



# La distribución del billete aéreo en el siglo XXI

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



## 1 Resumen de las ideas clave

A finales del siglo XX y principios del XXI el mapa de la distribución del billete aéreo asignaba una posición central a los GDS (Global Distribution Systems), entre los oferentes de transporte aéreo y otros servicios turísticos por un lado y los encargados de su venta a los clientes finales, esto es, las agencias de viajes por otro. Las economías de red, con las que operaban estos GDS, limitaban a sólo tres el número de GDS operativos a nivel mundial, lo que otorgaba a éstos un notable poder. Estos GDS se convirtieron así en lucrativos negocios, captando buena parte del margen entre los costes de los servicios y los precios pagados por los viajeros.

Este orden de cosas se rompe con la aparición de Internet, y la posibilidad que Internet ofrece de acceder directamente al cliente final. Esta opción la ejercen inicialmente con vehemencia las aerolíneas de bajo coste, que consiguen así crecer hasta alcanzar las economías de escala que necesitan, sin pagar para ello a intermediarios. Internet propicia además la aparición de intermediarios nuevos como los buscadores de vuelos, los comparadores de precios, las agencias de viajes online (OTAS) o, más recientemente, la NDC (New Distribution Capability). Estas nuevas opciones reconfiguran por completo el mundo de la distribución del billete aéreo, transcurridos más de veinte años del siglo XX.

## 2 Introducción

Las empresas de servicios no necesitan un canal que lleve el producto hasta el cliente, dado que no venden productos físicos. Sí necesitan no obstante de la existencia de canales que ofrezcan al cliente el acceso al servicio, la contratación del mismo. En el caso de los servicios de transporte aéreo de pasajeros, el billete aéreo. Dicho de otro modo, 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 el mapa de la distribución del producto aéreo vigente en ese momento, así como sus lógicas, tendencias, etc.

## 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 en las primeras dos décadas del siglo XXI.
- Identificar los distintos actores que intervienen, sus lógicas y actuaciones.
- Describir el mapa actual.

## 4 Una revisión histórica del mapa de la distribución del billete aéreo

La mejor forma de entender el mapa actual de la distribución del billete aéreo es conocer la forma en que se ha gestado, la forma en que ese mapa ha evolucionado a lo largo de los últimos años. Partimos para ello de la configuración de ese mapa a finales del siglo XX y principios del siglo XXI (la representada de manera esquemática en la Imagen 1).

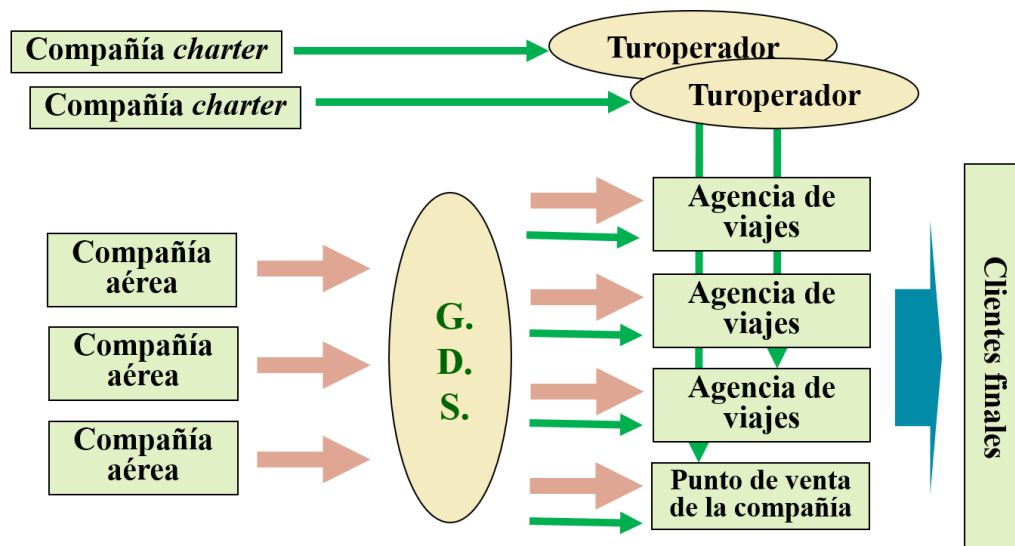


Imagen 1. La distribución del billete aéreo a finales del siglo XX

### 4.1 La controvertida relación de las aerolíneas de bajo coste con los GDS

Las aerolíneas que siguen una estrategia de bajo coste han tenido siempre una controvertida relación con los GDS. Las economías de escala forman parte de la lógica irrenunciable de esta estrategia genérica, y las aerolíneas de bajo coste tratan de activarlas de diversas formas. Estas formas incluyen el multiplicar el número de rutas, el movilizar un número elevado de aeronaves y, en última instancia, el transportar un número importante de pasajeros. ¿Cómo captar ese importante volumen de pasajeros? La capilaridad de su red de distribución es, en teoría, clave. Habría que llegar a muchos potenciales clientes, recurriendo para ello a los distintos canales disponibles.

