

Bajo el provocativo título de 'It doesn't mater', Nicholas G. Carr escribió en 2003 un artículo en la *Harvard Business Review* que generó, más allá del ámbito académico, un amplio debate todavía vivo. En esencia, el autor de este trabajo aportaba una visión que chocaba en gran medida con el pensamiento empresarial dominante al defender una idea, en apariencia, poco convencional, al considerar que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no son hoy un factor estratégicamente fundamental para la competitividad de las empresas. Un planteamiento que, simplificado, puede inducir a pensar que el autor desmerece la importancia de las TIC.

Nada más lejos de la realidad. Carr las enfatiza situándolas en su estadio máximo de utilidad. De alguna manera viene a señalar que la importancia y nivel de introducción de las TIC en las sociedades occidentales es tan avanzado que han pasado ya a formar parte de la infraestructura de cualquier organización. Una infraestructura fundamental, sin la que no se puede competir hoy, pero que en sí misma ya no es capaz de aportar ventajas competitivas sostenibles porque su uso se ha generalizado.



(y también de otros sectores). El GDS, si bien no representaba ninguna ventaja con respecto a otras agencias competidoras (que podían disponer de las prestaciones de esta tecnología considerada básica), sí aportaba un valor de cara al consumidor que no tenía a su alcance un sistema de estas características.

Sin embargo, en los últimos años, constatamos cambios significativos. El consumidor sigue sin disponer de una herramienta que cuente con las prestaciones de un GDS para profesionales, pero sí tiene acceso a sistemas (generados, en muchos casos, por los propios GDS) que le facilitan informaciones (sobre horarios, precios, ofertas, combinaciones...) que antes eran exclusivas de los agentes. Es un cambio fundamental que se produce en un contexto en el que hay que partir de la base de que el consumidor tiene a su alcance (otra cosa es que haga el esfuerzo o sepa encontrarla) un tipo de información que no hace tantos años no se hallaba fuera del ámbito profesional. Si todavía no es el escenario actual, es hacia el que vamos: la autogestión de la información por el propio consumidor.

Desde ese punto de vista podemos convenir que las teorías de Carr son perfectamente aplicables en el sector de las agencias de viaje, aunque con matizaciones. Las TIC no son ya estratégicas, son infraestructura de la que no se puede prescindir y a la que tienen acceso de forma generalizada tanto los proveedores, los competidores como los consumidores. La ventaja competitiva hay que buscarla en otros ámbitos, sobre todo en la capacidad de innovar ofreciendo productos y servicios diferenciados de la competencia o presentando los mismos productos o servicios, pero elaborándolos con procesos de producción y operación más eficientes. Procesos aplicados a la intermediación que algunos autores (como Sawhney, Prandelli o Verona) han bautizado como 'innomediación'.

Lógicamente, la figura del 'innomediario' no es (ni será) uniforme. Su clasificación puede establecerse de múltiples formas, pero yo apostaría por aquella que, básicamente, parte del análisis del tipo de aproximación que el intermediario realiza con el cliente al que se dirige y lo relaciona con el ámbito en el que sitúa sus innovaciones (procesos o productos). Entre estas dos modalidades se posicionarían las empresas del sector, desde las grandes cadenas hasta las pequeñas y especializadas. Un escenario que encaja en las teorías de Carr si se analiza aparte el papel de organizaciones como los GDS, que tienen como función básica reforzar la estructura tecnológica de la distribución. Para ellos la innovación en TIC ha sido, es y será su razón de ser. ■

La era de la innomediación

Joan Miquel Gomis. Profesor de Turismo. Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Si analizamos la cuestión desde la perspectiva que interesa desde estas páginas, la intermediación turística, podemos llegar a la conclusión de que los planteamientos de Carr merecen tenerse en consideración. A principios de la década de los noventa, el sector de las agencias de viaje fue rápidamente identificado como uno de los que, no sólo en el ámbito turístico, iba a resultar más afectado por la irrupción de Internet como canal de comercialización. Incluso algún artículo de la época vaticinaba para el año 2000 el fin de la intermediación en este sector. La realidad actual muestra lo erróneos que resultaron los cálculos de estos agoreros, pero también presenta los efectos del cambio. Las agencias de viaje no han desaparecido, ni mucho menos, pero sus planteamientos estratégicos fundamentales sí están experimentando cambios significativos que tienen su origen en la aplicación de las TIC. Fenómenos de progresiva implantación que han sido determinantes para la dinámica de las empresas dedicadas a la in-

termediación, como la eliminación (o casi) de las comisiones básicas aéreas o el desarrollo de modelos de negocio como el de las *low cost* tienen mucho que ver con la introducción de nuevas TIC. Un entorno en el que hacía fortuna el concepto de 'infomediación' para referirse al proceso a través del cual las TIC adquirirían un protagonismo especial en el ámbito de la comercialización turística y en los procesos de relación con los clientes.

Precisamente en este último aspecto (el trato directo con los consumidores) conviene detenerse en una reflexión importante sobre el papel de los GDS. Es difícil encontrar en otros sectores un modelo de organización parecido a éste que opera en el ámbito de la intermediación turística para dedicarse prioritariamente a facilitar de forma generalizada soluciones tecnológicas aplicables a los procesos básicos de producción y gestión de todo tipo de empresas. Así, la agencia de viajes más pequeña del mercado puede tener a su disposición la más potente base de datos del sector