



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



GRADO/MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Revisión de los impactos y gestión de la multicanalidad en la distribución de empresas hoteleras

Presentado por: Borja Saavedra de Sancho

Fdo: Eduardo William Secin

Las Palmas de Gran Canaria, a 5 de diciembre de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	RESUMEN.....	3
2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	4
3.	LA DISTRIBUCIÓN Y LA GESTIÓN DE CANALES	5
3.1.	Definición de un canal de distribución.....	5
3.2.	Principales conceptos de gestión de canales.	6
3.3.	Distribución multicanal.	8
3.4.	Distribución canal cruzado.	8
3.5.	Distribución omnicanal.	9
3.6.	Ventajas de la omnicanalidad.	9
3.7.	Desventajas de la omnicanalidad.....	10
3.8.	Estrategias de éxito de la omnicanalidad.....	11
3.9.	La adopción de un nuevo canal.	11
3.10.	La adopción de un nuevo canal.	13
4.	LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA.....	15
4.1.	Concepto de la distribución turística.	15
4.2.	Canales de distribución turísticos.....	15
4.3.	Concepto de intermediación turística.	16
4.4.	De la desintermediación a la reintermediación.	17
4.5.	Los intermediarios turísticos <i>online</i> y <i>offline</i>	18
4.6.	Ciclo de vida del viaje turístico.	20
5.	CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	22
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resumen	3
Figura 2. Objetivos.	5
Figura 3. Differentiation of Channel Management Concepts.	6
Figura 4. Comparación de la estrategia multicanal y omnicanal.	6
Figura 5. Evolución de la gestión de canales.....	7
Figura 6. Successful strategies for omnichannel retailing.	11
Figura 7. Atributos en la adopción de un nuevo canal.	12
Figura 8. Conceptual Model of Drivers of Channel Adoption Duration.....	13
Figura 9. Impacto de los canales online en la oferta y la demanda.	14
Figura 10. Functions of the tourism distribution channel.....	16
Figura 11. Clasificación por autor de las categorías de intermediarios.....	17
Figura 12. Clasificación de intermediarios turísticos.	18
Figura 13. Análisis DAFO intermediario offline.	19
Figura 14. Análisis DAFO intermediario online.	20
Figura 15. Ciclo del viaje turístico.	22

1. RESUMEN

El presente trabajo consiste en una revisión bibliográfica cuyo objeto de estudio es la aplicación de una estrategia omnicanal eficiente en el sector hotelero. El proceso de estudio sigue una secuencia de análisis que parte de la base bibliográfica sobre las distintas estrategias de distribución y cómo las organizaciones se están adaptando. Todo ello trasladado finalmente al panorama actual de la intermediación en el sector turístico, se realiza un análisis prospectivo sobre los cambios que se han producido en la distribución hotelera debido a la evolución de los canales de venta, así como, a la llegada de internet y al impacto de las innovaciones en las tecnologías de la información.

Figura 1. Resumen



El trabajo se divide en los tres apartados fundamentales representados en la figura 1. El primero de ellos sirve para definir los conceptos que se asocian a la distribución y plantear las diferencias entre las estrategias de estudio, a partir de la revisión bibliográfica de los principales autores y las principales revistas académicas. El segundo apartado se centra en el análisis de la distribución y la intermediación turística, prestando especial atención al proceso de transformación de la distribución turística que ha dado lugar a un nuevo mapa omnicanal. Para ello se examina el

panorama actual de la intermediación turística y se realiza un análisis sobre la evolución de los principales canales de la distribución hotelera. Se pone de manifiesto las consecuencias de la omnicanalidad en el sector turístico, haciendo un análisis DAFO sobre los principales agentes intermediarios en la distribución hotelera, tanto de forma offline como online, así como un acercamiento a las principales herramientas para llevar a cabo una estrategia basada en la omnicanalidad. En el tercer apartado, sobre la base del desarrollo teórico del trabajo y en consonancia con los resultados obtenidos de la revisión de la literatura, las conclusiones del trabajo pretenden suministrar implicaciones prácticas específicas para mejorar las estrategias de distribución como forma de maximizar la eficiencia de los canales de venta, así como, los ingresos y beneficios obtenidos por los hoteleros.

Palabras Claves

Canal de distribución, Multicanalidad, Omnicanalidad, Intermediación turística, Distribución turística, Distribución Hotelera, Ciclo del viaje turístico.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

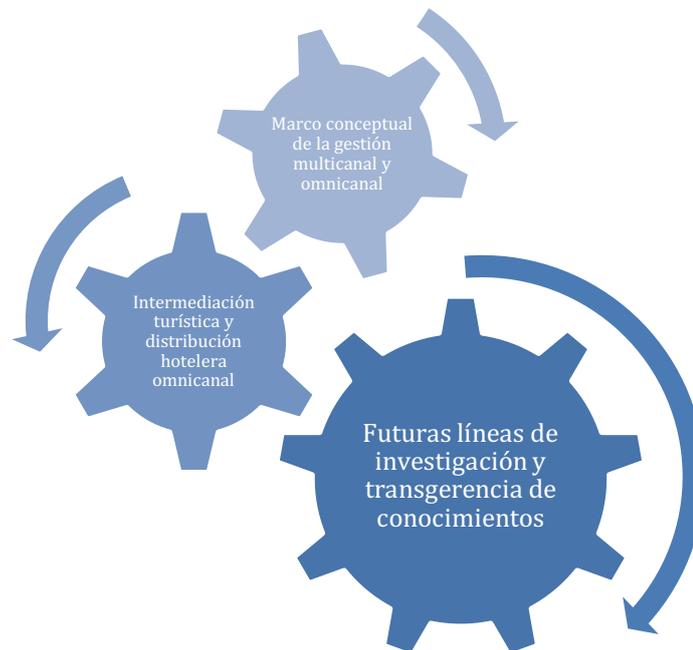
El excesivo auge de los canales a través de los que distribuirse, exige una valoración de rentabilidad de cada uno de ellos, y definir cuál es la mejor estrategia de distribución resulta, en ocasiones, muy difícil de valorar y, cuya problemática puede ser una de las variables principales de eficiencia y competitividad para los hoteles.

- Objetivo 1. Se pretende definir un marco conceptual actualizado de la distribución multicanal y omnicanal.
- Objetivo 2. Del mismo modo, se intenta clarificar la situación de la intermediación turística actual, así como ver el proceso evolutivo de los canales en la distribución multicanal y omnicanal del sector hotelero.
- Objetivo 3. Ampliar así, las líneas de investigación, así como, definir líneas de transferencia de conocimiento que pudieran ser aprovechadas y aplicadas en el sector hotelero a través de la implantación de estrategias eficientes basadas en la omnicanalidad.

Metodología: El trabajo se enmarca en la búsqueda de soluciones para el cambio del modelo de la distribución que están sufriendo las empresas turísticas y en especial las

hoteleras, a partir de la revisión bibliográfica, utilizando para ello las principales revistas académicas con mayor factor de impacto.

Figura 2. Objetivos.



