

**Análisis de las TIC en el turismo a través del estudio
de los GDS en España**

DOI: 10.2436/20.8070.01.44

María López-del Oso

Graduada en Turismo, Universidad Rey Juan Carlos, España.

E-mail: m.lopezdelo@alumnos.urjc.es

Rocío González-Sánchez

Doctora en Organización de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, España.

Profesora Colaboradora de la Universidad Rey Juan Carlos, España.

E-mail: rocio.gonzalez@urjc.es

Resumen

La distribución de productos turísticos es una actividad clave dentro del turismo y los elementos participantes en la gestión de estos se han basado principalmente en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El ejemplo de los Sistemas Globales de Distribución es uno de los más interesantes y arquetípicos debido al proceso constante de adaptación a nuevas formas de consumo turístico y al enfrentamiento con sus competidores. Mediante una gran inversión y modernización tecnológica no solo alcanzan nuevos segmentos, sino que también diversifican su negocio. Se estudia el caso de Amadeus IT en España a través de una revisión bibliográfica y a través de las opiniones de las agencias de viaje. Entre las conclusiones del presente trabajo cabe destacar la satisfacción con el uso de la herramienta Amadeus por parte de agencias de viaje pertenecientes a grandes grupos turísticos y una especialización por parte de los GDS para alcanzar otros segmentos o nichos de mercado.

Palabras-clave: TIC, Amadeus, agencias de viaje, GDS, aerolíneas, desintermediación turística.

1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las TIC en el sector turístico ha permitido no solo el enriquecimiento y optimización de las tareas fundamentales del sector, tales como la administración de un negocio hotelero o la gestión de las reservas aéreas en una agencia de viajes, sino que también ha permitido el desarrollo de un gran entramado comercial formado por los proveedores de servicios turísticos. En consecuencia, las TIC han

revolucionado el desarrollo de las distintas actividades turísticas en general (HO Y LEE, 2007), y en particular, la distribución del producto turístico (VÁZQUEZ-CASIELLES, RÍO-LANZAY SUÁREZ-ÁLVAREZ, 2009). En este sentido, es interesante profundizar en la importancia de las TIC en la distribución turística, ya que gracias a la digitalización de contenidos se ha podido establecer, mejorar e impulsar las relaciones con empresas creadoras de flujo turístico.

En el presente estudio se aborda la repercusión de las TIC dentro de la intermediación turística, desde la posición de los Sistemas Globales de Distribución (GDS), que llevan a cabo una gran labor comercializadora para agencias de viaje, aerolíneas, transporte ferroviario u hoteles. Los GDS o Sistemas de Distribución Global pueden ser considerados como una de las herramientas principales de comercialización en la industria de viajes (SEVILLIA Y YLAGAN, 2016). Sin embargo, la pérdida de la situación privilegiada en la distribución de la que gozaban las empresas propietarias de estos sistemas (GRANADOS, KAUFFMAN Y KING, 2008), requiere de una investigación que analice el presente y futuro de las TIC y de los principales agentes relacionados con ellas. Se toma como referencia el modelo de Amadeus en España por ser un caso representativo en el sector de la intermediación desde hace más de 40 años, y que sigue cosechando éxitos al haber logrado su adaptación a nuevos modelos de consumo en el turismo (GARCÍA-MUÑA, GONZÁLEZ-SÁNCHEZ Y MEDINA-SALGADO, 2014).

Entre los objetivos fundamentales de este estudio se encuentra conocer en profundidad la gestión de las TIC en el distribución turística desde la perspectiva de los GDS, visualizar las amenazas de la intermediación y los nuevos elementos competidores y, por último, obtener una opinión real basada en la experiencia de los agentes de viajes sobre el uso de Amadeus en su puesto de trabajo y las perspectivas futuras para el sector de la distribución.

El trabajo se ha desarrollado fundamentalmente en dos partes diferenciadas. En primer lugar, una revisión de la literatura y conceptualización de los principales aspectos claves. En segundo lugar, se ha realizado una investigación empírica a través de un cuestionario a las agencias de viajes, como una de las principales usuarias de los GDS.

La revisión bibliográfica se ha llevado a cabo tras una profunda lectura y comprensión de estudios y artículos relacionados con la intermediación turística. Para llevar a cabo una organización adecuada a la hora de estudiar el fenómeno de la distribución turística mediante los Sistemas Globales de Distribución, se ha tenido en cuenta no solo la época en la que estos sistemas nacieron, sino además el período de tiempo más significativo en cuanto a sus nuevas estrategias de negocio. De esta manera, en el trabajo se ha incluido desde contenido referente a los años sesenta del siglo pasado hasta el 2016. Aunque será a partir de los años 90, con la llegada de Internet (BUHALIS Y LAW, 2008; DANA Y ORLOV, 2014; STANDING, TANG-TAYE Y BOYER, 2014), cuando la revolución de las nuevas tecnologías en la intermediación se refleja en mayor medida en los estudios publicados. De hecho, la distribución de servicios turísticos es uno de los negocios que ha experimentado un mayor incremento en las ventas a través de Internet (VÁZQUEZ-CASIELLES *et al.*, 2009).

Respecto al trabajo de campo, en base a hipótesis relacionadas con la venta de productos a través de Amadeus o el posicionamiento de rivalidad con otras herramientas competidoras, se decidió contactar con las diferentes redes de agencias de viaje españolas. Amadeus es considerado como un líder de soluciones de desarrollo tecnológico para la industria de los viajes (BORJA SOLÉ Y GOMIS LÓPEZ, 2009; RADULOVIC, 2013; SEVILLIA Y YLAGAN, 2016) por lo que resulta el sujeto ideal para el presente estudio.

Las conclusiones más destacables del artículo muestran una gran satisfacción y comentarios positivos en el uso de la herramienta GDS Amadeus por parte de agencias de viaje pertenecientes a grandes grupos turísticos, y una previsión de futuro dividida en dos opiniones muy diferenciadas pero compensadas: la especialización por parte de los GDS para alcanzar otros segmentos o nichos de mercado y el intento de evitar el pago de comisiones por parte de los proveedores de servicios a los intermediarios.

2 EL PAPEL DE LAS TIC EN LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

En un sector marcado por una fuerte rivalidad competitiva y dinamismo, la comercialización de servicios perecederos y con una fuerte estacionalidad, la innovación constituye un elemento clave de éxito (VÁQUEZ-CASIELLES et al., 2009; GARCÍA-MUIÑA et al., 2014; THOMAS Y WOOD, 2014). Por ello, la inclusión de la tecnología en el sistema turístico ha proporcionado el desarrollo profundo de una serie de funciones críticas que han permitido una ejecución más eficiente de diversas tareas. Éstas abarcan desde la recepción a la fijación dinámica y flexible de precios, pasando por la comunicación con consumidores o socios, y, por lo tanto, resultan esenciales para explicar la importancia de las soluciones tecnológicas en el sector turístico. Por ello, puede afirmarse que las funciones turísticas apoyadas en las TIC determinan la competitividad y la capacidad de crecimiento del sector turístico (BUHALIS, 2003). De este modo, el autor apunta que las soluciones tecnológicas han sufrido una evolución desde ser considerada como entidades independientes hasta que se fue alcanzado distintos niveles de integración tecnológica. Esto permite que las organizaciones se comuniquen y cooperen con otras empresas turísticas, con proveedores y también con los consumidores.

La *intermediación turística*, tomando la definición que se indica en el Decreto 89/2010, de 22 de julio, por el que se regula la actividad de intermediación turística, englobaría “la organización o comercialización de viajes combinados, de excursiones de un día, la mediación en la venta de billetes o reserva de plazas en toda clase de medios de transporte, la reserva y contratación de alojamiento en establecimientos turísticos, y de servicios o actividades ofrecidos por las empresas turísticas.”

La *distribución o los canales de comercialización* se definen como el conjunto de organizaciones interdependientes permiten hacer disponible un producto o servicio para ser consumido (BUHALIS, 2000). Este concepto está muy relacionado con la intermediación y representa una de las funciones llevadas a cabo por los sistemas globales de distribución, que es la de proveer la venta de servicios a las agencias de viaje o intermediarios.

Para relacionar el concepto de las TIC con el proceso de intermediación, en el que participan multitud de elementos turísticos, es inevitable recordar el papel de los GDS. Los GDS proporcionan un intercambio rápido y adecuado de información significativa y oportuna sobre el sector turístico (RADULOVIC, 2013) y puede utilizarse a la hora de hacer una reserva de diversos servicios turísticos como avión, hotel, coche o cruceros. Además, Amadeus sostiene que “no solo los GDS potencian el contenido de las plataformas de agencias de viaje tradicionales, sino que también proporcionan precios, disponibilidad y funcionalidad de reserva a muchas agencias de viaje en línea”.

