

CARMEN BERNE*

*University of Zaragoza, Business Department. Facultad CC. Económicas y Empresariales,
Gran Vía, 2, 50005 Zaragoza, Spain, CBERNE@UNIZAR.ES. +34976762721*

MARGARITA GARCIA

*University of Zaragoza, Business Department. Facultad CC. Económicas y Empresariales,
Gran Vía, 2, 50005 Zaragoza, Spain, margar@unizar.es+ 34976761835*

JOSE MUGICA

*Public University of Navarra. Bussiness Department, Campus de Arrosadia, 31006
Pamplona, Spain, jmmugica@aragon.es. +34948169400*

* This work is supported by CREVALOR research group.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y CAMBIOS DE PODER EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICOS. UN MODELO GENERAL

SUMMARY

The pervasive use of ICTs is leading to new structures and a new organization of the tourism distribution channels. Among these changes, a new balance of power among the channel participants may be taking place. Although there are some acknowledged dynamics favouring the position of final providers and worsening the position of traditional intermediaries, the power shift among participants in the channel is a clearly under-researched issue. In this presentation we show the results of a survey among channel intermediaries about the impact of ICTs and the new role of consumers on the power balance. The survey was conducted in Spain in 2008 and included the main types of channel intermediaries: retailers (travel agencies AAVV), wholesalers (tour operators TTOO), central reservation systems (CRS), and global distribution systems (GDS). Based on an extensive literature review, we developed a model with the potential determinants that explain changes in the power balance of participants in the distribution channel. The determinants of power shifts identified about the effect of ICTs on power shifts were: (i) the intensification of relationships, (ii) on the ability of participants to customize the product, (iii) on the contribution of participants to the final product and, (iv) on changes in the production-distribution processes. The determinants of the effect of ICTs on the participation of final consumers were the increase (i) in the ability of consumers to customize and (ii) to assemble the tourism product. We find that the main determinants of power shifts induced by ICTs are the intensification of horizontal relationships, the flexibility of service production, and the increase in the customization of the tourism product of both intermediaries and final consumers.

1. Introduction

La rápida incorporación de las TIC a la distribución turística provoca ciertas dinámicas en la concepción, producción y distribución de los productos turísticos (Werthner y Klein, 1999; O'Connor y Frew, 2000; Buhalis y Law, 2008) y en el papel y la contribución a estas fases de los distintos miembros de los canales turísticos (proveedores, intermediarios y clientes) (Frew, 2000; Leung y Law, 2007 y, Buhalis y Law 2008). De igual forma, se genera un nuevo entramado de relaciones en el que participa con gran intensidad el consumidor (Morrison et al., 2001; Mills y Law, 2004). Además, La aparición y el desarrollo de Internet y el creciente uso del comercio electrónico ha generado relaciones B2B y B2C más interactivas (Buhalis y Licata, 2002). Todo ello provoca cambios estructurales y canales más dinámicos y competitivos.

Las TIC generan dos dinámicas que requieren una valoración y, probablemente, un enfoque distinto de los que se han venido utilizando hasta el momento. Primero, la red proporciona un creciente número de alternativas de relaciones horizontales y verticales, y se convierte en un instrumento de coordinación del canal. En este sentido, los canales cerrados o sustentados en relaciones verticales estables pierden sitio frente a canales abiertos y con relaciones verticales sin compromiso. Segundo, la posibilidad que ofrecen las TIC a los consumidores para acceder a todo tipo de intermediarios minoristas y de proveedores, de ensamblar y personalizar el producto, y de administrar sus relaciones de la manera más eficiente para ellos, potencia el poder de los consumidores frente a intermediarios y proveedores (Porter, 2001).

Frente a esta dinámica de cambio general fácilmente reconocible, no hay respuestas claras a cuestiones más concretas que tienen que ver con el funcionamiento y control de los canales de distribución turísticos. La literatura sobre poder, liderazgo y dependencia en los canales de distribución, que cobra intensidad en los años 80, se justifica en las implicaciones en eficiencia y en competitividad del sistema de distribución (Anand y Stern, 1985; Phillips, 1982). La razón es que la capacidad de coordinar y controlar las funciones y los procesos

ejercidos por los miembros del canal es esencial para responder rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado (Buvik y John, 2000).

Cuando la producción incluye a múltiples proveedores y distribuidores, como es el caso del producto turístico, la coherencia estratégica y la coordinación entre todos ellos se convierten en claves del éxito. Además, el análisis del poder en los canales turísticos requiere ser abordado fundamentalmente por el cambio que las TIC han causado en la tradicional división entre los distintos participantes en el desarrollo de las actividades: empresas hoteleras, compañías aéreas, TTOO, GDS y AAVV. En definitiva, todos los participantes del canal se enfrentan a una gran incertidumbre y cada uno de ellos debe de analizar su particular aportación a la cadena de producción del producto turístico, así como analizar la capacidad de los cambios en posibles pérdidas de poder y de participación en la elaboración del producto final (Poon, 1993).

Pese a la relevancia de estas cuestiones, los trabajos de investigación publicados no las han abordado directamente. Por un lado, la investigación sobre los canales de distribución turísticos está muy fragmentada y es relativamente reciente (Johnson, 2000; Pearce y Tan, 2004). En comparación con otras áreas en el sector turístico, los estudios sobre el sistema de distribución parecen tener menos interés entre los investigadores (Zhang y Murphy, 2009). Por otro lado, la mayoría tiende a destacar la importancia de la gestión empresarial y la comercialización, más que la coordinación y la cooperación dentro del sistema de distribución (Holloway y Robinson, 1995; Morgan, 1996). Por ello, se echa en falta una corriente de investigación sobre cómo afecta la dinámica de incorporación de las TIC y el nuevo papel del consumidor a la estructura del sistema de distribución turístico.

Así, la contribución de la investigación actual consiste en la formulación y estimación de un modelo que permita (i) identificar y estimar el impacto de las TIC en las posiciones de poder de los integrantes de los canales de distribución turísticos e (ii) identificar y estimar el impacto de la participación del consumidor a través de las TIC en dichas posiciones.

El documento presenta en primer lugar las hipótesis de partida desde la revisión de la literatura y la propuesta de un modelo teórico sobre los cambios de posición de poder en los canales turísticos. Posteriormente, se presentan los resultados de la estimación del modelo para una base de datos de operadores intermediarios turísticos en España, que responden a un cuestionario ad-hoc en 2008. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan conclusiones e implicaciones.