3. LA DISTRIBUCIÓN Y LA GESTIÓN DE CANALES

3.1. Definición de un canal de distribución.

Entre los principales autores podemos encontrar diferentes definiciones para el concepto de canal de distribución, según desde qué óptica sea analizado. En este trabajo se destacan las siguientes revelaciones por los autores:

Desde la óptica de la comunicación "Un canal es como un punto de contacto del cliente, o un medio a través del cual las empresas y los clientes interactúan". (Neslin, 2017).

Desde un punto de vista comercial "Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial". (Philip Kotler, 2010).

En términos de marketing "Un canal de distribución es una red organizada de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones necesarias para

vincular a los productores con los clientes finales para llevar a cabo las tareas de marketing”. (La American Marketing Association, AMA Dictionary).

3.2. Principales conceptos de gestión de canales.

Entre los conceptos más estudiados sobre la gestión de canales y por ende sobre las principales estrategias de distribución se encuentran tres categorías fundamentales: multichannel, crosschannel y omnichannel. A continuación, en la figura 3, los autores detallan las principales diferencias entre las mismas.

Figura 3. Differentiation of Channel Management Concepts.

	Multichannel	Crosschannel	Omnichannel
<i>Estructura</i>	Varios canales	Varios canales y puntos de contacto	Varios canales y puntos de contacto
<i>Integración</i>	No hay movilidad entre los canales	Hay movilidad entre ciertos canales y puntos de contacto	Sinergia total entre todos los canales y puntos de contacto
<i>Gestión del canal y Objetivos</i>	Individual por canal	Por canal o canales conectados y puntos de contacto	A través de todos los canales y puntos de contacto
<i>Interacción</i>	Unidireccional	Bidireccional	Omnidireccional
<i>Datos</i>	No se comparten entre canales	Se comparten parcialmente entre canales	Se comparten entre todos los canales

Fuente: Channel integration towards omnichannel management; Institute for Information Management, University of St.Gallen, St.Gallen, Switzerland.

En este apartado, el principal debate se produce entre la gestión multicanal (*multichannel*) y la gestión omnicanal (*omnichannel*), ya que ambas estrategias son las más comunes entre las organizaciones. De este modo, en la figura 4, se destacan las diferencias entre ambas estrategias de gestión de canales.

Figura 4. Comparación de la estrategia multicanal y omnicanal.

	Multichannel¹	Omnichannel²
Tipo de canal	Sólo canales interactivos.	Canales interactivos y de comunicación masiva.
Alcance del canal	Proveedores: tienda física, página web, marketing directo...	Proveedores: tienda física, página web, marketing directo, canales móviles (smart phones, tablets, apps), multimedia (TV, radio, redes).
Separación del canal	Canales independientes sin superposición.	Canales integrados que proporcionan una experiencia global.
Enfoque de relación de marca versus relación con el cliente del canal	Cliente – Canal - Proveedor	Cliente – Canal – Proveedor - Canal - Marca.
Gestión del canal	Gestión individual por canal.	Relación entre canales.
Objetivos	Objetivos del canal: ventas por canal, experiencia por canal...	Objetivos globales: experiencia total del cliente, total de ventas...

Elaboración propia a partir de: ¹Neslin et al. 2006; Verhoef, Neslin, and Vroomen 2007; Konus, Verhoef, and Neslin (2008); Rigby 2011; Xu et al. 2014; Verhoef et al. 2009; ²Brynjolfsson, Hu, and Rahman (2013) Baxendale, Macdonald and Wilson; Hennig-Thurau et al. 2010; Li and Kannan 2014.

En este trabajo incluimos, además, la categoría *single channel*, ya que se trata de un primer nivel unicanal, donde la relación entre cliente y canal se produce de forma directa. Por tanto, se propone la siguiente clasificación de las distintas estrategias de gestión de canales (véase la figura 5), partiendo desde la estrategia unicanal, donde la distribución se lleva a cabo a través de un canal independiente, hasta la omnicanalidad, en la que existen múltiples canales y, además, están interconectados entre sí.

Figura 5. Evolución de la gestión de canales.

Canal	Características	Estructura
Unicanal (Single channel)	<ul style="list-style-type: none"> • Un único canal de venta. • Cartera de productos concentrada. • Marca única. 	
Multicanal (Multichannel)	<ul style="list-style-type: none"> • Más de un canal de venta. • No existe integración entre los canales. • Comunicación unidireccional. • Marcas diferentes e independientes según canal de venta. 	
Canal cruzado (Crosschannel)	<ul style="list-style-type: none"> • Varios canales de venta. • Coordinación y coherencia adaptado a cada canal. • Marca independiente según canal. 	
Omnicanal (Omnichannel)	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia entre numerosos canales. • Comunicación bidireccional. • Experiencia global de la marca. 	

Elaboración propia.

3.3. Distribución multicanal.

Con el paso del tiempo y la aparición de nuevos agentes participantes en el canal de distribución, surge la distribución multicanal, en inglés multichannel. Esta gestión multicanal se refiere a el conjunto de actividades relacionadas con la venta de mercancías o servicios, a los consumidores, a través de más de un canal, donde múltiples canales funcionan como entidades independientes para alinear canales a segmentos específicos de clientes (Zhang, 2010). Cada canal de distribución puede estar relacionado con distintas actividades, desde el diseño, el despliegue, la coordinación hasta la evaluación de los propios canales, para mejorar el valor del cliente a través de la adquisición, retención y desarrollos efectivos de clientes. (Neslin, 2006). De este modo las empresas pueden tener distintos objetivos en función de cada canal de distribución, es decir el foco de la gestión multicanal se encuentra en cada canal (Beck & Rygl, Verhoef, 2015).

3.4. Distribución canal cruzado.

La distribución de canal cruzado, crosschannel, manifiesta la relación entre canales, es decir, la relación entre cliente y canal ya no es independiente entre los mismos. Se describe la estrategia del canal cruzado como una integración parcial de varios canales. (Beck y Rygl, 2015). Una característica crucial del crosschannel es que existe cierto grado de interacción e integración entre canales individuales o puntos de contacto (De Faultrier et al., 2014). El crosschannel se centra en la supresión de las fronteras entre los canales para mejorar los roles respectivos de los canales y minimizar las fricciones potenciales al pasar de un canal a otro (Picot-Coupey, Huré y Piveteau, 2016). El objetivo de las integraciones de canales es permitir movimientos cruzados de productos, dinero e información (Chatterjee, 2010).

Por lo tanto, dentro de esta estrategia, la gestión y el establecimiento de objetivos son establecidos por canal, por punto de contacto o por integración específica de canales o puntos de contacto. Además, debido a esta configuración, los datos no se pueden compartir en todos los canales y puntos de contacto. Consideramos que la gestión de canales cruzados es un paso intermedio entre la gestión multicanal y una estrategia omnicanal.

3.5. Distribución omnicanal.

Haciendo aún más compleja las relaciones entre clientes y canales, surge la omnicanalidad (*omnichannel*). Con la aparición de las nuevas tecnologías de la información y nuevos medios de comunicación, desaparecen las distinciones entre el canal físico y el canal en línea, convirtiendo al mundo en un showroom sin paredes (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013). Este tipo de distribución se centra en crear una experiencia de marca, en lugar de diseñar una experiencia específica para cada canal (Picot-Coupey, Huré y Piveteau, 2016). El objetivo es ofrecer una experiencia de compra superior sin barreras, independientemente del canal de compra de los clientes (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Los clientes de hoy esperan poder buscar, comprar y recoger productos en cualquier momento en su forma personal preferida (DHL, 2015). El reto para los proveedores es ofrecer una experiencia sinérgica, con el fin de atraer al cliente en el ecosistema de la marca (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

La estrategia de omnichannel tiene como objetivo una experiencia perfecta y única, independientemente de la fase de compra en que se encuentre el consumidor, o del canal que el consumidor utiliza (Brynjolfsson et al., Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Rigby, 2011; Rosenblum & Kilcourse, 2013).

