El viajero experto

Tres tendencias importantes en el sector de los viajes que se están acelerando con la recesión

amadeus
Your technology partner

Índice

Prefacio, por Ian Wheeler 1

El viajero experto 2

> Nuevos destinos 4

> El auge de las economías BRIC 5

Consolidar la marca en Internet 6

El viaje interactivo 8

> La tecnología y la experiencia total de viaje 9

> A la espera de lo móvil 12

> En un futuro aún más lejano 14

> ... ¡pero se está tan a gusto en casa! 15

La experiencia de reserva del consumidor 16

Todos los segmentos, grandes y pequeños 18

Apéndice técnico 22

Prefacio, por Ian Wheeler

En el verano de 2007, cuando empezaron a aparecer las primeras grietas en el imponente edificio financiero de Wall Street, ya se había desatado un desastre natural en el otro extremo de EE.UU. Millones de hectáreas en el oeste de EE.UU. ardían en lo que terminaría siendo el segundo verano de incendios más destructivo desde que se comenzó a registrar este fenómeno en 1960[1]. Al otro lado del Atlántico, el Sistema Europeo de Información sobre Incendios Forestales señaló que julio de 2007 fue el peor mes del que se tenía constancia.

Los incendios, como las recesiones, son dolorosos y trágicos. Sin embargo, en este informe hemos intentado ir más allá de la inmediata devastación que ha supuesto la crisis crediticia y la consiguiente recesión mundial para mirar hacia el futuro. Hemos intentado abordar las tendencias e innovaciones que podrían surgir en el periodo posterior a la recesión.

Las recesiones —incluso las depresiones— no siempre asfixian la innovación tanto como a menudo se nos dice. Hewlett-Packard, Geophysical Service (actualmente Texas Instruments), Polaroid y Revlon son empresas que dieron sus primeros pasos durante la Gran Depresión; Microsoft y The Gap Limited se fundaron durante recesiones más recientes. De hecho, en algunos sentidos las recesiones facilitan la puesta en marcha de nuevos negocios: el número de profesionales de talento que buscan trabajo es mayor, los proveedores están más dispuestos a negociar y los clientes son más proclives a probar un nuevo producto o servicio que prometa ahorros de costes.

Niall Ferguson, un catedrático de Historia Financiera de la Universidad de Harvard, establece un paralelismo entre la evolución biológica y empresarial: «... a menudo, los catalizadores reales [de la historia financiera] son el proceso evolutivo —cuando aparecen nuevos tipos de empresas— y el igualmente recurrente proceso de "destrucción creativa", por el que las empresas más débiles se extinguen o, como ocurre la mayoría de las veces, son "engullidas"»[2].

En este informe describimos tres grandes tendencias que influyen hoy en el sector de los viajes —clientes cada vez más versados, una experiencia cada vez más tecnológica y el desarrollo de productos «minoritarios»— y que en nuestra opinión se están acelerando con la recesión actual. Para llegar a estas conclusiones, hemos entrevistado a 30 destacados ejecutivos y líderes de opinión del sector de los viajes y hemos encuestado a 2.719 profesionales de los viajes de todo el mundo, a los que hemos preguntado sobre una serie de tendencias clave que se observan en el sector. A continuación, hemos llevado a cabo un amplio trabajo de investigación para entender cómo puede afectar la recesión a estas tendencias.

El viajero experto: Internet ha puesto mucha más información al alcance del viajero medio, ya sea a través de contenidos profesionales, comentarios de usuarios u otro tipo de redes sociales. Ante la presión que sufren los presupuestos de las empresas y las familias, la necesidad de hacer un buen uso de todo ese conocimiento es ahora más perentoria que nunca.

El viaje interactivo: la tecnología ha mejorado la experiencia de reserva de forma espectacular, pero el viaje en sí sigue ofreciendo mucho margen para la innovación tecnológica. Esta innovación puede provenir de emprendedores brillantes que utilicen la recesión como una oportunidad para imprimir un nuevo giro a las cosas.

Todos los segmentos, grandes y pequeños: las empresas de viajes analizarán cada vez más las oportunidades que ofrecen los segmentos minoritarios de clientes, las ventas de servicios de viaje minoritarios o las oportunidades de ofrecer productos adicionales para conseguir más ingresos, así como márgenes más altos merced a un asesoramiento completo y especializado.

Al igual que los incendios forestales son una parte importante del proceso de regeneración, creemos que la recesión actual despejará el camino para una nueva oleada de innovación en el sector de los viajes.

Ian Wheeler
Group Vice President, Marketing & Distribution, Amadeus
www.amadeus.com

El viajero experto

El viajero experto

Hacia finales de la década de 1990 los médicos empezaron a apreciar una curiosa tendencia: cada vez más pacientes parecían saber casi tanto sobre su dolencia como los propios médicos[3], quienes, después de todo, se habían pasado años estudiando en la universidad.

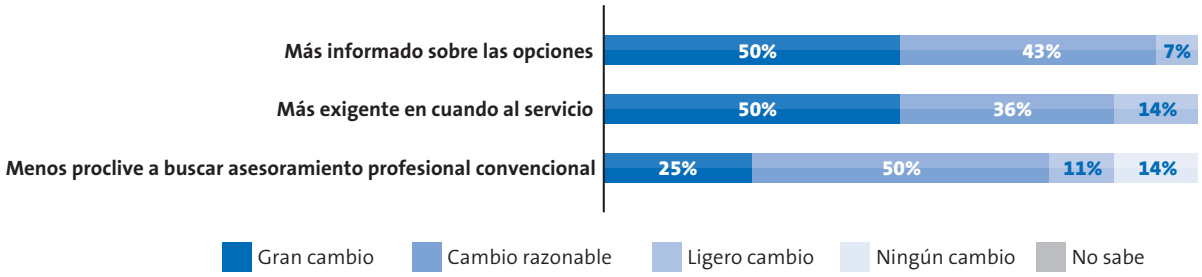
Esto es debido a dos factores: como la gente vive más años, más personas sufren enfermedades de larga duración, y eso implica que la gente convive con su dolencia durante años, mientras que los médicos sólo la han estudiado. En la jerga médica, a estas personas se les conoce con el nombre de «pacientes expertos». En segundo lugar, Internet ha dado a los pacientes un mayor acceso a información y les ha ayudado a diagnosticarse sus propias enfermedades. Esto ha dado lugar a la «medicina participativa», en la que la relación racional entre el doctor omnisciente y el paciente obediente y pasivo ha sido sustituida por un equipo formado por un paciente informado y comprometido, redes sociales especializadas e investigadores clínicos dentro una «relación de colaboración y respeto mutuo»[4].

Algo parecido está ocurriendo en el sector de los viajes. A pesar de la recesión actual, los viajes han crecido espectacularmente durante los últimos 10 o 15 años. Al igual que un enfermo de larga duración, aunque con menos sufrimiento, esperemos, un viajero frecuente a menudo sabrá más sobre su destino y sobre cuál es la mejor forma de llegar que un agente de viajes. Esta afirmación es válida tanto para los viajes de trabajo como de ocio.

Del mismo modo que Internet ha puesto la información en manos de los pacientes, las redes sociales, los comentarios de usuarios y otros recursos en línea han devuelto al viajero, y seguirán haciéndolo, el poder del conocimiento. La mitad de los expertos consultados espera ver durante los próximos diez años un «gran cambio» en el grado de conocimiento de los viajeros sobre sus opciones de viaje (véase gráfico).

La conclusión de lo anterior es que la mitad de los expertos consultados espera ver un cambio igualmente importante en el nivel de servicio que los viajeros demandarán durante los próximos diez años. Esto es debido en parte a una «carrera armamentística» de servicio al cliente en virtud de la cual las empresas de viajes compiten para dar una mejor atención, lo que a su vez crea mayores expectativas entre los clientes. «El desafío está ahí; cuanto más se le da al cliente, más demanda», señala Paul Ellerby de easyCruise. Una proporción más pequeña aunque importante del grupo de expertos considera que los viajeros serán menos proclives a buscar asesoramiento profesional en el futuro.

Cara al futuro, ¿cómo cree que cambiará el comportamiento de los consumidores durante los próximos diez años en cada una de las siguientes categorías?



(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 28)

Nuevos destinos

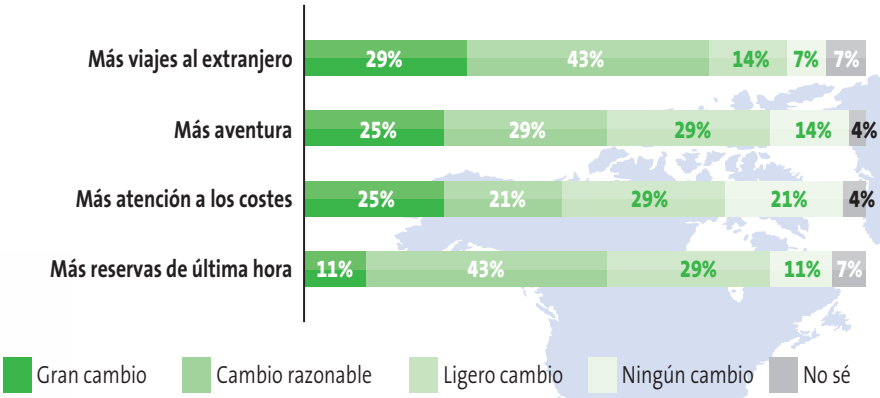
En el futuro también se espera que los viajeros sean más aventureros. Esta idea encaja: estar prevenido es estar preparado, por lo que un mayor número de viajeros bien informados se sentirán más seguros viajando a lugares sobre los que antes existía poca información.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas[5] (OMT), la demanda de destinos nuevos y poco frecuentes sigue creciendo a pesar de las amplias repercusiones de la recesión y la caída del número de turistas en todo el mundo. El turismo internacional cayó un 8% entre el primer cuatrimestre de 2008 y el primer cuatrimestre de 2009; no obstante, los viajes a África crecieron un 3% en el mismo periodo, impulsados por los destinos norteafricanos (+6%) y el retorno del turismo a Kenia tras los disturbios de 2008.