Sin embargo, estos canales de gran capilaridad que llegan al mercado masivo, esto es, al grueso de los potenciales clientes, suelen tener un coste elevado, dicho de otro modo, suelen exigir una comisión significativa sobre el precio de venta. Pagar elevadas comisiones no suele ser del agrado de aerolíneas que basan su estrategia en mantener los costes bajo un control férreo.

El balance de argumentos a favor y en contra de usar lo que se conoce como canales de distribución largos, es decir, canales con uno o varios intermediarios (en nuestro caso canales que a través de los GDS alcanzan una red densa de agencias de viajes) ha sido por ello altamente controvertido para estas aerolíneas. En consecuencia, estas aerolíneas se han resistido a tener presencia



en los GDS. Las aerolíneas de bajo coste europeas en particular, que surgen cuando Internet ya les ofrecía la posibilidad de alcanzar de manera directa a sus potenciales clientes finales, se han resistido de manera notable. Ryanair no se incorpora a los principales GDS hasta 2014 y 2015. Al otro lado del Atlántico, Southwest Airlines sólo estaba presente en Sabre hasta que en 2020 se incorpora a Travelport. Ambas aerolíneas evitan además ofertar sus mejores tarifas a través de estos GDS. Los GDS por su parte tuvieron también que hacer esfuerzos para su acercamiento y, en vista de su pérdida relativa de poder, bajaron sus tarifas (sus comisiones) de manera notable.

## 4.2 El significativo impacto de Internet en la distribución del billete aéreo

Internet da a las aerolíneas la posibilidad de ofrecer sus pasajes directamente al cliente final a través, por ejemplo, de sus páginas web. Esta posibilidad se identificó en un principio como una vía para la desintermediación. No obstante, éste no fue el único efecto de Internet sobre el mapa de la distribución del producto aéreo.

Con la llegada del siglo XXI comienzan a proliferar las denominadas Agencias de Viajes Online (**OTAS**, por sus siglas en inglés), es decir, en cierta manera, surgen nuevos intermediarios. Su crecimiento ha sido imparable, y las agencias de viajes más grandes son hoy OTAS.

La evolución de las OTAS no ha estado sin embargo exenta de sobresaltos, como suele suceder cuando una nueva tecnología propicia la emergencia de un nuevo sector empresarial. El germen de muchas OTAS está en startups tecnológicas impulsadas, con mucho esfuerzo personal y pocos recursos económicos, por emprendedores. El proceso posterior de selección natural, fusiones y adquisiciones fue clarificando el escenario, hasta consolidar a los actores más hábiles.

Algunas de estas startups surgieron en España, y han tenido un papel relevante en el escenario europeo. La fusión entre Odigeo y Edreams convertía a la OTA resultante en líder del mercado español y uno de los principales actores europeos.

El crecimiento de las OTAS se produjo en gran medida gracias al crecimiento del mercado turístico, una vez superado el efecto de los atentados de 2001. Otra parte se hizo no obstante a costa de la pérdida de mercado de las agencias tradicionales (ver Tabla 1). Estas agencias físicas estaban más acostumbradas a vender el paquete turístico ofertado por los turoperadores, pero el nuevo consumidor digital reclamaba la flexibilidad de la oferta disponible en Internet. Se habla así del *desempaquetamiento del paquete turístico*, esto es, la posibilidad para el cliente final de componer su paquete turístico contratando por separado vuelo, hotel, etc. a través de Internet.

La agencia de viajes física (ver un ejemplo en la Imagen 2) atiende a un mercado local, preferentemente. Sus economías de escala están pues muy limitadas. A la competencia emergente que representan las OTAS, se añade a partir de 2008 la crisis económica, lo que acentúa la caída en desgracia de las agencias físicas. El cierre de agencias físicas fue imparable a partir de ese año. Según Hosteltur, de las más de 13.000 agencias de viajes existentes en España antes de la crisis, se pasó a cerca de 8.000 en 2013, cayendo el empleo en las mismas de 63.000 a 51.000 personas. La recuperación iniciada en 2015 lleva a

la recuperación del nivel de empleo, pero no del número de agencias, que en 2018 se situaba en cerca de 9.000. Las OTAS, por su parte, daban empleo en España antes de la pandemia de COVID a unas 2.500 personas, según la misma fuente. Las dos OTAS más grandes, Edreams y Logitravel, empleaban respectivamente en España a 1.700 y 600 personas. Es claro además que la naturaleza del empleo ofertado por unas y otras era significativamente diferente.