El comercio omnidireccional consiste en una gestión sinérgica de los canales disponibles y numerosos puntos de contacto con el cliente, de tal manera que se optimiza la experiencia del cliente a través de los canales y el rendimiento a través de los canales (Beck y Rygl, 2015, Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

Sin embargo, un proceso de decisión de compra transparente a través de múltiples canales sigue siendo una meta futura distante, en lugar de la realidad actual, porque los minoristas tienen dificultades para integrar y alinear el canal online y offline (Beck & Rygl, 2015). La omnicanalidad está todavía en sus primeras etapas, porque en estos momentos los elementos de la experiencia todavía están fragmentados (McDermott, 2015).

3.6. Ventajas de la omnicanalidad.

Algunos de los beneficios de este tipo de distribución son los siguientes: un mayor valor para el cliente, una mayor experiencia del consumidor, mayor lealtad del cliente,

mayor eficiencia por sinergia de canales, mayor flexibilidad organizacional y mejor conocimiento del cliente (Stone et al, 2002). La reducción de los conflictos de canal y la paridad de precios (Neslin; Zettelmeyer, 2000). La mejora de la comunicación intraorganizacional (Tang & Xing 2001; Zettelmeyer 2000). Mejoras en las relaciones cliente-empresa, mayor calidad de servicio (Sousa & Voss 2006). La capacidad de compensar la debilidad de un canal con la fuerza de otro canal (Achabal et al., 2005).

Otros investigadores enfatizan que los clientes de migración de canales son más rentables que el segmento no migratorio (Ansari, Mela, & Neslin, 2008). Los clientes que pueden cambiar fácilmente entre el canal físico y el canal online pueden experimentar un efecto de sinergia (Herhausen, 2015; Montoya-Weiss, Voss & Grewal, 2003; Venkatesan, Kumar, & Ravishanker, 2007).

3.7. Desventajas de la omnicanalidad.

Como desventaja, a medida que las barreras para cambiar entre los canales disminuyen, cuando el proveedor implementa características omnidireccionales, la forma en que el cliente usa diferentes canales para realizar una compra se vuelve menos predecible y, por tanto, se hace más difícil predecir en qué canal realizarán sus compras (Kilcourse & Rosenblum, 2015). Otro riesgo de la integración del canal es el estímulo de las compras de investigación, que se define como el hábito de los clientes de buscar en un canal y luego comprar a través de otro (Verhoef, Neslin y Vroomen, 2007).

Por otra parte, los efectos negativos de permitir la movilidad de un canal a otro pueden perjudicar a las empresas si los canales están más alineados (Van Birgelen, De Jong y De Ruyter, 2006).

Algunos autores afirman que la migración de canales de los clientes es un juego de suma cero en el mejor de los casos. Los canales se canibalizan entre sí, pero las ventas totales no crecen (Falk, 2007).

Una estrategia de *omnichannel* llevada con éxito produce una mayor conciencia, confianza, control sobre el cliente, soporte mejorado, personalización omnipresente y comodidad del cliente. (Goersch, 2002).

3.8. Estrategias de éxito de la omnicanalidad.

Existen varias estrategias de éxito posibles para el nuevo entorno competitivo (véase la figura 6), que atienden a los diferentes *KPIs*: producto, nivel de demanda y el tipo de consumidor al que se pretende alcanzar (Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. Rahman, 2013).

Figura 6. Successful strategies for omnichannel retailing.

	Estrategia a corto plazo	Estrategias a largo plazo
Todos los canales	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en programa de fidelización y atención al cliente. • Usar el <i>big data</i> para analizar y comprender mejor las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear productos exclusivos con características únicas. • Crear paquetes de productos y paquetes de servicios. • Utilizar los análisis para orientar el diseño de los productos, las opciones de distribución, las decisiones del canal y la presentación del producto.
Doble canal (tradicional y digital)		<ul style="list-style-type: none"> -Integrar nuevos canales. -Administrar las métricas de CRM y ROI usando datos de ambos canales.
Canal tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información del inventario a la tienda • Proporcionar información, servicios y gratificación instantánea. • Algunos productos se benefician enormemente de tener una ubicación física cercana debido a los servicios relacionados con el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar para convertirse en proveedores de doble canal.
Canal digital	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer precios más económicos todos los días y un contenido cuidadosamente seleccionado. • Convertir "bienes de experiencia" en "productos de búsqueda". • Permitir a los consumidores usar el canal físico como sala de exposición. • Ofrecer puntos de recogida locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en productos de nicho, especialmente los que no están disponibles localmente. • Enfocarse en el coste y la eficiencia de productos populares no exclusivos.

Fuente: Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. Rahman 2013.

3.9. La adopción de un nuevo canal.

En una estrategia de gestión omnicanal, la adopción de nuevos canales de ventas es algo cada vez más frecuente entre los clientes, ya que la oferta cada día es mayor. Resulta, por tanto, interesante el estudio (véase la figura 7) de los atributos

relacionados con la compra (tamaño, compra cruzada, descuentos, devoluciones/cancelaciones), con la frecuencia, con los canales (coste y disponibilidad), así como, atributos relacionados con los clientes, todos ellos enfocados al proceso de la adopción de un nuevo canal (Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, & Nalini Ravishanker 2007).

