



La distribución del billete aéreo en el siglo XX

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En los años setenta, el pasajero que viajaba por motivos de trabajo compraba sus billetes (él o el encargado o encargada de hacerlo en su empresa) bien directamente a la aerolínea bien en una agencia de viajes. El viajero de ocio por su parte compraba en agencias de viajes paquetes turísticos que los turoperadores habían compuesto, incluyendo pasajes de ida y vuelta en aerolíneas charter al destino escogido de entre los disponibles.

La aparición de los GDS (Global Distribution Systems) alteró por completo el escenario. Situándose entre la oferta (aerolíneas, hoteles, etc.) y la demanda por cuenta de la clientela final (agencias de viajes) consiguieron un notable poder, gracias a las economías de red y la tendencia a la concentración que éstas propician. Se convirtieron así en lucrativos negocios, captando buena parte del margen existente entre el coste de los servicios y el precio pagado por el viajero o viajera.

2 Introducción

Las empresas que quieran tener éxito deben ser capaces de acometer de manera eficaz las tareas de marketing, esto es, deben ofrecer buenos productos, deben ser capaces de ofrecerlos a precios adecuados, deben ser capaces de comunicar de manera convincente sus bondades y deben también ser capaces de hacer llegar estos productos a la clientela potencial, en el lugar y momento en que ésta la demanda. La tarea de hacer llegar los productos al cliente y potencial cliente en el momento y por el canal oportunos es lo que denominamos **distribución comercial** o, simplemente, **distribución**.

En el caso de los servicios, no necesitamos un canal que lleve el producto hasta el cliente, dado que no se trata de productos físicos. Sí es habitual sin embargo la existencia de canales que ofrecen al cliente el acceso al servicio, la contratación del mismo. Es el caso de los servicios de transporte aéreo de pasajeros. El pasajero tendrá que desplazarse al aeropuerto en el momento de acceder a la prestación del servicio, pero puede adquirir el derecho a hacerlo (el billete) con anterioridad y por distintos medios.

Las alternativas para la distribución de billetes aéreos han ido evolucionando a lo largo de los años, hasta configurar el mapa actual. El número de actores, y las categorías en que cabe encuadrarlos, se han multiplicado con el paso del tiempo. Su importancia relativa también ha variado significativamente.

Las aerolíneas deben de tomar numerosas decisiones en relación a la distribución de sus billetes: qué canales usar y qué canales no usar, qué políticas de producto y precio ofrecer en cada canal, qué canales promocionar y qué canales no, etc. Para acertar en estas decisiones, es necesario entender la evolución del mapa de la distribución del billete aéreo, sus lógicas, sus tendencias, etc. En este artículo revisamos la evolución de ese mapa a lo largo del siglo XX. Concluiremos el artículo visualizando el mapa existente a comienzos del siglo XXI.

3 Objetivos

Tras la lectura de este artículo el lector o lectora podrá:

- Relatar la evolución histórica del mapa de la distribución del billete aéreo a lo largo del siglo XX.
- Identificar los distintos actores que intervenían, sus lógicas y actuaciones.
- Describir el mapa de la distribución del billete aéreo a comienzos del siglo XXI.

4 Una revisión histórica del mapa de la distribución del billete aéreo a lo largo del siglo XX

Una buena forma de entender un sistema complejo es conocer la forma en que se ha gestado, la forma en que ese sistema ha ido evolucionado con el paso del tiempo. Nos ocupamos a continuación de describir esa evolución en el intervalo comentado.

4.1 La distribución del billete aéreo hasta los años 70 del siglo XX

El mercado de transporte aéreo de pasajeros presentaba a lo largo del siglo XX una fuerte segmentación entre los viajes por motivos de ocio y los viajes por motivo de trabajo. Hablaremos en pasado, aunque la configuración de la distribución que vamos a describir se mantiene en gran medida en la actualidad, si bien con variaciones significativas respecto a la del siglo pasado.

El mercado del ocio (vacacional) estaba atendido en gran medida por las denominadas aerolíneas **charter**. Estas aerolíneas no vendían su capacidad directamente al cliente final, la vendían a los denominados **turoperadores** (*tour operators*), empresas encargadas de configurar el producto que adquiriría el cliente final, esto es, el conocido como **paquete turístico**. Este paquete incluía el vuelo de ida y vuelta propiamente dicho (ofrecido por la aerolínea charter), el alojamiento en el destino (habitación de hotel o similar), los desplazamientos desde el aeropuerto al alojamiento y el recíproco a la vuelta y, en ocasiones, otros componentes (coches de alquiler, entradas a museos, espectáculos u otros eventos, comidas o cenas en restaurantes, etc.). La venta del paquete al cliente final se realizaba a través de **agencias de viajes**. La amplia red de agencias físicas garantizaba la capilaridad y, gracias a ella, la venta de un número elevado de paquetes, con las consiguientes economías de escala, reducción de costes unitarios y establecimiento de precios asequibles, cerrando así el círculo virtuoso. La agencia obtenía la correspondiente comisión por paquete vendido, como retribución a su esfuerzo comercial. Muchas agencias de viajes contaban además con varios puntos de venta, o incluso importantes redes en amplios territorios, lo que les reportaba alguna economía de escala adicional, aunque sólo en determinadas actividades (en la relación con los propios turoperadores, por ejemplo).

