



La fiebre del oro de los viajes 2020

**Tendencias pioneras de crecimiento y rentabilidad
en el sector de los viajes**

Elaborado por Oxford Economics
en colaboración con Amadeus

Índice

1. Introducción	1
2. Datos más destacados	2
3. Tendencias en el sector de los viajes	4
3.1. Tendencias generales que afectan al sector de los viajes	4
3.2. Tendencias en el sector aéreo	8
3.3. Tendencias en el segmento de las agencias de viajes	10
3.4. Previsiones macroeconómicas para el sector	11
4. Cambios en los factores de generación de ingresos	13
4.1. Generación de ingresos futuros	14
4.2. Ingresos por servicios complementarios: ¿Panacea o ilusión?	15
4.3. Nuevos modelos y oportunidades cuando las amenazas se convierten en fortalezas	19
5. Cambios en los gustos	26
5.1. Turistas	27
5.2. Viajeros de empresa	33
6. Conclusión	38
7. Referencias	39
8. Participantes	40
Acerca de Oxford Economics	41
Acerca de Amadeus	41

1 Introducción

Los dos últimos años han sido duros para el sector de los viajes, pero ha llegado el momento de pensar en cómo va a cambiar en los próximos años. En Amadeus seguimos intrigados por lo que deparará el futuro, y pensamos que el afán de forjarlo es fundamental para la innovación.

Explorar todas las vías de crecimiento y rentabilidad ha de ser una de las prioridades del sector. La historia nos demuestra que el sector de los viajes está incluso más a merced de la corriente económica mundial que otros sectores, ya que crece con mayor rapidez que la economía en periodos de auge y cae más que esta durante las recesiones.

El desafío para nuestra industria consiste en encontrar fuentes de ingresos más sostenibles para sortear mejor los altibajos económicos mundiales. Este informe analiza la siguiente cuestión: ¿Dónde estará «la mina de oro» en la próxima década?

Como sector, si podemos dar respuesta a esta pregunta podremos crear negocios más sólidos, más sostenibles y más a largo plazo.

En este informe, el último de una serie que incluye otros como *Las tribus viajeras del mañana*, *El viajero austero* y *El viajero experto*, nos centramos en las tendencias, factores de crecimiento y gustos que probablemente den forma al futuro del sector.

Este estudio se diferencia de otros anteriores en que no sólo se centra en el viajero y en las tendencias de viaje.

Nos parece que ha llegado la hora de centrarse también en las tendencias del sector que podrían dar pie a un debate sobre cómo asegurarse nuevas oportunidades de conseguir ingresos y rentabilidad, cómo organizar nuestro sector para trabajar más eficazmente en la cadena de valor y cómo satisfacer las necesidades de los viajeros.

Desde la óptica de la identificación de nuevas fuentes de ingresos, en *La fiebre del oro de los viajes 2020* analizamos nuevos modelos de cooperación, cómo ofrecer una experiencia total de viaje y si el futuro de aerolíneas y agencias de viajes pasa por cambiar profundamente los servicios que ofrecen.

Este informe no pretende ser definitivo. De hecho, su objetivo consiste en hacernos reflexionar sobre el futuro e irnos preparando para garantizar el crecimiento y el éxito en los años venideros.



Philippe Chérèque

EVP, Commercial, Amadeus IT Group

2 Datos más destacados

Amadeus ha encargado un estudio para analizar las tendencias que marcarán el futuro del sector de los viajes centrándose especialmente en los retos y oportunidades que afrontarán tanto aerolíneas como agencias de viajes. Este informe analiza las oportunidades potenciales de obtener nuevos ingresos y motores de rentabilidad, los nuevos modelos que impulsarán el crecimiento en un futuro y los cambios en los gustos y preferencias de los viajeros.

El estudio examina una serie de cuestiones, entre ellas:

- Las tendencias actuales y futuras en los segmentos de las aerolíneas y las agencias de viajes a medida que van dejando atrás la reciente recesión mundial
- Las previsiones macroeconómicas sobre el sector de los viajes en 2020
- El análisis de cómo aerolíneas y agencias de viajes desarrollarán nuevas fuentes de ingresos en el futuro, análisis que incluye el papel de los ingresos complementarios y las ampliaciones de la cadena de valor
- Los cambios potenciales en los gustos y preferencias futuros

Las aportaciones de los expertos entrevistados han sido de vital importancia para este informe. Entre estos se encuentran representantes de grandes aerolíneas en todo el mundo, expertos del sector de los viajes, agencias de viajes *online*, touroperadores y representantes de la propia Amadeus. Estas entrevistas, junto con las previsiones macroeconómicas de Oxford Economics, proporcionan una idea de cómo piensan los actores del sector que este evolucionará en los próximos años.

El hilo conductor de este informe es una investigación de las opciones que tienen a su disposición las aerolíneas y las agencias de viajes para la búsqueda de crecimiento y rentabilidad. Si bien el sector de los viajes ha experimentado un importante crecimiento en la última década, muchas aerolíneas y agencias de viajes siguen teniendo grandes dificultades a la hora de alcanzar la rentabilidad.

Este estudio analiza algunos de los supuestos en los que el sector podría encontrar nuevas oportunidades de obtener ingresos o «minas de oro», y se centra en cuestiones como una mayor colaboración dentro del sector, unos modelos de negocio cambiantes, las oportunidades que presenta la experiencia total de viaje y los cambios demográficos. Estas son las principales conclusiones:

PANORAMA GENERAL

1. El sector mundial de los viajes se está recuperando de la recesión de manera desigual.

En 2010 hemos experimentado un regreso al crecimiento mundial con un incremento de las llegadas del 5,6% en el primer semestre del año. Sin embargo, Europa sigue mostrando signos de debilidad y persiste cierta preocupación en torno a la economía.

Latinoamérica y Asia-Pacífico siguen siendo los lugares más interesantes en este sentido.

2. Para 2020, Asia representará un tercio del gasto en viajes, un 21% más que en la actualidad.

Los modelos macroeconómicos de Oxford Economics sugieren una reorganización drástica del gasto en viajes en la próxima década. Asia representará casi el 22% de las llegadas mundiales en 2020 (frente al 18% en 2008) y el turismo emisor de la región realizará el 32% del gasto en viajes para ese mismo año.

Opciones de crecimiento

3. Los servicios complementarios ofrecen nuevas oportunidades, pero tal vez no sean la panacea para el crecimiento de los ingresos que muchos esperan.

Los servicios complementarios (*ancillary services*) se han extendido de las compañías de bajo coste a las grandes aerolíneas y se han convertido en una fuente de ingresos cada vez más importante; no obstante, puede que no sea la respuesta al crecimiento de los ingresos que a muchos les gustaría. Sigue existiendo una incertidumbre importante en cuanto a la importancia que estos ingresos tendrán a largo plazo, especialmente para las grandes aerolíneas. No obstante, a la vista de las previsiones que sugieren que los ingresos por servicios complementarios pueden suponer hasta el 35% de los ingresos de las aerolíneas en el futuro, el sector necesita entender perfectamente dónde se encuentran las oportunidades.

4. Aerolíneas y agencias de viajes tienen que estudiar nuevos modelos con un enfoque más completo de la «experiencia total de viaje».

Puede que las aerolíneas adopten un enfoque más amplio (o genérico) del viaje y alcancen en sus actividades un mayor grado de integración con el resto de la cadena de valor del viaje. Es posible que exista potencial para obtener ingresos con las alianzas con operadores de trenes de alta velocidad, con los clientes dispuestos a pagar por un «viaje fluido» (por ejemplo, mejores traslados/transporte) y teniendo más en cuenta las preferencias del consumidor más allá del viaje en avión en sí.

En general, existen grandes oportunidades para las aerolíneas (y las agencias de viajes) que podrían surgir de los puntos débiles en la cadena de valor actual, como por ejemplo la falta de sintonía entre el transporte terrestre y el vuelo. El hecho de que los pasajeros estén dispuestos a pagar por una experiencia de viaje sin incidencias parece representar una gran oportunidad con varias fuentes de aportación de valor que hasta el momento apenas se ha explotado. Las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de acceder a estas fuentes de valor permitiendo a las aerolíneas y las agencias de viajes personalizar aún más sus productos conforme a las preferencias de los viajeros.

El futuro revelado

5. Las clases tradicionales de vuelo serán sustituidas por «clases virtuales» a medida que las preferencias individuales de cada viajero den lugar a una experiencia personalizada.

Es muy probable que en el futuro las cabinas de los aviones sufran importantes cambios cuando los consumidores puedan compartir sus preferencias con las aerolíneas y esperen que estas satisfagan sus necesidades individuales, lo que conducirá al declive de las clases tradicionales de asientos.

6. Se valorará más el contacto personal de las agencias de viajes tradicionales.

Puede que este tipo de agencias evolucione para prestar más servicios en toda la experiencia de viaje, especialmente en lo que respecta a sus puntos débiles. Ahora que los viajeros prueban cada vez más nuevas experiencias y destinos, es probable que las agencias tradicionales se aprovechen de su punto fuerte, que consiste en el contacto personal, en «estar ahí». También es bastante probable que en el futuro se centren en nichos de negocio o en ofrecer asesoramiento muy especializado. Su propuesta a los clientes estará basada en garantizar que estos reciben asistencia durante toda la experiencia de viaje.

más largos y que probarán más experiencias de viaje, lo que representará nuevas oportunidades para las aerolíneas y las agencias de viajes.

8. Los viajes de empresa se recuperarán de la recesión reciente, pero puede que se produzcan cambios en la clase *business*.

Las videoconferencias complementarán los viajes de negocios en lugar de reemplazarlos debido al crecimiento del sector y a las ventajas que ofrece el contacto cara a cara, especialmente en las reuniones iniciales. Análisis realizados en los EE.UU. sugieren que por cada dólar gastado en viajes de negocios, las empresas consiguen 12,50 dólares en ingresos. Es muy probable que la clase *business* sobreviva e incluso prospere, pero también es muy probable que las clases en general se fragmenten cada vez más.

9. Los hábitos de viaje de los países emergentes siguen siendo los grandes desconocidos.

A pesar de su importancia (y de que las previsiones macroeconómicas apuntan a tendencias amplias), existe cierta incertidumbre con respecto a dónde viajarán los ciudadanos de los países emergentes o en qué se diferenciarán sus gustos de los de los viajeros occidentales. Las tendencias demográficas que se asocian a los viajeros en Occidente serán menos relevantes cuando se apliquen a los mercados emergentes.

Explorar nuevas fronteras

7. Más ricos, más mayores y más viajeros: Los cambios demográficos revolucionarán el sector de los viajes en Occidente.

Los cambios demográficos y los avances sanitarios darán lugar a más personas con más tiempo libre que viajarán durante periodos



3 Tendencias en el sector de los viajes

Puntos claves

- Aunque el sector mundial de los viajes crece de forma constante desde 1995, la reciente recesión supuso una caída de las llegadas mundiales de turistas hasta los 880 millones en 2009, frente a los 920 millones en 2008.
- En 2010 se ha experimentado un retorno al crecimiento mundial, pero Europa sigue mostrando signos de debilidad y persiste cierta preocupación en torno a la economía.
- El sector aéreo mundial refleja estas tendencias. Pese a que se prevé que vuelva a ser rentable en 2010, la previsión de márgenes de beneficio neto anual es sólo del 0,5%. Siguen existiendo interrogantes con respecto a la viabilidad del sector y la necesidad de encontrar nuevas fuentes de ingresos.
- Las agencias se enfrentan a los retos adicionales del fin de las comisiones por ventas de viajes y el uso cada vez mayor de Internet como sustituto de las agencias tradicionales.
- Es probable que los agentes reinventen su papel como asesores personalizados y como fuente fiable de información.
- El modelo macroeconómico de Oxford Economics sugiere que Asia representará casi un 22% de las llegadas mundiales para 2020 (frente al 18% en 2008). Los residentes de la región representarán el 32% del gasto en viajes para 2020 frente al 21% actual.

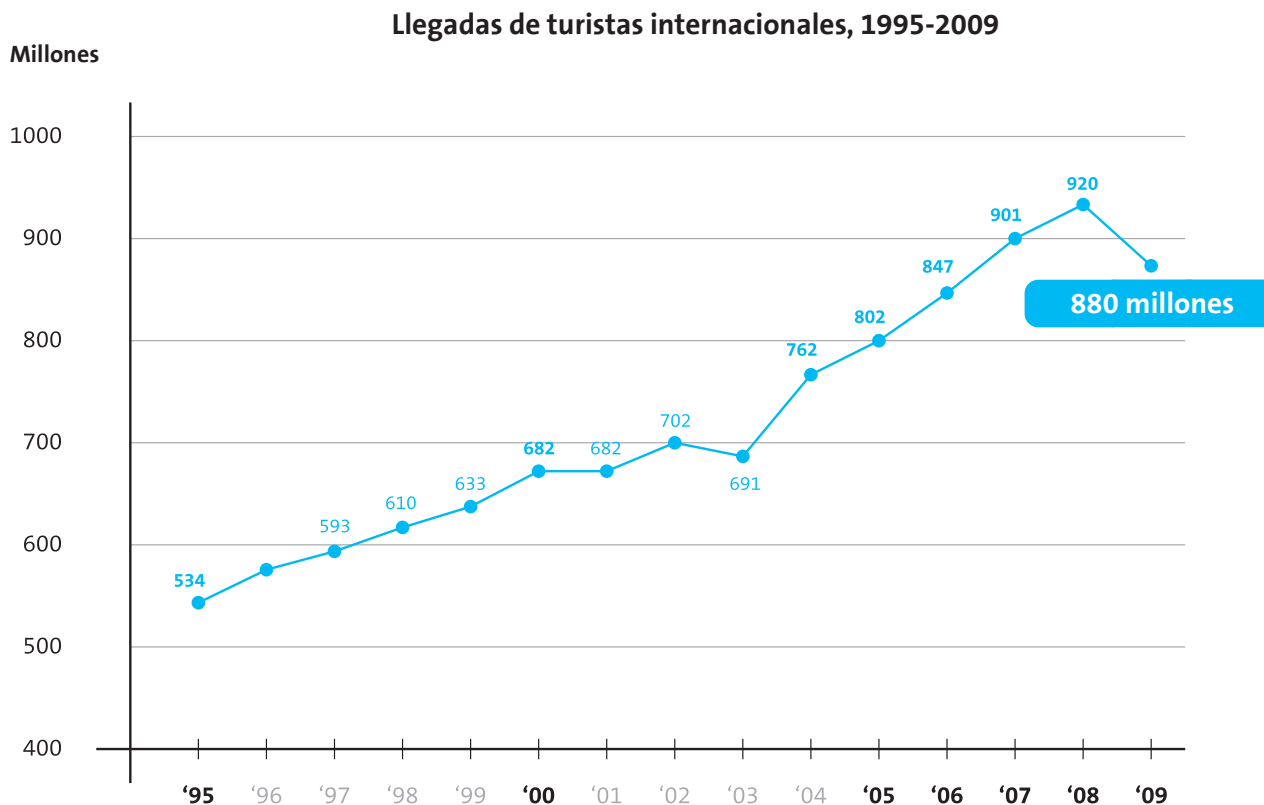
3.1 Tendencias generales que afectan al sector de los viajes

Antes de abordar el futuro de las aerolíneas y las agencias de viajes, es importante comprender el estado actual del sector de los viajes ahora que está saliendo de la recesión mundial de 2008-09.

Salida de la recesión

La Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (UNWTO por sus siglas en inglés) registró 880 millones de llegadas de turistas internacionales en 2009, muy por encima de los 536 millones de 1995 pero bastante por debajo de los 920 millones de 2008. Hasta 2008, el patrón era de crecimiento constante, a excepción de una «meseta» entre 2000 y 2003 como resultado de acontecimientos como el 11 de septiembre, la neumonía atípica y el estancamiento económico mundial.





Fuente: UNWTO

No obstante, las llegadas de turistas internacionales cayeron un 4,2% en 2009 hasta los 880 millones como consecuencia de los efectos de la recesión. Los ingresos procedentes del turismo (852.000 millones de dólares) estuvieron un 5,7% por debajo de los niveles de 2008, lo que sugiere que la gente que viajó lo hizo gastando menos.

