

El papel de las OTAs en el proceso de distribución de las cadenas hoteleras españolas

M.^a Dolores Flecha Barrio*

Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)

M.^a Pilar Talón Ballesterero, Cristina Figueroa Domecq y Pilar Abad Romero

Universidad Rey Juan Carlos

Resumen

Uno de los desafíos más importantes a los que se ha enfrentado el sector hotelero ha sido la posición dominante que han logrado alcanzar las *Online Travel Agency*, OTA, llegando a modificar radicalmente la cadena de distribución electrónica. La aplicación del modelo *merchant* consiguió que los hoteleros pagaran un alto margen de comisión y perdieran el control sobre su inventario y los precios de venta finales, mientras veían cómo muchos de sus clientes eran inducidos a comprar a través de los intermediarios *online*. En el presente trabajo se analiza la relación entre los hoteles y las OTAs con el fin de identificar las estrategias que los hoteleros pueden desarrollar para mitigar su dependencia. También se realiza un estudio sobre el nivel de utilización de las mismas, el modelo de negocio más habitual así como las empresas más demandadas por las cadenas hoteleras españolas.

Palabras clave: *Online Travel Agency*, Distribución hotelera, Distribución indirecta, Intermediación turística, Distribución *online*.

Códigos JEL: Z3, Z31.

* Autor de correspondencia. Email: mariadolores.flecha@udima.es

Introducción

La tecnología siempre ha jugado un papel fundamental dentro del sector turístico, sobre todo, en los procesos de reserva y distribución de sus productos. La revolución tecnológica de los años 90, en los que Internet hizo su aparición transformando de manera radical el sistema de distribución y comercialización, nos trajo también la aparición de un nuevo modelo de negocio, las Online Travel Agencies, OTAs. La primera OTA se llamó *Internet Travel Network* (ITN) y se creó en 1995 por *Dan Whaley* y *Bruce Yoxsimer* en Palo Alto (California) convirtiéndose en la primera agencia *online* capaz de mostrar la disponibilidad y tarifas en tiempo real de habitaciones de hotel y vehículos, a través de una conexión directa con el GDS *Apollo*. Los GDS pasaron de ser meros proveedores de tecnología a competir con sus clientes tradicionales involucrándose directamente en la venta de productos turísticos. Así, un año más tarde, el GDS *Sabre* creó su propia OTA *Travelocity* para derrocar el sistema tradicional. *Travelocity* obtuvo una rápida ventaja en el mercado y se mantuvo como líder hasta 2001. También en 1996, *Microsoft*, en colaboración con el GDS *Worldspan*, lanzó la OTA *Expedia* en la que se podían realizar tanto reservas hoteleras, como aéreas y de alquiler de coches, ostentando la posición líder en el mercado desde 2001 (Longui, 2008; Granados, Kauffman y King, 2008a; Borja y Gomis, 2009; Joyce, 2013). Tres años más tarde de su creación y gracias a su alto nivel de facturación, la OTA *Expedia* formaba parte de las diez primeras agencias de viajes de Estados Unidos. Su crecimiento ha sido tan espectacular que ha sido líder en facturación a nivel mundial hasta el año 2014 en el que ha sido superada por su gran rival *Priceline*. La primera OTA española fue *Viajar.com*, creada en 1999. Esta OTA fue adquirida por *Rumbo* en el año 2007 y en la actualidad forma parte de *Bravofly Rumbo Group*, una de las principales OTAs europeas.

Precisamente en este nuevo entorno de distribución, que trajo consigo la posibilidad de la desintermediación al facilitar al cliente final el acceso a la contratación directa, la aparición y crecimiento global de las OTAs crea, de nuevo, una fuerte dependencia de los proveedores hacia los intermediarios del canal de distribución. Este nuevo movimiento, además de proporcionar grandes beneficios a las OTAs, provoca que los operadores hoteleros comiencen a experimentar una pérdida de control sobre los precios de las habitaciones y la transferencia de poder dentro de la cadena de distribución a favor de los intermediarios *online* (Thakran y Verma, 2013).

En la actualidad existe un continuo incremento de la competencia en el mercado de distribución hotelera, que viene marcado por el continuo crecimiento e incorporación de servicios (buscador, opiniones) de las OTAs y la incorporación de los proveedores en los metabuscadores, convirtiéndose estos en un nuevo canal para los hoteles y las nuevas plataformas de economía colaborativa. La tecnología evoluciona a una velocidad más vertiginosa provocando que las expectativas de los consumidores cambien hacia direcciones nuevas e imprevistas (O'Connor, 2016).

En la primera mitad de 2015, el 64% de todas las reservas online se hicieron a través del canal web directo, mientras que el 36% a través de las OTA (64:36 brand.com

a la OTA). Esto supone un incremento de la distribución a través de las OTAs del 22%, una tendencia poco positiva desde la perspectiva hotelera. Asimismo, con la reciente incorporación de nuevos servicios de tipo OTAs en los buscadores como “*booking en Google*” y “*booking de TripAdvisor*”, la distribución canal web directo versus OTAs puede incluso llegar a ser igual, 50:50 en los próximos tres años (Starkov y O’Brien, 2015). Las previsiones del mercado norteamericano para el presente año, 2016, indican que los ingresos de las OTAs superarán por primera vez a los ingresos recibidos en los hoteles a través del canal web directo, llegando a las cifras 51:49 (OTAs versus canal web directo) lo que es un gran descenso de las ventas directas si se compara con el año 2012 en el que el ratio era 46:54 (Starkov, 2016). El sector hotelero es el único sector turístico en el que las OTAs están ganando cuota de mercado a expensas de canal *online* directo; los ingresos *online* directos de los sectores de líneas aéreas, alquiler de coches y cruceros están aumentando gracias a las agencias de viajes *online* en 2016. Por otro lado, la cifra del sector hotelero mencionada anteriormente está muy sesgada por las grandes cadenas de hoteles. En el caso de los hoteles independientes, las OTAs ya controlan más del 60% de las reservas *online* y es probable que en los próximos años la cifra de reservas se incremente hasta el 70% (Starkov y O’Brien, 2015).

Está claro que los actuales ganadores de la batalla de la distribución hotelera son los intermediarios *online*, que han crecido gracias a las comisiones de sus proveedores.

Consideramos que es necesario que las cadenas hoteleras analicen y comprendan la dinámica de su relación con las OTAs con el fin de crear estrategias que se puedan desarrollar en el corto plazo y puedan evitar una excesiva dependencia de ellas. Por ello, los objetivos de la presente investigación son:

- **Objetivo 1.** Determinar el porcentaje de distribución directa e indirecta, *online* y *offline*, que realizan las cadenas hoteleras españolas y dentro de estos el realizado a través de las OTAs.
- **Objetivo 2.** Delimitar el porcentaje que representan los costes de distribución en el ingreso por reserva de las cadenas hoteleras españolas dependiendo de la tipología de canal y los intermediarios utilizados, especialmente el coste de las OTAs.
- **Objetivo 3.** Determinar el modelo de negocio de las OTAs más utilizadas por las cadenas hoteleras españolas.
- **Objetivo 4.** Identificar las OTAs, tanto nacionales como internacionales, más utilizadas por las cadenas hoteleras españolas para la distribución de su producto.

Marco teórico

Las OTAs son uno de los innovadores negocios *online* creados a raíz de los profundos cambios que Internet introdujo en la industria turística. Estas agencias de

viajes son las que sólo existen en Internet, sin oficinas físicas. La novedad radica en la posibilidad de cruzar las distintas opciones y precios de un gran número de proveedores a través de grandes bases de datos que dan sensación al viajero de diseñar personalmente el viaje, lo que se denomina como “paquete dinámico” (Garrido, 2010; Talón et al., 2012).

Las OTAs revisten tres tipos diferentes de modelos de negocio con sofisticadas estrategias de precios y segmentación:

-Modelo *Merchant* o “al por mayor o mayorista” (neto). Este modelo es una adaptación sin restricciones del utilizado por los turoperadores. La OTA negocia con el hotelero una tarifa neta y contrata un número determinado de habitaciones cada noche, conocida como asignación o cupo, posteriormente vende estas habitaciones con un margen de beneficio; si no consigue venderlas puede devolverlas en el último minuto sin penalizaciones. La ganancia de la OTA es entre un 17% y un 35% sobre el precio neto. Dicha comisión depende del acuerdo negociado y de si la OTA realiza la venta de solo la habitación o la vende en un paquete. Para conseguir la paridad de precios¹ y no perder su control, el hotel debería fijar unos límites mínimos para que exista una coherencia tarifaria, es decir, debe controlar la cantidad que se añade a las tarifas o *mark-up* para ajustarlo a la tarifa BAR. Asimismo, el hotelero debería establecer cláusulas de control sobre distribución a terceros. Lamentablemente el control del precio se pierde en muchas ocasiones porque no todos los hoteleros ni todas las OTAs cumplen con estos requisitos. Es habitual que se negocien diferentes límites en el *mark-up* según sea el tipo de habitación y de acuerdo en el momento de la venta.