Su origen se encuentra en el denominado *CRS*, que según Beaver (2005, p. 119), es un sistema de reservas computarizado. Es decir, “un sistema electrónico que sostiene una base de datos de asientos, espacios o habitaciones sobre las que la disponibilidad de

ventas o las ventas son grabadas”. El GDS es hoy en día la evolución del CRS, al ser más completo que este último y permitir la distribución de un mayor número de servicios.

Las diferentes visiones que relacionan las TIC con los GDS parten de la necesidad de generar una herramienta eficaz que permita tener información actualizada con una capacidad de respuesta rápida a las demandas de los consumidores. Buhalis (2003, p. 95) afirma que las TIC son utilizadas para facilitar y administrar globalmente la drástica expansión de empresas turísticas y de destinos. De esta manera, observamos que la globalización e inclusión de nuevo contenido de naturaleza turística para un mejor funcionamiento del sistema se convierte en una característica propia de los GDS.

Tabla 1. Los CRS y los GDS como factores de la globalización del turismo y la hospitalidad

LOS CRS Y LOS GDS COMO FACTORES DE LA GLOBALIZACIÓN DEL TURISMO Y LA HOSPITALIDAD			
FACTORES DE COSTE	FACTORES DEL MERCADO	FACTORES DEL GOBIERNO Y LA REGULACIÓN	FACTORES COMPETITIVOS
Aumento de la eficiencia	Satisfacer la demanda sofisticada	Desregulación	Gestión de las redes de empresas
Bajo coste de distribución	Flexibilidad en el momento de la operación	Liberalización	Habilidad de creación de valor añadido
Bajo coste de comunicación	Apoyo a la especialización y la diferenciación	Apoyo gubernamental	Flexibilidad
Bajo coste de mano de obra	Proporcionar ofertas de última hora		Adquisición de conocimientos
Minimización de factor de desperdicio	Proporcionar información precisa		Herramienta estratégica
Facilitador de precios flexibles	Apoyo en estrategias de marketing relacional para los pasajeros frecuentes/clientes		Barrera de entrada
	Rápida reacción a la fluctuación de la demanda		Ampliación de servicios tecnológicos
	Productos múltiples e integrados		Alianza comercial
	<i>Yield management</i>	Innovación tecnológica	
	Inteligencia empresarial		
	Investigación de mercados		

Fuente: BUHALIS (2003) y elaboración propia

Los factores expuestos en la tabla 1 aportan más detalles sobre la importancia de los GDS en las TIC del sector turístico. A continuación se describen los que actualmente tienen una repercusión más significativa:

- *Rápida reacción a la fluctuación de la demanda.* Este uno de los factores más importantes ya que la demanda actúa en función de los cambios en los hábitos de consumo, y estar preparado para responder de una manera eficaz y controlada permite la subsistencia de los distribuidores como Amadeus o Sabre.
- *Investigación de mercados y la inteligencia empresarial.* Para simplificar el significado de estos dos factores, los relacionamos a través del marketing. Es uno de los factores de desarrollo más presente en las TIC (JIMÉNEZ, 2007, p. 1522), mencionando que una de las utilidades de la investigación de mercados es que garantiza la existencia de una inteligencia de mercado que puede ser usada en el proceso de la toma de decisiones.
- *Habilidad de creación de valor añadido.* En cuanto a los factores competitivos de los CRS y GDS, la habilidad de creación de valor añadido es una de las capacidades más destacables actualmente. En una situación de rivalidad con los diferentes elementos distribuidores, como el canal directo de los proveedores o los metabuscadores, esta habilidad es muy demandada.
- *Ampliación de servicios tecnológicos.* Se ha incluido este factor como competitivo, con la intención de señalar a Amadeus como uno de los ejemplos más provechosos a la hora de diversificar su cartera de productos tecnológicos. De la Rosa (2014) cita a Luis Maroto, presidente de Amadeus IT Group, quien apuntaba a mediados de 2014 que las próximas adquisiciones de la compañía irían enfocadas al desarrollo de tecnología para el sector hotelero y para aeropuertos.
- *Alianza comercial.* Esta circunstancia enriquece las ventajas competitivas del uso de los GDS y sigue la línea de la tendencia hacia la globalización y, en ocasiones, la monopolización de la industria turística. Los sistemas de distribución de menor escala o con menor potencial se adhieren a los grandes grupos de distribución, dando como resultado complejas redes de comercialización, como fue el caso de la adquisición del GDS asiático Abacus por parte de Sabre (VARGAS, 2015). El panorama se configura como una lucha entre grandes GDS.

Los factores expuestos están altamente relacionados entre sí, por lo que debe tenerse todos en cuenta a la hora de establecer un análisis profundo y holístico de los GDS como factores clave de gestión.

Por otro lado, también conviene explicar algunas de las dificultades a las que estas herramientas se enfrentan, como es el caso de los factores de coste, que son los más arriesgados desde el punto de vista de persistencia de las empresas distribuidoras. Es evidente la inclinación de proveedores, como las aerolíneas, a optar a la llamada *desintermediación*, con el objetivo de minimizar costes. En esta línea, en 2014 Amadeus integró en su sistema e-Travel Management una solución tecnológica de SAP basada en la utilización de la nube con el objetivo de reducir los costes de gestión (HOSTELTUR, 2014). De esta manera, el GDS intenta poner remedio a la amenaza de los costes en la distribución.

3 EL PROCESO DE DESINTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

Resulta fundamental profundizar en el proceso de desintermediación que amenaza a los principales sistemas de distribución globales. Flores, Salazar y Santana (2011, p. 342) consideran que se producirán cambios en la intermediación, es decir, más

que un proceso de desintermediación, lo que supone es un cambio de rumbo en las estrategias comerciales.

En las tablas 2 y 3 aparecen de manera resumida los intermediarios tradicionales más destacados acompañados de ejemplos de empresas o páginas web reconocidas en el sector de la distribución y la venta de servicios turísticos. Este tipo de intermediarios tradicionales no solo no han desaparecido, sino que mantienen unas cifras de ventas adecuadas, lo que garantiza su subsistencia.

Tabla 2. Ejemplos de intermediarios tradicionales.

EJEMPLOS DE INTERMEDIARIOS TRADICIONALES	
Tipos	Empresas
Agencias de viaje (AAVV)	Viajes El Corte Inglés, Halcón Viajes, Barceló Viajes
Turoperadores (TTOO)	Travelplan, Pullmantur, Mundosenior
Sistemas Globales de Distribución (GDS)	Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan
Centrales de Reserva (CRS)	Pegasus, Keytel, Hotusa, TransHotel

Fuente: VALLESPÍN Y MOLINILLO (2014)

Tabla 3. Ejemplos de nuevos intermediarios electrónicos.

EJEMPLOS DE NUEVOS INTERMEDIARIOS ELECTRÓNICOS	
Tipos	Empresas
Buscadores	Google, Yahoo, Bing
Metabuscadore s	Kayak, Trivago
AAVV Virtuales (OTA)	Booking, Rumbo, Atrápalo, Last Minute
Organizaciones de Marketing de Destinos (OMD)	Spain.info, andalucia.org, Barcelona.turisme
Portales de compra colectiva	Groupon, voyageprive.com, Letsbonus.com

Fuente: VALLESPÍN Y MOLINILLO (2014)

En la actualidad se está desarrollando un modelo de distribución tendente a una utilización prácticamente plena de las TIC de manera electrónica, de ahí que en la tabla 3 de intermediarios exclusivamente electrónicos aparezcan ejemplos que van desde buscadores como Google hasta portales de compra colectiva, con precios rebajados y ofertas con descuentos atractivos para el turista.

El auge de las nuevas TIC en el turismo fuerza constantemente a la innovación y al cambio, teniendo siempre presente al cliente como creador de hábitos de consumo. Es importante profundizar y detallar más esta idea de *desintermediación*, ya que debido al surgimiento de los metabuscadores, la posición de los GDS se está viendo afectada. De la Rosa, Hinojosa, Porras, Vargas (2015) citan a Tomeu Bennasar, director general de Logitravel, quien afirma que los modelos de negocio que desarrollan bien su especialidad son los que ganan y, por consiguiente, son las empresas que se acomodan y no evolucionan las que pierden. Esta reflexión es interesante, ya que el modelo de empresa que se está analizando en el estudio, que es Amadeus IT, ha sabido adaptarse a las nuevas tendencias y diversificar su negocio no solo con el fin de seguir siendo un gigante en la industria turística, sino para enriquecer la experiencia que proporciona al turista.