De hecho, de acuerdo con Gerard Bellino, vicepresidente de la división vacacional de Carlson Wagonlit, en declaraciones a Business Week, la recesión podría estar acelerando el crecimiento de los viajes a destinos no tradicionales: «La gente está aprovechando la crisis y haciendo cosas para las que habrían tenido que ahorrar más y durante más tiempo en el pasado»[6].

Aunque tal vez no sorprenda, China también parece que se beneficiará de los cambios en los patrones del turismo. Según la OMT, los tres mayores destinos actualmente en el mundo son Francia, España y los EE.UU. Aunque el grupo de expertos no espera un gran cambio, sí que prevén que China se convierta en un gran destino turístico. A la pregunta de cuáles serán en su opinión los tres primeros destinos en 2020, las respuestas más repetidas fueron los EE.UU. (76%), Francia (66%) y China (52%). España quedó relegada a la cuarta posición (28%).

Cara al futuro, ¿cómo cree que cambiará el comportamiento de los consumidores durante los próximos diez años en cada una de las siguientes categorías?



(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 28)

El auge de las economías BRIC

El viajero del futuro no sólo estará más informado y dispuesto a probar nuevos destinos; su procedencia también será cada vez más variada, ya que el crecimiento de las clases medias en los países en desarrollo como Brasil, Rusia, la India y China (cuyas iniciales forman las siglas BRIC) se traducirá en un crecimiento del turismo en dichos países.

Los países en desarrollo están desempeñando un papel cada vez mayor como lugares de origen de turistas y viajeros de negocios. El turismo procedente de China creció a una tasa media anual del 27% entre 2002 y 2008[7]. Cada año, el mundo recibe 45 millones de turistas chinos. Esta cifra es superior a la población de España, el segundo destino turístico más importante del mundo[8]. Entre 2000 y 2007, el volumen de turistas de origen ruso creció un 9,4% anual y el dinero que gastaban en el extranjero aumentó a un ritmo del 14% durante el mismo periodo; en 2007, Rusia era el noveno mercado turístico emisor del mundo[9].

Las estadísticas llamativas sobre el crecimiento y las oportunidades de los mercados emergentes, especialmente Brasil, Rusia, la India y China, han estado en boca de los consultores de gestión y los medios de comunicación durante gran parte del siglo XXI. No obstante, esta tendencia positiva se ha gestado antes de la recesión. ¿Seguirán creciendo las economías en desarrollo durante y después de la crisis actual?

Existen factores encontrados, pero en conjunto la recesión podría acelerar la reorientación de la economía mundial hacia el Este. Si bien la recesión actual es indudablemente mundial, su efecto no es homogéneo. En términos generales, las economías occidentales han retrocedido, mientras que los países BRIC simplemente han visto cómo se reducían sus hasta ahora espectaculares tasas de crecimiento. El Fondo Monetario Internacional[10] (FMI) pronostica que las economías de los Estados Unidos y Europa se contraerán un 1,6% y un 2,0%, respectivamente, en 2009. Por el contrario, las economías de China y la India se espera que crezcan "sólo" un 6,7% y un 5,1% en 2009.

A medida que los hogares occidentales contienen el gasto y redescubren las virtudes de vivir de acuerdo con sus posibilidades, los consumidores chinos están aprovechando plenamente sus elevadas tasas de ahorro y el ingente paquete de medidas de estímulo de su gobierno. Así, si excluimos los todoterrenos, en China se han vendido casi tantos coches como en EE.UU. en 2009[11]. En 2006, los estadounidenses compraron el doble. En el sector de las aerolíneas, Air China, China Eastern y China Southern anunciaron crecimientos del 16%, 25% y 6% en los ingresos por pasajero y kilómetro transportado en rutas dentro de China durante los primeros cuatro meses de 2009[12].

El creciente peso de las culturas no occidentales en la composición del turismo mundial tiene consecuencias muy reales para el sector de los viajes. Un informe de The Economist Intelligence Unit patrocinado por Amadeus y publicado a comienzos de 2009 reveló que los viajeros de negocios de Asia estaban más influidos por el prestigio de una marca hotelera que los europeos o norteamericanos.

A tenor del creciente número de personas que realiza más viajes, más largos y más aventureros, del incremento del número de viajeros procedentes de países emergentes y del amplísimo impacto de Internet sobre la experiencia de viaje, el mercado estará cada vez más globalizado y dejará atrás las fronteras geográficas. En este contexto, será necesario cambiar la forma en que se segmenta a los clientes. Un joven de 18 años de China puede tener más en común con un joven de 18 años de EE.UU. que con un adulto de 40 años de su propio país. Más del 80% de los miembros del grupo de expertos consultados acepta esta apreciación y la mayoría de ellos está totalmente de acuerdo.

Conclusiones principales:

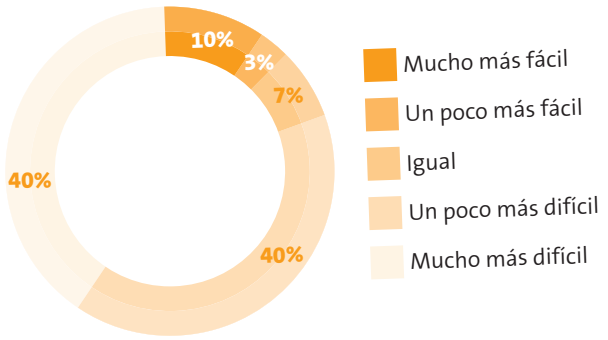
- El viajero experto está mucho más informado sobre su destino y sobre lo que puede esperar cuando llegue. Sus expectativas en cuanto al servicio se han radicalizado: o espera una experiencia totalmente *online* y sin intervención del agente de viajes o espera un servicio altamente personalizado.
- El viajero experto es más aventurero a la hora de probar nuevos destinos. África y Asia son más accesibles y demandados que nunca.
- Los norteamericanos y los habitantes del norte de Europa, quienes tradicionalmente han dominado el sector de los viajes, irán dejando paso progresivamente a los turistas y viajeros de negocios brasileños, rusos, indios y chinos.

Consolidar la marca en Internet

En un momento en el que cada vez más negocios se abren paso en la Red y las marcas de Internet acaparan mayor cuota del mercado de viajes, la relación entre las empresas del sector y sus clientes se hace más frágil.

La mayor parte del grupo de expertos consultados reconoce que resulta más difícil conseguir la fidelidad del cliente en Internet de lo que era en los entornos convencionales. Marilu Ngo, de la empresa filipina Griffin Sierra Travel, lo resume así: «Dentro de la proliferación de los contenidos generados por los usuarios, la fidelidad del cliente se pierde en Internet involuntariamente, ya que ahora se centra fundamentalmente en el precio».

Comparado con el medio tradicional, ¿diría que conseguir fidelizar a los clientes en Internet hoy es más fácil o más difícil?



(Entrevistas con expertos.
Base: todas las respuestas, 30)

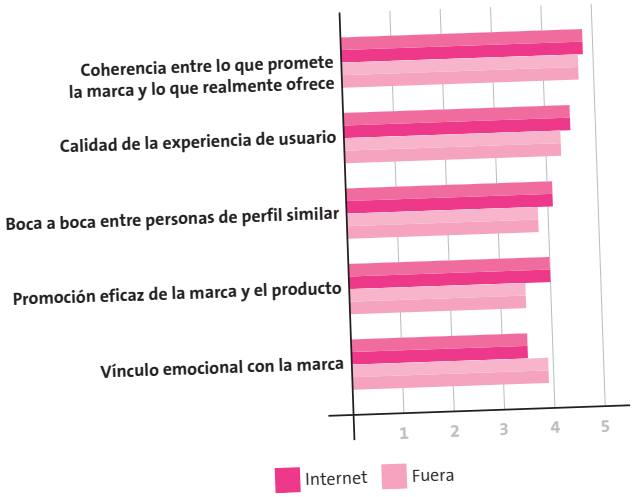
Puntuación media basada en la siguiente escala:
5 = esencial; 4 = muy importante;
3 = bastante importante;
2 = no muy importante;
y 1 = no es importante en absoluto

Los expertos participantes en el estudio mencionan la creciente fragmentación del mercado, la gran variedad de opciones fácilmente accesibles por el cliente, la pérdida del contacto personal, el volumen de comentarios generados por los usuarios y la mayor competencia en precios. Según Henry Harteveldt de Forrester Research, «a la gente le resulta mucho más fácil descubrir opciones que antes no conocían. Les resulta mucho más fácil compartir sus opiniones y leer las de otros, dejarse influir por ellas y después recurrir a Internet para encontrar nuevas opciones».

A juicio del grupo de expertos, los dos factores más importantes para crear una marca eficaz, ya sea en Internet o en el medio convencional, son la coherencia entre lo que promete la marca y lo que ofrece de verdad, y la calidad de la experiencia de usuario.
Se considera que el boca a boca y la promoción eficaz son considerablemente más importantes en Internet, mientras que la creación de un vínculo emocional con la marca resulta más importante fuera de la Red.

En su opinión, ¿cuánta importancia tiene cada una de las siguientes opciones a la hora de crear una marca eficaz en el sector de los viajes de hoy, tanto en Internet como fuera?

