



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
TRABAJO FINAL DE MBA

LA NUEVA CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN
EN EL MERCADO AEROCOMERCIAL ARGENTINO

Autor: Lic. Juan Pablo Francos

Nº de Registro: 67-123046-1

Director de Trabajo Final: Ing. Pedro Basara



Agradecimientos

A mi familia, que siempre me ha apoyado a lo largo de mi carrera profesional y mis estudios.

A los líderes que han forjado mi pasión por la industria aerocomercial y me han brindado oportunidades de aprendizaje y crecimiento: Julio Banfi, Christoff Poppe, Sandra Kaspar, Alex Savic y David Rivera; y a quienes han brindado su tiempo desinteresadamente para colaborar con el presente trabajo.

A las autoridades, docentes y coordinadores de la Maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica Argentina por ser verdaderos facilitadores del aprendizaje, y brindar aliento durante la confección de esta tesis.

A mi director de este trabajo, Ing. Pedro Basara, a la coordinadora Ingrid Van Zele, por acompañarme en cada etapa de confección, por incentivar me a desplegar mis esfuerzos y conocimientos, y por enriquecer mi trabajo con sus propias trayectorias.

A mis amigos que me han apoyado y motivado de diferentes formas a avanzar con este proyecto.

A mis colegas de la maestría por ser partes de esta experiencia enriquecedora. Y a todas las personas que directa e indirectamente me han brindado su apoyo para realizar este trabajo.

Resumen

El modelo de distribución de pasajes aéreos que mayormente es utilizado en el mundo, en la actualidad, tuvo su origen en los años 60s. En ese entonces, IBM y American Airlines crearon un sistema de reservas que rápidamente se convirtió en una ventaja competitiva para la aerolínea norteamericana, y el resto de las aerolíneas lo replicaron. La industria aerocomercial creció y evolucionó alrededor del mundo, sumándose nuevos jugadores.

En el año 2000, los diferentes sistemas de reservas dieron origen a los Sistemas de Distribución Global (“GDS” por sus siglas en Inglés). A su vez, el avance de Internet y el desarrollo de sistemas tecnológicos cambiaron la forma de comprar para muchos pasajeros (Bearne, 2016). La posibilidad de comparar el precio de boletos aéreos aumentó significativamente la competencia, mientras que esa modalidad de compra se instauró en el sector. Las agencias de viajes en línea (“OTAs”, por sus siglas en inglés - “*Online Travel Agencies*”) comenzaron a captar mayor atención y las aerolíneas necesitaron hacer cambios, en la búsqueda constante de maximizar los márgenes de ganancia, el retorno a sus accionistas, y dar batalla a nuevas aerolíneas de bajo costo que surgieron en la industria. Esto se tradujo en la necesidad de desagregar la tarifa aérea en diferentes servicios a venderse separadamente.

En 2012, la IATA (por sus siglas en inglés “*International Air Transportation Association*”) lanzó NCD, una “Nueva Capacidad de Distribución” (NDC - “*New Distribution Capability*”), un lenguaje de transmisión de datos XML que se ha ido desarrollando desde aquel entonces, pero que aún está en las etapas iniciales de implementación en Estados Unidos y Latinoamérica. Este nuevo estándar

tecnológico soluciona las limitantes del modelo de distribución precedente (EDIFACT) en cuanto a la venta de servicios desagregados del precio del boleto aéreo, y ofrece nuevas oportunidades.

Este Trabajo Final de MBA se propone, como objetivo general, investigar los beneficios que la Nueva Capacidad de Distribución (NCD) tendrá en el canal de distribución indirecto en el mercado aerocomercial argentino, haciendo foco en los aspectos operativos y comerciales.

Para alcanzar dicho objetivo, a lo largo del escrito se analizan las diversas variables que entran en juego: los GDSs y su historia; una comparación entre NCD y el sistema precedente; los diferentes segmentos de consumidores en el mercado aerocomercial; y el modelo de rentabilidad de las agencias de viajes basado en márgenes e incentivos, en el macroentorno argentino.

También se analiza el resultado de entrevistas con expertos en aerolíneas (en implementación de NCD y Ventas) y consultores de GDSs en Argentina; y los resultados de una encuesta dirigida a agentes de viajes en el país -orientada a conocer las expectativas del mercado argentino en torno a NCD.

Los resultados indican que las condiciones aún no están del todo dadas para este avance: los acuerdos comerciales entre las aerolíneas y las agencias de viajes aún no han evolucionado lo suficiente para incentivar a las agencias a abandonar los programas comerciales ofrecidos por los GDSs.

Palabras clave: Aerolíneas de Bajo Costo, Agencias de Viajes, Agregadores, Argentina, Comercialización, Distribución Indirecta, EDIFACT, Fijación de Precios, GDS, Mercadeo Continuo, Nueva Capacidad de Distribución, Programas de Incentivos Comerciales, Segmentación

Abstract

The airline distribution model that is mostly used today has its origins in the 1960's. At that time, IBM and American Airlines put together a reservation system that soon became a competitive advantage for that US carrier, and was later replicated by the rest of the industry. The airline business grew and evolved worldwide, and new companies came into play.

In 2000, the various reservation systems changed into what are called today the Global Distribution Systems (GDSs). Meanwhile, the growth of the internet and the development of new technologies changed the buying patterns for a large number of customers around the world (Bearne, 2016). The improved options to compare ticket prices also increased competitiveness among airlines, and this purchasing pattern spread and became the new standard. Online travel agencies (OTAs) got increasing attention and the airlines adapted, in the constant search to maximize profit margins, seek return on capital investment, and protect their businesses from the entry of new (low-cost) carriers. This translated into the necessity to unbundle the airline ticket fares into a wide range of new services to be sold separately.