2. Antecedentes e Hipótesis de Trabajo

De acuerdo a los antecedentes encontrados en la literatura, las hipótesis de trabajo se formulan sobre cinco puntos de interés: (i) la intensificación de las relaciones entre los miembros del sistema de distribución, (ii) la mayor capacidad de los integrantes del canal para personalizar los productos turísticos, (iii) el incremento de la contribución en la formación del producto turístico final, (iv) los cambios en el proceso de producción y los productos del sector turístico, (v) el incremento de la capacidad del consumidor turístico para participar en la personalización del producto turístico y (vi) para contribuir en el ensamblaje del producto turístico; aspectos todos ellos derivados de la incorporación de las TIC al sistema.

2.1. Sobre la Intensificación de Relaciones en el Sistema de Distribución

El incremento de concentración e integración vertical (Poon, 1993; Lucas y Baroudi, 1994; Buhalis, 1998; Evans, 2001), horizontal (Poon, 1993; Lukas y Baroudi, 1994; Evans, 2001; Stockdale (2007) y diagonal (Poon, 1993; Evans, 2001), que proporcionan las TIC, facilita la aparición de cambios en las relaciones entre los operadores turísticos (Ma, 2008).

Por un lado, las TIC conducen a cambios en las primeras porque añaden más incentivos a la cooperación entre competidores y proporcionan una plataforma de comunicación con menores costes de coordinación. Así, el proceso de búsqueda y obtención de información por parte de los consumidores y de las empresas en la red, determina la creación de redes horizontales de competidores. Por ejemplo, asociaciones de pequeños proveedores de servicios turísticos en destino (pequeños hoteles, empresas de transporte, de alquiler,..) que se agrupan para ofertarse desde una página común y tener más probabilidades

de ser visitados que si lo hicieran individualmente. También en el ámbito de los intermediarios se pueden observar agrupaciones horizontales motivadas por la incorporación de las TIC. En el ámbito del turismo, algunos estudios han valorado las motivaciones y ventajas de estas relaciones (Ma, 2008). Cuanto más organizado esté un nivel en el canal, mayor será el poder relativo de los integrantes del mismo. Puesto que la red permite un abaratamiento de los costes de coordinación horizontal, el incremento de relaciones de este tipo se interpreta a su vez como una fuente de incremento del poder de negociación de los consumidores frente a los proveedores y los intermediarios turísticos (Bailey y Bakos, 1997).

Por otro lado, un incremento en la intensidad de las relaciones verticales debido a las TIC, puede generar un desequilibrio en las posiciones de poder de los distintos niveles. Este desequilibrio apunta sobre todo a un incremento en el poder de los proveedores. Como afirma Buhalis (1998), con el uso de las TIC en el sector turístico, el poder de negociación está siendo gradualmente traspasado de los compradores institucionales y de los mayoristas a los proveedores, debido a la comunicación más efectiva e interactiva que pueden desarrollar éstos con sus mercados objetivos. Es decir, la intensificación de las relaciones verticales puede beneficiar más a alguno de los niveles del canal de distribución que a otros.

Basándonos en estos precedentes, se proponen las siguientes hipótesis:

H1.1. *“La intensificación de las relaciones horizontales en un nivel del canal fortalece su posición de poder frente al resto de los niveles del canal”.*

H1.2. *“La intensificación de las relaciones verticales de un nivel del canal con otros niveles, fortalece su posición de poder frente al resto de los niveles del canal”.*

2.2. Sobre la Personalización del Producto Turístico

El uso de las TIC permite a las empresas del sector turístico una mayor personalización del producto final, proporcionando así un valor añadido de acuerdo a las necesidades individuales (Poon, 1993; Buhalis, 2004). El nivel del canal que tenga más posibilidades de personalizar el producto adquiere así una ventaja competitiva derivada de la posibilidad de comprender mejor a la demanda y de su segmentación y diferenciación. Es

decir, el nivel del canal que tenga una mayor capacidad para ajustar la oferta a la demanda, tendrá un mayor poder dentro del canal.

Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H2. *“Una mayor capacidad de personalización del producto por parte de un nivel del canal fortalece su posición de poder frente al resto del canal”.*

2.3. Sobre la Contribución de los Operadores a la Formación del Producto Turístico Final

Previo al desarrollo de Internet, en el sector turístico los proveedores no tenían otra elección que usar intermediarios, como las AAVV y los TTOO, para poder realizar sus funciones de distribución. Las CRS y los GDS también facilitaban el proceso desde su nivel en el sistema (Kärcher, 1997; O’Connor 2003; Sheldon, 1997). Dada la intangibilidad del producto turístico, tanto los intermediarios como los consumidores finales eran dependientes de la extensión, la exactitud y la oportunidad de la información para ser efectivos en sus decisiones (Poon, 1993). Así, las parcelas de la cadena de valor estaban claramente delimitadas y los niveles del canal claramente diferenciados.

Sin embargo, esta situación ha cambiado, principalmente debido a las TIC, que han transformado la estructura de la cadena de valor y eliminado las restricciones de los agentes para desempeñar funciones más allá de lo preestablecido. De hecho, la importancia de las tecnologías como un aporte de ventaja competitiva es una consecuencia de su potencial para permitir una transformación de la cadena de valor (Porter, 1992). Esta transformación afectará desigualmente a los diferentes miembros de los canales de distribución y conducirá a cambios en la contribución de cada uno de ellos al producto turístico final. Esta idea subyace en las observaciones que consideran incierto el futuro de los intermediarios tradicionales del sector (Law et al., 2004). Si esto sucede, su efecto sobre las posiciones de poder en el canal es directo: un incremento de responsabilidad en la cadena de valor debe estar asociado a una mejora de la posición de poder en el canal.

Consecuentemente, la hipótesis se formula como sigue:

H3. *“Una mayor contribución al producto final por parte de un nivel del canal fortalece su posición de poder frente al resto del canal”.*

2.4. Sobre los Cambios en los Procesos de Producción

Como apunta Poon (1993), gracias a las tecnologías se podrá incrementar la capacidad para ofertar servicios integrados, la eficiencia en la producción, la calidad de los servicios, la eficacia de la comercialización y la distribución de los mismos en el mercado y la generación de servicios más completo y flexibles.

El primer componente de los cambios generados por las TIC en los procesos de producción se refiere a la capacidad para ofertar servicios integrados; un proceso en el que las empresas, utilizando las TIC, crean y producen una serie de servicios, que provienen de industrias distintas pero entre los que existe cierta interdependencia, y que el consumidor (turista) demandará de manera simultánea.

