

JOSÉ ANTONIO TAZÓN, President & CEO de Amadeus

Toda la tecnología para la industria de los viajes

El gran objetivo de Amadeus es evolucionar anticipadamente a las necesidades y dinámicas del mercado

Los tiempos están cambiando y Amadeus, como proveedor de tecnología líder mundial en la industria de los viajes y el turismo, cambia con ellos. Aunque su papel como Sistema Global de Distribución le mantiene en el mismo corazón de la industria de los viajes -conectando a más de 66.000 agencias de viajes y 10.000 oficinas de líneas aéreas, que, en total, suman alrededor de 330.000 puntos de venta en más de 215 mercados de todo el mundo- su papel como proveedor de TI (Tecnologías de la Información) para aerolíneas u hoteles, así como su unidad de comercio electrónico que da servicio en 90 países a más de 260 empresas y las webs de 60 aerolíneas y hoteles, le sitúan a la cabeza del mundo de las tecnologías.

DEPENDIENDO DE SÍ MISMA

Para su máximo responsable, Amadeus está donde siempre, dependiendo de sí misma. Dice que los inversores financieros han asumido el 'business plan' de la compañía y que la apoyarán con inversiones si es necesario.

José Antonio Tazón, español, ingeniero de telecomunicaciones, es el máximo responsable de una empresa caracterizada por una gran multiculturalidad, con más de 5.300 empleados de 95 nacionalidades. En 1987, Tazón dejó Iberia para participar en la creación de Amadeus, donde ostenta la presidencia desde 1990. Con una eficaz gestión a lo largo de esos años, ha convertido a Amadeus del GDS al IBM de los viajes.

Bajo su mandato, Amadeus ha vivido un crecimiento exponencial, singularmente en Europa, Sudamérica y Asia-Pacífico. Ahora afronta una época marcada por el cambio de modelo de negocio en toda la industria del transporte y los viajes y se marca como nuevos retos convertir a esta compañía en líder mundial en servicios tecnológicos para los via-





FOTOS: LAGO

jes y el turismo, y lograrlo en una década, el mismo plazo que ha empleado en situar al GDS como líder.

SAVIA: ¿Cómo puede afectar al mercado español la compra por parte de Amadeus de la participación de Iberia en SAVIA Amadeus?.

José Antonio Tazón: El “problema” que tengo con SAVIA es que lo hace muy bien, con lo cual en poco podemos contribuir. Procuraremos no aportar nada negativo y, en el lado positivo, espero que los productos que desarrollamos centralmente para todos los mercados puedan llegar aquí más rápidamente. En este momento, lo fundamental es anticiparnos lo más posible a todo lo que se nos viene encima, pues es una industria en total transformación y las fórmulas de ayer pueden no satis-

LLEGAR AL NÚMERO UNO CON OPTIMS

Amadeus, tras la adquisición de Optims, quiere convertirse en una década en el líder mundial como proveedor de servicios tecnológicos para la gestión hotelera.

facer los problemas de mañana. Hay que buscar conjuntamente esas soluciones.

SAVIA: ¿Cómo será la integración?

J. A. Tazón: España no se diferencia de lo que hemos hecho en Francia, Alemania o Escandinavia. De estas cuatro filiales europeas, es la última en incorporarse. No hay nada diferente. En todo caso, que SAVIA es la NMC o filial con un mejor rendimiento, por lo que procuraremos mantenerlo.

SAVIA: Parece que el mundo avanza hacia la desintermediación, que el papel de las agencias de viaje decrece. En cambio, en España ocurre lo contrario: las agencias y la intermediación crecen. ¿Qué explicación tiene esto?



✦ **J. A. Tazón:** Es cierto que se mantiene más que en otros países. También Amadeus está creciendo en el número de *bookings* al año, pero eso no quiere decir que la desintermediación no avance. Las estadísticas de los últimos diez años muestran que los GDS crecíamos en número de *bookings* a una mayor rapidez que el número de pasajeros, entre otras cosas por nuestra progresiva extensión geográfica. En cambio, en las estadísticas de los últimos cuatro años, afectadas por los problemas que ha habido en la industria, el total de *bookings* de los GDS no ha crecido al mismo ritmo que el total de pasajeros; ha habido un crecimiento inferior al de los pasajeros a nivel mundial. Uno de los factores más determinantes en esos años ha sido el crecimiento de las compañías *low cost*, que transportan pasajeros y aparecen en las estadísticas pero que más del 85% no utilizan GDS, ni agencias de viaje. Además, ha influido también, a unos más que a otros, la distribución directa a través, básicamente, de las *on line webs*.