In 2012, the International Air Transportation Association (IATA) launched the New Distribution Capability (NDC), a new XML-data transmission standard that has been in development since then - but is still in the early stages of implementation in the US and Latin America. This new language not only solves the issues of its predecessor's technology (EDIFACT), allowing airlines to sell ancillaries separately from the airline ticket, but also offers new commercial opportunities.

The main objective of this MBA final project is to investigate the benefits that NDC will have in the Argentinean airline ticket retail market, focusing on operational and commercial aspects.

To fulfill that objective, the variables that come into play are analyzed such as: the GDSs and their history; a comparison between NDC and the EDIFACT system; consumer segmentation in the airline business; and the current profitability model of the travel agencies based on margins and incentives, in the Argentine macro environment.

The results of interviews with experts in the airlines sales field, NDC implementation and a GDSs consultant in Argentina are also presented in this paper, together with the findings of a survey exclusively addressed to Travel Agents, seeking to understand their expectations for the New Distribution Capability.

Findings show that conditions are not fully favorable at this point for this advancement: commercial agreements between the airlines and the travel agencies have not yet evolved to incentivize the agencies to shift away from the current GDS model offering richer incentives.

Keywords: Airline Indirect Distribution, Low Cost Airlines, Travel Agencies, Aggregators, Segmentation, Argentina, EDIFACT, Pricing and Revenue Management, GDS, Continuous Pricing, New Distribution Capability, Airline Incentive Programs

Índice de Contenidos

Capítulo Uno: Contextualización	1
Introducción.....	1
Situación de la industria aerocomercial en el mundo entre 2009 y 2019.....	3
Los dilemas actuales del sector.....	6
Historia de los sistemas de distribución	7
La segmentación y la discriminación de precios	17
Una breve reseña sobre las tarifas aéreas	20
Control del Inventario de Asientos.....	23
Los sistemas internos que soportan esta tecnología	24
El canal indirecto a través de los GDSs y los demás participantes	25
El Tráfico Corporativo	26
El tráfico Vacacional y “VFR”	29
Las Agencias de Viajes.....	31
Otros jugadores claves en la distribución de tiques en el canal indirecto	32
Breve reseña de los actuales servicios aéreos. La tendencia a la desagregación.....	36
Consideraciones sobre la rentabilidad de las aerolíneas	41
Las Aerolíneas de bajo costo.....	43
Capítulo 2. La Nueva Capacidad de Distribución (“NCD”).....	47
Definición	47
Historia de “NCD”	48
¿Qué cambio representa NCD en el canal indirecto?	50
El rol de los Agregadores	53
NCD y los Clientes Corporativos.....	56
NCD y las Agencias de Viajes.....	59
NCD y las Aerolíneas.....	62
El rol de ARC y BSP tras la implementación de NCD.....	64
Optimización del precio de venta y mercadeo continuo: “Dynamic Pricing”.....	65
Capítulo 3. El mercado aerocomercial argentino	67
Consideraciones políticas y económicas de la Argentina.....	67

Factores Políticos y Demográficos.....	68
Factores Económicos.....	70
Factores Legales.....	71
Factores Tecnológicos.....	72
Las aerolíneas en la Argentina entre 2009 y 2019.....	74
Las Agencias De Viajes en Argentina.....	77
Agencias de Viajes en Línea de la Argentina.....	78
La rentabilidad basada en márgenes y los programas de incentivo en el canal indirecto.....	80
Comisiones por ventas.....	82
Incentivos por volumen.....	83
Tarifas Privadas y Negociadas.....	85
Capítulo 4. La Nueva Capacidad de Distribución en la Argentina.....	88
Antecedentes en el país.....	88
NCD en el mercado aerocomercial argentino a futuro.....	90
Capítulo 5. Conclusiones.....	95
Lista de Referencias Bibliográficas.....	101
Bibliografía.....	103
Anexo 1.....	106
Transcripción de la Entrevista con Experto: Jenny Ovalles, Distribution Technology Manager, United Airlines (Houston, TX).....	106
Anexo 2.....	121
Transcripción de la Entrevista con Experto: Sergio Berton, Gerente Comercial de AirFrance en Argentina.....	121
Anexo 3.....	123
Transcripción de la Entrevista con Experto: Pablo Lofiego, Product & Technology Consultant, Sabre Corporation, Argentina.....	123
Anexo 4.....	124
Reporte Final de Encuesta, realizada a Agencias de Viajes, titulada “ <i>Cuestionario sobre La Nueva Capacidad de Distribución</i> ”.....	124

Índice de Figuras

Figura 1. La polución y la aviación.	7
Figura 2. Segmentos de demanda de viajes aéreos.....	19
Figura 3. Vista del inventario del sistema de reservas Shares.....	21
Figura 4. Listado de tarifas para ruta específica del sistema de reservas Shares.....	22
Figura 5. Cómo la distribución funciona con el sistema EDIFACT (GDS).....	26
Figura 6. Esquema de la comunicación a través de los GDS.	48
Figura 7. Esquema de la comunicación a través de la NCD.	48
Figura 8. Cómo funcionará NCD F	51
Figura 9. Cómo funciona NCD para la compra y orden del pedido.....	54
Figura 10. Niveles de Certificación de NCD de la IATA. F	56
Figura 11. Dólar Oficial versus con el Dolar "Blue", en Pesos Argentinos (en escala logarítmica) en el período analizado.....	71
Figura 12. Pasajeros por tipo de destino en la República Argentina en el período evaluado.	77
Figura 13. Agencias de Viajes en la Argentina.	78
Figura 14. Creación de Valor en la Distribución Aérea.	81

Índice de Tablas

Tabla 1. Estándares actuales de servicios	37
Tabla 2. Ingresos por servicios complementarios en 2017 (dólares americanos).....	39
Tabla 3. Costos de Distribución sobre Costos Operativos de las principales compañías de Estados Unidos.....	42

Capítulo Uno: Contextualización

Introducción

La distribución de tiques aéreos es compleja. La industria aerocomercial es compleja. Pero no hay nada más apasionante que ver un avión a baja altura en pleno despegue o aterrizaje, y saber que es sólo uno de los 40.000 vuelos comerciales que se operan día a día alrededor del mundo, con carga o pasajeros. Aún más apasionante, ¡experimentarlo a bordo!

