

Canales Online: Un Gran Cambio en la Tasa General de Enfoques de Crecimiento de Distribución en el Sector Hotelero

Bill Carroll, Ph.D. y Lorraine Sileo

Introducción

Desde comienzos del siglo XXI, ha habido un incesante cambio en la distribución de los servicios de hospedaje hacia Internet. Este cambio es parte de una migración general de la búsqueda y compra de servicios de viaje hacia canales online. La tendencia se inició en el mercado de viajes de placer de Estados Unidos, a través de intermediarios online, como Travelocity y Expedia, llamadas agencias de viaje online (OTA, por su sigla en inglés). En un principio, estos intermediarios ofrecían búsqueda y venta de servicios aéreos online, luego se expandieron al hospedaje, el arriendo de vehículos, entre otros servicios de destino. Actualmente, las OTA entregan una variedad de servicios de viaje personalizados o en paquetes que el cliente produce de manera dinámica o que las agencias pre-establecen en paquetes de vacaciones. La actividad y el crecimiento de las OTA provocaron un cambio en el canal de distribución, que se aleja tanto de las agencias de viajes tradicionales como del proveedor mismo. También provocó cambios subyacentes en los canales de distribución en general.

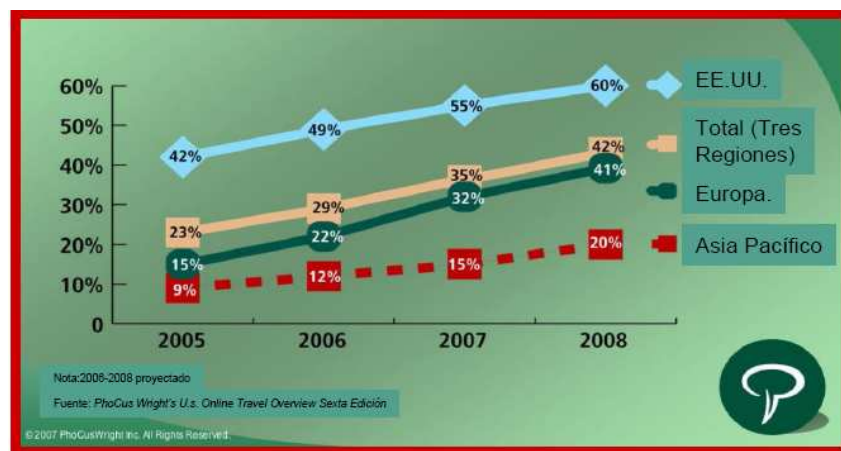
Cuando los proveedores de viajes, incluidas las cadenas hoteleras, reconocieron la incursión de las OTA en sus bases de clientes, con costos de transacción que a menudo eran más altos que los de una interacción directa con el cliente, lanzaron sus propias actividades online. Estas actividades incluyeron sitios web de los hoteles en forma particular, estrategias de motores de búsqueda y esfuerzos de marketing diseñados para incentivar interacciones online directas con los clientes de placer, en vez de utilizar un intermediario. Coincidentemente, los proveedores de viajes empezaron a conocer y depender cada vez más del marketing online y de la gestión eficaz de las OTA.

Después de tener éxito en el mercado de viajes de placer online, las OTA aprovecharon al máximo su éxito y se expandieron al mercado de viajes de negocios. Los sitios de placer, como Expedia y Travelocity crearon sitios hermanos como Expedia Corporate Travel y Travelocity Business para atender a los viajeros de negocios. Este primer intento de las agencias de viajes online puso un intermediario para los viajes de negocios con proveedor directo y desvió ese negocio de los agentes de viajes tradicionales y de las grandes empresas de gestión de viajes (TMC, por su sigla en inglés), como American Express Travel y Carlson Wagonlit Travel. Para contrarrestar esta situación, las TMC lanzaron sus propios esfuerzos online. Esto incluyó migrar la gestión de viajes y la reserva de viajes de clientes corporativos más grandes al sistema online, como una forma de proteger esa base de clientes, además de ahorrar costos y facilitar las cosas. Las TMC también se concentraron en sus ofertas de servicios online para cuentas más pequeñas, para poder crecer y proteger su base de clientes de las OTA o como se conocen más comúnmente, las empresas de gestión de viajes por Internet (ITMC, por su sigla en inglés).

Las tendencias online de Estados Unidos se repitieron en Europa y Asia, con algunas variantes (Ver Figura 1). Sin embargo, la existencia de operadores de tours y agregadores grandes y bien establecidos en Asia y Europa, representó un gran desafío para el éxito inmediato de las OTA en el segmento del placer. Estos operadores, como Tui y Thomas Cook en Europa y Chan Borthers en Singapur, eran operadores de tours de vacaciones que estaban en el negocio hace mucho tiempo y que también habían migrado a actividades online para proteger sus posiciones de mercado y satisfacer los comportamientos cambiantes de búsqueda y compra de los clientes.

La dependencia europea y asiática de los agentes de viajes tradicionales para las reservas y servicios de negocios también fue un impedimento temporal para el crecimiento de las reservas de negocios online, tanto para las OTA como para las TMC más importantes. A pesar de estas diferencias, la migración de distribución en Europa y Asia sigue las tendencias vistas en Estados Unidos, pero a una velocidad más lenta.