BUEN 2004 DE TRANSICIÓN

Los datos económicos de Amadeus en 2004, ejercicio saldado con 208 millones de € de beneficios -merced a un "moderado crecimiento" del 6% en los ingresos y a más 'bookings' y cuota de mercado- le parecen a Tazón "importantes pero no trascendentes". Destaca sobre todo el crecimiento logrado en lo que no es puro aéreo y lo califica de año de transición en servicios dinámicos de tecnología.

SAVIA: Pero en España crece el número de puntos de venta. ¿Es algo atípico? ¿tiene un tope?

J. A. Tazón: España no es una isla ni es diferente. Aquí las cosas llegarán más o menos tarde, pero llegan. Las agencias evolucionan, al igual que la propia industria de viajes y turismo, a un ritmo diferente en los distintos mercados. La evolución de las *low cost carriers* no es igual en Francia que en Inglaterra; ni en Inglaterra que en Estados Unidos. El desarrollo de las ventas *on line* no es igual porque la penetración en Estados Unidos difiere de Escandinavia o Alemania. Como esos factores contribuyen a la desintermediación, nada hay de sorprendente en que tengan un distinto grado de evolución. Además, habrá características propias de cada mercado que hagan que el equilibrio entre intermediación y desintermediación sea distinto en un país que en otro. Pero el proceso de evolución es inevitable y, en todo caso, siempre existirá la intermediación. ¿Cuál es el punto de equilibrio? ¿Cuándo llegará ese punto de equilibrio? Puede ser dentro de cinco años o de doce. Pero debemos distinguir entre la intermediación tradicional, basada en una relación directa entre el agente de viajes y el pasajero, y la *on line travel agency*, que también es intermediada, pero de otra forma. Las estadísticas indican cuáles son los grados de crecimiento de esos canales de distribución.

SAVIA: Algunas 'low cost' se están acercando a los GDS ¿Cómo evolucionará esta relación? ¿El GDS está interesado en establecer algún tipo de oferta que resulte atractiva para el modelo de negocio específico de estos operadores?

J. A. Tazón: Ésa es una de las preguntas claves para el futuro de los GDS. Y la respuesta no está en el GDS, sino en el modelo de negocio de la *low cost carrier*, que opera en muchos sentidos como un monopolista, basado en su bajo precio, en unos mercados muy definidos y con un gran esfuerzo para crear marca y que ésta sea percibida como lo más barato. Cuando ese modelo no sea sostenible, porque su grado de ambición ha crecido y les lleve a crear una red mayor de distribución, tendrán que entrar, como cualquier otra empresa aérea, en un proceso de competencia. Entonces será inevitable la comparación, lo que hará que surjan los sistemas de distribución que soportan a las demás compañías aéreas.

Hoy, el GDS está regulado por un código de conducta que nos obliga a ofrecer lo mismo a todos; es decir, igual servicio e igual precio. Es evidente que esa oferta que hacemos hoy a la *low cost* no les afecta. Lo contrario sería ofrecerles lo mismo a menos precio, algo que no podemos ni queremos hacer porque iría contra el código de conducta.

Y hay dos formas de salir de ello. Una es definir un nivel de servicio o de productos que se diferencie del prestado a las compañías tradicionales y que justifique un menor precio para que sea aceptable por la línea de bajo coste. Pero el modelo de negocio de éstas es muy simple y los GDS y su tecnología de dis-

Internet nos ha dado una oportunidad de incrementar el tipo de productos y servicios. Hoy por hoy nos consideramos el número uno

tribución está hecha pensando en las necesidades de las aerolíneas tradicionales. Ahora, sencillamente, no nos ajustamos a su forma de vender. Cuando coincidan un precio asumible por ellos, que su modelo de negocio nos requiera y que nuestra forma de distribución se ajuste a sus necesidades, tal vez sean distribuidos por nosotros. En todo caso, si encuentran una forma de evitar un intermediario que les cause un coste, lo harán; y si somos capaces de convencerles de que les ofrecemos valor, no lo harán.

SAVIA: ¿Qué puede significar la desregulación de los GDS en Europa para Amadeus? ¿Podría favorecer una guerra de precios para atraer a las LCC?