Este trabajo es una invitación a saber más del *backstage* de la venta de tiques aéreos, a aprender más de la distribución aérea, y también analizará el futuro de la distribución aerocomercial de la mano de la Nueva Capacidad de Distribución (NCD) impulsado por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, la IATA, por sus siglas en inglés.

Como principal finalidad, el escrito se propone analizar el impacto operativo y comercial de la implementación de NCD en el canal de venta indirecto de tiques aéreos y servicios complementarios en la República Argentina, y las posibles consecuencias de la implementación de NCD para los consumidores, agencias de viajes y aerolíneas.

Para tal fin, el lector se embarcará en un recorrido histórico que le permitirá conocer cómo evolucionó la distribución aerocomercial hasta la actualidad, incluyendo una descripción del modelo actual, y también lo que ofrecerá el futuro en materia de distribución a raíz de la transformación digital del sector. Se considera de suma importancia exponer la problemática con “el antes y el después” para facilitar una comparación metodológica de ambas tecnologías (“GDS” versus NCD), y así comprender claramente la magnitud de este cambio.

También se describirán los principales participantes del canal de distribución indirecto, y las últimas tendencias del sector aerocomercial mundial y el mercado argentino, situando el planteamiento en tiempo y espacio, en el período comprendido entre el año 2009 y 2019.

Con el fin de exponer posibles escenarios que aceleren o aletarguen el período de implementación, también se realizará una tipificación de los programas de incentivo por parte de las aerolíneas y los Sistemas de Distribución Global a las agencias de viaje. Si bien no es el objetivo del presente trabajo analizar en detalle todas las opciones de incentivo disponibles en este canal, se detallarán los más comunes aplicados en la actualidad en la Argentina.

Este Trabajo Final de MBA también servirá como un aporte a la literatura actualizada sobre distribución de tiques aéreos en la Argentina y en español, siendo que mucho de este material se encuentra disponible mayormente en inglés. Cabe mencionar que el presente escrito busca ser accesible a todos aquellos interesados en la materia, y se escribirá de forma tal que resulte amigable para personas que no tienen conocimiento del sector aerocomercial.

La industria aerocomercial es compleja y son muchas las variables que se interrelacionan condicionando el funcionamiento del sector, y también condicionando su evolución.

Situación de la industria aerocomercial en el mundo entre 2009 y 2019

La industria aerocomercial ha crecido de modo sustentable en el período de 2009 a 2019, una década que representó cambios relativamente rápidos para una industria que, por su alta complejidad, requiere años de planificación para girar de rumbo (Slotnick, 2020). Como consecuencia de la crisis del 2008 causada por la drástica suba del precio del barril de petróleo, nuevos modelos de negocio, prácticas y cambios en los procesos operativos se tornaron cruciales para asegurar sustentabilidad, emprendiendo el camino de vuelta a la rentabilidad.

La ultra competitiva industria aerocomercial requiere adaptación constante y no permite alto margen de error. En el período analizado, las aerolíneas dejaron de operar aviones menos eficientes en términos de uso de combustible y cantidad de pasajeros. Dos compañías americanas (Delta Airlines y United Airlines) dejaron de operar aviones de largo alcance como los Boeing 747 para reemplazarlos por aviones que permiten las mismas o mayores distancias, pero son más eficientes en el uso de combustible o no requieren tantos pasajeros, de forma tal que pueden ofrecer más alternativas de horarios a los pasajeros mientras que se maximiza la relación capacidad- ocupación de cada vuelo. Los “super jumbos” modernos sólo son eficientes para algunas aerolíneas, como las del golfo (Emirates, Qatar o Etihad), pero más como una herramienta de prestigio y lujo -por lo que volar estas costosas aeronaves representa- y no tanto por las ventajas operacionales o económicas que representan a la aerolínea en términos de generación de valor. Tal es así, que estos “super jumbos” dejarán de ser producidos por la compañía de aeronaves Airbus posiblemente en 2021 (Ibidem).

Otras aeronaves de menor envergadura, pero con capacidad de operar vuelos de “extra-largo alcance”, son las conocidas Boeing 787 o Airbus A350-900ULR que permiten volar rutas como

Singapore-Nueva York (18 horas y 30 minutos de duración), Sidney-Londres (19 horas y 19 minutos), o Sidney-Nueva York (19 horas y 16 minutos) (BBC, 2019). Estos aviones permiten a las aerolíneas servir mercados con alta demanda que, en el pasado, sólo eran posibles de volar realizando escalas. Sin embargo, por las implicancias de saltar tantos grupos horarios, algunas compañías como Qantas debieron analizar en diversas pruebas el impacto del *jet lag* en sus tripulaciones (Qantas, Project Sunrise, 2019).