Empresa	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2013	2015
Edreams Odigeo (resulta de una fusión múltiple en 2011)		300	607	650	975	1125	4280	4550
El Corte Inglés	1617	2000	2243	2020	2250	2360	2280	2460
Rumbo.es (compra Bravofly en 2012)		200	435	455	485	495	1051	2355
Halcón / Ecuador	1169	1426	1400	1190	1230	1330	1041	1148
Barceló Viajes	447	574	532	452	490	475	629	810
Logitravel				91	200	275	419	572
Carlson WagonLit	441	561	651	479	495	500	504	480
Travelgenio							180	449
Atrápalo				170	185	240	265	330
Nautalia							170	279
Vibo (Viajes Iberia) Cerrada en 2013	608	740	803	692	833	960**		

Tabla 1. Ventas de las principales agencias de viajes españolas, entre 2004 y 2015 (datos en millones de euros; fuente Hosteltur)



Imagen 2. Fachada de una agencia de viajes

### 4.3 Estrategias defensivas y nuevos entrantes en el mercado de la venta minorista del billete aéreo

Las estrategias seguidas por las agencias físicas que sobrevivieron a la crisis de 2008 han incluido acciones como las siguientes:

- Enfoque en el pasajero de negocio, tratando de ofrecer un servicio más cualificado. Es el caso, por ejemplo, de Carlson Wagonlit, que se posiciona como gestor de viajes de negocio ([www.carlsonwagonlit.com/es/es/](http://www.carlsonwagonlit.com/es/es/)). Hay que tener en cuenta además que las comisiones de las aerolíneas a las agencias han desaparecido prácticamente, lo que ha obligado a las agencias a cobrar sus servicios al cliente final (*fees*). Algunas de estas agencias ofrecen su servicio a las corporaciones mediante recursos totalmente conectados con estas corporaciones, los denominados *inplants*. De manera que el interesado en viajar no encarga la gestión a personal de su empresa, sino a personal de la agencia de viajes cuyos servicios se han subcontratado.
- Enfoque en el producto tradicional (paquete turístico) mediante una mayor profesionalización y habilidades de comercialización. La agencia de viajes de El Inglés puede ser un buen ejemplo de esta estrategia, aun cuando también ha atendido al segmento de negocio. Su habilidad para desenvolverse con solvencia en prácticamente todos los segmentos la mantienen como líder de las cadenas de agencias físicas.
- Búsqueda de sinergias basadas en la integración vertical, esto es, apoyándose en su pertenencia a grupos turísticos que incluyen turoperador, aerolínea y agencia de viajes, entre otros. Sería el caso de Viajes Halcón, integrado en Globalia ([www.globalia.com/es/elgrupo](http://www.globalia.com/es/elgrupo)). Globalia no sólo incluía una aerolínea (Air Europa, ahora en proceso de venta a Iberia), un turoperador (Travelplan) y una cadena de agencias de viajes (Viajes Halcón), incluía además una cadena hotelera con 33 hoteles en España y el Caribe (Be Live) y hasta una empresa de *handling* operando en 27 aeropuertos de España y Marruecos (Groundforce).
- Procesos de fusiones y adquisiciones en busca de un mayor tamaño. La propia Viajes Halcón, por ejemplo, integró a Viajes Gheisa, Estivaltour y Viajes Ecuador.

Internet ha generado además otros actores en el mercado de la distribución de vuelos y otros productos turísticos. Es el caso de los comparadores ([www.momondo.com](http://www.momondo.com)), o de los propios buscadores ([www.google.com/flights](http://www.google.com/flights)), que pueden orientar al potencial cliente hacia las webs de las aerolíneas u otros intermediarios.

Algunos de estos actores están ofreciendo ahora sus propios paquetes turísticos especializados. Bien podríamos decir que el proceso conocido como *desempaquetamiento del paquete turístico* ha dejado ahora sitio a lo que podemos describir como un proceso de *reempaquetamiento*.

El impacto de la evolución en el mundo de la distribución que hemos venido comentando ha trascendido además el propio ámbito de la distribución. Los antes poderosos grupos turísticos creados por la integración de aerolíneas *charter*, turoperadores y agencias de viajes, han sufrido una profunda reconversión, que ha incluido desde procesos de fusiones y adquisiciones hasta monumentales quiebras. La caída del coloso Thomas Cook en 2019 era el broche, quizás no definitivo, a esta reconversión.

