

# Sastre 'on line' para viajes a medida

Internet comienza a reinar en el mundo de los viajes por su accesibilidad y flexibilidad. Tras la incertidumbre inicial, los empresarios turísticos se lanzan a aprovechar las oportunidades de negocio que genera, conscientes de que la forma de viajar ha cambiado



**G**oogle se ha convertido en la mayor agencia de viajes del mundo”, sentenció Stelios Hailoannou durante la V asamblea anual de la Organización Mundial del Turismo celebrada hace poco en Nueva Delhi. El fundador de EasyJet sostiene que las nuevas tecnologías y el auge de Internet han revolucionado el turismo mundial y que “hoy el mercado no está en la calle, está en Internet”.

Esa opinión no es exclusiva del empresario británico. Cada vez son más los empresarios turísticos que sostienen que hay un antes y un después de la irrupción de las nuevas tecnologías. La forma de viajar ya no será nunca como antes. Internet ha propiciado que los turistas puedan realizar sus reservas directamente, sin acudir a cualquier otro canal de distribución o tener que adquirir el paquete completo que le ofrece el mayorista. Viajes de fin de semana a ciudades europeas con compañías de bajo coste o tracionales y reservas hoteleras *on line* componen cada vez más la dieta turística de muchos europeos y españoles.

Los viajes *on line* van calando entre los españoles. De hecho, son viajes lo que más compran *on line* los españoles, con el 39% del total, por encima de las entradas para espectáculos, el 31%, y los productos de música y libros, 24%. Un reflejo de este liderazgo es la consolidación del sector de las agencias *on line*—que duplicaron su facturación en 2004- o el crecimiento de las reservas realizadas a través de la página web de las propias empresas turísticas. Así, compañías tradicionales como Iberia o Sol Meliá lideran el ranking de comercio electrónico en España, por delante de gigantes de la distribución como El Corte Inglés o Carrefour.

### Vuelta de la tortilla

En Europa, las ventas de viajes por Internet superan ya los 20.000 millones de €. Esa cifra, según el portal de viajes Opodo, se triplicará en 2015. Reino Unido, Alemania, Francia e Italia representan el 75% de la tarta europea. España queda un poco lejos de estos países en el uso de la Red para planificar las vacaciones, con un peso del 4,2% en el último año, pero los expertos coinciden en que nuestro país dará la vuelta a la tortilla y se situará pronto en cabeza. Como reconoce el portavoz de



### PORTALES Y WEB PROPIA

En el mercado 'on line' español mandan los portales que venden toda la oferta turística (Opodo, Rumbo, ECI, eDreams, Viajar, Lastminute...), o sólo vuelos (Terminal A), pero también están operadores clásicos: Meliá, Halcón, Tui, etc.

TUI, Robin Zimmermann, “el turismo español se beneficiará de los nuevos modelos de negocio *on line* porque está aumentando la demanda de viajes a medida a partir de los distintos elementos que hasta ahora se ofrecían integrados en los paquetes de viaje”. En su opinión, España es el país en el que mayores repercusiones tienen las nuevas tendencias porque es el primer destino turístico de los países europeos.

Por el momento, nuestro país se ha convertido en el de mayor crecimiento anual efectivo de Europa. Alfonso Castellano, director general de Lastminute.com, recalca que Internet canaliza ya más del 5% de las contrataciones de viajes vacacionales -en Reino Unido, más del 10%; en EE UU, un 22%- y superará el 25% en los próximos cuatro o cinco años”. Un crecimiento que también vaticina Rumbo, la mayor agencia de viajes *on line* de España y Latinoamérica, que prevé que las ventas de las agencias *on line* alcancen los 946 millones en 2007. Los billetes de avión, como hasta ahora, seguirán siendo la estrella de la Red, con una cuota del 20%, mientras que las reservas hoteleras virtuales serán el 11% del total frente al 1% actual.