A lo largo de esta década, las aerolíneas también mejoraron sus clases Ejecutivas presentando una nueva configuración de asientos (1-2-1) que ofrece a todos los pasajeros acceso al pasillo, dejando atrás otras configuraciones menos cómodas. También se convirtió en estándar de servicio el asiento cama, con un ángulo de inclinación de 180° paralelo al piso. (Ibidem). Para el final de la década, las clases Ejecutivas también comenzaron a ofrecer divisores que ofrecen a los pasajeros mayor privacidad y espacio personal durante los vuelos.

Con el objetivo de captar nuevas oportunidades, el mercado global creció en términos de cantidad de vuelos directos entre nuevas ciudades, como una consecuencia de varios factores: aumento del número de pasajeros y aumento de aeronaves eficientes disponibles. Para los pasajeros genera la ventaja de volar entre ciudades más rápido (al no tener que realizar escalas), en forma más segura -y en ocasiones- de forma más económica.

La industria ha crecido también significativamente en mercados como Asia, con el surgimiento de aerolíneas de bajo costo como “Air Asia”. Esta expansión, generó una mayor oferta e hizo los pasajes aéreos más accesibles, por lo que muchas más personas pudieron comenzar a volar. Estos fenómenos también se dieron en Sudamérica con aerolíneas como Azul Linhas Aereas en Brasil,

donde del año 2010 al año 2016 aumentó 26% el número de pasajeros dentro de ese país, pero con un aumento de aproximadamente 130% si tomamos como referencia el año 2000 (Anac Brasil, 2018).

Esta tendencia también se vio en otros países como India y China.

Por consecuencia, en el período que se analiza, la tarifa de ida y vuelta promedio a nivel mundial fue de \$243 dólares americanos, un 64% más económico que en la década anterior (1998) con los niveles ajustados por inflación (Slotnick, 2020). Como resultado de las tarifas más económicas, el tráfico comercial continuó creciendo y el número de ciudades conectadas sin escalas a fin del año 2019 se estimó alcanzar las 23.000 para 2020, mientras que el número de pasajeros globales se estimó alcanzar los 4.72 billones, el doble que en 2010. En esa línea, el costo de un boleto aéreo entre la costa este y oeste de los Estados Unidos es el mismo, o en ocasiones menor, que el precio de un boleto aéreo entre Norteamérica y Europa.

Algunas compañías aéreas que no pudieron adaptarse exitosamente a los cambios demandados por la industria a nivel global no han logrado subsistir y debieron retirarse del mercado; como fue el caso de AirBerlin, WOW o Thomas Cook.

En términos de seguridad, el transporte aerocomercial también demostró una mejora considerable, a pesar de las fallas registradas por las aeronaves Boeing 737MAX, que reportaron accidentes mortales en 2018 y 2019, y que obligaron a sacar esas aeronaves de circulación, retrasando el crecimiento estratégico de las aerolíneas que habían apostado a ese nuevo modelo (Massachusetts Institute of Technology, 2020). Las fatalidades se redujeron significativamente comparadas con la década anterior, medidas en términos de embarques de pasajeros individuales: globalmente la tasa actual de fatalidad es 1/7.9 millones de pasajeros, comparado con 1/2.7 millones de pasajeros

embarcados durante el período 1998-2007, y una tasa de fatalidad de 1/1.3 millones de pasajeros para el período 1988-1997.

Los dilemas actuales del sector

- **Sustentabilidad e impacto ambiental:** La industria aerocomercial comenzó a desarrollar programas de sustentabilidad más concretos para reducir el impacto ambiental generado por la operación y evitar posibles futuras cargas impositivas por la generación de monóxido de carbono. Así, el cambio climático pasó a ser un tema en los discursos de los CEOs. Si bien se estima que la aviación comercial sólo representa entre 2-3% de las emisiones realizadas por el hombre, con el crecimiento de la industria este porcentaje también se incrementaría, especialmente en los mercados en vías de desarrollo que operan aeronaves menos eficientes en el uso de combustibles. Si bien muchas aerolíneas se apoyan en el uso de aeronaves más eficientes para enfrentar las críticas sobre la polución que su operación genera, sólo United Airlines ha realizado pruebas para utilizar biocombustibles en vuelos comerciales (United Airlines, 2016). A su vez, United Airlines se ha comprometido públicamente a reducir la producción de emisiones de carbono en un 50% hacia el 2050, continuando con el plan de inversión en mejoras en el manejo de combustible.

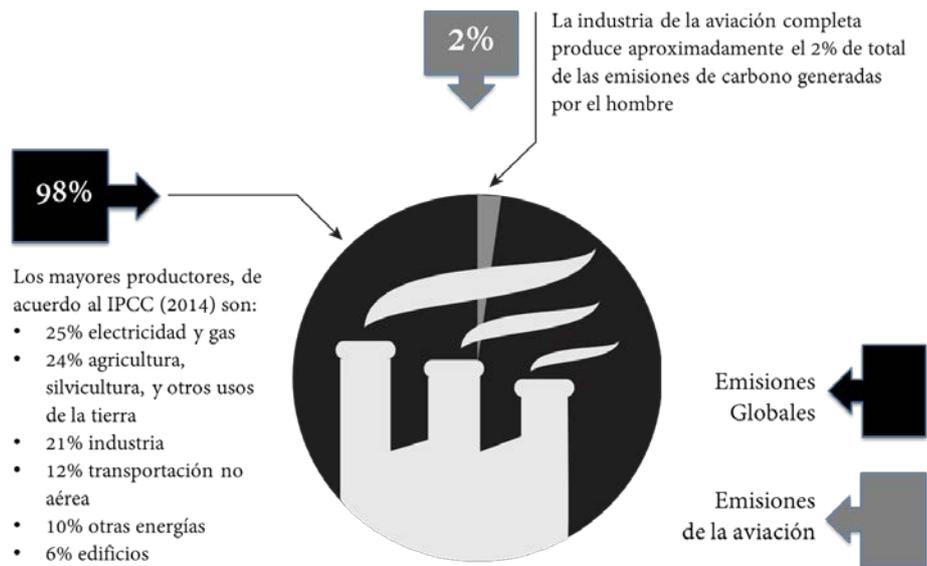


Figura 1. La polución y la aviación. Producción propia en base a reporte de United Airlines, IPCC 2014