La capacidad para integrar servicios es una de las funciones clásicas de los intermediarios mayoristas y minoristas, por lo que es uno de los pilares de su posición dentro del canal. Sin embargo, las TIC también pueden estar facilitando mejoras de esta capacidad en los proveedores y en los consumidores, lo que produciría cambios en las posiciones de poder dentro del canal.

El segundo elemento del proceso de producción se refiere a la capacidad que ofrecen las TIC para disminuir costes. Hoy día, el valor de las tecnologías aplicadas al marketing y al consumidor probablemente reside más en su habilidad para reducir o incluso eliminar sus costes (Fred et al., 1997). Internet está cambiando la estructura de la industria alterando las barreras de entrada, minimizando los costes de funcionamiento y facilitando la transparencia en los precios (Kim et al., 2004). Esta combinación lleva a que las empresas que ganen en eficiencia, debido al uso de TIC, puedan convertir esta ganancia en una ventaja competitiva efectiva. Si el acceso a la capacidad para disminuir costes y a la ventaja competitiva que ello supone es muy desigual entre los distintos niveles del canal, se producirán cambios en las posiciones de poder dentro del canal.

El tercer elemento es la calidad del producto-servicio. Las TIC son un instrumento que proporciona un gran potencial de mejora en este sentido. Los productos turísticos se ofertan en un mercado en el que los atributos intangibles del servicio pueden ser producidos, distribuidos y asegurados por las TIC. Se puede decir que el uso de las tecnologías proporciona una mejora en la calidad del servicio y contribuye al incremento en la satisfacción del consumidor y de los intermediarios (Buhalis, 1998). La oferta de calidad supone una diferenciación positiva de cara a la demanda, por lo que se incrementa el poder relativo de quien la desarrolla eficazmente. En la medida en que esta capacidad se abre de forma desigual para los distintos niveles del canal, caben esperar cambios en las posiciones de poder dentro del mismo.

El cuarto elemento se refiere a la flexibilidad de los productos ofertados, esto es, a la capacidad que tiene el oferente para adaptarlos a distintas condiciones del mercado en el tiempo y en el espacio. Reconfigurar mediante las TIC el producto, de acuerdo a las distintas características de la demanda, según la temporada, los meses o los días o según la zona geográfica, supone contar con un instrumento eficaz para adquirir poder de mercado. En la medida que esta capacidad no es igualmente accesible para los distintos niveles del canal, es de esperar que contribuya a cambiar las posiciones de poder.

Por último, la adopción de buenas prácticas es una iniciativa que se facilita en gran medida mediante el acceso a las TIC. Las buenas prácticas son un medio comúnmente utilizado por las empresas para mejorar su capacidad competitiva. Esto se procura de manera organizada a través de foros en páginas web de asociaciones públicas o privadas, de redes no organizadas como blogs, o de manera individual a través de la inspección en la red de los procesos y productos de otras empresas. Estas posibilidades son mayores o menores dependiendo del nivel del canal; por ejemplo, es más fácil inspeccionar los productos y procesos de proveedores en la red que de intermediarios. Por tanto, en la medida que esta oportunidad se presenta de forma desigual en los distintos niveles del canal, la adopción de buenas prácticas a través de las TIC producirá cambios en las posiciones de poder.

Consecuentemente, las hipótesis son:

H4.1. *“La capacidad de ofrecer productos integrados al consumidor altera las posiciones de poder en el canal”.*

H4.2. *“La capacidad de disminuir los costes altera las posiciones de poder en el canal”.*

H4.3. *“La capacidad de ofrecer una mayor calidad altera las posiciones de poder en el canal”.*

H4.4. *“La capacidad de crear productos más flexibles altera las posiciones de poder en el canal”.*

H4.5. *“La capacidad de adopción de mejores prácticas altera las posiciones de poder en el canal”.*

2.5. Sobre la Personalización por parte del Consumidor

Las oportunidades de búsqueda de información y de interacción dinámica con los proveedores y con los servicios en destino se multiplican para el turista (Jeong et al., 2003). Esta posibilidad de interacción es un incentivo para que las empresas inviertan mayores esfuerzos en la oferta de productos flexibles, especializados, accesibles e interactivos (Garcés et al., 2004).

Mills y Law (2004) afirman que Internet ha cambiado el comportamiento del consumidor turístico de manera drástica. La mayor diversidad de opciones de producto turístico a través de la red facilita un mayor ajuste a los deseos del consumidor, tanto en productos individuales como en paquetes vacacionales (Buhalis y Law, 2008). El comportamiento del consumidor se mueve hacia una mayor dependencia de su propio saber hacer mediante el uso de la tecnología, se incrementan sus expectativas de elección de mayor valor añadido, a través de una oferta más a su medida y de una mayor conveniencia en la compra de sus productos turísticos.

Así, el posicionamiento estratégico de algunos operadores en el canal, con una mayor capacidad de interacción directa con el consumidor, les permite un aprovechamiento dirigido a mejorar su posición de poder. Por ello, los cambios de comportamiento del consumidor

turístico en este sentido pueden alterar la posición de poder ocupada por los operadores del canal. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H5. *“La capacidad de personalizar el producto por el propio consumidor altera las posiciones de poder en el canal”.*

2.6. Sobre la Contribución del Consumidor a los Procesos

A través de Internet, el consumidor se convierte en responsable principal de la comercialización-distribución del producto turístico, de manera que puede evitar a los intermediarios, obviando los beneficios que le puede aportar su experiencia en el mercado (Kaynama y Black, 2000). Internet también permite consumir la transacción a iniciativa del consumidor turístico, que puede contratar directamente con los proveedores.

Actualmente, un amplio número de turistas realiza sus reservas de manera directa a través de la página web de los propios hoteles (Jeong et al., 2003). Cada vez más, los compradores de viajes emprenden el acto de compra (desde la búsqueda de información hasta la contratación) a través de la red (Garcés et al., 2004), lo que implica considerablemente a este nivel final del canal en la cadena de creación de valor. En consecuencia, también realizan el ensamblaje total o parcial del producto turístico final agrupando la contratación de viajes, alojamiento, servicios en destino, seguros, e información. Es decir, asumen la ejecución de servicios intermedios que normalmente son prestados por las empresas intermediarias del canal y, en algunos casos, por los proveedores. La participación del consumidor asumiendo la ejecución de un servicio intermedio tiene un doble efecto: resta actividad a las empresas que proporcionan ese servicio y le pone en contacto directo con el prestatario del servicio final. Por ello, esta participación del consumidor puede afectar desigualmente a los diferentes niveles del canal, por lo que alguno o algunos de ellos vean debilitada o reforzada su posición de poder en la cadena.