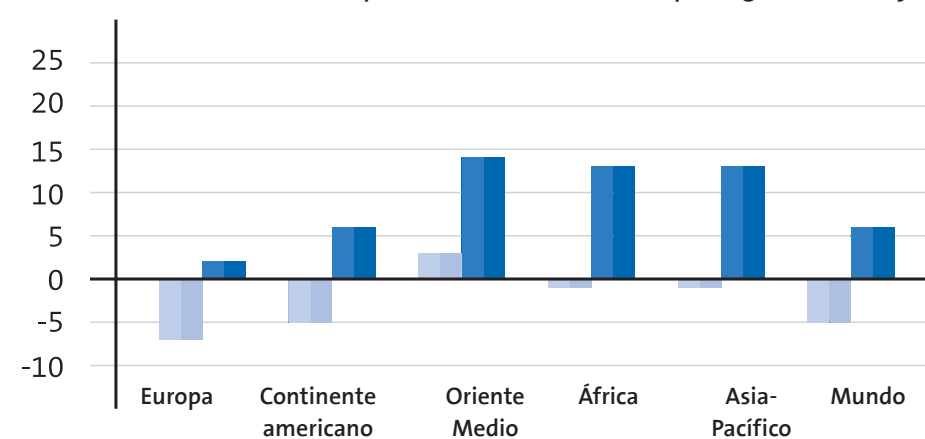
A principios de 2010 se ha constatado una recuperación incipiente e irregular. La UNWTO calculó un incremento de las llegadas del 7% para el periodo comprendido entre enero y abril de 2010. Datos más recientes recopilados por Oxford Economics sugieren un crecimiento de las llegadas internacionales del 5,6% para el primer semestre del año, frente a una caída algo mayor (4,8%) en 2009.

Las llegadas mundiales cayeron más de un 4% durante la recesión de 2008-2009.

El crecimiento europeo ha estado por debajo de la media mundial.

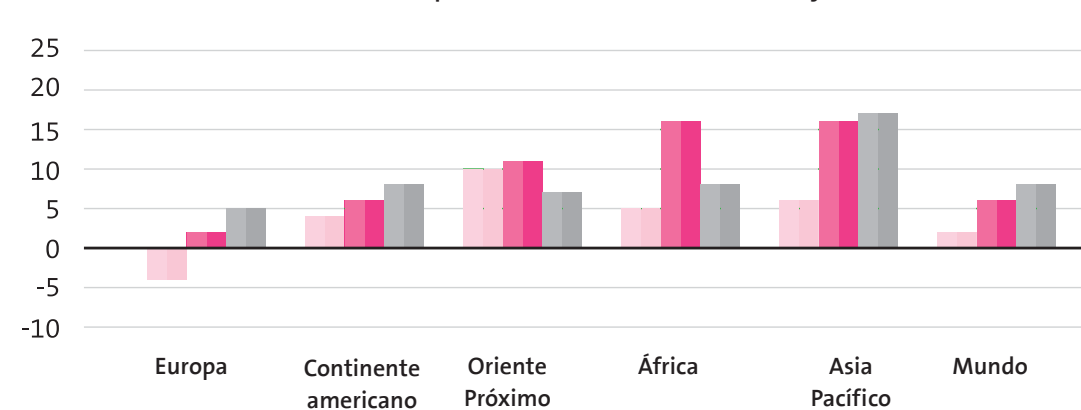
Una recuperación lenta plantea retos.

Crecimiento de las pernoctaciones de turistas por región en 2009 y 2010



Fuente: PATA, Haver, Eurostat, Oxford Economics, UNWTO

Crecimiento de las pernoctaciones de turistas, abril-junio de 2010



Fuente: PATA, Haver, Eurostat, Oxford Economics, UNWTO

Es probable que la retirada gradual de medidas de estímulo en las economías occidentales limite la demanda para lo que queda de 2010.

La relación entre el crecimiento del PIB y la demanda de viajes tradicionalmente ha sido sólida. Así pues, a pesar de un fuerte comienzo del año, la inestabilidad en la zona del euro, una recuperación lenta en EE.UU. y la incertidumbre en torno a la capacidad de China de mantener su ritmo actual de crecimiento apuntan a la necesidad de mostrarse prudentes durante lo que queda de 2010 y a principios de 2011.

¿Tendrá la recesión efectos duraderos?

En general, la elasticidad de los ingresos en la demanda de viajes tiende a ser superior a 1,0 (Oxford Economics 2009b). Esto significa que el crecimiento de los viajes tiende a ser más rápido que el del PIB, pero del mismo modo cae más que el PIB durante las recesiones. Euromonitor International (2009) señala este efecto destacando que las llegadas internacionales totales superaron el crecimiento total del PIB de aproximadamente el 4% anual entre 2004 y 2007 (ambos incluidos). Por el contrario, las recesiones pueden ser especialmente pronunciadas en algunas áreas del sector de los viajes.

En general, es probable que la recuperación de la recesión de 2008 y 2009 sea larga y vacilante (Economist 2009a). Esto significa que la demanda de consumo de viajes de ocio podría tardar en restablecerse.

Sin embargo, la recesión actual no debe hacernos olvidar las tendencias a largo plazo. Actualmente se espera que los consumidores vuelvan a gastar lo mismo en viajes una vez se consolide la recuperación, es decir, que no se espera que estos se decanten a largo plazo por viajes de bajo coste como resultado de la reciente recesión (Oxford Economics 2009b). Lo que sí preocupa a las aerolíneas y a las agencias de viajes es cómo aprovechar las necesidades de los pasajeros para garantizar el crecimiento de los ingresos en el futuro.



Las aerolíneas se están recuperando, pero la rentabilidad sigue siendo preocupante.

3.2 Tendencias en el sector aéreo

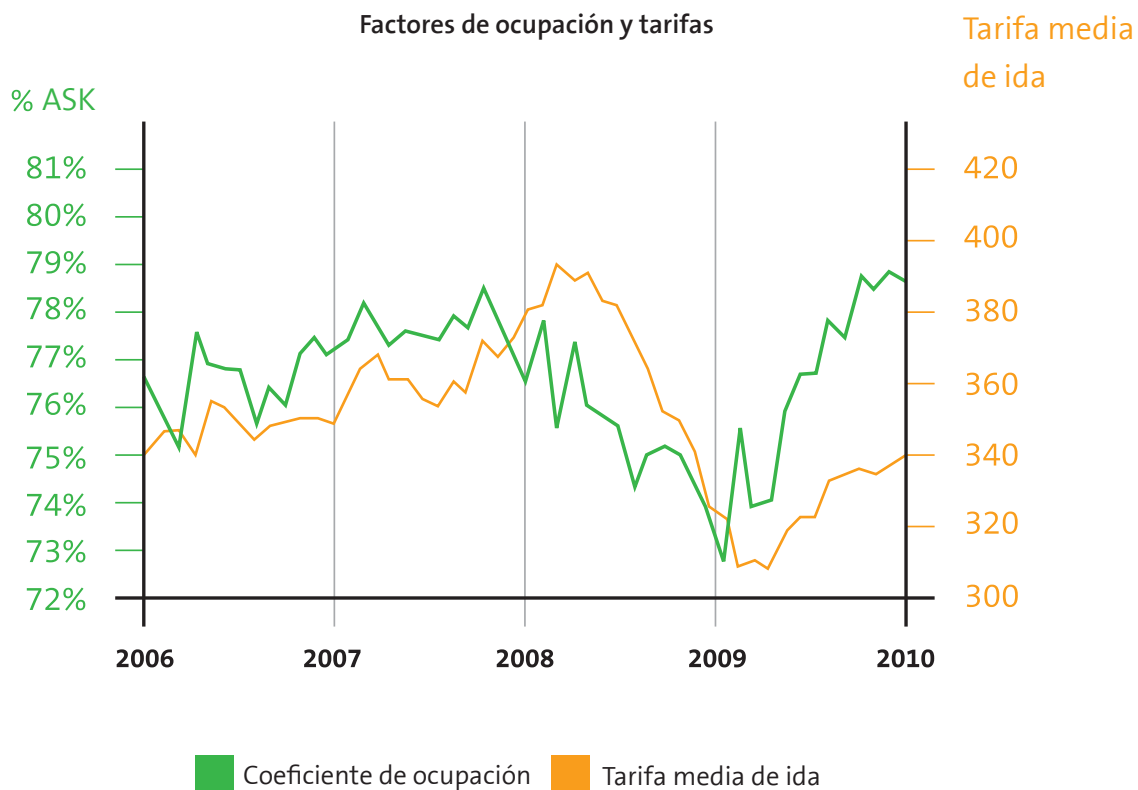
La recesión de 2008-2009 : un duro golpe, pero no letal

Tras unas pérdidas de aproximadamente 9.900 millones de dólares en 2009, los datos publicados por IATA en junio de 2010 sugieren que el sector aéreo mundial generará 2.500 millones de beneficios netos durante 2010. El tráfico de pasajeros ya había recuperado los niveles anteriores a la recesión en mayo de 2010. No obstante, incluso esta cifra de rentabilidad representa un margen de beneficio neto de sólo un 0,5%. IATA calcula una rentabilidad del capital del 2,8% para 2010, la mitad que en momentos de máxima rentabilidad y muy por debajo del coste del capital (previsiones financieras de IATA a junio de 2010).

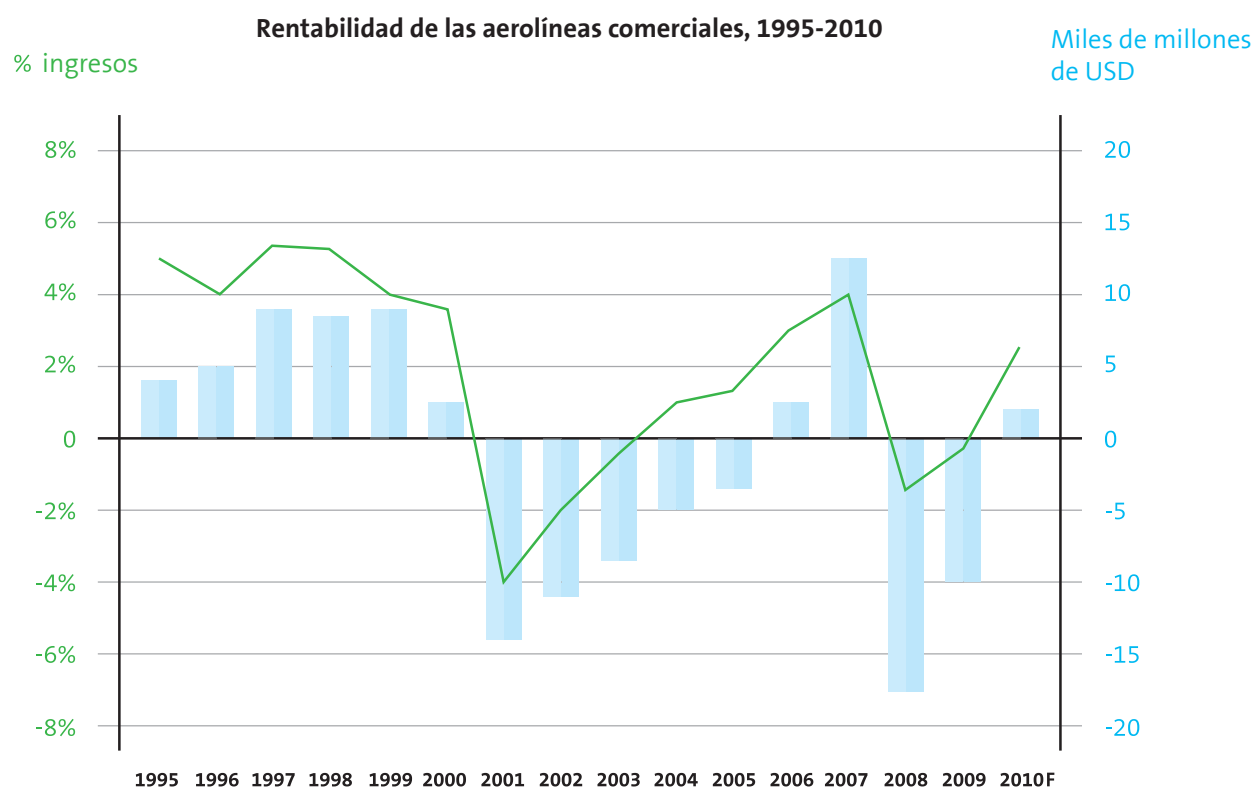
Además, estas cifras globales de beneficios enmascaran el hecho de que las pérdidas previstas en Europa rondarán los 2.800 millones de dólares en 2010, si bien los resultados serán mejores en Norteamérica, Latinoamérica y Asia y servirán para compensar esta situación y generar beneficios netos.

Esta baja rentabilidad implica que, a largo plazo, es probable que se produzca una reestructuración del sector, se reduzca la capacidad y se incrementen los precios hasta que se recupere la rentabilidad. Los datos de IATA sugieren que ya han aparecido señales a este respecto: los factores de ocupación alcanzaron el 79% a principios de 2010, ligeramente por encima de los niveles anteriores a la crisis financiera.

Si la rentabilidad de la inversión sigue por debajo del coste del capital, las empresas con pérdidas acabarán por salir del mercado. En Europa, este recorte de la capacidad de las aerolíneas regulares podría ofrecer más oportunidades a las aerolíneas de bajo coste, que en general han registrado niveles de rentabilidad más altos.



Fuente: IATA



Fuente: IATA

■ Margen de EBIT (izquierda) ■ Pérdidas netas (derecha)

Los datos sobre crecimiento internacional de pasajeros aéreos y de ingresos por pasajero y kilómetro (RPK) respaldan el argumento de que los fundamentales del transporte aéreo no han cambiado demasiado. Sugieren que las oscilaciones en el PIB determinan la evolución del sector de las aerolíneas. Según esta lógica, no hay motivos para creer que la reciente recesión haya tenido efectos permanentes sobre los viajes en avión. Sin embargo, los bajos márgenes de beneficios, la incapacidad de recuperar el coste del capital y las continuas quiebras de aerolíneas plantean interrogantes a largo plazo en torno al comportamiento del sector y su capacidad de generar ingresos. El futuro de la industria podría depender de si esta puede encontrar fuentes de ingresos nuevas (o más fiables) y de cómo se adapta a posibles cambios en los gustos y patrones de viaje.

Estas preguntas, junto con otras cuestiones más amplias sobre el mercado mundial del viaje y sobre la naturaleza y composición de los viajes en avión, son factores fundamentales a tener en cuenta.



3.3 Tendencias en el segmento de las agencias de viajes

Las agencias de viajes se han visto afectadas por la reciente recesión del mismo modo que el sector mundial de los viajes, tal y como indica el descenso de las llegadas totales de turistas durante 2009 comentado anteriormente. Además, se suscitan interrogantes sobre su futuro a largo plazo. Concretamente, la incertidumbre en torno al papel de las agencias tradicionales ha aumentado en los últimos años, debido sobre todo al crecimiento de Internet como canal alternativo para reservar viajes¹.

Por ejemplo, en 2008 el 41% de los europeos reservaba sus vacaciones a través de Internet, frente a un 32% en 2006. En cuanto al total del turismo en Europa, el 39% de los viajes al extranjero se reservaron a través de Internet frente a un 24% a través de agencias tradicionales (ITB 2009). Fast Future afirma que un 64% de los consumidores cree que es «muy probable» que reserven la mayor parte de sus viajes por Internet en 2015 (Fast Future 2009).

Frente a esto, muchos analistas afirman que las agencias seguirán desempeñando un papel importante en el futuro. Aparte del hecho de que Internet simplemente ofrece otro canal de negocio para muchas agencias (sobre todo las más grandes), las agencias tradicionales podrían verse beneficiadas por factores como la profesionalidad, la confianza, los consejos personalizados y la necesidad de manejar itinerarios de viaje complejos y exigentes en el contexto de la escasez de tiempo de los consumidores.

¹ Este informe hace referencia a las agencias de viajes en su conjunto y a las agencias tradicionales como el componente del sector que representa el contacto personal. Naturalmente, muchas agencias de viajes (especialmente las más grandes) ofrecen servicios directos y a través de Internet, mientras que otras sólo están presentes en uno de los dos entornos. Sin embargo, las cuestiones esenciales son si el papel de las agencias está cambiando independientemente de la forma de contacto, si las agencias tradicionales desaparecerán o si desempeñarán algún papel en el futuro.



3.4 Previsiones macroeconómicas para el sector

Las secciones anteriores han versado sobre la recuperación tras la recesión y sobre algunas de las tendencias que emergieron en el periodo anterior a esta. Sin embargo, también es instructivo mirar al futuro. Oxford Economics (OE) realiza previsiones frecuentes de la actividad en el sector de los viajes y el turismo para el World Travel & Tourism Council (WTTC) que se calibran con datos y previsiones del propio modelo macroeconómico mundial de OE sobre un grupo de variables fundamentales, incluido el crecimiento de la renta y los cambios demográficos.