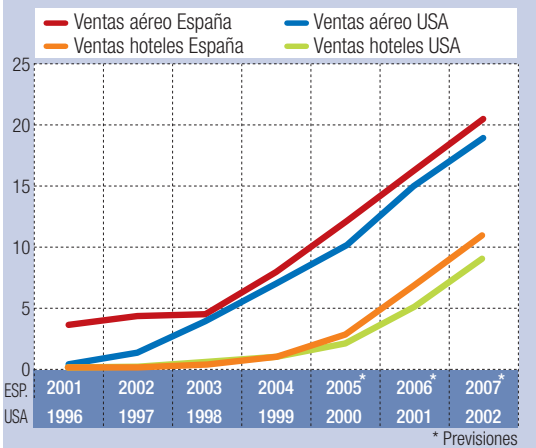
### OPODO se estrena en España

Según los responsables del portal Opodo, una de las razones que impulsan la consolidación del mercado *on line* en España es el rápido crecimiento de las líneas aéreas de precios baratos. En estas compañías el 81% de las reservas se realizan a través de Internet. En la actualidad, vuelan 32 *low cost* desde y hacia España. También la tendencia de los españoles a realizar viajes más cortos y más frecuentes durante el año ha impulsado las ventas de traslados, estancias o alquileres de vehículos *on line*. Destacan, asimismo, la flexibilidad, la inmediatez y la comodidad de contratar desde casa con un *clic* de ratón; como también la posibilidad de comparar entre distintas ofertas y la competitividad en precios impulsa también la contratación *on line* de paquetes y servicios ligados a los viajes, sean vuelos, hoteles o alquiler de coches.

Pero uno de los principales motores de este fenómeno es la aparición de grandes agencias virtuales especializadas. Éstas siguen los pasos de sus homólogos estadounidenses y están experimentando una evolución excepcional. Sólo en 2004, los por-

## Ventas 'on line' aéreo y de hoteles

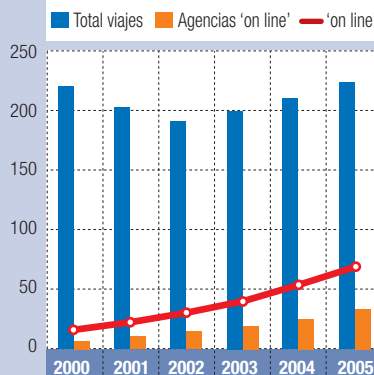
Porcentaje sobre ventas totales en España (2001-2007) y USA (1996-2002)



Fuente: RUMBO. Datos previstos 2005-2007 (aéreo y hoteles)

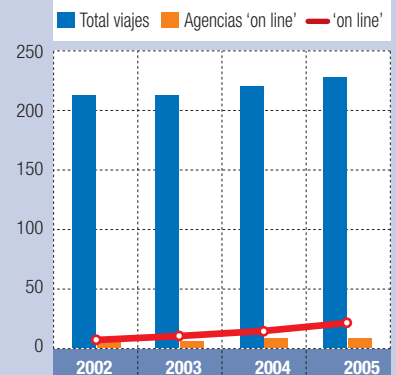
## Evolución del mercado de la distribución 'on line' de viajes

En EEUU. En miles de millones de dólares



Fuente: OPODO

En España. En miles de millones de dólares



GRÁFICOS: MARÍA JESÚS RIVERA

tales españoles de viaje duplicaron sus ventas y sus beneficios. Se trata de un mercado dominado por Rumbo, Viajar.com, Lastminute, Terminal A y eDreams. Este último, según la consultora Nielsen/NetRatings, fue el más visitado en el último año, por encima de Ya.com Viajes o Rumbo. Sólo entre junio y agosto de 2004, eDreams recibió cerca de un millón de visitas y, según la empresa, sus ventas se incrementaron en un 300% en ese periodo.

El crecimiento de Lastminute.com también es reseñable. La compañía facturó en 2004 en España un 110% más que en 2003, prevé alcanzar los 100 millones en 2005 y anotarse un resultado neto de 2,5 millones. Afirma que de cada 100 personas que entran en su página 1,5 compra productos de viaje.