La hipótesis correspondiente se formula como sigue:

H6. *“El incremento en la participación del consumidor final en los procesos turísticos altera las posiciones de poder en el canal”.*

3. Modelo Teórico MCPTT

Sobre la base de antecedentes destacados, se presenta un modelo teórico de cambios de poder en los canales de distribución turística derivados del uso de las TIC, que recoge las relaciones formuladas a través de hipótesis, dirigido a identificar los factores que influyen en la percepción de que las TIC alteran la estructura del sistema de distribución turístico, en concreto, las posiciones de poder de los operadores de los canales.

El poder es una cuestión esencial para la gestión en el canal de distribución porque sus miembros son, por definición, dependientes unos de los otros (Coughlan et al., 2001). El poder de un operador en un canal de distribución se define como la capacidad que un operador en un nivel tiene para influir en las decisiones estratégicas de marketing de un grupo situado en otro nivel del canal (El Ansary y Stern, 1972; Etgar, 1976; Brown et al., 1983; Gaski, 1984; Frazier y Summers, 1986). En todo caso, un agente con poder puede ejercer éste mediante algún tipo de control en el canal. Los antecedentes del control en el canal de distribución han sido analizados por autores como Etgar (1977), Frazier (1983), Dwyer y Welsh (1985), Anderson et al. (1987), y Heide y John (1992) y las consecuencias del control en el canal han sido estudiadas por autores como Wilkinson (1981), Brown et al., (1983) y Anderson y Narus (1990).

En un ámbito de relaciones eficiente, la asignación-reasignación del control entre los miembros de un canal es un proceso que se aproxima a un mecanismo de suma cero. Un aumento en el control de una de las partes necesariamente se produce a expensas de otros. Es decir, la decisión de una parte de asumir un mayor control del canal, se debe compatibilizar con de la decisión de la otra parte de renunciar a ello. Cuando esto se produce, el centro del control se traslada de una empresa a otra. Para que estos cambios se produzcan, es necesario que las partes reconozcan la necesidad o las ventajas que produce el cambio que sólo puede entenderse en un entramado de mutua dependencia. La mutua dependencia puede ser desde posiciones muy desequilibradas en las que la posición de poder de una de las partes es claramente dominante, hasta posiciones muy equilibradas en las que las dos partes se ven en posiciones de poder muy parejas. En cualquier caso, el control y los cambios que requieran

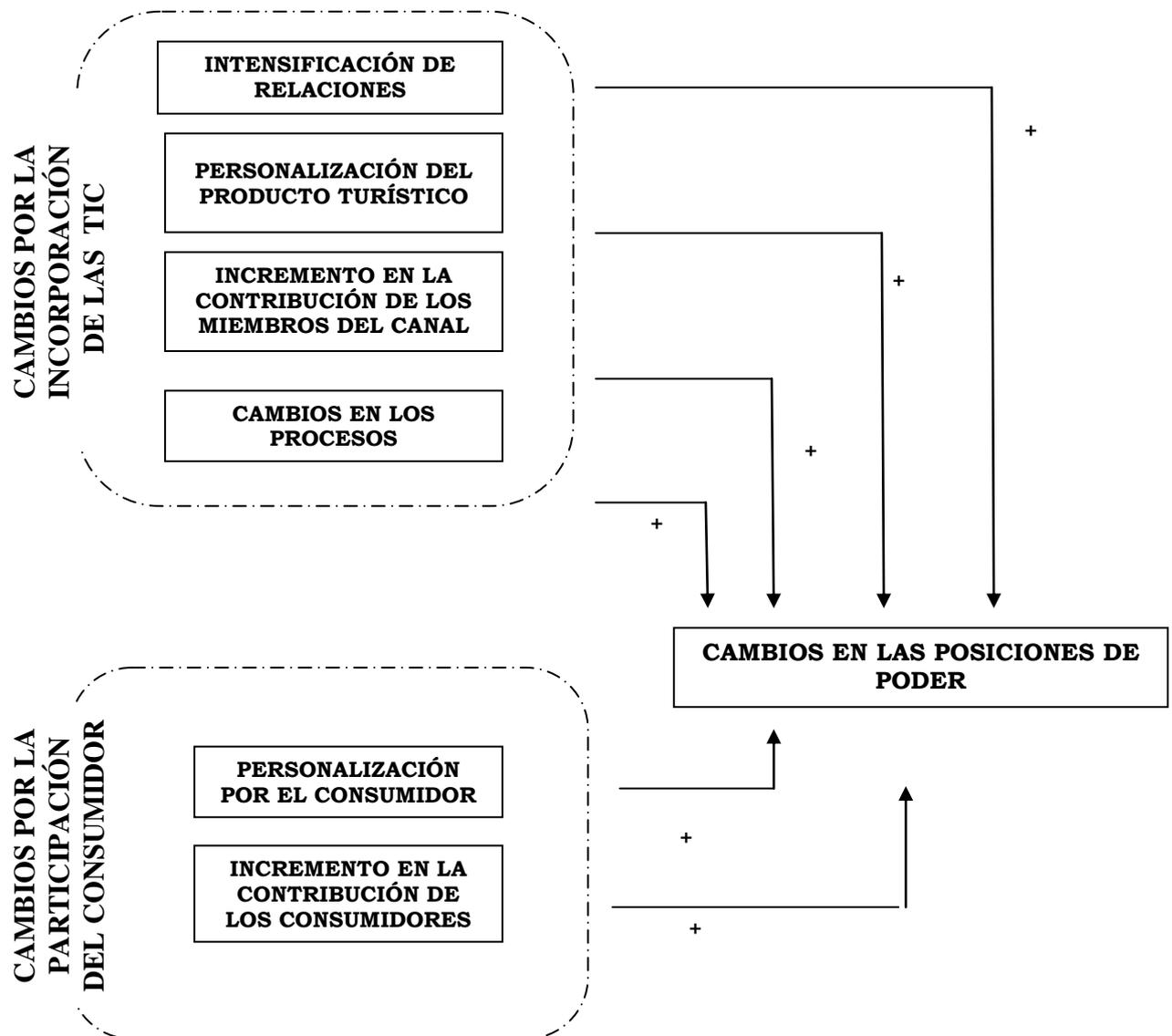
introducir, se plantean en un marco de relaciones entre las empresas, no exentas de fricciones y costes. Por ello, la dependencia marca el campo para establecer el control vertical pero éste, en sí mismo, no dota a la empresa con la capacidad para crear una estructura de relaciones en la forma deseada. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta los incentivos para el control y la capacidad de controlar (Heide y John, 1992).