(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 30)



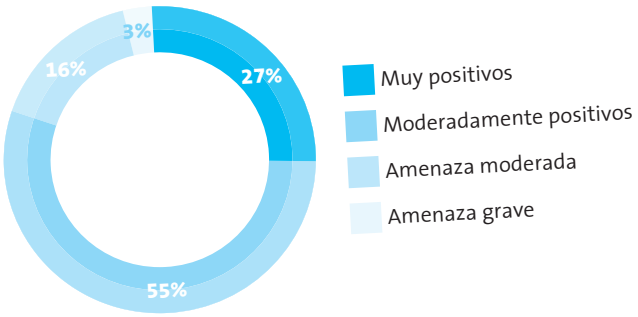
Durante las entrevistas, se abordó si los comentarios de los usuarios hacen que una empresa tenga menos control sobre su marca. Para Dhruv Shringi, de la empresa india Yatra.com, «el resto de elementos de la marca ligados al servicio al cliente y a los productos sí que pueden ser controlados por la empresa. Los contenidos generados por los usuarios son sólo un reflejo de estos factores».

Para Shringi, los comentarios de los usuarios son un síntoma, no una causa, por lo que «si la compañía puede controlar lo demás, los contenidos generados por los usuarios serán sólo el resultado y realmente no tendrán demasiado impacto».

La mayor parte del grupo de expertos considera que los comentarios de los usuarios son un vector positivo que eleva la calidad y las expectativas de las marcas (73%), y no tanto una amenaza para su reputación (13%). En líneas generales, los que tomaron parte en la encuesta comparten esta visión. Mejor opinión merece este aspecto entre las empresas de alquiler de coches (el 42% lo ve «muy positivo», frente al 27% general) y los portales de viajes (39%). Menos de uno de cada cinco encuestados lo ven como una amenaza, si bien las agencias de viajes tradicionales son más proclives a enfocarlo así (25%).

¿Cómo valora los contenidos generados por los usuarios en relación con su marca?

(Cuestionario electrónico. Base: todas las respuestas, 2.646)



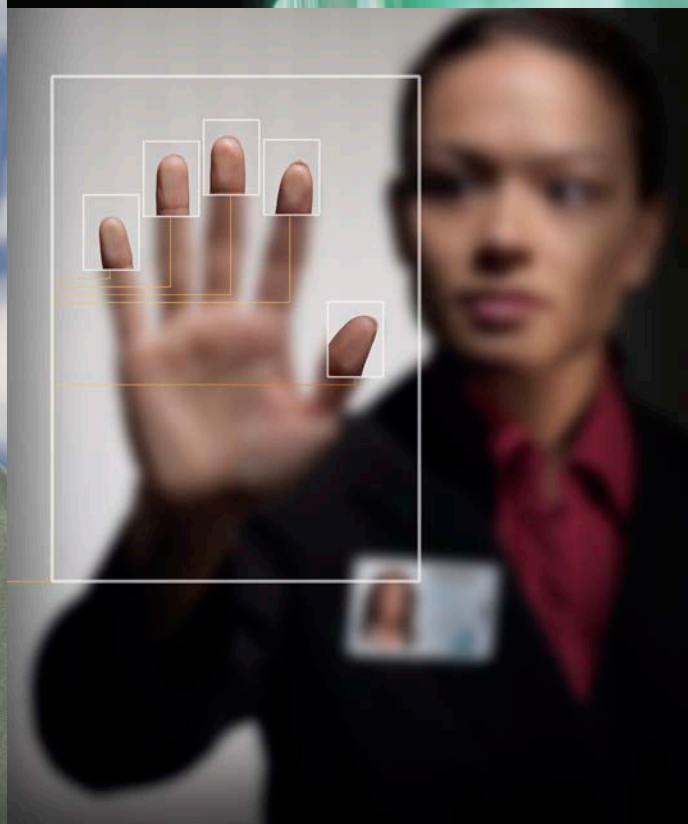
«Los proveedores de viajes también van a asimilar los comentarios de los usuarios. Pienso que van a dejar que sus clientes lean un comentario y compartan los datos demográficos extraídos de estos comentarios con otros clientes».

Brian Harniman, Kayak, EE.UU.

«Creo que los hoteles se verán aún más en la necesidad de mejorar la experiencia que ofrecen y asegurarse de que los clientes repiten, dado que estos tienen más capacidad para entender esa experiencia previamente».

Alan Josephs, exdirectivo de ebookers, Reino Unido

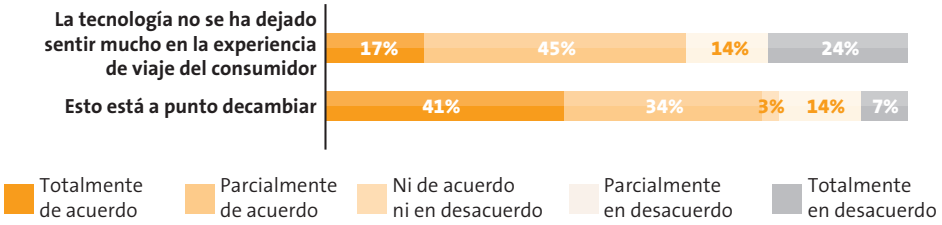
El viaje interactivo



El impacto de la tecnología se ha sentido fundamentalmente en la búsqueda y reserva del viaje, no en el propio viaje. Esto, según el grupo de expertos consultados, está a punto de cambiar.

La película de 1987 *Mejor solo que mal acompañado* nos cuenta la historia de Neal Page, un ajetreado ejecutivo de publicidad que intenta llegar a su casa en Chicago para ver a su familia por Acción de Gracias después de un viaje de trabajo a Nueva York. Entre la infinidad de absurdas vicisitudes que convierten un trayecto de 1 hora y 45 minutos en un viaje épico de tres días, el protagonista sufre una rebaja de clase de business a turista, la desviación (y posterior cancelación) de un vuelo, una habitación espantosa en un motel, un viaje frustrado en tren y un molesto compañero de viaje. A pesar del considerable impacto que ha tenido la tecnología en la experiencia de viaje, la historia que nos cuenta esta película no es menos plausible hoy.

¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

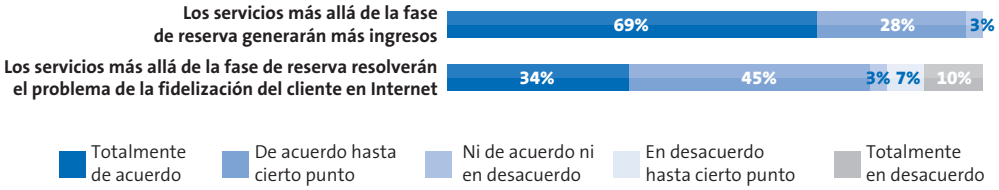


(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 29)

La tecnología y la experiencia total de viaje

La tecnología presenta importantes oportunidades inmediatas para mejorar la experiencia del cliente antes, durante y después de un viaje. Los profesionales de los viajes que forman parte del grupo de expertos reconocen que esto generará ingresos extra y el 79% está de acuerdo en que resolverá el problema de la fidelización del cliente en Internet.

Desde su perspectiva personal, ¿en qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?



(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 29)

La tecnología y la experiencia total de viaje

De acuerdo con nuestro grupo de expertos, las oportunidades son más evidentes en la búsqueda de información sobre el viaje, en la búsqueda de información sobre precios y disponibilidad y en la fase de reserva.

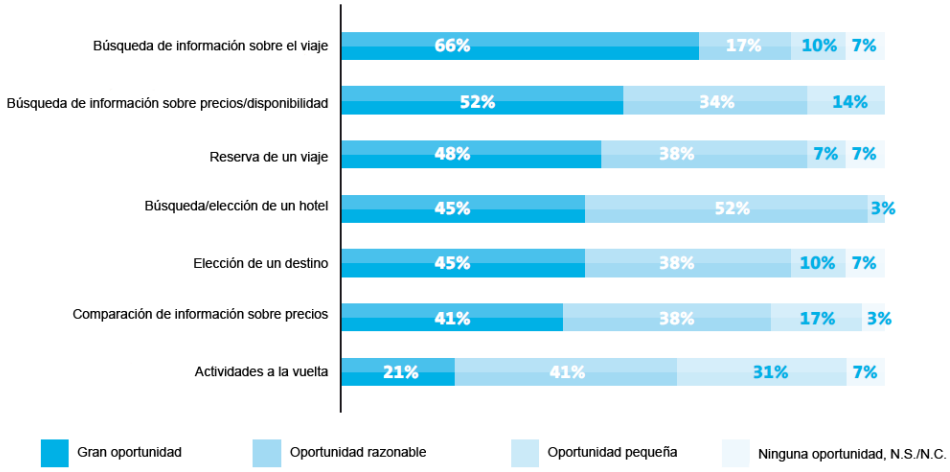
Si el sector quiere aprovechar al máximo estas oportunidades, tendrá que implantar nuevas soluciones tecnológicas que ayuden a hacer que la experiencia de viaje sea más cómoda, segura y personalizada mediante la denominada «humanización de la tecnología».

Ahora que el ritmo de los cambios tecnológicos se está acelerando, los expertos consideran que el mayor impacto provendrá de aquellas herramientas que se ocupen específicamente de solventar los aspectos relacionados con una mala experiencia de viaje y hagan que la experiencia en Internet sea más personalizada y sencilla.

Probablemente, las más importantes de estas herramientas serán sistemas de información más sofisticados que muestren información sobre los destinos en función de las preferencias de los clientes, e interfaces intuitivas que ofrezcan nuevas formas de interactuar con equipos informáticos, como las pantallas táctiles de última generación y la interacción mediante voz. Casi un tercio de los expertos también prevé que la realidad virtual influirá en la humanización de la experiencia de viaje.

