

LA DISTRIBUCION COMO FACTOR DE CONCENTRACION

Por Daniel Montero Ferreiro
dmonteroferreiro@gmail.com

El objeto del trabajo es demostrar que la actual construcción del futuro de la distribución, puede ser un factor clave en la concentración del mercado de transporte aéreo; y que la eficacia que se pretende, no necesariamente hará más eficiente ni transparente la experiencia de compra de los pasajeros.

Son ponderadas la Resolución 787 de la IATA, la tarea de los GDS, la del resto de quienes intervienen en la cadena de valor; y el contraste con la competencia perfecta que se pretende desde las políticas de cielos abiertos.

El argumento de que el XML democratiza la información de compra disponible para el pasajero, es abordado desde los antecedentes que se evidencian objetivamente en los procesos de compra de otros servicios turísticos.

Con una metodología de trabajo clara y definida, se analiza la expansión mundial del NDC prevista para el año 2016 y su relación frente a las OTA'S y Metabuscadore, y frente a las agencias de viaje tradicionales.

Se profundiza en que muchas líneas aéreas creen que el NDC permitirá incrementar la facturación por ancillaries, ampliando los mismos a la venta de servicios que los pasajeros necesitan en los destinos que viajan. Algunas confían, incluso, que podrán desplazar a los tour operadores en el armado de la cadena de valor de los viajes.

El presente trabajo se centra en el estudio del avance de las tic's en la distribución de las aerolíneas y cómo esto puede contribuir a la concentración de empresas de transporte aéreo y a la multinacionalidad de la actividad, sobre todo en lo que hace al transporte aéreo internacional de pasajeros.

Es menester reconocer el desafío profesional de los agentes de viaje, para demostrar que aseguran la comparación de precio y servicio de las aerolíneas, en una crisis que se constituye en una verdadera oportunidad.

El impacto de la distribución del transporte aéreo es comprobable mediante este trabajo, elevando conclusiones sobre el diagnóstico, las tendencias analizadas y el futuro del negocio, para evitar que esta problemática sea un limitante en su desarrollo.

1. Introducción

Cuando el libro blanco de los ingleses durante los debates de la Convención de Chicago de 1944 impuso un freno sobre las aspiraciones estadounidenses de liberar el transporte aéreo internacional, solo evitó la concentración de la oferta del transporte aéreo internacional. Pero, las empresas que en más de siete décadas lo intentaron y las que lo siguen haciendo, debieron afrontar concentraciones oligopólicas que afectaron su negocio: fabricantes de aeronaves, de motores, centros de mantenimiento, de servicios de abordaje, de rampa, de combustibles, comunicaciones, etc.

Claro, como muchos Estados se ufanan acerca de la necesidad de constituir empresas nacionales, esos costos fueron afrontados por ellos; en detrimento de la infraestructura necesaria para las operaciones aéreas. Esto se observa sobre todo en Latinoamérica.

En materia de distribución del transporte aéreo de pasajeros, hace apenas 20 años los clientes sólo tenían dos opciones para comprar un pasaje de avión:

- Llamar o concurrir a una agencia de viajes conectada a un sistema de reservación informatizado.
- Llamar o concurrir a la oficina de ventas de una línea aérea conectada a un sistema de reservación informatizado.

Como sea, el estándar de la época ya era el sistema de reservación informatizado, llamado CRS (Computer Reservation System) primero, GDS (Global Distribution System) después. En ese avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) se distinguen cinco características de los GDS:

- la concentración.
- la expansión fomentada por la difusión geográfica y por la creciente oposición a tarifas tipo: se desarrolla el yield management.
- la extensión a otros sectores de esparcimiento y viajes.
- las ofertas públicas de valores iniciales y desaparición del vínculo con las empresas de transporte matrices.
- la erosión de la función predominante de emitir los billetes de transporte aéreo, con la diversificación en otras actividades realizadas por vía electrónica en relación con los viajes

Y, como en tantos otros costos para las líneas aéreas, nuevamente la concentración les afectó. Sin embargo, las tres empresas que actualmente se distribuyen la torta (Amadeus, Sabre y Worldspan) fueron creadas por compañías aéreas, las que corrieron con enorme ventaja competitiva, obteniendo ingresos adicionales, como también los hacían por otros servicios como el mantenimiento o las comidas de abordaje.

Hubo dos hechos que transformaron el escenario. El Deregulation Act en los Estados Unidos, que catapultó definitivamente a Southwest Airlines como la línea aérea que abrió el camino a las demás para obtener beneficios, e inventó el modelo low cost.

