en cada momento. Así pues podemos hablar de sub-ciclos a partir de metabuscadores, agregadores, sistema de e-commerce, reservas do-it-yourself, entre otros. Creemos que estos mini ciclos aparecen vinculados a los cambios de comportamiento tanto de oferta como de usuarios.

También podemos ver como los dos primeros ciclos vienen encuadrados por unos sistemas de intermediación más estáticos y de tardía evolución, mientras que por otro lado, en el tercer ciclo, con la aparición de Internet vive una revolución cambiante de canales y modelos de distribución precedida por la tecnología disponible.

Así pues, respondiendo al subobjetivo primero, con el posterior análisis de la evolución de la intermediación turística, se puede resumir que este escenario cambiante es uno de los motivos observados en este trabajo que permiten anticipar que *Social Sales* puede encajar como nuevo cambio en el escenario de la intermediación turística online.

Social Sales es una propuesta teórica basada en los datos observados, no obstante, como modelo de intermediación generará riesgos derivados de cualquier cambio. Puede tener problemas de aceptación por sus públicos objetivo, o ser un modelo de relación pasajero con un bajo impacto, o incluso

caer en la posible canibalización del sector debido a la alta competitividad de precios.

El presente estudio ha pretendido minimizar al máximo esos riesgos, aunque es imposible eliminarlos por completo. El seguimiento de estos riesgos detectados durante la implementación del modelo se convierte en una propuesta interesante de investigación futura.

ENTREVISTAS

HOTELEROS

Para ser más concretos y aplicados, los resultados extraídos de las entrevistas y su posterior análisis nos han generado una lista de deseos e intereses comunes, que supondrían para el hotelero una mejora para su negocio.

El trato directo se convierte en una apuesta segura por parte del hotelero ya que cree que un trato más cercano y personalizado con el cliente puede suponer que el cliente tenga una mejor experiencia. El usuario quiere una oferta más personalizada que en otras épocas, entonces el hotelero debe de adaptarse a este nuevo modelo de comportamiento. En este momento toda la parte de experiencia de compra por parte del usuario está fuera del control de hotelero.

Por otro lado, algo muy importante para el hotelero será poder tener opción a obtener mayores márgenes de beneficio y tomar las riendas de la imagen de marca de su establecimiento. La alta dependencia del hotelero independiente sobre Booking.com genera controversias en el sector. Mientras el gran intermediario del turismo le genera negocio, por otro lado, se lo quita. El hotelero está dispuesto a tomar las riendas y a realizar acciones de venta propia como por ejemplo la mejora de sus sitios online, apuesta por

la tecnología y central de reserva propia para aumentar por este canal las ventas. Prácticamente todos los hoteleros entrevistados aseguran tener un sistema de Revenue Management, pero que los canales de reserva actuales limitan ampliamente.

Otro ítem de la lista de deseos son las ganas del hotelero de escoger a qué precio y condiciones acepta o no a sus clientes. La conocida frase del cliente siempre tiene la razón parece tomar otra dirección. El hotelero también quiere decidir a qué precio se vende. Tal y cómo hemos podido comprobar, el hotelero ha aceptado condiciones que no les aportaban suficiente beneficio pero ha cedido por tal de llenar una habitación. Ahora quiere hablar con el cliente, quiere tratarlo, conocerlo y tener capacidad de decisión en cada transacción.

Así pues dando respuesta al subobjetivo segundo, se puede resumir que las principales necesidades de los hoteleros han sido detectadas y son la personalización hacia el cliente con un trato directo, la necesidad de disminuir la dependencia hacia booking.com y la mejora de las páginas web y/ o canal de venta para potenciar la venta directa.

MILLENNIALS

Según los resultados extraídos el *millennial* es un tipo de público que quiere que se le trate de forma personalizada, quiere recibir las propuestas a medida y que el interlocutor conozca sus gustos. Están ya habituados a la utilización de sus datos para mejorar su oferta, pero al mismo tiempo son de motivación múltiple y la personalización requiere más esfuerzo y detalle.

Los entornos online son la combinación perfecta entre el momento previo a la llegada al hotel en cuanto a la reserva, y posteriormente cuando están en

el destino. Una vez llegados al destino los entornos online serán sus aliados para la consulta de información turística y actividades del destino.

Además, suelen comparar ofertas en los entornos online con el fin de buscar los mejores precios. Las fotografías y los comentarios y la ubicación del hotel en el destino son los parámetros por los que más se rige el *millennial*.

Así pues dando respuesta al subobjetivo tercero, se puede resumir que los ítems clave de demanda de los millennials han sido detectados y són la necesidad de personalización de los servicios y entornos online personalizados y trabajados a nivel de diseño que les permita comparar ofertas online.

Interacciones entre usuario y oferta

Hemos decidido que el modelo se base en un sistema que de forma intencionada busque la interacción directa entre oferta y demanda. En el análisis de la literatura, hemos podido comprobar como algunos autores afirman que la intermediación seguirá siendo una realidad. Por otro lado, el análisis de la literatura también nos aporta opiniones contrarias (Buhalis, 1998; Doherty, 1999; Sheldon, 1997), con las que nosotros estamos de acuerdo, de aquellos autores que ya vaticinaban hace unos años que una la relación más directa sería una realidad en un futuro. Aun así, los sub-ciclos mencionados nos muestran como las etapas entre más y menos nivel de trato directo se van intercambiando.

Actualmente, una variedad de sistemas de intermediación turística como los propiciados por la sharing economy o los sistemas DIY son dos claros ejemplos de intermediación en los que se busca el trato directo entre las

personas. El DIY para el sector hotelero ofrece un escenario de desaturación. Y el DIY es una de las características de los millennials.

Hemos probado que la combinación entre estas características de oferta y demanda encajan en el momento actual. Por eso *Social Sales* pretende potenciar el trato directo entre ambas partes y tiene la posibilidad de ser un modelo más actual y mejor adaptado a estos dos públicos de intermediación turística.

Experiencia de usuario y diseño de la plataforma

Como puede observarse en la primera parte de esta tesis, el consumo online está en constante progreso y evolución gracias a la aparición de diferentes modelos de relación online.