Las cifras de abajo comparan las llegadas aproximadas de visitantes extranjeros y las salidas de residentes en 2010 con las llegadas previstas en 2020 para los principales mercados mundiales de viajes, detalladas por región geográfica (en estas tablas China y la India son un subgrupo dentro de la región de Asia-Pacífico). En lo que respecta a las llegadas de visitantes, las tasas de crecimiento medio a 10 años oscilan entre el 3,3% anual (Europa) y el 5,8% anual (Asia-Pacífico). China sola representa el 6,7%. La tendencia más destacada es obviamente un cambio en las llegadas a la región de Asia-Pacífico, que representarán casi el 22% del total previsto en 2020.

Turismo receptor en 2010 y 2020

Llegadas de visitantes extranjeros (millones)					
	Previsto 2010	Previsto 2020	Tasa de crecimiento a 10 años (% anual)	Cuota mundial en 2010 (%)	Cuota mundial en 2020 (%)
Europa	996	1383	3,3	59,5	55,9
Norteamérica	172	258	4,1	10,3	10,4
Latinoamérica	36	56	4,5	2,2	2,3
Asia-Pacífico*	306	535	5,8	18,3	21,7
Oriente Medio	57	86	4,2	3,4	3,5
China	133	255	6,7	7,9	10,3
La India	5	11	7,8	0,3	0,4

* Incluye China y la India

Fuente: Oxford Economics

Para 2020, Asia-Pacífico representará el 22% de las llegadas internacionales.

Turismo emisor

Viajes de residentes al extranjero (millones)					
	Previsto 2010	Previsto 2020	Tasa de crecimiento a 10 años (% anual)	Cuota mundial en 2010 (%)	Cuota mundial en 2020 (%)
Europa	571	855	4,1	54,2	51,5
Norteamérica	101	149	4,0	9,6	9,0
Latinoamérica	27	43	4,7	2,6	2,6
Asia-Pacífico*	250	447	6,0	23,7	27,0
Oriente Medio	62	102	5,1	5,9	6,1
China	49	95	6,9	4,6	5,7
La India	10	17	5,6	0,9	1,0

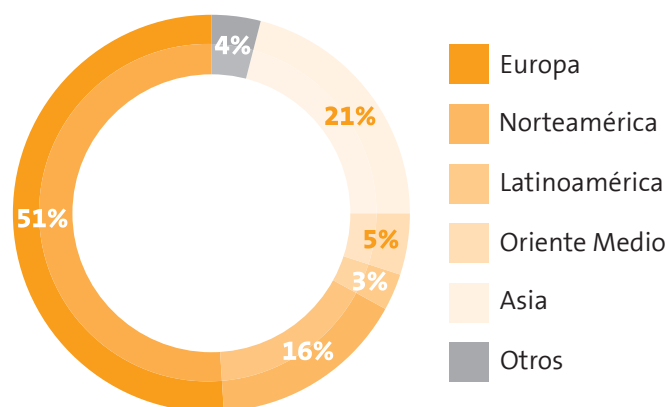
* Incluye China y la India

Fuente: Oxford Economics

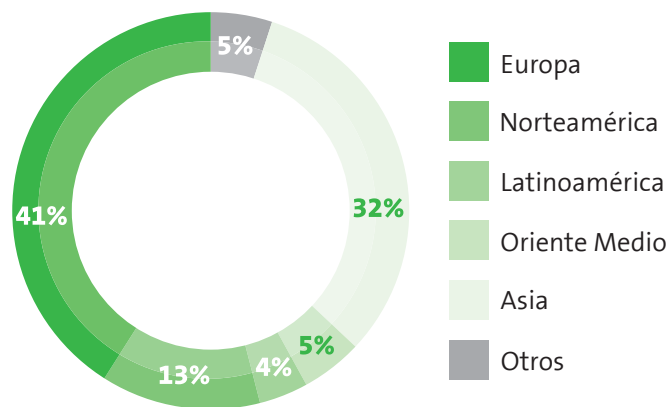
En el caso de las llegadas de visitantes extranjeros y de los viajes de residentes al extranjero, la caída de la cuota de Europa de los totales mundiales para 2020 será compensada por el aumento de la cuota de Asia-Pacífico. En los patrones de gasto aparecen tendencias similares. Los siguientes gráficos indican las tendencias en gastos del turismo emisor por región en 2008 y 2020 (por ejemplo, gastos de viaje de residentes de ciertas regiones geográficas). Se prevé que el gasto del turismo emisor de Asia-Pacífico represente un 32% del total en 2020, muy por encima del 21% que representaba en 2008.

La creciente importancia de la región de Asia-Pacífico plantea interrogantes relativas a cómo viajarán los turistas de estos mercados emergentes. ¿Viajarán dentro de su región o a los mercados más tradicionales de Europa y Norteamérica? ¿Se parecerán sus hábitos de viaje a los de los viajeros de los países occidentales o serán completamente distintos? ¿Qué pueden hacer los proveedores y distribuidores de viajes para adaptarse y hacer frente a las oportunidades y retos relacionados con estas tendencias internacionales?

Gasto del turismo emisor por región en 2008



Gasto del turismo emisor por región en 2020



Fuente: Oxford Economics

4 Cambios en los factores de generación de ingresos



Puntos claves

Servicios complementarios

- La generación de ingresos por servicios complementarios (ancillary services) se ha extendido de las aerolíneas de bajo coste a las grandes aerolíneas y se ha convertido en una partida cada vez más importante.
- La desagregación de las tarifas puede traducirse en situaciones en las que todos salen ganando (p.ej. pasajeros dispuestos a pagar por mejor comida/asientos/privilegios), e identificar estas situaciones es fundamental para elevar al máximo el potencial de los servicios complementarios.
- Pese a que existe la preocupación de que la generación de ingresos por servicios complementarios acabe desplazando a las agencias (p.ej. las reservas de coches de alquiler y hoteles), es más probable que la relación sea de cooperación. Las propias agencias de viajes están estudiando fuentes de ingresos complementarios como la publicidad.
- Existe una gran incertidumbre con respecto a la importancia de los ingresos por servicios complementarios a largo plazo, especialmente para las grandes aerolíneas.

Extenderse a toda la experiencia de viaje

- Es posible que las aerolíneas adopten un enfoque más integral (o genérico) con respecto al viaje y eleven el grado de integración de su actividades con el resto de la cadena de valor. Podría existir potencial para obtener ingresos a través de alianzas con operadores de trenes de alta velocidad, de clientes dispuestos a pagar por un viaje sin incidencias y respondiendo en mayor medida a las preferencias de los clientes más allá del viaje en avión.
- Sin embargo, también hay cierto escepticismo en torno al potencial de estas oportunidades. Las aerolíneas de los mercados emergentes podrían mostrarse más activas en estas áreas que las aerolíneas más consolidadas.
- La incorporación del potencial que ofrecen las nuevas tecnologías (como los teléfonos inteligentes) a la experiencia de vuelo constituye otra fuente de ingresos y una situación en la que todos ganan, donde se puede atender de manera mucho más eficaz las preferencias del cliente con respecto a la alimentación, el transporte terrestre y el alojamiento.
- Las clases de asientos tradicionales podrían empezar a diversificarse puesto que la transmisión electrónica de preferencias permite la formación de «cabins virtuales», además de una mayor diferenciación de las físicas.
- Asimismo, las agencias de viajes podrían evolucionar y prestar más servicios en toda la experiencia de viaje, sobre todo en aquellas áreas en las que las necesidades de los viajeros no están del todo cubiertas actualmente. Es probable que las agencias puedan aprovechar su ventaja competitiva (el hecho de estar físicamente a disposición de los clientes) en situaciones de confusión, desagradables o de incertidumbre como el trastorno causado por la erupción del volcán islandés.
- En el futuro, las agencias se centrarán en los nichos de mercado y en el asesoramiento especializado. La oferta a sus clientes se centrará en garantizar que estos reciben asistencia durante toda la experiencia de viaje.

Los ingresos por servicios complementarios y la gestión de la cadena de valor son áreas de oportunidad.



Cabinas
virtuales

Comunicaciones
de alta velocidad

Agencias para
estilos de vida

4.1 Generación de ingresos futuros

Ahora que emerge de la recesión, el sector mundial de los viajes tiene que hacer frente a una serie de retos. Uno de los más importantes será la necesidad de garantizar que los ingresos dan lugar a un sector sostenible. Tal y como hemos mencionado, la rentabilidad de las aerolíneas sigue siendo reducida y las agencias de viajes afrontan numerosos desafíos.

Como en muchos sectores, la solución a algunos de los problemas concretos del sector de las aerolíneas podría pasar por una serie de fusiones y una reducción de la capacidad con objeto de aumentar los precios y los rendimientos. Sin embargo, es probable que el efecto combinado del desajuste entre los largos plazos de desarrollo de las aeronaves y los cambios en las condiciones del mercado, las limitaciones normativas y los asuntos de política nacional (que en general actúan para preservar las aerolíneas nacionales como mínimo) limiten estas soluciones. Puede que las aerolíneas de bajo coste sean capaces de evitar algunas de las presiones del mercado a las que se enfrentan las aerolíneas nacionales, pero también es probable que se enfrenten a otras limitaciones relativas a futuras oportunidades de crecimiento.

Ante las presiones actuales del mercado caben algunas respuestas, como por ejemplo:

- **Generación de ingresos por servicios complementarios.** Esto podría traducirse en diversos cargos y suplementos por servicio o mejoras en el servicio más allá de la tarifa básica. También puede incluir ingresos procedentes de la asociación con terceros, como hoteles, seguros de viaje y alquiler de coches.
- **Mejor gestión de la experiencia íntegra de viaje y análisis de nuevas oportunidades en este campo.** Tanto las aerolíneas como las agencias podrían centrarse en la demanda de productos subyacentes, como por ejemplo transporte/ comunicaciones o servicios personales, y en aportar valor a través del desarrollo de soluciones de viaje integrales.



4.2 Ingresos por servicios complementarios: ¿Panacea o ilusión?

¿Está la respuesta en los ingresos por servicios complementarios?

Pese a que en un momento dado los ingresos por servicios complementarios eran un coto exclusivo de las compañías *low cost*, ahora son una cuestión de peso para todas las aerolíneas, ya sean tradicionales, híbridas o de bajo coste.

Por servicios complementarios entendemos:

Los servicios complementarios a la carta, es decir, los productos y servicios que anteriormente estaban incluidos en el precio del billete, como por ejemplo facturación de equipaje/equipos deportivos, asignación de asiento, embarque prioritario, comidas a bordo, aperitivos, bebidas y almohadas. También cubren los servicios totalmente nuevos, como los pasillos prioritarios en los controles de seguridad y los asientos garantizados en la fila junto a la salida.

Los servicios complementarios de venta cruzada, que son servicios adicionales suministrados por terceros y sujetos a comisión que un proveedor de viajes, como puede ser una aerolínea, vende a sus clientes: pólizas de seguros de viaje, alquileres de coches, habitaciones

de hotel, etc. Los servicios complementarios de venta cruzada pueden ser ofrecidos por diversos proveedores, como pueden ser aerolíneas, hoteles y líneas de cruceros, y también pueden venderse a través de intermediarios, como es el caso de las agencias de viajes.

Según IdeaWorks, los ingresos por servicios complementarios de las aerolíneas en todo el mundo rondaron los 11.000 millones de dólares en 2009, frente a apenas 1.700 millones en 2006. El 72% de las aerolíneas de todo el mundo obtienen ingresos por servicios complementarios a través de reservas de hotel y alquiler de coches.

La tabla que figura a continuación muestra los ingresos por servicios complementarios de las principales aerolíneas en términos absolutos y expresados como porcentajes de los ingresos totales. Pese a que las aerolíneas de bajo coste predominan en el último apartado (como cabría esperar), hay muchas aerolíneas regulares tradicionales que son los mayores generadores de ingresos por servicios complementarios en términos absolutos.

Ingresos por servicios complementarios en 2009

Aerolínea	Ingresos por servicios complementarios en 2009 (en €)
United	1.527.310.000 €
American	1.507.750.000 €
Delta	1.117.120.500 €
Qantas	782.903.000 €
Ryanair	663.600.000 €
easyJet	608.796.693 €
US Airways	540.589.500 €
Air Canada	534.143.000 €
Alaska Airlines	368.869.000 €
TAM Airlines	356.742.400 €

Aerolínea	Ingresos por servicios complementarios como porcentaje de ingresos totales en 2009
Allegiant	29,2%
Spirit	23,9%
Ryanair	22,2%
easyJet	19,4%
Tiger Airways	19,4%
Jet2.com	18,1%
Aer Lingus	14,4%
Alaska Airlines	13,3%
Flybe	13,2%
AirAsia	13,1%

Fuente: IdeaWorks

El enfoque de ingresos por servicios complementarios podría difuminar las clases en los vuelos...

Queda claro, pues, que hay lugar para el crecimiento de los ingresos por servicios complementarios, pero la pregunta es cuánto. Se ha llegado a insinuar que las aerolíneas podrían ganar una media de al menos 6 dólares adicionales por pasajero (o 12.000 millones de dólares en total) explotando al máximo los ingresos por servicios complementarios. Teniendo en cuenta estas cifras y que los ingresos medios en trayectos cortos son de unos 60 dólares por pasajero, esto equivaldría a un incremento del 10% en los ingresos en las rutas de corto recorrido. Otros cálculos de la *Ancillary Revenues Airline Conference 2009* prevén que los ingresos por servicios complementarios podrían representar el 35% de los ingresos de las aerolíneas en el futuro.

También se pueden generar más oportunidades dedicando más esfuerzos a ofrecer servicios complementarios con productos de terceros como hoteles, seguros de viaje y coches de alquiler. Las páginas de las aerolíneas de bajo coste apuntan una tasa de conversión de entre 0,5% y 3% entre los pasajeros que buscan hotel, seguro de viaje y alquiler de coche, lo que se sitúa por debajo de los índices de éxito obtenidos por otros sectores como el de la banca.

Un avance especialmente interesante es que este enfoque de ingresos por servicios complementarios también podría hacer que se difuminen las a menudo claras distinciones entre la clase turista y la clase *business*. La introducción de elementos de servicio de clase *business* en la clase turista podría ofrecer una solución (parcial) al dilema de las aerolíneas de cómo recuperar algunas de las pérdidas recientes en los ingresos por viajes de negocios. El desarrollo de las clases «premium economy» (o similares) es el ejemplo más claro de esto. Sin embargo, otro es la introducción de otros elementos del viaje en clase *business* en la clase turista, como por ejemplo una oferta gastronómica mejorada o la posibilidad de adquirir pases diarios a las salas VIP de los aeropuertos.

El diseño de los aviones también está cambiando para dar cabida a estas tendencias. Por ejemplo, el Boeing 787 Dreamliner ha hecho sus cabinas más flexibles para que las aerolíneas puedan reconfigurarlas más allá de las clases tradicionales (*turista, business y primera*).

Aunque podría interpretarse como opuesto a la difuminación de las clases, otro aspecto que cabe destacar es que los clientes preferentes/*premium* (ya sean de primera o *business*) quedan exentos de cargos adicionales como por ejemplo por facturación de equipaje. Estudios recientes en materia de economía del comportamiento destacan el hecho de que

... pero también puede acentuar las diferencias existentes.

la gente tiende a percibir el valor en términos relativos y no absolutos. Así pues, la imposición de cargos sobre otros pasajeros al mismo tiempo que se mantiene la calidad de la experiencia «preferente» podría aumentar el valor percibido del servicio/producto *business*/de primera básico tanto para viajeros en *business*/primera clase como para los de la clase turista, pese a que algunos expertos del sector han sugerido que esto podría generar fidelidad, pero también insatisfacción (de quienes no disfrutan de semejantes ventajas).

En realidad, lo más probable es que las estructuras de clase tradicionales de las aerolíneas se diversifiquen y que se formen numerosas clases de viaje en el futuro.

Los ingresos por servicios complementarios están aquí para quedarse. Cuentan con el atractivo de ofrecer tarifas básicas más bajas, mientras que sólo unas pocas aerolíneas obtienen una cuota de mercado significativa por hacer hincapié en una calidad superior

Jay Sorensen, IdeaWorks

Jay Sorensen, de IdeaWorks, también apuntó ciertos aspectos como comidas de superior calidad o la prioridad de embarque (una manera alternativa de conseguir un espacio que cada vez escasea más en el compartimento superior²) como áreas en las que podrían centrar su atención las aerolíneas de bajo coste. Asimismo, también llamó la atención sobre el hecho de que las aerolíneas de bajo coste podrían vender pases anuales que darían derecho a estas ventajas.