La volatilidad del precio del combustible, que representa -junto con los recursos humanos- uno de los principales costos de la operación

La estimación de escasez de pilotos comerciales en el mediano y largo plazo

- Los problemas de las aeronaves Boeing 737-MAX, que se habrían convertido en la promesa de las aerolíneas para vuelos de mediano alcance, pero que presentaron problemas técnicos y causaron accidentes mortales en 2018 y 2019 y debieron ser sacados de circulación, alterando los planes de expansión de diversas aerolíneas y afectaron la credibilidad de su productora Boeing.

Historia de los sistemas de distribución

En los comienzos, y hasta 1950, el control de inventario de las aerolíneas se llevaba a cabo en centros de reserva, generalmente localizadas en los principales aeropuertos y en una oficina central.

Los inventarios de cada vuelo eran manejados en forma manual, por personas físicas y en el formato de una tarjeta física para cada vuelo. Cada espacio, representando un asiento de un vuelo para una fecha particular, representaba un pasajero.

Para llevar a cabo una reserva, el agente de viajes debía llamar y consultar la información de los vuelos programados. El agente de reservas caminaría hasta el fichero y buscaría la tarjeta de vuelo, y tras confirmar la disponibilidad, le confirmaría al agente de viajes si era posible efectuar una reserva. En caso de que fuera posible, tacharía un casillero del vuelo y devolvería la tarjeta a su lugar. Los problemas ocurrían cuando los vuelos estaban llenos, en los cuales el agente de viajes debería volver al pasajero y analizar si otras fechas que estuvieran disponibles serían alternativas válidas para el viaje. El procedimiento era claramente engorroso, específicamente teniendo en cuenta que un agente de reservas no tenía permitido tomar más de una tarjeta de vuelo a la vez.

En la búsqueda de mayor efectividad, se realizaron cambios que permitieran acelerar los procesos: en 1936 se implementó un sistema llamado “Vende y Reporta” que permitía vender un vuelo hasta un 75% de su ocupación total antes de reportarlo a la oficina central. En cada oficina de reservas había un tablero o panel en una pared, con los vuelos de los próximos 10 días. Cada vuelo tenía un agujero, y sólo estaban tapados los agujeros de los vuelos que superaban un factor de ocupación del 75%. A veces, los agentes de reserva de las oficinas miraban desde sus escritorios con binoculares el tablero en la pared, y sólo debían llamar telefónicamente a la oficina central si estaban reservando un vuelo con el agujero tapado. Ese sistema redujo significativamente el número de llamadas (Wikipedia, 2020).

La comunicación entre los pasajeros y los grupos que manejaban los inventarios se realizaba telefónicamente, lo que generaba largas comunicaciones en las cuales se conversaban las alternativas de horarios y la disponibilidad de cada vuelo.

En 1946, American Airlines creó un equipo llamado en inglés “*Reservisor*” que consistía en una versión electromecánica del sistema “Vende y Reporta”. La máquina contaba con una matriz con las filas representando los vuelos y las columnas representando las fechas, también por 10 días. Cuando un vuelo alcanzaba su límite de 75% (ese porcentaje posteriormente fue modificado), el equipo no encendía la luz de ese día. Los operadores de reservas también estaban equipados con terminales que operaban de forma similar, aunque en una versión simplificada. Podrían verificar el estado de un vuelo, seleccionándolo, y luego encendiendo el equipo. La electricidad corría por la terminal a través del vuelo seleccionado, mostrando el estado del vuelo por los 10 días consecutivos, de una única transacción. Eso representaba una significativa reducción de los tiempos de reserva, a la hora de identificar las alternativas de vuelo disponibles, en el proceso de reserva. Sólo se actualizaba la tarjeta física de cada vuelo una vez que se confirmaba la reserva (Wikipedia, 2020).

Entre las ventajas de este sistema se destacaba el hecho de que permitía ser operado en forma remota, permitiendo la instalación de terminales en diferentes lugares, y no necesitaba espaciosos salones de reservas. El estado de los vuelos podía ser fácilmente copiado de máquina a máquina.

Este sistema se instaló en la oficina de reservas de American Airlines de Boston, USA, en febrero de 1946, y permitió aumentar significativamente el número de pasajeros reservados por día, reduciendo también el número de operadores, pero al ser un sistema electromecánico, requería buen mantenimiento (limpieza y servicio técnico constante). Si bien el sistema solucionaba la cuestión del

inventario, no solucionaba el problema completo: recolectar la información de los pasajeros y asociarlo con la reserva. Claramente, era necesario mejorar más aun el proceso.