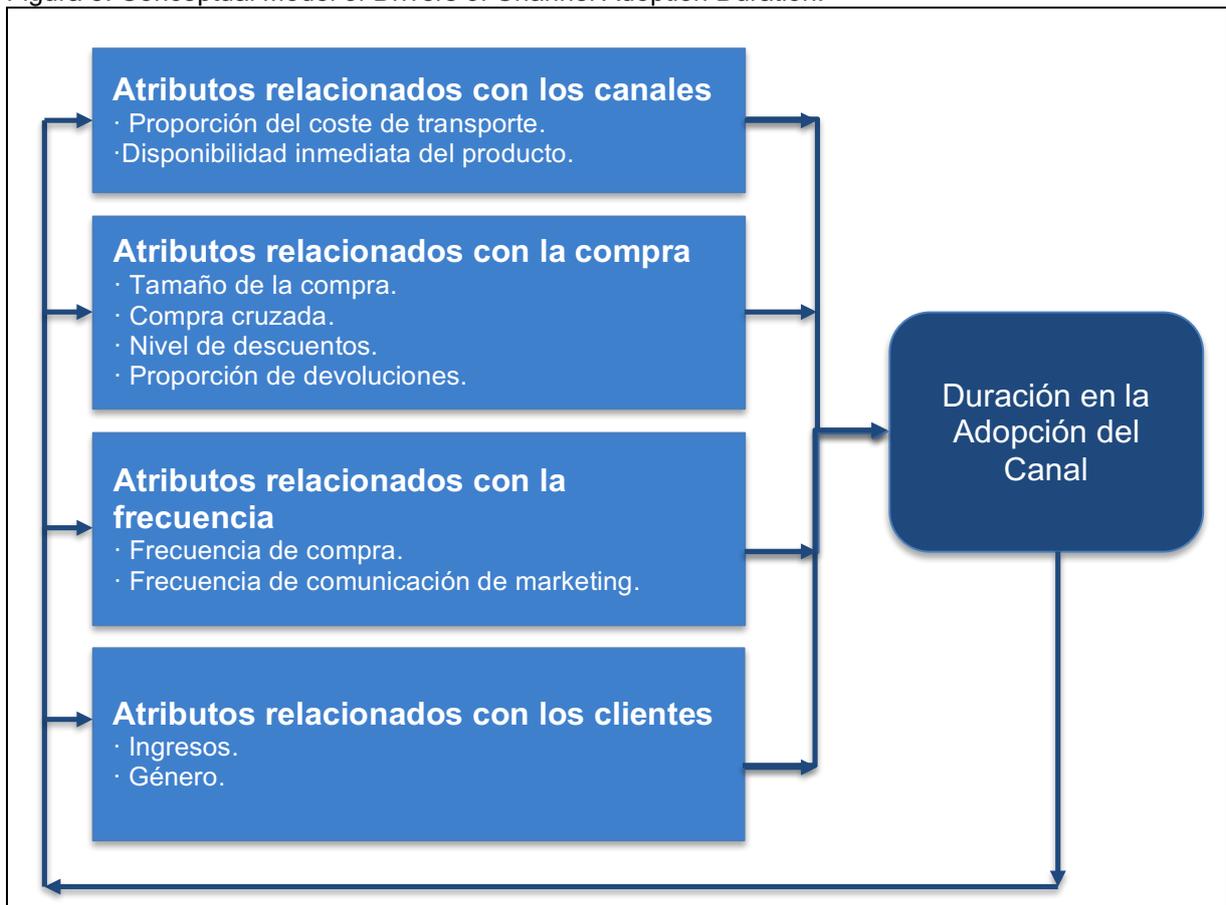
Figura 7. Atributos en la adopción de un nuevo canal.

	Variable	Conclusiones
<i>Atributos relacionados con la compra</i>	<i>Tamaño de la compra</i>	La influencia en forma de "U invertida" del tamaño de la compra implica que los clientes que compran un número intermedio de artículos en cada viaje de compras tomarían más tiempo para adoptar un canal adicional que los clientes que compran un número muy pequeño de artículos o un número muy grande de artículos.
	<i>Compra cruzada</i>	Los clientes que adquieren las categorías de productos (es decir, exhiben un mayor nivel de compra cruzada) tienen una duración de adopción de canales más corta
	<i>Nivel de descuentos</i>	Relación negativa entre un aumento en el nivel de los descuentos de precios y la duración en la adopción del canal.
	<i>Proporción de devoluciones</i>	La relación en forma de "U" para clientes de un solo canal indica que los clientes que hacen niveles intermedios de devoluciones adoptan un segundo canal más rápido que los clientes que hacen muy pocas o demasiadas devoluciones. Sin embargo, cuanto mayor es el número de devoluciones que hace un cliente de dos canales, mayor es la duración en la adopción de un tercer canal.
<i>Atributos relacionados con la frecuencia</i>	<i>Frecuencia de compra</i>	Los clientes con una mayor frecuencia de compra tienen menor duración en la adopción de nuevos canales.
	<i>Frecuencia de comunicación de marketing</i>	Existe una relación en forma de U entre la frecuencia de la comunicación de marketing y la duración de la adopción del canal. Una mayor frecuencia de comunicación conduce al desarrollo de relaciones y una menor duración de la adopción de nuevos canales.
<i>Atributos relacionados con los canales</i>	<i>Proporción del coste de transporte</i>	La proporción del coste de transporte en los canales actuales está negativamente relacionada con la duración a adoptar nuevos canales. Este resultado tiene implicaciones importantes para la ubicación de una nueva tienda y para el formato de tienda en la nueva ubicación.
	<i>Disponibilidad inmediata del producto</i>	El tiempo que transcurre entre el momento en que se ordena el producto y cuando el producto está disponible es un determinante importante de la duración de la adopción del canal.
<i>Atributos relacionados con los clientes</i>	<i>Heterogeneidad (ingresos y género)</i>	Encontramos que los clientes varones tienen una duración de adopción de canal más corta y que los ingresos no están relacionados con el comportamiento de adopción de canales. La duración de la adopción de las mujeres clientes es un 17% más larga que la duración de la adopción para los clientes varones. La información en las variables de heterogeneidad del cliente añade poder explicativo en el modelo de duración de adopción del canal más allá de las características de interacción.

Elaboración propia a partir de: Kumar y Venkatesan 2005; Thomas and Sullivan 2005; Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, & Nalini Ravishanker 2007.

En la figura 8, se resumen las características de interacción propuestas y los efectos esperados sobre la duración, en la adopción de un nuevo canal, por parte del cliente. Se clasifican las características de interacción en los atributos descritos en el apartado anterior (Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, & Nalini Ravishanker 2007).

Figura 8. Conceptual Model of Drivers of Channel Adoption Duration.



Fuente: Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, & Nalini Ravishanker 2007.

3.10. La adopción de un nuevo canal.

Como consecuencia de la implantación de las estrategias omnicanales y con la aparición de los medios de distribución en Internet, resulta interesante el estudio del impacto en la adopción de los nuevos canales digitales.

La adopción de un canal online plantea oportunidades y amenazas, puede mejorar el rendimiento tan fácilmente como puede reducirlo. Complementar los canales existentes con un canal online puede mejorar el rendimiento esperado de una empresa cuando las ventajas de la oferta y/o o del lado de la demanda se otorgan a la empresa (véase la figura 9).

Figura 9. Impacto de los canales online en la oferta y la demanda.

	Ventajas		Desventajas	
DEMANDA	Expansión de la demanda. ^{1,2}	Expansión de mercado.	Reducción de la demanda. ¹⁰	Movilidad de los clientes entre los canales.
		Cambio de marca.		Menores compras de impulso.
		Profundización de la relación.		Cambio de marca.
	Precios más altos. ^{3,4}	Fidelidad a la marca.	Precios más bajos. ^{10,4}	Mayor competitividad.
		Menor sensibilidad al precio.		Aumento del poder del consumidor.
OFERTA^{5,6}	Menores costes de distribución. ^{7,8}	Bienes intangibles: reducción del 50-90%. ⁷	Mayores costes de distribución. ¹	Costes fijos: hardware y software.
		Bienes tangibles: reducción 25%. ⁷		Mayor gasto en publicidad.
		Reducción costes de inventario. ⁸		
	Menores costes de transacción. ⁹	Costes ex ante: redacción y negociación de acuerdos.	Mayores costes de transacción. ^{10,13}	Costes ex ante: Bajos costes de distribución. Economías de escala.
		Costes ex post: supervisión y ejecución de acuerdos.		Costes ex post: Amplía supervisión.