Esto ocurre porque solo unas pocas aerolíneas compiten en calidad del servicio. La mayoría compete en precio, y los ingresos por servicios complementarios permiten a las aerolíneas ofrecer mejores precios a sus clientes bajando sus tarifas básicas. Además, al desagregar los precios, los ingresos por servicios complementarios también les permiten atender mejor las necesidades de los distintos grupos de edad, de manera que los clientes de mayor edad pagan más por un servicio de calidad mientras que los más jóvenes, más acostumbrados a la cultura del autoservicio, se decantan por opciones más básicas.

² El espacio en el compartimento superior se ha convertido en un problema en los últimos tiempos precisamente porque cada vez más aerolíneas están tratando de cobrar por el equipaje facturado.

Si no se aplican correctamente, los ingresos por servicios complementarios pueden dañar la reputación de una marca.

Las aerolíneas podrían recurrir a las agencias para que les ayuden con la generación de ingresos por servicios complementarios.

Los límites de la generación de ingresos por servicios complementarios

Sin embargo, hay quien duda de que los ingresos por servicios complementarios acaben siendo tan importantes como afirman sus defensores. Algunos de los expertos entrevistados sugieren que hay ciertos límites a la generación de ingresos por esta vía para los vuelos de largo recorrido (pese a que hay claras oportunidades para los de corto recorrido) y que las aerolíneas, en general, probablemente se limiten a la competencia de precios habitual. También existen grandes riesgos en la dependencia excesiva de la generación de ingresos por servicios complementarios.

El más obvio es que los pasajeros podrían cambiar de aerolínea en respuesta a la introducción de costes como las tasas de facturación de equipaje. Sin embargo, la introducción de tasas para la facturación de bolsas de viaje (empleadas por primera vez en rutas nacionales en EE.UU. en 2008) se ha convertido ahora en una práctica habitual para grandes aerolíneas como American Airlines, United y Delta.

No obstante, algunos de los entrevistados sugieren que la propuesta de valor de los servicios complementarios es dudosa en algunos casos y que estas políticas pueden parecer abiertamente oportunistas en otros. En opinión de estos expertos, el hecho de que las aerolíneas estadounidenses cobren a sus clientes por la segunda (o primera) maleta sin bajar sus tarifas básicas podría funcionar a corto plazo, pero no representa una solución a largo plazo porque la demanda de los pasajeros tiende a ser dinámica (elástica) ante estos acontecimientos.

Está claro que las propias aerolíneas no están del todo seguras de cuáles son los precios que el cliente está dispuesto a pagar y de hasta dónde puede llegar con los servicios complementarios. Algunos de los entrevistados indican que estas inseguridades están relacionadas con el hecho de que las aerolíneas están más acostumbradas a vender billetes que a vender servicios.

En general, los expertos más escépticos consideran que factores tradicionales como los costes laborales y del combustible son los factores claves que determinan la rentabilidad de las aerolíneas y no los ingresos por servicios complementarios. Los intentos de reducir al máximo la volatilidad de estos factores, junto con una recuperación económica cíclica, podrían generar más rendimiento para las aerolíneas a largo plazo que unos ambiciosos programas de ingresos por servicios complementarios.

La imposición de nuevos cargos también ha planteado interrogantes relativas al valor de la marca a largo plazo en algunos casos. Por ejemplo, permitir la entrada de más pasajeros (de pago) en las salas VIP de los aeropuertos podría acabar con su exclusividad. En otros casos, es posible que las aerolíneas no sean capaces de prestar el servicio por el que los clientes están pagando. Por ejemplo, puede darse el caso de que les resulte imposible dar prioridad en el embarque debido a limitaciones en la infraestructura. Algunas aerolíneas se han adelantado a estas preocupaciones u otras similares. Por ejemplo, Hawaiian Airlines ha tomado la decisión consciente de dar menús básicos gratuitos porque

entiende que la compañía tiene que ser una extensión de la «marca Hawái» (es decir, acogedora y relajante).

Otra cuestión es la preocupación en torno a la normativa. La desagregación podría llegar al punto en que los viajeros se enfrenten a cargos insostenibles y no puedan volar por la tarifa anunciada, lo que daría lugar a la introducción de legislación en regiones como la UE. Aerolíneas como Flybe también han indicado que si los ingresos por servicios complementarios alcanzasen el 50% del total, las autoridades podrían intervenir para proteger a los consumidores. Esto podría dar lugar a una regulación excesiva.

Al mismo tiempo, otros señalan el hecho de que las aerolíneas de bajo coste como Ryanair están empezando a ver los límites de sus propias políticas de ingresos por servicios complementarios. Por ejemplo, en los vuelos de Ryanair se ha producido una notable reducción del número de maletas facturadas, lo que ha limitado este servicio como fuente de ingresos. Los ingresos por servicios complementarios ya generan en torno al 20% del total de los ingresos en muchas aerolíneas de bajo coste, por lo que es bastante probable que estas entren en guerras de precios para promover el cambio de aerolínea en lugar de probar con nuevas campañas para captar ingresos por servicios complementarios.

Es probable que los servicios complementarios terminen siendo un ejercicio de equilibrio para las aerolíneas. Si propician situaciones en las que todos salen ganando (como por ejemplo una comida mejor o la elección de asiento), podrían resultar de gran importancia para muchas aerolíneas y complementar la experiencia del cliente en sus diferentes dimensiones.

No obstante, existen muchas dudas en torno a la importancia a largo plazo de ciertos servicios complementarios que resultan oportunistas y no parecen mejorar la propuesta de valor de la aerolínea. Además, existen límites claros a la expansión de los servicios complementarios en un futuro.



Las agencias de viajes también pueden generar ingresos por servicios complementarios.

¿Difuminan los ingresos por servicios complementarios las fronteras entre aerolíneas y agencias de viajes?

Los problemas referidos anteriormente plantean hasta qué punto las aerolíneas se han convertido en las nuevas agencias de viajes en lo que respecta a la tramitación de reservas de hoteles, coches y otros servicios en tierra. Otra cuestión aparte es hasta qué punto las propias agencias están intentando diversificar sus fuentes de ingresos.

Algunos de los entrevistados han señalado la posibilidad de que las páginas web de las aerolíneas terminen convirtiéndose en la forma elegida por los pasajeros para reservar hoteles, coches e incluso vuelos con otras aerolíneas.

Sin embargo, es poco probable que las aerolíneas lleguen a usurpar el papel de las agencias de viajes o convertirse en el principal canal de reserva de hoteles y coches de alquiler. En algunos casos, la generación de ingresos por servicios complementarios de las aerolíneas también ha brindado beneficios adicionales a las agencias: Delta y Qantas, dos grandes generadores (en términos absolutos) de ingresos por servicios complementarios, venden a través de agencias de viajes colaboradoras y comparten con ellas parte de los ingresos generados por servicios complementarios (Travel Dividends 11/9/09).

Otra posible ventaja es que las agencias podrían generar ingresos por servicios complementarios ajenos al producto aéreo como parte de un paquete opcional integrado. Por ejemplo, a través de un sistema totalmente integrado se podría ofrecer al cliente un catálogo de servicios complementarios, algunos relacionados con el vuelo y otros con los servicios en tierra prestados por la agencia.

Estas consideraciones están relacionadas con las ventajas que la generación de ingresos por servicios complementarios podría ofrecer a las propias agencias.

Ya existen indicios de cómo el impulso a la generación de ingresos por servicios complementarios está aportando más ingresos a las agencias de viajes. Por ejemplo, Expedia indicó que en 2008 menos del 15% de sus ingresos procedió de la venta de billetes de avión. Sin embargo, durante el primer trimestre de 2009, los ingresos por publicidad y contenidos representaron en torno a un 11% de los ingresos mundiales de Expedia. En otras palabras, Expedia parece estar ganando casi tanto por la publicidad y los contenidos como lo que gana con la venta de billetes de avión. Esto da una pista de cuál será una de las fuentes de ingresos de las agencias en el futuro.



Las aerolíneas podrían plantearse su negocio de manera integral y centrarse en la cadena de valor del viaje completa.

4.3 Nuevos modelos y oportunidades cuando las amenazas se convierten en fortalezas

Productos genéricos: ¿Qué es lo que realmente venden las aerolíneas y las agencias?

Un posible enfoque de los retos en materia de ingresos a los que se enfrentan tanto aerolíneas como agencias es una mayor atención a la demanda de productos genéricos. Esto implica reconocer sus productos respectivos en términos más amplios. Por ejemplo, para las aerolíneas esto puede implicar entender su oferta como un producto de transporte y comunicación de alta velocidad. Las agencias podrían abordar su oferta como prestación de servicios en el marco de una industria de «estilo de vida» más amplia, lo que también podría conllevar lazos con actividades cotidianas³. Por decirlo de otro modo, las aerolíneas y las agencias podrían plantearse su negocio de manera integral y en relación con la cadena de valor del viaje completa, y centrarse en ofrecer una «experiencia de viaje total».

Muchos sectores se han beneficiado de un enfoque de producto genérico en el pasado, pese a que las ideas implicadas no parecían demasiado intuitivas en un principio. Por ejemplo, la industria cinematográfica en sus inicios obtenía beneficios de la proyección de las películas en los cines. Las plataformas competidoras como la televisión, el vídeo, el DVD e Internet se han visto en muchos momentos como amenazas. Sin embargo, finalmente la industria cinematográfica pudo beneficiarse de todos estos soportes y las «amenazas» se convirtieron en «fortalezas».

Asimismo, los teléfonos móviles se han convertido en plataformas multimedia móviles y ofrecen una amplia gama de servicios que van más allá de la simple comunicación de voz. En su momento, la demanda genérica se centraba en las comunicaciones y los intercambios de información móviles y la voz era simplemente el vehículo histórico de comunicación.

Aerolíneas

Las aerolíneas como marcas de transporte y comunicación de alta velocidad

En teoría, las aerolíneas podrían emplear un enfoque de demanda genérica en el futuro para mantener las fuentes de ingresos actuales y/o aprovechar otras nuevas. Desde un punto de vista genérico, se podría considerar que las aerolíneas aprovechan la demanda de los consumidores de transporte y comunicaciones de alta velocidad. Actualmente estas tienen lugar a través del transporte aéreo, pero en teoría no hay nada que impida a las aerolíneas prestar un servicio de transporte de alta velocidad a sus clientes a través de otros medios de transporte o invertir en formas alternativas de comunicación de alto valor (como las videoconferencias para la gente de negocios).

Las aerolíneas también podrían pensar que ofrecen una experiencia vacacional (o de negocios) a sus clientes y centrarse en elevar al máximo el rendimiento de ese negocio en lugar de considerar que su misión se limita al embarque y desembarque de pasajeros; es decir, podrían pensar en su negocio de manera integral.

Un área en la que esto ya ha ocurrido hasta cierto punto es el transporte en tren de alta velocidad. El tren de alta velocidad ya está muy consolidado en Europa y Japón y es muy probable que esta tendencia continúe en la mayoría de las regiones del mundo tras la liberalización del sector en Europa y las inversiones en Asia-Pacífico, el continente americano y Oriente Medio. A primera vista, los servicios de tren de alta velocidad parecen suponer una amenaza para las aerolíneas, especialmente en rutas de corta distancia; de hecho, un alto porcentaje de los viajes entre centros de negocios como París y Londres ya se realizan en tren.

Sin embargo, las aerolíneas ya han dado pasos para participar en estos servicios. Por ejemplo, BA posee una participación en Eurostar desde hace mucho tiempo. Más recientemente, Air France estudió la posibilidad de prestar un servicio que hiciera la competencia a Eurostar, posiblemente en colaboración con Deutsche Bahn, a partir de 2012. Air France dejó de volar entre París y Bruselas hace ya algunos años. En lugar de esto, facilitan a los pasajeros un asiento en el tren Thalys de alta velocidad e incluso les dan un código IATA⁴.



³ Está claro que existe cierto solapamiento entre estas consideraciones de demanda genérica y las de los ingresos por servicios complementarios, tal y como hemos señalado anteriormente. Por ejemplo, la reserva de hoteles a través de las aerolíneas constituye un ejemplo de generación de ingresos por servicios complementarios (apartado 4.2). No obstante, este apartado se centra en las perspectivas de una implicación más directa de las aerolíneas y agencias en la cadena de valor de la experiencia total de viaje y en analizar su lugar en un contexto más amplio. La expansión activa en la cadena de valor implica un punto de vista más integral del negocio que el de muchas de las iniciativas de generación de ingresos por servicios complementarios, más limitadas, que identifican los vuelos como el producto esencial de las aerolíneas.

La integración con el tren de alta velocidad podría satisfacer una necesidad genérica, pero no está del todo claro cómo afectaría esto a los ingresos.

Pese a que se desconoce el impacto exacto de estos proyectos en los ingresos, estas medidas parecen reflejar un reconocimiento de la posible difuminación entre el transporte aéreo y el transporte terrestre de alta velocidad⁵. También permiten a las aerolíneas evitar una competencia potencialmente destructiva y obtener beneficios en un mercado creciente trabajando conjuntamente con el tren para atender una demanda subyacente de transporte de alta velocidad. Por lo tanto, es posible que en el futuro las aerolíneas (especialmente las aerolíneas regulares tradicionales) se centren en grandes rutas de largo recorrido a importantes centros de tráfico de viajeros en zonas densamente pobladas de Europa, Asia y Norteamérica y cubran las de corto recorrido con trenes de alta velocidad. Sin embargo, es necesario ser prudentes, ya que es posible que la integración con servicios de tren de alta velocidad sólo genere unos modestos ingresos para las aerolíneas. Esto se debe a los límites geográficos inherentes al mercado (corredores de alta densidad de población en Europa, Norteamérica y algunas partes de Asia) y al hecho de que la competencia/cooperación del tren de alta velocidad afecta más a los vuelos de corto recorrido de menos de 500 kilómetros.

Las aerolíneas, responsables de ofrecer una experiencia integral de viaje

Los traslados por tierra desde y hacia los aeropuertos podrían mejorar considerablemente para los viajeros, y eso es algo por lo que muchos estarían dispuestos a pagar.

James Woudhuysen, profesor de Previsiones e Innovación

⁴ Hace una década se propuso una participación aún mayor de las aerolíneas en el servicio Speedrail australiano entre Sydney y Canberra (separadas por unos 300 kilómetros). Qantas se convirtió en un potencial accionista para el proyecto y se planteó la posibilidad de que la aerolínea se hiciera cargo de la emisión de billetes, la comercialización, las salas VIP para pasajeros de clase *business*/primera, un programa integrado de fidelidad y el servicio a bordo. Pese a que este proyecto nunca vio la luz, las implicaciones son claras.

La fluidez del viaje y la integración con los proveedores electrónicos representan oportunidades de generar ingresos.

Sin embargo, existe un amplio consenso entre los entrevistados en torno a la necesidad de las aerolíneas de participar más activamente en el transporte completo. El hecho de que la experiencia de viaje diste mucho de ser fluida representa un problema importante para ellos. Desplazarse a aeropuertos y destinos desconocidos puede resultar agotador y desesperante para muchos pasajeros, especialmente para los más mayores, e incluso desenvolverse por aquellos que conocemos es a menudo una experiencia descoordinada y desagradable debido a las complejidades relativas a la seguridad y los traslados. Desde este punto de vista, las aerolíneas deberían facilitar el viaje de aquellos clientes dispuestos a pagar por una experiencia de viaje fluida, posiblemente organizando un servicio de recogida de pasajeros, mejorando la señalización de los aeropuertos, ofreciendo guías virtuales y gestión del equipaje, prestando servicios de transporte rápidos y fiables a los hoteles u ofreciendo servicios de asistencia en ciertos hoteles⁶. Algunos ven la mejora de los traslados y de la interacción con el entorno aeroportuario como una importante oportunidad de generar ingresos, especialmente para las aerolíneas, debido a que los clientes están dispuestos a pagar por evitar esta desagradable experiencia.

En los mercados emergentes, que cuentan con muchísimos nuevos viajeros, las aerolíneas pueden obtener una ventaja importante ofreciendo soluciones más amplias y aportando enfoques integrados del viaje.

Renato Ramos Ramos, TAM Airlines

⁵ Un ejemplo distinto de sinergias entre antiguos rivales es la relación entre las propias aerolíneas y el viaje por mar. Pese a que ambos competían por obtener pasajeros hace décadas, las aerolíneas son ahora claves ya que «alimentan» el mercado de los cruceros, un sector de rápido crecimiento. El tráfico resultante ha beneficiado a los dos.

