Vueling y Amadeus, un caso de éxito en distribución aérea

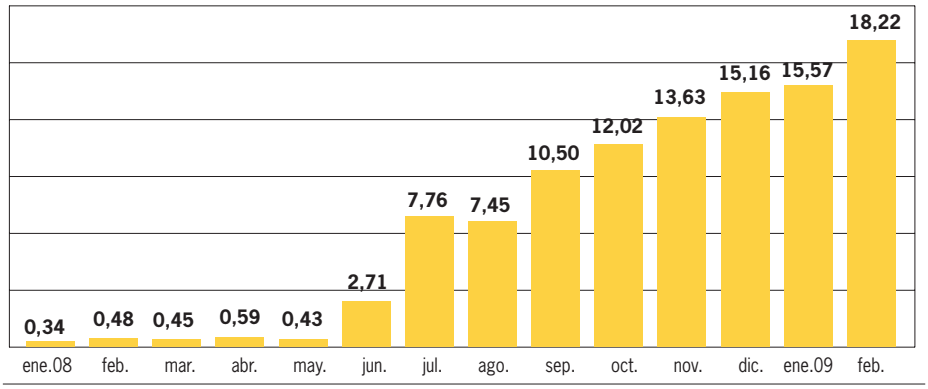
La estrategia de comercialización de la aerolínea se convierte en una referencia para la industria europea y prueba que el modelo de negocio del bajo coste no está reñido con la distribución a través de las agencias

En mayo de 2008, Vueling decidió acometer una transformación innovadora de su negocio y apostó por la comercialización a través de las agencias de viajes, creando un modelo híbrido que combina la distribución directa a través de su *web* y la intermediada, de la mano de Amadeus y las agencias de viajes. Esta estrategia, adoptada en un contexto de extrema dificultad –con el incremento de los precios del petróleo, la caída de la demanda y una feroz competencia– y de recorte de gastos generalizado en el sector aéreo, fue una táctica valiente que, en menos de un año, ya se ha destapado como un caso de éxito.

El plan de Vueling, basado en la optimización de su capacidad y su red, la diversificación de su oferta mediante el acceso a otros segmentos de mercado, el desarrollo de fórmulas de ingresos complementarios, y la mejora de los niveles de eficiencia, ha permitido a la aerolínea presentar los primeros beneficios de su historia en febrero de 2009, con un incremento de sus ingresos del 21% hasta alcanzar los 438,9 millones, y un beneficio neto después de impuestos de 8,5 millones de euros para el periodo anual de 2008. Asimismo, los ingresos por pasajero aumentaron un 27,9% y un 22,8% los ingresos por vuelo. De esta cifra, casi un tercio (unos 600 euros por vuelo), se atribuye a las ventas a través del GDS Amadeus. Hoy por hoy, las agencias representan el 20% de los ingresos totales por tarifa de Vueling y la media de reservas mensuales durante los últimos cinco meses supera las 37.500.

Evolución de ingresos mensuales por tarifa de Vueling a través de GDS

Datos en porcentaje



Fuente: Vueling

El eje principal de los buenos resultados obtenidos es la capacidad de Vueling de evolucionar desde un modelo orientado principalmente al segmento de ocio y venta directa *online* hacia un modelo mixto, que fusiona la filosofía *low cost* con el aprovechamiento de la distribución intermediada y la captación de nuevos nichos de clientes procedentes de las agencias de viajes.

Dentro de su renovación estratégica, Vueling analizó el potencial de la distribución a través de las agencias tradicionales desde dos perspectivas: el valor potencial que supondría adaptar su oferta para ajustarla a la medida de las agencias de viajes (preferencias, procesos de reserva, sistemas de pago, etc.) y la capacidad de llegar a más clientes; un análisis de sus usuarios demostró que el 73% de sus escasos pasajeros de negocios compraban sus billetes a través de agencias de viajes, por lo que existía un holgado margen de crecimiento a la hora de impulsar la cuota de Vueling en este nicho de mercado.

Vueling vio en Amadeus la vía idónea para ampliar su distribución a través de las agencias tradicionales. La capacidad tecnológica de Amadeus, su cobertura geográfica y

su red de distribución, con cerca de 8.700 agencias de viajes conectadas en España y más 100.000 en todo el mundo, fueron factores influyentes en esta decisión. Así, el objetivo de Vueling en relación al papel de Amadeus se concretaba en dos puntos: el acceso a nuevos segmentos de mercado, especialmente viajeros de negocios, que otorgan mayores márgenes de beneficios, y el máximo aprovechamiento de las ventajas de la red mundial de agencias o puntos de venta conectados al sistema Amadeus.