El mercado del viaje de trabajo era atendido a lo largo del siglo XX por las denominadas **aerolíneas tradicionales o de red**. Estas aerolíneas, fuertemente posicionadas en sus países de origen, abrían puntos de venta en las principales ciudades y en los principales aeropuertos desde los que volaban, donde bien el viajero, o bien la persona encargada de esta función en la empresa para la que trabajaba, se desplazaba para adquirir los billetes. En ocasiones, la

aerolínea había establecido una relación más estrecha con la empresa cliente, y podía atenderla desde su oficina o *call center* a través del teléfono, haciéndole llegar el billete físico por correo postal o mensajería. Se trataba pues de una venta directa, que convivía con la venta realizada por determinadas agencias de viajes. En este último caso era el personal de la agencia de viajes el que, con las instrucciones recibidas de su cliente, contactaba con el call center o el punto de venta de la aerolínea para buscar la mejor solución para su cliente y gestionar la compra, el envío del billete y la entrega al pasajero. Los ingresos de las agencias se materializaban, también en este caso, en forma de comisiones proporcionales al importe de las ventas realizadas.

La Imagen 1 muestra de manera esquemática la configuración de la distribución, en un periodo que podríamos situar hacia los años 70 del siglo XX.

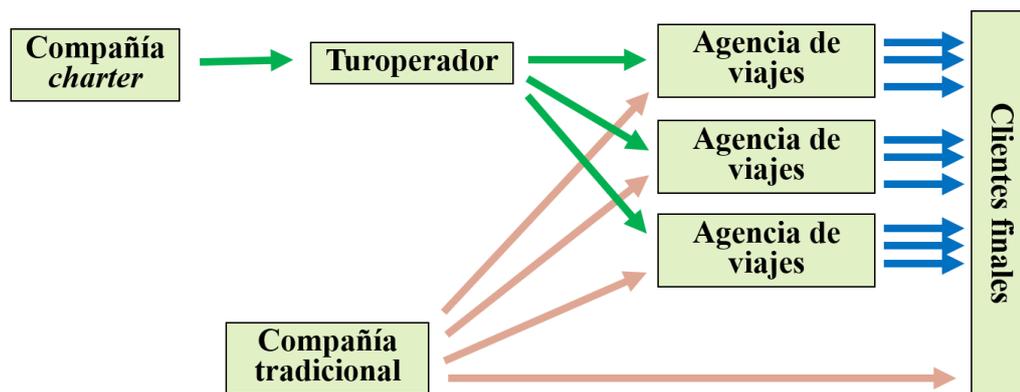


Imagen 1. La distribución del billete aéreo hacia los años 70 del siglo XX

4.2 La aparición de los GDS

El *status quo* descrito en el apartado anterior sufrió notables alteraciones hacia el último cuarto del siglo XX, debido a la irrupción de los denominados Sistemas Computerizados de Reserva (CRS por sus siglas en inglés), que más adelante evolucionarían a los hoy conocidos como Sistemas de Distribución Global (*Global Distribution Systems*, **GDS**).

En los años setenta, sólo las oficinas de las aerolíneas conocían la oferta de vuelos de la compañía, la disponibilidad de asientos y demás detalles. La búsqueda de vuelos contactando con ellas mediante el teléfono, ya fuera por la propia empresa del viajero o por su agencia de viajes, no era un sistema eficiente. Era un sistema que exigía una alta dedicación de personal a ambos lados del teléfono, y que estaba sujeto a errores de interpretación (en horarios, por ejemplo) y de otros tipos.

Durante los años setenta, dos aerolíneas estadounidenses dan un significativo paso adelante para mejorar esta operativa, estableciendo terminales de sus ordenadores centrales en las instalaciones de las agencias de viajes más relevantes. Estas terminales se conectaban al ordenador central, donde residía el detalle de su inventario de asientos, por vía telefónica, utilizando incipientes protocolos de comunicación para la transferencia de datos. La ventaja para la agencia de viajes era obvia, pues le permitía buscar vuelos y realizar reservas sin depender del personal de la aerolínea. Para la aerolínea los ahorros en esfuerzo de personal eran también evidentes. La iniciativa la acometieron de



manera separada United Airlines, que creó el sistema Apollo, y American Airlines, que creó **Sabre**.