El consumidor, generalmente prepaga la reserva a la OTA y esta liquida su factura con el hotel una vez que el cliente ha pernoctado y se le ha prestado el servicio. Las OTAs buscan colaboradores que les aseguren su inventario en todo momento, por ello muchos de los acuerdos recientes incluyen la cláusula LRA (*Last Room Availability*) en la que se establece que mientras que el hotel tenga una habitación disponible, en la categoría que se ha negociado y acordado, tiene que facilitársela a la OTA si esta la requiere incluyendo la última habitación de esa categoría. Con esta cláusula las OTAs evitan que el hotelero cierre sus ventas cuando pueden conseguir venta directa. Si los hoteles no participan en los acuerdos de manera consecuente, por ejemplo, no ofreciendo la misma cantidad de inventario en temporada alta, las OTAs se niegan a trabajar con ellos.

Expedia, *Travelocity* y *Orbitz* son algunas de las OTAs más conocidas que dominan el mercado vendiendo con el modelo *merchant*.

-Modelo *Retail* o “al por menor o detallista” (comisionable). El hotel ofrece un tarifa a las OTAs, que estas usarán como precio de venta al público. La ganancia

(1) La paridad tarifaria es una regla de mercado que lleva imperando desde la aparición de la OTA. No obstante, la tendencia es a su desaparición y, de hecho, en otros países como Estados Unidos así ha sucedido. En Europa, Alemania y Francia, algunas OTA han tenido conflictos legales al respecto de este tema, en los que se ha fallado a favor de los hoteles.

de la OTA es la comisión que le ofrece el hotelero a descontar de esa tarifa, habitualmente es la BAR, que suele ser del 10%. En este modelo sí que existe un control del precio por parte del hotel, donde el papel de la OTA es el de facilitador. El consumidor realiza su reserva en la OTA, pero generalmente paga directamente en el hotel cuando realiza su *check out*, posteriormente el hotelero paga el importe de la comisión correspondiente a la OTA. Es un modelo utilizado por numerosas OTAs y es similar al que usan las agencias de viajes tradicionales. Muchos hoteles situados en áreas poco pobladas o *resorts* en destinos remotos o emergentes venden exclusivamente a través de este modelo.

Booking, empresa que pertenece a *Priceline*, domina desde hace varios años el mercado europeo con este modelo, de hecho supone el 50,1% de las reservas *online* (InternetWorldStats, 2015). En el año 2010 entró en el mercado de Estados Unidos y rápidamente ganó cuota de mercado, convirtiéndose en la OTA modelo *retail* dominante.

El modelo *merchant* es más lucrativo para las OTAs tanto en términos de margen como por la posibilidad, generalmente de disponer del dinero del hotelero hasta que se produzca la pernoctación. Algunas OTAs ofrecen la posibilidad de adelantar ese pago al hotelero, a través de una tarjeta de crédito, pero el hotel debe pagar un *fee* por esa transacción, aproximadamente el 2% de cada venta, con lo que desaparece gran parte de su exiguo margen. Aunque la mayoría de las OTAs prefieren el modelo *merchant* y lo utilizan como modelo primario, también ofrecen en sus webs inventario *retail* como alternativa, tanto para aquellos clientes que no quieren prepagar la habitación como para tener cobertura en mercados donde los hoteles no quieren trabajar con el modelo *merchant*. Los hoteles que utilizan el modelo *merchant* siempre figuran en la web de las OTAs mejor posicionados y más visibles que los que usan el sistema *retail* (Estis y Lomanno, 2012).

- Modelo Opaco. Se puede considerar como una variedad del modelo *merchant*, puesto que gran parte del inventario opaco se vende utilizando tarifas netas. Se denomina opaco porque el consumidor desconoce el nombre del hotel en el que está realizando la reserva. La elección se realiza de acuerdo con la tarifa, la categoría e información general sobre la situación geográfica, sin especificar detalles sobre tipo de habitación, cadena o atributos clave del hotel (Lee y Jang, 2013). El nombre del hotel no se desvela hasta que no finaliza el proceso de compra. También es opaco cuando el hotel provee unas tarifas netas a la OTA, pero estas tarifas se suelen aplicar a paquetes que combinan varios servicios turísticos y el cliente no sabe realmente cuánto le ha costado cada elemento del paquete. Estas tarifas no son reembolsables. Al igual que en el modelo *merchant*, el hotel ofrece a la OTA una tarifa neta y la OTA decide el precio final que ofrece en su web. En este caso el margen de la OTA es mayor, entre un 35% y un 50% sobre la tarifa neta.

Las tarifas opacas permiten a los consumidores más sensibles al precio pernoctar en hoteles con grandes descuentos y además el hotelero puede vender el “remanente de habitaciones” o “*distressed inventory*” a un precio más bajo sin que se vean afectados sus otros canales de distribución o su estructura de precios (Lee et al., 2013) y, por

tanto, su posicionamiento (Talón et al., 2012). Este método permite un escenario *win-win* para ambas partes: los consumidores pueden obtener un mayor valor por su compra, mientras que los hoteles evitan la erosión de la imagen de marca (Lee y Jang, 2013).

El auge del modelo merchant

En la era pre Internet el proceso de remuneración de los intermediarios era relativamente sencillo. Las agencias de viajes recibían una comisión estandarizada que generalmente era el 10% a cambio de la venta de habitaciones, mientras que los turoperadores recibían tarifas netas mucho más reducidas denominadas tarifas FIT (*Foering Individual Travel*), siempre que sólo se vendieran como parte de paquetes, ocultando así el hecho de que eran tarifas con grandes descuentos. Cuando el uso de Internet se democratizó, los intermediarios *online* no aceptaron que después de invertir en su infraestructura tecnológica, y en la construcción de su marcas y merchandising, su remuneración no fuera más que una comisión del 10%. Hay que reseñar que muchos de estos intermediarios tenían sus orígenes fuera del sector turístico y, por lo tanto estaban más dispuestos a desafiar las formas tradicionales de comisión del mercado turístico. Además, cotizaban en bolsa y tenían que crecer rápidamente para convertirse en rentables. Basta añadir como dato que en el tercer cuatrimestre de 2011 la capitalización bursátil de *Priceline* era superior a 27 millones de dólares, tres veces mayor que la de cualquier hotel (Estis y Lomanno, 2012).

El modelo *merchant* fue la solución consiguiendo una subida de los tipos de comisión de las OTAs. Su aceptación por parte del hotelero cambió las reglas del juego, llegando incluso a cambiar la naturaleza de la relación proveedor/ intermediario. En un entorno económico en el que los hoteles tenían que realizar grandes esfuerzos para vender habitaciones, este tipo de acuerdo parecía propiciar una situación *win-win*: los hoteleros conseguían el acceso a un nuevo y poderoso canal de distribución, mientras que los intermediarios *online* captaban un volumen mayor de habitaciones de hotel ganando más margen, ya que son ellos, y no el hotelero, los que determinan el precio de venta al público. Pese a la posterior reducción del margen por parte de las OTAs (sobre todo a las grandes cadenas que tenían mayor poder de negociación), las estimaciones de la industria todavía colocan el coste medio de la venta de una habitación sobre el modelo *merchant* en más del doble que las ventas basadas en comisiones. Los hoteleros comenzaban a darse cuenta de que el modelo *merchant* significaba que no controlaban cómo se vendía su producto (O'Connor y Piccoli, 2003) y que se encontraban atados a contratos restrictivos con precios muy reducidos. Asimismo, las OTAs exigían tarifas netas inferiores a las que el hotel estaba dispuesto a dar y obligaban a los hoteles a reducir sus tarifas negociadas si querían alcanzar posicionamiento en su web, a lo que hay que sumar que algunos intermediarios revenden esas habitaciones a precios muy competitivos, incluso más baratos que las tarifas que se ofrecen en la propia página web del hotel. *Expedia*, por ejemplo, sólo lista en los primeros puestos a los hoteles que participan en el programa

Expedia Special Rate (ESR) (Lee et al., 2013). Por supuesto, los hoteles son libres de negarse a participar, pero nadie quiere ser el primero en dejar las agencias *online* y asumir el riesgo de perder un gran volumen de reservas.

O'Connor y Piccoli (2003) consideran que la industria hotelera reaccionó tarde ante estas amenazas; lo hizo tanto de forma individual impidiendo a sus hoteles y franquicias dar tarifas bajas a las OTAs, y prometiendo a los consumidores el mejor precio en su web, como colectivamente colaborando entre las cadenas hoteleras y siguiendo una estrategia similar a *Orbitz* en el sector de las aerolíneas con la creación de *Travelweb* en el mercado de Estados Unidos y de *WorldRes Europe* en el mercado europeo, en un intento de arrebatar el control de los acuerdos de fijación de precios y modelo *merchant* a los intermediarios *online*. Tres de las compañías hoteleras más grandes de Europa, la cadena hotelera francesa *Accor*, las británicas *Hilton* y *Six Continents* y la empresa estadounidense de comercio electrónico *WorldRes.com*, crearon en 2003 una joint venture para comercializar y vender sus hoteles en toda Europa. Otra iniciativa conjunta de las principales marcas hoteleras americanas para vender el inventario a través de canales distintos de OTAs es el caso de *Roomkey.com*, creado por *Marriott Hotels & Resorts*, *Hilton Worldwide*, *Hyatt Hotels Corporation*, *Wyndham Hotels and Resorts*, *IHG* y *Choice Hotels International*. *Room Key* no es un intermediador, es un buscador, o metabuscador, para hoteles de referencia en el que la reserva no se realiza en *Room Key* sino en las páginas propias de cada cadena. El modelo de negocio es un híbrido entre los metabuscadores actuales y las OTAs. Algunas cadenas hoteleras internacionales, como *InterContinental Hotel Group*, *IHG*, o *Choice Hotels*, retiraron su inventario de *Expedia* y *Hotels.com*, dos de las OTAs más destacadas que no estaban dispuestas a cooperar con la integridad de las tarifas y la paridad de precios. Otros movimientos anti OTAs han sido el emprendido por los hoteleros independientes londinenses que crearon su propia plataforma de reservas para poder combatir con el abuso de las OTAs durante las olimpiadas celebradas en el verano de 2012, que incrementaron las comisiones un 151%. (Hayhurst, 2012). O la cancelación del contrato con *Expedia* por parte de cuatro cadenas Escandinavas: *First Hoteles*, *Nordic Choice*, *Scandic Hoteles* y *Thon Hoteles*, por sus problemas con la paridad de precios y comisiones (Canalis, 2013).