Otro con ambiciosos planes de crecimiento es Opodó, el portal fundado en 2001 por las nueve grandes aerolíneas europeas y que fue adquirido recientemente por Amadeus (en un 74%) por 42 millones de €. Ahora ha desembarcado en España y, como ha hecho en ocho países europeos, ha aprovechado la experiencia de un portal asentado en el país, al que se ha unido para crecer. En el caso español se ha aliado con Rumbo, empresa participada al 50% por Terra y Amadeus, con quien avanzará hasta conseguir el 10% de la cuota de mercado en tres años, según su consejero delegado, Simon Vincent. Es, sin duda, un buen socio, pues Rumbo es la agencia *on line* con mayores ventas de viajes en España, con una facturación prevista para este año de 140 millones de €, un 60% más que en 2004, ejercicio en el que sus ventas alcanzaron los 87 millones de €, 70 millones por las ventas realizadas en España y los 17 restantes en Latinoamérica.

### Contra los corsés

Los expertos creen que estas agencias están poniendo al sector patas arriba. Rumbo, eDreams, Terminal A y las demás están provocando un cambio

### PRONÓSTICOS RUMBO

Este portal de viajes 'on line', primero por facturación en España, predice que en 2007 las agencias virtuales facturarán unos mil millones de euros. Cree que los billetes de avión representarán el 20% de las ventas por la Red y las reservas hoteleras llegarán ese año al 11% en lugar del 1% actual.

### El 'on line' en el mercado español

<b>Penetración de Internet</b>	35% de la población en 2004 62% de la población en 2007(*)
<b>Ventas de viajes 'on line'</b>	34% del total de transacciones (620 millones de euros el año pasado)

#### Futuro 'on line'

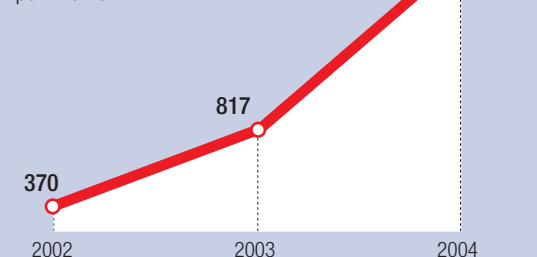
<b>2007(*)</b>	Ventas de viajes en España	<b>15%/total</b>
<b>2008(*)</b>	Reservas hoteleras	<b>5%/total</b>
<b>2009(*)</b>	Ventas de billetes de avión	<b>77%/total</b>

(\*) Previsiones

Fuente: Opodó

### Un mercado minúsculo, por ahora

Facturación en millones de euros de todo el mercado de turismo por Internet.



(\*) Los viajes representan el 39% de las transacciones on line, según el Observatorio de Internet. La venta de entradas para espectáculos el 31%, y música y libros, 24%. (\*\*) Proyección.

Fuente: Lastminute.com.

## Emerge un cambio estructural que plantea incertidumbres y oportunidades de negocio

estructural que plantea incertidumbres y oportunidades de negocio al mismo tiempo. Todo, en un contexto de creciente competencia de terceros países –arco Mediterráneo–, sobreoferta hotelera y de transporte aéreo y, lo que es peor, con un modelo turístico en el que se ha primado el volumen de turistas frente a cualquier otro parámetro.

Ahora programar un viaje será cada vez más como hacerse un traje a medida. Internet está revolucionando los hábitos del turista, que organiza cada vez más los viajes por su cuenta y prescinde de los intermediarios y de los paquetes turísticos. El turismo se hace más individual. Ahora el consumidor decide cuándo y cómo ir, cuánto pagar, y se configura su viaje a medida. “Con el uso de Internet, los pasajeros se liberan del rígido corsé de los touroperadores a la hora de planear sus vacaciones; se hacen los paquetes a su aire, con más flexibilidad y a un precio más competitivo. Cada vez que eso pasa, una agencia tradicional se queda sin cliente”, asegura Jesús Martínez Millán, presidente de CAAVE. Según datos que maneja el sector, el 51% de los turistas llegaron a España en 2003 sin paquetes tradicionales; en 2004, esta cifra ascendió al 58% y para 2005 se espera que más del 64% lleguen a nuestro país sin la intermediación de un touroperador.