En nuestro caso, para que estos entornos online sean atractivos para los usuarios, *Social Sales* quiere integrar los resultados obtenidos del análisis de la literatura. *Social Sales*, propone ser una plataforma online, de diseño atractivo, que contenga imagen visual y diseño gráfico profesional, una buena experiencia de usuario para inducir a la compra, que ofrezca herramientas de comunicación con el hotelero-cliente, que ofrezca una sección de concienciación con el medio ambiente y/ o la sociedad (Lee, 2011) y una comunicación humana e interactiva. Estos son los principales requisitos que cumplirá la plataforma *Social Sales* para poder ser un claro atrayente digital en un entorno online actual.

Tal y cómo hemos visto, la idea de plataforma y experiencia analizada está enfocada sobre todo a los millennials. El *millennial* es el target-turista objetivo de la plataforma, y el target actual o futuro de cualquier empresa.

Por otro lado, para dar servicio al target-empresa, cabe describir cómo debería hacerse Social Sales atractiva para los hoteleros. Aquí hablamos de funciones del tipo automatización/personalización, sistemas tecnológicos avanzados, predicción de comportamientos, reducciones automáticas inteligentes en relación a las comisiones y otros sistemas de optimización.

REVISIÓN SISTEMÁTICA

Alta dependencia sobre Booking.com

Según los resultados extraídos de la revisión sistemática, nos gustaría destacar lo obtenido sobre la alta dependencia de los hoteleros en relación a Booking.com y, la posible predisposición de los millennials de más de 25 años al nuevo modelo propuesto de *Social Sales*.

Booking.com se posiciona como el gran acaparador de la intermediación turística online. Es el principal intermediario de todos los hoteleros entrevistados. De hecho, afirmaciones como “Si no estás en Booking.com, no estás; no eres nadie” (Entrevista Hotelero 1) dan mucho que pensar. A pesar que los hoteleros tengan sus propios canales por los cuáles el cliente puede realizar una reserva, esto no supone suficiente para generar negocio.

Booking.com ha sido rápido, ha sido capaz de llegar a tantos mercados que el hotelero se ha vuelto dependiente de este. De forma evidente, la principal ventaja de utilizar a este intermediario es que llegan clientes al hotel, por lo tanto, conversión económica directa.

Aunque por otro lado, los resultados nos muestran una larga lista de desventajas que deben soportar para poder vender habitaciones. Booking.com garantiza: la presencia online del hotel pero a la vez el hotelero

pierde el control digital de su marca; capacidad de posicionar al hotel en cualquier lugar, las altas comisiones y el efecto canibalizador se convierten en la peor arma del hotelero. La rapidez a la hora de realizar una reserva, también lo es para la rapidez de anulación de la misma. Y hoy hay cliente y mañana no.

Ante esta situación de desajuste, Social Sales puede suponer una solución tipo DIY para que el hotelero vuelva a coger las riendas de su marca, de sus precios y potenciar el trato directo con el cliente.

Un cambio de hábito como el que propone *Social Sales* puede suponer un giro con muchas soluciones. Realizar cambios de comportamiento en los departamentos, en las acciones comerciales, en los canales, entre otros, puede suponer un freno para *Social Sales*. La novedad y la predisposición total a la adopción de un nuevo canal puede suponer un freno a la hora de aplicar un nuevo modelo. No obstante, la necesidad de cambio que procesan los hoteleros y los abusos de booking.com pueden ayudar a precipitar el cambio.

Otro de los resultados interesantes a destacar ha sido la predisposición del *millennial* de más de 25 años al modelo *Social Sales*. Tras el análisis de resultados de las entrevistas con este segmento, vemos como tienen más tendencia a hospedarse en hoteles por las comodidades y por qué económicamente ya se lo pueden permitir. Por otro lado, los millennials de menos de 25 años tienden más a practicar el coachsrfing o a alojarse en campings o hostels. Es un tipo de público al que también le gusta el trato directo, la personalización y los entornos digitales. Por lo tanto *Social Sales* recoge estas peticiones para ser un modelo que dé respuestas a lo que busca este tipo de público.

Como propuesta de investigación futura, Social Sales podría desarrollar un caso piloto con los millennials de menos de 25 años para ver cómo podría aplicarse en los alojamientos en los que suelen hospedarse mayoritariamente, y también sería interesante conocer qué propicia el cambio de subgrupo dentro de los *millennials*.

Finalmente, podemos concluir que el nuevo modelo de intermediación turística online que proponemos en el presente trabajo *Social Sales* parece tener cabida en el panorama actual de la intermediación.

Del mismo modo, y dando respuesta al objetivo principal de esta tesis, “Definir las características de un nuevo modelo de intermediación turística para el sector hotelero”, cabe mencionar que *Social Sales*, tiene como características (1) el trato directo, (2) un alto nivel de personalización entre ambos *targets*; (3) el entorno online y/ o *mobile* también, además de (4) un diseño gráfico atractivo y visual.

La combinación entre personalización y entornos online trabajados darán solución a la problemática sobre la dependencia de booking.com que tiene el hotelero ya que propiciará el trato directo que tanto anhelan tanto hoteleros independientes como los *millennials*. De este modo, podemos ver como *Social Sales*, no tan solo cumpliría los deseos de hoteleros independientes y de *millennials*, sino que además resolvería parte de la problemática actual en la que se encuentra la intermediación turística online ante la canibalización de los intermediarios hacia la oferta y el trato directo que buscan los *millennials*.

¿Será Social Sales el nuevo modelo de intermediación turística online?

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online

6. BIBLIOGRAFÍA

- Abella, S., Gorgemans, S., Martínez, A., & Pérez, M. (2004). Implications of the Internet-an analysis of the Aragonese hospitality industry. *Tourism Management, 25*(5), 603–613. doi: 10.1016/j.tourman.2003.06.003
- Aguiló, E. & Alegre, J. (2004). La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares. *Papeles de Economía Española, 102*, 250-270.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1973). Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology, 27*(1), 41-57.
- Albert, I. (1990). *Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Albert, I. (1999). *Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Albert, I. & Estrada, A. (2010). *Intermediació Turística*. Barcelona: Eureka Media, SL.
- Alch, M. L. (2000). Get ready for the net generation. *Training & Development, 54*(2), 32-32.
- Allan, M. (2011). *Toward a better understanding of motivations for a geotourism experience: A self-determination theory perspective*. (Tesis de maestría, Edith Cowan Universtiy). Recuperado el 3 de marzo 2017 de <http://ro.ecu.edu.au/theses/438/>