J. A. Tazón: Es evidente que nuestros competidores pueden aprovechar esa circunstancia, pero sus problemas con las *low cost carriers* serán los mismos que tendría Amadeus. Y bien podría hacer eso mismo esta compañía, porque no hay que olvidar que somos mayoritarios en muchos de los mercados en los que las *low cost carriers* operan.

SAVIA: ¿La política de reducción de precios y prestaciones de las aerolíneas afecta al GDS?

J. A. Tazón: El modelo de negocio del transporte aéreo está en crisis; están buscando una forma de operar diferente a la del pasado. La realidad de las LCC

CRECER EN CHINA Y EE UU
Para Amadeus el reto más grande es mantener su cuota de mercado en áreas donde ya tiene altos porcentajes, pero también aspira a crecer en el mercado norteamericano y en el de Asia-Pacífico, sobre todo en el gigante chino, debido a su enorme potencial. Y quiere crecer como GDS y como proveedor dinámico de tecnología.

les está forzando a revisar su concepto de negocio. Basta ver la situación de las compañías aéreas americanas, que operaban con un porcentaje muy superior de mercado doméstico que las europeas. El equilibrio entre el doméstico y el internacional que existe en Lufthansa, British Airways o Air France es diferente al que existía en Delta, prácticamente doméstica, United, American Airlines, etc. Por eso les ha afectado mucho más la aparición de las *low cost*, y por ello están intentando enfrentarse a la nueva realidad.

Pero insisto en que el modelo de negocio está en cuestión y todas están buscando la manera de mejorar su forma de operar. El camino pasa por optimizar los costes, sin duda. Nosotros, los GDS, formamos parte de esos costes, como lo ha sido la agencia de viajes. Por tanto, la presión sobre nuestros precios continuará, estará siempre ahí. Y al igual que las aerolíneas, los GDS nos tenemos que replantear nuestro modelo de negocio, ver de qué forma adecuamos nuestros costes a la realidad y dinámica del mercado, cómo hacemos que los servicios que ofrecemos aporten el valor que justifican el precio que les cuesta a las compañías aéreas.

SAVIA: ¿ El GDS seguirá esencialmente ligado al sector aéreo o la diversificación en la que está inmerso Amadeus puede convertir la distribución aérea en una parte no sustancial de su negocio?

J. A. Tazón: Al paso que vamos, no va a haber ningún GDS puro y duro. En Sabre, la línea de negocio donde crece es Travelocity que es un *merchant*, es un *on line travel agency* y actúa más como un *retailer* que como un GDS. Aunque todavía existe una relación de peso en cuanto al resultado final del GDS, si ves cómo crecen uno y otro, es una cuestión de tiempo que eso cambie sustancialmente. En el caso de Cendant -ya ni utilizan el nombre de Galileo, sino Cendant Travel- todavía es mucho más claro: la función GDS se va subsumiendo en la infraestructura que están montando como *merchants* verticalmente integrados. Son propietarios de Orbitz, de e-bookers y de agencias de viajes propias...

En Amadeus hemos elegido el camino de diversificar, sobre todo, por el lado de la tecnología; de ser proveedor de servicios tecnológicos a la industria, tanto de líneas aéreas como de hoteles. De esta forma puede llegar un momento en que lo que hoy es el GDS sea un componente de lo que llamaremos entonces servicios tecnológicos para la industria de los viajes. Intentamos evolucionar anticipadamente a las necesidades y dinámicas del mercado, de manera que siempre podamos ofertar lo que el mercado esté dispuesto a pagar.

SAVIA: Con Optims ¿qué previsiones tienen de negocio tras su adquisición?

J. A. Tazón: Hace diez años Amadeus era el GDS más pequeño del mundo, éramos unos bebés comparados con los gigantes americanos. Le dije a mi



gente que en 10 años seríamos el número uno; era una meta difícil, pero sirvió para dar un paso adelante. En el caso de Optims ya somos el número dos, a una gran distancia del primero, es cierto, pero confío que en 10 años alcancemos ese número uno ofertando algo que, hoy por hoy, no se oferta. Optims es una mezcla de muchas cosas: brinda servicios de gestión hotelera, también un servicio de distribución que está entrando en el mundo de Internet. Junto con Amadeus, vamos a ofrecer al mundo de la hostelería el mismo concepto que ofrecemos ya a las compañías aéreas; es decir, que, si quieren y nos dejan, resolvemos sus problemas de automatización de su gestión hotelera, gestión de clientes, distribución..., con independencia de cuál sea el canal de distribución. Y eso lo podemos ofertar por un precio por cada servicio o por un precio que cubre todos los aspectos. Queremos dar lo que la industria espera: soportar todos los procesos mecanizados de apoyo a la gestión de negocio, ya sea la industria aérea o la hostelería.