Elaboración propia a partir de: ¹Inge Geyskens, Katrijn Gielens, & Marnik G. Dekimpe 2002; ²Quelch and Klein 1996; ³Lal and Sarvary 1999; ⁴Degeratu, Rangaswamy, and Wu 2000; ⁵Klein, Frazier, and Roth 1990; ⁶Rindfleisch and Heide 1997; ⁷Organisation for Economic Co-operation and Development 1999; ⁸Hoffman, Novak, and Chatterjee 1995; ⁹Benjamin and Wigand 1995; ¹⁰Alba et al. 1997; ¹¹Coughlan et al. 2001; ¹²Stump and Heide 1996; ¹³Gilbert and Bacheldor 2000.

Tal y como se ha visto antes una ventaja del lado de la demanda es que permite a las empresas cobrar un precio más alto a un nivel dado de demanda o generar una mayor demanda a un precio determinado. Las ventajas del lado de la oferta ocurren cuando se incurre en una estructura de menor coste.

Sin embargo, la adición de un canal de Internet también puede dañar el rendimiento esperado a través de la demanda (ingresos reducidos) y/o las desventajas del lado de la oferta (costes incrementados). Se desarrolla, a continuación, un análisis en cada uno de estos factores.

4. LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

4.1. Concepto de la distribución turística.

La distribución en el sector turístico puede definirse, de una manera muy simple y gráfica, como un puente entre el productor y el consumidor (del Alcázar, 2002).

En la literatura, haciendo referencia a la multicanalidad y omnicanalidad en el sector, se explica como la distribución turística se lleva a cabo actualmente por multitud de canales de comercialización que conectan al cliente con el producto turístico de referencia, previa promoción del mismo en el mercado a través de distintos sistemas de información (Noelia Cabarcos, 2010).

4.2. Canales de distribución turísticos.

Los canales de distribución turísticos también son estudiados desde diferentes perspectivas. En este trabajo resumimos con los siguientes:

- Desde la perspectiva del marketing: se define el concepto de la distribución turística como “un sistema organizado y de servicio, creado o utilizado para proporcionar puntos de venta para los consumidores, lejos de la ubicación de la producción y consumo, y costado por los presupuestos de marketing” (Middleton, 2009).

- Desde el punto de vista de la intermediación: la Organización Mundial del Turismo sugiere que “un canal de distribución puede describirse como una combinación dada de intermediarios de intermediarios que operan en la venta de un producto” (WTO, 1975). En este sentido, “el papel principal de los intermediarios es reunir a compradores y vendedores, ya sea para crear mercados donde antes no existían o para hacer que los mercados existentes funcionen de manera más eficiente” (Wanhill, 1998).

La literatura se refiere a dos tipos diferentes de intermediarios, mayoristas y minoristas, (Gee, Makens, Choy, 1989; Holloway, 1998; Beaver, 1993; Ren Shaw, 1997; Leyes, 1997) (véase la figura 11).

Otros autores, como los ya nombrados del Alcázar y Cabarcos, clasifican los canales de distribución como directo e indirecto; y como largo, medio o corto, respectivamente. En ambos casos en un extremo se encuentran los proveedores o prestadores de servicios turísticos y en el otro lado los clientes, y entre ellos todos aquellos intermediarios turísticos (véase la figura 11).

Se incluye, en este apartado, el estudio sobre las funciones de los canales de distribución turísticos (Buhalis, 2000) (véase la figura 10).

Figura 10. Functions of the tourism distribution channel.

1	Identificar las necesidades, solicitudes y experiencias esperadas de los consumidores.
2	Reunir productos turísticos de diferentes proveedores según las expectativas del cliente.
3	Provisión de productos turísticos coordinados e ininterrumpidos.
4	Facilitar el proceso de venta mediante la reserva y emisión de documentos de viaje.
5	Reducción de precios mediante la negociación y precompra de productos turísticos a granel.
6	Mejorar la gestión de inventario mediante la gestión de la demanda y la oferta
7	Emitir y entregar documentación de viaje, es decir, boletos, vales, etc.
8	Evaluación de calidad de instalaciones y productos.
9	Asistencia en requisitos legales para consumidores (por ejemplo, visas) y proveedores.
10	Facilitar las comunicaciones entre consumidores y proveedores, especialmente en entornos multilingües y multiculturales.
11	Reducir el riesgo percibido para los consumidores.
12	Suministrar información mediante el uso de folletos, mapas, folletos, videos, CD.
13	Orientación, asesoramiento y consulta hacia los consumidores.
14	Emprender una investigación de mercado previa y posterior a la experiencia.
15	Facilitar el acceso a productos turísticos, tanto para reservas como para otras compras.
16	Establecer un sistema de compensación donde cada miembro del canal recibe pagos por sus servicios.
17	Difundir el riesgo comercial involucrado entre los miembros del canal.
18	Organizar detalles y servicios auxiliares, como seguros, visas, divisas, etc.
19	Asumir el riesgo por la compra prepagada de los productos turísticos.
20	Promoción de determinados productos o paquetes, en cooperación con los proveedores.
21	Promoción de la capacidad en períodos de baja demanda y en compras en el último minuto.
22	Gestión de quejas tanto para clientes como para la industria.

Fuente: Dimitrios Buhalis (2000) Relationships in the Distribution Channel of Tourism.

Con el objetivo de definir un marco conceptual que clarifique la discusión sobre la estructura de los canales de distribución del turismo, resulta necesario revisar la literatura en base al concepto de intermediación turística, así como los derivados del mismo, la desintermediación y la reintermediación turística.

4.3. Concepto de intermediación turística.

La definición principal del concepto de intermediación turística podemos encontrarla en el Decreto 89/2010, Consejería de Turismo, Gobierno de Canarias, donde se define como la actividad empresarial de quienes se dedican comercialmente al ejercicio de actividades de mediación en la venta u organización de servicios turísticos. Comprende las actividades de organización o comercialización de viajes combinados, y de excursiones de un día, la mediación en la venta de billetes o reserva de plazas en toda clase de medios de transporte, y la reserva o contratación de alojamiento en establecimientos turísticos y de servicios o actividades ofrecidos por las empresas turísticas.

Algunos autores como Torres Bernier, Esteve Secall, Fuentes García y Martín Rojo distinguen entre intermediación pasiva e intermediación activa. En la primera el intermediario se limita a proporcionar un servicio ajeno mientras que, en la segunda, intermediario añade algún servicio adicional a lo que vende o crea su propio producto. (véase la figura 11).

Resumiendo, podemos definir la intermediación como el ejercicio que tiene por objetivo el acercamiento entre la oferta y la demanda turística, obteniendo la siguiente clasificación por autor de los intermediarios turísticos:

Figura 11. Clasificación por autor de las categorías de intermediarios.

Autores	Categorías de los intermediarios
Gee, Makens, Choy, Holloway, Beaver, Ren Shaw y Leyes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Touroperadores (mayoristas) 2. Agencias de viaje (minoristas)
Benjamín del Alcázar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directo 2. Indirecto
Noelia Cabarcos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Largo 2. Medio 3. Corto
Torres Bernier, Esteve Secall, Fuentes García y Martín Rojo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intermediación Pasiva 2. Intermediación Activa

Elaboración propia.