La popularidad que en su momento alcanzó el marketing de relaciones, provocó la evasión del uso del término poder por parte de los investigadores de los canales de distribución, que se enfocaron más al factor de la dependencia entre los miembros del canal. Sin embargo, la tradición dominante en investigación es considerar que el poder y la dependencia son un objeto y su propio reflejo (Frazier, 1983). En realidad, se trata de una cadena en la que el desequilibrio en la interdependencia da poder a una de las partes y permite que las necesidades de control de las funciones del canal se resuelvan mediante el reconocimiento de su liderazgo por la otra parte (Frazier y Antia, 1995). Más allá del enfoque, identificando poder con desequilibrio en la interdependencia, lo que realmente interesa es que se pueda valorar si los participantes en la distribución de productos turísticos perciben cambios en el poder y qué factores están asociados a dicho cambio.

El enfoque adoptado en esta investigación considera los hallazgos recogidos en los trabajos referenciados con la necesaria adaptación al objetivo específico de esta investigación. Puesto que se trata de encontrar respuestas sobre cambios en las posiciones de poder entre niveles del canal, no entre empresas u organizaciones, la identificación de los factores relevantes se orientará por la creencia de que éstos se presentan de forma desigual en los distintos niveles del canal de distribución.

Así, el modelo conceptual propuesto MCPTT (ver Figura 1), parte de la proposición general de que los cambios en la posición poder de de los operadores en los canales de distribución turísticos proceden de alteraciones desiguales en sus funciones que, a su vez, se derivan de un uso extensivo de las TIC, tanto por su parte como por parte del consumidor. La desigualdad con la que afectan los cambios a los distintos niveles lleva a que se modifiquen las posiciones de poder dentro del sistema de distribución turístico.

FIGURA 1. MODELO MCPTT



4. Metodología de Análisis

4.1 Base de Datos y Ficha Técnica de la Encuesta

La base de datos del estudio es la de los intermediarios comerciales turísticos en España. Dicha base fue adquirida a Guía Empresarial Internet, S.L. El número total de empresas que contiene dicha base es de 9.765, que fue depurada mediante la selección de los grupos operadores intermediarios en el sector turístico, la población del estudio: un total de 15 empresas GDS y CRS, 65 entre TTOO y AAVV Mayorista-Minorista y 3.774 AAVV Minoristas (44% grandes empresas, 8% de medianas y un 48% de empresas individuales locales). El total de grupos empresariales es de 3.854. El tipo de muestreo fue de conveniencia y el número de cuestionarios válidos de 132, sobre 670 cuestionarios remitidos.

La distribución del cuestionario se completó en mayo, junio, septiembre y octubre de 2008 vía e-mail con un formato de Adobe Acrobat Professional, complementado mediante el sistema de Encuesta Fácil, S.L., para permitir el acceso al cuestionario a aquellas empresas de la muestra que no tenían acceso al sistema anterior. De forma previa al envío vía e-mail se identificó a los grupos empresariales vía telefónica y se realizó una prueba piloto que sirvió para garantizar la comprensión de su contenido, la factibilidad de su aplicación y la importancia que los implicados otorgaban al estudio. Los encuestados son responsables autorizados que ofrecen su opinión sobre las cuestiones planteadas (ver Cuadro 1).

CUADRO 1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

UNIVERSO	Sector de actividad 60
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional
POBLACIÓN	3.854 Operadores intermediarios del sector turístico
ELEMENTO MUESTRAL	Responsable autorizado por la empresa
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Cuestionario electrónico vía e-mail
TIPO DE MUESTREO	De conveniencia
TAMAÑO DE LA MUESTRA	<ul style="list-style-type: none"> ● GDS y Centrales de Reservas (10,6%) ● TTOO (10, 6%) y AAVV May.-Min. (14,4%) ● Minoristas (64,4%)
FECHA DE REALIZACIÓN	Mayo- octubre de 2008 (excluidos julio y agosto)
PORCENTAJE DE RESPUESTA	20%

4.2 Medición de las Variables de MCPTT

Las variables del cuestionario que sirven para el contraste de las hipótesis implicadas en el MCPTT, se plantean a modo de afirmaciones en una escala de 11 puntos, desde 0 (completamente en desacuerdo) hasta 10 (completamente de acuerdo). Las variables dependientes e independientes del modelo se presentan en el Cuadro 2.

CUADRO 2. VARIABLES DEL MCPTT

Medición (ítem)	Variables dependientes: sobre cambios en las posiciones de poder en el canal
X1	Las Tecnologías de la Información y Comunicación están alterando sustancialmente la posición de poder y la participación en la cadena de valor de sus distintos integrantes (proveedor→intermediario →consumidor)
Variables independientes: sobre intensificación de relaciones	
X2	Las TIC incrementan el número de relaciones verticales entre los miembros del mismo canal
X3	Las TIC incrementan el número de relaciones horizontales entre los miembros del mismo nivel del canal de distribución
Variables independientes: sobre personalización del producto turístico	
Persmed	Media de la capacidad que dan las TIC para personalizar el producto turístico: En un escenario de uso extensivo de las TIC se aumenta la capacidad para Personalizar el Producto Turístico por parte de los Proveedores (Hoteles, Líneas Aéreas, Alquiler de coches) En un escenario de uso extensivo de las TIC se aumenta la capacidad para Personalizar el Producto Turístico por parte de los TTOO En un escenario de uso extensivo de las TIC se aumenta la capacidad para Personalizar el Producto Turístico por parte de los GDS En un escenario de uso extensivo de las TIC se aumenta la capacidad para Personalizar el Producto Turístico por parte de las CRS En un escenario de uso extensivo de las TIC se aumenta la capacidad para Personalizar el Producto Turístico por parte de las AAVV
Variables independientes: incremento en la contribución de los miembros del canal	
Contmed	Media de las variables $(X26+x27+x28+x29+x30)/5$ Las TIC han facilitado una mayor contribución en la formación del Producto Turístico Final de los Proveedores (Hoteles, Líneas Aéreas, Alquiler de coches,...) Las TIC han facilitado una mayor contribución en la formación del Producto Turístico Final de los TTOO Las TIC han facilitado una mayor contribución en la formación del Producto Turístico Final de los GDS Las TIC han facilitado una mayor contribución en la formación del Producto Turístico Final de las CRS Las TIC han facilitado una mayor contribución en la formación del Producto Turístico Final de las AAVV
Variables independientes: cambios en los procesos	
X4	Las TIC' han generado la posibilidad de ofrecer servicios integrados al consumidor final (turista)
X5	Para una misma calidad de servicio, las TIC han disminuido los costes de producción y distribución del producto turístico
X6	Las TIC proporcionan una mayor calidad al producto turístico final
X7	Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) facilitan la creación de productos más flexibles, adaptables a segmentos e individuos
X8	Las TIC facilitan la adopción de buenas y mejores prácticas en la Industria
Variable independiente: personalización por parte del consumidor	
X9	En un escenario de uso extensivo de las TIC se aumenta la capacidad para personalizar el producto turístico por parte del consumidor final
Variables independientes: incremento en la contribución de los consumidores	
X10	El uso de TIC ha incrementado la participación del consumidor final en el ensamblaje de producto