El paso siguiente fue crear un sistema que no sólo solucionara el problema de la disponibilidad, sino que también controlara el inventario de asientos. El avance fue llamado “*Magnetronic Reservisor*” y fue instalado en la oficina de reservas de American Airlines en 1952 en el Aeropuerto de La Guardia, de la ciudad de Nueva York. El sistema fue diseñado con la capacidad de almacenar información de hasta 1000 vuelos, y tomaba aproximadamente 1,2 segundos para responder a cada solicitud, mostrando disponibilidad de los vuelos a un destino concreto en el mismo momento. Una serie de luces indicaba cuáles vuelos tenían aún asientos disponibles. Este sistema además contaba con memoria, por lo que permitía almacenar la información. En 1956, se instaló otra versión mejorada, también en Nueva York, que permitía almacenar la información de 2000 vuelos, a 31 días en el futuro y con un tiempo de respuesta de 0.5 segundos. Este nuevo sistema también permitió comenzar a tomar estadísticas de la cantidad de solicitudes, reservas realizadas y reservas canceladas por cada agente. La oficina fue rediseñada para incluir 362 agentes telefónicos que interactuaban directamente con el público, 40 dedicados específicamente a agencias de viajes y cuentas corporativas, y otros 140 que conectaban con otras oficinas de ventas de American Airlines alrededor de los Estados Unidos. Con un promedio de 45.000 llamadas por día, se requería un staff de 40 mecánicos y supervisores.

Rápidamente, este tipo de equipos, en sus diferentes versiones y tamaños, comenzaron a instalarse en las centrales de reservas de diferentes aerolíneas, trenes y hoteles.

El próximo paso que American Airlines logró fue, junto con IBM, trabajar en la creación de un equipo llamado “Reserwriter”, que permitía a los operadores tipear los datos de los pasajeros en una

tarjeta que luego se procesaba y se transformaba en una cinta de papel que se enviaba posteriormente a las oficinas de emisión para emitir los boletos con la información de vuelos completa. Estas máquinas, fueron instaladas en todas las oficinas más grandes de American hacia 1958, pero como la compañía estaba haciendo crecer su flota en forma significativa, se requería manejar las reservas más eficientemente.

Así fue como American entró en contacto con IBM, que a su vez estaba trabajando en un sistema para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos llamado “*Semi-Automatic Ground Environment*”, que tenía muchas similitudes con un sistema de reservas y emprendieron un trabajo en conjunto. El 18 de septiembre de 1957 se firmó un contrato para comenzar el desarrollo del sistema Sabre (llamado en ese momento, *Semi-automatic Business Research Environment*), que según los historiadores en el campo de la computación representó uno de los mayores pasos en la historia de la comercialización de computadoras.

La primera versión de Sabre fue puesta en funcionamiento en 1960, y su lanzamiento fue en paralelo con otro sistema de reservas computarizado que se estaba también desarrollando en ese momento: un sistema de la actual Air Canada, llamado ReserVec, (del inglés “*Reservations Electronically Controlled*”, reservas controladas electrónicamente), que a los pocos años dejó de existir dado que el plan de vender el sistema a otras aerolíneas no prosperó. Sin embargo, Sabre continuó su desarrollo.

Hacia 1960, la computadora IBM 7090 contenía toda la información de reservas de vuelos. Situada en Briarcliff Manor, Nueva York, estaba conectada a 1500 terminales remotas de American Airlines en todo el país y Canadá. Para hacer una reserva, se contactaba al agente de viajes, quien

contactaba a la aerolínea telefónicamente para generar una reserva. El agente de reservas de la aerolínea podía acceder al inventario de vuelo, hacer la reserva y recibir confirmación en segundos. El margen de error era mínimo. También podían acceder al nombre, y el teléfono de contacto del pasajero – este fue el origen de lo que hoy llamamos PNR (en siglas en inglés, “*Passenger Name Record*”). Ese sistema podía procesar hasta 84,000 transacciones por día, y así Sabre se convirtió en ventaja competitiva para American Airlines.

Otras aerolíneas se encontraban en una posición similar, en sus intentos de maximizar sus ventas y simplificar el proceso de ventas, y fue así como United y TransWorld se unieron en sus esfuerzos con socios tecnológicos para crear un sistema con características muy ambiciosas que pudiera acceder a 3,000 terminales e incorporar información de programación de vuelos e investigación del mercado, pero esto no fue posible y sus esfuerzos no lograron concretar esa visión.

En 1964, IBM presentó una solución para aerolíneas medianas que consistía en un sistema estandarizado de reservas llamado PARS, que fue adoptado por Delta, Continental, Braniff, Northeast and Western. PARS fue el precursor de varios sistemas, ya que Eastern lo implementó y personalizó, creando un nuevo sistema llamado ONE, que luego fue adquirido por TWA y United, y nuevamente personalizado y reimplementado como Apollo, en 1971.

American Airlines, en 1972, implementa una nueva versión de Sabre también basada en ONE, y a finales de año, nueve de las diez aerolíneas más grandes de Estados Unidos tienen su sistema de reservas basados en PARS.

En los primeros años de la década del '70, las principales aerolíneas implementaron la extensión de sus terminales de reservas a los agentes de viajes, simplificando el proceso y liberando su fuerza de trabajo. Fue el comienzo de la era de los Sistemas Globales de Distribución (GDSs). Las aerolíneas, los proveedores de plataformas y la Asociación Americana de Agencias de Viajes (en inglés, *American Society of Travel Agents*) se embarcaron en el esfuerzo de crear un sistema central de reservas unificado (*Joint Industry Computerized Reservation System*), que no prosperó dados los términos comerciales que afectaban a las aerolíneas participantes. United, que hubiera sido la más beneficiada financieramente si este proyecto se concretaba, anunció en 1976 su intención de vender a las agencias el acceso a su propio sistema central de reservas.