⁶ Otro problema es si estos servicios serán internos o si se externalizarán. Ofrecer un servicio fluido al viajero no implica necesariamente que los empleados pertenezcan a la propia aerolínea, e incluso los servicios con el emblema de la compañía podrían ser gestionados por otra entidad. Al final, esto dependerá de la manera que resulte más rentable a la hora de prestar el servicio: la cuestión primera es si existe o no interés de ofrecerlo.

Entender las motivaciones y preferencias de los viajeros podría dar lugar a nuevas fuentes de ingresos.

Además, algunos de los entrevistados destacaron que las aerolíneas deberían prestar especial atención a estas experiencias fluidas de viaje en vuelos a los mercados emergentes, en los que los clientes occidentales están menos familiarizados con el destino, o para los viajeros de los mercados emergentes que viajan a mercados desarrollados. Esto contribuiría a ofrecer una «experiencia total de viaje» a los viajeros vacacionales, además de permitir a los viajeros de empresa aprovechar al máximo el tiempo que dedican a los negocios, lo que fomentaría la fidelidad a la marca en ambos segmentos.

Las aerolíneas incorporarán tecnología para los consumidores en sus aviones

Varios de los expertos comentaron que las nuevas tecnologías podrían asociarse a la experiencia de vuelo como fuente de nuevos ingresos. No obstante, esto sería algo más que otra forma de ingresos por servicios complementarios, ya que la integración de la experiencia de vuelo y las tecnologías requeriría una cooperación activa y un desarrollo de las infraestructuras por parte de las partes interesadas. Por ejemplo, una aerolínea norteamericana demostró que se pueden formar alianzas con empresas tecnológicas como Apple o proveedores de acceso a Internet.

Otros sugirieron que en la infraestructura de las aerolíneas podrían integrarse teléfonos móviles inteligentes en los que se hubieran almacenado las preferencias de los viajeros y que estuvieran, por ejemplo, en un compartimento en el reposabrazos. Al menos una de las principales aerolíneas occidentales apreció en ello una clara posibilidad para el futuro. Otras señalaron que podría haberse hecho más hasta ahora para vender a través de los sistemas de entretenimiento existentes, dado que muchas aerolíneas ya cuentan con acceso al número de la tarjeta de crédito de sus clientes.

La desaparición de las clases tradicionales y el nacimiento de la clase personal

Estas interfaces permitirían a las aerolíneas entender de manera rápida y fácil las necesidades de los pasajeros, tanto durante el vuelo como antes y después de él (información sobre tarifas, preferencias culinarias y de entretenimiento, información sobre traslados y alojamientos, o posibles necesidades). También podrían acelerar la difuminación de las clases de vuelo que hemos mencionado anteriormente, ya que resultaría muy fácil atender las preferencias de los pasajeros en cuanto a comida/ entretenimiento/acceso a Internet, etc. Así pues, podría existir un número mayor de subcategorías de cabina. Algunas de estas podrían ser físicas (p.ej. cabinas de primera clase para dormir), pero también podría existir una mayor segmentación electrónica de los pasajeros en función de sus necesidades.

Esto plantea la posibilidad de que en el futuro se produzca una fragmentación del sistema tradicional de clases y se formen «clases

virtuales». Por ejemplo, en la clase turista actual algunos pasajeros tendrían acceso a una amplia gama de servicios electrónicos (de pago) como Wi-Fi, juegos y entretenimiento. Otros podrían preferir zonas «de descanso» o libres de distracciones. La integración de estas distintas subclases con otros servicios especializados de pago (como mejores comidas o la selección del asiento) podrían dar lugar a una mayor fragmentación efectiva.

Esta tendencia, combinada con una mayor separación física que responde a las preferencias específicas de los pasajeros, como por ejemplo un viaje en familia o en solitario, daría lugar a una mayor fragmentación. Uno de los expertos sugirió que en algunos vuelos podría haber hasta 20 clases en el futuro.

Estas iniciativas ayudarían a las aerolíneas a potenciar los ingresos totales por pasajero. La extensión a toda la cadena de valor, como algunas iniciativas en el terreno de los servicios complementarios, podría por tanto traducirse en cambios importantes en la experiencia de vuelo en sí misma, además de propiciar una situación en la que todos salen ganando, ya que las aerolíneas podrían atender mejor las necesidades de sus clientes y aumentar los ingresos totales por pasajero.

Ya fuera con la vista puesta en el consumidor o no, algunos de los expertos entrevistados destacan que aerolíneas como British Airways y Lufthansa también se han extendido por toda la cadena de valor mediante la adquisición de participaciones en terminales de aeropuertos, como por ejemplo la Terminal 5 en Heathrow, mientras que otras de Oriente Medio son propietarias de aeropuertos enteros. Los aeropuertos, con su lucrativo negocio de tiendas, cuentan con un potencial obvio de convertirse en una fuente de ingresos importante para las aerolíneas.



Actuar o morir: ¿Está el futuro en centrarse en el negocio de volar?

Por el contrario, analistas como Jay Sorensen de IdeaWorks consideran que las aerolíneas se sienten más cómodas centrándose en lo que entienden por su negocio principal: el de gestionar líneas aéreas. Sorensen afirma que, mientras que pequeñas aerolíneas como Air Baltic son propietarias de taxis y hoteles en Riga, otras más grandes como United y SAS, que han probado suerte con el alquiler de coches y los hoteles, han vuelto a sus raíces y se han centrado en su negocio principal. Además, también comenta que tanto clientes como inversores parecen decantarse por que las aerolíneas se limiten a volar.

Asimismo, la entrevista a una de las principales aerolíneas de Europa reveló un escepticismo considerable con respecto a los intentos de expandirse en áreas como la gestión hotelera, dado el historial fallido de esfuerzos semejantes. El negocio de volar se entiende como un negocio altamente específico, lo que limita el potencial de expandirse en otras áreas.

No se trata de ejercer un control directo, lo que importa es la experiencia del consumidor

Sin embargo, es probable que la expansión en toda la cadena de valor no implique necesariamente un control directo. Tal y como hemos indicado anteriormente, y como han destacado algunos de los entrevistados, una de las cuestiones principales es si las aerolíneas deberían esforzarse más en tratar de entender la experiencia de viaje en su totalidad y trabajar en colaboración con hoteles, proveedores de traslados y otros para ofrecer soluciones a medida a los viajeros.

Algunos de los entrevistados también destacaron la importancia de la experiencia de viaje completa y de unos desplazamientos más fluidos. Desde este punto de vista, las aerolíneas deberían centrarse en el viaje completo —y en los motivos que llevan a la gente a viajar— en lugar de limitarse a abordar únicamente el segmento de los vuelos.

Si adoptamos este punto de vista, las repercusiones podrían ser importantes. Por ejemplo, el aeropuerto de Heathrow de Londres es el elegido por muchas aerolíneas por razones operativas, pero a los pasajeros no les gusta por estar demasiado congestionado y anticuado. Desde una perspectiva de soluciones de viaje integrales, una de las cuestiones más importantes para una aerolínea podría ser si es capaz de atraer a más clientes (y quizás obtener más beneficios a largo plazo) no volando a Heathrow. Pese a que estas cuestiones no suelen plantearse, cambiar el centro de atención para pensar en la experiencia integral del viajero y las oportunidades de generar valor implica que deberían estudiarse seriamente⁷.

Puede que las aerolíneas de los mercados emergentes se muestren más a favor de las soluciones de viaje fluido por otras razones. Uno de los proveedores entrevistados para este estudio explicó cómo trató

de fomentar el crecimiento del mercado entre personas que nunca antes habían volado pero que ahora estaban empezando a poder hacerlo. Esto implicaba formar una alianza con la empresa local de autobuses para que actuara de enlace y transportara a la gente que vive en el campo. Pese a que no tenía intención de operar autobuses directamente, el punto de vista de la aerolínea era que deberían convertirse en una empresa de «soluciones de viaje» y ofrecer una experiencia de viaje integral adaptada a las necesidades de los clientes.

En otras palabras, las condiciones locales a las que hacen frente las aerolíneas en los mercados emergentes podrían darles una perspectiva distinta de la de las compañías occidentales a la hora de analizar la posibilidad de cubrir todas las necesidades del viajero.

Como en el caso de los ingresos por servicios complementarios, es probable que las futuras tendencias reflejen una combinación de ambos puntos de vista.

Parece existir una distinción entre la prudencia de las aerolíneas occidentales a la hora de ampliar sus servicios a otros aspectos (tradicionales) de la experiencia de viaje y la actitud más osada que adoptan las aerolíneas de los mercados emergentes. No obstante, lo que es probable que suceda en todo el mundo es que las aerolíneas busquen la manera de integrar sus actividades con el resto de la cadena de valor del viaje.

⁷ Por supuesto, una alternativa menos extrema podría ser ofrecer asistencia especial (cobrando por ella) a determinados pasajeros en aeropuertos como Heathrow para hacer la experiencia más agradable y fluida. Sin embargo, el problema está en que esta cuestión no suele analizarse en términos de satisfacción global de los pasajeros y el potencial aumento de los ingresos que podría conllevar, sino conforme a consideraciones más cortoplacistas.



Las agencias también podrían beneficiarse de la integración con tecnologías móviles.

Agencias

Las agencias de viajes tradicionales demostrarán su utilidad en el futuro actuando como “centros especializados” y apoyando el desarrollo de la figura de los viajeros de aventura y de los viajeros de la tercera edad.

Rohit Talwar, Fast Future

Las agencias se convierten en gestores de estilos de vida o propiciadores de negocios

Puede que las agencias de viajes tengan que afrontar más retos que las aerolíneas a la hora de explotar una demanda genérica de sus servicios. Sin embargo, tal y como hemos indicado, es probable que una cuestión importante sea el reposicionamiento de las agencias tradicionales para hacer hincapié en su capacidad de prestar servicio a los consumidores. Una posibilidad es que las agencias se conviertan en gestores de estilos de vida y ofrezcan servicios personalizados con márgenes de beneficios más altos (p.ej. salud y bienestar o experiencias menos habituales) en sus países de origen o en el extranjero.

Las agencias están yendo más allá de su papel tradicional como distribuidores de producto aéreo y se centrarán cada vez más en ofrecer las mejores soluciones de comunicación a sus clientes de empresa, tanto si implican viajar como si no.

Christophe Renard, Carlson Wagonlit Travel



La experiencia y servicio personalizado de la agencia tradicional puede otorgarle importantes ventajas.

Pese a que es posible que las aerolíneas se muestren más escépticas en cuanto a expandirse por toda la cadena de valor, como por ejemplo participar en la organización de videoconferencias, las agencias podrían ser más receptivas. Una entrevista con una gran compañía de viajes de empresa reveló un movimiento más allá de las áreas tradicionales de experiencia y demostró que, para ellos, las videoconferencias son una forma más de facilitar las reuniones de negocios. Desde esta perspectiva, vender una videoconferencia de alta calidad simplemente sería ofrecer la mejor solución al cliente. Asimismo, los entrevistados apuntaron a la venta de salas e instalaciones para videoconferencias en hoteles como una alternativa, o complemento, al vuelo.

En otras palabras, el concepto de las agencias de viajes tradicionales de su propio negocio podría estar evolucionando hacia algo así como «propiciadores de viajes y comunicaciones». Al mismo tiempo, algunos destacaron el hecho de que existen límites a cuánto deberían alejarse del viaje las agencias, dado que los conocimientos sobre viajes son un campo altamente especializado.

La solución al problema de la dimensión «terrestre»: ofrecer una experiencia fluida

Varios de los entrevistados también señalaron el hecho de que las aerolíneas, las agencias o ambos podrían (o querrían) explotar más el concepto de viaje fluido en tierra mediante una mejor integración con los proveedores tecnológicos. No sólo se prestarían más servicios en el aire, sino que además la integración con aplicaciones como los teléfonos inteligentes ofrecería información interactiva, en tiempo real y adaptada a la ubicación del usuario sobre horarios de vuelos, trenes y autobuses, hoteles y lugares de interés cercanos al lugar donde se encuentra este. También podrían venderse paquetes de software adaptados a la localización del usuario a través de las agencias (o incluso desarrollados por ellas) para viajes del cliente en un futuro.

El desarrollo de estos sistemas reconocería el desequilibrio entre el hecho de que, pese a que algunos aspectos del viaje se están volviendo más sencillos y lujosos (p.ej. complejos turísticos y grandes instalaciones hoteleras), desplazarse hasta y desde los

aeropuertos y por ciudades desconocidas puede ser una experiencia tediosa y estresante para muchos viajeros, de modo que muchos estarían dispuestos a pagar por evitar este trance. En el caso de las aerolíneas ya se ha abordado antes esta cuestión, pero los sistemas que pueden reducir el estrés que esta implica también ofrecen potencial de generación de ingresos para las agencias. Estos sistemas no tienen por qué ser únicamente digitales, sino también humanos (p.ej. dedicación de personal adicional). Otro experto sugirió que servicios como los sistemas de «viajeros de confianza» (clientes que se dan de alta en bases de datos de viajeros frecuentes para acelerar los trámites de seguridad en los aeropuertos) podrían representar una fuente importante de ingresos.

Una vez más, abordar la naturaleza desorganizada de los traslados en tierra y en entornos desconocidos podría tener un gran potencial de generación de ingresos para las aerolíneas y/o las agencias, pero esta es una cuestión que ninguna de ellas ha abordado hasta la fecha.

Sin embargo, la cuestión de la expansión por toda la cadena de valor principalmente está vinculada con la del papel de las agencias de viajes en el futuro. El reto de las agencias en el futuro consiste en añadir valor para sus clientes. Es probable que siempre haya un grupo de personas en la sociedad que busque asesoramiento personalizado. Por lo tanto, si bien algunos de los entrevistados señalaron que el número de agencias tradicionales podría reducirse a un tercio del número de agencias en 1995, también sugieren que esto podría representar cierta forma de «masa crítica».



Las agencias como gurús

Estas tendencias también podrían reflejar el hecho de que la reserva por Internet puede plantear a los consumidores una serie de (confusas) opciones y que en ocasiones puede resultar tediosa. Así pues, las agencias tradicionales pueden ahorrar tiempo y dinero a los viajeros además de ofrecer asesoramiento más especializado para quienes estén dispuestos a pagarlo. Los agentes también pueden actuar como «centros de especialización» ofreciendo a los clientes detalles esenciales e información especializada sobre los destinos y ahorrándoles tiempo. Algunos de los entrevistados sugieren que las agencias físicas que dominen estas habilidades —y sean conscientes de que los clientes con dinero no suelen tener mucho tiempo— serán las que prosperen en el futuro. Además, hay que tener en cuenta que muchas páginas web son incapaces de organizar itinerarios que se salgan «de A a B».

Asimismo, da la sensación de que las agencias estarán ahí para ayudarnos en momentos de dificultad, como quedó claro con los trastornos ocasionados al tráfico aéreo europeo tras la erupción volcánica de abril de 2010. Por contra, la reserva de servicios por separado (como coches y hoteles) a través de la página web de una aerolínea podría no ofrecer el mismo nivel de asistencia, ya que faltaría el papel esencial del administrador integrado.

Todos estos factores representan una forma de valor por la que el cliente está dispuesto a pagar. Pese a que todas han estado presentes de algún modo en el pasado, estas ventajas comparativas podrían primar ahora que las agencias se están alejando de su papel tradicional y que la necesidad de alguna forma de asistencia personal se vuelve más urgente. Es muy probable que las agencias tradicionales que vuelvan a centrarse en estos elementos generadores de ventajas comparativas, como un servicio superior al cliente o atender las demandas concretas del cliente, y que desarrollen nichos de mercado sean las que prosperen en el futuro.

En lugar de entrar en nuevas áreas de la cadena de valor propiamente dichas, probablemente sea más acertado decir que en el futuro las agencias tradicionales se volverán a centrar en aspectos concretos de su negocio en los que puedan usar sus ventajas tradicionales y sacarles el máximo partido.