Figura 1

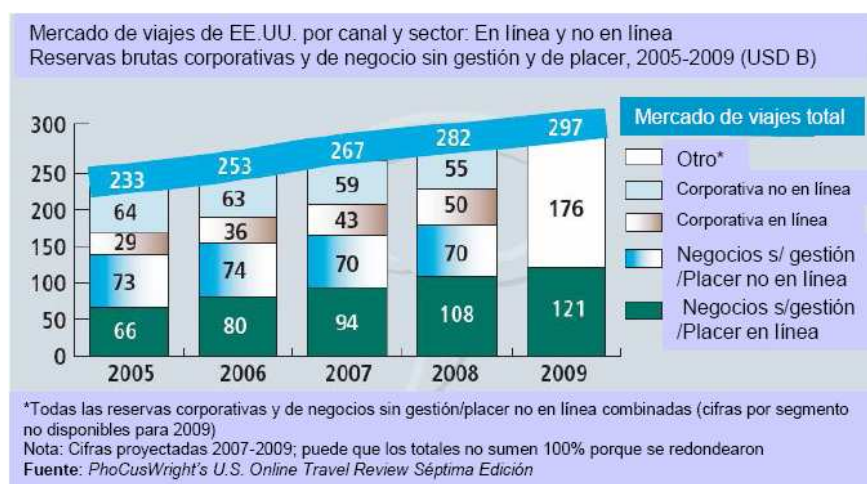


Crecimiento online en Estados Unidos

El mercado de viajes en Estados Unidos se caracteriza por una continua migración a canales de comercio online, aunque a una velocidad de crecimiento cada vez menor desde 2006 (Ver Figura 2). El crecimiento era generado por los cambios tanto del segmento de placer como de negocios a actividades online y por un crecimiento general de los viajes. En Estados Unidos hubo una clara maduración del crecimiento de los canales online, de manera que la saturación de reservas online hizo que las ventas por Internet se parecieran más a las del mercado de viajes en general.

Es lógico ver la maduración del mercado de viajes online de Estados Unidos como un aplanamiento de su velocidad de crecimiento. A medida que más viajeros recurren a Internet, sus demandas van más allá de asegurar los componentes básicos de un viaje personalizado, sino que requieren itinerarios complejos y paquetes de servicio que incluyen pasajes aéreos, hospedaje, arriendo de vehículos y otros servicios. A pesar de que las OTA ofrecen paquetes y arman paquetes a la medida, no están tan bien equipadas para manejar itinerarios complejos o necesidades especializadas como los *call centers* de los operadores de tour o las agencias de viaje que no funcionan en Internet. Por esta razón, las reservas online de Estados Unidos llegaron a un punto natural de dependencia de los canales de compras que no funcionan en Internet para poder satisfacer a una parte de la demanda de clientes de ese país. Se esperan tendencias de maduración similares en Europa y Asia.

Figura 2



De hecho, algunas cadenas hoteleras (y OTA), incentivaban el contacto a través de *call centers* para incrementar las oportunidades de venta, reconocer las necesidades del cliente y aumentar la fidelidad. Es más, de acuerdo con la encuesta *PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey*, el porcentaje de viajeros que buscaba en Internet, pero que compraba vía telefónica pasó del 32% en 2005 al 44% en 2007¹. En parte, esto se puede atribuir al incentivo estratégico para que se utilice el *call center* y en parte puede deberse a que los viajeros presentan necesidades de viajes más complejas en Internet y luego recurren a asistencia humana para complementar las herramientas online.

Segmentos de mercado online

En Estados Unidos, las aerolíneas llevaban la delantera en términos de crecimiento online. Esto se debía a que el servicio de viajes era prácticamente un *commodity*, había mucha demanda por boletos aéreos y existía una gestión de ganancias eficaz por parte de unas pocas aerolíneas grandes. El crecimiento también se vio favorecido por el crecimiento de aerolíneas de bajo costo que dependían mucho de la distribución de bajo costo de Internet. El segmento aéreo sigue siendo el líder de los canales de Internet, superando por poco a los hoteles en crecimiento (Ver Figura 3). En Europa y Asia se dan patrones similares.

Antes de 2005, el crecimiento online de los hoteles se desprendía del éxito temprano de las OTA, un cambio inverso de las reservas desde las OTA, agentes de viajes o centros de reservas hacia los sitios Web de los hoteles y de una economía sólida que generaba las tasas promedio diarias y la demanda de habitaciones.

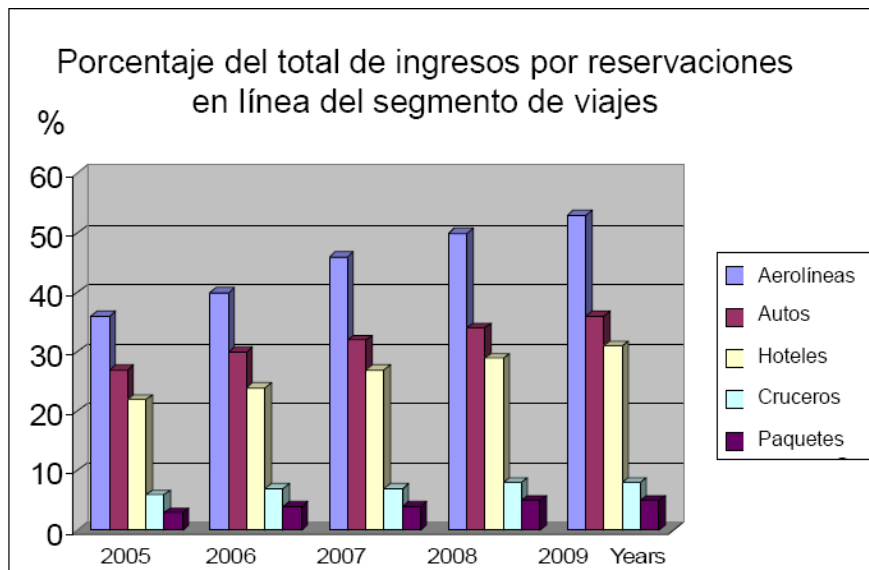
Tanto los paquetes de vacaciones tradicionales como los cruceros son pequeños segmentos de mercado online por varias razones. En primer lugar, representan una parte relativamente pequeña del gasto total en viajes de Estados Unidos. En segundo lugar, la penetración de reservas online ha sido relativamente baja en estos segmentos. Por lo general, los paquetes de viajes y los cruceros son complejos e involucran a muchos viajeros. Esto requiere una interacción por parte de los agentes de viajes tradicionales y/o *call centers* más humana y personalizada para la búsqueda y reserva.