Recientemente se están desarrollando dos estilos de desintermediación. Por un lado, se está dando una desintermediación por parte de los proveedores, que esquivan distribuir sus servicios a través de los GDS. Esta tendencia es más acusada en el negocio de las aerolíneas, y un hecho significativo de esta tirantez fue la decisión por

parte de Lufthansa de cobrar una tasa de 16 € a reservas provenientes de los GDS. Este caso es interpretado por parte de la comunidad de agentes de viaje no solo como una desventaja, sino como una manera de entorpecer y ralentizar la operativa de reserva de vuelos.

Por otro lado, la desintermediación que se está produciendo es la llevada a cabo por el consumidor final. La inclinación viene dada por los bajos precios que ofrecen los portales de reserva externos a las agencias de viaje. Uno de los ejemplos más sencillos es el de los portales de compra colectiva, mencionados en la tabla 3, ya que atraen al usuario a través de ofertas con descuentos y precios accesibles a un segmento más sensible a la hora de reservar.

3.1 El salto de los metabuscadores y la multicanalidad

Es importante detenerse a comentar algunos aspectos sobre el desarrollo de las TIC en la cadena de distribución turística, ya que cada vez observamos que se tienen más en cuenta a los metabuscadores.

Vallespín y Molinillo (2014, p. 16) definen a los metabuscadores como megamotors de búsqueda para examinar varios motores de búsqueda y directorios web simultáneamente. Este tipo de herramientas se habían consolidado como vehículo de información, pero poco a poco van añadiendo más funcionalidades de reserva en sus páginas web, lo que les convertiría en una figura parecida a las agencias de viaje (VILLIERS, 2015). Vallespín y Molinillo (2014) aporta más información sobre las funcionalidades de estas herramientas, señalando que otra particularidad es que la reserva no se lleva a cabo en su página web, sino que el cliente es redirigido a la página web del proveedor o a una agencia de viajes online.

Desde el punto de vista del consumidor, supone una herramienta útil para la organización de un viaje. Además, las herramientas electrónicas desempeñan un papel estratégico, ya que permiten a los clientes comparar diferentes competidores sin ningún coste y en tiempo real, facilitando y estimulando las interacciones entre los clientes mediante las redes sociales y la cooperación entre competidores (AIELLO, 2012). Sin embargo, observamos que el rol de los metabuscadores es el de involucrarse en el sistema de distribución turística, convirtiéndose en un intermediario más. “Los proveedores en lugar de pagar a la agencia, pagan al metabuscador, que suele ser más caro (DE LA ROSA *et al.*, 2015, p. 6). Se observa que esta tendencia está dando lugar a la rivalidad entre agencias de viaje y proveedores, al ver estas cómo parte de su negocio se ve aislado.

La entrada de los metabuscadores en la comercialización de viajes ha supuesto para los GDS, especialmente en el caso de Amadeus, una puerta de entrada a nuevas reservas al crear su propio metabuscador Amadeus Meta Pricer. Según Hosteltur (2016), esta nueva vía permite encontrar y ofrecer productos aéreos más precisos, además de contribuir a optimizar los niveles de eficiencia de distribución de las aerolíneas. Este avance demuestra la capacidad de la empresa de seguir generando valor añadido a pesar de la competitividad del resto de buscadores.

Es interesante mencionar otras figuras muy relacionadas con las TIC en la distribución turística, y autores como Vallespín y Molinillo (2014, p. 17) señalan que entre las tendencias del comercio electrónico destaca también el uso de las redes sociales, del comercio electrónico móvil y de la televisión interactiva. Añaden que “con el desarrollo de las redes sociales los usuarios han adoptado una nueva posición en el proceso comunicativo, pasando del rol de mero destinatario pasivo de la información, a

sujetos que actúan en la creación del flujo informativo mediante la generación de contenidos”. De esta manera, los propios usuarios participan indirectamente en la creación de nuevas tendencias que dirijan las posteriores actuaciones de distribuidores.

3.2 GDS de nueva entrada (GNE)

La generación de alternativas a los sistemas tradicionales de distribución y comercialización de reservas ha dado lugar a figuras como la de los llamados *GNE* o *GDS de nueva entrada*.

La aparición de este distribuidor representa la necesidad de modificar las estrategias para lograr una continuidad más eficiente y, de esta forma, compensar la desaparición progresiva de los GDS. Autores como Sismanidou, Palacios y Tafur (2008) afirman que hay una inclinación hacia el fin del oligopolio de los GDS debido a las quejas por parte de las aerolíneas sobre los costes de distribución. Los GNE suponen un intento de renovación y redirección de tácticas para lograr una reducción de esos costes y, de esta manera se impone un nuevo distribuidor que utiliza Internet como su recurso principal para ofrecer a clientes finales su inventario de plazas turísticas (MORÁN, 2007). No obstante, también se señala su resultado estará condicionado en el modo en el que se comercialice, ya que menciona que la aparición de las TIC supone para el proveedor de servicios una complicación debido a la pérdida de control sobre el producto y el precio y también del cliente.

En términos de costes, los GNEs ofrecen una reducción en la cuota de las reservas. Entre estos nuevos agentes cabe destacar G2 Switchworks, ITA Software, Farelogix y Triton, que ofrecen mejores condiciones que cuando los GDS renegocian sus contratos con los proveedores. Entre las principales soluciones y mejoras de estos nuevos sistemas se encuentra la capacidad ilimitada de nuevos productos y servicios para aerolíneas, como tarifas privadas, y la visualización preferida del inventario a las agencias autorizadas, entre otras (SISMANIDOU *et al.*, 2008).

En resumen los GDS ofrecen, a un menor coste, soluciones tecnológicas avanzadas para la realización de reservas (GRANADOS *et al.*, 2008; SISMANIDOU *et al.*, 2008). Sin embargo, los GNEs son una figura que, a pesar de nacer como alternativa necesaria al clásico modelo de intermediación, no ha logrado el éxito esperado. Julia Sattel, Vicepresidenta para Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica de Amadeus IT, pronosticó en 2005 que el auge de este nuevo distribuidor y competidor de Amadeus solo podría lograrse dentro de las fronteras de Estados Unidos. Sattel, citada por De la Rosa (2005) señala que el GNE es una herramienta adaptada a las necesidades de los locales y es importante comprender las características de cada mercado y prestarles servicio en función de sus características.

En definitiva, se puede afirmar que la irrupción de los GNE puede considerarse como base de los cambios en la intermediación *a priori*, pero entre las causas de su limitado éxito se encuentran (SISMANIDOU *et al.*, 2008):

- La falta de desarrollo en Europa y la reducida capacidad de adaptación a entornos diferentes.
- La sobreestimación de la oferta tecnológica, ya que no ha sido posible un desarrollo que cubra todas las funcionalidades de los GDS.
- La visión centrada en la reducción de coste para las aerolíneas y el escaso enfoque en las agencias de viaje. A pesar de generar menor coste, el volumen de reservas también se ve aminorado, por lo que no cumple las expectativas deseadas para las aerolíneas.

- Los GNE no alcanzan a un sector de clientes con mayor valor. Por ejemplo, el segmento de viajes corporativos atrae no solo a operadores tradicionales, sino también a operadores *low cost*. Este tipo de operadores desean continuar con los beneficios que los GDS les reportan, además mantener un flujo constante de reservas a través de su propio canal de distribución (páginas web).

3.3 Análisis de caso: El nuevo modelo de negocio de Amadeus en la distribución

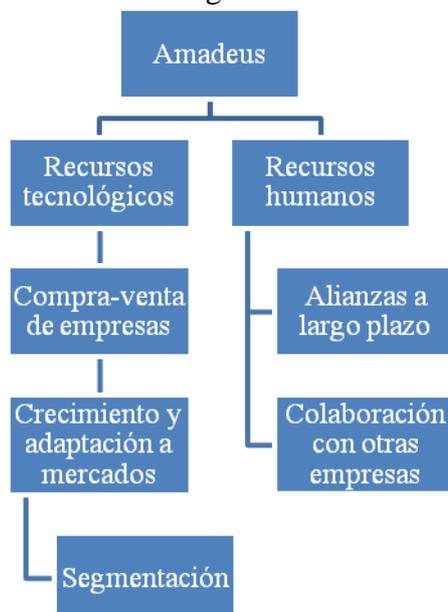
A lo largo del proyecto hemos observado una evolución en el software tecnológico de Amadeus, hilo conductor de este proyecto. Desde su nacimiento hasta nuestros días se ha transformado para continuar dando servicio a las miles de agencias de viaje y empresas que operan con él. Por ello, este estudio se detiene en profundidad en la redirección de su modelo de negocio.