Sin embargo, Internet no deja de evolucionar. Incluso en mercados maduros, la Web 2.0, las redes sociales y las tecnologías móviles siguen siendo catalizadores del crecimiento. El grupo de expertos consultados predice que en 2020, la tecnología habrá suscitado cambios importantes en los recursos de los proveedores, comercializadores y consumidores de viajes en todas las áreas del sector, en especial en la capacidad de los comercializadores para ofrecer más opciones de viaje al público y la capacidad de los consumidores para compartir información sobre los proveedores con otros consumidores. Estos dos aspectos se retoman en otras partes de este estudio.

En su opinión, ¿qué grado de oportunidad ofrecen las siguientes áreas para que la tecnología mejore la experiencia del cliente antes, durante y después del viaje en un futuro inmediato?



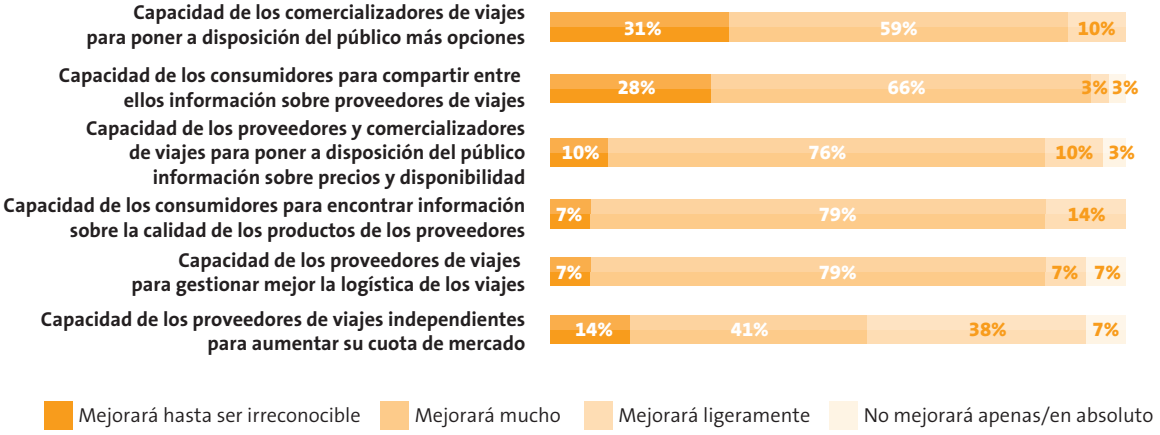
(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 29)

¿Cuál de los siguientes elementos tendrá el mayor impacto en la humanización de la experiencia de viaje?

(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 29)

El viaje interactivo

En su opinión, ¿cómo se dejará sentir el impacto de la tecnología de aquí a 2020 en las siguientes áreas?



(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 29)

Casi todos los miembros del grupo de expertos coinciden en que la Web 2.0 mejora «mucho» (69%) o «ligeramente» (28%) la transparencia de la información, aunque uno de ellos no está de acuerdo y afirma que, de hecho, la enturbia. Alrededor del 80% de ellos ya han incorporado a sus portales la informática social o funciones que permiten a los usuarios realizar comentarios, o bien están estudiando su implantación. Las aerolíneas parecen mostrar un ligero retraso en este sentido, aunque en general están considerando dar este paso.

Los expertos están de acuerdo unánimemente en que la Web 2.0 mejorará la experiencia de viaje de los clientes de aquí a 2020. Así, el 17% considera que mejorará «hasta hacerla irreconocible», el 59% asegura que mejorará «mucho» y el 24% señala que mejorará «ligeramente». En concreto, ven la Web 2.0 como una respuesta a los aspectos relacionados con la experiencia del usuario que podrían estar dificultando el crecimiento de los servicios de viajes en Internet. En primer lugar, dará a los usuarios más y mejor información que estará mejor organizada, será más interactiva y tendrá un acceso más sencillo y rápido, lo que aumentará la satisfacción global de la experiencia de viaje en Internet. «Se producirá un cambio radical en la forma en que se buscan y organizan los contenidos. Para los usuarios todavía es extremadamente difícil encontrar contenidos, categorizarlos y, en definitiva, usarlos. En el futuro, todos estos factores evolucionarán considerablemente y se podrá acceder a los contenidos muy fácilmente. La tecnología aportará mucho valor a la forma en la que se agrupan y presentan los datos al consumidor final». (Dhruv Shringi, Yatra.com, la India).

Algunos también apuntan que habrá más oportunidades de compartir experiencias y de personalizar y seleccionar la información que es más pertinente para el usuario y sus circunstancias personales. Según Timir Bhose y Pia Viljaniemi de Finnair, la lectura de los comentarios de los usuarios «hace posible una mejor planificación por parte del cliente, que además podrá saber más sobre las opiniones de otros clientes».

Como ocurre con muchos de los cambios ligados a Internet, no es tan importante la tecnología en sí como la forma en que ésta moldea comportamientos. Kerry Cannon Jr. de iM@ resume perfectamente la esencia de lo anterior con esta afirmación: «El contenido generado por los usuarios siempre ha existido; se llamaba boca a boca. La tecnología sólo ha potenciado ese boca a boca... La tecnología ha cambiado totalmente las reglas del juego en lo que se refiere al número de bocas que se pueden escuchar». O, como señala Clay Shirky, consultor de medios de comunicación y escritor, «las herramientas [redes sociales] no se vuelven socialmente interesantes hasta que no son tecnológicamente aburridas»[13].

Con respecto a cómo van a evolucionar los contenidos generados por los usuarios, Nikos Goulis, de la empresa griega E Travel SA, piensa que estos seguirán desarrollándose ininterrumpidamente: «Estos contenidos tendrán más información, tanto texto como imágenes, vídeo y música. Veremos contenidos para destinos que no son muy demandados actualmente y para los que no existe gran cosa... Y sobre los destinos más demandados, veremos una gran diversidad de contenidos que tal vez falten hoy».

Joe Bous, de la agencia de viajes estadounidense Wholesale Travel Center, cree que el desafío no reside tanto en conseguir más contenidos, sino en encontrarle un sentido a la información de que se dispone: «Puede llegar a haber 4.000 comentarios. ¿Qué puede hacer uno con semejante cantidad de comentarios? Y todo ello, por supuesto, se traduce en una puntuación de 3,5. Así carece de utilidad». La respuesta consiste en parte en saber quién escribió un comentario determinado, como señala Brian Harniman, de Kayak:

La tecnología y la experiencia total de viaje

«Puedo buscar personas que parecen ser como yo y confiar más en sus juicios que en el resto de comentarios indiferenciados. Si alguien viaja por un motivo diferente del mío, del mismo modo un hotel que a esta persona puede parecerle bien, a mí me puede parecer espantoso».

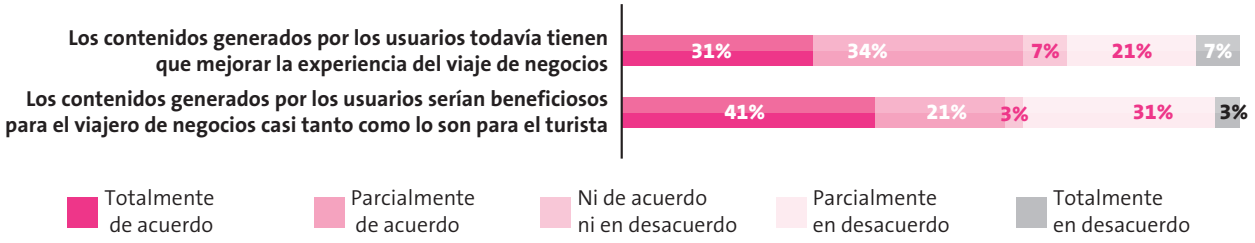
Para Bous, con las tecnologías inteligentes se podrían extraer conclusiones válidas de la ingente cantidad de contenidos disponibles: «La próxima generación de tecnología se centrará en desarrollar algo que pueda hacer análisis semánticos y crear una especie de parámetro o variable que pueda dar sentido a todas las insensateces que a veces escribe la gente».

Para concluir, abordaremos los viajes de empresa. Hasta ahora, los viajes de ocio son los que más se han beneficiado de los contenidos generados por los usuarios, pero dos tercios del grupo de expertos consideran que estos contenidos tienen potencial —aún sin materializar— para aportar valor a la experiencia de los que viajan por trabajo.

La presión que sufren las empresas para mantener los costes al mínimo ha aumentado, de ahí que sea especialmente atractivo contar con un mecanismo que permita a los empleados compartir consejos o trucos para ahorrar gastos y que faculte a los gestores de viajes para incorporar impresiones de viajeros que pueden utilizarse en las negociaciones con los proveedores.

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 29)

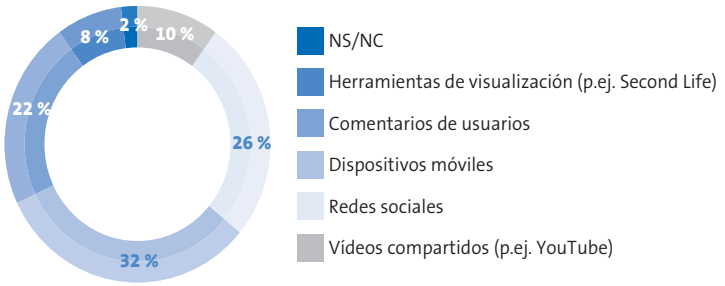


A la espera de lo móvil

Casi un tercio de los participantes de la encuesta considera que los dispositivos móviles tendrán un mayor impacto sobre la forma en que la próxima generación buscará y reservará viajes que las redes sociales, los comentarios de los usuarios, los vídeos compartidos o las herramientas de visualización. De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, las líneas de telefonía móvil superaban en número al 50% de la población mundial en 2008. De nuevo, los países BRIC son responsables en gran medida de esta evolución: más de un tercio de las líneas de telefonía móvil se concentra en estos cuatro países[14].