De hecho, en Europa y Asia los paquetes de viajes son más grandes que en Estados Unidos y la evolución y mix de viajes online por segmento ha sido diferente. En Europa los paquetes tradicionales de vacaciones compiten con las OTA en crecimiento de ingresos a través de Internet.

La penetración online del segmento de cruceros ha sido en cifras de un solo dígito. Este segmento es un buen ejemplo de un enfoque híbrido para las ventas de viaje online. Las agencias e intermediarios de viaje tradicionales realizaban grandes esfuerzos de comercialización en la red, pero no tenían capacidad para hacer reservas online. Los sitios Web transferían a los viajeros a los *call centers*, para que ahí se realizara la venta. Las agencias y líneas de crucero online tenían procesos de marketing similares.

¹ Susan Steinbeck, PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey, 9ª Edición, PhoCusWright, Inc., mayo 2007.

Figura 3



Agencias online versus sitios Web

En Estados Unidos, el crecimiento general de las agencias de viaje online tuvo cifras de un solo dígito en 2007, una disminución después de más de diez años con un crecimiento de dos dígitos. El crecimiento desde 2007 ha sido generado en gran parte por el crecimiento general de los viajes en Estados Unidos y por el aumento de los precios de los proveedores. El crecimiento de las transacciones fue, en el mejor de los casos, modesto. Esto se debió al importante crecimiento de las transacciones online realizadas de manera directa por los proveedores, es decir, aerolíneas, autos, hoteles y cruceros (Ver Figura 4). Los paquetes de las OTA, tanto dinámicos como preestablecidos, recibieron un impacto negativo debido a la relativa escasez de disponibilidad aérea de estas agencias y a mayores controles de las habitaciones de hotel por parte de los proveedores en destinos claves. Esto fue el resultado de una gran demanda de viajes, frente a la oferta tanto aérea como hotelera, lo que provocó cambios en la disponibilidad en los inventarios, los que ahora eran directos (costos más bajos) y se apartaban de los canales intermediarios (costos más altos).

El único cambio importante de participación entre los proveedores de sitios de hoteles y las agencias online que se aleja de estas tendencias se ha dado en el segmento de paquetes. Aquí se incluyen los paquetes dinámicos y los tradicionales en las cifras online y por lo tanto, muestra un crecimiento.

La verdadera amenaza competitiva para las OTA y una oportunidad para los proveedores se desprendía de otros sitios Web que influían en las decisiones de compra. De acuerdo con la encuesta, las personas que comúnmente buscan productos online son las que más mencionan los motores de búsqueda como una influencia en la decisión de compra de viajes, seguidos por los sitios de evaluación de usuario (Ver Figura 5). Los sitios de ofertas y los motores de búsqueda de viajes los seguían, pero solo un tercio y un cuarto de las personas que buscan productos online los mencionan, respectivamente. Estos sitios de influencia tuvieron un profundo efecto en el uso de Internet para la compra de viajes. Por consiguiente, los sitios de proveedores y las OTA incorporaron elementos (en particular, contenido generado por el usuario), para atraer y retener a los compradores en las primeras etapas del proceso de toma de decisión.

Los sitios de búsqueda representaban otro costo de “intermediario” para los proveedores, pero finalmente pudieron convertirlos en canales de marketing económicos. Para las OTA, los sitios de búsqueda eran competidores directos, debido a que podían desafiar el valor posicional y de “referidos” de las OTA. Los motores de búsqueda capitalizaban de manera directa la aparición al inicio de las listas mediante

consultas con palabras claves. Las OTA utilizaban márgenes de tasa neta (por ejemplo, la diferencia entre la tasa de venta de la OTA y el precio de venta al por mayor), además de la disponibilidad como un cargo de ubicación. Sin embargo, factores distintos al precio también impactaron la ubicación de las OTA.

Distribución hotelera online

Como se muestra en la Figura 6, las reservas hoteleras online en el segmento de placer y de negocios sin gestión crecieron de manera drástica. Este crecimiento fue generado por una situación económica subyacente sólida durante el año 2007, que estimuló el alza en la ocupación de habitaciones y en la tasa promedio diaria. Como se analiza más adelante, las reservas online crecieron. Este crecimiento también fue generado por los esfuerzos de las cadenas y de los hoteles para realizar las reservas online, como una forma de ahorrar costos y mejorar el servicio.

Figura 4

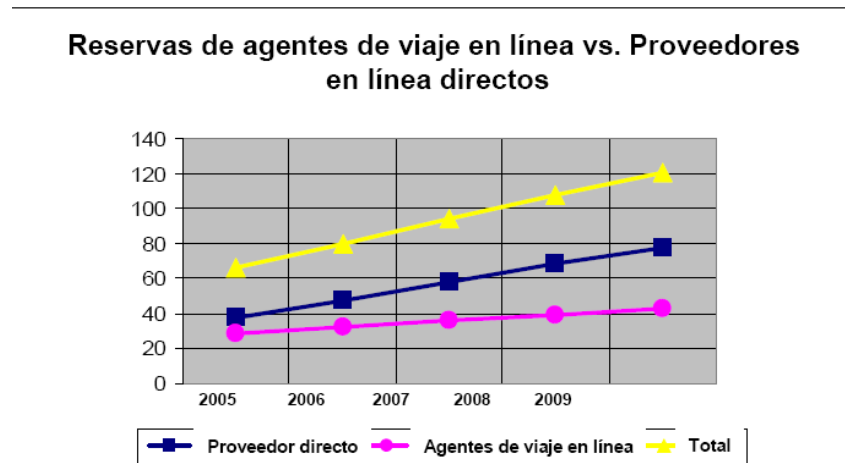
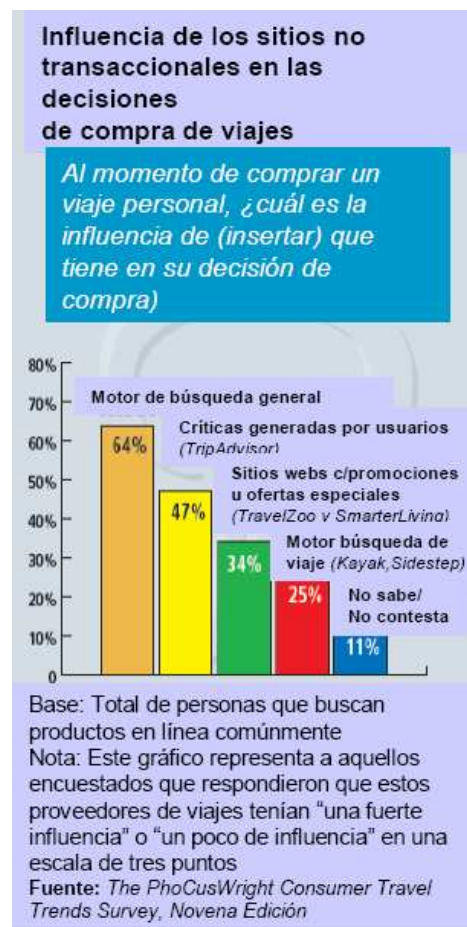