4.4. De la desintermediación a la reintermediación.

Desde los años 90, numerosos expertos en la materia, pronosticaron la desaparición de la intermediación, en especial tras la irrupción de Internet en el sector (Buhalis, 2000). Otros autores, hacían responsable a la entrada de Internet en el mercado de dicho proceso de desintermediación, que definen como el acercamiento entre el proveedor y el consumidor ha ido reduciendo cada vez más la importancia de los intermediarios en la cadena de valor de la experiencia turística (Doherty, Ellis-Chadwick y Hart, 1999).

Sin embargo, tal y como explican otros autores, el proceso de desintermediación no se ha producido como vaticinaban antes, sino que los intermediarios turísticos han sobrevivido e incluso están en crecimiento (Berne, García González y Múgica).

Aquellos intermediarios capaces de ver el comercio electrónico como una oportunidad para redirigir y adaptar sus negocios son ahora más fuertes que años atrás.

En el panorama actual, podemos considerar que no se está produciendo un proceso de desintermediación turística, sino que el afianzamiento de Internet en el sector hace que surjan nuevos procesos de intermediación, dando lugar a la llamada reintermediación y surgiendo así nuevos actores. Las agencias de viaje online (Online Travel Agency/OTAs), los infomediadores o metabuscadores que gestionan y comparan toda la información que se oferta en internet.

4.5. Los intermediarios turísticos *online* y *offline*.

Tal y como se puede observar en la figura 12, los autores coinciden en el agrupamiento de los intermediarios en dos grandes grupos: los canales que intervienen de forma tradicional (*offline*), y los que los hacen de forma digital (*online*).

Figura 12. Clasificación de intermediarios turísticos.

Autor	Intermediarios <i>offline</i>	Intermediarios <i>online</i>
Del Alcázar, Buhalis y Law, Licata	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de viaje - Global distribution system - Central reservation system 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de viaje online - Proveedores de Internet - Otros portales
Borja y Gomis, Pérez Serradilla	<ul style="list-style-type: none"> - Global distribution system - Central reservation system - Agencias de viaje - Touroperadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de viaje online - Centrales de reservas B2B - Infomediadores
Wilhelm y Barbieri, Vallespín Arán y Molinillo		<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de viaje online - Centrales de reservas B2B - Portales de compra colectiva - Infomediadores - Metabuscadores
Rodríguez-Zulaica	<ul style="list-style-type: none"> - Global distribution system - Agencias de viaje - Organizadores de congresos - Brokers 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de viaje online - Centrales de reservas B2B - Webs de los proveedores - Central reservation system - Infomediadores - Metabuscadores

Fuente: Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector.

Centramos el análisis de los principales intermediarios tradicionales en tres grupos diferenciados, en primer lugar, las agencias de viaje físicas (AAVV), los touroperadores tradicionales (TTOO) y los sistemas globales de distribución (GDS). Comparamos los tres mediante un análisis DAFO (véase la figura 13).

Figura 13. Análisis DAFO intermediario offline.

	AAVV	TTOO	GDS
Debilidades	-Disminuye el nº de agencias. ³ -Estructuras financieramente débiles. ³	-Los TTOO en España no pueden vender directamente al consumidor final. ^{10,11}	Las características del producto hotelero hacen que los GDS no sean el medio más eficaz para su distribución. ¹⁵
Amenazas	-Desintermediación. ¹ -Competencia directa. ² -Simplicidad de los productos complejos. ¹⁷	-Los paquetes turísticos pierden interés. ⁹	-Nuevos modelos competidores. ^{11,14,15} -Incurción de google en el sector turístico. -Nuevo sistemas de distribución, IATA (International Air Transport Aviation).
Fortalezas	-Acceso a una gran cantidad de información cercana al cliente. ⁸ -Asesoramiento y consultoría personalizada. ¹⁷	-Estructuras financieramente fuertes. ³	-Implantados en AAVV, oferta aérea y empaquetado con otros servicios (hoteles, alquiler vehículos, cruceros). ¹⁴
Oportunidades	-Ampliar el alcance a través de los servicios online. ⁴ -Comunicación online con el cliente. ⁵ -Integrar las nuevas tecnologías. ^{6,7}	-Uso de las Tics y personalización del producto turístico. ¹² -Especialización de la oferta. ¹³	-Aproximación directa al consumidor. ¹⁵ -Ampliar su modelo de negocio. -Crecimiento de la venta directa de las aerolíneas. ¹⁶

Elaboración propia a partir de: ¹Novak y Schwabe, 2009; ²Kaewkitipong, 2011; ³McCubbrey y Taylor, 2005; Kracht y Wang, 2010; ⁴Ching-biu, 2003; Law, Leung y Wong, 2004; Abou-Shouk y Lim, 2012; ⁵Vázquez-Casielles, Río-Lanza y Suárez-Álvarez, 2009; ⁶Buhalis, 1998; ⁷Novak y Schwabe, 2009; ⁸Poon, 1993; Buhalis y Law, 2008; ⁹Del Alcázar, 2002; Buhalis y Law, 2008; ¹⁰Barnett y Standing, 2001; ¹¹Kratch y Wang, 2010; ¹²Calveras y Orfila, 2010; ¹³Wilhelm y Barbieri 2013; ¹⁴García, Medina y González, 2010; ¹⁵De Borja y Gomis, 2009; ¹⁶Fuente IATA, gráfico.

Del mismo modo analizamos ahora las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de los intermediarios online (véase la figura 14), es decir, aquellos que operan a través de plataformas digitales, agrupándolos en tres grupos: el primero formado por las agencias de viaje online (OTAs), quienes operan en el mercado de empresa a cliente (*Business to Consumer, B2C*), y los bancos de camas, operadores de empresa a empresa (*Business to Business, B2B*) (Gutiérrez y Martínez López, 2009), en un segundo grupo los infomediadores o metabuscadores, donde su modelo de negocio se centra en la comparación de precios, y por último agrupamos la venta directa, tanto a través de los sitios web propios, como mediante un servicio de atención de llamadas (*call center o contact center*).

Figura 14. Análisis DAFO intermediario online.

	OTAs	Metabuscadores	Venta directa
<i>Debilidades</i>	-Atención personalizada. ¹ -Disparidad de precios. ⁴	-No finalizan el proceso de compra. ⁸	-Menor captación de clientes. ¹⁴ -Menor capacidad tecnológica. ¹³ -Grandes costes de marketing y comercialización. ¹⁴
<i>Amenazas</i>	-Integración de los TTOO y AAVV tradicionales. ¹ -Fuerte crecimiento de los infomediadores y metabuscadores.	-Disparidades de precios. ⁸ -Desconfianza de la veracidad de la información. ⁹	-Sobre intermediación. ⁹ -Competencia contra otros canales. ⁶
<i>Fortalezas</i>	-Capacidad tecnológica. ² -Alcance mundial. ⁵ -Inmediatez en la oferta. ³	-Derivan al cliente hacia el canal directo. ⁷ -Comparación online, opiniones y puntuaciones. ⁸ -Presentes en todo el proceso del viaje (inspiración, planificación, comparación, reserva, compartir).	-Fidelización del cliente. ¹⁰ -Venta cruzada. ¹⁰ -Oferta exclusiva. ¹¹ -Control del inventario y los precios. ¹²
<i>Oportunidades</i>	-Crecimiento de las ventas online. ¹³ -Nuevos mercados: eventos, restaurantes. ⁵ -Venta de producto empaquetado.	-Crecimiento de las ventas en los dispositivos móviles. ¹³ -Uso de nuevas tecnologías. ¹³	-Reputación de la marca. ⁴

Elaboración propia a partir de: ¹Kaynama & Black, 2000; ²Shapiro, 2001; ³Eisenhardt and Martin, 2000; ⁴Rich, 2002; ⁵Lieber, 2003; ⁶McAuliffe, 2003; ⁷Sawhney et al, 2003; ⁸Gomis y Borja, 2004; ⁹Gomis y Borja, 2006; ¹⁰Ricci y Werthner, 2002; ¹¹Shaw, 2002. ¹²Carvell & Quan, 2006; ¹³Granados, 2008; ¹⁴Eunha Myung, Lan Li & Billy Bai, 2009.