Sin embargo, la crisis económica del año 2008 hizo que muchos hoteles quisieran compensar su pérdida de negocio reforzando su cooperación con las OTAs, de ese modo pusieron su canal directo de nuevo en peligro y arruinaron los esfuerzos realizados en los años anteriores para lograr la paridad de tarifas y mejores garantías (Pilepić, Šimunić y Car, 2013). La aparición de los sitios de ventas flash con sus altos descuentos también colaboró a que la sensibilidad al precio de los consumidores alcanzara su punto más alto (Thakran y Verma, 2013).

Según Starkov y O'Brien (2015) antes de la crisis económica, en 2007, el 85% de todas las reservas *online* llegaron a través del canal web directo frente al 15%, que lo hicieron a través de las OTAs (85:15 brand.com a la OTA). A partir de entonces y hasta 2012, como resultado de la gran recesión, la relación anterior se orientó hacia las OTAs convirtiéndose en 72:28 brand.com frente a la OTA. En Europa,

tal y como afirma O'Connor en Canalis (2013) la facturación de las OTAs creció en el año 2012 un 13% en 2012, mientras que los ingresos a través de las webs de los proveedores mostraron un aumento inferior al 8%, disminuyendo significativamente su beneficio. Las marcas hoteleras más fuertes perdieron en ese periodo más del 13% de cuota de mercado de las reservas directas web, y esta pérdida fue mayor en el caso de las pequeñas cadenas hoteleras y hoteles independientes.

Algunos autores como O'Connor (2016), Lee et al. (2013) y Zhang et al. (2015) recomiendan a los hoteleros la asociación para evitar las malas prácticas de las OTAs: si comparten información sobre los conflictos y su forma de trabajar pueden clarificar y hacer más transparente su misterioso proceso de datos. Así, por ejemplo, los hoteleros de una misma ciudad o zona pueden crear grupos a través de redes profesionales como *Linkedin.com* para compartir información o crear consorcios que, además de favorecer las economías de escala, les permitan crear inventarios conjuntos de acceso para las OTAs y conseguir capacidad de negociación colectiva para evitar la pérdida de control.

Coste y remuneración

La comisión media está en un 15% aunque depende del mercado geográfico, hay países como Japón con comisiones más bajas, entre el 10 y el 12%. La mayoría de los hoteles paga entre un 5 y un 25% de comisión sobre tarifa; siendo *Orbitz* el más alto con un 33% y los más bajos alrededor del 4%. El estudio realizado por Delgado (2015) para el Blog de Mirai calcula las comisiones (impuestos incluidos) que paga, habitualmente, el hotelero a las dos OTAs más importantes: *Booking* y *Expedia*. La horquilla oscila entre el 16,5% y el 34,2%. En España, según Deloitte, 2016, los costes de intermediación en el 2015 se situaron entre el 10% y 20%, experimentando una pequeña reducción en relación a los del año anterior, que oscilaban hasta el 25. No obstante y a pesar de estos datos, muchos hoteleros, especialmente los más pequeños, que son precisamente los que pagan las comisiones más altas, consideran a los intermediarios *online* como un mal necesario y prefieren pagarles la comisión estipulada a soportar los gastos administrativos de la venta directa (Toh, DeKay y Raven, 2011; Zhang, Guillet, Kucukusta, 2015).

Tudori y Haynes (2012) ofrecen tres argumentos para explicar este alto nivel de comisiones: el principal es por el impacto de las altas comisiones que aplican las grandes marcas como *Expedia* u *Orbitz*, que son las que más reservas realizan y por tanto suben la media. Otro argumento es la disposición de pago de los hoteles independientes que, como hemos visto, aceptan pagar comisiones más altas debido a su limitado poder de negociación y finalmente por lo beneficios del efecto denominado *Billboard* (Anderson, 2009; Anderson, 2012). The Online Travel Shopper's Journey study publicado por *AH&LA Consumer Innovation Forum* muestra que hay un 7% de los clientes que visitan una OTA y terminan haciendo la reserva en la web del hotel (Mourier, 2016).

Dada la resistencia que durante los últimos años se ha desarrollado contra el modelo *merchant*, las nuevas formas de mediación optan por modelos de compensación de pago por rendimiento. Los metabuscadores buscan una compensación basada en el volumen de negocio que dirigen al hotel y esta puede basarse en un modelo de coste por *click* en el que el intermediario cobra por cada visitante que envía al sitio web, o de coste por compra en el que se paga al intermediario sólo si el cliente realiza la compra. A diferencia del modelo *merchant*, no hay cupos ni descuentos que gestionar, sólo el pago si se hace una venta. Este modelo tiene el potencial de convertirse en popular, ya que equilibra las necesidades de minimización de costes del hotel con los requisitos de ingresos del intermediario, premiando a los que llevan al éxito el negocio del hotel (O'Connor, 2008). El modelo *merchant* de las OTAs está evolucionando a este modelo que se denomina modelo de comisión *override* o sobrecomisión. Existen otras empresas turísticas tradicionales que ya lo están aplicando, como las agencias de *American Express*, que han sido capaces de negociar comisiones más altas, del 2 al 5% por encima de la norma del 10% de acuerdo con su compromiso de generar un volumen de reserva superior.

Starkov (2010) proponía a los hoteles estructurar el modelo de comisión en escala o rangos según el volumen de negocio que proporcionan a la OTA de manera que: para ingresos entre 500 y 125.000 dólares establecer una comisión del 10%, para ingresos entre 125.001 y 250.000 una comisión del 11%, y continuar con la misma progresión.

El sector espera que sean las grandes cadenas hoteleras, que son las que tienen mayor poder de negociación con las OTAs, las que den el primer paso en la implantación del nuevo modelo y aprovechen esta oportunidad para cambiar definitivamente su modelo de retribución.

Paridad de precios

El precio es un elemento clave de la distribución que también se ha visto profundamente afectado por el desarrollo de las TIC. La transparencia del mercado propiciada por Internet permite al cliente comparar fácilmente el producto en términos de precio y características (Buhalis y Laws, 2001; O'Connor & Frew, 2004; O'Connor, 2008). Los metabuscadores también han facilitado este proceso al reducir los costes de búsqueda; así cuando un cliente realiza una reserva, busca de forma activa el precio más bajo y detecta cualquier variación o inconsistencia en el mismo. Esa transparencia provoca que el precio tenga que ser coordinado para evitar estar en un conflicto continuo con los intermediarios agraviados (O'Connor y Piccoli, 2003).

El hecho de continuar encontrando tarifas más económicas a través de intermediarios que contactando directamente con el hotel ha llevado a afirmar a muchos investigadores como O'Connor (2008) o Gazzoli, Kim y Palakurthi (2008) que los hoteles establecieron precios al azar en los canales de distribución electrónicos sin realmente entender cómo sus acciones afectaban a los ingresos y a la rentabilidad, y

que en gran medida, perdieron el control sobre la venta de su producto. Todo ello lo corrobora la principal razón del éxito de los primeros intermediarios *online*: su capacidad de proporcionar tarifas más económicas que las que ofrecían los sitios web de las cadenas hoteleras o *call centers*. Para poder proporcionar esos precios las OTAs siempre han exigido en sus contratos tener la tarifa más baja del mercado y poder fijar el precio de venta final, con el consiguiente debilitamiento de los canales directos. Aunque la paridad tarifaria no es precisamente fruto de una estrategia comercial muy elaborada, es la única forma de satisfacer a todos, y es la solución que se ha mantenido a lo largo de la última década debido a la falta de una opción mejor dentro del ámbito de la distribución multicanal (IDISO, 2012). La decisión de optar a esta paridad dependerá en gran medida del nivel de dependencia que el hotel mantenga hacia su red de distribuidores. En la actualidad, el 30% de los hoteleros encuestados afirman que el volumen aportado conjuntamente por *Booking.com* y por *Expedia* en sus hoteles supera el 20% del volumen total de ventas. Prescindir del negocio aportado por estos intermediarios puede en estas circunstancias de dependencia suponer un revés mucho mayor para el hotel que el eventual beneficio que logre al independizarse de estos canales (IDISO, 2012).