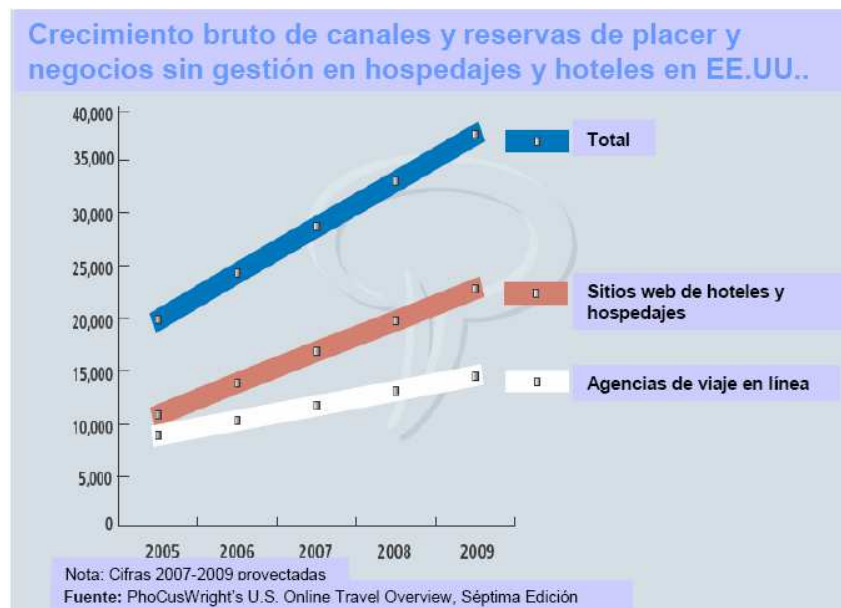
Figura 5



Agencias online versus Sitios Web de hoteles

Las reservas en los sitios Web de hoteles aumentaron con la inversión que las cadenas hicieron en distribución directa (Ver Figura 6). Las cadenas y los hoteles se concentraron en mejorar la funcionalidad de sus sitios Web, la satisfacción de los clientes fidelizados online y la oferta de políticas de cancelación y cambio de reservas más flexibles que las de las OTA. El crecimiento online directo también aumentó gracias a estrategias eficaces de motores de búsqueda, como la optimización de motores de búsqueda y ofertas por palabra clave. Las reservas en los sitios Web hoteleros también mejoraron su funcionalidad cuando se incorporaron las reservas en grupo.

Figura 6



Las ganancias de las agencias de viaje de Estados Unidos crecieron a un ritmo más lento que los sitios Web de hoteles (Ver Figura 6). Esto se debió a los esfuerzos de los hoteles para generar más reservas directas online, a una reducción en el inventario disponible de las OTA, dada la alta tasa de ocupación y a la falta de inventario de paquetes aéreos y de hoteles de bajo costo por parte de las OTA.

Las ganancias de los canales tradicionales no online se estabilizaron cuando las agencias de viaje, las TMC y los centros de reservas hoteleras equilibraron de manera eficaz el uso tanto de los canales online, como de los que no funcionan online. Para los consumidores, el equilibrio se basó en la forma en que ellos elegían interactuar con los hoteles e intermediarios, podía ser a través de un computador portátil, un PC, otro dispositivo portátil, mensajes de texto o de voz, Etc. Para los hoteles e intermediarios, el equilibrio lo determinaban las mejores maneras de atender a los clientes, gestionar los costos y crear relaciones de largo plazo con los clientes, utilizando todos los canales de distribución disponibles.

Cambio general en el canal de distribución

A pesar de la estabilidad relativa en el mix de canales online, hubo cambios fundamentales en el mix de reservas entre los sitios de hoteles específicos, los sistemas globales de distribución, las OTA, los centros de reserva y los canales directo de cada hotel. La migración de las reservas y búsqueda a los canales online cambió el rol de los centros de reservas de cadenas y redujo su nivel de actividad. En respuesta, las cadenas utilizaron la capacidad excedente para tomar las llamadas de los distintos hoteles pertenecientes a la cadena, para que los hoteles pudieran concentrarse en atender a los huéspedes. Las cadenas también expandieron las actividades del personal a cargo de las reservas para incluir aumento de ventas y ventas cruzadas para aumentar la tarifa diaria promedio, el gasto dentro del hotel y la ocupación regional (o *cluster*), al tiempo que se fortalecía el servicio al cliente y el nexo con el mismo.

Las ventas grupales y las actividades de reserva, especialmente para grupos pequeños, se trasladaron a centros de reservas y a sistemas online para liberar las fuerzas locales y regionales de venta. De esta manera, el personal a cargo de venta podía concentrarse en grupos más grandes.