- Allsop, D. T., Bassett, B. R., & Hoskins, J. A. (2007). Word-of-mouth research: principles and applications. *Journal of advertising research*, 47(4), 398-411.
- Altés, C. (2001). Marketing y turismo. Madrid: Editorial Síntesis S. A.
- Anderson, P.H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through Web enhanced brand communities: the case of coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 39–51. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.07.002
- Anckar, B. (2003). Consumer intentions in terms of electronic travel distribution implications for future market structures. *e-Service Journal*, 2, 68-86.
- Anckar, B., Walden, P. (2000). Destination Maui? An exploratory assessment of the efficacy of self-booking in travel, *Electronic Markets*, 10(2), 110-119.
- Andreu, L., Aldás, J., Bigné, J. E., & Mattila, A. S. (2010). An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency–supplier relationships. *Tourism Management*, 31(6), 777-787. doi: 10.1016/j.tourman.2009.08.004
- Anuar, J., Musa, M., & Khalid, K. (2014). Smartphone’s application adoption benefits using mobile hotel reservation system (MHRS) among 3 to 5-star city hotels in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 552–557. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.064
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.

- Armstrong, A. & Hagel, J. (1996). The real value of on-line communities. *Harvard Business Review*. May-June, 134-141.
- Bakewell, C. & Mitchell, V.W. (2003). Generation Y female consumer decision-making styles. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 95–96.
- Bannister, F. & Remenyi, D. (2000). Acts of faith: instinct, value and IT investment decisions. *Journal of information Technology*, 15(3), 231-241.
- Barton, C., Fromm, J., & Egan, C. (2012). The millennial consumer: debunking stereotypes. *The Boston Consulting Group*, 16.
- Batuecas, A. & Aparicio, J. P. (2013). La contratación on line de servicios turísticos. *En Nuevas fórmulas de comercialización on line de servicios turísticos: subsunción en los tipos legales y distribución de responsabilidad*. Granada: Comares.
- Baker, D. A. & J. L. Crompton. (2000). Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of Tourism Research*, 27 (3), 785–804.
- Belinque, J. (2016). El año de los Millennials. Recuperado el 5 de mayo 2017 de: http://travel2latam.com/nota/2855/2016_el_ano_de_los_millennials/
- Bennett, M. & Kevin, C.W. (2005). The impact of the internet on travel agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, 6, 8-23.
- Bennett, M. M. & Lai, C. W. K. (2005). The impact of the internet on travel agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 8-23. doi: 10.1057/palgrave.thr.6040041

- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. *British journal of educational technology*, 39(5), 775-786. doi: 10.1057/palgrave.thr.6040041
- Beritelli, P. & Schegg, R. (2016). Maximizing online bookings through a multi-channel-strategy: Effects of interdependencies and networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 68-88. doi:10.1108/IJCHM-07-2014-0326
- Berndt, A. (2007, September). Media habits among Generation Y consumers. En *Proceedings of the 19th Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists*. Johannesburg, South Africa.
- Bigné, E., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova, Y., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267. doi: 10.1108/09564231311326987
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live. Recuperado el 5 de mayo 2017 de: http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/241_fr.pdf
- Bowen, J.T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: a Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 12-25.

- Budd, T. (2013). *An examination of passenger surface access travel behavior*. (Tesis de maestría, Loughbord University). Recuperado el 28 de abril 2017 de <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/13568/3/Thesis-2013-Budd.pdf>
- Buhalis, D. (1998). The future of traditional tourist destinations. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, 85–88.
- Buhalis, D. (2008). Progress in tourism management: Twenty years on and 10 years after the internet: The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. doi: 10.1016/j.tourman.2008.01.005
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. London, UK: Pearson (Financial Times/Prentice Hall).
- Buhalis, D. & Laws, E. (2001). *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*. London: Continuum.
- Buhalis, D., & Licata, M. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207-220.
- Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism recreation research*, 30(3), 7-16. doi: 10.1080/02508281.2005.11081482
- Bulchand-Gidumal, J., Melián-González, S., & Lopez-Valcarcel, B. G. (2013). A social media analysis of the contribution of destinations to client satisfaction with hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 44-47. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.05.003

- Cai, L. C. (2004). Content delivery performance of World Wide Web sites of US tour operators focusing on destinations in China. *Tourism Management*, 25(2), 219-227.
- Canalis, X. (2015). Millennials. Hosteltur. Recuperado el 18 de julio 2017 de: <https://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/06/Millennials.pdf>
- Canalis, X., De la Rosa, J. M., Vilarasau, D., Hinojosa, V., & Vargas, Á. (2013). Infografía: Millennials, marcas y redes sociales | Turismo y Economía. Hosteltur. Recuperado el 18 de julio 2017 de: https://www.hosteltur.com/127260_infografia-millennials-marcas-redes-sociales.html
- Carrilero, A., Llopis, M.P., & Guijarro, M. (2012). Cómo mejorar el valor percibido del cliente en el hotel. En *XXIV Congreso Nacional de Marketing*. AEMARK, Palma de Mallorca.
- Carvell, S. A., Canina, L., & Sturman, M. C. (2016). A comparison of the performance of brand-affiliated and unaffiliated hotel properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 193-201. doi: 10.1177/1938965516631014
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100–107.
- Casaló, L.V., Flavián, C., Guinalú, M., & Ekinci, Y. (2015). Do online hotel rating schemes influence booking behaviors?" *International Journal of Hospitality Management*, 49, 28-36. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.05.005

- Casey, V., Crooks, V., Snyder, J., & Turner, L. (2013). Knowledge brokers, companions and navigators: a qualitative examination of informal caregivers' roles in medical tourism. *International Journal of Equity in Health*, 12(1), 94. doi: 10.1186/1475-9276-12-94
- Chan, H., Lee, R., Dillon, T., & Chang, E. (2001). *E-Commerce. Fundamentals and Applications*. Chichester: J. Wiley & Sons.
- Chen, C. (2006). Identifying significant factors influencing consumer trust in an online travel site. *Information Technology & Tourism*, 8(3-4), 197-214.
- Chernobilsky, L. (2006). *El uso de la computadora como auxiliar en el análisis de datos cualitativos. Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Chiam, M. S. (2009). Online and off-line travel packages preferences: a conjoint analysis. *International Journal of Tourism Research*, 11, 31-40.
- Choi, S., & Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 23-31.
- Claycomb, C. and Martin, C. L. (2002) Building Customers Relationships: An Inventory of Service Providers' Objectives and Practices. *The Journal of Services Marketing*, 16(7), 615-635.
- Colmenero, M. (2012). *Comercialización online de servicios turísticos*. Recuperado el 3 de marzo de 2017 de: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Comercialización_on_line_de_servicios_tur%C3%ADsticos_en_Turismo