En su opinión, ¿cuál de las siguientes opciones repercutirá en mayor medida en la forma en que la próxima generación buscará y reservará viajes?

(Cuestionario electrónico. Base: 2.719)



A la espera de lo móvil

En un informe publicado en marzo de 2009, PhoCusWright bautiza a la telefonía móvil como «la próxima plataforma de los viajes»[15] y Samsung, la multinacional de electrónica, prevé que el mercado de los teléfonos inteligentes, que fusionan llamadas de voz con correo electrónico y acceso a Internet, pasará de 170 millones de terminales en 2009 a 500 millones en 2012[16].

Como se vaticinó hace tiempo, Internet móvil parece estar despegando realmente. Como señala PhoCusWright, «la oportunidad más atractiva [frente a la simple transferencia de las reservas desde el Internet fijo al móvil] será crear aplicaciones específicas para el móvil que vayan más allá de la transferencia de cuota a un nuevo canal y generen así ingresos complementarios que anteriormente no estaban disponibles»[17].

Ciertamente esta idea no ha pasado desapercibida para los creadores de aplicaciones. Actualmente, el portal de Apple recoge más de 3.700 aplicaciones específicas de viajes para su iPhone, herramientas que permiten desde comprobar retrasos en vuelos hasta encontrar la gasolinera más barata, pasando por un mapa de China para el móvil diseñado específicamente para aficionados al kung fu.

Henry Harteveldt de Forrester Research destaca que el nexo entre Internet móvil y los contenidos generados por los usuarios será cada vez más importante. «Los viajes son uno de los negocios que se prestan a los contenidos generados por usuarios y a compartir ideas, opiniones y sugerencias. Uno de los grandes impulsores de este desarrollo será el crecimiento y la evolución de los dispositivos móviles con Internet que están más orientados hacia los datos que hacia la voz. Estos dispositivos permitirán los mensajes a personas, los mensajes a grupos, ya sean escritos o de voz, SMS u otros datos, y paralelamente irán surgiendo nuevos tipos de sitios web».

De hecho, algunas de las aplicaciones para iPhone más interesantes combinan ya lo móvil con los contenidos generados por los usuarios. Roadtrippr es como un wiki de destinos interesantes para visitar mientras se realiza un viaje en carretera. Los usuarios aportan información sobre lugares de interés en su localidad de origen y, a su vez, lo utilizan como un recurso cuando viajan por carretera. Cuando se usa en un iPhone, la aplicación detecta dónde está el usuario y adapta los contenidos (generados por los usuarios) de acuerdo con la ubicación.

En un futuro aún más lejano

El futurólogo Ray Kurzweil (*The Age of Spiritual Machines: Timeline*) ha vaticinado que dentro de diez años los ordenadores serán en su mayoría invisibles y estarán insertados en paredes, muebles, prendas de vestir e incluso cuerpos. Kurzweil predijo correctamente la llegada de Internet y la caída de la Unión Soviética, por lo que merece la pena prestarle atención.

Y lo que es más, su visión de la información integrada ya se está convirtiendo en una realidad. Los coches son un buen ejemplo: el Cadillac Seville de 1978 fue el primer coche que incluía un (solo) microprocesador para su ordenador de viaje[18]. Treinta años después, incluso el coche nuevo más barato del mundo, el Tata Nano, lleva doce microprocesadores. Las empresas de alquiler de coches ya ofrecen dispositivos GPS opcionales que no sólo indican el camino hasta el hotel, sino que también sugieren atracciones turísticas cercanas.

Como ocurrió con los ordenadores personales en la década de 1990, considerar los coches como nodos de una red está dando lugar a nuevas y valiosas aplicaciones[19]. Inrix es una joven empresa que recoge información sobre el tráfico de los sistemas GPS instalados en vehículos, sensores de tráfico fijos y otras fuentes. Después, esta información se transmite a los sistemas GPS integrados en los coches para ser usada por particulares o flotas de reparto[20]. Estas aplicaciones están cambiando incluso la forma en que vemos los coches: Zipcar es un servicio para compartir coche que se presenta como una alternativa a la propiedad o el alquiler. Los clientes del servicio reciben una tarjeta electrónica para usar uno de los 6.000 vehículos disponibles en Norteamérica y Londres[21]. Los propios coches informan de su posición a la central, de forma que los agentes de la compañía pueden indicar a los clientes dónde está su coche más cercano. Los clientes alquilan el coche por horas o días y lo recogen donde lo dejó el cliente anterior. Un modelo así podría liberar a las empresas de alquiler de coches de la necesidad de alquilar grandes superficies de aparcamiento; el problema se diluye así entre la multiplicidad de usuarios. De igual forma, una empresa de alquiler de coches podría reunir los datos históricos de localización de todos los coches de su red de oficinas, combinarlos con las localizaciones en tiempo real de los coches de su flota y dar un uso comercial a esta información. Tal vez podrían recomendar servicios, no sólo en función de su proximidad geográfica, sino también en función de los niveles de aceptación de esos servicios entre otros conductores de la red, con mensajes del tipo «los viajeros que se alojaron en este motel comieron en Chez Gerard's Bar and Grill».

... ¡pero se está tan a gusto en casa!

El no va más de la tecnología para viajes sería disfrutar de todo lo que supone viajar sin abandonar la comodidad del hogar o la oficina. Kurzweil vaticina que dentro de pocos años, las pantallas de realidad virtual en tres dimensiones integradas en gafas y lentes de contacto serán algo cotidiano y se utilizarán habitualmente como interfaces primarias de comunicación, y que la realidad virtual de alta resolución y los entornos táctiles integrales permitirán a la gente hacer prácticamente lo que quiera con quien quiera, con independencia de su proximidad física. El auge de las herramientas de visualización y realidad virtual puede cambiar el concepto mismo de viajar. Los viajeros pueden experimentar el viaje al tiempo que realizan sus elecciones, mientras que los viajes «virtuales» (videoconferencias, reuniones holográficas, etc.) podrían cambiar completamente los patrones de viaje.

En este sentido, la tecnología del momento es la telepresencia. Lanzada por Cisco hace tres años, TelePresence es básicamente un sistema de videoconferencia de alta calidad. Hoy sigue siendo utilizada mayoritariamente por grandes empresas, ya que el coste de la tecnología es aún elevado. Obviamente, no hay razón alguna para desestimar la inversión; a medida que vaya aumentando la adopción, el coste disminuirá. La pregunta es: ¿sustituirá a los viajes de negocios? Starwood y Marriott creen que no: las dos empresas han anunciado el despliegue de servicios de telepresencia en sus hoteles. El mercado objetivo son empresas pequeñas o delegaciones nacionales de grandes empresas que no pueden permitirse sus propios equipos TelePresence, pero siguen apostando por la experiencia del cara a cara virtual. A 500 dólares la hora el servicio no es todavía barato, pero es mucho más barato que volar desde Nueva York a Londres, por ejemplo.

Resulta poco probable que TelePresence vaya a reemplazar completamente los desplazamientos por trabajo, menos aún las vacaciones en el extranjero. Desde la invención del telégrafo, el avance de las tecnologías de comunicación ha ido generalmente de la mano del crecimiento de los viajes en todo el mundo, impulsado entre otros factores por los progresos en el transporte, la internacionalización y posteriormente la globalización de los negocios y, simplemente, el deseo de escaparse y desconectar. Después de todo, viajar sigue siendo algo estupendo.

Conclusiones principales:

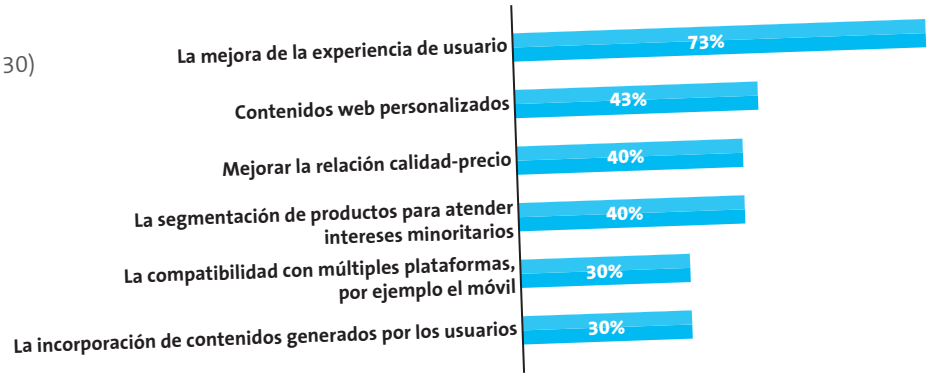
- Estamos a punto de ser testigos de la aparición de una gran cantidad de innovaciones tecnológicas que optimizarán la experiencia de los viajeros durante sus desplazamientos.
- Internet móvil se combinará con las redes sociales para dar nuevas oportunidades a las empresas de viajes de mejorar la experiencia de los clientes que viajan por negocios o por ocio.
- Las tecnologías de telepresencia complementarán los viajes de trabajo, no los sustituirán.

La experiencia de reserva del consumidor

Uno de los mensajes más claros que hemos escuchado durante la elaboración de este estudio es que los proveedores deben esforzarse por mejorar la experiencia del usuario. De hecho, el grupo de expertos consultados opinó que esta experiencia es el elemento más importante a la hora fidelizar al cliente en Internet.

De los siguientes elementos, ¿cuál tendrá el mayor impacto en la fidelidad a la marca en Internet? Marque todas las respuestas que considere.

(Entrevistas con expertos.
Base: todas las respuestas, 30)



En este apartado, analizamos cómo las empresas de viajes pueden ofrecer al cliente una experiencia de calidad en Internet. Esta experiencia debe hacer hincapié en:

> La fluidez de los procesos *online*, la velocidad y facilidad de acceso a través de múltiples canales y la ausencia de problemas técnicos.