Encontrar el mismo producto a diferentes precios en diferentes sitios web confunde al cliente y constituye otro problema para las empresas hoteleras puesto que tener un precio más barato en un sitio de un tercero puede dar lugar a la canibalización. Para evitar esto, muchas empresas han desarrollado enfoques más lógicos de precios a través de múltiples canales o la utilización siempre del mejor precio garantizado en su web aplicando la tarifa BAR (*Best Available Rate*). A pesar de que las ventajas de la paridad son claras, según lo anteriormente expuesto, impide al hotel diferenciarse en un criterio tan importante para el cliente final como es el precio.

No obstante, la tendencia actual, como se ha señalado anteriormente, es a la desaparición de la misma, de hecho, en el mercado americano ha desaparecido y en Alemania, Francia e Italia las cláusulas de paridad de precios están prohibidas. Según la CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos) “estas decisiones europeas, deberán ser aplicadas en el resto de Europa en un espacio muy corto de tiempo por parte de las grandes plataformas si no quieren verse abocadas a importantes sanciones y la anulación de los contratos que tienen con los hoteleros” (Hosteltur, 2015), por lo que la paridad tarifaria tenderá a desaparecer.

Propiedad de los clientes

Los intermediarios *online* ofrecen su oferta de productos basada en el precio o en los acuerdos comerciales firmados, en lugar de en los atributos del producto o marcas, esperando que los consumidores finalmente desarrollen lealtad a su marca en lugar de a las marcas de alojamiento. La transparencia de mercado ha provocado la comoditización del producto turístico, erosionando la marca de las empresas hoteleras y provocando que los consumidores muestren menos lealtad a la marca que

en el pasado. La comoditización del producto hotelero, en el que los hoteles se ven obligados a competir con las OTAs estrictamente teniendo en cuenta el precio, ofrece al hotel muy poca oportunidad de comunicar el valor del producto a los huéspedes potenciales. Para combatir esto y “vender valor” en lugar de “vender precio”, los hoteleros necesitan realizar una estrategia eficaz sobre su web con acciones de *merchandising* (Starkov and O’Brien, 2015). Por tanto, el *branding* es fundamental para poder obtener una ventaja competitiva y así evitar que los consumidores busquen constantemente ofertas y seleccionen otros productos o canales si los encuentran un poco más baratos. Las grandes OTAs como *Expedia*, *Orbitz* y *Priceline* están asimismo tratando de diferenciarse entre ellas con sus contenidos web y características propias para que sus consumidores no perciban que sus bases de datos poseen contenidos similares (Kracht y Wang, 2010).

Aunque gran parte de la crítica a las OTAs se centra en los márgenes y el control sobre el precio, existe otro factor estratégico que es mucho más preocupante y debe ser motivo más que suficiente para intentar captar a los clientes directamente: la pérdida de conocimiento de los clientes (O’Connor, 2008). Los intermediarios que operan con el modelo *merchant* no suelen pasar información relevante en sus reservas y sólo comparten el nombre del huésped, fecha de llegada y la duración de la estancia, hecho que limita severamente la capacidad del hotel para customizar el servicio y, del mismo modo, la ausencia de datos dificulta el marketing (Piccoli et al., 2003). Por otro lado, algunas OTAs con el modelo *retail* como *Booking* prohíben expresamente al establecimiento hotelero que lleve a cabo acciones de marketing directo con sus clientes. El hotel no puede utilizar la dirección de correo electrónico que el cliente facilitó durante el proceso de reserva. Tampoco puede utilizar el mail del cliente para acciones de marketing directo aunque lo haya obtenido en mostrador

En consecuencia, ante esta circunstancia, el hotelero debe aprovechar la oportunidad de alojar a sus clientes y a los del intermediario e interactuar directamente con ellos para construir relaciones significativas a largo plazo; así agregan valor y pueden diferenciarse de sus competidores. A los clientes les gusta sentir que van a obtener algo extra o especial del hotel que podría ser: un desayuno, conexión wi-fi gratuita, una entrada para una atracción local, o *check-in* a través de su aplicación móvil, etc., Esto además de no suponer un coste mayor que la comisión que se concede a la OTA, proporciona más valor al cliente. Similares acciones llevadas a cabo por la industria aérea han tenido éxito en la captación directa de clientes como ofrecer la oportunidad de seleccionar el asiento, el acceso a una sala VIP, etc. Las aerolíneas no sólo han hecho que sea una mejor experiencia de reserva directa, sino que también han encontrado una manera de generar nuevas fuentes de ingresos. En el caso del hotel se podría ofrecer la posibilidad de que el consumidor puede reservar una habitación específica o agregar servicios adicionales que no están disponibles en las OTAs generando estas acciones ingresos adicionales. No todos los consumidores están buscando el hotel más barato, muchos están buscando el “mejor valor” (DiMaio, 2016).

Por tanto, el *branding* y el poder interactuar con el cliente ofreciéndole valor, desarrolla este tipo de relaciones aumentando la lealtad del cliente, lo que repercute en el aumento de su estancia, el incremento del gasto y su tasa de repetición.

Pero no se debe olvidar que el éxito en la construcción de este tipo de relaciones giran en torno a la captura efectiva de datos sobre los clientes, para que puedan crearse perfiles e identificar sus necesidades individuales y expectativas, y generar el conocimiento del cliente, que puede ser utilizado para ofrecer productos diferenciados y personalizados (Lee et al., 2013; Andrés-Martínez et al., 2014); por tanto, los hoteles deben avanzar en tecnologías *big data* y *business intelligence*. La adquisición de nuevos clientes se piensa que es entre cinco y siete veces más caro que mantener los ya existentes (Kotler et al., 2006). La construcción de relaciones es también una cuestión de coherencia aunque es complicado lograrlo, sobre todo en las grandes cadenas hoteleras dispersas geográficamente.

La imagen de marca de las OTAs

Los resultados del VI Barómetro Kayak de viajes *online* (2014) sobre los hábitos de búsqueda de los viajeros españoles indican que un 57% realiza las reservas hoteleras en las OTAs frente al 15% que prefiere hacerlo en la web del hotel. Desde el punto de vista del consumidor son evidentes las ventajas de comprar a través de una OTA, ya que ofrecen una experiencia integral de viaje con una gran variedad de marcas y de otros servicios relacionados utilizando métodos operativos innovadores. Han logrado crear imagen de marca como el sitio web adecuado para la reserva de productos turísticos y para ello invierten millones de dólares en publicidad, y en gran medida han logrado convencer a los consumidores de que los mejores precios y el mejor servicio se puede tener en sus páginas web. También tratan de mejorar la lealtad de marca mediante el desarrollo de soluciones de gestión de las relaciones con los clientes para reconocer a los clientes frecuentes y de alto valor para desarrollar una relación más estrecha con ellos y desviarlos a productos competidores mediante sus estrategias de marketing y técnicas de merchandising. Este inmenso gasto de las principales OTAs en *Google* afecta también a los hoteleros porque encarecen sobremanera el coste de *keywords* asociados al producto, dificultando campañas SEM a favor del canal directo. La subida exponencial del coste por *click* motivada principalmente por la demanda de las principales OTAs y por la propia opacidad del sistema de pujas hacen, según IDISO (2012), que el sector hotelero se replantee a largo plazo su estrategia de marketing en los buscadores.

Resulta paradójico que sean los propios hoteleros con sus comisiones los que financien una gran parte de esos presupuestos de marketing de las OTAs; las reservas de hotel constituyen un 30% del volumen de reservas de las OTAs, pero generan más del 60% de los ingresos frente a los billetes de avión y alquiler de coches, que comprenden el 51% del volumen de la reserva, generando solo un 12% de los ingresos (Starkov, 2010). Por otro lado sus mega campañas de marketing fuerzan a los

hoteles a cooperar con ellas si quieren tener visibilidad, prometiendo a los hoteleros llegar a consumidores que de otro modo no habrían podido, aunque en la práctica muchos de esos clientes habrían reservado en ese hotel en cualquier caso, y a un precio más alto. Por otra parte muchos consumidores han aprendido que pueden conseguir mejores precios si esperan hasta última hora para hacer sus reservas y algunos reservan con antelación para posteriormente intentar conseguir mejores precios y cancelar la reserva original, conduciendo a una canibalización de canales.

A pesar de que la industria hotelera no está tan consolidada como la industria de las líneas aéreas, puede seguir su enfoque y ofrecer servicios diferenciados para los clientes que reservan directamente en su web; por ejemplo, algunas aerolíneas no conceden puntos de fidelidad o prohíben mejoras en los asientos reservados a través de intermediarios *online*. Es lo que hacen también los casinos. La empresa *Caesar's Entertainment* ha creado un sistema de fidelidad en el que sólo se puede participar si la reserva se efectúa de manera directa. Los clientes consiguen puntos fácilmente, incluso dan recompensas por adelantado, cuanto más dinero gasten en *Caesar's* más flexible es la empresa con la recompensa, como contrapartida los miembros de este programa informan al *Caesar's* sobre sus características sociodemográficas y hábitos de consumo, ayudándoles a construir perfiles de clientes que posteriormente la empresa utiliza en las tomas de decisiones (Freed, 2012). O'Coonor (2008) considera necesarias este tipo de medidas con el fin de garantizar que los clientes interactúen con el hotel directamente durante el proceso de distribución.