El otro sucedió varios años después, justo hace 20 años, con el tercer paquete de medidas de la Unión Europea para el transporte aéreo comunitario, que permitió que empresas como Ryan Air, Easy Jet y otras; se erijan en las Southwest europeas.

Hacia el año 2000, Southwest ya vendía más del 30% de sus pasajes por Internet, al tiempo que la mitad de las aerolíneas aún no lo hacían. Las LCC (Low Cost Carrier) fueron las pioneras en utilizar los servicios de reserva por Internet.

Por esos años, los GDS dejaron ser propiedad de las líneas aéreas, quienes aprovecharon la burbuja de las punto com para obtener ingresos formidables que les permitió paliar la realidad low cost que debían enfrentar. (Doganis, 2005)

Claro, ya no existió más el interés en que los GDS cobren mucho por sus servicios. Y allí está el paradigma, en franco cambio, con las aerolíneas congregadas en IATA, dispuestas a recuperar el control de la distribución, por ahora como factor para abaratar costos. El NDC (New Distribution Capability) es una realidad que transformará la forma de comercializar el servicio de transporte aéreo y que no sería posible si las TIC's no hubieran evolucionado tan rápidamente en los últimos años:

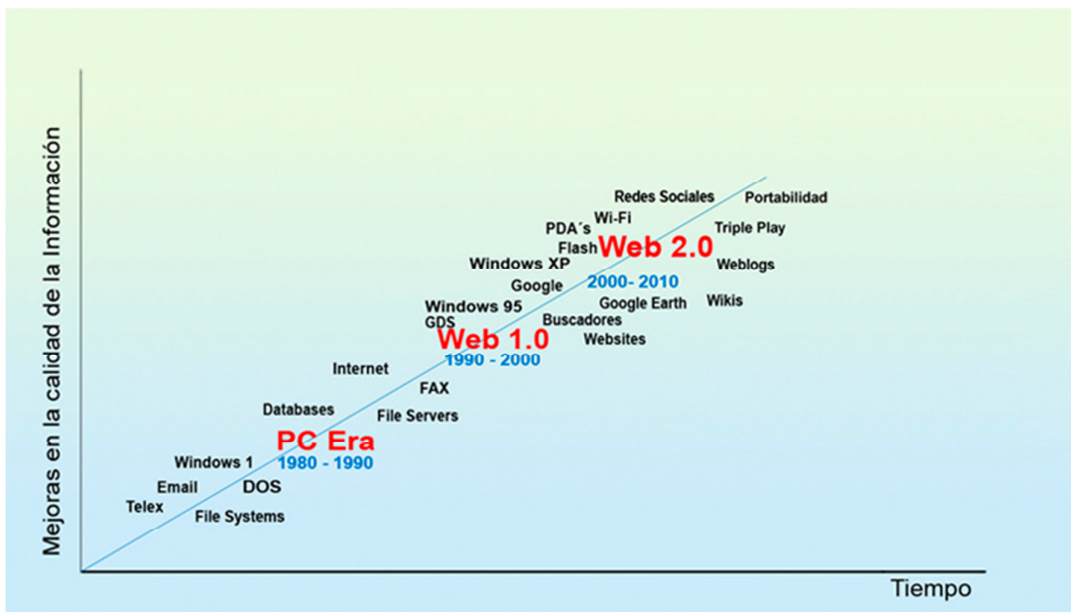


Figura 1. Historiando la evolución de las TIC's.

2. Las Agencias de Viaje

Hace 20 años, la relación de los agentes de viaje con las aerolíneas tomó un giro inesperado para las primeras: el recorte gradual de las comisiones que perciben por la venta de los billetes de pasaje. Por consiguiente, esa búsqueda de ahorro en los costos de distribución de las aerolíneas, tuvo su propia dicotomía: hasta la venta de los GDS por parte de sus aerolíneas dueño, el costo que pagaban las aerolíneas por cada reserva no paraba de crecer. Paradójicamente, eran años de resultados negativos en la industria, mientras los GDS obtenían ganancias siderales (Doganis, 2005).

Al tiempo que las agencias obtenían menores ingresos por la venta de los pasajes aéreos, comenzaron a recibirlos por elegir a algún GDS sobre otro, en función de los incentivos económicos que recibían a cambio. Hoy en día, esto aún continúa.

En la puja con las LCC, las aerolíneas de red enfocaron la reducción de sus costos en tres áreas: laborales, eficiencia en la red / flota, y en la venta y distribución.

