

ebusinesscenter@PwC&IESE

Internet, la gran oportunidad para las agencias de viajes tradicionales

Las agencias de viajes tradicionales tienen en la red una gran oportunidad para reducir ineficiencias, recortar costes y colocar en el mercado ofertas de última hora.

■ FABRIZIO NOBOLA
Doctordel IESE

A mediados de 2001 Northwest y KLM eliminaron los porcentajes cedidos a las agencias por sus ventas online, marcando el momento de mayor agresividad en la guerra de comisiones entre las compañías aéreas. Meses más tarde, Continental tomó la misma medida. Recientemente, Iberia ha acordado con las agencias de viajes que, a partir de 2003, reducirá el tres por ciento las comisiones por las ventas de sus billetes aéreos a través de Internet.

Las aerolíneas argumentan que, con este tipo de medidas, el consumidor final será el beneficiario, ya que una venta directa resulta más económica. Según varios analistas, el coste del cierre de una operación para Southwest se sitúa en torno a un euro, mientras que a las agencias puede costarle entre 5,4 euros y 10,8 euros. Las agencias de viajes protestan argumentando que ellas ofrecen al viajero un servicio complementario de asesoramiento, guía y búsqueda de tarifas que no hacen las aerolíneas. Sea como sea, la guerra está servida y la tecnología parece ser su causante.

Aunque está en parte vinculada a la guerra de comisiones, la desintermediación simplemente destaca la cantidad de alternativas para comprar un producto que tiene el usuario final desde la aparición de Internet.

Viajeros

Según un estudio de PhocasWright, el 28 por ciento de los viajeros europeos reserva y compra su billete de avión directamente en la página web de la aerolínea, mientras que Forrester Research estima que un 42 por ciento de los viajeros de Estados Unidos actúa directamente a la pági-

na del proveedor (vuelo, hotel y alquiler de coche). Los sistemas de distribución global también ejercen presión sobre las agencias de viajes tradicionales y adquieren agencias de viajes online para quedarse con el margen de intermediación, como el caso de Sabre y Travelocity. Finalmente, está la amenaza de las nuevas agencias de viajes virtuales, que han diseñado su negocio desde cero con el fin de aprovechar el potencial de Internet para realizar transacciones.



Las agencias tradicionales se están moviendo a la red.

La tecnología ha desatado la guerra por las comisiones entre agencias y aerolíneas

Todas estas presiones, sumadas a la innegable realidad de que Internet ha venido para quedarse, hacen que las agencias de viajes tradicionales decidan moverse a la red. Además, si existe un sector donde el potencial de Internet puede reducir ineficiencias de

Las compañías no deben copiar en la red su negocio tradicional

información, reducir costes de operación, mejorar la relación entre todos los agentes de la cadena de valor y colocar en el mercado ofertas disponibles de última hora, ése es precisamente el sector viajes.

El potencial de Internet para este sector, por tanto, va más allá de eliminar a los intermediarios. De hecho, aquel agente que sea capaz de aprovechar las ventajas de esta tecnología y ayude a mejorar la forma en que actualmente se realizan transacciones, añadirá mucho valor a la cadena del sector.

Panorama

Las agencias de viajes tradicionales pueden sortear el negro panorama que con frecuencia se pinta para ellas si sacan el máximo rendimiento a lo que supone realizar transacciones

a través de Internet. Naturalmente la tarea no es sencilla. Las agencias tradicionales tienen que adaptar a la red sus rutinas, funcionamiento y forma de realizar transacciones, rompiendo con inercias difícilmente reconocibles a primera vista. Sin embargo, cada intento debería ir más allá de replicar en un diferente entorno el negocio tradicional y apuntar a resolver sus actuales ineficiencias. Por ejemplo, el proceso de búsqueda, reserva y compra de un paquete vacacional es muy complicado bajo el modelo tradicional. El cliente debe acudir a una agencia de viajes en el horario de atención al público, pedir al agente de viajes su itinerario ideal, mirar varios catálogos impresos y buscar la oferta que más se adapte a su gusto. Cuando finalmente se decide por uno, lo comunica al agente, quien confirmará días más tarde si los detalles del paquete solicitado continúan vigentes. De ser así, el usuario tendrá que ir de nuevo a la agencia y tramitar la parte final para contratar el viaje. Pero si el viaje elegido en las condiciones solicitadas no está disponible, seguramente tendrá que repetir el proceso. Internet puede simplificar los pasos necesarios para confirmar la transacción y mejorar las ineficiencias de información y disponibilidad que se cometen en las agencias tradicionales.

En definitiva, cuanto más utilicen Internet las agencias de viajes tradicionales, mayor será su valor añadido y, por tanto, menor la probabilidad de desaparecer como intermediario. El único problema es que todos los agentes de la cadena están en ello, así que es preciso ser innovadores y trabajar mucho.

■ MÁS INFORMACIÓN:
www.abeiter.es

Desde otro ángulo

■ LA PREGUNTA

¿Deben todas las agencias de viajes migrar a Internet?

■ LAS RESPUESTAS

Hacia una segmentación del mercado

Los agentes de viajes necesitan acceso a Internet, pero ello no implica necesariamente que deban vender a través de la red. Una ventaja competitiva sostenible deriva de ser diferente, es decir, de estar en una posición difícil de imitar. Hay clientes que valoran la habilidad de un agente de viajes para proveer servicios de viajes personalizados, agregando diferentes productos y servicios que se adecuen a las necesidades del usuario. Además, la localización física, como en cualquier otro negocio de venta, sigue siendo crítica para atender a ciertos clientes. Por otro lado, las actividades y capacidades que una organización necesita desarrollar para hacer funcionar con éxito una agencia de viajes online



BRUNO CASSIMAN
Profesor del IESE

difiere sustancialmente de sus homólogos offline. Más que ver cómo todos los agentes de viajes se trasladan a Internet, se prevé una fuerte segmentación del mercado entre agentes de viajes online y offline y su base de usuarios.

El escaso desarrollo del B2C, el gran obstáculo

Para cualquier empresa la defensa de su margen comercial puede llevar a tomar este tipo de posicionamientos estratégicos. Desde este punto de vista, parecería razonable pensar que el exceso de oferta que eventualmente se puede producir en la red pueda provocar una caída de los precios. Aun así, no se puede hacer un análisis tan superficial de la situación y hay que profundizar un poco más sobre las consecuencias reales que puede tener para un negocio su presencia online. ¿Provocará el salto a la red una reducción de costes? ¿O una ampliación de la capacidad de negocio y mayores ingresos por economía de escala? ¿Supondrá un avance competitivo de la empresa? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es afirmativa, será



IGNACIO HERNÁNDEZ
Gerente de PwC

razonable repetir parte del ahorro de coste en el precio que paga el usuario final y a su vez conseguir objetivos de crecimiento empresarial. La única pieza que no encaja en este puzzle es la complicada curva de aceptación del comercio electrónico.

Direcciones de interés

AGENCIAS TRADICIONALES

- www.viajesecador.com
- www.halconviajes.com
- www.marsans.com
- www.mellaviajes.com
- www.barceloviajes.com

AGENCIAS VIRTUALES

- www.rumbo.es

- www.edreams.com
- www.ebrookers.com
- www.es.lastminute.com

INFORMES

- <http://www.phocaswright.com/>
- <http://www.forrester.com/ER/Research/Brief/0,1317,11856,00.html>