En primer lugar, se define *modelo de negocio* como el conjunto de estrategias que deben permitir generar y gestionar convenientemente tanto recursos intangibles como sus capacidades para alcanzar el éxito empresarial. Es una herramienta que permite tener una visión global de la empresa en base a la que desarrollar un plan de actuación adecuado ante cambios en las condiciones competitivas del mercado (GARCÍA-MUIÑA *et al.*, 2014).

Para visualizar el modelo de negocio de Amadeus, se distinguen tres competencias principales: capacidad de innovación, capacidad de relación con el cliente y capacidad de reconocimiento en el mercado. Estas capacidades se enriquecen de los mecanismos de desarrollo interno, del mercado de compra-venta de empresas y de los acuerdos de cooperación que se llevan a cabo a largo plazo.

En la ilustración 1 se muestra de forma más clara el proceso de reorganización que se está llevando a cabo en Amadeus:

Ilustración 1: Reorganización de Amadeus.



Fuente: Elaboración propia

Debido al proceso de desintermediación que se ha expuesto anteriormente y al surgimiento de nuevos competidores, la ruta que siguió la empresa consistió en la adaptación a una nueva etapa de distribución turística, apoyándose en la personalización

y la segmentación de mercados. En la tabla 4, se indican las principales acciones destinadas a cada nicho de mercado.

Tabla 4. Proyectos de ampliación y diversificación de productos de Amadeus.

PROYECTOS DE AMPLIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS DE AMADEUS			
ACTUACIÓN		AÑO	OBJETIVO
Compra de NMTI Holding	Adquisición de Newmarket	2014	Crecer en el negocio hotelero
	Adquisición de UFIS Airport	2014	Crecer en el sector de los aeropuertos. Participar de forma colaborativa en la gestión aeroportuaria con soluciones tecnológicas
	Adquisición de i:FAO	2014	Impulsar el segmento de viajes corporativos
Adquisición de Hotel SystemsPro (se une a la línea Newmarket)		2015	Ampliar sus servicios a las ventas y catering de la industria de alojamientos turísticos
Colaboración con OMT, Segittur y otras empresas para lanzar un billete digital para medios de transporte		2015	Aportar soluciones tecnológicas que permitan encadenar todos los transportes de un viaje para agilizar operaciones
Adquisición de Navitaire (Accenture)		2016	Especializarse en el segmento de bajo coste e híbrido, pero separándolo del segmento tradicional
Acuerdo tecnológico con SAP (Integración de Cloud for Travel and Expense en Amadeus e-Travel Management)		2014	Crear una solución para viajes corporativos basada en la nube, con capacidad para realizar reservas y gestionar gastos vía online y a través de dispositivos móviles
Acuerdo comercial entre Amadeus y JAL (Japan Airlines)		2014	Abastecer de tecnología a aerolíneas asiáticas mediante la plataforma Altea.
Desarrollo de un sistema de distribución para autobuses en Cuba		2014 y 2015	Administrar e informatizar los procesos de comercialización y distribución de la empresa Viazul
Adquisición del 24,9% de Hiberus Travel IO Solutions		2015	Fomentar la inversión continua en I+D+i, mediante una plataforma multicanalidad para el segmento vacacional

Fuente: HOSTERLTUR y elaboración propia

Amadeus (2013), citado por Hosteltur (2014), comenta que los objetivos de la compañía se basaba en ampliar y desarrollar nuevos productos tecnológicos. Para ello, la estrategia se desarrollaría en seis ejes: hoteles, aeropuertos, y ferrocarril; y pagos, *travel intelligence* y *new media* como unidades transversales.

No obstante, las diferentes acciones que se han mencionado en la tabla 4 no simbolizan un cambio drástico en la filosofía de la empresa, sino una manera de enriquecer sus servicios. Es interesante mencionar que según Amadeus (2013) citado por Vargas (2014) la inversión en I+D sigue siendo su pilar de crecimiento

fundamental, destinándole más de 2.900 millones de euros en los últimos diez años. Añade además, que forma parte de una estrategia a medio y largo plazo, orientada a capitalizar las tendencias y necesidades que han identificado en los distintos segmentos.

4 ESTUDIO EXPLORATORIO

4.1 Planteamiento de hipótesis

Para la investigación del estudio se han establecido determinadas hipótesis que ayuden a orientar los objetivos de la investigación. Tras la lectura y desarrollo de la parte teórica del estudio, nos proponemos dar respuesta a las siguientes hipótesis:

H.1.: A pesar de la disminución en la venta del producto vacacional, se ha incrementado la venta de escapadas de fin de semana y de cruceros a través del GDS Amadeus.

H.2.: Las nuevas decisiones y acuerdos estratégicos llevados a cabo por Amadeus, afectan notablemente al flujo de reservas a través de las agencias de viaje.

H.3: Las agencias de viaje online y los buscadores se han posicionado firmemente como un competidor real e inmediato para las agencias de viaje presenciales.

H.4: Las agencias de viaje consideran que la tendencia llevará a los proveedores a evitar el pago de comisiones a los GDS y vender sus productos a través de su página web.

4.2 La muestra del estudio

Tras plantear las hipótesis, se realizó una tormenta de ideas para recopilar el mayor número posible de agencias de viaje en la Comunidad de Madrid. En base a un primer listado de agencias de variados segmentos, tamaños y localizadas en diferentes puntos de Madrid, se pasó a eliminar aquellas que no trabajan con el sistema Amadeus. Este primer paso, que se llevó a cabo contactando a través del correo electrónico, resultó fundamental para lograr mayor precisión en los resultados del cuestionario.

Una vez recopiladas las principales empresas de la muestra, se realizó una investigación a través de las páginas web de las agencias de viaje, para recopilar las direcciones de correo electrónico de las delegaciones de la Comunidad de Madrid, y después en todo el territorio de España. En la tabla 5 aparece resumida de forma clara la información relativa a B The Travel Brand, una de las agencias de viaje con mayor número de delegaciones en nuestro país.

Tabla 5. Resumen del envío del cuestionario a B The Travel Brand.

NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN LA COMUNIDAD DE MADRID	25 direcciones de e-mail	
NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN ESPAÑA	274 direcciones de e-mail válidas ¹	

¹ La cantidad obtenida de e-mails en toda España fue de 328, de los cuales se descartaron 54 direcciones de correo electrónico pertenecientes a delegaciones asociadas a B The Travel Brand porque no utilizaban Amadeus.

OBSERVACIONES	Gran cantidad de agencias franquiciadas que están asociadas a la marca B The Travel Brand pero no utilizan el GDS Amadeus	
----------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

Viajes El Corte Inglés es otra de las agencias de viaje que más oficinas posee no solo en la Comunidad de Madrid, sino también en el resto de comunidades. Aproximadamente 426 delegaciones participaron en el trabajo de campo, como se resume en la tabla 6.

Tabla 6. Resumen del envío del cuestionario a Viajes El Corte Inglés.

NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN LA COMUNIDAD DE MADRID	89 direcciones de e-mail	
NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN ESPAÑA	426 direcciones de e-mail	
OBSERVACIONES	Escasa colaboración por parte de los agentes de viajes	

Fuente: Elaboración propia

Nautalia Viajes fue la tercera empresa escogida para la muestra, y además de las oficinas a pie de calle, colaboraron también aquellas destinadas a segmentos específicos como el de negocios. Se muestra un resumen en la tabla 7.

Tabla 7. Resumen del envío del cuestionario a Nautalia Viajes.

NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN LA C. DE MADRID	49 direcciones de e-mail	
NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN ESPAÑA	230 direcciones de e-mail	
OBSERVACIONES	Entre las 230 direcciones de e-mail figura la central de Nautalia, delegaciones destinadas a eventos y al segmento business y también agencias <i>implant</i> .	

Fuente: Elaboración propia

Por último, Halcón Viajes fue la cuarta agencia de viajes que participó en la muestra del estudio a pesar de la pequeña cantidad de direcciones de correo localizadas. La tabla 8 contempla los datos más significativos.

Tabla 8. Resumen del envío del cuestionario a Halcón Viajes.

NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN LA COMUNIDAD DE MADRID	40 direcciones de e-mail	
NÚMERO DE E-MAILS OBTENIDOS EN ESPAÑA	179 direcciones de e-mail válidas	
OBSERVACIONES	El total de e-mails obtenidos en todo el territorio español fue de 189, de los cuales aproximadamente 10 direcciones fueron erróneas o no estaban en funcionamiento.	

Fuente: Elaboración propia.

Debido a la limitación del territorio, se decidió ampliar la muestra a todas las provincias de España.