Hasta hace diez años atrás, la distribución implicaba un 15% de los costos operativos para una compañía aérea de red (Doganis, 2005). A esa altura, el electronic ticket o e-ticket ya estaba implementado en un 100% y comienza una creciente desintermediación en la distribución de las aerolíneas, sobrepasando a los agentes de viaje en la comercialización directa de los pasajes aéreos, pero también de otros servicios turísticos.

Es que en los viejos tiempos, fue el boleto de papel lo que se distribuía físicamente. Pero ahora... ¿Qué hace falta distribuir? (Taneja, 2014)

Para el año 2005, los esfuerzos individuales de las aerolíneas de red en I + D para la distribución, no pudieron hacer frente a las OTA'S (On Line Travel Agencies) que ya habían nacido. Travelocity, Expedia, Despegar, son ejemplos de empresas que han tomado posiciones casi dominantes en varios de los mercados que operan, en desmedro de los agentes de viaje tradicionales.

Actualmente se discute y rivaliza entre ambos modelos de negocio. En el último Congreso Argentino de Agentes de Viaje celebrado en Mendoza en Junio 2015, se debatió en los paneles acerca de agentes de viaje regidos por los sistemas de información para vender a cómo de lugar, contra aquellos agentes de viaje que deben valerse de los sistemas de información para ser más profesionales y asesorar mejor a clientes que ya disponen de fluida información.

Maroto (2014) dice que "el enorme crecimiento de las tecnologías móviles, el comercio electrónico, las redes sociales y el contenido generado por el usuario ha transformado para siempre el panorama de los viajes. El viajero ha pasado de ser un mero consumidor de información a convertirse ahora en un importante actor del sector".

Pero, como la industria aérea ha sido la pionera en materia de cooperación empresaria a través de la IATA (Montero Ferreiro, 2015), han encarado conjuntamente y con el consiguiente ahorro de costos un plan para desbancar a los GDS en la distribución.

3. New Distribution Capability

El NDC está diseñado bajo un modelo que reconoce que las aerolíneas y sus clientes necesitan una interacción dinámica en tiempo real entre todas las partes: aerolíneas, distribuidores y agentes de viaje que puedan ofrecer respuestas inteligentes sobre los productos, en base a quién consulta.

El programa fue puesto en marcha en el año 2012 cuando la IATA elaboró la Resolución 787. Allí describe los procesos y requisitos principales para la creación de un motor de compra estándar.

Según las aerolíneas, una de las ventajas del NDC es que ante el caso que los pasajeros estén dispuestos a compartir información personal con ellas para obtener ofertas personalizadas, los actuales sistemas utilizados por los agentes de viaje no proporcionan fácilmente la capacidad de obtener y transferir información por parte del comprador al vendedor. La aerolínea se beneficiará claramente por ser capaz de diferenciar sus productos y servicios de sus competidores. (Taneja, 2014)

Ahora que las aerolíneas no son las dueñas de los GDS, es evidente que el NDC se trata de un plan para ahorrar costos de distribución por parte de las aerolíneas.

El costo promedio que pagan las aerolíneas a los GDS por cada boleto emitido asciende a los 12 dólares. (Belobaba, 2012)

El lenguaje de comunicación para los sistemas que utiliza la IATA, el XML, ya es el estándar utilizado con éxito por diversos motores de búsqueda de información, desde hace más de un lustro y en todo el globo.

El XML permite la compatibilidad entre sistemas para compartir la información de una manera segura, fácil y fiable.

Actualmente, los viajeros visitan en promedio 22 sitios web antes de reservar un pasaje de avión. Ya no es suficiente tener sólo información sobre el horario y la tarifa. Los consumidores también quieren información sobre las características del producto tales como la configuración de asientos, las comidas abordo, entretenimiento disponible, wi-fi, acceso a salas vip en los aeropuertos. Los sitios web de las aerolíneas proporcionan información sobre los atributos del producto. Sin embargo, los pasajeros que compran a través de agencias de viaje tradicionales, que representan un 60% del total a nivel mundial, no son capaces de ver toda esta información a través de los GDS. Los sistemas de distribución actuales no pueden proporcionar información a un nivel muy detallado. Es un problema de tecnología. (Taneja, 2014)

Los efectos de la Resolución 787 es lo que busca contrarrestar la OAAT (Open Allies for Airfare Transparency) conformada por agencias de viaje, asociaciones gremiales empresarias y GDS.