Independientemente de su estrategia relacionada con las OTAs, los hoteles necesitan seguir invirtiendo en tecnología y mejorar sus páginas web; cuanto más se centre el hotelero en su sitio web menor dependencia tendrá de los intermediarios (Starkov, 2011; Starkov y De George, 2012). Se puede animar a los clientes potenciales a elegir el canal directo si se proporcionan en la web políticas de garantía y de cancelación razonables (Lee et al., 2013), condiciones flexibles, incentivando este proceso al ofrecer, por ejemplo, upgrades gratuitas u otros estímulos como servicios de transporte al aeropuerto, desayuno gratis, o descuentos en el uso de las instalaciones del hotel como el spa, el gimnasio, el *business center*, etc. Estos programas de incentivos deben estar bien visibles en la página web para que los clientes recuerden los beneficios de reservar directamente. Asimismo el proceso de reserva debe ser ágil y sencillo, ya que si al cliente le parece complicado preferirá pagar a cualquier intermediario para ahorrarse la molestia de llevarlo a cabo. En el caso de las promociones sólo deben realizarse vía una OTAs como último recurso y realizarlas de forma simultánea también en el sitio web del hotel y con campañas de marketing de apoyo (SEM, *e-mail*, web móvil y medios sociales). No se debe olvidar que el gasto en marketing digital no es un gasto, sino una inversión con un retorno inmediato alto.

El presente

El éxito de los miembros del canal depende del éxito general. Kotler et al. (2004) establecen que para alcanzarlo es necesario que las empresas participantes del canal

trabajen en sintonía, coordinando sus objetivos y actividades, y cooperando. Gracias a la cooperación pueden comprender y servir al mercado al que desean dirigirse de manera más eficaz. La relación entre el sector hotelero y las OTAs se está transformando, según un estudio realizado por O'Connor, SiteMinder y Revinat durante la *World Travel Market 2015* entre los líderes de la industria hotelera. Esta relación, hasta ahora conflictiva, ha evolucionado a una relación de cooperación en la que aceptan a las OTAs como unos socios valiosos que contribuyen positivamente al éxito financiero de sus negocios (O'Connor, 2016). Así lo consideran también algunos autores como Ling et al. (2016), que basan en la cooperación con las OTAs la gestión de la disponibilidad de habitaciones. Es verdad, tal y como afirma Mourier (2012), que cuesta dinero hacer dinero y que, a pesar de las altas comisiones, si las habitaciones se quedan sin vender no se pagan comisiones pero no hay ingresos.

Es recomendable, por tanto, realizar una cuidada selección de los socios OTAs y de los otros canales *online* disponibles, como los motores de búsqueda y los comparadores, para identificar los canales que producen las ventas de la mayoría de las habitaciones con los mejores precios. Con una estrategia multicanal *online* se evita la excesiva dependencia de una o sólo unas pocas agencias de viajes *online* (Lee et al., 2013; O'Connor, 2016; Zhang et al., 2015).

Y finalmente, es necesario que el sector hotelero siga desarrollando su tecnología para hacer frente a la presión constante de las agencias de viajes *online*. La posibilidad de diferenciación es posible si aumenta el conocimiento del cliente y se utiliza esa información en su comercialización y operaciones. O'Connor (2016) afirma que es imposible lograr el éxito a largo plazo utilizando soluciones obsoletas en los conflictos actuales.

Metodología

Con el objetivo de analizar y evaluar las estrategias y acciones realizadas en la distribución a través de las OTAs por parte de las cadenas hoteleras españolas se utilizó una metodología cuantitativa cuyo punto de partida fue la realización de una encuesta electrónica a todas las cadenas hoteleras españolas. Dicha encuesta estuvo disponible para su cumplimentación entre el 17 de diciembre de 2013 al 14 de julio de 2014.

El link para la realización de la encuesta y los datos pertinentes sobre la misma, objetivo de la investigación, confidencialidad, etc, se distribuyó por *e-mail* a todas las cadenas hoteleras incluidas dentro del ámbito de estudio. Con el fin de aumentar la tasa de respuesta se realizaron varios recordatorios a lo largo del periodo en que estuvo abierta la aplicación de la encuesta. Adicionalmente se contactó telefónicamente con los responsables del departamento de distribución, revenue o e-commerce de las cadenas, animándoles a participar e involucrándoles en la investigación a través de la explicación del interés de la misma para el sector. Se contó también con la colaboración de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE), que la distribuyeron entre sus asociados.

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario estructurado cerrado en el que se incluyó una pregunta abierta para recoger alternativas de OTAs que pudieran no estar recogidas en el listado que se facilitaba en cada una de las tres preguntas.

El diseño del cuestionario ha requerido una revisión de la literatura. Sobre la base de las investigaciones de diversos autores (O'Connor y Frew, 2004; O'Connor y Piccoli, 2003; Buhalis y Law, 2008; O'Connor, 2008; Tudori y Haynes, 2012; Estis y Lomanno, 2012; Talón et al., 2012; Thakran y Verma, 2013), se han identificado aquellos factores que componen las estrategias de comercialización de las cadenas hoteleras. A partir de ahí se han identificado aspectos específicos, en forma de variables y preguntas, y las posibles opciones de respuestas que han permitido configurar el actual cuestionario. Una vez disponible un cuestionario inicial se realizó un pre-test del cuestionario a tres directivos de marketing y revenue management de tres tipos diferentes de cadenas hoteleras: una gran cadena nacional con hoteles tanto en territorio nacional como internacional, una cadena pequeña nacional, con todos los hoteles en territorio español y una gran cadena internacional con hoteles en España. Se consensuaron sus propuestas y se llevaron a cabo las modificaciones oportunas.

El universo de la investigación está compuesto por un total de 645.034 plazas hoteleras. La investigación se circunscribe no a los hoteles, sino a las cadenas hoteleras españolas. Estas tienen una gestión más profesional e innovadora que la hostelería independiente; asimismo pueden destinar más recursos tanto a sus estrategias de marketing como al desarrollo y adquisición de TIC, teniendo también un mayor poder de negociación con los intermediarios *online*; como consecuencia sus decisiones de distribución marcarán las pautas para las decisiones que tome posteriormente el resto del sector. Estas características determinan su selección y tratamiento independiente a otro tipo de hoteles.

El tamaño de la población de cadenas hoteleras de la que se parte es muy pequeño, 268 elementos de población, menor de los 500 elementos, por lo que se toma la decisión de utilizar el universo total, es decir, encuestar a todas las cadenas hoteleras, tal y como aconsejan diferentes autores (Hair et al., 2004; Cea d'Ancona, 1996; Mayntz et al., 1969). El marco muestral se establece a partir del ranking de cadenas hoteleras españolas en el año 2012 realizado por Hosteltur.

En términos del número de plazas hoteleras, la muestra final obtenida incluye un total de 274.582 plazas, lo que representa el 42.6% del universo e implica un porcentaje de respuesta alto.

El tamaño de la muestra final (n) nos permite calcular el error muestral, a partir de los universos referentes y para el nivel de representatividad previsto, a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

donde $\sigma = 1.96$, para un nivel de confianza del 95%, $p=q=0.5$, N y n son el tamaño de la población y la muestra respectivamente, y E es el error muestral o margen de error.

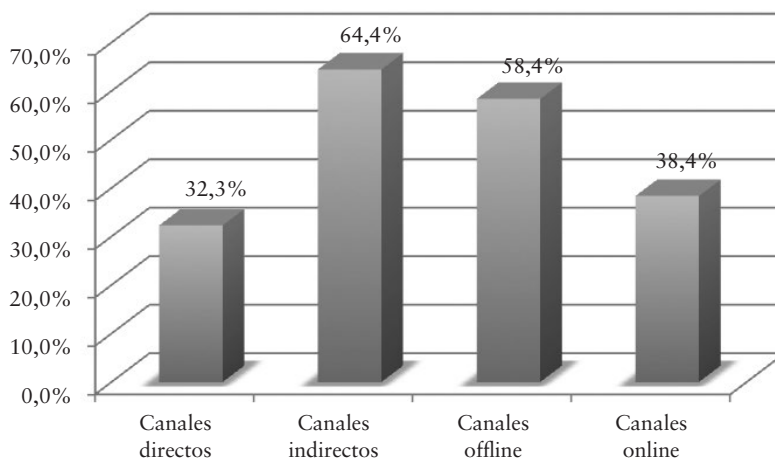
Ficha Técnica	
POBLACIÓN	278 cadenas hoteleras, 645034 plazas hoteleras
MUESTRA	43 cadenas hoteleras, 274582 plazas hoteleras
NIVEL DE CONFIANZA	Nivel de confianza del 95%, dos sigmas, y en el caso más desfavorable, $p = q = 50\%$
MARGEN DE ERROR	± 0.137 para el conjunto de la muestra, en el supuesto de muestreo aleatorio simple
MUESTREO	Muestreo censal
TRABAJO DE CAMPO	Diciembre 2013 – julio 2014
TIPO DE ENCUESTA	Encuesta online

Resultados

El análisis de los resultados corresponde a datos recogidos durante el año 2013, sin embargo podemos comprobar, según estudios especializados realizados por Deloitte (2015) o Travelclick (2015), que el panorama de la distribución no ha sufrido cambios radicales. La distribución *online* sigue creciendo y mientras algunas empresas potencian su propio canal *online* directo, otras apuestan por la distribución a través de las OTAs.