Además de la página web de la agencia de viajes, se utilizaron otros medios de búsqueda para localizar más delegaciones, como por ejemplo las páginas oficiales de turismo de cada comunidad. La utilización de los portales de turismo oficiales permitió avanzar de forma muy cómoda en la búsqueda de las empresas, gracias a los filtros de búsqueda de establecimientos.

4.3 El cuestionario y recogida de datos

El tema central del cuestionario giró en torno a la utilización de Amadeus, así como realizar una valoración y recabar la opinión sobre la perspectiva del futuro del GDS por parte de las agencias de viaje. Las preguntas del cuestionario se redactaron con un lenguaje sencillo y no comprometedor, y las respuestas fueron anónimas y confidenciales.

Las preguntas de la encuesta se agruparon bajo los bloques: “Tipo de agencia de viajes”, “Uso del GDS Amadeus”, “Productos de Amadeus”, “Valoración del GDS Amadeus” y “Futuro de la intermediación”. Las primeras preguntas del primer bloque se plantearon para conocer datos generales sobre la agencia, como el número de empleados o la pertenencia a un grupo empresarial. De esta forma, se ha podido analizar de forma organizada el *target* de la encuesta. Las siguientes categorías se establecieron para conocer el uso del GDS y una valoración general sobre sus productos. Por último, se puso especial atención en el último grupo de preguntas relacionadas con el futuro de la intermediación con la intención de obtener una opinión objetiva por parte del público de las agencias de viaje usuarias de Amadeus.

La duración empleada en recolectar las respuestas del cuestionario fue de aproximadamente dos meses (abril y mayo de 2016). En el mes de abril no se obtuvo el

número de respuestas necesario para elaborar una muestra adecuada y en mayo se volvió a lanzar en una segunda oleada.

Los primeros datos recogidos correspondieron a un primer lanzamiento del cuestionario a diferentes agencias de viaje de diverso tamaño y segmento. Algunas de ellas devolvieron los mensajes por varias causas, entre las que destacamos la no utilización del sistema Amadeus o el error informático del servidor de correo electrónico. No obstante, y al considerarse fallido el primer lanzamiento, se expone más detalladamente el inconveniente en el apartado Limitaciones del estudio.

En el segundo lanzamiento de la encuesta se tuvieron en cuenta más posibles factores de error, sin embargo, aunque se envió por e-mail a un número aproximado de 1.100 direcciones, solo se obtuvo un 4,5 % de respuesta (50 resultados).

El mayor número de respuestas proceden de B The Travel Brand y Viajes El Corte Inglés. La motivación se basa en ser las AAVV con mayor número de direcciones de correo electrónico que corresponden con un mayor número de delegaciones a pie de calle, en centros comerciales, agencias implant, etc.

Durante la realización de la encuesta se atravesaron dificultades derivadas de la gestión de correos de Gmail, la colaboración escasa por parte de los agentes de viaje y el esfuerzo para alcanzar una muestra adecuada de respuestas.

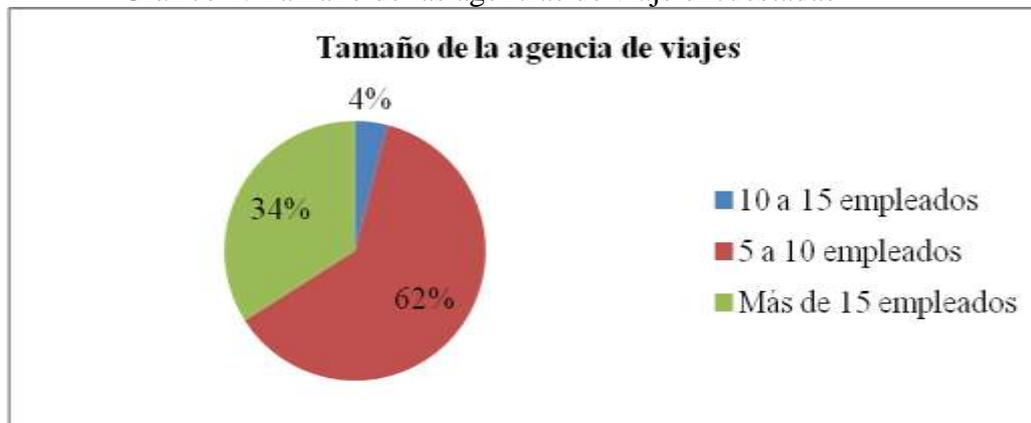
Por último, se utilizó la aplicación online para encuestas de Google con el objetivo de resultar más cómodo al público y de obtener resultados de manera clara y visual. A pesar de que la misma aplicación ha permitido generar un informe con las respuestas, los gráficos y la información estadística se ha elaborado manualmente mediante la aplicación Excel.

4.4 Análisis de los resultados obtenidos

Este apartado está destinado a analizar los datos y la información recabada a través del cuestionario realizado a las agencias de viaje.

En primer lugar, es necesario conocer información acerca de la identidad de las agencias de viaje que se representa en el gráfico 1, y a través de las respuestas a las primeras preguntas se ha podido concluir que un 62% de los encuestados correspondían a agencias de entre 5 y 10 empleados. De la misma manera, un 34% corresponden a agencias de más de 15 empleados y una minoría (4%) trabaja en agencias de viaje de entre 10 y 15 empleados.

Gráfico 1. Tamaño de las agencias de viaje encuestadas



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la identificación de las agencias de viaje investigadas, se ha tenido en cuenta la pertenencia a un grupo empresarial, ya que puede aportar mayor información en cuanto al uso de Amadeus. La mayoría de agencias colaboradoras en el cuestionario forma parte de un grupo empresarial, lo que indica que el uso de Amadeus está más extendido en grandes grupos turísticos.

Otro de los rasgos más interesantes a la hora de conocer el *target* de la encuesta es el tipo de producto en el que el establecimiento está especializado, tal y como se refleja en el gráfico 2. De este modo, los agentes de viajes seleccionaron aquellos productos más característicos que comercializa su agencia de viajes, resultando los viajes vacacionales los más populares (23%) junto con los cruceros (15%). Las escapadas fueron los viajes menos populares (11%). Además se incluyó una opción especial en la pregunta, denominada *otros*, en el caso de que las agencias vendieran otro tipo de producto más específico. Respecto a los resultados de la opción “Otras especialidades” cabe destacar el segmento corporativo o de empresa como el más frecuente con un 50% de respuestas. Los viajes de grupos también son populares, alcanzando un 40% de respuestas.

Gráfico 2. Especialización de las agencias de viaje encuestadas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la información recabada sobre la utilización previa de otro *software* distinto de Amadeus en la agencia de viajes, se obtuvo una masiva respuesta negativa a la pregunta. Un 86% afirmó no haber utilizado otro GDS, y tan solo un 14% sí había utilizado otro.

Otro de los objetivos fundamentales era conocer si los propios agentes de viajes habían tenido contacto previo con otro GDS distinto de Amadeus, y las respuestas, representadas en el gráfico 3, indicaron que un 87% de los agentes solo habían utilizado Amadeus. El 8% había utilizado Galileo; un 4% Worldspan; y un 2% Sabre.

Gráfico 3. Contacto previo con otro GDS por parte del agente de viajes.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el GDS Amadeus es el más extendido en España, lo que denota la escasa implantación del otro gigante intermediario, Sabre considerado como un competidor por parte de Amadeus. Con la intención de valorar más profundamente la utilización de Amadeus en las agencias de viaje, se preguntó por el posible interés en un cambio de GDS, el 92% declara estar satisfecha y no lo reemplazaría.

En el gráfico 4 aparece representado mediante barras el porcentaje de respuestas basadas en la utilización de páginas web como Booking o Tripadvisor en la venta de productos turísticos por parte de las agencias de viaje.

Gráfico 4. Recursos utilizados por las agencias de viaje encuestadas.