El argumento de la IATA de que el XML democratizará la información de compra por cualquier canal que el pasajero escoja, permitiendo su comparación y facilitando la experiencia; no fue atenuado por la OAAT y el DOT (Department of Transport, Estados Unidos) autorizó la puesta en práctica de la Resolución.

En el marco de la conferencia Wings of Change desarrollada en Santiago de Chile en marzo de 2014, por primera vez la IATA expuso su deseo de que existan menor cantidad de agencias de viaje.

Es que la idea fundamental del NDC es recuperar la administración de los inventarios que en gran medida fueron confiados a los GDS, para que las aerolíneas los administren libremente, en tiempo real y sin limitaciones.

El avance del NDC lleva a que la distribución se realice de acuerdo a este diagrama de flujo:

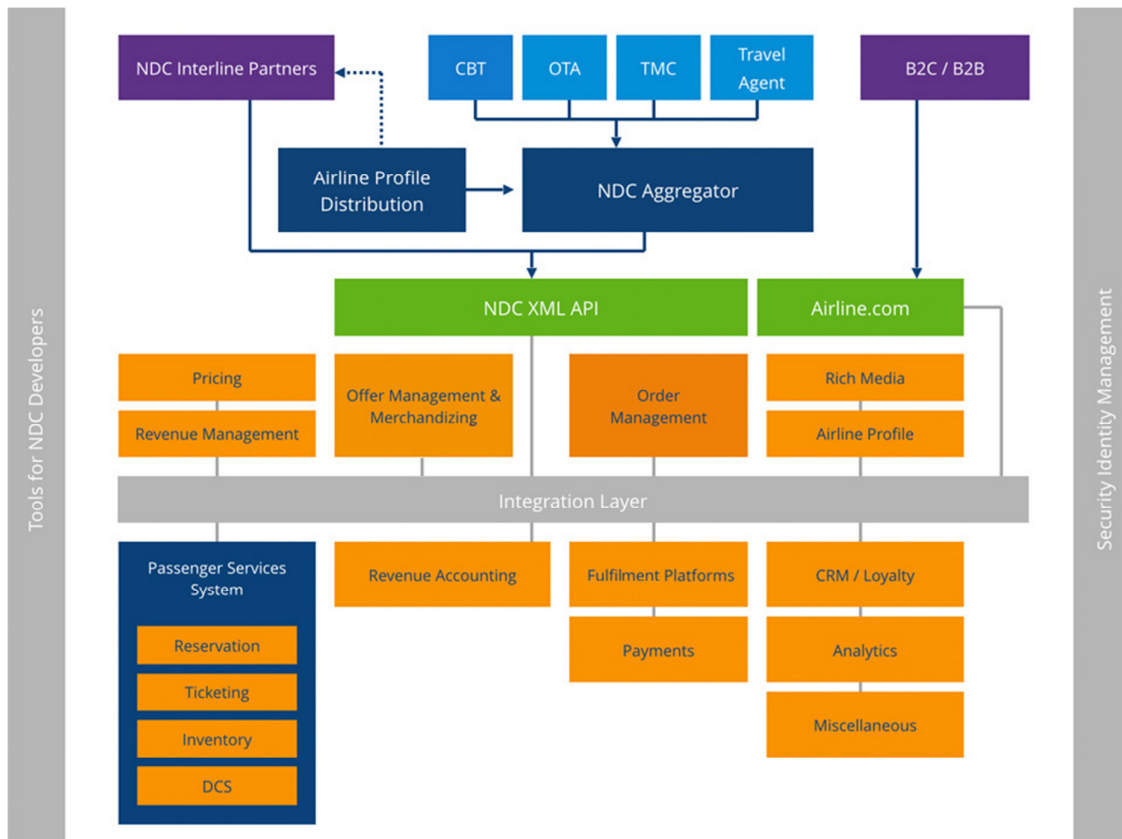


Figura 2. La nueva distribución de la Capacidad. IATA (2014).

4. Distribución como factor de Concentración

La distribución es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes, mientras que la concentración es la reducción de empresas participantes en un mercado.

En la economía en general, la evolución de los sistemas de distribución, es decir, la forma en que los consumidores acceden a los productos que desean adquirir, viene sufriendo una profunda modificación, impulsada por Internet como medio de comunicación.