- Custódio, M., Veiga, C., & Águas, P. (2016). Tourism services: facing the challenge of new tourist profiles. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8 (6), 654-669. doi: 10.1108/WHATT-09-2016-0048
- Dankhe, C. (1997). *Metodología de investigación*. En Hernández Sampieri, R. et al. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199. doi: 10.1007/s10869-010-9208-z
- Del Alcázar, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Deloitte University Press. (2015). *Business ecosystems come of age: Part of the "Business ecosystems come of age" report*. Recuperado el 3 de febrero de 2017 de: <http://dupress.com/articles/business-ecosystems-come-of-age-business-trends/>
- Desplas, N., & Mao, M. (2014). Análisis paralelo entre e-turismo y e-gobierno: evolución y tendencias. *Investigaciones turísticas*, 7, 1-22. doi: 10.14198/INTURI2014.7.01
- Di Pietro, R. B., & Wang, Y. (2010). Key issues for ICT applications: impacts and implications for hospitality operations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), 49-67. doi: 10.1108/175542110110

- Díaz, E., Martín-Consuegra, D., & Esteban, Á. (2015). Perceptions of service cannibalisation: The moderating effect of the type of travel agency. *Tourism Management, 48*, 329-342. doi: 10.1016/j.tourman.2014.12.004
- Dickinson, J. E., Hibbert, J. F., & Filimonau, V. (2016). Mobile technology and the tourist experience:(Dis) connection at the campsite. *Tourism Management, 57*, 193-201. doi: 10.1016/j.tourman.2016.06.005
- Doherty, F. E. (1999). Cyber retailing in the UK: the potential of the Internet as a retail channel. *International Journal of Retail & Distribution Management, 27*, 22 - 36.
- Doherty, N. F., Ellis-Chadwick, F., & Hart, C. A. (1999). Cyber Retailing in the UK: The Potential of the Internet as a Retail Channel. *International Journal of Retail & Distribution Management, 27*(1), 22-36.
- Donaire, J. A, y Galí, N. (2011). La imagen turística de Barcelona en la comunidad de Flickr. *Cuadernos de Turismo, 27*, 291-303
- Doney, P. M. (1997): An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing, 61* (2), 35-51.
- Doury, N. (2001). Successfully integrating cinemas into retail and leisure complexes: an operator's perspective. *Journal of leisure property, 1*(2), 119-126.
- Engel, J. F., Kollat, D. T., & Blackwell, R. D. (1968). *Consumer behavior*. New York: Holt Rinehart and Winston.

Ert, E., Fleischer, A., & Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62-73. doi: 10.1016/j.tourman.2016.01.013

European Commission. *Preferences of Europeans towards tourism, 2016*. Recuperado el 6 de febrero de 2017 de: <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/index?p=1&yearFrom=1996&yearTo=2017&search=tourism>

Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform enterprise: a global survey.

Expedia (2016). Millennial traveller report. Why millennials will shape the next 20 years of travel. Recuperado el 18 de junio de 2017 de: <http://expediablog.co.uk/wp-content/uploads/2016/10/Expedia-Millennial-Traveller-Report.pdf>

Faulds, D. J., & Mangold, W. G. (2014). Developing a social media and marketing course. *Marketing Education Review*, 24(2), 127-144.

Femenia, F., Celdrán, M.A. & Ivars, J.A. (Octubre 2016). Los Destinos Turísticos Inteligentes. Una visión desde la perspectiva de los millennials. En *TURITEC2016 (Congreso Internacional de Turismo y TIC)*. SICUMA, Málaga.

Fielding, N.G. (2012). *The Diverse Worlds and Research Practices of Qualitative Software*. *Forum: Qualitative Social Research*, 13 (2). doi: 10.17169/fqs-13.2.1845

Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012): Social media use and impact during the holiday travel planning process. *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*, 1(1), 13-24. doi: 10.1007/978-3-7091-1142-0_2

Frech, T. (1998). *The future of global distribution systems. Travel & Analys.* London: Editorial IESA.

Fuentelsaz, C. (2004). Cálculo del tamaño de la muestra. *Matronas Profesión*, 5(18), 5-13.

García, A. (2005). Productos y Servicios para la Nueva Agencia de Viajes, *Revista de las Agencias de Viajes Latinoamericana*, 37.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.

Gehrels, S., Wiene, N., & Mendes, J. (2016). Comparing hotels' employer brand effectiveness through social media and websites. *Research in Hospitality Management*, 6(2), 163-170. doi: 10.1080/22243534.2016.125328

Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2011). The power of the post-recession consumer. *Strategy+ Business*, 62.

Gharavi, H., Mady, T., & Dwivedi, Y.K. (2007). A critical realist perspective on the adoption of internet technologies in the travel sector. En *Proceedings of the Fifteenth European Conference on Information Systems*. University of St Gallen, St Gallen.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

- Glaser, B.G. (1992). *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Glynn, W., & Taken, K. (2012). Selling to Millennials with online reviews. *Business Horizons*, 55(2), 141-153. doi: 10.1016/j.bushor.2011.11.001
- Goldenberg, B. (2007). The rise of the digital client. *Customer Relationship Management*, 11, 12.
- Gómez, B. & López, F. (2002). *Regionalización turística del mundo*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Gomis, J.M. & De Borja, L. (2004). La nova intermediació turística: canvis més enllà de les agències de viatges. *Estudis de Turisme de Catalunya (ETC)*, 15, 12-20.
- González, Y., Escobar, A.J., & Romero, S. (2013). *Dirección de entidades de intermediación turística*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Graeme, R. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4). 498-526. doi: 10.1108/IntR-01-2014-0020
- Granados, N., Kauffman, R., & King, B. (Enero 2008), "The emerging role of vertical search engines in travel distribution: A newly-vulnerable electronic markets perspective". En Sprague, R., *41st Hawaii International Conference on System Sciences – 2008*. IEEE Computer, Waikoloa, Big Island, Hawaii, Los Alamitos, California Society Press

Grasser, U. & Simun, M. (2010). Digital lifestyle and online travel: Looking at the case of digital natives. En *Trends and issues in global tourism 2010*. Berlin: Springer-Verlag.