La creación del viaje a medida no es la única repercusión de Internet en el negocio turístico. El cambio de hábitos está tirando de los precios a la baja –entre un 15 y un 20%– provocando una pérdida acusada de rentabilidad, y una disminución de la estancia media por debajo de los tres días.

Pero el impacto no es el mismo para todos los agentes turísticos. La alegría va por barrios. Mientras los grandes touroperadores europeos son los principales damnificados, a las agencias se les abren enormes oportunidades, y aerolíneas y hoteles ya están sacando tajada. Iberia y las grandes aerolíneas españolas y europeas han sido las primeras en vislumbrar el enorme negocio que hay en la Red. En este sentido, el 57,5% de los billetes de avión que se vendieron en España en Internet en 2004 fueron vendidos por las aerolíneas en sus páginas web. La necesidad de reducir costes y la competencia de compañías como EasyJet o Ryanair han llevado a la compañía presidida por Fernando Conte, al igual que sus homólogas europeas, a fijar como objetivo estratégico potenciar las ventas directas a través de Internet. Así se ahorran las comisiones que pagaban y pagan a las agencias de viajes. Y por ahora no les va nada mal. Tanto en 2002 (100 millones de €) como en 2003 (180 millones), Iberia fue la firma española que más vendió *on line*. Es tal la importancia que da al ciberespacio que ya ofrece la opción de emitir la tarjeta de embarque a través de su web.

### Pros y contras para hoteleros

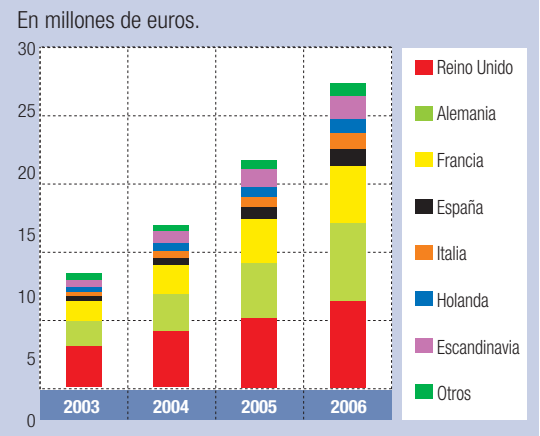
Para los hoteleros el nuevo modelo implica grandes riesgos, pues los clientes reservan y compran con poca antelación, algo a lo que aún no están acostum-



### OPINIÓN DE EXPERTOS

**Alfonso Castellano, de Lastminute, cree que las agencias tradicionales deberán reconvertirse.**  
**Simon Vincent, de Opodo, confía en que su alianza con Rumbo les permita captar pronto el 10% del mercado 'on line'. E**  
**Ignacio Martos, de Rumbo, destaca el esfuerzo de las hoteleras para colgar su oferta en la Red a buenos precios.**

## Alemania, Reino Unido y Francia copan el 74% de las ventas 'on line' en Europa



Fuente: Forrester, PhoCusWright, Opodo

brados y les complica la vida; sobre todo porque, en lugar de paquetes de una o dos semanas (típicos de los viajes por catálogo), los clientes pueden reservar a corto plazo el número de pernoctaciones. Por ello, los hoteleros también deberán estar en Internet.

Aunque tarde, los hoteleros españoles se han puesto las pilas. Es el caso de Sol Meliá o NH que, apoyándose en sugerentes descuentos y promociones, ya canalizan buena parte de sus reservas a través de Internet siguiendo la estela marcada por las aerolíneas. Como reconoce el director general de Rumbo, Ignacio Martos, “las empresas hoteleras están realizando grandes esfuerzos para tener su oferta disponible *on line* a precios competitivos, lo que genera una excelente acogida por parte del usuario”. Según Rumbo, el porcentaje de reservas de hotel por Internet alcanzó en 2004 sólo el 1% del total. Este año se triplicarán, hasta el 3%, alcanzando el 7% en 2006 y el 11% dentro de dos años.

Sol Meliá señala que “ahora se encuentran en Internet hoteles vacacionales, antes no. Y las vacaciones clásicas de dos semanas están cambiando. La gente quiere viajar por días sueltos, quiere flexibilidad”.