Este cambio se muestra en la Figura 7. De acuerdo con ejecutivos de cadenas, en el año 2007 el método dominante de distribución de las cadenas en Estados Unidos fue hacerlo directamente

por hotel en particular, lo que representó el 47% de las ganancias del total de habitaciones en 2006. Este método incluye distribución personal, empresas regionales y locales de venta, telefónica y en algunas ocasiones, a través del sitio Web. El sitio Web de una cadena representa el 16% de las ganancias, seguido por las reservas a través de un sistema central de reserva con un 15%. Los sistemas globales de distribución quedaron en cuarto lugar por poco con un 14%, seguido por las agencias de viaje online con 7%. Hay que mencionar que se hicieron algunos ajustes debido a un traslape menor entre los sistemas globales de distribución y las OTA.

Los ejecutivos de las cadenas esperaban que las ganancias generadas de manera directa por hotel cayeran en el año 2009, debido a que existe la iniciativa de expandir la actividad en los centros de reservas centralizados. Se esperaba que esta ganancia adicional se distribuyera entre el sitio Web oficial y el centro de reservas centralizado. Se esperaba que las ganancias de los sistemas globales de distribución mostraran una pequeña baja y que las OTA se mantuvieran estables.

El comportamiento del consumidor genera el cambio en las ganancias de los canales y el marketing

De acuerdo con la línea del crecimiento continuo de las ganancias del mix de sitios Web, la encuesta de 2006 indicó que el 47% de los viajeros online que comúnmente compran sus viajes por Internet dijeron haber hecho sus reservas hoteleras a través del sitio Web de un proveedor (Ver Figura 8). Solo el 34% de los viajeros hicieron sus reservas a través de una agencia de viajes online. Sin embargo, en ambos casos los porcentajes solo tuvieron un leve cambio con respecto al año anterior, lo que indica que el cambio se ha estabilizado.

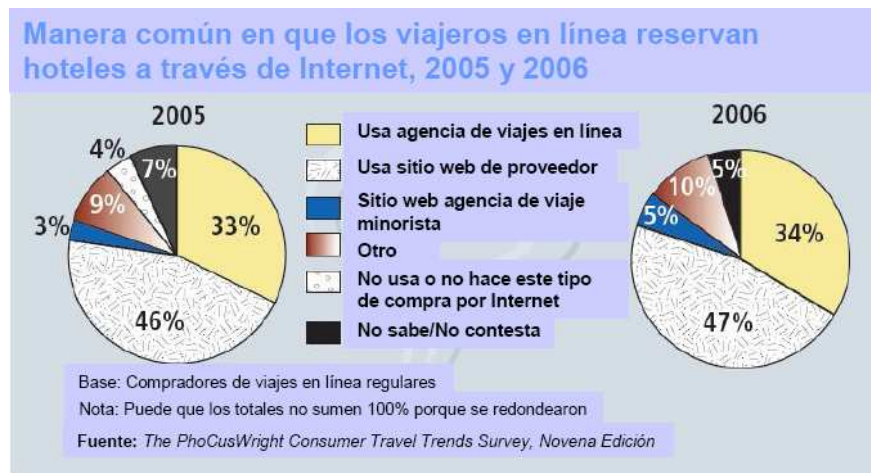
Hoteles en la posición de poder

El crecimiento de los sitios Web se debió en gran medida a la expansión hotelera de las cadenas, a mejoras en los sitios, a las migraciones de grupos de negocio online, a un enriquecimiento general del consumidor/usuario y a la integración de todos los canales de distribución hoteleros directos. Este crecimiento también se vio beneficiado por los elementos online de los programas de fidelización, los paquetes diseñados en el mismo hotel y los programas de eventos para grupos pequeños, así como también por los vínculos directos con clientes corporativos y sus TMC. Este tipo de actividades tenían como objetivo la reducción de los costos de distribución, el aumento de las ganancias de los hoteles y la mejora de las relaciones con los clientes.

Figura 7



Figura 8



Los hoteles experimentaron un crecimiento en las ganancias de sus sitios Web gracias al control eficaz del inventario y de los precios (por ejemplo, paridad de precios y definiciones dinámicas de precios), en todos los canales de distribución. Las inversiones en funcionalidad y estrategias de motores de búsqueda eficaces dirigieron más usuarios y reservaciones a las páginas de los hoteles. Cada vez más, las OTA recibían inventario de los hoteles cuándo y dónde los hoteles necesitaran mayor volumen. Las condiciones económicas sólidas, que llevaban a una mayor ocupación y a una alta tasa promedio diaria evitaron que esa necesidad aumentara durante 2008.

En entrevistas con distintos ejecutivos de cadenas en el año 2007 se pudo ver que existía una opinión común respecto al hecho que el diseño de un paquete que incluyera boletos de avión, auto, hotel y destino estaba dentro de las competencias de los intermediarios y no de las cadenas. Esto se daba a pesar de que algunas de las principales cadenas ofrecían la reserva de pasajes aéreos y el arriendo de auto en sus sitios Web. Los ejecutivos expresaron la voluntad de participar en este diseño de paquetes, siempre y cuando existieran condiciones razonables, por ejemplo tasas promedio diarias y duraciones de las estadías aceptables. Los ejecutivos estimaron que una parte relativamente pequeña de su negocio de agencia de viaje online se desprendía de los paquetes. En lo que sí expresaron interés es en el diseño de paquetes de cada hotel de manera directa, como una forma de aumentar el gasto de los huéspedes en el mismo hotel y de hecho, ya estaban invirtiendo en esta estrategia.

El crecimiento de las reservas online (y directas) se extendió más allá de 2006, lo que coincidió con el foco de las cadenas en el mercado de grupos. PhoCusWright estimó que el mercado de grupos de placer de Estados Unidos representó un 14% de las ganancias por habitaciones de hotel en 2006². Desde entonces, las cadenas han estado a la cabeza de los intentos para ganar en este mercado. Por ejemplo, Hilton introdujo en 2006 una función online llamada e-Events, que facilitaba la reserva de habitaciones en tiempo real, espacios para eventos y otros servicios para grupos que utilizaran menos de 25 habitaciones. Otras cadenas importantes comenzaron a desarrollar e introducir esfuerzos de distribución integrados para apoyar y atender al mercado de grupos pequeños y ofrecerles los servicios que necesitaran: funcionalidad y procesamiento de la reserva, contenido adicional y una mejor integración entre sitios de distintos hoteles, centros de reservas y fuerzas de venta.