Gratzer, M., Winiwarter, W., & Werther, H. (2002). State of the Art in eTourism. En *3rd SouthEastem European Conference on e-Commerce*. Nikosia.

Greenberg, K. (2011). Study: Gens X, Y rely on research, less on loyalty. Recuperado el 3 de marzo 2017 de: <http://www.mediapost.com/publications/article/144338/study-gens-xy-rely-on-research-less-on-loyalty.html>.

Gretzel, U., & Yoo, K. H. (2008). Use and impact of online travel reviews. *Information and communication technologies in tourism 2008*, 35-46.

Grønflaten, Ø. (2009). Predicting Travelers' Choice of Information Sources and Information Channels. *Journal of Travel Research November, 48(2)*, 230-244.

Guha, A. B. (2010). Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The Test of Two-Factor Theory. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management, 7(2)*, 121-132.

Guliz, N. & Koc, T. (2016) Time for Digital Detox: Misuse of Mobile Technology and Phubbing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195*, 1022-1031. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.491

Gutiérrez, J. (2007). *La investigación social del turismo: perspectivas y aplicaciones*.

Madrid: Thomson Editores Spain Parainfo.

Guzmán, J., Moreno, P., & Tejada, P. (2008). The Tourism SMEs in the Global Value Chains: the Case of Andalusia. *Service Business*, 2(3), 187-202. doi: 10.1007/s11628-008-0034-6

Hagel, J., Singer, M. (1999). *Net Worth Shaping Markets when Customers Make the Rules*. Boston: Harvard Business School Press.

Hayes, D. (2017). Millennials Are Fine With TV Ads But Focus On Phone Screens. Recuperado el 8 de junio 2017 de: <https://www.forbes.com/sites/dadehayes/2017/03/02/millennials-are-fine-with-tv-ads-but-focus-on-phone-screens-nielsen-study-finds/#5ef91a6c57f7>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Horovitz, B. (2012). After Gen X, Millennials, what should next generation be. *USA Today*, 4. Recuperado el 7 de abril 2017 de: <http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1>.

Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.

Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: the next great generation*. New York: Vintage Originals.

Huang, L. (2008). Exploring the determinants of e-loyalty among travel agencies.

The Service Industries Journal, 28 (2), 239-254.

Hundred Rooms & ESERP. (2017). Hábitos turísticos: ¿cómo viajan los millennials?.

Recuperado de: <https://es.eserp.com/evento/habitos-turisticos-viajan-los-millennials/>

Hunt, M. (1997). *How science takes stock: The story of meta-analysis*. Nueva York:

Russell Sage Foundation.

Hwang, Y., & Jeong, S. H. (2016). This is a sponsored blog post, but all opinions are

on my own: The effects of sponsorship disclosure on responses to sponsored

blog posts. *Computers in human behavior*, 62, 528-535. doi:

10.1016/j.chb.2016.04.026

Ip, C., Lee, H. A., & Law, R. (2012). Profiling the users of travel websites for planning

and online experience sharing. *Journal of Hospitality and Tourism Research*,

36(3), 418-416. doi: 10.1177/1096348010388663

ITB Academy (2017). World travel trends report 2016/2017. Recuperado el 8 de

agosto 2017 de: [http://www.itb-](http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf)

[berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_](http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf)

[2016_2017.pdf](http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf)

Jalilvand, M. R., & Samiei, N. (2012). The Effect of Word of Mouth on Inbound

Tourists Decision for Travelling to Isfahan as a Tourism Destination in an

Islamic Republic. *Journal of Islamic Marketing*, 3(1), 12–26. doi:

10.1016/j.jdmm.2012.10.001

Jones, C., Ramanau, R., Cross, S. J., & Healing, G. (2010). Net generation or digital natives: Is there a distinct new generation entering university? *Computers in Education, 54*(3), 722–732. doi: 10.1016/j.compedu.2009.09.022

Kärcher, K. (1997). *Reinventing Package Holiday Business*. Berlin: Deutscher Universitäts.

Zickur, K. (2010). *Generations 2010*. Pew Internet Research Center. Recuperado el 5 de junio 2017 de: http://www.pewinternet.org/files/oldmedia/Files/Reports/2010/PIP_Generations_and_Tech10.pdf

Kilian, T., Hennigs, N., & Langner, S. (2012). Do Millennials read books or blogs? Introducing a media usage typology of the internet generation. *Journal of Consumer Marketing, 29*(2), 114-124. Doi: 10.1108/07363761211206366

Kim, J. & Connolly, D.J. (2012). Hospitality in the age of customer empowerment. First Annual Customer Engagement Technology Study. *Hospitality Technology Magazine, A supplement*, 2-17. Recuperado el 26 de marzo 2017 de: <http://luiscode.files.wordpress.com/2012/09/customer-engagement2012.pdf>

Kim, H. & Fesenmaier, D. R. (2007). The persuasive architecture of destination websites: the effect on first impressions. *Information and Communication Technologies in Tourism 2007*, 255-266. doi: 10.1080/01449290600740843

Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning and control*. London: Prentice-Hall International.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. C. (2004). *Marketing para Turismo*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. C. (2010). *Marketing Turístico*. México: Pearson, Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J., & Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Prentice-Hall.

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.

Kracht, J. & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), 736-757. doi: 10.1108/09596111011053837

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.

Last, J.M. (2001). *A dictionary of epidemiology*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Lau, I. N., Lee, K. H., Lam, P. Y., & Ho, Y. (2001). Web-site marketing: for the travel-and-tourism industry. *Cornell Hotel Restaurant Administration. Quarterly*, 42(6), 55–62. doi: 10.1016/S0010-8804(01)81008-9

- Law, R. & Lau, W. (2004). A study of the perceptions of Hong Kong hotel managers on the potential disintermediation of travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3), 117-131. doi: 10.1300/j073v17n02_10
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., Hoc, L., & Fong, 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. doi: 10.1108/IJCHM-11-2013-0498
- 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.
- Lee, J. S. (2011). Generation limbo: Waiting it out. The New York Times. Recuperado el 13 de enero 2017 de: <http://www.nytimes.com/2011/09/01/fashion/recent-college-grads-wait-for-their-real-careers-to-begin.htm?pagewanted=au>
- Lester, D., Forman, A. & Loyd, D. (2006). Internet shopping and buying behavior of college students. *Services Marketing Quarterly*, 27(2), 123-38.
- Leung, L. (2003). Impacts of Net-generation attributes, seductive properties of the Internet, and gratifications-obtained on Internet use. *Telematics and Informatics*, 20(2), 107-129. doi: 10.1016/S0736-5853(02)00019-9
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y—A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312.