La revisión radical del modelo de distribución de Vueling implicó un proceso con tres directrices principales de actuación:

- Orientar el negocio hacia las rutas más rentables y frecuentes.
- Desarrollar de una oferta de productos y servicios orientada al segmento de viajes de empresa.
- Conseguir un proceso de reserva ágil y rápido para las agencias de viajes. Este punto era determinante para garantizar la acogida de los agentes de viajes. De ahí que Vueling optase, de la mano de Amadeus, por la adaptación a los estándares de trabajo de los agentes de viajes.

A esto se unió el lanzamiento de un tipo de producto específicamente diseñado y comercializado en las agencias de viajes: la tarifa Flex, que permite cambios gratuitos de fecha y hora, asignación de asientos en las mejores filas, inclusión en el precio de la facturación de la primera maleta y pago con tarjeta de crédito o en efectivo.

La voluntad de Vueling de adaptarse al máximo a los procesos de trabajo de las agencias de viajes le llevó a tomar importantes decisiones que le separaban de la operativa habitual de las *low cost:* incorporación al BSP, emisión de billete electrónico –que permite realizar remisiones, reembolsos, pagos en efectivo, etc. funciones habituales que permiten aportar valor al cliente–, e integración total en el sistema Amadeus, de manera que los agentes dispongan en tiempo real de todo el inventario y las tarifas de la aerolínea y puedan visualizar y comparar en pantalla la oferta de Vueling en igualdad de condiciones al resto de aerolíneas.

Hoy, las agencias de viajes representan más del 20% de los ingresos totales por tarifa de Vueling. La media de reservas mensuales realizadas durante los últimos cinco meses supera los 37.500

Amadeus, por su parte, identificó la tecnología a implantar en respuesta a las necesidades de la aerolínea. El proyecto se concretó en la adopción de tres soluciones:

- Amadeus Interactive Sell, que facilita la conectividad entre el sistema Amadeus y el inventario de la aerolínea en tiempo real.
- Amadeus e-Ticketing, el sistema de emisión de billetes electrónicos, que forma parte del proceso de reserva y de pagos entre una agencia y la aerolínea.
- Amadeus e-Ticket Server, un sistema que alberga los registros de los billetes electrónicos que se reservan en las agencias.

Ya es posible aplicar los **descuentos para residentes insulares y familias numerosas** con Vueling en Amadeus

Desde mediados de abril, las agencias pueden reservar y emitir billetes con descuento a través del GDS, lo que simplifica su labor y les permite ofrecer ventajas añadidas a sus clientes

Vueling ha puesto a disposición de las agencias de viaje el descuento para familias numerosas y para residentes en las Islas Baleares, Canarias y Ceuta a través de Amadeus. Los descuentos de familia numerosa ascienden al 5% de la tarifa publicada, en el caso de las de primera categoría, y al 10%, en las de segunda. Las reducciones para residentes (del 50% sobre la tarifa publicada) están disponibles en los vuelos con origen o destino a cualquiera de los dos archipiélagos, además de para los ceutíes que vuelen desde Málaga, Sevilla y Jerez. Ambos descuentos (residentes y familia numerosa) son acumulables.Esta nueva funcionalidad de la aerolínea en Amadeus permite simplificar la labor de los agentes y permitirles ofrecer ventajas añadidas a sus clientes.

Para Juan Carlos Iglesias, director general de Ventas de Vueling, "la posibilidad de aplicar el descuento a residentes a través de Amadeus refuerza el cambio de estrategia hacia la multidistribución: los agentes de viaje han respondido de forma extremadamente positiva a nuestra mejor presencia en Amadeus y a nuestra integración en el BSP. Queremos estar todavía más próximos a ellos, con las herramientas con que están acostumbradas a trabajar, facilitando su labor diaria".

De acuerdo con Paul de Villiers, director general de Amadeus España, "el desarrollo de soluciones como la que permite la aplicación del descuento de residentes son un buen ejemplo del esfuerzo de Amadeus a la hora de adaptar sus productos y funcionalidades a las particularidades de los mercados locales, por muy específicas que éstas sean".