4.2. Resultados

La estimación del modelo se aborda mediante la metodología de Regresión Múltiple con mínimos cuadrados ordinarios (MCO) y el programa Limdep 8.0.

Sobre la valoración general de que las TIC alteran las posiciones de poder dentro del canal (x1), el modelo estimado (Cuadro 3) alcanza un buen nivel en la medida de ajuste con un coeficiente R² ajustado del 34%. Ante la naturaleza de las variables, especialmente las relativas a los cambios de los procesos, puede haber dudas de multicolinealidad por lo que se ha analizado este aspecto en términos de la intercorrelación de las variables en las varianzas de los estimadores de los coeficientes MCO. Esta medición del efecto de multicolinealidad, conocida como Factores de Inflación de la Varianza (FIV), se calcula como:

$$FIV_k = 1/(1-R_k^2)$$

Aunque no hay un valor crítico de la FIV que sirva como línea de corte para decir que hay o no multicolinealidad, se sugiere que valores por encima de 10 pueden indicar problemas. No es el caso de nuestro modelo pues como se puede observar en el Cuadro 4, todos los FIV_k están muy por debajo de 10. Por ello, podemos descartar con bastante confianza la presencia de un problema de multicolinealidad en el modelo.

En cuanto a los coeficientes individuales estimados, los resultados muestran asociaciones altamente significativas (p<0,05) en cuatro de los factores; no resultando significativa la asociación con el incremento en la contribución de los consumidores.

Cuadro 3. RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN DE MCPT

	Coef. Beta no estandar.	Coef. Beta estandar.	t-valor	Signif.
Constante	3,17		3,10	0,003
Intensidad de las relaciones provocada				
X2 Relaciones Verticales	0,12	0,14	1,16	0,249
X3 Relaciones Horizontales	0,24	0,32	2,53	0,013
Personalización del producto turístico				
Persmed capacidad de personalizar- Integrantes del canal	0,33	0,32	2,39	0,019
Incremento en la contribución de los miembros del canal				
Contmed Contribución al valor- Integrantes	-0,26	-0,24	-1,79	0,078

de canal				
Cambios en los procesos				
X4 Servicios Integrados	0,13	0,15	1,33	0,188
X5 Disminución de Costes	0,25	0,40	3,01	0,003
X6 Mayor Calidad	-0,16	-0,24	-1,76	0,083
X7 Producción Flexible	0,19	0,25	2,02	0,046
X8 Adopción de buenas prácticas	-0,22	-0,33	-2,46	0,016
Personalización por parte del consumidor				
X9 Personalizar el consumidor	-0,20	-0,27	-2,64	0,010
Incremento en la contribución de los consumidores				
X10 Participar el consumidor	0,14	0,19	1,58	0,118
R2: 0,421 R2 ajustado: 0,338				

Cuadro 4. ANÁLISIS DE MULTICOLINEALIDAD POR FACTORES DE INFLACIÓN DE LA VARIANZA (FIV)

k	FIV _k	k	FIV _k
1	0,000	7	2,662
2	2,399	8	2,842
3	2,416	9	3,051
4	2,463	10	2,592
5	2,732	11	2,240
6	2,166	12	1,508

Así pues, en su conjunto, el modelo se muestra como un marco apto para el análisis del impacto general que pueden tener los cambios provocados por las TIC y la participación del consumidor en las posiciones de poder de los distintos eslabones del canal de distribución de productos turísticos. A continuación discutiremos uno por uno los resultados del modelo estimado.

Respecto a la intensidad que provocan las TIC en las relaciones entre los miembros del sistema, es el incremento de las relaciones horizontales (x_3), el que resulta asociado al cambio en la posición de poder de unos niveles del canal frente a otros. Por el contrario, la no significatividad de x_2 ($t=1,16$), indica que una mayor intensidad de las relaciones verticales entre agentes de distintos niveles del canal viene a reforzar las posiciones de los agentes implicados sin tener necesariamente un impacto descompensado.

El efecto de la variable x_3 es uno de los más elevados y significativos en relación al resto. Este resultado permite aceptar la hipótesis H1.1 Es decir, la utilización de las TIC, desde el punto de vista de los operadores intermediarios turísticos, está ofreciendo capacidad para alcanzar posiciones más ventajosas a algún eslabón del canal, aquél que aprovecha más el incremento de las relaciones con las empresas de su mismo nivel. Sin embargo, no se puede aceptar la hipótesis H1.2. Esto ocurriría si el incremento de las relaciones verticales se concentrara sobre uno de los eslabones del canal de distribución, por ejemplo los proveedores, puesto que ello significaría un reforzamiento de su posición frente al resto. Como la variable dependiente es genérica, es posible que no recoja los efectos individuales para cada nivel.

En relación a la capacidad que proporcionan las TIC a las empresas para personalizar el producto turístico (Persmed), la asociación con la alteración de las posiciones de poder dentro del canal parece clara. El coeficiente estimado (0,32) es altamente significativo, lo que permite aceptar la hipótesis H2 y apunta a que los encuestados ven en la personalización del producto por parte de las empresas un elemento que altera o desequilibra las relaciones de poder actuales entre los distintos eslabones del canal.

El diferencial de contribución al valor de cada uno de los participantes en el canal no está claramente asociado a la percepción de alteraciones en la posición de poder de los mismos. El coeficiente es negativo pero con una significatividad algo baja ($t=-1,79$), lo que apuntaría a contradecir la hipótesis de partida (H3), en la que se expresaba la expectativa de una asociación positiva. En su medición, la variable recoge el valor medio en cuanto al incremento de la contribución de cada nivel del canal al producto turístico. Por ello, podría haber valoraciones desiguales o de sentido contrario que convendría analizar para cada nivel.