Si pensamos en un ciclo de vida del comercio, que décadas anteriores duraba treinta o cuarenta años, hoy éste es sustancialmente más corto, porque los nuevos sistemas de distribución son rápidamente suplantados por sistemas comerciales más eficientes y tecnológicamente más avanzados. (Dvoskin, 2011)

Se requiere contemplar la problemática de la distribución desde tres perspectivas:

- La perspectiva de la empresa, vista desde la tendencia cada vez más creciente a la concentración de la distribución.
- La perspectiva del consumidor, evaluando los aspectos positivos y negativos de esta concentración.
- La perspectiva del marco en el cual se lleva a cabo este intercambio.

Ese marco está dado por el rol que ejerce el Estado, para que ni las empresas aéreas ni los pasajeros queden sujetos a los intereses de los distribuidores.

Pero esto venía marchando bien hasta hace una década. Todos los mercados tenían absolutamente atomizada la venta de pasajes aéreos, con múltiples distribuidores, generalmente agencias de viaje tradicionales. Las OTA'S, beneficiadas por la rápida penetración de Internet en los hogares como medio de comunicación, se han apoderado de los mercados de una manera jamás antes vista.

Otros actores que conforman el armado del producto turístico, están padeciendo esa concentración en los mercados.

En marzo de 2015, en Alemania, se llevó a cabo el encuentro llamado Think Tank organizado por la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la International Hotel & Restaurant Association (IH&RA). Allí se analizó la relación entre la hotelería y las OTA'S y coincidieron en señalar que los poderes públicos de los distintos países tienen la responsabilidad de proteger a los ciudadanos y, por extensión, procurar a través de organismos independientes que se cumplan las reglas de competencia en las actividades económicas.

Es que en el momento en que la actividad hotelera estaba en aumento y había buenas condiciones de mercado, el sector hotelero cedió el manejo de la oferta a las OTA'S (Busquets, 2015).

Roza la excepción Europa, donde allí funciona un sistema de buenas prácticas, respecto a que en el resto del mundo la hotelería se siente extorsionada por las OTA'S y pagan costos de distribución mayores que hace diez años atrás.

Existe la posibilidad de que la IATA esté tomando nota de esto que ocurre en la hotelería, un servicio tan perecedero como el transporte y condiciones de demanda igualmente elástica.

Pero debiera tener en cuenta que hay empresas ajenas a la industria que, ante el avance de las tecnologías de información, pueden llegar a comprender más el mercado que las propias aerolíneas o agentes de viaje. Son empresas que manipulan grandes conjuntos de datos: el Big Data.

Los deseos, expectativas y necesidades del público objetivo están conformando los perfiles de los consumidores, lo que implica establecer quién te compra, en qué temporadas y por qué. Los perfiles se dividen en dos dimensiones: la demográfica (dónde viven, qué edad tienen, si son hombres o mujeres, solteros o casados, etc.) y la psicográfica (que busca comprender qué motiva a la persona a pagar por el servicio de transporte).

Por el avance de las TIC'S, la mejor definición de estos perfiles puede ser un factor más de concentración del mercado. Según Kotler (2009) estos perfiles bien definidos permiten hacer campañas mejor dirigidas, esfuerzos de generación de demanda con mayor enfoque y una mayor probabilidad de cerrar la venta.

5. ¿El futuro de la distribución ayuda a un escenario de competencia perfecta?

En el actual escenario donde las empresas y los gobiernos de Estados Unidos, Francia y Alemania confrontan con las aerolíneas del Golfo (Emirates Airlines, Qatar Airways y Etihad), está comprobándose qué sucede cuando las políticas de cielos abiertos no favorecen a los primeros, ya que las del Golfo se han valido de esos

acuerdos para ir sacando poco a poco la cuota de mercado a las compañías europeas y estadounidenses que hasta ahora controlaban el mercado intercontinental.

Las acusaciones cruzadas de uno y otro lado acerca de que reciben subsidios directos e indirectos están demostrando que el principio de competencia perfecta corre peligro, cuando los intereses de quienes la pregonan se ven amenazados. Tanto el desarrollo de las TIC's como las mejoras de transporte expanden los mercados y brindan oportunidades de desarrollo económico, pero no de modo uniforme. Las inequidades de la economía global se reflejan en la organización espacial y de los sistemas de transporte, manteniendo una concentración de los flujos e intensificando fuertes y desequilibradas interdependencias. (Rodrigue *et al.*, 2006)

En este contexto, la nueva distribución de la oferta de los asientos disponibles jugará un rol clave en la continua consolidación del negocio a través de las alianzas de aerolíneas existentes.

Las aerolíneas podrían estar perdiendo el eje, queriendo pasar a ser además de empresas de transporte, retailers, explotando las posibilidades que brinda el big data.