Fuente: Elaboración propia

La propia web del proveedor ha resultado ser la herramienta más utilizada, con un 38% de respuestas (42 veces seleccionado de un total de 112). Tripadvisor es también otro recurso útil, especialmente en la búsqueda de opiniones de destinos y

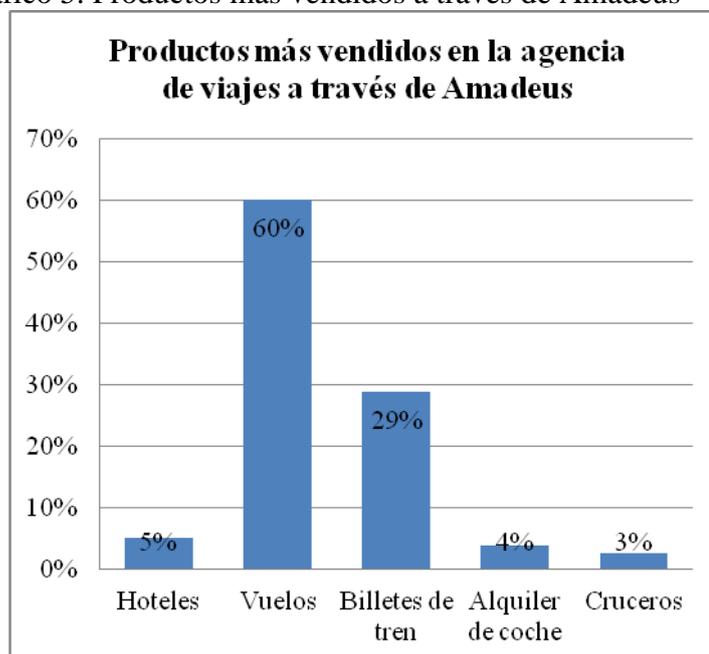
hoteles. Los portales de destinos turísticos también son bastante utilizados, ya que se obtuvo un 26% de respuestas, probablemente con el objetivo de conocer información práctica y ayudarse en la venta.

Una vez finalizada la parte de recursos utilizados con más frecuencia por las agencias de viaje, este trabajo de campo se centra ahora en los productos comercializados a través de Amadeus. Para ello, los gráficos 5 y 6 reflejan las repuestas relacionados con los productos más y menos vendidos a través del GDS Amadeus, respectivamente.

El producto más reservado con Amadeus es el aéreo, con un 60% de las respuestas, posiblemente debido a la gran demanda de vuelos y también debido a las ventajas de rapidez y comodidad en la utilización del software. Seguido de los vuelos, los billetes de tren es también un producto muy vendido, a pesar de que las agencias de viaje pueden utilizar otro sistema para reservas y gestionar viajes por tierra como las propias aplicaciones de Renfe.

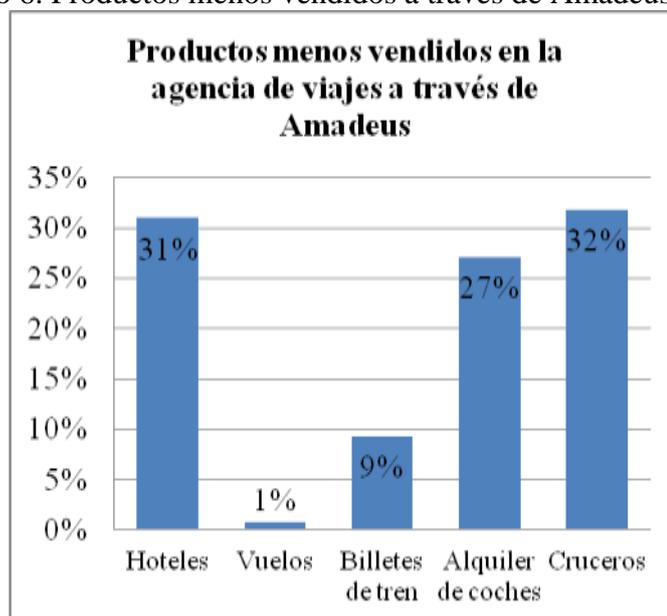
Sin embargo, la venta de cruceros no es demasiado habitual a través de este GDS, con un 32% de respuestas en la pregunta “productos menos vendidos a través de Amadeus”. Este bajo porcentaje puede estar condicionado por dos motivos, el primero, que Amadeus no es un sistema especialmente indicado para este tipo de productos como son los cruceros, y en segundo lugar, porque las navieras no gestionan sus reservas mediante este sistema informático de intermediación.

Gráfico 5. Productos más vendidos a través de Amadeus



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Productos menos vendidos a través de Amadeus.



Fuente: Elaboración propia

En relación con los productos más vendidos, también se incluyó la pregunta del tipo de viaje que más se comercializa a través de Amadeus, y en este sentido, el viaje internacional es el más frecuente. Se puede deducir que este resultado está muy relacionado con la venta de billetes aéreos.

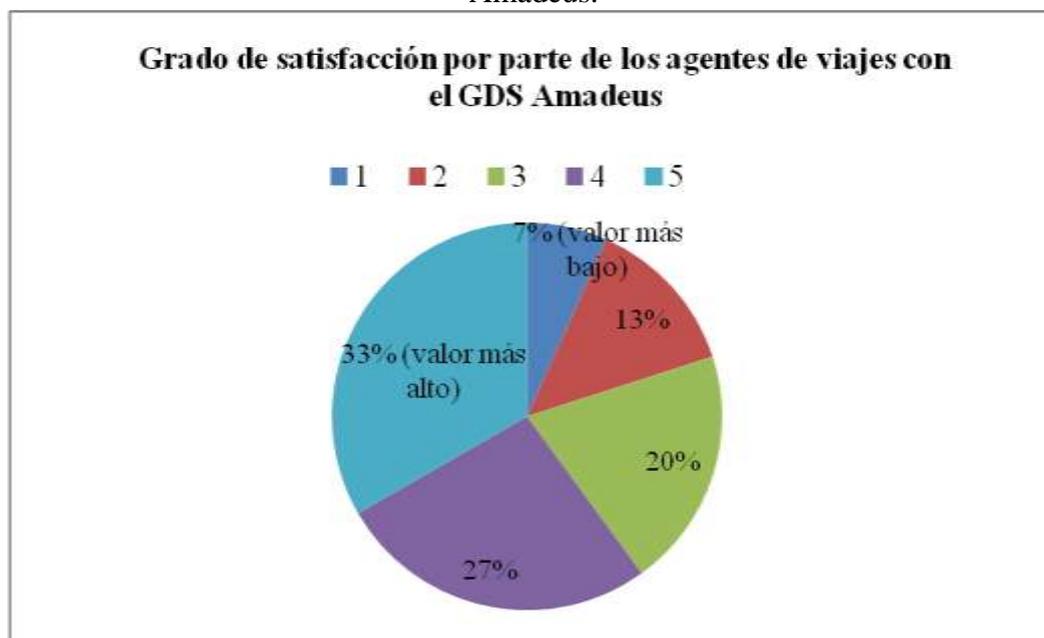
Como se ha mencionado anteriormente, los viajes vacacionales son los más característicos de las agencias encuestadas, sin embargo, se decidió investigar la variación en su venta, especialmente si existía una disminución. Se obtuvieron 28 respuestas referidas a “No”, lo que supone un 56%, un porcentaje bastante igualado al 44%, que seleccionó “Sí”.

A continuación, con la anterior especulación sobre el descenso del producto vacacional, se investigó sobre el flujo de reservas de escapadas de fin de semana. Se obtuvo un 84% de respuestas negativas al preguntar sobre un posible incremento en la venta de este tipo de viajes. Solamente un 16% (8 respuestas) afirmaron haber notado un incremento. Esta disparidad puede darse debido a la inclinación por parte de los turistas a planificar y reservar su viaje de manera independiente sin acudir a una agencia de viajes.

Por último, en cuanto a la comercialización de productos turísticos a través de Amadeus, se recabó información sobre cruceros. El motivo fue conocer la perspectiva de los agentes de viaje sobre un producto que está en alza en España en los últimos años. Sin embargo, tal y como ya se indicó anteriormente, es uno de los productos menos vendidos a través del GDS Amadeus. Así, se obtuvo un 88% de respuestas que afirmaron no haber notado un aumento en las reservas de cruceros, e incluso una minoría respondió haber notado un descenso considerable.

Con respecto al apartado destinado a conocer la valoración por parte de las agencias de viaje del GDS Amadeus, se ha organizado la información en el gráfico 7.

Gráfico 7. Satisfacción por parte de las agencias de viaje encuestadas con el software Amadeus.



Fuente: Elaboración propia

El valor más alto está representado en color azul y muestra un porcentaje de 33%, lo que demuestra una alta satisfacción con el uso del GDS. Las razones que los encuestados dieron para justificar estos valores positivos se muestran en la tabla 9:

Tabla 9. Representación de las opiniones favorables de Amadeus por parte de las agencias de viaje.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES	N.º APROX. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Rapidez en su uso e inmediatez	18	36%
Tarifas	2	4%
Facilidad	4	8%
Disponibilidad real, especialmente para la emisión de vuelos	5	10%
Seguridad	2	4%
Eficacia	2	36%
Herramienta completa (posibilidades que ofrece)	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Para conocer la opinión de las agencias de viaje sobre los aspectos que valoran positivamente en la utilización del software Amadeus, en el cuestionario se lanzó una pregunta con respuesta abierta. De este modo, los agentes redactaron según su criterio los factores más relevantes, entre los que se destacan la eficacia, la rapidez y la inmediatez (se obtuvo un 36%).