5 Cambios en los gustos

Puntos claves

- Los cambios demográficos y sanitarios implican que la población de los países occidentales no sólo está viviendo más, sino que además goza de buena salud durante más tiempo.
- Estas tendencias sugieren que en los próximos años habrá más viajeros con más tiempo libre que viajen durante periodos más largos y que sigan pudiendo incorporar una variedad de experiencias de viaje.
- Es probable que los consumidores de mayor edad tengan unas expectativas de servicio más altas y, en muchos casos, mayor renta disponible. Esto podría representar una oportunidad tanto para las aerolíneas como para las agencias de viajes.
- Los consumidores occidentales están dejando de elegir sus viajes en función del destino y se están decantando más por hacerlo en función de las experiencias. Esto también implica que las aerolíneas y agencias que sean conscientes de ello serán las que puedan aprovecharlo, con lo que se refuerza la necesidad de un enfoque integral de la cadena de valor del viaje.
- Es probable que el mercado de los viajes se fragmente cada vez más en el futuro, ofreciendo oportunidades para las agencias de viajes tradicionales que opten por especializarse en áreas geográficas y/o segmentos concretos.
- El hecho de que la gente valore el servicio y el asesoramiento de las agencias en una era de anonimato en la que cada vez hay más oferta de destinos nuevos y desconocidos refuerza la necesidad de que las agencias aprovechen sus fortalezas tradicionales mientras incorporan nuevas tecnologías.
- Existe poca certeza entre los expertos en lo que respecta a dónde viajarán los ciudadanos de países emergentes o en qué diferirán sus gustos de los de los occidentales. Sin embargo, la formación de grandes comunidades de emigrantes en los mercados occidentales sugiere que estos podrían seguir siendo destinos importantes.
- La reciente recesión generó sombrías previsiones con respecto al futuro de los viajes de empresa. No obstante, estos han repuntado con fuerza, pese a que los ingresos de las clases preferentes siguen un 15% por debajo de los niveles anteriores a la recesión.
- Las videoconferencias complementarán los viajes de negocios en lugar de reemplazarlos debido al crecimiento del sector y a las ventajas que ofrece el contacto cara a cara.
- También es probable que sobreviva alguna forma de clase *business*, pero en general las clases cada vez se fragmentarán más.
- Las agencias de viajes físicas podrían beneficiarse de los viajes de empresa del mismo modo que de los viajes vacacionales: haciendo hincapié en el servicio personalizado y expandiéndose para cubrir toda la experiencia del viajero.

Las aerolíneas y las agencias deberían prestar atención al potencial que ofrece el envejecimiento de la población en los países occidentales.

Los viajeros occidentales buscarán nuevas y exóticas experiencias.

5.1 Turistas

¿Qué tendencias generales veremos?

Muchos observadores señalan novedades como el auge de los países BRIC (Brasil, Rusia, la India y China) y otras economías emergentes en un contexto en el que los viajes han estado directamente relacionados con el PIB y el envejecimiento de la población en los países occidentales.

Más ricos, más mayores y más viajeros

Los cambios demográficos pueden ofrecer nuevas oportunidades para las aerolíneas que se adapten a ellos.

Catherine Dyer, WestJet

La esperanza de vida está aumentando y la gente mayor tiene mejor salud que las generaciones anteriores debido a cambios en la dieta y el estilo de vida y a los avances de la medicina.



A pesar de iniciativas recientes para elevar la edad de la jubilación en algunos países occidentales, la repercusión de lo anterior es doble: habrá más gente con más tiempo para viajar en el futuro y esta gente gozará de buena salud para realizar diversas actividades de viaje (incluidas algunas más aventureras). Además, los viajeros de mayor edad tienden a contar con más renta disponible, mayores expectativas de servicio y (a pesar de su buena salud) más necesidad de asistencia. Adaptarse a los gustos y necesidades de este grupo podría suponer para las aerolíneas (y para las agencias de viajes) una mejora significativa de sus ingresos.

Estas consideraciones refuerzan el hecho de que pensar en la «experiencia total de viaje» para los distintos segmentos emergentes podría representar una fuente cada vez más importante de ingresos en el futuro para aerolíneas y agencias de viajes.

Viajeros de mayor edad que buscan nuevos destinos

La alta capacidad aérea (que se traduce en precios relativamente baratos) en algunas rutas podría ser decisiva para las tendencias del sector turístico en el futuro. Florida, por ejemplo, podría convertirse en un sustituto de algunos destinos europeos.

Chris Tarry, fundador de CTAIRA

Existe una clara tendencia hacia nuevos, y a menudo más intrépidos, destinos turísticos a medida que se van fragmentando los mercados de los viajes (p.ej. en subsectores de aventura, culturales y tradicionales). Algunos de los entrevistados identificaron tendencias como que, por ejemplo, los viajeros europeos cada vez viajan más a Egipto, Turquía y lugares más alejados en lugar de a destinos vacacionales más tradicionales como puede ser España, mientras que algunos viajeros están cuestionando la sostenibilidad de destinos de reciente creación como Dubái.

Asimismo, algunos de los participantes en el estudio sugirieron que en los mercados occidentales se produciría un aumento de la duración de los viajes o de la distancia viajada, ya que los viajeros de mayor edad tienden a tener más tiempo libre. Puesto que a menudo el motivo principal de un viaje es la necesidad de «cambiar de aires», es posible que los viajeros occidentales en general busquen destinos más lejanos en el futuro en lugar de otros más conocidos. De nuevo, esto sugeriría que los turistas europeos, por ejemplo, podrían viajar cada vez más a destinos más lejanos como el Caribe en lugar de hacerlo a España o Italia.

La búsqueda de emociones demanda nuevas experiencias, no más sellos en el pasaporte

”

El mercado de los viajes se está fragmentando. Los viajes en torno a actividades específicas (vela, surf, safaris y acontecimientos) son sectores que han mostrado un fuerte crecimiento y que seguirán haciéndolo en el futuro.

Mike Beaumont, Thomas Cook

En general, se está pasando de elegir los viajes en función del destino a hacerlo en función de las experiencias que ofrezcan. Ya no basta con ir a Francia o a Kenia, por ejemplo: los consumidores quieren una inmersión más completa en la cultura y las experiencias locales para tener una experiencia de viaje verdaderamente satisfactoria. Con ello se vuelve a hacer hincapié en el hecho de que las aerolíneas y las agencias de viajes tendrán que empezar a pensar en el transporte aéreo como una experiencia en lugar de un proceso funcional de transporte de A a B. Aprovechar estos cambios puede abrir la puerta a grandes oportunidades de aumentar los ingresos.

La dicotomía de la comodidad frente a la autenticidad

”

Mucha gente empieza a “combinar” sus opciones de viaje, eligiendo aerolíneas de bajo coste pero alojándose en hoteles de 5 estrellas a su llegada.

Paul Simmons, easyJet

Aunque es probable que los occidentales, en concreto, busquen nuevas experiencias, también es probable que se vean influidos por los niveles de infraestructuras a la hora de tomar sus decisiones. Los países con mejores niveles de infraestructuras pueden resultar más atractivos para los viajeros, que cada vez están más cansados de las dificultades a la hora de viajar, pero los países con menos infraestructuras podrían ofrecer una experiencia menos masificada y más «auténtica». Las aerolíneas y agencias de viajes que ofrezcan los mejores paquetes de servicios a sus clientes podrían beneficiarse de esta disyuntiva (por ejemplo, ofreciendo paquetes de asistencia especial en aquellos lugares en los que las infraestructuras son peores).



El nómada digital

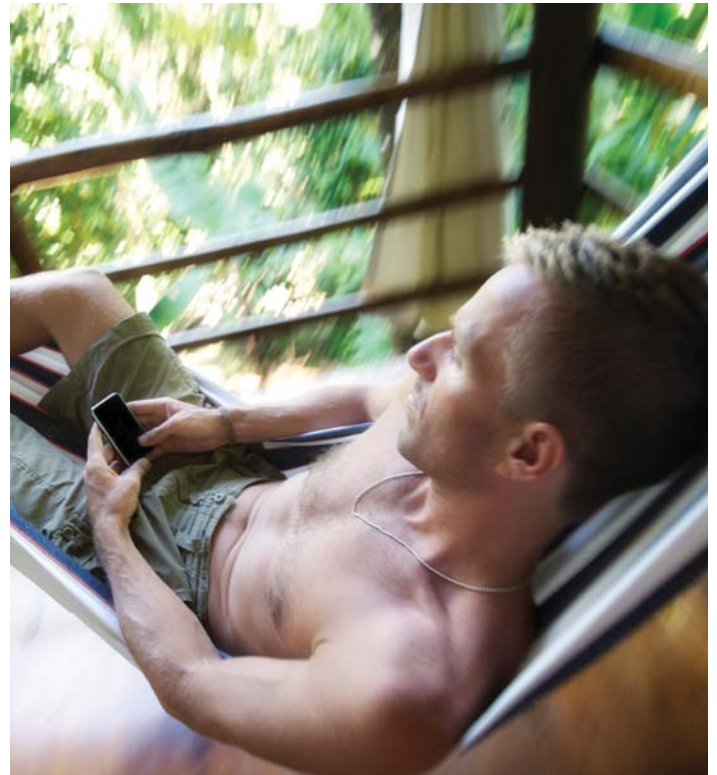
El uso de las oportunidades que ofrece la tecnología móvil e Internet será fundamental en la interacción entre las aerolíneas y los clientes en el futuro.

Marcus Casey, Lufthansa

La experiencia de viaje cada vez se «digitalizará» más. Quienes han crecido con Internet ahora están viajando, y su apetito por relacionarse con la gente y acceder a contenidos en todo momento será un factor determinante en el cambio de los gustos y preferencias.

Rápidamente estamos llegando a un punto en el que un viaje fluido no es sólo una *oportunidad*, sino que también se convierte en una *expectativa*. Esta digitalización de nuevo plantea la pregunta de cómo evolucionarán las agencias de viajes tradicionales.

Todas estas tendencias podrían verse afectadas por «factores limitadores» como nuevos impuestos y/o preocupaciones medioambientales, pese a que hasta la fecha no existe ninguna prueba concreta de que estos vayan a tener un gran impacto en el crecimiento de los viajes en todo el mundo (véase el cuadro que figura a continuación).



¿Cambiarán los impuestos y el medio ambiente el comportamiento de los consumidores?

Los gobiernos de todo el mundo están haciendo cambios en sus políticas fiscales en un esfuerzo por hacer frente a grandes déficits presupuestarios. Al mismo tiempo, crece la preocupación en torno al impacto medioambiental del turismo y más concretamente del transporte aéreo.

En concreto, el transporte aéreo se incluirá en el sistema de comercio de emisiones de la UE a partir de 2012. La asignación de permisos y/o acciones individuales por parte de los gobiernos podría dar lugar a un aumento de los costes del transporte aéreo.

Si bien el turismo aéreo en particular tiende a adaptarse a los cambios en los precios, esto podría variar considerablemente de una ruta a otra. También cabe recordar que, pese a que los impuestos pueden parecer elevados en algunos trayectos, sólo representan una parte del precio del vuelo.

Además, desde el punto de vista de algunos economistas especializados en transporte, los impuestos son sólo una parte más del «coste generalizado» de viajar. Desde este punto de vista, los consumidores miran el precio total del viaje (precio del billete, otros medios de transporte, comida y alojamiento) a la hora de tomar la decisión de viajar o no viajar. El elemento

correspondiente a los impuestos del precio total de las vacaciones (o viaje de negocios) puede ser relativamente pequeño en comparación con otros factores como las fluctuaciones en las divisas, la capacidad de la aerolínea (como se comenta arriba), el alojamiento o los paquetes vacacionales.

Este aspecto quedó patente en los comentarios de varios de los expertos entrevistados, que sugerían que, pese a que no sería bien recibida, una subida de los impuestos no limitará el turismo mundial en un futuro. Otros afirmaron que viajar en avión es mucho más barato ahora de lo que era en el pasado, y que ni siquiera una subida importante de los impuestos cambiará esto.

Ya estén relacionadas con las subidas de impuestos o no, las preocupaciones medioambientales sí pueden ser un factor que reduzca la demanda de viajes. Algunos de los entrevistados afirmaron que las aerolíneas se verán obligadas a mostrar sus credenciales medioambientales de manera mucho más directa en el futuro. Puesto que se ha prestado muchísima atención al sector aéreo, en algunos casos se podrían producir cambios en los medios de transporte (por ejemplo hacia el tren de alta velocidad), lo que supondría nuevos argumentos para una mayor implicación por parte de las aerolíneas en este sentido. Puede que las agencias de viajes estén en una posición mejor que las aerolíneas para hacer frente a este cambio, puesto que no están sujetas a un solo medio de transporte.

Las agencias tradicionales se centrarán cada vez más en nichos de mercado.

¿Seguirán teniendo razón de ser las agencias de viajes tradicionales?

Pese a que los cambios que analizamos plantean retos y oportunidades para las aerolíneas y las agencias, una cuestión subyacente es si las agencias de viajes tradicionales seguirán teniendo razón de ser en una era de cambios en los gustos de los consumidores y de auge en las reservas por Internet y el autoservicio.

Algunos de los entrevistados defendieron que cada vez se encontrarían más fuentes de ingresos en Internet a través de sistemas de pago por clic o modelos basados en la publicidad. Aproximadamente un 60% de las ventas de viajes se realizan ya por Internet en algunas regiones como Escandinavia. Desde este punto de vista, en el futuro veremos cómo cada vez más gente pagará por un servicio por el que acceda a la información recopilada por otras personas acerca de un destino, lo que hará que el contacto personal sea menos importante.

Sin embargo, antes del auge de Internet, el monopolio de las agencias frente a otras fuentes de información turística daba lugar a que, en cierto modo, a los clientes se les dijera lo que querían. El fin de este monopolio de información parece haber dado lugar a unos clientes mejor informados y más exigentes. Aparte de alejarse de las agencias, esto implica que es probable que las expectativas relativas al servicio hayan aumentado con el tiempo para quienes sigan contando con las agencias de viajes tradicionales.

Para los agentes, es probable que en el futuro tengan que centrarse en nichos de mercado y en la especialización. La fragmentación del mercado implica que podría surgir un gran número de nichos. Por ejemplo, en un sentido, la segmentación podría producirse por experiencias, con lo que los viajes se dividirían en viajes de aventura, culturales o de sol y playa. En paralelo o al margen de esto, la segmentación también podría producirse en función de las zonas geográficas, por ejemplo especializándose en turismo en ciertas zonas de Egipto o Brasil.

Tal y como apuntó uno de los entrevistados, las agencias de viajes tradicionales han transformado el aspecto físico de sus escaparates, que ahora se parecen más a tiendas de diseño para subrayar su papel de especialistas y proveedores de artículos «exclusivos».

Las áreas de especialización podrían albergar grandes oportunidades de generación de ingresos, especialmente para aquellas agencias que tomen la iniciativa y ofrezcan productos innovadores.

Uno de los entrevistados también indicó que podría darse cierta difuminación de los gustos en aspectos concretos del ciclo del viaje. Por ejemplo, es probable que los mochileros aventureros opten por tirar la casa por la ventana en alojamientos de lujo al final de su viaje. La gestión cuidada de estos matices, los servicios personalizados y la pasión por el detalle podrían, por tanto, convertirse en fuentes de ingresos para las agencias de viajes físicas en el futuro.

Las agencias de viajes cuentan con la ventaja del creciente interés por los nuevos destinos.

La disminución del estrés que generan los aeropuertos y la oferta de servicios como los sistemas de “viajeros de confianza” representarán oportunidades para las aerolíneas y las agencias respectivamente.

Jim Mann, TUI Travel

Muchos de los expertos entrevistados señalaron la oportunidad para las agencias de convertirse en la «marca de confianza» del cliente, lo que implica dos cosas:

- Para los occidentales, cuyas opciones de viaje están fragmentándose y diversificándose cada vez más y haciéndose más diversas, esto significa que las agencias seguirán siendo un recurso importante, puesto que es probable que muchos se decanten por destinos menos conocidos.
- Para los viajeros de los mercados emergentes, que no están familiarizados con la experiencia de viajar, las agencias desempeñarán un papel muy importante a la hora de definir los planes de viaje.

Es probable que las agencias con más éxito exploten su papel tradicional como consolidadores de información, ahorrando tiempo y dinero a sus clientes. Sin embargo, esto depende de su predisposición a incorporar nuevas tecnologías y trabajar con ellas en lugar de rechazarlas.

Lo que está claro es que el resurgimiento de las agencias de viajes tradicionales no es regresivo. Las «nuevas» agencias no serán como las agencias tradicionales del pasado. En su lugar, la tecnología formará parte de lo que impulse su razón de ser y les haga capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes. El acceso a mejores interfaces de trabajo, mayor contenido e información de opciones de viaje y la capacidad de interactuar con los clientes de formas nuevas y distintas hará que puedan prestar un nivel superior de atención al cliente que antes no podían ofrecer.

Otra cuestión importante es la relacionada con las oportunidades de las que las agencias podrán disfrutar como resultado del desarrollo de los países emergentes.

Existe una gran incertidumbre con respecto a los destinos de los viajeros de los países emergentes.