En palabras de Jasmeet Singh de la empresa india Make My Trip, «el momento de la verdad para cualquier empresa es cuando un cliente interactúa con ella, con independencia del canal. En el caso de las empresas de Internet, ofrecer una experiencia de usuario de la máxima calidad es imperativo. Esta experiencia no sólo es importante en la etapa final del proceso (el pago), sino que debe comenzar cuando el usuario accede al portal».

> El suministro de información completa que facilite encontrar el producto adecuado al precio adecuado; la transparencia y el acceso a toda la información necesaria en un mismo lugar.

Alan Josephs, exdirectivo de ebookers, señala: «La experiencia de usuario tiene que ser el centro de todo. Rapidez y poder encontrar fácilmente el producto adecuado».

> La personalización y la adaptación, utilizando el conocimiento del cliente para satisfacer sus necesidades personales; ofrecer información pertinente y realizar sugerencias inteligentes.

Andy Bateman de Interbrand (EE.UU.) sintetiza claramente esta idea: «Ofrecer un magnífico servicio que refleje las necesidades de los clientes en lugar de mostrar contenidos que entorpezcan lo que los clientes están intentando hacer».

A continuación esbozamos un conjunto de acciones específicas que las empresas pueden poner en marcha para mejorar la fidelidad del cliente en Internet:

> Específicamente en Asia-Pacífico, hay que crear confianza, familiaridad y comodidad garantizando la seguridad de los pagos mediante tarjeta de crédito y los datos personales: «El cliente tiene que sentirse cómodo dando los datos de su tarjeta de crédito a través de Internet. En cualquier caso, esto no pasa de la noche a la mañana, es algo gradual» (Jasmeet Singh, MakeMyTrip, la India).

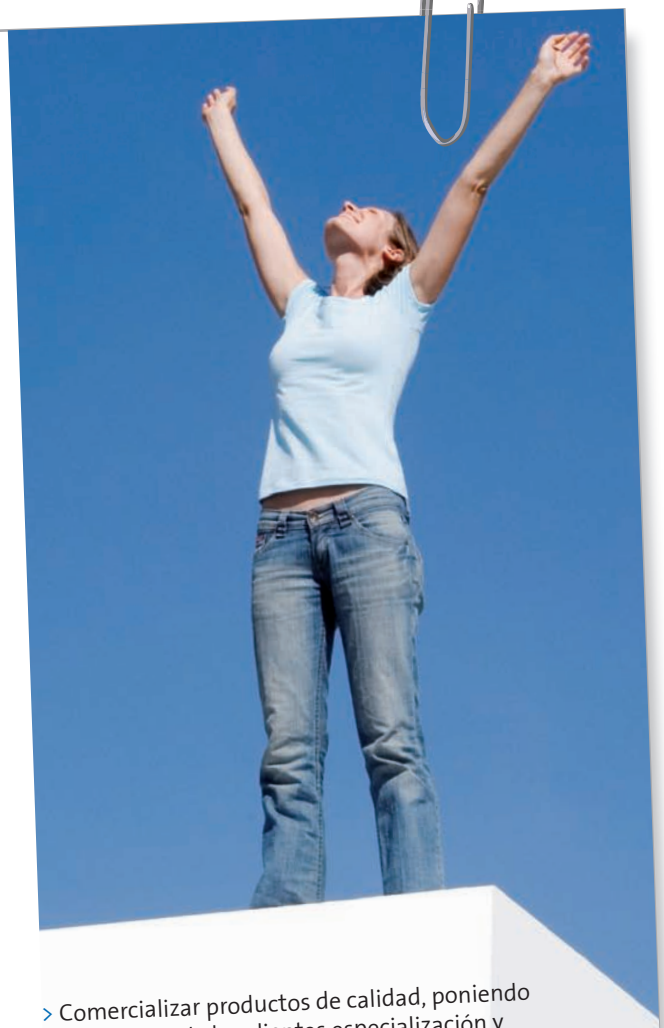
> Crear sensación de urgencia y ofrecer alicientes, tales como incentivos financieros, descuentos y valor añadido, para llevar a cabo la transacción: «Si el cliente ha disfrutado de una experiencia de usuario muy buena la primera vez, las probabilidades de que dé buenas referencias y repita son altas» (Helen Demetriou, Wotif Group, Australia).

«Ofrece un incentivo para que reserven inmediatamente, es decir, pon en práctica el método tradicional que tan buenos resultados ha dado siempre» (Abdulla Abikhamseen, Kanoo Travel, Arabia Saudí).

> Dar seguridad en los precios, que no es sólo transparencia, sino también, cuando sea posible, garantías y promesas de que se conseguirá el precio más bajo: «Los clientes, incluso cuando consiguen el precio más barato, siguen consultando otras fuentes para ver si hay precios más bajos disponibles. Lanza un "precio mínimo garantizado" y explica bien tus productos» (Timir Bhose y Pia Viljaniemi, Finnair, Finlandia).

> Ofrecer una «ventanilla única» incorporando productos de diferentes proveedores, incluyendo productos competidores, para que el cliente pueda diseñar un paquete a su medida sin tener que visitar varios portales: «La clave son contenidos más amplios. Los proveedores de viajes tienen que reunir diferentes productos en su portal para generar interés en el cliente. Estos proveedores deben contar con funciones de metabúsqueda que puedan mostrar la disponibilidad de plazas de avión y hotel en tiempo real» (Marilu Ngo, Griffin Sierra Travel, Filipinas).

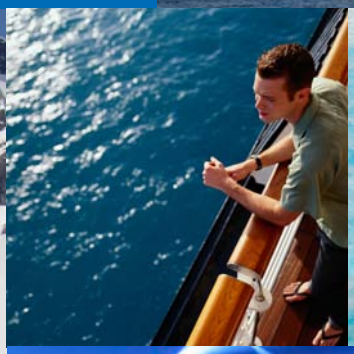
«Tiene que haber una "ventanilla única", no sólo para el viaje en sí, sino también para los procesos secundarios. Tiene que ser como un supermercado al que el cliente pueda acudir con una lista de cosas que quiere» (Ratan Ratnaker, Kingfisher Airlines, la India).



> Comercializar productos de calidad, poniendo a disposición de los clientes especialización y diferenciación, no sólo productos para el mercado de masas: «Hay que ofrecer productos minoritarios y transparentes. Muchas nuevas agencias de viajes y touroperadores virtuales con infinidad de productos generalistas no saben qué venden. Pueden conseguir una reserva, sí, pero al año siguiente el cliente no vuelve. Nuestro lema es "distinción en lugar de masificación"» (Pascal Zahn, Olimar Reisen, Alemania).

> Ayudar a los clientes en todos los pasos del proceso, dejando claro qué fase se ha alcanzado, dando seguridad donde sea necesario y, tal vez, ofreciendo asistencia convencional en caso necesario.

Todos los segmentos, grandes y pequeños



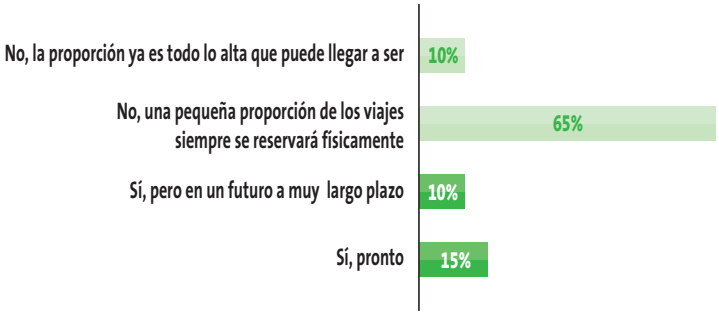
Todos los segmentos, grandes y pequeños

Los informes sobre la extinción de las agencias de viajes como negocio se han llevado hasta la más absoluta exageración. De acuerdo con PhoCusWright, «la fuerte transferencia de cuota de mercado *online* hacia los portales de los proveedores a comienzos de esta década se ha ralentizado o detenido»[22]. De hecho, PhoCusWright espera que los portales de viajes recuperen cuota de mercado de los portales de proveedores en un contexto en el que la crisis económica favorece las ofertas y la comparación de proveedores.

Además, una proporción importante de los viajes se sigue reservando de forma convencional. PhoCusWright calcula que en 2007, el 49% de los viajes (por valor) en los EE.UU. —el mercado más avanzado en lo que se refiere a la penetración de Internet en el sector de los viajes— se reservó físicamente. ¿Se frenará la transferencia hacia Internet o continuará la tendencia hasta alcanzar el 100% de reservas en línea?

Tres cuartas partes de los que respondieron a la encuesta en todo el mundo consideran que nunca se alcanzará una penetración del 100%.

¿Cree que la proporción de viajes reservados por Internet terminará alcanzando el 100%?



(Cuestionario electrónico. Base: todas las respuestas, 2.731)

De hecho, uno de cada diez sugirió que esta tendencia ya ha tocado techo o que incluso empezará a declinar. Los encuestados que trabajan en agencias de viajes tradicionales son más proclives a manifestar esta opinión y uno de cada cinco encuestados norteamericanos cree que ya se ha llegado hasta el máximo. Kerry Cannon Jr. de iM@ se expresa en los siguientes términos: «Hay y siempre habrá un segmento de la población para el que nunca será una opción [Internet para reservar viajes]. Con independencia del mayor o menor grado de humanización, siempre habrá una muestra representativa de personas que pagará a alguien para que se lo haga. Indudablemente Internet ha cambiado algunas cosas, pero no la naturaleza humana».

Sin embargo, la mayoría (65%) de los encuestados cree que la proporción de viajes reservados físicamente será pequeña.