Por otra parte, tan solo 4 de los encuestados respondieron que les resultaba una herramienta fácil de utilizar, lo que supone un 8% (véase el gráfico 8), aspecto relacionado con los aspectos negativos de Amadeus.

Gráfico 8. Aspectos más satisfactorios para las agencias de viaje del uso de Amadeus.



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se recogen las valoraciones menos positivas del uso de Amadeus, y al igual que en la anterior pregunta, se han seleccionado las respuestas más frecuentes y relevantes debido a la diversidad de opiniones.

Se observa un alto porcentaje referido a la complejidad y dificultad en el uso del software. Además, los agentes expresaron su queja en cuanto a la complicación a la hora de realizar cambios sobre las tarifas ofrecidas por el GDS, y sobre la complejidad en su aprendizaje.

Tabla 10. Representación de las opiniones menos favorables sobre Amadeus por parte de las agencias de viaje encuestadas.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES	N.º APROX. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Poco intuitivo	4	8%
Complejidad	16	32%
Costes	3	6%
TOTAL	50	46%

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se dedicó una parte al final del cuestionario al futuro de la intermediación. El propósito fue conocer el punto de vista de las agencias de viaje sobre las nuevas estrategias que ha puesto en marcha Amadeus. Por otra parte, se quiso conocer la opinión acerca de competidores del GDS, como Booking o Google y una simple previsión de futuro sobre la intermediación.

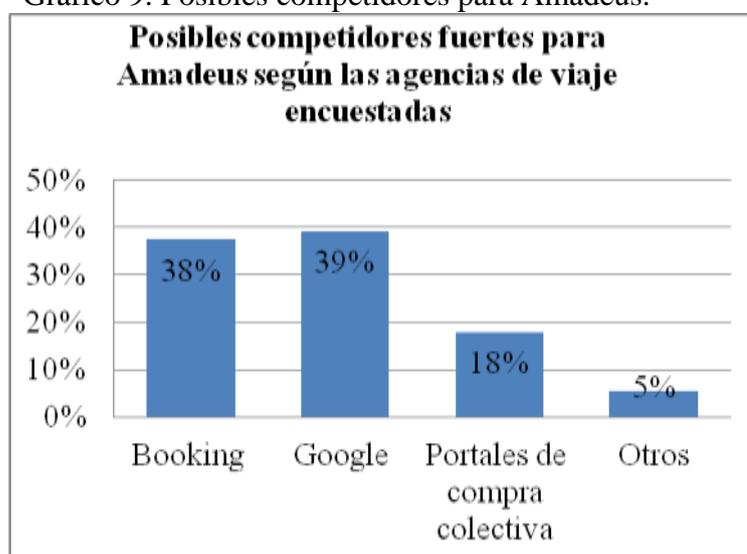
A continuación se muestran los porcentajes obtenidos sobre la pregunta “Debido a factores competitivos, Amadeus ha redireccionado sus estrategias y ampliado su cartera de productos. Entre otras medidas, se encuentra la adquisición de plataformas para gestionar aeropuertos o la colaboración con otras empresas de ámbito turístico. Valore en qué grado cree que las nuevas estrategias que está desarrollando Amadeus afectan al flujo de reservas de su agencia de viajes”. Un 62% señaló no haber notado

ningún tipo de alteración en el flujo de reservas de ningún producto, lo que se traduce positivamente en que las reservas no se verán afectadas y, por tanto, no existirá una disminución de negocio.

En cuanto a los competidores que más rivalidad pueden tener con Amadeus, se decidió incluir los cuatro siguientes en el cuestionario, por diversas razones:

- **Booking.** Obtiene una elevada cantidad de reservas por parte de turistas que no acuden a agencias de viaje tradicionales, y además, las tarifas económicas que ofrece influyen de manera decisiva en la intención de reservar.
- **Google.** Es un buscador que desea posicionarse en el sector turístico.
- **Portales de compra colectiva.** La venta de productos turísticos a precios muy reducidos por parte de entidades de compra colectiva como Groupon, Groupalia o LetsBonus, también supone una amenaza para el GDS Amadeus.

Gráfico 9. Posibles competidores para Amadeus.



Fuente: Elaboración propia

Google y Booking son los competidores más fuertes para Amadeus, según la opinión de las agencias de viaje. Se consideran las razones expuestas anteriormente como las más indicadas a la hora de interpretar los resultados, especialmente en el caso de Booking por sus precios más baratos. Para la opción “Otro” se obtuvo un 5% de respuestas, y añadieron otras páginas web como Logitravel, los buscadores de vuelos y otras herramientas. Estos datos se han representado en el gráfico 9.

En último lugar se incluyó la pregunta más interesante del cuestionario: conocer las tendencias futuras en el sector de la distribución por parte de las agencias de viaje. Con un 52% de respuestas, la posibilidad de que los proveedores decidan evitar el uso de los GDS con el fin de eludir el pago de comisiones y vender sus productos por sus propios medios ha sido la más señalada. De forma muy similar, con un 46%, se encuentra la tendencia a la especialización por parte de los distribuidores tradicionales. Este hecho representa la clara lucha entre evitar el pago de tarifas y comisiones por parte de empresas proveedoras y la búsqueda de los GDS como Amadeus de nuevos nichos de mercado a los que dar servicio.

5 CONCLUSIONES

En un entorno global y altamente competitivo, la industria del turismo ha apoyado sus actividades de distribución en las TIC y en la conexión electrónica global para superar barreras fronterizas y establecer relaciones con proveedores y turistas, así como con agencias de viajes y operadores turísticos (RADULOVIC, 2013). Por ello, el presente trabajo presenta evidencia teórica y empírica sobre el papel de los GDS en la distribución turística a través de las agencias de viajes.

Cabe destacar que la mayoría de las agencias encuestadas pertenecen a grupos empresariales de gran tamaño, donde el uso de Amadeus está muy extendido. Además, gran parte de los agentes de viaje que han participado en el sondeo únicamente habían tenido contacto con el GDS Amadeus.

El producto vacacional es el que más se comercializan las agencias encuestadas, a pesar de que no sea el más reservado a través de Amadeus, debido, principalmente, a la demanda de vuelos internacionales para estancias más cortas. Los resultados relacionados con la hipótesis del posible aumento en la venta de cruceros, evidencian que no se ha percibido un incremento e incluso pudo darse una disminución.

Amadeus es calificado como un sistema de gestión eficaz y muy completo por parte de las agencias de viaje, sin embargo hacen uso de Internet para ayudarse en la venta. Otras herramientas como la propia web del proveedor de servicios o Tripadvisor son muy utilizadas en las agencias de viaje, con el fin de consultar información adicional o conocer experiencias de otros viajeros.

El grado de satisfacción por parte de las agencias con el software Amadeus es alto, debido a la rapidez, inmediatez y eficacia. La disponibilidad en tiempo real, especialmente para vuelos, es uno de los rasgos que más satisfacen a la red de agencias de toda España. Sin embargo, la dificultad en su aprendizaje, la complejidad de su uso y el elevado coste son los aspectos negativos más relevantes.

Por otra parte, la redirección de estrategias de Amadeus no ha afectado al flujo de reservas de las agencias de viaje, hecho que puede considerarse positivo, ya que no existe una disminución del negocio. A través de los datos aportados en la encuesta, se deduce, por el contrario, que incluso en un futuro aumentará el negocio, debido a la tendencia a la especialización por parte del Amadeus para alcanzar nuevos segmentos de mercado.

En relación a lo expuesto a lo largo del presente trabajo sobre el proceso de desintermediación, se ha obtenido información sobre otras alternativas a las agencias de viaje. Los viajeros que no demandan los servicios aportados por ellas son más sensibles al precio, de ahí que Booking sea una de las páginas que más tráfico de reservas tiene. Esta competencia en el precio contribuye a la desintermediación en el sector turístico y sitúa a páginas web como Booking o buscadores como el gigante Google como competidores de Amadeus.

Otra de las tendencias más acusadas, según la opinión de los agentes de viajes, es la intención de las empresas prestadoras de servicios como las aerolíneas de evitar el pago de comisiones a los distribuidores tradicionales. De esta manera, venden sus productos a través de su página web de forma más económica. No obstante, un significativo 46% de los encuestados también opinó que los GDS explorarían formas inéditas de distribuir sus productos y continuar así la cadena de la intermediación a través de nuevos nichos de mercado.

Una vez expuestas las conclusiones, es conveniente explicar brevemente las limitaciones e inconvenientes del estudio. Por otra parte, también se han incluido algunas recomendaciones para estudios futuros, que se detallarán más adelante.