El mercado de eventos grandes también experimentó un aumento en el uso de las herramientas online de reserva y gestión, como las de Passkey y StarCite. Estas herramientas satisfacían las necesidades de los organizadores de eventos, ya que rastreaban el uso de bloque de habitaciones, se hacían cargo del cobro y envío de factura del cargo de inscripción y comunicaban información sobre el evento. Estas mismas herramientas permitieron a los hoteleros capturar información más precisa

² David Connolly, "Groups and Meetings: Market Opportunity Defined," PhoCusWright, Inc., Enero 2007.

sobre la relación de los clientes con los eventos (por ejemplo, a través de bloques de habitaciones), ajustar los sistemas de gestión de ganancias y entregar un mejor servicio para los clientes y organizadores.

La necesidad general de atender a grupos, junto con la caída de los llamados a los centros de reserva, llevó a las cadenas a unir más las operaciones de sus sitios Web, de ventas y de los centros de operaciones. Por ejemplo, se asignó una parte del personal del centro de reservas para que se encargaran de los grupos pequeños y se les encomendó la coordinación de ventas, al mismo tiempo que apoyaban las características relacionadas con grupos del hotel.

Gracias a la evolución de la Web2.0, de la extensión de la entrega de información y de la búsqueda online a niveles mayores de personalización, los hoteles vieron los canales de distribución como algo que iba mucho más allá que los métodos tradicionales para conectar a los clientes con los servicios³. Cada oportunidad de contactarse con el cliente a través de un canal se convirtió en una oportunidad de acercamiento, de mejorar la fidelidad y entregar servicio. Entre otros ejemplos, se puede mencionar el caso de Starwood, que en 2006 rediseñó su sitio Web dedicado a los miembros del club de pasajeros frecuentes, SPG.com. En este sitio, los huéspedes personalizaban su relación con Starwood; buscaban opciones de canje basadas en puntos e intereses y recibían información basada en esos intereses, todo en un contexto rico en multimedia.

Otros ejemplos de cadenas que utilizaban la Web 2.0 incluyen la adopción por parte de Marriott de una función de "*Really Simple Syndication*" (RSS), con la que los usuarios se registraban para recibir promociones específicas en sus escritorios, basadas en sus propias condiciones pre-definidas. Bill Marriott lanzó su propio blog. Hilton segmentó su sitio y parte de su página de inicio tenía elementos ricos en multimedia social que apoyaban los temas de publicidad e inspiraban la búsqueda de experiencias relacionadas con Hilton. Sheraton permitió a los huéspedes y a otras personas compartir sus historias y fotografías de los destinos de Sheraton.

La lucha de las agencias online en Estados Unidos

En Estados Unidos, las reservas de hotel a través de las agencias online permanecieron bajo la presión de los proveedores, las TMC, los motores de búsqueda, entre otros. Sin embargo, estaban teniendo éxito en Europa y Asia. En Estados Unidos tenían que depender en una mayor cantidad de ventas de paquetes e inventario de hoteles independientes.

La economía sólida de los proveedores (alta ocupación y alta tasa promedio diaria), estimularon la colocación del inventario del hotel en canales intermedios de bajo costo y directos. Las TMC se concentraron en cuentas corporativas del mercado de rango medio, que eran el objetivo de las agencias online. Las TMC aprovecharon las economías de escala y de alcance, la experiencia y las relaciones de largo plazo con los proveedores y con las cuentas para asegurar el mercado de rango medio a precios y cargos competitivos. Aún así, las agencias online, a través de sus TMC, tenían influencia sobre las cuentas más pequeñas y pudieron trasladar algunos de sus usuarios de negocios pequeños desde su portal de placer al de negocio (TMC en Internet).

Las OTA tuvieron que pelear por su participación, tanto en el mercado de negocios como en el de placer. Todas tenían garantías de tasas bajas para hoteles. Las agencias online más importantes, Expedia y Travelocity, tenían programas de recompensa para usuarios frecuentes, el de Expedia era *Thank You* y el de Travelocity *VIP*. La página de Expedia dedicada exclusivamente a los hoteles, Hotels.com, sacó su multa por cancelación en 2007 para poder ser más competitiva frente a los proveedores de hoteles. Las agencias online también introdujeron aplicaciones Travel 2.0. Tanto Expedia como Travelocity introdujeron características RSS el año 2006. Travelocity y Priceline se unieron a My Space, un grupo online y un sitio de comunicaciones, con sus personajes Gnome y Negotiator, respectivamente. Expedia y Travelocity ofrecían a sus usuarios diversas formas de buscar

³ Cindy Estis Green, "The Travel Marketers Guide to Social Media," HSMAI Marketing Review, Invierno, 2008.

hoteles e información adicional sobre los destinos, las actividades, las críticas y otros contenidos. Orbitz lanzó TLC Traveler Update, que tenía informes hechos por los usuarios sobre las actividades de los aeropuertos, que incluía tiempos de espera en las filas por motivos de seguridad, atrasos del tráfico y actualizaciones sobre los estacionamientos.

Sistemas globales de distribución como generadores de transacciones y (algo) de marketing

En Estados Unidos, al igual que las OTA, los sistemas globales de distribución experimentaron una estabilización de sus reservas de hotel. Esto se debió en parte a la estabilidad de los mix de transacciones de las TMC, tanto online como no online. Por lo general, las reservas de las TMC se realizan a través de sistemas globales de distribución. Algunas reservas de hotel se realizaban directamente entre las TMC y/u otras empresas y las cadenas (es decir, no utilizaban los sistemas globales de distribución).