Más allá de los ahorros en personal que estos sistemas ofrecían a la aerolínea, se puso pronto de manifiesto que la verdadera ventaja para estas aerolíneas creadoras de los CRS estaba en el aumento de ventas y en la vinculación de las agencias. El personal de las agencias se aprestó pronto a ofrecer a sus clientes, de manera preferente, los vuelos ofrecidos por esas aerolíneas, aprovechando así la comodidad que les ofrecía el sistema, su inmediatez, la libertad de usar distintos parámetros de búsqueda, la ausencia de errores, etc. Todo ello era posible una vez aprendido el manejo del sistema, que no era particularmente intuitivo en aquellas primeras versiones.

Los esfuerzos de inversión en estos sistemas fueron notables, incluyendo el desarrollo del software, las mejoras en hardware, la financiación de las terminales a instalar en las agencias (por las que en principio no se cobraba) y la formación del personal de las agencias. El incremento en ventas y cuota de mercado compensaba no obstante con creces el esfuerzo de la aerolínea.

La controversia no tardó sin embargo en producirse. Las aerolíneas sin presencia en los CRS comenzaron a protestar ante las autoridades, argumentando que los CRS introducían distorsiones en los mercados, y atentaban contra la libre competencia favoreciendo posiciones dominantes y monopolísticas. Las aerolíneas que habían desarrollado los CRS se defendieron mostrando que las distorsiones no eran más que el resultado de las ventajas competitivas que la innovación les aportaba.

Las autoridades norteamericanas optaron en cualquier caso por intervenir, regulando el nascente sector. En cierta forma siguieron el camino contrario al de liberalización que estaban aplicando por entonces en la regulación de las propias aerolíneas. La nueva regulación obligó a incluir en los CRS a aquellas aerolíneas que lo solicitaran, garantizando además la neutralidad a la hora de presentar los vuelos en pantalla. Como contrapartida, y dado que las aerolíneas promotoras ya no obtenían ventajas de su inversión, los CRS comenzaron a cobrar por la formalización de reservas a través del sistema, repercutiendo a la aerolínea beneficiada una comisión por cada reserva efectuada.

La multiplicación de la oferta en los CRS acabó por convertir a los CRS en verdaderos Sistemas Globales de Distribución (GDS).

4.3 La lógica tras el éxito de los GDS, las externalidades de red

El éxito de los GDS responde a una lógica intrínseca que trataremos de explicar a continuación. Se trata de una lógica que activa un círculo virtuoso creador de valor. Tener todas o gran parte de las ofertas de vuelos en una misma interfaz simplificaba el trabajo de los agentes de viajes, que acababan por renunciar a otros repositorios de información. En consecuencia, las aerolíneas querían estar presentes en los GDS, lo que reforzaba el argumento anterior. La entrada de más aerolíneas aportaba valor a las agencias, lo que animaba a más agencias a acceder a través del sistema. Que hubiera más agencias en el sistema daba a su vez valor a las aerolíneas, cerrando el círculo virtuoso.

Lo que ocurre en realidad es que cuanto más crece la red más valor aporta la misma a los que ya están en ella, sin que éstos tengan que hacer ningún



esfuerzo adicional. Esto es lo que se conoce como **economías de red** o **externalidades de red**. Cuanto más crece la red más valor aporta a los que están en ella.

Esta lógica tiene una derivada. Los ámbitos dotados de externalidades de red tienden a la concentración, esto es, en última instancia al monopolio natural, porque si hay dos redes compitiendo, la más grande aporta más valor y resulta por ello más atractiva.

Pensemos en mercados análogos más conocidos, como la red compuesta por los usuarios de Microsoft Windows. Que la mayoría de los ordenadores use este sistema anima a los desarrolladores de software a que sus productos funcionen sobre este sistema. Esos nuevos desarrollos aportan valor a los usuarios que se ven impelidos a seguir trabajando con Windows.

Pero volvamos a nuestro tema, los GDS. Una vez conseguida una amplia base de agencias de viajes usuarias del sistema, los GDS dieron un nuevo paso, incorporando la posibilidad de reservar otros servicios a través de sus plataformas: habitaciones de hotel, pasajes en cruceros, coches de alquiler, transporte de superficie, etc., aumentando así su oferta a otras categorías.