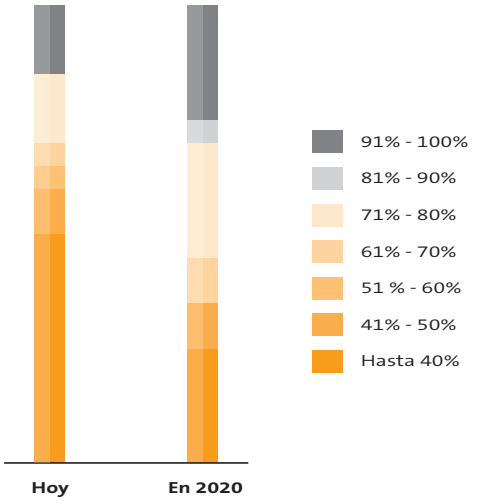
Marilu Ngo, de la agencia filipina Griffin Sierra Travel, sugiere que las diferencias culturales pueden derivar en una penetración asimétrica de los viajes por Internet en todo el mundo: «En el sureste asiático, los clientes prefieren el cara a cara o un servicio personalizado. Esta preferencia es la que dificulta el crecimiento de los servicios de viaje en Internet. Incluso si los productos se convierten en una experiencia más humanizada cuando los clientes navegan por la Red, estos seguirán sintiendo que necesitan algo más, hablar con alguien... Eso no se puede obviar».

Con independencia de si se alcanza finalmente el equilibrio entre lo electrónico y lo físico, los expertos consultados prevén aumentar la proporción de su gasto tecnológico destinada a apoyar su estrategia en Internet.

Internet ha permitido a otros sectores aumentar la longitud de la curva de distribución (vender más productos de menor volumen), un fenómeno popularizado por el periodista de Wired Chris Anderson en su libro *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Por ejemplo, Amazon.com consigue el 30% de sus ingresos vendiendo libros cuyo almacenamiento no resulta rentable para el mayor establecimiento físico de venta de libros del mundo: Walmart.

Según la encuesta, menos de un tercio de los participantes siguen el modelo de distribución tradicional y consiguen el 80% de sus ingresos con sólo el 20% de su cartera de productos. Sin embargo, para casi cuatro de cada diez encuestados, el 80% de los ingresos se reparte entre el 60% o más de su cartera de productos, lo que se aproxima más al modelo *long tail*.

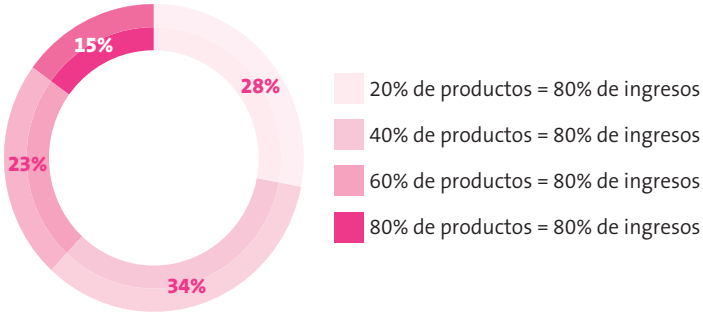
¿Qué porcentaje del gasto tecnológico de su empresa calcula que se dedica a apoyar su estrategia en Internet?



Todos los segmentos, grandes y pequeños

Los portales de viajes tienen más probabilidades de situarse en la "cola larga" del espectro, ya que el 30% de ellos asegura que el 80% de sus productos supone el 80% de sus ingresos.

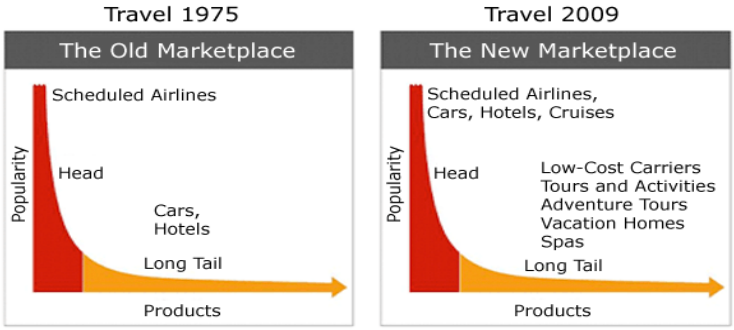
¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su negocio?



(Cuestionario electrónico. Base: todas las respuestas, 2.515)

El grupo de expertos coincidió en líneas generales con la opinión de que «el futuro del negocio de los viajes está en los millones de mercados minoritarios que se encuentran en la cola de la curva de distribución» (véase el gráfico de PhoCusWright, a la derecha). Dos tercios estaban de acuerdo con la afirmación y sólo uno de cada cuatro estaba en desacuerdo (sobre todo las aerolíneas).

Aunque la mayoría de los expertos sigue considerando los productos estrella como su mayor oportunidad comercial, alrededor de la mitad aprecia importantes oportunidades en vender más productos minoritarios y en vender a segmentos minoritarios de clientes.

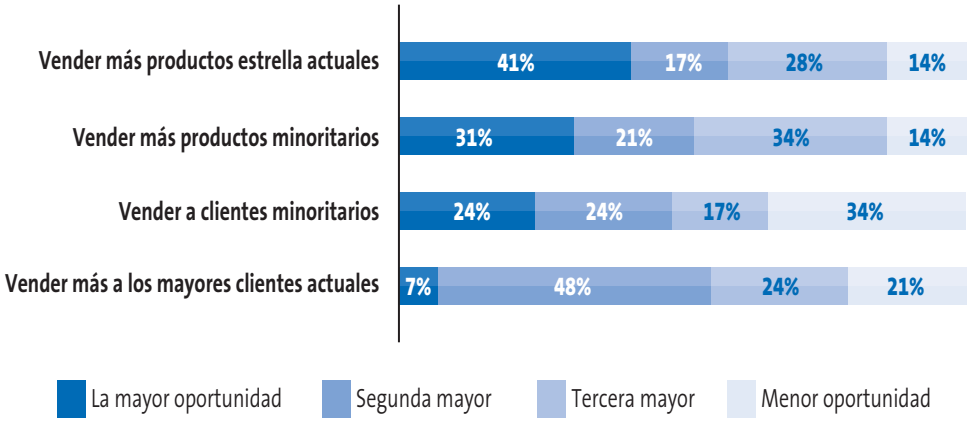


Source: PhoCusWright, Inc.

¿Cuáles podrían ser esos mercados minoritarios? Si bien los viajes en familia siguen pasando por ofrecer las mayores oportunidades —y no son exactamente un *mercado minoritario*—, el grupo de expertos consultados apreció oportunidades, por ejemplo, en los viajes de aventura (83%), los viajes religiosos (55%) y los viajes de novios (45%).

Vender productos minoritarios plantea dos desafíos obvios: volúmenes de ventas bajos y captar suficientes clientes. Por definición, una empresa no venderá un volumen elevado de un producto minoritario. Para crecer, un negocio tiene que ser capaz de homogeneizar su oferta en diferentes mercados minoritarios con el fin de conseguir economías de escala suficientes y hacer que unas ventas reducidas de varios productos minoritarios se sumen para dar lugar a un negocio grande y rentable. Las aerolíneas de bajo coste que operan una red de rutas a ciudades secundarias son un buen ejemplo en el sector de los viajes: el volumen absoluto de pasajeros de cada ruta puede ser pequeño, pero mientras sea rentable, el volumen total de la compañía aérea puede ser grande.

¿Cuál de las siguientes respuestas cree usted que ofrece la mayor oportunidad financiera para su negocio?



(Entrevistas con expertos. Base: todas las respuestas, 29)

Todos los segmentos, grandes y pequeños

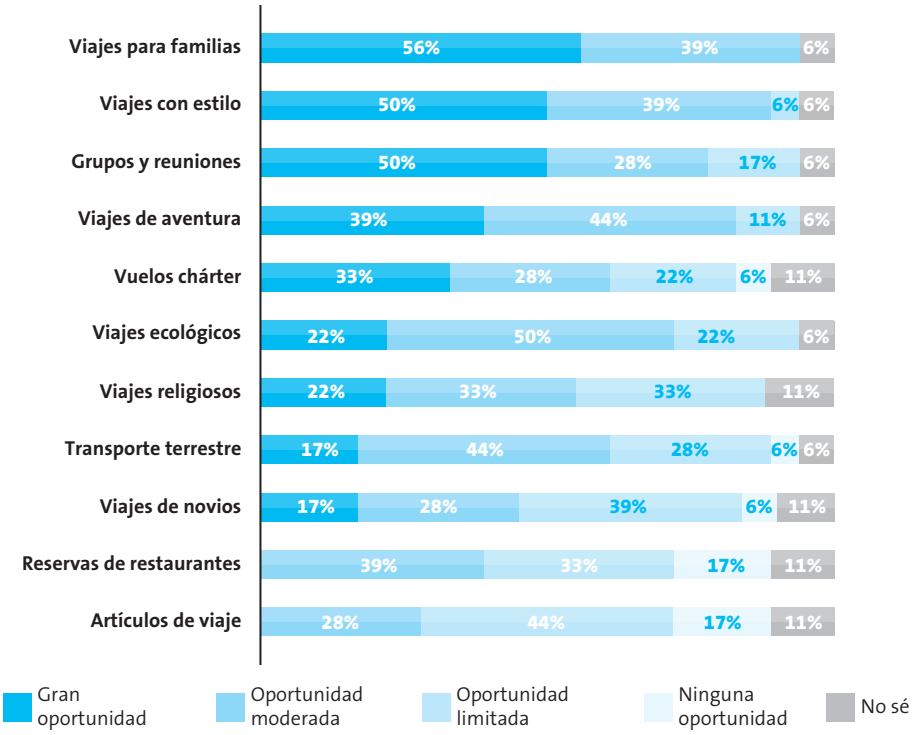
Otra estrategia es la especialización. Las empresas como Trailfinder, que se especializa en viajes de aventura, o Griffin Marine, que se centra en los viajes por mar, pueden ofrecer un conocimiento especializado de un sector concreto que lleva el proceso de decisión más allá del precio.