¿Tienen gustos diferentes en los países emergentes?

La creciente clase media de la India está viajando a destinos más lejanos, pero por el momento no buscan nuevas experiencias ni viajes de aventura, como es el caso en Occidente.

Manoj Chacko, Kingfisher Airlines

Si bien el mercado actual de los viajes está orientado a los hábitos de los viajeros occidentales, es probable que los mercados emergentes y sobre todo el auge de las economías BRIC inviertan este modelo en el futuro.

La teoría de que las economías emergentes tienen «gustos diferentes» podría ser cierta, literalmente. Algunos de los entrevistados apuntaron a que los viajeros de mercados emergentes como la India y China muestran una clara preferencia por su propia gastronomía por encima de la europea. En esta misma línea, otros comentaron que pocas habitaciones de hotel occidentales están preparadas para ajustarse a las preferencias de los viajeros asiáticos.

Aparte de la repercusión obvia de la creación de restaurantes más «auténticos», esto podría significar que tanto las aerolíneas como las agencias de viajes que se den cuenta de esta demanda podrán generar ingresos gracias a ella, por ejemplo asegurándose de que estos viajeros disponen de información sobre los hoteles más adecuados, dónde encontrar la mejor gastronomía de su país de origen en su destino y/o cómo hacer una reserva en los restaurantes de su elección.

Las previsiones macroeconómicas analizadas en el Capítulo 3 dan algunas pautas sobre la futura composición de los patrones de viaje. No obstante, existen distintas opiniones sobre dónde viajarán los ciudadanos de los mercados emergentes, aunque obviamente esta es una cuestión con enormes repercusiones para las aerolíneas, las agencias y los propios destinos en materia de ingresos. Algunos de los entrevistados sugirieron que los viajeros de algunos mercados como la India no estaban especialmente interesados en viajar a países occidentales, como por ejemplo EE.UU. En su lugar, estaban más centrados en vacaciones culturales y destinos locales como Sri Lanka y el Sudeste asiático. Asimismo, una aerolínea latinoamericana sugirió que era probable que en los

próximos años la mayoría de sus nuevos pasajeros se quedaran en la región para visitar a familiares y amigos.

Otros apuntaron que es probable que los viajeros de grandes mercados como China muestren interés por la cultura y tradiciones de destinos como Europa. Algunos comentaron que estos viajeros demostrarán tener gustos similares a los occidentales en cuanto a destinos o que coincidirán rápidamente con los gustos de los occidentales en la próxima década, a medida que vayan adquiriendo experiencia como viajeros, especialmente en el caso de países como China.

Sin embargo, es probable que el crecimiento del PIB continúe siendo el mejor indicador del crecimiento general del turismo en los países emergentes, un hecho que también sugieren las previsiones macroeconómicas del Capítulo 3.

Las migraciones y la formación de comunidades de emigrantes pueden ser factores que impulsen el viaje.

John Kester, UNWTO

Un aspecto importante, no obstante, es que en un mundo globalizado aparecerán más comunidades de emigrantes, incluso si estos emigrantes son sólo temporales, y eso tiene repercusiones obvias para los viajes hacia y desde los países BRIC.

Frente a semejante incertidumbre, las aerolíneas tenderán a «blindar sus apuestas». Así, una de las mayores aerolíneas destaca la necesidad de equilibrar esta atención especial a los mercados emergentes garantizando que las rutas tradicionales se mantienen.

No obstante, una de las limitaciones para las aerolíneas occidentales es que los viajeros de las economías emergentes podrían llegar a preferir viajar con operadores locales, puesto que es probable que estos respondan mejor a sus necesidades culturales.

Otra diferencia obvia con los países occidentales es que la proporción de consumidores de mayor edad seguirá siendo menor en los mercados emergentes durante algún tiempo. Por lo tanto, las tendencias de envejecimiento de la población occidental podrían ser menos notorias en los viajeros de mercados emergentes.

Las agencias de viajes tradicionales seguirán siendo importantes en los mercados emergentes a pesar del aumento de la penetración de Internet y la importancia que están adquiriendo las compras *online*.

”

José Rivera, Rumbo

El papel de las agencias en las economías emergentes también plantea ciertas complejidades. Pese a que el uso de Internet es alto en algunas zonas urbanas importantes de estos mercados, algunos de los entrevistados señalaron que la penetración en muchos lugares es baja, como también lo es la velocidad de la conexión. Además de las cuestiones relativas a las infraestructuras de telecomunicaciones y la arquitectura de sistemas, es probable que un nivel relativamente alto de fraude con tarjetas de crédito en las economías emergentes (o cierto rechazo cultural al uso de las tarjetas de crédito) haya actuado como inhibidor del crecimiento de las soluciones de viaje en la Red.

Asimismo, aquellas personas procedentes de mercados emergentes que deseen viajar podrían enfrentarse a los mismos problemas que los occidentales cuando se plantean viajar a nuevos destinos, como por ejemplo el desconocimiento de estos y la incertidumbre en torno a ciertos detalles del viaje. Por estos motivos, es probable que, pese a que las reservas por Internet acabarán siendo tan importantes como lo son en los países occidentales, las agencias de viajes tradicionales en los mercados emergentes desempeñarán un importante papel durante los próximos años.

Estos factores también tienen importantes repercusiones para los ingresos de las agencias occidentales habida cuenta de las oportunidades de entrar en los mercados emergentes directamente y/u ofrecer servicios de asistencia locales a través de alianzas.



Los viajes de empresa se están recuperando, pero los ingresos por viajes en preferente se mantienen bajos.

5.2 Viajeros de empresa

¿Cambiarán las tendencias a largo plazo los viajes de negocios?

La recesión vivida recientemente ha intensificado el debate en torno al papel de los viajes de negocios en el futuro y sobre si estos se encuentran en una fase de declive a largo plazo. Esta cuestión es de interés obvio, tanto para las aerolíneas como para las agencias de viajes.

En este sentido, durante este proyecto surgieron una serie de argumentos interrelacionados, como los siguientes:

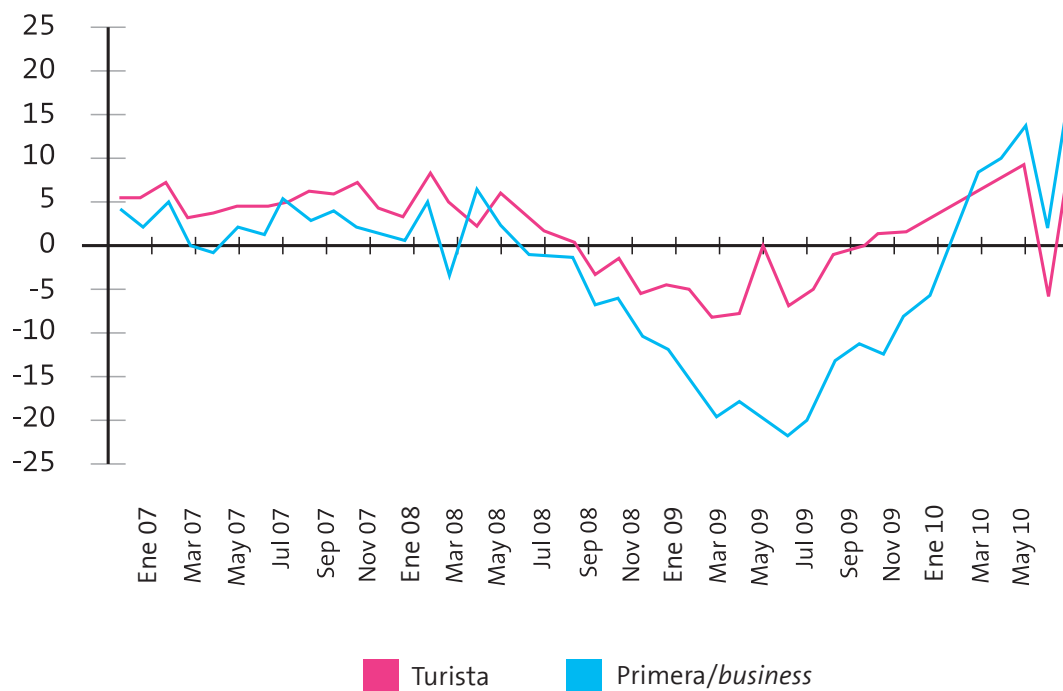
- La **recesión mundial** provocó, además de un menor volumen de negocio en general, que partidas como los viajes fueran las primeras en recortarse porque se consideraba que eran «prescindibles». Según un cálculo realizado en 2009 por la Association of Corporate Travel Executives, más del 70% de las empresas recortaron sus presupuestos para viajes entre un 10 y un 20% ese año.
- Este **lento e incierto** retorno al crecimiento (en los países occidentales), según el Banco Mundial y otras instituciones, apunta a que estas tendencias no serán a corto plazo, sino que persistirán.
- Los **cambios culturales**, como el rechazo a los gastos desmedidos en las empresas, unidos a la creciente preocupación por el medio ambiente, tendrán efectos permanentes sobre los viajes de empresa. A medida que aumente la concienciación ecológica, los viajes en avión podrían convertirse en un asunto de responsabilidad corporativa.
- El avance de las **videoconferencias** se percibió como una posible amenaza a los viajes de negocios tras los recientes trastornos ocasionados en el espacio aéreo europeo por la erupción volcánica, que puso de manifiesto la necesidad de alternativas como esta. A pesar de que la tecnología lleva mucho tiempo disponible, es ahora cuando las videoconferencias están empezando a usarse de forma más generalizada porque las mejoras han hecho posible un mayor grado de interactividad.
- Incluso si se hacen viajes de empresa, estos se harán a un **coste menor**, por ejemplo viajando en autobús o en clase turista en lugar de *business*, lo que reducirá la rentabilidad de las aerolíneas, y posiblemente también de las agencias de viajes. La gran expansión del segmento de los viajes de bajo coste y la caída a largo plazo del coste relativo de muchos tipos de tarifas en clase turista implica que en el futuro los viajes en preferente podrían seguir mostrando *un descenso relativo* por volumen si se comparan con los viajes en clase turista.

Muchas de estas inquietudes se pusieron de relieve en plena recesión. Sin embargo, tras la crisis han aparecido señales de que los viajes de empresa se están recuperando con fuerza. Por ejemplo, datos recientes de IATA muestran algunas tendencias alentadoras para los viajes en clase preferente (en *business* y en primera), ya que en mayo de 2010 se registró una tasa de crecimiento anual del 18,7%, lo que supera a la recuperación en la clase turista, que registró un crecimiento del 10,2% tal y como se puede ver a continuación.



Crecimiento porcentual, interanual

Crecimiento del tráfico de pasajeros por tipo de billete



Fuente: IATA

IATA apunta que el crecimiento en ambas clases se está viendo más impulsado por los viajes de negocios que por los vacacionales. Los viajeros de empresa han regresado a medida que se ha ido expandiendo el comercio mundial. Sin embargo, los consumidores siguen afectados por los temores en torno a la deuda y la preocupación por un posible desempleo, o real.

IATA, no obstante, afirma que en mayo de 2010 el segmento de los viajes en clase preferente seguía estando aproximadamente un 10% por debajo de su pico anterior a la crisis, mientras que los viajes en clase turista seguían un 5% por debajo. Además, a pesar del rápido crecimiento a principios de 2010, los ingresos por trayectos en clase

preferente se mantenían en torno a un 15% por debajo de los niveles anteriores a la recesión en mayo de 2010.

Por último, pese a que es posible que la recuperación a corto plazo haya despejado algunos temores sobre el alcance inmediato del declive de los viajes de empresa, siguen existiendo problemas a largo plazo.

Las reuniones cara a cara seguirán siendo fundamentales a la hora de hacer negocios.

¿Se verán afectados los viajes de empresa por los cambios en los gustos?

Los viajes de empresa se están recuperando de la recesión a la par que el ciclo económico, y no es probable que tecnologías como las videoconferencias vayan a reducir la necesidad fundamental de contacto directo en el futuro.

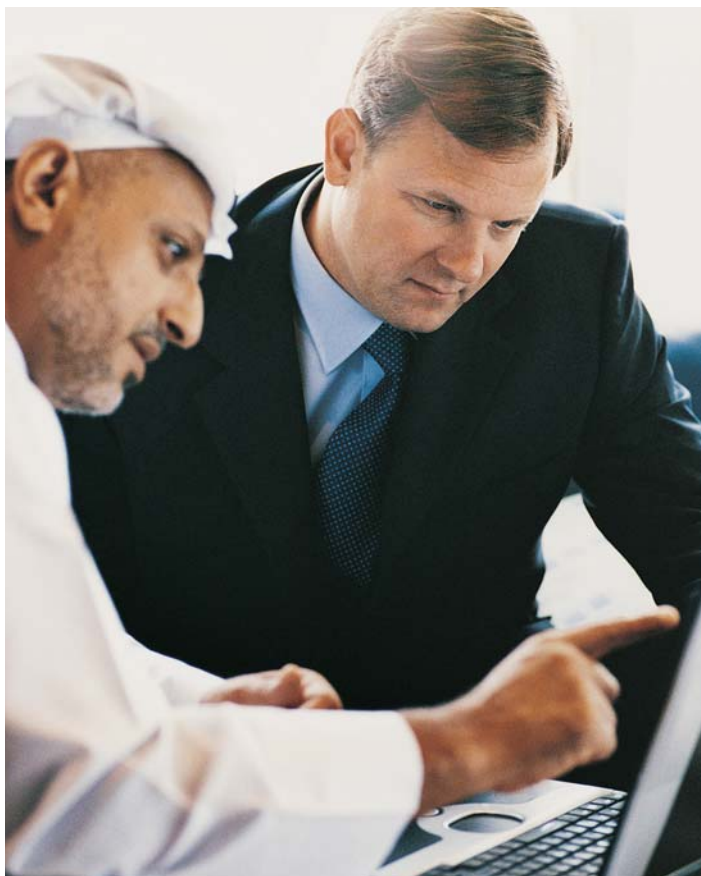
John Gustafson, US Airways

”

Algunos de los entrevistados advirtieron de que, pese a que los viajes de empresa se recuperarían, los altos niveles de capacidad en algunas rutas de largo recorrido (p.ej. de Europa a Asia) limitarían el repunte de los ingresos por este tipo de viajes. Otros sugirieron que la tasa de crecimiento a largo plazo de los viajes de negocios sería más baja que en el pasado debido a los efectos persistentes de la recesión, y que se vería afectada por el aumento de los viajes en tren de alta velocidad en algunos mercados de corto radio. Algunas aerolíneas son más optimistas y sugieren que durante otras crisis pasadas ha sucedido lo mismo, pero que los viajes de empresa y su rentabilidad no tardaron en recuperarse. En algunos de los mercados de crecimiento más rápido, algunos operadores no han experimentado ninguna caída del tráfico de viajeros de negocios.

Un reciente análisis económico de Oxford Economics en Estados Unidos (*The Return on Investment of US Business Travel, Oxford Economics 2009*) ha destacado la importancia que tendrán los viajes de empresa a largo plazo. Entre las principales conclusiones de este estudio se encuentran las siguientes:

- Los ejecutivos y los viajeros de negocios calculan que un 28% de los negocios actuales se perderían sin reuniones cara a cara.
- Alrededor de un 40% de los clientes potenciales se convierten en nuevos clientes gracias a las reuniones cara a cara, frente al 16% sin este tipo de reuniones.
- Por cada dólar invertido en viajes de negocios, las empresas aumentan sus ingresos en 12,50 dólares.
- Una empresa media estadounidense perdería un 17% de sus beneficios en el primer año si eliminara los viajes de negocios.



La clase *business* sobrevivirá, pero se fragmentará.

Por lo tanto, pese a que podría producirse una desaceleración del crecimiento en algunos mercados, es improbable que desaparezcan los viajes de empresa.

Se ha señalado que las recientes alteraciones del tráfico aéreo han reforzado el atractivo de las videoconferencias porque pusieron de manifiesto la necesidad de contar con un plan alternativo.

Sin embargo, pese a que estas podrían tener algún impacto sobre los ingresos de las aerolíneas, un estudio publicado recientemente en el *Harvard Business Review* (2009) sugiere que sería limitado. La encuesta, realizada a 2.300 suscriptores de la Harvard Business Review, reveló que el 44% de los participantes esperaba que el uso de las videoconferencias aumentara en el futuro, pero también que muchos seguían prefiriendo las reuniones cara a cara, especialmente en áreas como las ventas y el desarrollo del negocio.