### Horizonte para las agencias

¿Y qué ocurre con las agencias? A priori, parecen las víctimas de Internet, aunque algunas de ellas se han sumado a la tendencia *on line* creando portales o aliándose con ellos. Si bien es cierto que los mayoristas han visto afectado su negocio con la caída de las ventas de paquetes turísticos y la competencia de las agencias virtuales.

Alfonso Castellanos cree que esta tendencia configura un escenario preocupante para las agencias tradicionales, que se ven obligadas a una reconversión. Algunas de las posibles vías de actuación de las compañías tradicionales son, según el responsable de Lastminute.com, la especialización en segmentos y productos más complejos y

✍ un giro tecnológico para incorporar el dinamismo e inmediatez de Internet. Pero, sobre todo, deben convertirse en touroperadores aprovechando la Red. El modelo que se impone es que el cliente acuda a la agencia a reservar un paquete diseñado a su medida y que incluye cada vez más elementos diferenciados, según sus gustos personales. Ante ello, en vez de ser un mero vendedor de paquetes de los grandes touroperadores, Internet abre a las agencias la oportunidad de convertirse en mayoristas que creen sus propios paquetes de avión y hotel vía *on line*. Terminal A puede ser el botón de muestra de cómo una pequeña agencia tradicional de Gavà (Baix Llobregat) puede, gracias a Internet, hacerse con un 12% del mercado español de venta de billetes *on line*. Terminal A prevé alcanzar este año una cifra de negocio de 50 millones de € y vender 250.000 pasajes.

### Mayoristas obsoletos

Menos esperanzador es el futuro para los mayoristas. Al menos, como han enfocado su negocio hasta ahora. Internet se ha convertido en el mayor enemigo de unos touroperadores internacionales, dueños y señores del pastel durante décadas, que ahora ven cómo sus clientes deciden con frecuencia no utilizar sus servicios de intermediación a la hora de programar sus vacaciones. Ahora muchos clientes compran por separado vía Internet lo que antes estaba integrado en el paquete de viaje.

“Las actividades de los touroperadores se van quedando obsoletas. Como referentes tenemos a TUI, con la reciente venta de parte de su capital; a MyTravel, que está en quiebra técnica desde hace tres años, etc. Sólo ahora se están poniendo las pilas con las nuevas tecnologías y se dan cuenta de que cada vez más gente contrata sus viajes en la red”, reconoce Castellanos.

Algunos están abandonando los paquetes vacacionales para ofrecer productos turísticos más sofisticados; otros, empiezan a cambiar los métodos de distribución para depender menos de los agentes de viajes e impulsar más las contrataciones directas *on line*. Es el caso de TUI, que el pasado mes de marzo creó Touropa, su propio touroperador *on line*, que ofrece 300 hoteles en cinco países europeos. El grupo TUI vendió viajes por 1.300 millones de € en 2004 (726 millones en 2003) a través de Internet en Europa; el 10% de su volumen de negocio. TUI, que dispone de más de 70 plataformas *on line*, desea vender el 20% de sus viajes vacacionales a través de la web. Y para First Choice la división de Internet representa ya en torno al 15% del beneficio operativo.

Los grupos españoles, Iberjet, Pullmantur o Travelplan viven en estos momentos ajenos a esta situación. Pero, como reconocen desde Lastminute, “a medio-largo plazo se van a encontrar con la misma amenaza”.

## HENRY HARTEVELD

Vicepresidente de Forrester Research

**SAVIA:** ¿Los GDS podrían desaparecer tras la irrupción de la Red?

**HARTEVELD:** Creo que no van a desaparecer, pero cambiará su modo de procesar transacciones,



los contenidos que ofrecen y los clientes a los que prestan sus servicios. Los servicios aéreos a través de GDS están decreciendo en mercados maduros, pero no creo que lleguen a cero. En cambio, sí crecen en India, China, etc, mercados con menor penetración del comercio electrónico. Los GDS se están replanteando sus estrategias de negocio para mantener su rentabilidad y no ceder terreno a nuevos competidores (G2, XX Software, otros).