SAVIA: ¿Cómo ha influido la aparición de Internet en el GDS?

J.A. Tazón: Internet se ha transformado en un vehículo adecuado para la distribución *on line* de los productos de viaje. La distribución del "aéreo" era la más automatizada y, por tanto, perfectamente adecuada a la distribución por Internet. La llegada del billete electrónico ha sido el último paso en esa dirección. Eso ha permitido que las compañías aéreas tengan en Internet un sistema adecuado para la distribución de viajes. Para las *low cost* es su único sistema de distribución y para las demás, un magnífico complemento a su estrategia de distribución.

A nosotros Internet nos ha dado la oportunidad de incrementar el tipo de productos y servicios. Hoy por hoy estamos teniendo un éxito importante y nos consideramos el número uno.

SAVIA: ¿La adquisición de Opodo modifica la estrategia de Amadeus en Internet? ¿Y Rumbo?

J. A. Tazón: Con la compra sumamos una *on line travel agency* a nuestra estrategia. Es evidente que Amadeus hace una inversión para ganar di-

MOVIMIENTOS EN LOS LCC

El presidente de Amadeus observa movimientos en las 'low cost': empiezan a competir entre sí y algunas plantean iniciar rutas intercontinentales. Además cree que las aerolíneas tradicionales "combaten cada vez mejor la percepción de que los LCC son los más baratos. Demuestran que no siempre es así". Entiende que, para entrar en el mercado del 'business' las compañías de bajo coste tendrán que replantear su negocio.

nero. Además necesita posicionarse estratégicamente para defenderse de los competidores que, como hemos visto, tienen el número dos y el tres a nivel mundial, Travelocity y Orbitz. Entiendo que van a utilizar esa doble propiedad de GDS y *punto.com* para competir con nosotros como GDS y con las otras agencias de viaje *on line*. Amadeus necesitaba un *punto.com* para contrarrestar esa posible estrategia. Pero, con independencia de ello, Amadeus quiere hacer de Opodo una de las agencias de viaje *on line* de mayor éxito en Europa.

En España, como se sabe, tenemos Rumbo, ahora al 50% con Terra-Telefónica. Va muy bien, tiene una gestión muy adecuada y no queremos destruir nada de lo construido; no queremos competir con Rumbo. Por eso estamos buscando la fórmula óptima para ambas partes, Telefónica y Amadeus, y para que sea beneficiosa para Rumbo y Opodo. No tenemos ninguna prisa. Cuando encontremos esa solución, tomaremos la decisión adecuada.

SAVIA: ¿La entrada en el accionariado de Amadeus de los fondos de inversión británicos cómo podría afectar a la compañía?

J. A. Tazón: Primero, las compañías aéreas siguen ahí, aunque es evidente que la mayoría la tendrán los inversores financieros. Cabe decir que Amadeus pasará a tener unos inversores comprometidos, por su propio interés, en el crecimiento de la empresa. Amadeus tiene una posición que le permite aspirar a ser una de esas compañías que permanece y que será capaz de adaptarse a la evolución de la industria. Adaptarse y crecer es inevitable, porque una empresa que no crece, en este mundo global y competitivo, muere. Los inversores han asumido nuestro *business plan*, nuestra línea de negocio de crecimiento, y están dispuestos a apoyar a la compañía con una mayor inversión, si es necesario. Y si las cosas son así, Amadeus vuelve a estar como siempre: dependiendo de sí mismo. Desde el año 92 nunca hemos recibido nada de nadie. Confío en que así sea el futuro, que esté en nuestras manos.

SAVIA: ¿Objetivos de expansión de este GDS?

J. A. Tazón: Somos el número uno a nivel mundial y el reto más grande es mantenerse en mercados como España, con el 90% de cuota de mercado. Podemos crecer donde no somos tan grandes, sobre todo en los mercados norteamericano y de Asia-Pacífico. En este último sigue habiendo un crecimiento de compañías tradicionales en donde el valor de la agencia de viajes y del GDS continua siendo importante. Pero además de este crecimiento natural, está el mercado chino, con un potencial inmenso y donde tenemos una posibilidad indudable de crecer. Y hablamos de crecimiento no sólo de GDS sino de Amadeus como proveedor dinámico de tecnología, que es lo que nos permite tener una visión a largo plazo de nuestra posición en la industria ■