También fomenta la fidelización. Fuera del sector de los viajes, el fabricante de coches Subaru ha desarrollado con éxito su actividad en un mercado minoritario: la empresa se ha especializado en vehículos para amantes del aire libre y las experiencias fuertes. Un artículo publicado en el Financial Times[23] recogía declaraciones de Tim Mahoney, director de marketing para EE.UU. de Subaru: «Somos una marca minoritaria, pero no tiene nada que ver con el tamaño. Se trata más bien de encontrar un lugar relativamente seguro en el que podemos existir cómodamente».

En este mismo artículo se cita a John Wolkonowicz, un experto de la consultoría de análisis financiero e inteligencia de mercado IHS Global Insight, quien explica: «No creo que exista un grupo de clientes tan ciegamente fieles [como los de Subaru], excepto quizás los de BMW».

En un mundo en el que Internet tiene cada vez más presencia, en el que la fidelidad del cliente cuesta mucho y se pierde fácilmente, y en el que las barreras de entrada son bajas, el tamaño, la especialización o una combinación de las dos son algunas de las pocas vías que existen para el crecimiento rentable.

¿Cómo calificaría la oportunidad de negocio que ofrece cada una de las siguientes áreas?



(Entrevistas con expertos. Base: todas las agencias de viajes, 18)

Conclusiones principales:

- La transferencia hacia Internet continuará, pero casi con toda probabilidad se estabilizará antes de llegar al 100%: algunos viajes siempre se reservarán físicamente.
- Los millones de mercados minoritarios en el extremo alargado de la curva de distribución plantean grandes oportunidades para que las empresas de viajes aumenten los ingresos y el grado de fidelidad de los clientes.

Apéndice técnico

Amadeus encargó un estudio sobre el sector de los viajes a nivel mundial a la consultora de estudios independientes David Burton Associates (DBA) en otoño de 2008.

Se llevaron a cabo 30 entrevistas en profundidad con destacados líderes de opinión en empresas de viajes y afines de todo el mundo —el grupo de expertos— que arrojaron un análisis amplio e informado sobre las tendencias del sector. Las entrevistas se realizaron entre septiembre de 2008 y enero de 2009. Se realizaron principalmente por teléfono con especialistas de DBA y algunas de ellas por correspondencia.

El grupo de expertos estaba formado por:

País	Nombre	Empresa	Tipo de empresa
Arabia Saudí	Abdulla Abikhamseen, director general	Kanoo Travel	Portal de viajes
EE.UU.	Andy Bateman, consejero delegado	Interbrand	Consultora de marca
Finlandia	Timir Bhose y Pia Viljaniemi, respectivamente director y responsable de desarrollo de comercio electrónico	Finnair	Aerolínea
EE.UU.	Beth Birnbaum, vicepresidenta de gestión de productos aéreos y coches de alquiler	Expedia	Portal de viajes
EE.UU.	Joe Bous, director	Wholesale Travel Center	Portal de viajes
EE.UU.	Kerry Cannon Jr., consejero delegado	iM@ (interactive MOBILE @dvertising)	Empresa de información sobre viajes
Taiwán	Jeff Chu, director general	Grand Travel Inc	Agencia de viajes
Australia	Helen Demetriou, directora general	Wotif Grou	Portal de viajes
Reino Unido	Paul Ellerby, director de ventas y marketing para EE.UU. y Reino Unido	easyCruise	Empresa de cruceros
EE.UU.	Robert Gallagher, consejero delegado	AIG Travel	Empresa de seguros de viaje
Grecia	Nikos Goulis, director general	E Travel SA	portal de viajes
EE.UU.	Brian Harniman, vicepresidente ejecutivo de marketing y desarrollo	Kayak	Motor de búsqueda de viajes
EE.UU.	Henry Harteveldt, vicepresidente	Forrester Research	Empresa de estudios de mercado
Colombia	María Claudia Isaza, vicepresidenta de e-business	Grupo Aviatur	Agencia de viajes
Reino Unido	Alan Josephs, director general	exdirectivo de ebookers, Gem Travel	Portal de viajes
Malasia	Shivanathan Kesavan, gestor de viajes	Gem Travel	Agencia de viajes
Canadá	Guylaine Lavoie, director de innovaciones de marketing	Air Canada	Aerolínea
Reino Unido	Ignacio Martos, consejero delegado	Opodo	Portal de viajes
Filipinas	Marilu Ngo, vicepresidenta y directora general	Griffin Sierra Travel	Agencia de viajes/ tripulaciones marítimas y viajes de empresa
Qatar	Peter Pohlschmidt, director de comercio electrónico	Qatar Airways	Aerolínea
EE.UU.	Alexander Pyhan, director de comercio electrónico internacional	Marriott International	Cadena hotelera

Lituania	Audrius Ramanauskas, presidente	Interneto Partneris UAB	Portal de viajes
La India	Ratan Ratnaker, responsable de optimización de ingresos	Kingfisher Airlines	Aerolínea
La India	Dhruv Shringi, consejero delegado	Yatra.com	Portal de viajes
EE.UU.	Lorraine Sileo, vicepresidenta de estudios	PhoCusWright Inc	Empresa de estudios sobre el sector de los viajes
La India	Jasmeet Singh, director de producto aéreo internacional	MakeMyTrip	Portal de viajes
Japón	Sr. Takano	H.I.S. Co	Agencia de viajes/portal de viajes
Chile	Gonzalo Undurruga, vicepresidente de comercio electrónico	LAN	Aerolínea
Polonia	Janusz Wierbowski, propietario	Sonata Travel	Agencia de viajes/portal de viajes
Alemania	Pascal Zahn, director general	Olimar Reisen GmbH	Touroperador
Uno de los expertos pidió permanecer en el anonimato.			

El estudio se complementó con una encuesta realizada en noviembre de 2008. Se enviaron invitaciones para participar a contactos de Amadeus en el sector de los viajes y casi 3.000 profesionales de todas las regiones del mundo y un amplio espectro de sectores empresariales respondieron al cuestionario.

El perfil de la muestra es el siguiente:

POR SECTOR:		POR REGIÓN:	
Aerolíneas	19%	Europa occidental	34%
Empresas de alquiler de coches	2%	Europa oriental	5%
Empresas hoteleras	15%	Sur de Europa	4%
Agencias de viajes	52%	EE.UU. y Canadá	25%
Portales de viajes	3%	Centroamérica y Caribe	3%
Empresas de cruceros	1%	Latinoamérica	11%
Otras	9%	Oriente Medio y África	4%
		África subsahariana	2%
		Norte de Asia	1%
		Sur de Asia	1%
		Sureste asiático	6%
		Asia central	1%
		Pacífico	4%

Apéndice

1. http://www.nifc.gov/fire_info/fires_acres.htm
2. http://www.niallferguson.com/site/FERG/Templates/ArticleItem.aspx?pageid=56
3. http://www.dh.gov.uk/en/Publicationsandstatistics/Publications/PublicationsPolicyAndGuidance/ DH_4006801
4. http://en.wikipedia.org/wiki/Participatory_Medicine
5. http://www.unwto.org/media/news/en/press_det.php?id=4421
6. http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jul2009/db2009079_431299.htm
7. http://www.outbound-tourism.cn/english/intro.asp
8. http://en.wikipedia.org/wiki/World_Tourism_rankings
9. http://pub.unwto.org/epages/Store.sf/?ObjectPath=/Shops/Infoshop/Products/1482/SubProducts/1482-1
10. http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2009/RES012809A.htm
11. http://www.economist.com/world/international/displaystory.cfm?story_id=13871969
12. http://www.flightglobal.com/articles/2009/06/17/328318/china-bucks-the-downturn-at-home.html
13. http://www.ted.com/talks/lang/eng/clay_shirky_how_cellphones_twitter_facebook_can_make_history.html
14. http://www.itu.int/newsroom/press_releases/2008/29.html
15. http://www.phocuswright.com
16. http://www.reuters.com/article/technologyNews/idUSTRE53I03V20090419
17. Mobile: The Next Platform for Travel, PhoCusWright, March 2009
18. http://www.embedded.com/columns/significantbits/13000166?_requestid=192742
19. http://www.economist.com/sciencetechnology/tq/displaystory.cfm?story_id=13725743
20. http://www.inrix.com/pdf/INRIX%20Corporate%20Overview.pdf
21. http://www.zipcar.com/how/technology
22. U.S. Online travel overview, Eighth Edition, PhoCusWright, November 2008
23. http://www.ft.com/cms/s/0/430b9fd8-721e-11de-ba94-00144feabdc0.html

amadeus
Your technology partner

Notas

Notas

Agradecimientos

PUBLICADO POR

Amadeus IT Group, S.A.

DISEÑO Y PRODUCCIÓN

Amadeus IT Group, S.A.

FOTOGRAFÍA

Daniel Greaves

Alejandra Contreras

Amadeus Image Bank

RESPONSABLE DEL ESTUDIO

David Burton Associates

amadeus
Your technology partner

Publicaciones anteriores

Future Traveller Tribes - Las tribus viajeras del mañana
Informe para el sector aéreo
Elaborado por Henley Centre HeadLightVision en colaboración con Amadeus
www.amadeus.com/travellertribes

El viajero austero
Repercusión de los recortes de gastos de empresa para los hoteles
Un informe de The Economist Intelligence Unit
http://www.amadeus.com/hotels/austere_traveller.html

El viajero experto

Tres tendencias importantes en el sector de los viajes que se están acelerando con la recesión

Para más información:
mediarelations@amadeus.com
www.amadeus.com/expertraveller

amadeus
Your technology partner