4.6. Ciclo de vida del viaje turístico.

Nos encontramos inmersos en una actualidad de distribución basada la omnicanalidad, no sólo por parte de los proveedores de los servicios turísticos, sino también por parte de los consumidores, en gran medida debido a la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector turístico, y que ha supuesto un cambio externo que afecta profundamente al ciclo del viaje del turista (*customer journey*).

Bajo esta situación y con el objetivo de intentar establecer una estrategia omnicanal eficiente y rentable, resulta interesante el siguiente estudio, distinguiendo entre tres etapas en el viaje turístico: pre-viaje, viaje/destino y post-viaje (Hudson y Thal, 2013).

En la etapa inicial del viaje (inspiración y planificación) el consumidor ha pasado de buscar información en revistas, guías y agencias de viajes a utilizar todos los recursos que los proveedores de los servicios turísticos ofrecen a través de la red.

En la segunda fase del viaje (comparación y reserva), los turistas utilizan los medios online en mayor medida para informarse acerca de eventos, excursiones, así como de las principales características del destino. Incluso para realizar compras de servicios alternativos, como son, el transporte, entradas a parque temáticos, reservas de restaurantes, entradas a espectáculos o museos, entre otras. De hecho, en los últimos informes por mercado del patronato de turismo podemos ver el siguiente análisis:

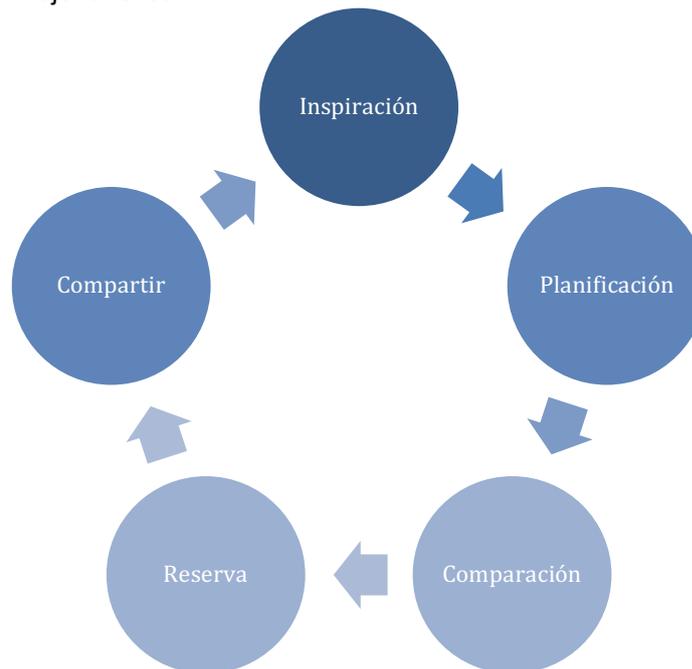
- Mercado alemán: el uso de internet para informarse fue de un 61% en 2016, frente a un 10% en el año 2000. El uso de internet para reservar un 43% en 2016, frente a un 2% en el año 2000.

- Mercado Británico: en el último año las reservas online suponen un 83% frente a un 17% de las reservas en persona (por ejemplo, en agencias).

Por último, en la etapa del post-viaje (compartir), Internet se convierte en el principal medio para reflejar las opiniones, críticas o consejos sobre su experiencia, así como para compartir en los medios sociales dicha experiencia.

En definitiva, el ciclo del viaje turístico, es un proceso circular donde cada etapa retroalimenta la siguiente (véase la figura 15).

Figura 15. Ciclo del viaje turístico.



Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo, consistente en la revisión bibliográfica, parte del estudio sobre la distribución desde un punto de vista genérico, haciendo especial hincapié a sus distintas formas a través de los canales de distribución.

En este primer punto podemos afinar diciendo que la distribución no sólo concierne al proceso de venta, sino que también engloba otras actividades como la comunicación, el marketing o la publicidad, y que éstas se verán afectadas según cuales sean los canales de distribución de los que se dispongan.

- Se aportan en este apartado las figuras 4 y 5, con el objetivo de clarificar las diferencias entre las estrategias de multicanalidad y omnicanalidad.

Basándonos en el estudio de las distintas estrategias de gestión de canales, podemos concluir que, en el panorama actual, las empresas deben adaptar su modelo de negocio en base a una estrategia omnicanal, ya que, en el presente, y más aún en un futuro próximo, no sólo son los canales intermediarios quienes se encuentran en constante comunicación entre sí, sino que también lo empiezan a estar los propios clientes mediante los nuevos medios de comunicación y de la información, que

permiten la que dicha comunicación no sólo sea bidireccional sino omnidireccional, y en todas las capas del proceso de distribución.

- Se contribuye en este punto con las figuras 7 y 9, que permiten el entendimiento en la adopción de un nuevo canal y el impacto de los canales online sobre la oferta y la demanda.

Centrándonos en la distribución turística, quizás el sector que más cambios ha sufrido hasta la fecha en el sentido de la gestión de canales, las comunicaciones omnidireccionales y las estrategias omnicanal son parte del presente.

- Como aportación en este apartado se encuentra la figura 11, mostrando la clasificación por autor, sobre las distintas categorías de intermediarios turísticos.

Adentrándonos en el sector hotelero, la reinención de los intermediarios tradicionales en su modelo de negocio es un hecho ya contrastado, y que continuará vigente a lo largo de los años. Las agencias de viajes ya no sólo tienen presencia física en los destinos emisores, sino que cada vez son más las agencias que multiplican su presencia a través de los canales digitales. Los touroperadores tradicionales cada día son más innovadores y aumentan su fuerza de venta mediante la presencia online. Del mismo modo, las agencias de viaje online, que se originaron con la entrada de Internet, ahora invierten una presencia física que les permita el acercamiento con el cliente final. Lo que nos lleva a pensar que no sólo nos encontramos ante una reinención hacia el mundo digital, sino que la verdadera reinención se encuentra en la omnicanalidad, permitiendo a las empresas estar presentes en todo el ciclo del viaje turístico. En este aspecto, cada vez son más los canales en los que los hoteleros se encuentran presentes, y a su vez, la oferta de la que dispone el turista se encuentra en aumento.

- Se ha aportado en este punto las figuras 13 y 14, permitiendo analizar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades sobre los canales *offline* y *online* más importantes en el sector hotelero.