Atendiendo a los resultados del modelo estimado, se puede observar una asociación significativa de la creencia que tienen los encuestados en que las TIC están provocando cambios en el poder con tres de los cinco elementos considerados: la disminución de costes que han permitido las TIC (x5), la mayor facilidad para ofertar productos más flexibles (x7), y la facilidad que dan las TIC para adoptar buenas prácticas (x8).

Con un comportamiento similar, la diferente capacidad de los integrantes del canal para provocar una disminución de costes (x5) y para ofertar productos más flexibles (x7), muestran una relación positiva con la alteración de las posiciones de poder en el canal. En el sentido contrario, la adopción de buenas prácticas (x8) viene a reforzar o, como mínimo, a no alterar las posiciones de poder en los canales. Estos resultados confirman las hipótesis H4.2 y H4.4 y no permiten aceptar la hipótesis H4.5.

La capacidad de las TIC para ofertar servicios integrados (x4), parece no estar asociada con las alteraciones en las posiciones de poder del canal. Frente a la idea de que la utilización de las TIC para ofertar más servicios integrados no puede ser explotada igualmente por los distintos miembros del canal, por lo que se esperaría una relación positiva, el coeficiente estimado no es suficientemente significativo ($t=1,33$) y no permite aceptar la hipótesis de partida H4.1.

La oferta de productos de mayor calidad (x6) muestra un coeficiente estimado próximo al umbral de significatividad ($t=-1,76$). Conviene comentar este resultado pues aunque el coeficiente tenga un valor de t inferior a 2, el signo negativo vendría a sugerir la presencia de fuerzas contrarias al cambio en las posiciones de poder debidas a la incorporación de las TIC. En este sentido, cabría decir que la capacidad que dan las TIC para incrementar la calidad de los productos, apunta más a reforzar la posición actual o, al menos, a no alterarla.

La entrada del consumidor en la adaptación de los productos turísticos a sus deseos o necesidades se puede hacer en dos niveles del canal de distribución: en su contacto con los proveedores y en su contacto con las AAVV. Sin embargo, esta actividad puede tener efecto

en otros niveles del canal de distribución y en sus relaciones de poder. Los resultados del modelo estimado para esta variable (x9) muestran un coeficiente negativo y significativo (-0,20). Esta asociación negativa indica que los esfuerzos de los consumidores por adaptar los productos turísticos a sus necesidades contribuyen a consolidar la situación de poder, no a alterarla. Por lo tanto, no se puede aceptar la hipótesis H5. La interpretación de estos resultados es que la acción del consumidor genera más bien un reforzamiento de los eslabones del canal de distribución con mayor capacidad de control (poder) o un debilitamiento de los niveles con una menor capacidad de control. Lo más probable es que los contactos directos del consumidor refuercen la capacidad de los dos extremos del canal (proveedores y AAVV) para influir en la organización y en los resultados económicos del canal.

La mayor participación del consumidor en los procesos dirigidos a la creación y distribución del producto final, a través de una mayor actividad en el ensamblaje por medio de las TIC, se ha considerado como capaz de generar un cambio funcional que deriva en una disminución en la contribución de otros miembros del canal. Sin embargo, el coeficiente estimado no resulta significativo, por lo que no se confirma que exista una reasignación funcional que genere cambios en las posiciones de poder debidas a la mayor contribución del consumidor. Por ello, no se puede aceptar la hipótesis H6. El resultado obtenido apunta a que, o bien el cambio funcional no es relevante, o bien se presenta de forma parecida en todos los niveles del canal de distribución.

5. Conclusiones, Limitaciones e Implicaciones

La investigación realizada presenta un modelo MCPTT que se dirige a dar respuesta a la cuestión de cómo la incorporación de las TIC y la participación del consumidor en el sector turístico afectan a la posición de poder de los distintos operadores en el sistema. En este sentido, los resultados obtenidos tras la estimación del modelo, cubren los objetivos planteados.

El modelo validado proporciona un escenario para determinar las variables que afectan al cambio de posición de poder, donde la intensificación de las relaciones horizontales y la capacidad que dan las TIC a los integrantes del canal para personalizar el producto emergen como influyentes clave en la alteración de las posiciones de poder dentro del canal. Se confirma así que el uso de las TIC posibilita a las empresas del sector turístico la personalización del producto final, proporcionando un valor añadido de acuerdo a las necesidades individuales del cliente, tal como apunta Buhalis (2004). Otras variables relevantes vienen de los cambios derivados del proceso de producción, como son la reducción de costes y la posibilidad de generar productos más flexibles con la aplicación de las TIC, tal como apuntaban autores como Porter y Millar (1985).

Sin embargo, el estudio cuenta con limitaciones. Primero, hay que tener en cuenta que la base de datos tiene una elevada participación de agencias minoristas, lo que se corresponde con los porcentajes reales existentes, pero que puede inducir a cierto sesgo en las valoraciones generales. Por otro lado, hemos considerado como variable dependiente una variable genérica, que probablemente no recoja los efectos individuales para cada nivel del canal de distribución. Los distintos niveles deben ser analizados para poder observar posibles desigualdades en las opiniones ya que los cambios que la incorporación de las TIC provocan en los procesos de producción o de creación de valor del producto turístico, pueden estar presentes de manera muy desigual en el sistema de distribución. Finalmente, el modelo debe ser también complementado con otro tipo de metodologías, como los Modelos de Ecuaciones Estructurales, que permiten obtener mayor información sobre las relaciones entre las variables.