Llach, J., Marimon, F., Alonso-Almeida, M., & Bernardo, M. (2013). Determinants of online booking loyalties for the purchasing of airline tickets. *Tourism Management, 35*, 23-31. doi: 10.1016/j.tourman.2012.05.006

Lingelbach, D., Patino, A., & Pitta, D. A. (2012). The emergence of marketing in Millennial new ventures. *Journal of Consumer Marketing, 29*(2), 136-145. doi: 10.1108/0736376121126384

Lu, L., Bock, D., & Joseph, M. (2013). Green marketing: what the Millennials buy. *Journal of Business Strategy, 34*(6), 3-10. doi: 10.1016/j.tourman.2012.05.006

Macrae, H. (1994). *The world in 2020*. London: Harper Collins Publishers.

Mang, C. F., Piper, L. A., & Brown, N. R. (2016). The incidence of smartphone usage among tourists. *International Journal of Tourism Research, 18*(6), 591-601. doi: 10.1002/jtr.2076

Maoz, D. (2006). Backpackers Motivations: the role of culture and nationality. *Annals of Tourism Research, 34*(1), 122-140. doi: 10.1016/j.annals.2006.07.008

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training, 37*(1), 39-44.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

- Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow, UK: Logman.
- Mathur, G. (2016). The art of retention, leveraging social media for generation Y retention. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 5(1), 99-108.
- Mays, N. & Pope, C. (1995). Rigour and qualitative research. *BMJ*, 311, 109-112.
- McCole, P. (2002). The role of trust for electronic commerce in services. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 14(2), 81-87.
- McCubbrey, D. (1999). Disintermediation and reintermediation in the US air travel distribution industry: a Delphi study. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(18), 1-39.
- McCubbrey, D. & Taylor, R. (2005). Disintermediation and reintermediation in the US air travel distribution industry: a Delphi reprise. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(26), 464-77.
- McNabb, D. (2010). *Case research in public management*. New York: M. E. Sharpe Inc.
- Mejía, J. (1996). *Problemas metodológicos de la sociología en el Perú*. Perú: Fondo editorial de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mejía, J. (2003). Técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales. *Investigaciones Sociales (Revista del IHS-UNMSM)*.

- Mejía, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones sociales*, 13, 277-299.
- Melián-González, S. & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, 53, 30-37. doi: 10.1016/j.tourman.2015.09.005
- Méndez, C. (2006). *Metodología*. México: Editorial Limusa.
- Mills, J. & Law, R. (2004). *Handbook of consumer behaviour, tourism and the Internet*. New York: Harworth Hospitality Press.
- Mitre, M. (2006). *La producción e intermediación turística en el sector de las agencias de viajes*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption – Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207. doi: 10.1002/cb.1512
- Moore, M. (2012). Interactive media usage among millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), 436-444.
- Moorman, C. Z. (1992). The dynamics of trust within and between organizations. *Relationship between providers and users of market research*, 29, 314-328.
- Morales, P. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Muñoz, F. (1996). El análisis económico y el turismo. *Estudios turísticos*, 130, 51-69.

Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014). A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 340-350. doi: 10.1002/jtr.1958

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. doi: 10.1007/s10869-010-9159-4

Nicosia, F. (1996). *Consumer decision process: Marketing and advertising implication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

NIELSEN. (2015). The sustainability imperative. New insights on consumer expectations. Recuperado el 13 de febrero 2017 de: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf>

Oblinger, D. & Oblinger, J. L. (Eds.). (2005). *Educating the Net Generation*. Washington, DC: Educause.

O'Connor, P. (2003). Room rates on the Internet. Is the web really cheaper? *Journal of Services Research*, 1(1) 57-72.

- O'Connor, P. & Frew, A. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 179–199.
- O'Donnell, J. (2006). Gen Y sits on top of consumer food chain; they're savvy shoppers with money and influence. *USA Today*, 11, 3B.
- O'Neill, J. W. & Carlback, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521.doi: 10.1016/j.ijhm.2010.08.003
- O'Keefe, R. M., & Mceachern, T. (1998). Web-based customer decision support systems. *Communications of the ACM*, 41(3), 71-78.
- Oorni, A., & Klein, S. (2003). Electronic Travel Markets: Elusive Effects on consumer Behavior. En *Information and Communication Technologies in Tourism*. New York: Springer.
- Opaschowski, H. W. (1999). *Generation @*. Die Medienrevolution entläßt ihre Kinder. Hamburg: Leben im Informationszeitalter.
- Oracle (2015). Millennials y Hospitalidad: La redifinición de los servicios. Recuperado el 3 de mayo 2017 de: https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc31/Millennial-Report-

v7.pdf?elqTrackId=80ad7fc781c5446b87708b115aa5cdfb&elqaid=38998&elqat=2

Osman, K. (2017). Top Travel, Tourism, & Hospitality Trends for 2017. Recuperado el 20 de enero 2018 de: <http://news.wtm.com/top-travel-tourism-hospitality-trends-for-2017/>

Öz, M. (2015). Social media utilization of tourists for travel-related purposes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 1003-1023.

Parker, G., Alstyne, V., Marshall W. (2010). *Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design*. *Management Science*, 51, 10, 1494–1504,

Parella, S. & Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.

Palmer, A., & McCole, P. (1999). The Virtual re-intermediation of travel services: a conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 33-47.

Pan, B., Maclaurin, T., & Crotts, J. (2007). Travel Blogs and their implications for Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35-45.

Pearce, P. L. (2004). The functions and planning of visitor centres in regional tourism. *Journal of Tourism Studies*, 15(1), 8.