Los resultados obtenidos (ver gráfico 1) nos muestran que las cadenas hoteleras españolas realizan, de media, un porcentaje mayor de venta intermediada (64,45%) frente a la venta directa (32,29), conclusión a la que llegan también desde IDISO (2012) “*el actual ecosistema de la distribución hotelera continua básicamente en manos de terceros*”. Asimismo es mayor la venta realizada *offline* (53,38%) que *online* (38,37%) y dentro de la *online* los canales indirectos tienen mayor protagonismo. El informe “Expectativas 2014” realizado por Deloitte determina también que más del 60% de las ventas se realizan a través de intermediarios, siendo estos *online* para una parte importante de los ejecutivos de cadenas hoteleras encuestados. El bajo porcentaje de reservas a través de los canales directos puede ser debido a que la mayoría de las cadenas españolas son de pequeñas dimensiones (menos de 16 hoteles) con pocos recursos destinados al marketing *online* (posicionamiento web, rediseño de página, etc.) lo que provoca la necesidad de acudir a terceros para tener visibilidad en la web y así poder comercializar su producto. Estos resultados difieren bastante de los datos del análisis sobre la distribución norteamericana de Travelclick (NADR; Primer Trimestre de 2013), que engloba las reservas de las cadenas hoteleras por canal para el segmento transient (ocio individual y negocio) en el mercado norteamericano. Sus resultados muestran que un 68% de las reservas se realizan a través de los canales directos frente al 32% de las reservas intermediadas.

Gráfico 1. Canales utilizados según la longitud del canal y la tecnología de compra y venta



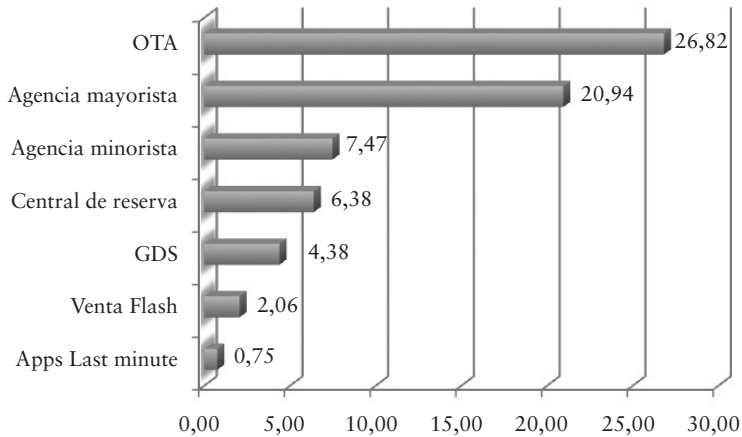
Fuente: Elaboración propia.

El canal de distribución indirecto más utilizado por las cadenas hoteleras españolas es la OTA, con un 26,82% de la muestra. Las OTAs están seguidas por la agencia mayorista o turoperador con un 20,94%, el resto de canales están a una larga distancia (véase gráfico 2). Los resultados obtenidos son semejantes a los del estudio realizado por la *Ecole Hoteliere de Lausanne* y la compañía *RateTiger* sobre la distribución hotelera en Europa (Tudori y Haynes, 2012), las OTAs tienen el 35% de todas las reservas, le siguen la página web de la cadena y otras ventas directas, los GDS y los canales de CRS y de voz. Dentro del territorio europeo hay países como Francia y el Reino Unido en los que los hoteles están confiando más en las OTAs, con más del 40% de las reservas. O'Connor indica en Canalis (2013) que mientras que en 2012 la facturación de las agencias *online* creció en Europa un 13%, la facturación de las webs de los proveedores fue inferior al 8%. Seguramente este hecho lo provocó el contexto de crisis económica, en el que se reforzó la venta a través de OTA para compensar la pérdida de negocio. El poder que han ido ganando las OTAs en el posicionamiento web hace ahora muy difícil, sobre todo para las pequeñas cadenas, la venta directa *online*. Los datos de *Travelclick* (NADR; Primer Trimestre de 2013) demuestran que el mercado norteamericano tiene un mix de distribución más equilibrado que sus homólogos europeos. Así, la web directa con un 26,3% es el canal más utilizado, seguido de la venta directa (25,4%), los GDS 1 (9,7%), el *call center* (16,3%) y, por último, las OTAs (12,4%).

El coste es una de las variables más comunes para evaluar un canal de distribución O'Connor (2008) considera a la medición de la rentabilidad una tarea muy complicada dado que cada canal tiene diferentes costes tanto directos, comisiones y cargos, como indirectos asociados a su gestión. Como se puede observar en el Gráfico 3 el mayor coste de distribución corresponde a los canales intermediados,

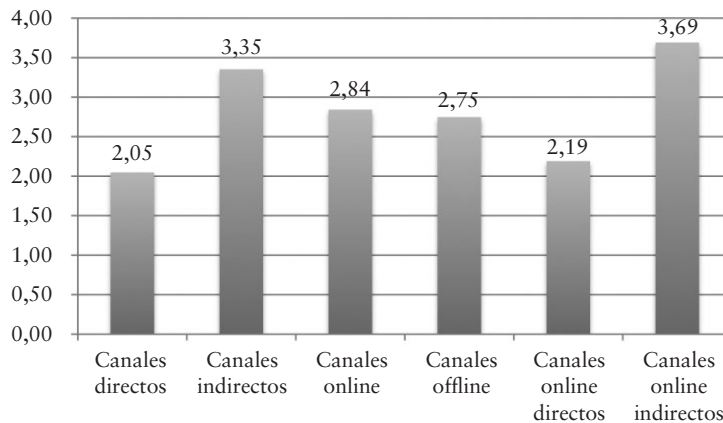
destacando el canal *online* indirecto, cuya comisión oscila entre el 10 y el 20% del ingreso por reserva (3,69). Los costes de distribución más bajos corresponden a los canales directos, con un 2,05, es decir, apenas llegan al 10%.

Gráfico 2. Canales indirectos utilizados en el proceso de distribución de las cadenas hoteleras



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Porcentaje medio que representan los costes de distribución en el ingreso por reserva según la tipología del canal

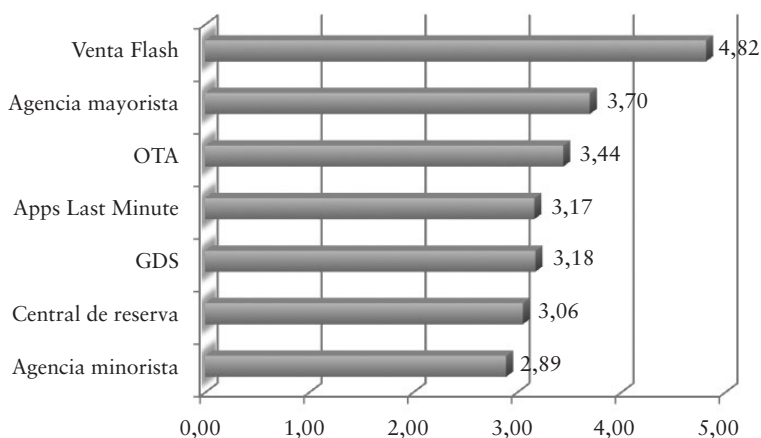


<0=1; 0-10%=2; 10-20%=3; 20-30%=4; 30-40%=5; 40-50%=6

Fuente: Elaboración propia.

En relación al porcentaje que representan los costes de distribución en el ingreso por reserva, se puede observar que las OTAs ocupan el tercer puesto con un 3,44 (entre el 10 y el 20% del ingreso por reserva); los primeros puestos pertenecen a la venta flash y a la agencia mayorista (véase gráfico 4). Según datos de Deloitte (2014) el coste de las ventas intermediadas se sitúa para más del 53% de los ejecutivos de cadenas hoteleras entre un 15% y un 25% del importe total y entre un 10% y un 15% para el 28%.