Referencias

- Anand, P. y Stern, L. W. (1985): "A socio Psychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control". *Journal of Marketing Research*, 22, November, pp. 365–376.
- Anderson, E., Lodish, L. M. y Weitz, B. A. (1987): "Resource Allocation Behaviour in Conventional Channels". *Journal of Marketing Research*, 24, February, pp. 85–97.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*, 48, January, pp. 62–74.
- Bailey, J. y Bakos, Y. (1997): "An Exploratory Study of the Role of Electronic Intermediaries". *International Journal of Electronic Commerce*, 1 (3) pág. 7-20.
- Brown, J. R., Lusch, R. F. & Muehling, D. D. (1983): "Conflict and Power–Dependence Relations in Retailer–Supplier Channels". *Journal of Retailing*, 59, Winter, 53–80.
- Buhalis, D. (1998): "Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry". *Tourism Management*, Vol. 19, 5, pp. 409-421.
- Buhalis, D. (2004): "e-Airlines: Strategic and Tactical use of ITCs in the Airline industry". *Information & Management*, 41, pp. 805-825.
- Buhalis, D. y Law, R. (2008): "Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet-The State of eTourism Research". *Tourism Management*, 29, pp. 609-623.
- Buhalis, D. y Licata, M.C. (2002): "The Future eTourism Intermediaries". *Tourism Management*, Vol.23, Issue 3, June, pp.207-220.
- Buvik, A. y John, G. (2000): "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships". *Journal of Marketing*, 64, October, pp. 52–64.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. y El-Ansary, A. I. (2001): *Marketing Channels* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Dwyer, F. R. y Welsh, M. A. (1985): "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels". *Journal of Marketing Research*, 22, November, pp. 397-414.
- El-Ansary, A. y Stern, L. (1972): "Power Measurement in the Distribution Channel". *Journal of Marketing Research*, 9(1), 47-52.
- Etgar, M. (1976): "Channel Domination and Countervailing Power in Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, vol.13, August, pp. 254-262.
- Etgar, M. (1976): "Channel Domination and Countervailing Power in Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, vol.13, august, pp. 254-262.
- Evans, N. (2001): "Collaborative Strategy: An Analysis of the Changing World of International Airline Alliances". *Tourism Management*, Vol. 22. pp. 229-243.
- Frazier, G. (1983): "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution". *Journal of Marketing Research*, 20, May, pp. 158-166.
- Frazier, G. y Summers, J. (1986): "Perceptions of Interfirm Power and its Use within Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, vol. 23, May, pp.169-179.
- Frazier, G.L. y Antia (1995): "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 321-326.
- Fred, P.; Donoho, A.; Keep, W.; Mayberry, W.W.; McCann, J. M. ; Shapiro, K. y Smith, D. (1997): "Electronically Connecting Retailers and Customers: Interim Summary of an Expert Roundtable". *Electronic Marketing and the Consumer*. Ed. Robert A. Peterson. Thousand Oaks, C.A. Sage, pp. 102-122.
- Frew, A. J. (2000). Information and Communications Technology Research in the Travel and Tourism Domain: Perspective and Direction. *Journal of Travel Research*, 39 (2), pp. 136-145.

- Garcés, S. A., Gorgemans, S., Sánchez, A. M. y Pérez, M. P. (2004): "Implications of the Internet. An analysis of the Aragonese Hospitality Industry, 2002". *Tourism Management*, 25(5), pp. 603–613.
- Gaski, J.F. (1984): "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution". *Journal of Marketing*, 48, Summer, pp. 9-29.
- Heide, J. B. y John, J. B. (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships". *Journal of Marketing*, 56, April, pp. 32–44.
- Holloway, J. C. y Robinson, C. (1995): *Marketing for Tourism*. Singapore: Longman.
- Jeong, M.; O. H. y Gregoire, M. (2003): "Conceptualizing Web Site Quality and its Consequences in the Lodging Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), pp. 161-175.
- Johnson, D. (2000): *Sales and Marketing in the Tourism Industry*. Sydney: McGraw-Hill.
- Kärcher, K. (1997). "Reinventing package Holiday Business". Berlin: Deutscher Universitäts Verlag.
- Kaynama, S. y Black, C. (2000): "A Proposal to Assess the Service Quality of Online Travel Agencies: An Exploratory Study". *Journal of Professional Services Marketing*, 21 (1), pp. 63-88.
- Kim, E., Nam, D. y Stimpert, J. L. (2004). "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions". *Journal of Management*, 30(5), pp. 569–589.
- Law, R., Leung, K. y Wong, J. (2004): "The Impact of Internet on Travel Agencies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.16 No 2, pp.100-107.
- Leung, R. y Law, R. (2007). *Analyzing Research Collaborations of Information Technology Publications in Leading Hospitality and Tourism Journals: 1986-2005*. In: Sigala, M.

- Minch, M. and Murphy, J. (eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer: Wien, pp. 547-557.
- Lucas, H. y Baroudi, J. (1994): "The Role of Information Technology in Organizational Design". *Journal of Management Information Systems*, 10 (4), pp. 9-23.
- Ma, C. (2008): "E-collaboration: A Universal Key to Solve Fierce Competition in Tourism Industry?". *International Business Research*. Vol. 1, 4, October, pp. 65-71.
- Mills, J. y Law, R. (2004): *Handbook of Consumer Behaviour, Tourism and the Internet*. New York: Harworth Hospitality Press.
- Morgan, M. (1996): *Marketing for Leisure and Tourism*. London: Prentice-Hall.
- Morrison, A.M.; Jing, S. O'Leary, J.T. & Lipping, A.C. (2001): "Predicting Usage of the Internet for Travel Bookings: An Exploratory Study". *Information Technology & Tourism*, 4(1), pp. 15-30.
- O'Connor, P. (2003): "Room Rates on the Internet-Is the Web Really Cheaper?". *Journal of Services Research*, 1(1), pp. 57-72.
- O'Connor, P. y Frew, A. (2000): "Evaluating Electronic Channels of Distribution in the Hotel Sector: a Delphi Study". *Information Technology and Tourism*, 3(3/4), pp. 177-193.
- Pearce, D. G. y Tan, R. (2004): "Distribution Channels for Heritage and Cultural Tourism in New Zealand Asia Pacific" *Journal of Tourism Research*, 9(3), pp. 225-237.
- Phillips, L. (1982): "Explaining Control Loss in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis". *Journal of Marketing Research*, 19, November, pp. 525-549.
- Poon, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International.
- Porter, M.E. (1992): *Ventaja Competitiva*. CECSA, México.
- Porter, M. E. (2001): "Strategy and The Internet". *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 1-20.

- Porter, M. y Millar, V. (1985): "How information gives you competitive advantage". Harvard Business Review, July-August, pp.149-160.
- Sheldon, P.J. (1997): Information Technologies for Tourism. CAB, Oxford.
- Stockdale, R. (2007): "Managing Customer Relationships in the Self-service Environment of e-tourism". Journal of Vacation Marketing, 13 (3), 205-219.
- Werthner, H. and Klein, S. (1999). Information Technology and Tourism: A Challenging Relationship. Springer-Verlag: Wien.
- Wilkinson, I. F. (1981): "Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels. An Empirical Study". International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 11(7), pp. 20-30.
- Zhang Y. y Murphy, P. (2009): "Supply-chain Considerations in Marketing Underdeveloped Regional Destinations: A Case Study of Chinese Tourism to the Goldfields Region of Victoria". Tourism Management 30, pp.278-287.