## 4.4 NDC, otra vuelta de tuerca

La salida de las aerolíneas del capital de los GDS dejó a éstas las manos libres para acometer otras iniciativas. Entre ellas destaca en los últimos años la conocida como Nueva Capacidad de Distribución (**NDC**, New Distribution Capability), promovida por IATA en 2012, y que ofreció sus primeros estándares en 2015. El objetivo es, en palabras de la propia IATA, transformar la manera en que los productos aéreos son vendidos a corporaciones, viajeros por trabajo (o de negocio) y viajeros de ocio. Para ello se propone abordar las limitaciones del actual sistema de distribución, facilitando:

- La diferenciación del producto y la rapidez para llevarlo al mercado (*time to market*),
- El acceso a todo el variado y rico volumen de información relacionado con el producto aéreo actualmente disponible, y
- Una mayor transparencia en la experiencia de compra.

La acción principal consiste en el lanzamiento de un estándar de intercomunicación y el impulso para su adopción por el mercado. Para ello, IATA no desarrolla directamente el NDC, sino que anima a socios tecnológicos a hacerlo. Un ejemplo de estos colaboradores es por ejemplo Airgateway ([www.airgateway.com](http://www.airgateway.com)), que ha desarrollado una plataforma NDC a la que ya se han adherido Iberia y British Airways. El uno de marzo de 2019 se activaba la campaña promocional para atraer a la misma a las agencias de viaje.

En Estados Unidos, American Airlines, pionera en la promoción de los GDS al promover Sabre en los años 70, ha sido también pionera en la promoción de su propio NDC, Direct Connect ([ndc.aa.com](http://ndc.aa.com)).

La respuesta de los GDS no se ha hecho esperar. Amadeus, por ejemplo, ha comenzado ya a ofrecer soluciones basadas en el estándar NDC, añadiendo que el estándar funciona también sobre los GDS ([www.amadeus.com/ndc](http://www.amadeus.com/ndc)).

## 5 Cierre

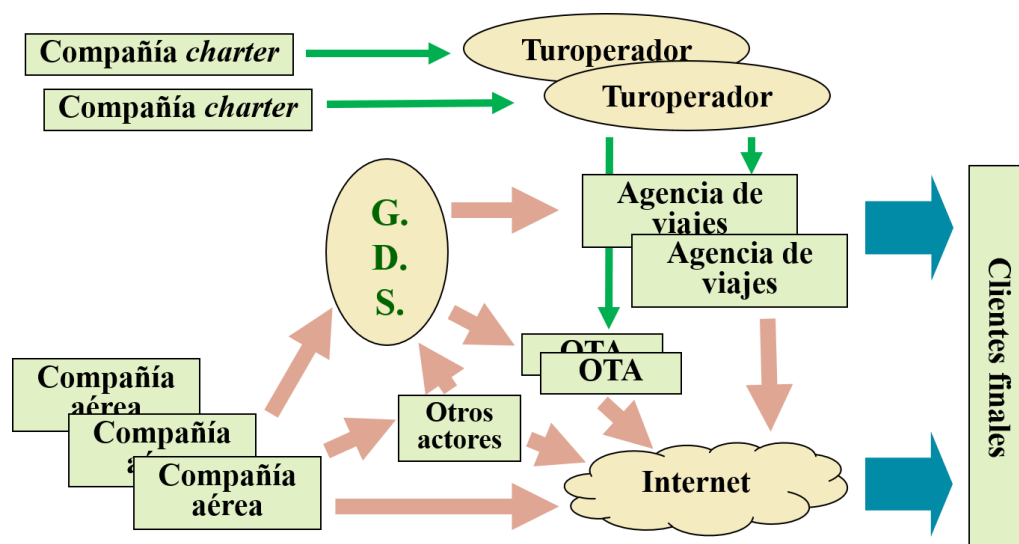


Imagen 3. La distribución del billete aéreo en la actualidad



Tras todo lo comentado hasta ahora, el lector comprenderá los distintos elementos reflejados en la Imagen 3, así como las relaciones entre ellos. Si bien hay que añadir que la Imagen simplifica notablemente la realidad con intenciones didácticas.

## 6 Bibliografía

### 6.1 Libros:

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

### 6.2 Otros recursos:

Mateu, Jose M. **Thomas Cook. Lecciones estratégicas de la caída de un gigante.** Disponible en riunet.upv.es (<https://riunet.upv.es/handle/10251/142711>), 2020.