Gráfico 4. Porcentaje medio que representan los costes de distribución en el ingreso por reserva en los canales indirectos según el tipo de intermediario utilizado

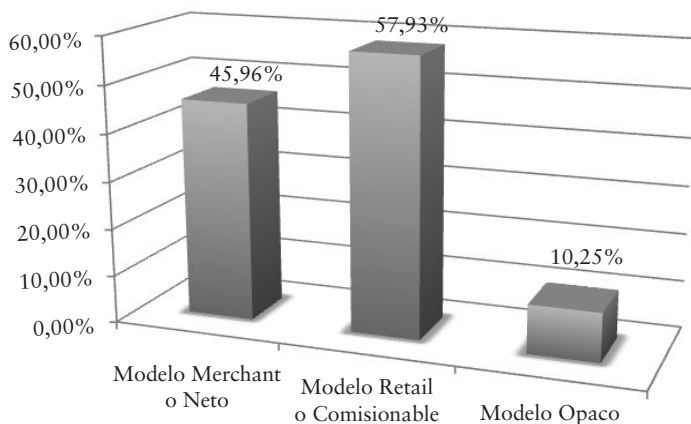


<0=1; 0-10%=2; 10-20%=3; 20-30%=4; 30-40%=5; 40-50%=6
 Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negocio de las OTAs más utilizado es el modelo *retail*, utilizado de media por un 57,93%, seguido del *merchant* con un 45,96%, y por último el opaco con 10,25% (ver gráfico 5). Son datos muy similares al estudio realizado por Nuere (2009) en el que el modelo más extendido es el *retail* (78,26%), seguido a mucha distancia por el *merchant* (38,65%). Este resultado indica que el modelo *retail* está disminuyendo en beneficio del *merchant*. Las cadenas hoteleras del mercado estadounidense, según datos de *TravelClick* (2012), utilizan más el modelo *merchant* (19,5% de las reservas *online*), le sigue a una gran distancia el modelo opaco (11% de las reservas *online*) y por último el modelo *retail* (3,7% de las reservas *online*). Aunque los resultados parecen indicar que el mercado español está comenzando a imitar al modelo norteamericano, donde el modelo *merchant* domina el mercado, no es posible pronosticar si seguirá esa tendencia. Los dos motivos fundamentales son: i) la utilización del modelo *retail* por parte de las OTAs líderes en Europa y España como *Booking* y ii) el comportamiento de compra *online* del consumidor español, que prefiere pagar directamente en el hotel, como le permite el modelo *retail*, a pagar

en la web donde realiza la compra; respecto al segundo motivo, los datos de ONTSI (2012) revelan que la seguridad en los pagos es uno de los mayores frenos para la compra *online* en España.

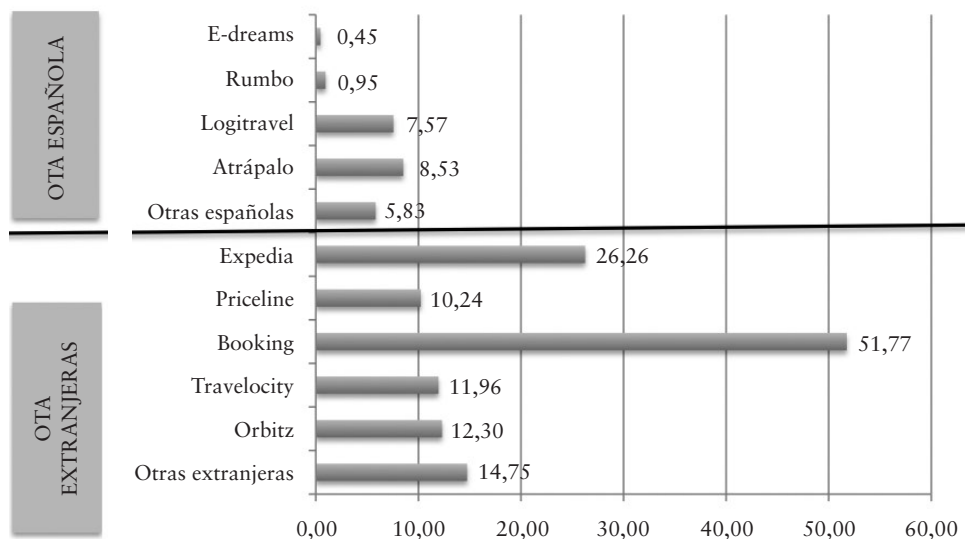
Gráfico 5. Porcentaje % de modelo de negocio de las OTAs con los que trabajan las cadenas hoteleras



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las empresas más utilizadas como intermediarias por las cadenas hoteleras sorprende que aunque el mercado español está dominado por OTAs nacionales, las cadenas hoteleras utilizan más a las OTAs internacionales dado que su mercado objetivo es más amplio que el español (véase gráfico 6). Destacan las dos empresas líderes mundiales *Booking* (perteneciente a *Priceline*), con la que trabajan un 51,77% de las cadenas de la muestra, seguida de *Expedia* utilizada por un 26,26%. En el ámbito del mercado español, cuyas empresas, como se puede observar, no son las más demandadas como intermediarias por parte de la cadena de la muestra, destaca la OTA *Atrápalo*, que sorprendentemente está situada en el cuarto puesto en volumen de ventas en España (Hosteltur, 2013). Puede ser debido a que la OTA que ocupa el primer puesto en ventas en el mercado español, *e-Dreams*, está más dirigida al mercado aéreo y la OTA que ostenta el segundo puesto, *Rumbo*, sufrió en el año 2012 un proceso de compra por parte del grupo suizo *Bravofly*. Los datos coinciden con los recientemente publicados sobre el mercado online español (Preferente, 2016) en los que, según revela un informe realizado por Phocuswright, la empresa *Booking.com* es líder en el negocio de las OTAs, con una cuota de mercado del 52%, más que la suma de las principales online españolas juntas (*Logitravel*, *Atrápalo*, *Viajes El Corte Inglés*, *Travelgenio* y *Destinia*).

Gráfico 6. Nombre y porcentaje de reserva de las empresas OTAs con las que trabajan las cadenas hoteleras



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Las OTAs han sido los intermediarios que cambiaron las reglas de la distribución hotelera, basando su gestión en el modelo *merchant*. El gran posicionamiento que en estos últimos años ha logrado las OTAs ha hecho que la reserva directa en la web haya disminuido. Los hoteleros pueden reducir la dependencia de las OTAs e incrementar la reserva directa *online* llevando a cabo las siguientes estrategias: i) Implantar un nuevo modelo de retribución, a través de un modelo de compensación de pago por rendimiento o de comisión por rangos, dejando bien estipuladas las cláusulas de control sobre la distribución a terceros y monitorizar sus intentos de vender tarifas más baratas; ii) Asociarse o crear consorcios para crear inventarios conjuntos de acceso a OTA y conseguir capacidad de negociación colectiva; iii) Invertir en tecnología para mejorar sus sitios web proporcionando políticas de garantía y de cancelación razonables, condiciones flexibles y programas de incentivos; iv) Construir relaciones significativas y a largo plazo con sus clientes, ya que el desarrollo de estas relaciones aumenta la lealtad y permite al hotelero una mejor captura de datos que pueden utilizarse para identificar perfiles de clientes y poder ofrecer productos personalizados y diferenciados; y v) Seguir una estrategia multicanal *online* realizando una cuidadosa selección de los socios OTAs para evitar la excesiva dependencia de una o de unas pocas.

Las cadenas hoteleras españolas sufren una excesiva dependencia del intermediario en la distribución turística. Los canales intermediados se utilizan más que los directos, tanto en el entorno *online* como en el *offline*, siendo las OTAs uno de los canales con un mayor uso.

Pese a que en el mercado internacional la competencia y el crecimiento se producen en el entorno *online*, son los canales *offline* los que han captado un mayor volumen de reservas. Solo el 28% de las cadenas hoteleras utiliza más los canales *online* que los *offline*.

Según los resultados de esta investigación, la intermediación a través de las OTAs tiene un coste excesivo, entre el 10 y el 20% de los ingresos por venta de habitaciones. Desde nuestro punto de vista se hace necesario que el sector aplique medidas y siga trabajando para cambiar esta situación.

Las OTAs con las que trabajan las cadenas hoteleras españolas ofrecen habitualmente un modelo retail siguiendo la tendencia del mercado *online* europeo. Asimismo las cadenas hoteleras españolas prefieren trabajar con OTAs internacionales, en lugar de utilizar empresas intermediarias españolas, puesto que las internacionales tienen un mercado objetivo más amplio.

Pese a los resultados conseguidos existen ciertas limitaciones en esta investigación que deben considerarse en el análisis de los resultados y conclusiones propuestas.

Una importante limitación de este estudio ha sido las dificultades que presenta el sector para participar en el trabajo de campo tanto por su reticencia a la hora de participar en estudios como por su opacidad para facilitar determinados datos. El proceso de identificar a la figura clave que realiza las labores de distribución dentro de la cadena hotelera y que, por tanto, debía responder a este cuestionario ha sido complicado. Son diversos los puestos que en las diferentes cadenas realizan la labor de distribución (*ecommerce*, *revenue manager*, director de marketing incluso dirección). Por último, es probable que la situación de crisis haya influido en las estrategias de distribución provocando un abuso de la intermediación por parte de las cadenas hoteleras. En estudios posteriores se podrá comprobar si las estrategias de distribución evolucionan hacia el desarrollo del canal directo en detrimento de los canales intermediados.

Bibliografía

- Anderson, C., 2009, "The Billboard Effect: *Online* travel Agent Impacto on Non-OTA Reservation Volume". *Cornell Hospitality Report*, Vol. 9 Issue 16, pp. 6-9.
- 2012, "The impact of Social Media on Lodging Performance". *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12, Issue 15, pp. 4-12.
- Andrés-Martínez, M. E., Gómez-Borja, M. Á., and Mondéjar-Jiménez, J. A., 2014, "A model to evaluate the effects of price fairness perception in *online* hotel booking". *Electronic Commerce Research*, Vol. 14, Issue 2, pp. 171-187.
- Borja, L. and Gomis, J. M., 2009, *El nuevo paradigma de la intermediación turística*, Pirámide, pp. 275.