Pennington-Gray, L., Schroeder, A., & Kaplanidou, K. (2011). Examining the Influence of Past Travel Experience, General Web Searching Behaviors, and

- Risk Perceptions on Future Travel Intentions. *International Journal of Safety and Security in Tourism/Hospitality*, 1, 64-89.
- Petroulas, E., Brown, D., & Sundin, H. (2010). Generational characteristics and their impact on preference for management control systems. *Australian Accounting Review*, 20(3), 221-240. doi: 10.1111/j.1835-2561.2010.00099.x
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the horizon*, 9(5), 1-6.
- PYMNTS. (2015). Millennials Driving Mobile Commerce Growth. Recuperado el 20 de noviembre 2016 de: http://www.pymnts.com/news/2015/millennials-driving-mobile-commerce-growth/.VRp_GvldWT8
- Rachman, Z., Richins, H. (1997). The status of New Zealand tour operator web sites. *Journal of Tourism Studies*, 8 (2), 62-77.
- Ramírez, E., Otero, M. C., & Giraldo, W. (2014). Comportamiento del consumidor turístico. *Criterio Libre*, 12 (20) 165-183.
- Rastrollo, M. A., & Alarcón, P. (1999). El turista ante el comercio electrónico. *Revista de Estudios Turísticos*, 142, 97-116.
- Richard K., & Washington, K. (2011). Consumer Behavior 2011. Loganville, GA: Richard K. Miller & Associates.
- Richards, T. & Richards, L. (1995). Using computers in qualitative research. En *Methods of collecting and analyzing empirical materials*. (pp. 445-462). Thousand Oaks: Sage.

- Ritchie, M. G. (2001). *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa y Wiley.
- Roberts, G. (2005). *Technology and learning expectations of the Net Generation*. CO: EDUCAUSE.
- Rochet, J.C., Tirole, J. (2003). *Platform Competition in Two-Sided Markets*. Journal of the European Economic Association 1, 4, 990-1029.
- Rodríguez, I. (1997). La comercialización de Servicios Turísticos: Nuevas Herramientas de Actuación. *Revista Asturiana de Economía*, 9, 79-93.
- Rodríguez, I. (2002). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide y ESIC Editorial.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Editorial Aljibe.
- Romita, T., & Perri, A. (2011). The DIY Tourist. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6, 277-292.
- Sahay, A. & Sharma, N. (2010). Brand Relationships and Switching Behaviour for Highly Used Products in Young Consumers. *Vikalpa*, 35(1), 15-30.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Ediciones McGraw Hill.
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula abierta*, 38(2), 53-64.

- Saprikis, V. (2013). Suppliers' behavior on the post-adoption stage of business-to-business e-reverse auctions: An empirical study. *Telematics and Informatics*, 30(2), 132-143. doi: 10.1016/j.tele.2012.04.002
- Sarkar, M., Butler, B., & Steinfield, C. (1995). Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace. *Journal of Computer Mediated Communications*, 1(3)., doi: 10.1111/j.1083-6101.1995.tb00167.x
- Schiffman, L. & Lazar, L. (1997). *Consumer Behavior*. London: Prentice Hall.
- Schiopu, A. F., Padurean, A. M., Tala, M. L., & Nica, A. M. (2016). The influence of new technologies on tourism consumption behavior of the millennials. *Amfiteatru Economic*, 18(10), 829.
- Schmoll, G. A. (1977). *Tourism promotion*. London: Tourism International Press.
- Schor, J., & Thompson, C. (2014). *Sustainable Lifestyles and the Quest for Plenitude: Case Studies of the New Economy*. New Haven: Yale University Press.
- Schofield, J. W. (1975). Effect of Norms, Public Disclosure and Need for Approval on Volunteering Behavior Consistent with Attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(6), 1126-1133.
- Sellers, R., & Azorín, A. (2001). El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 13-36.
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.

Serbia, J.M. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa.

Hologramática, 7(3), 123-146.

Serra, A. (2007). *Marketig Turístico*. Madrid: Pirámide.

Sheldon, P. (1986). The tour operator industry: An analysis. *Annals of tourism*

Research, 13(3), 349-365. doi: 10.1016/0160-7383(86)90025-3

Sheldon, P. (1997). *Tourism Information Technology*. London: CAB.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value.

Journal of Academy of Marketing Science, 28 (1), 120-127.

Smeltzer, L. R., Manship, J. A., & Rossetti, C. L. (2003). An analysis of the integration of strategic sourcing and negotiation planning. *Journal of Supply Chain*

Management, 39(3), 16-25. doi: 10.1111/j.1745-493X.2003.tb00161.x

Stapleton, J. L., Wen, H. J., Starrett, D., & Kilburn, M. (2007). Generational differences in using online learning systems. *Human Systems*

Management, 26(2), 99-109.

Starkov, M. and Price, J. (2003), "Online travelers prefer booking directly on the hotel web site". Recuperado el 1 de junio de 2017 de:

www.wiredhotelier.com/news/4015607.html.

STATISTA. (2017). Digital travel sales worldwide from 2014 to 2020 (in billion U.S. dollars). Recuperado el 3 de febrero 2018 de:

<https://www.statista.com/statistics/499694/forecast-of-online-travel-sales-worldwide/>

Stein, A., & Craig, A. (2000). The Dot.Com Generation: IT Practices & Skills of Transition Students. *Proceedings of the Fourth Australasian Computing Conference*. Melbourne.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, procedures and techniques*. Newbury Parl, CA: Sage Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial universitaria de Antioquia: Medellín.

Solomon, M. R. (1996). *Consumer Behaviour*. London: Prentice-Hall.

Sonmez, S., & Graefe, S. (1998). Determining future travel behavior from past travel experience and perception of risk and safety. *Journal of Travel Research*, 37(2), 172- 177.

Sorce, P., Perotti, V., & Widrick, S. (2005). Attitude and age differences in online buying. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 122-132.

Spero, I. & Stone, M. (2004). Agents of change: How young consumers are changing the world of marketing. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 1853-1859. doi: 10.1108/13522750410530057

Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House.

Suárez, L., Díaz, A.M., & Vázquez, R. (2007). Relationship Marketing and Information and Communication Technologies Analysis of Retail Travel Agencies. *Journal of Travel Research*, 45 (4), 453-463. doi: 10.1177/0047287507299593

Sung, K., Pizam, A., & Mansfeld, Y. (2000). *Consumer Behavior in Travel and Tourism*. New York: Roudlege.

Taken, K. (2011). Digital Marketing Strategies that Millennials Find Appealing, Motivating, or Just Annoying. *Journal of strategic marketing*, 19(6), 489-499. doi: 10.2139/ssrn.1692443

Taken, K. (2012). Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 86-92. doi: 10.1108/07363761211206339

Taken, K. (2017). Longitudinal Analysis of Corporate Social Responsibility on Company Websites. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 70-90. doi: 10.1177/2329490616686957

Tang, T. L., Huang, L., Lin, C.G. (2005). Emerging e-commerce development model for Taiwanese travel agencies. *Tourism Management*, 26, 787-796.