Los GDS pasaron a controlar un mercado inmenso mediante un sistema que favorecía la concentración en torno suyo. Aguas arriba, la oferta de las aerolíneas tendía a la *comoditización*, esto es, resultaba difícil diferenciar un vuelo de otro, debido entre otras cosas a la transparencia en el mercado aportada por los propios GDS. Aguas abajo, el mundo fragmentado de las agencias de viajes se veía obligado a conectarse a los GDS para ofrecer la misma información que ofrecían todas las demás agencias. Los GDS llegaron a concentrar así un inmenso poder, lo que les permitió aumentar sus tarifas y convertirse en lucrativos negocios.

4.4 La configuración del mapa mundial de los GDS

Como es habitual en el mercado de transporte aéreo, la traslación al mercado europeo de la innovación que supusieron los GDS se hizo con algo de retraso. Es en 1987 cuando las principales aerolíneas europeas mueven ficha, formando dos consorcios que acometerían la puesta en marcha de sendos GDS. Por un lado, **Galileo**, creado por nueve aerolíneas (BA, KLM, Alitalia, Swissair, Austrian Airlines, Olympic, Sabena, Air Portugal y Air Lingus). Por otro lado, **Amadeus**, que creada por Air France, Iberia, Lufthansa y SAS establece su sede en Madrid y su centro de desarrollo de software en Niza.

En 1993, más del 60% de las agencias de viajes europeas se conectaban a Amadeus, y la plataforma empezaba a ofrecer la opción de alquilar habitaciones de hotel y coches de alquiler. La expansión mundial se inicia poco después, llevando la plataforma a estar presente en 45 países en 1997, sólo diez años después de su constitución.

La presión para que los GDS acogieran de manera neutral a todas las aerolíneas interesadas hizo que, primero en Estados Unidos y luego en Europa, los GDS perdieran interés estratégico para las aerolíneas que los pusieron en marcha. Por otra parte, la rentable evolución de los GDS permitió a sus propietarias sacar a bolsa estos DGSs y desinvertir con beneficios. De esta manera, los GDS ganaron también en autonomía y posibilidad de crecimiento. Amadeus figura entre las 35 principales empresas de la Bolsa española (IBEX 35) desde 2011.

Por otro lado, y tras la salida de United Airlines del accionariado de Apollo, los nuevos propietarios convergen con los del GDS europeo Galileo en 1992, fusionando ambos sistemas en uno, conocido hoy como **Travelport**. A finales de 2017, analistas de Wall Street (Evercorde ISI) situaban las cuotas de mercado de los tres GDS en el 42,4% (Amadeus), 36,4% (Sabre) y 21,2% (Travelport).

5 Cierre

Con todo ello la distribución a finales del siglo XX y principios del XXI mostraba el aspecto reflejado en la Imagen 2.

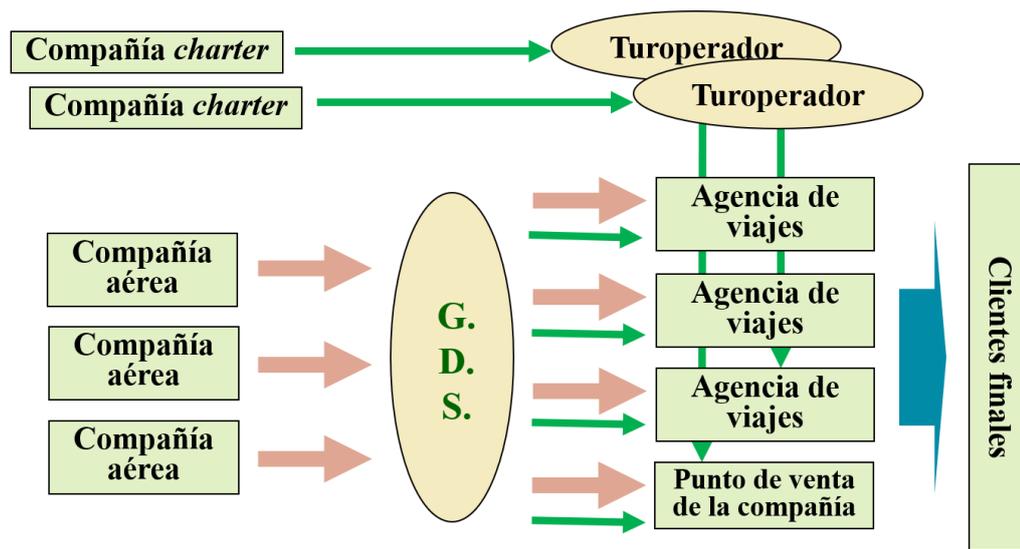


Imagen 2. La distribución del billete aéreo a finales del siglo XX

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management** (6th Edition). Ashgate, Hampshire (UK), 2007.