Los intermediarios *offline* y *online*, no sólo tratan de reinventarse por sí mismo, sino que también se están produciendo grandes alianzas entre unos y otros, tratando de estar presentes en todo el proceso del viaje, por ejemplo, la alianza entre un touroperador tradicional y una OTA (Hosteltur, alianza Thomas Cook y Expedia), o la

alianza entre varios B2B (Hosteltur, alianza entre Hotelbeds, Tourico y GTA), incluso la alianza entre una OTA y un metabuscador (Hosteltur, Lastminute.com compra Hotelscan).

Es por esto que, los hoteleros no sólo piensan en cuál es la mejor estrategia de distribución para llenar el hotel, sino que comienzan a replantearse si dichas estrategias son las más rentables, ya que los costes asociados a la distribución intermediada cada vez son mayores. Por tanto, los hoteleros deben apostar fuertemente por la venta a través de aquellos canales menos costosos y, por tanto, más rentables. Es en este punto es donde entra en juego la venta a través del canal directo, ya que se trata del canal que mayor rentabilidad produce al hotelero, pero también el que conlleva una mayor inversión en tecnología, marketing o comunicación.

Con el objetivo de concluir plasmando, en este trabajo, una estrategia eficiente y sobre todo rentable para los hoteleros, podemos definir la mejor estrategia como un mix omnichannel, donde el hotel debe estar presente en todos aquellos canales donde se encuentren sus clientes potenciales, tratando de estar presentes en todo el ciclo del viaje turístico. Para ello el hotelero debe definir cuantas habitaciones, a qué precio y en que canal va a llevar a cabo la distribución del hotel.

- Finalmente se ha aporta la figura 15 para explicar el ciclo del viaje turístico (*customer journey*).

Para todo ello, también resulta fundamental, la implantación de las herramientas tecnológicas necesarias para una distribución óptima, como puede ser la integración del motor de reservas (*Central Reservation System, CRS*) en la página web para potenciar el canal directo, gestionar el inventario a través del *channel manager* para mejorar la venta intermediada, así como implantar sistemas basados en la gestión de clientes (*Customer Relationship Managment, CRM*), incluso sistemas para optimizar los precios y mejorar la rentabilidad por venta (*Revenue Management Solutions, RMS*).

Todo ello merece un estudio en mayor profundidad, y por ello, con este trabajo, se pretende captar la atención de nuevos investigadores.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing Multi-and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135.

American Marketing Association (AMA Dictionary).

Arán, M. V., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, (17), 13-25.

Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.

Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205-214.

Boletín Oficial de Canarias núm. 95 - Decreto 89/2010, Consejería de Turismo, Gobierno de Canarias.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23.

Buhalis, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1), 113-139.

Cabarcos, Noelia (2010), *Promoción y venta de servicios turísticos*, Editorial Ideas Propias, Vigo.

D. Buhalis, M.C. Licata / *Tourism Management - The future eTourism intermediaries*, 23 (2002) 207–220.

de Borja, Luis y Gomis, Joan Miquel (2009), *El nuevo paradigma de la intermediación turística*, Síntesis, Madrid.

de Faultrier, B., Boulay, J., Feenstra, F., & Muzellec, L. (2014). Defining a retailer's channel strategy applied to young consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(11/12), 953-973.

del Alcázar, Benjamín (2002), *Los canales de distribución en el sector turístico*, ESIC, Madrid

Diccionario de Marketing Cultural S.A.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.

Goersch, D. (2002). Multi-channel integration and its implications for retail web sites. *ECIS 2002 Proceedings*, 11.

Gomis, J. M., & De Borja, L. (2006). Modelos de innomediación en el marco de un nuevo paradigma de la intermediación turística. VI Congreso Nacional "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones", 213-226.

Granados, N. F., Kauffman, R. J., & King, B. (2008). How has electronic travel distribution been transformed? A test of the theory of newly vulnerable markets. *Journal of Management Information Systems*, 25(2), 73-96.

Gutiérrez, A. M. y Martínez López, F. J. (2009), p. 637.

Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.

Hosteltur, Hotelbeds avanza en su objetivo con la integración de Tourico y GTA, 2017.

Hosteltur, Thomas Cook y Expedia anuncian una gran alianza estratégica en Europa, 2017.

Hosteltur, Lastminute.com Group compra hotelscan para diversificar la metabúsqueda, 2017.

Hudson, S., & Thal, K. (2013). The impact of social media on the consumer decision process: Implications for tourism marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 156-160.

Kaynama, S. A., & Black, C. I. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: An exploratory study. *Journal of professional services marketing*, 21(1), 63-88.

Konuş, U., Verhoef, P. C., & Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.

Kotler, Philip. (2010). *Marketing 3.0*. LID Editorial Empresarial.

Li, J., Konuş, U., Langerak, F., & Weggeman, M. C. (2017). Customer channel migration and firm choice: the effects of cross-channel competition. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(1), 8-42.

Manero, C. B., González, M. G., Uceda, M. E. G., & Grijalba, J. M. M. (2011). La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico. *Cuadernos de turismo*, (28), 9-22.

Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism*. Routledge.

Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review.

Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the academy of marketing Science*, 31(4), 448-458.

Murfield, M., Murfield, M., Boone, C. A., Boone, C. A., Rutner, P., Rutner, P., ... & Thomas, R. (2017). Investigating logistics service quality in omni-channel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(4), 263-296.

Myung, E., Li, L., & Bai, B. (2009). Managing the distribution channel relationship with E-Wholesalers: Hotel Operators' Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 811-828.

N.F. Doherty, F. Ellis- Chadwick, C.A. Hart, (1999) "Cyber retailing in the UK: the potential of the Internet as a retail channel", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27 Issue: 1, pp.22-36.

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.

Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel

perspective—the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-368.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management tools & trends 2011*. London: Bain & Company.

Rodríguez-Zulaica, A., Pastor, R., & Ara, M. A. F. V. (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2), 87-106.

Rosenblum, P., & Kilcourse, B. (2013). *Omni-Channel 2013: the Long Road to Adoption*. 2013 Benchmark Report.

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.

Secall, R. E., Bernier, E. T., García, R. F., & Rojo, M. D. M. M. (2006). *Estructura de mercados turísticos*. Editorial UOC.

Thomas, J. S., & Sullivan, U. Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, 69(4), 239-251.

Van de Zande, G. C., Raassens, N. N., & Megens, J. (2016). Customer channel migration in Omni-channel retailing.

Van Heerde, H. J., & Neslin, S. A. (2017). Sales promotion models. In *Handbook of marketing decision models* (pp. 13-77). Springer, Cham.

Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

Wanhill, S., 1998, Intermediaries, in Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Sheppard, R., and Wanhill, S., (eds), *Tourism: principles and practice*, 2nd ed., Addison Wesley Longman, London.

WTO, 1975, *Distribution channels*, World Tourism Organisation, Madrid.

Zhang, F., Liang, X., Zhang, W., Wang, Y. L., Wang, H., Mohammed, Y. H., ... & Yuan, J. (2017). A unique iridium (III) complex-based chemosensor for multi-signal detection and multi-channel imaging of hypochlorous acid in liver injury. *Biosensors and Bioelectronics*, 87, 1005-1011.