Tapscott, D. (1998). *Growing up digital: The rise of the net generation*. New York:

McGraw-Hill.

Tarazona-Bermudez, G. M., Bustelo, B. C. P., Martínez, O. S., Alvarez, B. T., & Rojas, L. A. R. (2014). Reverse electronic auction web tool for B2B. *Computers in Industry*, 65(5), 841-849. doi: 10.1016/j.compind.2013.12.008

The Economist. (2013). The rise of the sharing economy: on the Internet, everything is for hire. Recuperado el 28 de abril de 2016 de: <https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>

Thakran, K., & Verma, R. (2013). The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 240-247. doi: 10.1177/1938965513492107

Thomas, K. D. (2013). Endlessly creating myself: Examining marketplace inclusion through the lived experience of black and white male millennials. *Journal of Public Policy & Marketing*, 32(special issue), 95-105. doi: 10.1509/jppm.12.049

Timothy, D., & Teye, V. (2009). *Tourism and the lodging sector*. Oxford, UK: Elsevier.

Torres, E. (2006): *Estructura de los mercados turísticos*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Barcelona.

Torres, E., Esteve, R., Fuentes, R., & Martín, M. (2006). *Estructura de mercados turísticos*. Barcelona: Editorial UOC.

- Tuckett, A. G. (2005). Applying thematic analysis theory to practice: a researcher's experience. *Contemporary nurse*, 19(1-2), 75-87. doi: 10.5172/conu.19.1-2.75
- Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2016). Impacts of peer-to-peer accommodation use on travel patterns. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1022-1040. doi: 10.1177/0047287515608505
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2003). "Isn't It Fun to Get the Respect That We're Going to Deserve?" Narcissism, Social Rejection, and Aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261. doi: 10.1177/0146167202239051
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862. doi: 10.1108/02683940810904367
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. doi: 10.1177/0149206309352246
- Trees, L. (2015). Encouraging millennials to collaborate and learn on the job. *Strategic HR Review*, 14(4), 118-123.
- Tse, A. C. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 453-460.
- Um, S. & Crompton, J. (1990). Attitude determinants in tourism destination choice.

Annals of Tourism Research, 17, 436-448.

Valant, J. (2015). Una agenda europea para la economía colaborativa. Recuperado el 20 de noviembre 2016 de: http://www.europarl.europa.eu/barcelona/resource/static/files/Events/eprs_european_agenda_collaborative_economy_es.pdf

Valentini, S., Montaguti, E., & Neslin, S. A. (2011). Decision process evolution in customer channel choice. *Journal of Marketing*, 75(6), 72-86. doi: 10.1509/jm.09.0362

World Tourism Organization (2001). Tourism 2020 Vision. Recuperado el 15 de febrero 2016 de: http://sete.gr/files/Media/Ebook/110301_Tourism%20Vision%202020%20Europe.pdf

Walsh, G., Gwinner, K. P., & Swanson, S. R. (2004). What makes mavens tick? Exploring the motives of market mavens' initiation of information diffusion. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2), 109-122. doi: 10.1108/07363760410525678

Wang, X., Gu, C., & Mei, H. (2005). Tourist attraction customer satisfaction index model. *ACTA GEOGRAPHICA SINICA-CHINESE EDITION*-, 60(5), 807.

Wang, D., & Xiang, Z. (2012). The new landscape of travel: A comprehensive analysis of Smartphone Apps. En *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*. Springer, Vienna.

Weber, K. (1999). Profiling people searching for and purchasing travel products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research*, 37 (3), 291-298.

Wynne, C., Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M., & Napoli., J. (2001): The impact of the Internet on the distribution value chain: The case of the South African tourism industry. *International Marketing Review*, 18, 420-431. doi: 10.1108/EUM0000000005934

WYSE Travel Confederation. (2010). *Youth travel industry monitor*. Recuperado el 5 de junio de 2018 de: <https://issuu.com/ldaly/docs/youthtravelindustrymonitorreport2009>

WYSE Travel Confederation (2014). What you should know about the millennial as traveler. Recuperado el 14 de mayo 2017 de: <http://www.studentuniverse.com/news/2014/11/wyse-launches-infographic-on-millennial-traveler/>

Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188. doi: 10.1016/j.tourman.2009.02.016

Xu, X., Li, Y., & Luo, Y. (2014). Hotel's Optimal Sales Strategy Facing Various Channels, Promotion Programs, and Contracts Options. *Academy of*

- Management Proceedings*, 2014(1), 10262. doi: 10.5465/AMBPP.2014.10262abst
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639. doi: 10.1016/j.chb.2010.04.014
- Yeap, J., Thurasamy, R., & Omar, A. (2012). Engaging Millennials in an evolving web environment: some key points for e-retailers. *Business Strategy Series*, 13(3), 111-117. doi:10.1108/17515631211225242
- Yoo, K.H., Gretzel, U., & Zach, F. (2011). Travel opinion leaders and seekers. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*. New York, NY: Springer.
- Yoon, D., Choi, S.M. & Sohn, D. (2008). Building customer relationships in an electronic age: the role of interactivity of e-commerce web sites. *Psychology and Marketing*, 25(7), 602-18. doi: 10.1002/mar.20227
- Yoonjoung, C. (2016). Sharing economy and prospects in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 58, 166-170. doi: 10.1016/j.annals.2016.02.002
- Youthtourism (2012). Introduction to Youth Tourism. Recuperado el 4 de abril 2017 de: <https://youthtourism.wordpress.com/2012/04/01/youthtourism/>
- Yubo, C. & Jinhong, X (2008). Online consumer review: Word of mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science*, 54(3), 477-491. doi: 10.1287/mnsc.1070.0810

- Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36. doi: 10.1016/j.tmp.2014.01.001
- Zettelmeyer, F., Morton, F., & Silva-Risso, J. (2006). How the internet lowers prices: Evidence from matched survey and automobile transaction data. *American Marketing Association*, 43, 168-181. doi: 10.1509/jmkr.43.2.168
- Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism management*, 30(3), 345-358. doi:10.1016/j.tourman.2008.12.010
- Zhou, Z. (2004). *E-commerce & information technology in hospitality & tourism*. Canda: Delmar Learning.

***“Gracias a los que estuvieron por estar
y gracias a los que no estuvieron por no molestar.”***

FIN DE LA HISTORIA

Social Sales

Una nueva manera de intermediación turística online