La reciente decisión del grupo Lufthansa de impulsar la venta directa a través de su web, cobrando un recargo de 16 euros a cada billete emitido a través de agencias conectadas a un GDS, es una muestra por la que creen que es el momento de modernizarse, que llevan tres décadas con el mismo sistema de venta y que hay mucha gente haciendo mucho dinero a costa de las aerolíneas. (Spohr, 2015)

6. Conclusiones

La expansión mundial del NDC prevista en los próximos dos años, le otorgará en el corto plazo un mayor impulso a las OTA'S y Metabuscadors por sobre todo otro canal de distribución de los viajes aéreos.

Muchas aerolíneas creen que el NDC permitirá incrementar la facturación por ancillaries (servicios auxiliares), diversificándolos y ampliando los mismos a la venta de servicios que los pasajeros necesitan en los destinos que viajan. Algunas confían incluso, que podrán desplazar a los tour operadores en el armado de la cadena de valor de los viajes.

Para la próxima década, el NDC será el facilitador de la aparición de nuevos jugadores en la distribución de los viajes aéreos que, sin compartir la información con el estándar del XML, no hubiera sido posible.

Quien más información disponga del cliente o del cliente potencial, contará con las mejores herramientas para generar la venta. Así, a mediano plazo el NDC será terreno para Google, Apple, Facebook, Ebay, Mercado Libre o Amazon, por encima de cualquier OTA, Metabuscadors, GDS o las propias aerolíneas.

Y eso también supondrá costos para las aerolíneas. El empoderamiento que esas empresas tendrán, puede hacer que los costos sean inclusive mayores que los que hoy pagan las aerolíneas por la distribución, considerando lo que ha ocurrido con la hotelería.

En esta línea de pensamiento, se puede sostener que el NDC será un factor más para la consolidación de empresas de transporte aéreo y para la multinacionalidad de la actividad. Habrá mayor concentración, una distribución más eficaz, pero no necesariamente más eficiente ni transparente de cara a los pasajeros.

Las agencias de viaje tradicionales deben centrar sus esfuerzos en asegurar la comparación de precio y servicio, por su rol profesional fundamentalmente. También deben buscar ante IATA a que limiten quienes serán los intermediarios de la interfaz.

Respecto a esto, las autoridades de los gobiernos que regulan la competencia tendrán la última palabra.

La reciente medida de Lufthansa no es buen augurio, pareciera que el big data desvía la atención principal al servicio de transporte.

Es hora de que los gobiernos consideren al comercio electrónico como una amenaza contra la competencia para ciertos productos y servicios; dictando un marco regulatorio adecuado.

Si esto ocurre, los agentes de viaje tendrán una nueva oportunidad en su rol profesional y la tendencia es que los GDS están apostando a por ello.

7. Referencias

Belobaba Peter (2012). *The Global Airline Industry*. Wiley Publisher, Londres.

Busquets Jordi (2014). *Hoteleros ven en las comisiones de las OTA uno de sus mayores problemas*. Hosteltur LATAM. Recuperado 30 de agosto de 2015 de http://www.hosteltur.com.uy/139350_hoteleros-ven-comisiones-ota-uno-sus-mayores-problemas.html

Doganis Rigas (2005). *The Airline Business*. Routledge. Taylor & Francis Group, Londres.

Dvoskin Roberto (2011). *La problemática de la concentración de la distribución en los mercados emergentes*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

IATA (2014). *New Distribution Capability (NDC): facilitating air retailing*. Strategy paper V1.0, International Air Transport Association, Ginebra.

Kotler Philip (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, México D.F.

Maroto Luis (2014). *Presentación de nuestro concepto de ecosistema de viajes global, abierto e inteligente*. Amadeus, pp 4-5

Montero Ferreiro Daniel (2015). *LATAM y el Cooperativismo del Transporte Aéreo*. Aerolatin News. Recuperado el 30 de agosto de 2015 desde <http://aerolatinnews.com/2015/01/06/latam-y-el-cooperativismo-del-transporte-aereo/>

Rodrigue Jean-Paul, Comtois Claude y Slack Brian (2006). *The Geography of Transport Systems*. Routledge. Taylor & Francis Group, Londres.

Spohr Carsten (2015). *Lufthansa mantiene el órdago a Amadeus*. Expansión. Recuperado el 30 de agosto de 2015 desde <http://www.expansion.com/empresas/transporte/2015/06/09/5576d91746163f20198b4597.html>

Taneja Nawal (2014). *Designing Future-Oriented Airline Business*. Ashgate, Surrey.