Algunos de los entrevistados también señalaron que, pese a que es posible que las medidas de recortes de gastos tengan un impacto residual en las empresas occidentales, aquellas en los países BRIC, en los que el crecimiento es mucho más rápido, no se enfrentarán a semejantes limitaciones. De acuerdo con las opiniones expresadas, a la hora de evaluar posibles medidas de ahorro de costes es probable que se preste menos atención a los viajes de negocios en general y al uso de las videoconferencias en particular.

Muchos de los entrevistados opinaban que, pese a que las videoconferencias podrían tener algunas repercusiones sobre los

ingresos por viajes, estas se enmarcarán en el contexto de crecimiento de los viajes y las comunicaciones y que las videoconferencias serán complementarias a los vuelos (o los reforzarán) en lugar de sustituirlos. En otras palabras, las videoconferencias podrían fomentar un crecimiento del volumen de las comunicaciones entre y dentro de las empresas en lugar de reemplazar los viajes en avión.

Los que pronostican su desaparición exageran, pero...

A pesar de la diversidad de opiniones, es muy probable que la clase *business* sobreviva a las turbulencias de la recesión. Sin embargo, algunos de los participantes señalaron que la diferencia entre las tarifas *business* y turista se ha vuelto demasiado grande y ha llevado a muchas empresas a renunciar a la clase *business* durante la recesión. Con la recuperación, es muy probable que las aerolíneas se aseguren los ingresos a través de la clase *premium economy* o de clases «virtuales» más personalizadas. Con estas perspectivas, es improbable que la clase *business* mejore y, por lo tanto, los incrementos de los ingresos serán limitados. Por lo tanto, algunos analistas señalaron que una recuperación de los viajes de empresa no necesariamente estará unida a una recuperación equivalente de la clase *business*.

Por último, tal y como se ha sugerido anteriormente, el panorama final podría ser más complejo por la fragmentación física y virtual y la diversificación de las clases tradicionales.



Las agencias de viajes tradicionales podrían estudiar su papel como propiciadores de negocios.

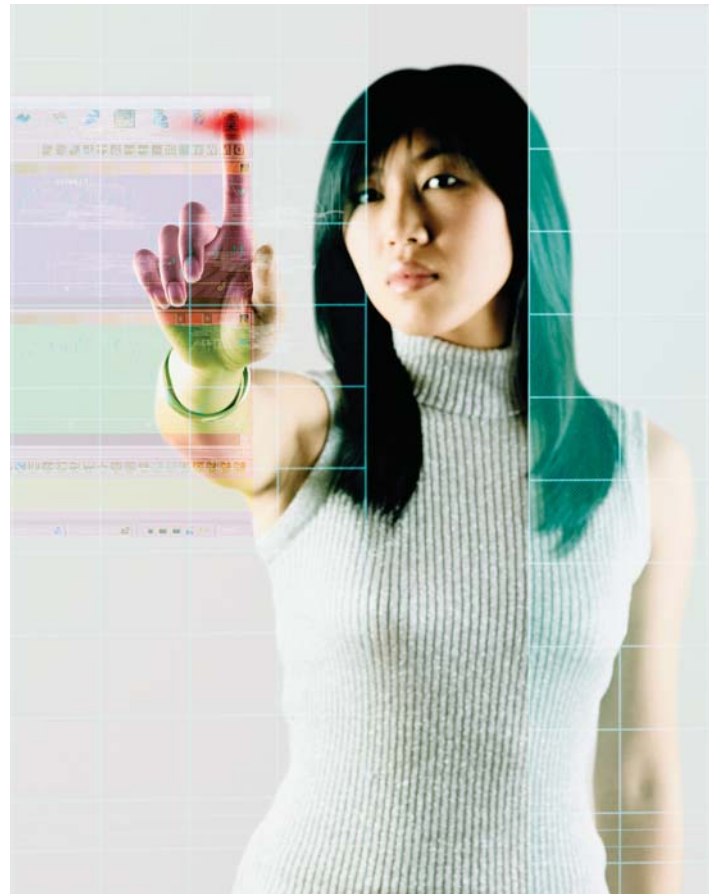
¿Qué papel desempeñarán los agentes de viajes?

Las empresas que compran viajes a través de agencias (ya sean agencias especializadas en viajes de empresa o grupos de gestión de viajes) siempre han dado especial importancia a la necesidad de una atención personalizada y al ahorro de costes. Es probable que esta necesidad se vuelva cada vez más importante en lugar de perder peso en el futuro.

Tal y como hemos indicado, puede haber cierto potencial para que las agencias de viajes de empresa se expandan a áreas como la de las videoconferencias si adoptan un enfoque integral con respecto a la mejor manera de satisfacer las demandas de los clientes. En líneas más generales, la oferta de reuniones virtuales (p.ej. a través de centros de conferencias u hoteles) podría atraer a las empresas, frente al coste y la incomodidad del viaje en algunas circunstancias. Asimismo, las agencias podrían involucrarse más en la coordinación y gestión de las reuniones de negocios cuando exista voluntad real de viajar.

El panorama que presentan estas tendencias y opiniones es que los rumores sobre la «muerte de los viajes de empresa» son exagerados. Los viajes de negocios se recuperarán de su desaceleración cíclica y seguirán creciendo en todo el mundo, apoyados por el fuerte crecimiento de las economías emergentes.

Pese a que es posible que tanto aerolíneas como agencias de viajes tengan que ser cada vez más flexibles a la hora de hacer frente a una cambiante demanda en el futuro (p.ej. clases flexibles, más atención a las soluciones integrales para empresas por parte de las agencias), apenas cabe duda de que los viajes de empresa seguirán siendo una importante fuente de ingresos para ambas. La cuestión es si se mantendrá la clase *business* tal y como la conocemos.



6 Conclusión

Cómo garantizar el crecimiento y la rentabilidad sigue siendo una cuestión importante para las aerolíneas y las agencias de viajes. Sin embargo, las tendencias actuales apuntan a importantes oportunidades para ambas.

Las aerolíneas podrían beneficiarse de un enfoque más amplio de su negocio, prestando más atención a las preferencias y necesidades de los pasajeros. Claramente, existen áreas en las que los pasajeros están dispuestos a pagar por mejores servicios y asistencia. El aumento de los ingresos por servicios complementarios ha puesto de manifiesto algunas de estas áreas, en ocasiones para sorpresa de la propia aerolínea (p.ej. el hecho de que los clientes estén dispuestos a pagar por mejores asientos y comidas).

Sin embargo, también hay oportunidades en el resto de la experiencia de viaje y en abordar los puntos débiles o lagunas del sistema actual. Estas pasan por pensar en el viaje como un proceso integral (similar a como lo ven muchos pasajeros) y podrían incluir áreas como una mejor gestión de la «parte terrestre» (un viaje fluido), prestar más atención a las preferencias de los clientes (p.ej. qué aeropuertos son mejores desde el punto de vista del pasajero), prestar asistencia en viajes a destinos menos conocidos y una mejor integración de los teléfonos inteligentes y otras tecnologías relacionadas.

En concreto, el crecimiento de las tecnologías móviles y la expansión del intercambio electrónico de datos ofrecen a las aerolíneas la oportunidad de satisfacer mejor las expectativas de los pasajeros en el

futuro y aprovechar estas fuentes de valor. No obstante, a diferencia de los aspectos más simples de los servicios complementarios existentes, esto requiere cierta predisposición a ver el proceso de viaje como algo integral y una mayor cooperación con otros proveedores de servicios.

Las agencias podrían enfrentarse a retos aún mayores que las aerolíneas a la hora de gestionar sus negocios en el futuro. Sin embargo, se siguen necesitando la experiencia y conocimientos que aportan las agencias de viajes tradicionales con su contacto personal, ya que las reservas por Internet tienen claras limitaciones. Ciertamente, parece que las agencias de viajes tradicionales que gestionen su negocio hábilmente y hagan hincapié en su papel tradicional serán las que más se beneficien de diversas tendencias futuras que les permitirán explotar sus propias ventajas comparativas, como por ejemplo una atención personalizada.

La fragmentación del mercado de los viajes, el crecimiento de destinos menos conocidos, la falta de tiempo, una población envejecida con necesidades específicas y la creciente toma de conciencia de que el cliente necesita apoyo ante problemas o incidencias apuntan a grandes oportunidades para las agencias de viajes tradicionales. Como en el caso de las aerolíneas, una mejor integración de las nuevas tecnologías (p.ej. análisis de las preferencias de los consumidores o la venta de información en tiempo real a través de los teléfonos inteligentes) también permitiría a las agencias adaptar mejor sus productos a los gustos de los viajeros, lo que beneficia tanto a los clientes como a ellos mismos.



7 Referencias

- Aviation Week (2009), *Charging Passengers for More Extras*, 2 de octubre de 2009
- Collinson Latitude (2009), *Global Airline industry missing out on additional \$12bn revenue* (nota de prensa, 26 de marzo de 2009): <http://www.collinsonlatitude.com/news/story/global-airlines-missing-out-on-additional-12bn-revenue.aspx>
- Economist (2009a), *U, V or W for Recovery*, 23 de agosto de 2009
- Economist (2009b), *Damage Assessment*, 14 de mayo de 2009
- Euromonitor International (2009), *WTM Vision Forecast Restatement – Travel and Tourism in a Crisis*, 4 de junio de 2009
- Fast Future (2009), *The World in 2029*, World Tourism Forum Lucerne, 23 de abril de 2009
- Harvard Business Review (2009), *Managing Across Distance in Today's Economic Climate: The Value of Face to Face Communication*
- IATA (2010), *Back to profit but not in all regions and risks remain*, presentación durante la conferencia anual de IATA en junio de 2010: http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/Press%20breakfast-Economics-agm-2010.pdf
- IATA (2010), Previsión financiera, junio de 2010
- IATA (2010), *Premium Traffic Monitor*, mayo de 2010
- IdeaWorks (2010), *Guide to Ancillary Revenue by IdeaWorks* (Escrita por Jay Sorensen, editada por Eric Lucas) (Próxima publicación)
- ITB (2009), *ITB World Travel Trends Report 2009*, Feria de Berlín
- Leighton Holdings (1998), *Speedrail Chosen to Deliver Rail Infrastructure of the Future*, nota de prensa, 4 de agosto de 1998: http://www.leighton.com.au/media_releases/past_media_releases/speedrail_chosen_to_deliver_rail_infrastructure_of.html/section/491
- Leighton Holdings (1999), *Boletín de Leighton*, abril de 1999
- *Low Cost and Regional Airline Business* (2010), Volumen 4, Nº2, julio de 2010
- Oxford Economics (2009a), *The Financial Crisis and Implications for European Tourism*, julio de 2009
- Oxford Economics (2009b), conversación telefónica con Adam Sacks, director general de Tourism Economics (una empresa de Oxford Economics), 21 de agosto de 2009
- Oxford Economics (2009c), *The Return on Investment of US Business Travel*
- Sydney Morning Herald, *Airline Survival down to fees, fees and more fees*, 19 de octubre de 2010: <http://www.smh.com.au/travel/travel-news/airline-survival-down-to-fees-fees-and-more-fees-20091019-h3te.html>
- The Cranky Flyer, *Ancillary Revenue and Unbundling are not always dirty words*, 1 de abril de 2009: <http://crankyflyer.com/2009/04/01/ancillary-revenue-and-unbundling-are-not-always-dirty-words/>
- Travel Dividends, *Ancillary Revenue Growth is Good for Airlines and Travel Affiliates*, 11 de septiembre de 2009: <http://www.traveldividends.com/2009/09/11/ancillary-revenue-growth-is-good-for-airlines-and-travel-affiliates/>
- UNWTO (2010), *UNWTO News*, Issue 1
- UNWTO (2010), *World Tourism Barometer*, Volumen 8, Nº2, junio de 2010
- USA Today, *Ten trends affecting business travel in 2009*, 25 de febrero de 2009
- Webintravel.com, *Ancillary revenues could form up to 35% of airline earnings*, 15 de septiembre de 2009: <http://www.webintravel.com/index.php/newsroom/40-press-releases/834-ancillary-revenues-could-form-up-to-35-of-airline-earnings.html>
- Worldmate, *The Age of Ancillary Revenue*, 2 de mayo de 2009: <http://blog.worldmate.com/2009/05/the-age-of-ancillary-revenue.html>

8 Participantes

Amadeus y Oxford Economics quieren agradecer su participación a las personas que aportaron sus ideas y su tiempo al desarrollo de este informe. Asimismo, aparte de las personas que mencionamos a continuación, también participaron en las entrevistas una gran aerolínea de Oriente Medio y varios directivos de Amadeus.

Mike Beaumont, Thomas Cook

Marcus Casey, Lufthansa

Manoj Chacko, Kingfisher Airlines

Professor Peter Cochrane, Cochrane Associates,
fundador y director de eBookers

Catherine Dyer, WestJet

John Gustafson, US Airways

John Kester, UNWTO

Jim Mann, TUI Travel

Renato Ramos Ramos, TAM Linhas Aéreas

Christophe Renard, Carlson Wagonlit Travel

Jose Rivera, Rumbo

Paul Simmons, easyJet

Jay Sorensen, IdeaWorks

Rohit Talwar, Fast Future

Chris Tarry, CTAIRA

James Woudhuysen, profesor de Predicciones e Innovación en De
Montfort University

Las opiniones y los puntos de vista expresados en este informe no reflejan necesaria ni íntegramente los de los participantes.



Acerca de Oxford Economics

Oxford Economics es una de las consultoras especializadas en previsiones y estudios internacionales más destacadas del mundo. Fundada en 1981 como sociedad conjunta con Templeton College, la facultad de empresariales de la Universidad de Oxford, Oxford Economics se ha convertido desde entonces en un gran proveedor independiente de análisis económicos, sectoriales y empresariales internacionales.

Líder en análisis cuantitativos, Oxford Economics se basa en estudios económicos detallados y en avanzadas herramientas analíticas para ayudar a sus clientes a evaluar las oportunidades, retos y elecciones estratégicas a las que se enfrentan ahora y en el futuro.

Por medio de un paquete de modelos contrastados, el equipo de Oxford Economics —formado por más de 60 economistas profesionales y expertos sectoriales— brinda a las empresas los análisis necesarios para tomar decisiones y colocarse a la vanguardia del mercado. Oxford Economics ayuda a identificar futuras tendencias económicas y empresariales mundiales y lo que implicarán para las empresas, sectores, mercados o consumidores y presenta sus datos y previsiones en un lenguaje empresarial claro y respaldado por una marca en la que las empresas pueden confiar.

Acerca de Amadeus

Amadeus es el proveedor de referencia en soluciones tecnológicas y procesamiento de transacciones para el sector mundial de los viajes y el turismo. La compañía ofrece soluciones tecnológicas y de distribución que ayudan a los clientes a adaptarse, crecer y alcanzar logros en el cambiante mercado de los viajes. Entre los grupos de clientes de la compañía, destacan proveedores (aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de coches, compañías ferroviarias, líneas de ferry, líneas de crucero, empresas de seguros y touroperadores), distribuidores de productos turísticos (agencias de viajes) y usuarios de viajes (empresas y viajeros).

Amadeus aplica un modelo de negocio basado en el procesamiento de transacciones que le permite ofrecer soluciones tecnológicas a prácticamente todos los actores del sector de los viajes. El sistema Amadeus procesó más de 670 millones de transacciones de viaje facturables en 2009.

Sus distintos grupos de clientes emplean sus soluciones y servicios de diversas formas. Más de 90.000 puntos de venta en agencias de viajes y más de 55.000 oficinas de venta de aerolíneas emplean el sistema Amadeus en su negocio. Muchos otros proveedores de servicios del sector de los viajes emplean la tecnología modular de Amadeus para optimizar su distribución y necesidades operativas internas.

Amadeus cotiza en la Bolsa española desde el 29 de abril de 2010 [AMS].

Publicaciones anteriores



El viajero experto

Tres tendencias importantes en el sector de los viajes que se están acelerando con la recesión
www.amadeus.com/amateur-expert



El viajero austero

Repercusiones de los recortes de gastos de empresa para los hoteles
Un informe de The Economist Intelligence Unit
www.amadeus.com/hotels/austere_traveller



Las tribus viajeras del mañana

Informe para el sector aéreo
Elaborado por Henley Centre Headlight Vision en colaboración con Amadeus
www.amadeus.com/travellertribes

La fiebre del oro de los viajes 2020

Tendencias pioneras de crecimiento y rentabilidad en el sector de los viajes
Elaborado por Oxford Economics en colaboración con Amadeus

Si desea más información, póngase en contacto con:

mediarelations@amadeus.com

www.amadeus.com/goldrush2020