American, TWA y Eastern la siguieron, y en ese mismo año American Airlines ya tenía 130 terminales en las oficinas de las agencias. Bajo un contrato de largo plazo, el proveedor del sistema computarizado de reservas, que era la aerolínea (CRS, del inglés: "*Computer Reservation System*") equipaba a la agencia con los equipos, la instalación, el sistema y el entrenamiento, y cobraba una tarifa mensual basada en el uso. Para bajar su tarifa mensual, la agencia debería hacer más reservas en el sistema.

Pero los agentes de viajes querían acceso a todas las aerolíneas y la información de vuelo consolidada, no sólo a una aerolínea, lo que llevó a que los proveedores de los sistemas vean la gran oportunidad de abrir sus plataformas a otras aerolíneas y ofrecer más información desde sus terminales. Para las aerolíneas que no competían, se establecieron contratos que permitía a la aerolínea que compartía el acceso al sistema, llamadas "co-anfitrionas" (del inglés, "*co-host*") pagar por una mejor localización en los despliegues de contenido. Asimismo, se le cobraba a dicha aerolínea una

tarifa por cada reserva hecha en el sistema. Estas posibilidades no estaban disponibles para las aerolíneas competidoras con la aerolínea proveedora del CRS. Estas aerolíneas competidoras, pagarían tarifas más altas y no tendrían la posibilidad de priorizar el despliegue de su información.

A fines de la década del '70, el panorama cambia dramáticamente cuando el gobierno de Estados Unidos levanta las restricciones de tarifa, cobertura de rutas, y entrada en el mercado: las aerolíneas podrían volar donde quisieran y las tarifas y lo programaciones de vuelos podrían fluctuar mes a mes, cada semana o mismo cada día. Los agentes de viajes necesitaban tener acceso a esta información tan cambiante para poder responder a las demandas de sus clientes en tiempo y forma, y los sistemas de reservas se convirtieron en una necesidad de cada agencia para poder seguir operando, lo que creó un mercado muy lucrativo para Sabre, Apollo y otros.

Los altos costos que implicaban la creación y manutención de un CRS, más los largos contratos exclusivos con las agencias de viajes, resultaron en un mercado dominado por cinco proveedores. United y American controlaban casi tres cuartos de los ingresos, de acuerdo al Reporte del Departamento de Justicia al Congreso, en 1985, sobre la industria de los sistemas de reservas computarizados. (Ibidem)

En 1983, el 65% de las ventas de tiques aéreos se hacía a través de una agencia de viajes, y el noventa por ciento de ellos, a través de un CRS. Los CRS eran necesarios y así, aprovecharon ese posicionamiento, y se beneficiaron de la tendencia de los agentes de viajes a reservar en las aerolíneas proveedoras de los CRS. Los agentes de viajes eran conscientes de que la exclusividad de los contratos con los CRSs los obligaba a quedarse con un sólo sistema por mucho tiempo y deberían pagar altas

tarifas para poder suscribir a otro sistema, y sus comisiones dependían solo de la cantidad de reservas generadas en ese sistema específico.

En 1984, la *Civil Aeronautics Board* emite nuevas regulaciones sobre las relaciones entre los proveedores de CRS, las aerolíneas participantes, y las agencias de viajes. Estas reglas prohibían el despliegue preferido de ciertas aerolíneas, y cargos por reservas, y establecía contratos por un máximo de cinco años, y regulaba la política de uso del sistema prohibiendo el impedimento a las agencias de viajes de suscribirse a otros proveedores de CRS.

En 1987, un consorcio de nueve aerolíneas europeas (Air Lingus, Air Canada, Alitalia, Austrian Airlines, British Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Olympic Airlines, Swissair y Tap Air Portugal) crean Galileo. Galileo se convirtió en uno de los más grandes GDS europeos, y cuatro años más tarde, en 1992, Galileo se unió a Apollo Systems, en Estados Unidos, emergiendo como Galileo International.

También, en el año 1987, Air France, Iberia, SAS y Lufthansa crean Amadeus, modelado sobre el antes mencionado sistema ONE.

En 1990, tres aerolíneas estadounidenses, Delta Northwest Airlines y TransWorld Airlines crean Worldspan, que además de operar en Estados Unidos, lo hacía en Europa y Asia, lo que convirtió a Worldspan en uno de los más importantes GDS europeos, junto con Amadeus y Galileo.

En 1992, se produce el cambio principal, cuando el Departamento de Transporte de Estados Unidos (DOT) obliga a los proveedores de sistemas de reservas a compartir las mejoras del sistema, y el servicio con las demás aerolíneas participantes en el CRS; y a las aerolíneas, a participar en los CRS

de las aerolíneas competidoras. Las nuevas regulaciones también permitían a las agencias de viajes comprar su propio equipamiento y usar una misma terminal para acceder a más de un sistema. Por ejemplo, los agentes podrían reservar vuelos de United en el sistema Sabre de American Airlines. Los contratos de las agencias con los proveedores se redujeron a tres años.

Asimismo, surgieron otras compañías más pequeñas que servirían a mercados de nicho no atendidos por los cuatro sistemas más importantes, incluyendo el segmento de las aerolíneas de bajo costo, y aerolíneas domésticas. Un ejemplo es Navitaire, el sistema de distribución de Accenture para aerolíneas de bajo costo, que luego se convirtió en una subsidiaria de Amadeus, uniéndose a la creciente tendencia al oligopolio. Amadeus también adquirió varios distribuidores más pequeños, superando el mercado alemán, convirtiéndose en el sistema de distribución más grande del mundo.

Si bien los CRS eran fuentes de grandes ganancias para las aerolíneas, con el advenimiento de la internet, estas comenzaron a despojarse ellos, y Galileo, fusionado con Apollo, se estableció como entidad independientemente en 1997, le siguió Amadeus en 1999, y luego Sabre, en el año 2000.