**S:** ¿Internet puede cambiar su rol de gran amenaza por el de gran aliado de los GDS?

**H:** Todas las grandes agencias de viajes 'on line' utilizan GDS, sea cual sea el lugar del mundo en que trabajen: Opodo, Orbitz, Travelocity, Expedia, etc. Hoy por hoy no ven viable trabajar con una tecnología diferente. Bajo mi punto de vista, el desafío principal de los *sites* de Internet para los GDS no está en las agencias sino en el consumidor final, al que los proveedores desean dar la posibilidad de contactar directamente con ellos.

**S:** ¿Qué estrategia deben seguir para mantener su actual papel en la distribución?

**H:** Depende del lugar en que operen. En EE UU el mercado está plenamente liberalizado. Europa sigue la misma línea, pero no se sabe si llegará a ser tan abierto o si será algo más restrictivo en distribución de líneas aéreas. El mayor reto para los GDS estará en el terreno económico, pues líneas aéreas, hoteles, cruceros, etc, pronto les demandarán más valor añadido. Cuando se observa que el impacto de las LCC ha obligado a empresas de la magnitud de Iberia o United a replantearse su estrategia, se intuye que, en un mercado abierto, los GDS se verán forzados a cambiar su modelo de negocio para ser más eficientes. Casi todos han dado el primer paso en esa dirección (mejora de la arquitectura de su interfaz, disponibilidad en otros idiomas, etc.) y han reducido estructura para disminuir sus costes, porque son conscientes de que deben bajar sus precios. A la vez, los GDS deben trabajar duro para proveer de valor a clientes no aéreos: hoteles, cruceros, *dinamic packaging*,... Y las agencias deben entender que su mediación debe suponer un incremento en el coste de esta distribución.

## GILLES MASCARAS

Dtor. de portales de Amadeus

**SAVIA:** ¿Cómo valora la irrupción de Internet en el negocio turístico? ¿Se acerca el final del paquete turístico tradicional?



**MASCARAS:** La reserva de viajes *on line* comienza a

ser cada vez más común en España. Lo vemos en Iberia, que ha incrementado sus ventas un 32% en 2004, y entre los líderes de agencias, Rumbo, Viajar, Edreams, que crecen al 300% en 2005. Ese potencial de crecimiento es más alto que en Reino Unido o Francia, donde la penetración de los viajes *on line* es mayor.

**S:** ¿Por qué ese éxito? ¿Qué factores ayudan a la expansión del 'on line travel'?

**M:** Internet tiene la ventaja de que permite reservar desde casa, comparar precios y escoger lo más barato. Además, los usuarios pueden entrar en el destino de sus vacaciones y comparar todos los precios de vuelo, hotel, o comprar entradas para algún acto local. Un correo electrónico les alerta de una promoción de último minuto, que podrán reservar sin perder tiempo visitando todos los días las agencias de viajes para ver las promociones. El éxito de los viajes *on line* se debe a la penetración de Internet en España, a la confianza de la gente para reservar *on line* y dar su tarjeta de crédito, a la mejora de la tecnología para hacer las webs más rápidas y fáciles de usar, a motores de búsqueda capaces de mirar las combinaciones de vuelos y hoteles, a la venta electrónica de billetes...

**S:** ¿Es una oportunidad o una amenaza para touroperadores, agencias, aerolíneas, etc?

**M:** Obviamente, las reservas en agencias *on line* se restan a los agentes tradicionales, pero ellos pueden luchar de manera muy eficiente porque los viajes *on line* son principalmente para ciertos viajeros de ocio. Alguien que quiera volar a Baleares para el fin de semana reservará *on line*, pero quien quiere estar 3 semanas en Australia con la familia, visitar diferentes sitios alquilar coche, hoteles, etc, irá a su agente de viajes de confianza. Los clientes de negocio buscarán un mejor servicio, para cuya prestación las agencias tradicionales son las mejor colocadas. En definitiva, el mejor camino de los agentes de viajes tradicionales para competir en Internet es adoptar la misma tecnología. Amadeus proporciona los mismos instrumentos a las agencias *on line*. Y pronto SAVIA Amadeus será capaz de distribuir la tecnología a hoteles y touroperadores desarrollada con Opodo.