De acuerdo con los ejecutivos de las cadenas, una relación más directa entre las cadenas y las TMC/otras empresas facilitaban la gestión de tasas, la entrega de un mejor servicio para los viajeros corporativos y apoyaban a los gerentes de viajes, con información respecto de la gestión de presupuesto y la seguridad de los viajeros. Los sistemas globales de distribución habían sido por mucho tiempo los proveedores de herramientas de gestión de viajes de negocios de las agencias de viajes que trabajaban con ellos, para que estas agencias pudieran usarlas con sus clientes de negocios. Posteriormente, estas herramientas se mejoraron. Por ejemplo, Galileo hizo importantes mejoras a *Traversa*, su herramienta de gestión de viaje de negocios.

Aunque los sistemas globales de distribución son principalmente motores de transacciones, en 2006 empezaron a funcionar cada vez más como plataformas de marketing. En el año 2007, todos los sistemas más importantes vendían posicionamiento en pantalla: Sabre vendió *Spotlight*, Amadeus vendió *Instant Preference* y Travelport tuvo *Featured Property*. Esto permitía a los hoteles “comprar” la posición principal en las pantallas que mostraban los precios de los hoteles y la información disponible a los agentes de viaje. Los sistemas de distribución mundial también vendían oportunidades limitadas de promoción en pantalla, como era el caso de Sabre's *Promo Spots* y de *Headlines* de Galileo.

Para algunos hoteles, pagar por un posicionamiento en pantalla importante en los sistemas globales de distribución tenía sentido. Por ejemplo, al hacerlo los hoteles independientes y de cadenas pequeñas tenían la oportunidad de ganar visibilidad ante los agentes, ya que estaban entre los hoteles de cadenas principales (más conocidos). Si un hotel tiene un mensaje específico que quiere comunicar, como un cierre temporal, la cancelación de un evento importante o una inauguración, la visibilidad en la pantalla de los sistemas era útil. Prácticamente todos los ejecutivos hoteleros entrevistados en el año 2007 creían que había lugar para los programas de pago por posicionamiento de los sistemas globales de distribución.

Los sistemas también ofrecían programas de paridad de tasas a las agencias de viajes que eran sus usuarios, junto con oportunidades para mejorar las ventas y promoción a los hoteles. En 2007, Sabre introdujo su programa *Rate Assured* que garantizaba a los agentes de viaje las tasas disponibles de manera pública más bajas de los hoteles participantes. Sabre monitoreaba de manera proactiva otros canales de distribución para asegurarse que los hoteles asociados cumplieran con el programa y creó un fideicomiso de programa para los agentes. Sabre también lanzó *Hotel UpSell*, que permitía a los agentes vender (y poner precio a), servicios adicionales y habitaciones mejoradas de manera más fácil para los clientes de los hoteles. Galileo de Travelport introdujo *Complete Pricing Plus*, un programa que permitía a los hoteles devolver opciones de precios, como cargo adicional por los niños, cunas o camas adicionales. El programa también hacía públicos todos los impuestos, cargos y sobrecargo adicionales.

La consolidación continuó durante 2008 en el mercado de las TMC, con actores principales como American Express y Carlson Wagonlit Travel que atrajeron más agencias de viajes para que se convirtieran en miembros y que buscaron cuentas medianas, al mismo tiempo que competían entre ellos

por las cuentas corporativas principales. Las TMC principales sacaron provecho de sus ventajas sobre las agencias de viajes más pequeñas y las ITMC, a través de su experiencia, alcance y escala operacional y relaciones de largo plazo con los proveedores y las cuentas corporativas. Con todo, las ITMC sí tenían algunas ventajas con las cuentas más pequeñas y con los viajeros de negocios sin gestión, ya que podían pasar la experiencia de la agencia de viaje de placer online a los viajes de negocios, lo que ofrecía tasas de descuentos y acceso a herramientas de gestión de viajes fáciles de usar.

En 2007, ejecutivos de cadenas expresaron que no tenían ningún incentivo para ofrecer tasas más bajas o mejores plazos y condiciones a las ITMC que los que les ofrecían a las otras empresas de gestión, especialmente si el costo de generación de negocios era el mismo. Lo que sí creían era que las circunstancias que rodeaban la relación (es decir, una mejor oferta de negocios y una capacidad adicional de generación de volumen), podrían influir en las decisiones de la cadena y de los hoteles en particular a favor de un tipo de intermediario por sobre el otro.

Ese mismo año, los ejecutivos de las cadenas también expresaron interés en compartir más información con las TMC (y posiblemente con las ITMC también), si eso les permitía entregar un mejor servicio a los clientes de negocios: viajeros, coordinadores y gerentes. Este tipo de relación se podría facilitar con conexiones directas entre las cadenas (y hoteles) y las TMC y sus cuentas. Estas conexiones permiten el intercambio de información más detallada sobre las tarifas, condiciones, servicios y clientes, al mismo tiempo que apoyan la elaboración de informes de gestión de viajes. A pesar de que se consideró el costo de las transacciones que una conexión directa representa para las cadenas, los ejecutivos manifestaron mayor interés en entregar mejores servicios y valor a sus cuentas y viajeros. Los clientes de negocio fidelizados y con cuentas en aumento eran más valiosos que pequeños ahorros en los costos de distribución.

Un panorama de distribución distinto

Detrás del cambio presente y futuro en la distribución hotelera se escondía la disolución y reorganización de los principales monolitos de la distribución: Sabre Holdings, Travelport, Expedia y Amadeus.

Los dos más grandes, Sabre Holdings y Travelport, se privatizaron y/o reorganizaron. Silver Lake y el Texas Pacific Group compraron y privatizaron Sabre Holdings en diciembre de 2006. El Blackstone Group compró Travelport de Cendant en julio de 2006 y recientemente, en octubre de 2007, compró Hilton. Ambos dueños se reorganizaron y comenzaron a vender y a sacar a bolsa a algunas de sus subsidiarias. En el caso de Blackstone, puede que los acuerdos hayan sido más financieros que reales desde el punto de vista de la organización y del valor de mercado. En mayo de 2007, lanzó una OPA para Orbitz, para transformarla en una entidad separada. En 2006, Amadeus cambió su foco principal y pasó de ser un portal de distribución a ser un proveedor de soluciones de distribución. Expedia, como dueña de TripAdvisor, asumió diversos roles, asesor, motor de búsqueda de viajes y plataforma de publicidad para servicios de viajes (incluyendo hoteles), mientras seguía siendo la agencia de viajes online más grande del mundo.