- Buhalis, D. and Law, R., 2008, "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-the state of eTourism research". *Tourism Management*, Vol. 29, Issue 4, pp. 609-623.
- Buhalis, D. and Laws, E., 2001, *Tourism Distribution Channels: Practices, issues and transformation*, Continuum, pp. 360.
- Canalis, X., 2013, El turismo del s. XXI: del idealismo 2.0 a la guerra online [referred February 26th 2013].
- Cea d'Ancona, M. A., 1996, *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*, Síntesis, pp. 356.
- Delgado, P., 2015, Cómo calcular el coste de cada canal de ventas. El blog de Mirai para hoteleros. [referred May 02th 2016].
- Deloitte, 2014, Informe 'Expectativas 2014 Nuevos horizontes. [referred June 03th 2014].
- 2016, Informe 'Expectativas 2016. Playing to win'. [referred May 29th 2016].
- DiMaio, P., 2016, Convert OTA Guests to In-House Bookings: 5 Ways to Succeed. [referred June 13th 2016].
- Estis, C. and Lomanno, V., 2012, Distribution Channel Analysis: a guide for hotels. [referred October 12th 2012].
- Freed, J. Q., 2012, Caesars' Loveman opens HITEC with fervor. [referred November 4th 2013].
- Garrido Pintado, P., 2010, *Agencias de viaje online: situación y perspectivas en el comercio electrónico español*. F. García García, dir., Tesis doctoral. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- Gazzoli, G., Kim, W. G. and Palakurthi, R., 2008, "Online distribution strategies and competition: Are the global hotel companies getting it right?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, Issue 4, pp. 375-387.
- Granados, N. F., Kauffman, R. J. and King, B., 2008, "The emerging role of vertical search engines in travel distribution: A newly-vulnerable electronic markets perspective". Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual, pp. 389-389.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W.C., 2004, *Análisis multivariante*, Prentice Hall, pp. 339.
- Harteveldt, H., 2012, The Future Of Airline Distribution - A Look Ahead To 2017. [referred May 15th 2015].
- Hayhurst, L., 2012, London hotelier offers web platform to combat spiralling OTA commissions. Travolution Smarter Digital Travel. [referred January 16th 2013].
- Hosteltur, 2016, Previsiones de Phocuswright y h2c para SiteMinder.¿Cómo se comportará la industria hotelera en 2017? [referred June 10th 2016].
- 2012, Ranking HOSTELTUR de cadenas 2012 [referred July 14th 2012].
- 2013, Internet y turismo: el campo de batalla cinco años después del boom 2.0. Hosteltur. 2013, N° 224. [referred February 26th 2013].

- 2015, Las cláusulas de paridad de precios, prohibidas en Alemania, Francia e Italia. [referred June 11th 2016].
- Huang, L., Chen, K., and Wu, Y., 2009, “What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: The wholesaler travel agencies’ perspective?” *Tourism Management*, Vol. 30, Issue 5, pp. 733-739.
- IDISO, 2012, 10 tendencias en el sector hotelero. IDISO [referred January 2th 2013].
- InternetWorldStats, 2015, European Hotel Research Survey 2015. [referred June 5th 2015].
- Joyce, S., 2013, A brief history of travel technology – from its evolution to looking at the future. Tnooz. [referred September 20th 2013].
- Kayak and SEGITTUR, 2014, 6º barómetro Kayak de los viajes online. Tendencias sobre hábitos de búsqueda, comparación y reserva de productos y servicios turísticos de los españoles. El blog de Kayak [referred June 14th 2014].
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Rufin, R. and Reina, M. D., 2004, *Marketing para turismo*, Pearson Educación, pp. 650.
- Kotler, P., Keller, K.L., Cámara, D. and Mollá, A., 2006, *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, pp. 775.
- Kracht, J., and Wang, Y., 2010, “Examining the tourism distribution channel: Evolution and transformation”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Issue 5, pp. 736-757.
- Lee, H., Guillet, B. D., and Law, R., 2013, “An examination of the relationship between *online* travel agents and hotels a case study of choice hotels international and Expedia. Com”. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54, Issue 1, pp. 95-107.
- Lee, S. K. and Jang, S. S., 2013, “Is hiding fair? Exploring consumer resistance to unfairness in opaque pricing”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, Issue 1, pp. 434-441.
- Ling, L., Dong, Y., Guo, X., and Liang, L., 2015, “Availability management of hotel rooms under cooperation with *online* travel agencies”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 50, pp. 145-152.
- Longui, C., 2008, Usages of the Internet and e- Tourism. Towards a New Economy of Tourism. [referred July 28th 2013].
- McCarthy, L., Stock. D. and Verma, R., 2010, “How Travelers Use *Online* and Social Media Channels to Make Hotel-Choice Decisions”. *Cornell Hospitality Report*, Vol. 10, Issue18, pp. 1-18.
- Mourier, J.F., 2012, Do you hate the OTA?. Hospitalitynet. [referred June 29th 2013].
- 2016, OTAs: Good for Business or Bad Businesses? Part Deux. [referred June 13th 2015].
- Nuere, L., 2009, *El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector turístico: el caso concreto de la comercialización del producto hotelero español*. Águeda Esteban Talaya, dir., Tesis doctoral Universidad Antonio de Nebrija.
- O’Connor, P., 2008, “Electronic distribution”. En Jones, P. (ed.), *Handbook of Hospitality Operations and IT*, Butterworth Heinemann, pp. 139-166.

- O'Connor, P. and Frew, A. J., 2004, "An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, Issue 2, pp. 179-199.
- O'Connor, P. and Piccoli, G., 2003, "Marketing hotels using global distribution systems". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, Issue 5-6, pp. 105-114.
- O'Connor, P., SiteMinder and Revinate 2016, *Envisioning the Future of Hotel Distribution and Online Marketing*. [referred March 29th 2016].
- Pearce, D. G., 2009, "Channel design for effective tourism distribution strategies". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 26, Issue 5-6, 507-521.
- Pilepić, L., Šimunić, M. and Car, T., 2013, *Online hotel's sales strategies with emphases on web booking*. AABRI International Conference – New Orleans 2013, pp. 1-12.
- Preferente, 2016, *Radiografía del mercado online, según Phocuswright. Abrumador dominio en España de Booking.com: el 52% del mercado*. [referred March 29th 2016].
- Starkov M. and O'Brien, S., 2015, *Hotelier's Action Plan to Win Back Market Share from the OTAs*. [referred June 14th 2016].
- Starkov, M., 2010, *End of the OTA merchant model – this time is for real*. [referred October 26th 2013].
- 2011, *Special Report: Distribution*. [referred March 6th 2012].
 - 2016, *HeBS Digital: How hotels can decrease OTA dependency*. [referred May 25th 2016].
- Starkov, M. and De George, L., 2012, *The 2012 Do's & Don'ts of Hotel Distribution*. [referred July 24th 2012].
- Talón, P., González, L. and Segovia, M., 2012, *Yield Revenue Management en el sector hotelero: estrategias e implantación*, Delta Publicaciones, pp. 333.
- Thakran, K. and Verma, R., 2013, "The emergence of hybrid *online* distribution channels in travel, tourism and hospitality". *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54, Issue 3, pp. 240-247.
- Toh, R. S., DeKay, C. F. and Raven, P., 2011, "Travel planning: Searching for and booking hotels on the Internet". *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52, Issue 4, pp. 388-398.
- Travelclick, 2012, *Online Channels Continue to Show Most Occupancy Growth in Q4 2012*. [referred May 04th 2013].
- 2013, *Press Release. Travel Agent Use of GDS Growing More Than Any Other Booking Channel*. [referred May 04th 2014].
 - 2015, *Digital Channels Drive Impressive Booking Growth*. [referred May 02th 2016].
- Tudori, H. and Haynes, R. C., 2012, *The Distribution Challenge. Managing a wider distribution mix and optimising channel management*. [referred May 02th 2016].
- Zhang, L., Denizci Guillet, B., and Kucukusta, D., 2015, "Online Travel Agents—Hotels' Foe or Friend? A Case Study of Mainland China". *Journal of China Tourism Research*, Vol. 11, Issue 4, pp. 349-370.

Datos de los autores

Nombre: M.^a Dolores Flecha Barrio

Cargo: Profesora Departamento Turismo y Marketing

Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad: Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)

Dirección: Carretera de la Coruña, km. 38,5. Vía de Servicio, nº 15. 28400 Collado Villalba (Madrid)

Teléfono: 91 189 69 94 (ext. 3617)

Correo Electrónico: mariadolores.flecha@udima.es

Nombre: M.^a Pilar Talón Ballesteros

Cargo: Profesora Departamento Economía de la Empresa

Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Universidad: Universidad Rey Juan Carlos

Dirección: Camino del Molino, s/n. 28943 Fuenlabrada

Teléfono: 91 488 7315

Correo Electrónico: pilar.talon@urjc.es

Nombre: Cristina Figueroa Domecq

Cargo: Profesora Departamento Economía de la Empresa

Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Universidad: Universidad Rey Juan Carlos

Dirección: Paseo Artilleros s/n. 28032 Vicálvaro. Madrid

Teléfono: 91 488 8042

Correo Electrónico: cristina.figueroa@urjc.es

Nombre: Pilar Abad Romero

Cargo: Profesora Departamento Economía de la Empresa

Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Universidad: Universidad Rey Juan Carlos

Dirección: Paseo Artilleros s/n. 28032 Vicálvaro. Madrid

Teléfono: 91 488 8042

Correo Electrónico: pilar.abad@urjc.es