Para el desarrollo del trabajo de campo se decidió realizar un cuestionario, cuyo *target* fue el de las agencias de viaje, ya que era el público que podría proporcionar información especializada sobre la intermediación en el turismo. Algunos inconvenientes aparecieron en el proceso de búsqueda de contactos de agencias de viaje, especialmente en el caso de Halcón Viajes, cuyas direcciones de correo electrónico no estaban disponibles en su página web. Como se mencionó en el apartado Muestra del estudio, los portales oficiales de turismo de cada comunidad autónoma resultaron de gran ayuda para localizar direcciones de correo electrónico de agencias de viaje a nivel nacional.

Por otra parte, se ha tenido en cuenta la extensión de la encuesta y se ha intentado reducir el número inicial de preguntas redactadas, ya que podría resultar molesto para el público encuestado. Sin embargo, y a pesar de realizar un envío a gran escala del cuestionario, se logró únicamente una reducida muestra de 50 participantes. Este hecho también está motivado por las limitaciones de Gmail, servidor de correo electrónico de Google, que no permite el envío masivo de *e-mails* a direcciones de un mismo dominio.

Como término a este trabajo se apuntan sugerencias sobre posibles investigaciones en el futuro. Así, numerosos estudios apuntan a la importancia de profundizar en la investigación sobre la distribución online (VÁZQUEZ-CASIELLES *et al.*, 2009), y se consideró esta como una vía para nuevas investigaciones. Otros subsectores dentro del turismo que empleen de manera distinta las TIC resulta también un tema de interés debido a la fuerza con la que han irrumpido estas tecnologías en la industria turística. Uno de los ejemplos más llamativos es el caso de la tecnología móvil y las *app* en destinos turísticos, que gestionan información práctica para el visitante de forma cómoda en su móvil. Por último, un estudio comparativo sobre el uso de otros GDS a nivel europeo es otra manera de analizar el sector de la intermediación fuera de las fronteras de España.

REFERENCIAS

AIELLO, L. (2012). "Role of Meta-search Engine in the Relationship Tourist/e-Retailer. Conceptual Models: E-agility Matrix y Circle of e-Relationship". *Information Science and Digital Content Technology (ICIDT)*. vol. 3: 749-756.

AMADEUS (2015). "About GDS Distribution". 17/11/2015. http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_1A-corporate/Hotels/Amadeus-LinkHotel/About-GDS-Distribution/1319593371760-Page-AMAD_DetailPpal?industrySegment=1259068355773.

BEAVER, A. (2005). *A Dictionary of Travel and Tourism Terminology*. Universidad de Bournemouth: CABI Publishing. Segunda Edición.

BORJA SOLÉ, L., GOMIS J. M. (2009). *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Ed. Pirámide

BUHALIS, D. (2000). "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*, vol. 21: 97-116

BUHALIS, D. (2003). *eTourism. Information technology for strategic tourism management* (pp: 78-95). Londres: Pearson (Financial Times/Prentice Hall).

- DANA, J. D., ORLOV, E. (2014). "Internet Penetration and Capacity Utilization in the US Airline Industry". *American Economic Journal: Microeconomics*, vol. 6, nº. 4: 106-137.
- DE LA ROSA J.M, (2005). "El GDS Amadeus considera muy complicado que los GNE lleguen a Europa". http://www.hosteltur.com/28273_gds-amadeus-considera-muy-complicado-gne-lleguen-europa.html 04/04/16
- DE LA ROSA, J.M. (2014). "Amadeus se diversifica pero mantiene a la agencia como eje de su negocio". *Hosteltur*. 22/01/2016. http://www.hosteltur.com/160540_amadeus-se-diversifica-mantiene-agencia-como-eje-su-negocio.html
- DE LA ROSA, J. M., HINOJOSA, V., PORRAS, C. VARGAS, Á. (2015). "Conclusiones del Foro Turístico Hosteltur 2015. La nueva intermediación y la relación precio/valor desatan un nuevo ciclo de cambios". *Hosteltur*. nº. 249: 5-21.
- DECRETO 89/2010, de 22 de julio, por el que se regula la actividad de intermediación turística. Boletín Oficial de Canarias. Consejería de Turismo. nº. 149: 1-7.
- FLORES, D., SALAZAR, L., SANTANA, M.A. (2011). "¿Desaparecerán los Tour Operadores? El papel de los intermediarios en la distribución turística: Análisis del caso de Tenerife". *Pasos*. vol. 9, nº. 2: 341-350.
- GARCÍA-MUIÑA. F, GONZÁLEZ. R, MEDINA. S. (2014). "El modelo de negocio como brújula en entornos dinámicos: el caso de Amadeus". *Dirección y Organización*. nº. 54: 3-20.
- HO, C.I., LEE, Y.L. (2007). «The development of an etravel service quality scale». *Tourism Management*, vol. 28, nº 6: 1434-1449.
- HOSTELTUR (2014). "Amadeus firma un acuerdo estratégico con SAP". *Hosteltur*. 27/01/2016. http://www.hosteltur.com/158860_amadeus-firma-acuerdo-estrategico-sap.html
- JIMÉNEZ, A. (2007). *La integración de las funciones de marketing e innovación de producto: el uso de las TIC en el fomento de la cooperación*. En Ayala, J.C, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro (p. 1522). Universidad de La Rioja.
- MORÁN, J.M. (Coord.). (2007). *Nuevas tecnologías, nuevos empleos y nuevas organizaciones*. Fundación Telefónica y Fundación Francisco Largo Caballero. Madrid.
- RADULOVÍÉ, L. (2013). "The role and potential of Global Distribution System Amadeus for tourism development at the global level". *Singidunum Journal*, vol. 10, nº. 1: 28-38.
- SABRE. (2015). "Acerca de Sabre Travel Network". 9/12/2015. <http://sp.la.sabretravelnetwork.com/home/about/>.
- SABRE. (2015). "Our history". 3/12/2015. <http://www.sabre.com/about/our-history>.
- SEVILLIA, S.F., YLAGAN, A.P. (2016). "Effects of Computer Reservation System in the operations of travel agencies". *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 4, nº. 4: 23-28.
- SISMANIDOU, A., PALACIOS, M., TAFUR, J. (2008). *The failure of Global Distribution Systems New Entrants (GNEs) to offer a true alternative to traditional*

GDSs: myth, reality and opportunity. Air Transport Research Society (ATRS). 12th World Conference (pp. 9-12). Atenas.

STANDING, C., TANG-TAYE, J. P., BOYER, M. (2014). "The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001–2010". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 31, nº 1: 82-113.

THOMAS, R., WOOD, E. (2014). "Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector". *Tourism Management*, vol. 45: 39-48.

VÁZQUEZ-CASIELLES, R., RÍO-LANZA, A.B., SUÁREZ-ÁLVAREZ, L. (2009). "Las agencias de viaje virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente?". *Universia Business Review*, nº 24: 122-143.

VALLESPÍN, M., MOLINILLO, S. (2014). "El futuro de la intermediación en el sector turístico". *Revista de Análisis Turístico*, nº 17, 1^{er} semestre: 13-25.

VARGAS, Á. (2013). "Expedia registra una subida del 35% en la demanda de paquetes hacia España". Hosteltur. 22/01/2016. http://www.hosteltur.com/122510_expedia-registra-subida-35-demanda-paquetes-espana.html

VARGAS, Á. (2015). "Sabre completa la adquisición del GDS asiático Abacus. Hosteltur. 9/12/15. http://www.hosteltur.com/111798_sabre-completa-adquisicion-gds-asiatico-abacus.html.

VILLIERS DE, P. (2015). "Puentes y telarañas". *Revista SAVIA*. 25/11/2015. <http://www.revistasavia.com/opinion/puentes-y-telaranas>.

Analysis of ICT in tourism through the study of GDS in Spain

Abstract

Tourist products distribution is an activity inside of the tourism sector, and participating individuals have provided themselves with Information and Communication Technologies. As an example, Global Distribution Systems is one of the most interesting and archetypal, due to its constant process of adaptation to new ways of tourism consume and also to it facing with its competitors. By making a great investment and technology modernization, not only they reach new market niches but also they diversify its business. Spanish Amadeus IT paradigm has been studied through a literature review and in collaboration with travel agencies opinion. Among the conclusions are the satisfaction with the use of the Amadeus tool by the travel agencies belonging to large tourist groups and a specialization by the GDS to reach other segments.

Keywords: *ICT, AMADEUS, travel agency, GDS, airlines, tourist disintermediation.*

Artigo recebido em 15/09/2016. Aceito para publicação em 13/03/2017.