En el año 2005, la búsqueda como una herramienta de marketing ya transformaba el escenario de distribución de viajes para las cadenas y los hoteles. Las adquisiciones de TripAdvisor de Expedia e IgoUgo de Travelocity fueron respuestas a un creciente uso de las búsquedas para viajes y a la importancia de Google y Yahoo como motores de búsqueda. Estas adquisiciones dieron a las OTA otra forma fácil de llegar a los usuarios, quienes buscaban ofertas de viajes, mediante evaluaciones profesionales y entre pares. Estos sitios también ofrecían plataformas de autopromoción y publicidad adicionales.

Los sitios de meta búsqueda de viajes, motores verticales de servicios de viajes, también evolucionaron, como plataformas de marketing. Uno de estos sitios, Kayak.com, compró a su rival Sidestep en 2007 y se convirtió en el motor de meta búsqueda de viajes más grande de Estados Unidos. En 2008, aún no está claro si estos sitios podrán sobrevivir por sí solos, si serán adquiridos (aunque parezca redundante)

por motores de búsqueda más grandes, como Google o si se alinearán con las OTA como plataformas de publicidad y búsqueda de viajes adicional (vertical).

Los proveedores de servicios de distribución también experimentaron fusiones, adquisiciones y sociedades. Las DSP ofrecen gestión de reservas con múltiples canales, control de canales de precios e inventarios, gestión de los ingresos (incluyendo el canal), servicios de cambios, optimización y marketing de motores de búsqueda, gestión de contenido de los canales, marketing de sistemas globales de distribución y servicios de construcción de sitios Web y de Web 2.0.

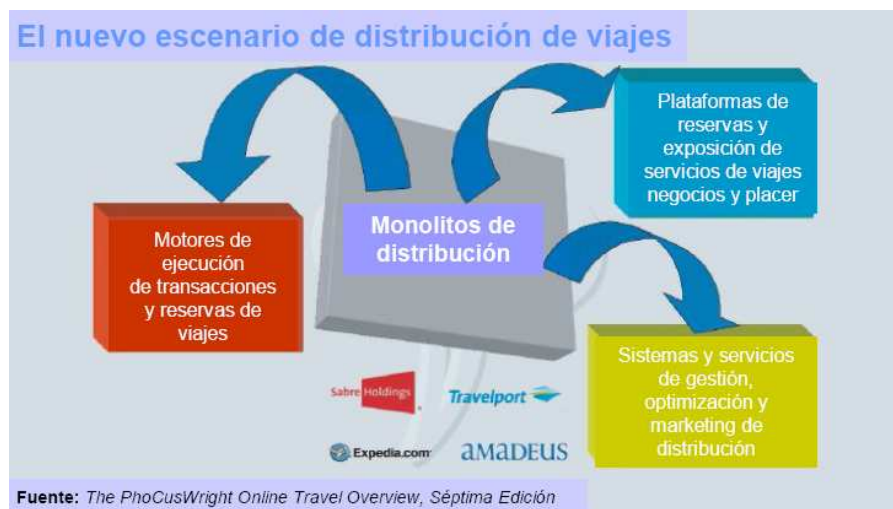
Desde 2003, algunas DSP empezaron a participar en importantes actividades de fusiones y adquisiciones. En el año 2003, TravelCLICK, que en un principio era una empresa de inteligencia y elaboración de informes del mercado hotelero, adquirió iHotelier, una empresa de gestión de distribución de canal electrónico. En el año 2005, TravelCLICK adquirió Vantis, una empresa de marketing y reservas de viajes y en 2007, adquirió Blue Square Studios, una empresa de diseño de páginas Web y motor de búsqueda. En 2007, Sabre Holdings compró E-site Marketing para alinearse con su subsidiaria de gestión de canales hoteleros, SynXis. En abril de 2007, Pegasus Solutions adquirió Wizcom a Travelport.

¿Cuáles fueron las consecuencias de toda esta reorganización para la distribución hotelera? La disolución de los monolitos de la distribución y la realineación de sus subsidiarias con otras DSP, se produjo en torno a áreas específicas.

- Servicios de reserva y exposición de promoción de servicios de viajes de placer y de negocios,
- Servicios relacionados con agencias de viajes/TMC, reservas de viajes y motores de búsqueda; y
- Sistemas y servicios de gestión, optimización y marketing de distribución.

En general, la evolución de las DSP incluyó el aumento de las agencias de publicidad y marketing interactivo, además de los motores de transacción y plataformas de marketing. Unir todo esto fue la evolución de un conjunto de empresas y aplicaciones diseñadas para unir distintos sistemas hoteleros, como sistemas de gestión de hoteles (PMS), sistemas de gestión de ingresos (RMS), sistemas centralizados de reservas (CRS) y sistemas de gestión de relaciones de clientes (CRM), con los canales de distribución (Ver Figura 9)

Figura 9



Este caso fue escrito por Bill Carroll, Catedrático senior de la School of Hotel Administration y Lorraine Sileo, Vicepresidenta de Investigación de PhoCus Wright, Inc.

La investigación que se presenta en este caso fue producida por PhoCus Wright y se reimprimió con su permiso.

PhoCus Wright provee inteligencia de mercados globales y ofrece una variedad de investigación cuantitativa y cualitativa, a través de servicios de suscripción, informes individuales y tareas patrocinadas. Algunas áreas a las que se les pone énfasis son el comportamiento de planificación de viajes del consumidor, al igual que la segmentación, dimensionamiento, proyección, tendencias y análisis del rubro. Los clientes representan todas las facetas de la cadena de valor del rubro de todo el mundo.