Los GDS encontraron nuevas oportunidades: ofrecieron a las agencias acceso a la internet y las aplicaciones necesarias para construir y mantener sus páginas web, y también comenzaron a dirigirse directamente a los consumidores: Sabre lanzó Travelocity en 1996, y Worldspan participó en el lanzamiento de Expedia, como división de viajes de Microsoft. Travelocity fue la primera página web que permitió a los consumidores, reservar y pagar los tiques online (Habtemariam, 2018). La venta online también permitió a las aerolíneas dirigirse directamente a los consumidores a través de sus páginas web.

Así fue como los GDS tomaron una posición más influyente en el mercado, separados de las aerolíneas, como entidades globales, y se transformaron en lo que hoy son los cuatro sistemas globales de distribución que dominan la distribución aérea actual.

Los GDSs se comportan como un oligopolio (Alcazar, 2002), dado que conforman una estructura de mercado en donde existen pocos competidores relevantes y cada uno puede influir en el precio y cantidad de equilibrio (Roldan, 2018). En los oligopolios, el producto puede estar, o no, diferenciado y las empresas obtienen considerables beneficios a largo plazo porque las barreras de entrada dificultan o impiden la entrada de nuevos participantes en el mercado, incluso las empresas pueden tomar medidas estratégicas para disuadir esa entrada (Pindyck, Rubinfeld, Beker, 2000). Para los GDSs, como se desprende de su historia, las barreras de entrada están constituidas por su presencia global; sus acuerdos de distribución ya existentes con las aerolíneas y el mantenimiento de relaciones comerciales de largo plazo con las agencias de viajes.

La segmentación y la discriminación de precios

“Díganos cuánto está dispuesto a pagar y le venderemos un tique” (Belobaba, 1987). Este modelo se apoya en la teoría microeconómica de discriminación de precios, que establece que “toda estrategia de precios tiene algo en común: busca capturar el excedente del consumidor y transferirlo al productor” (Pindyck, Rubinfeld, Beker, 2000).

La teoría de la discriminación de precios muestra que cobrar un solo precio a todos sus clientes no permite capturar el excedente de consumidor: el ideal sería cobrar un precio a cada consumidor, basándose en el precio que está dispuesto a pagar por ese viaje. A su vez, esa dinámica se utiliza para

establecer diferentes niveles de precio a los diferentes tipos de servicio. Generalmente las tarifas más altas están relacionadas a un mayor nivel de producto, asociado a las comodidades y la flexibilidad que permite el tique aéreo, mientras que las tarifas más económicas están asociadas a mayores restricciones y, en algunos casos, un número reducido de comodidades. En este caso también entran en juego diversos tangibles o evidencia física del servicio (como el asiento en sí mismo, el servicio de comidas y bebidas que ofrece dicha clase, o un kit de amenidades), o los intangibles como el acceso a embarcar al avión en un grupo prioritario, o la posibilidad de hacer cambios en las fechas de viajes sin la necesidad de abonar cargos de penalidades (Lovelock, 2009). Veremos más adelante las cuestiones relacionadas al producto puntualmente.

La elección depende de la sensibilidad del consumidor para decidir sobre un viaje determinado, y no es interdependiente de la sensibilidad en el momento en que el viaje debe ser confirmado. La sensibilidad temporal de un viaje es determinada por la duración del tiempo en el cual un viaje puede ser tomado y aún proveer al consumidor del valor de estar en el destino deseado. Un viaje que no permite ninguna decisión discrecional sería uno que le exigiera al pasajero estar en un determinado lugar en una ventana de tiempo muy específica (Belobaba, Odoni y Barnhart, 2009). Por otra parte, un viaje totalmente discrecional sería uno opuesto, en el cual el tiempo en destino pueda ser extremadamente largo. Estas necesidades pueden diferir significativamente para el mismo pasajero entre un viaje y otro, ya sea porque desea hacer un viaje de pesca con amigos cualquier fin de semana de primavera, o porque tiene que realizar dos viajes de negocios consecutivos para atender reuniones con clientes. Existen generalmente cuatro segmentos de demanda, y las características de los viajeros pueden ser agrupadas de la siguiente forma:

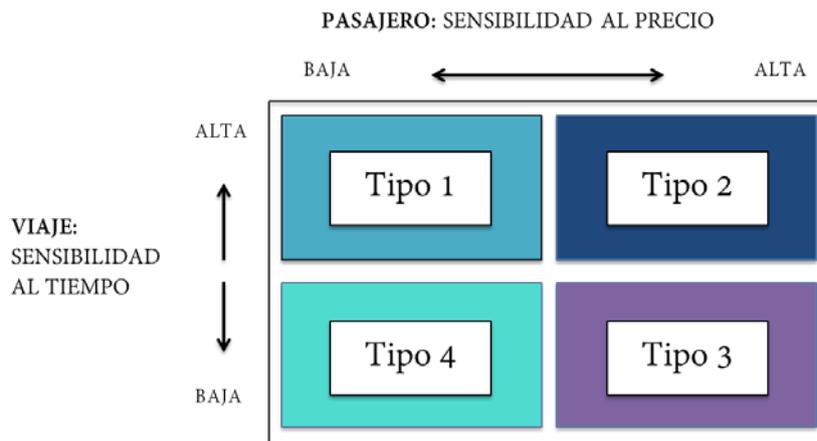


Figura 2. Segmentos de demanda de viajes aéreos Fuente: Producción propia, en base a gráfico de Belobaba (1987)

- Tipo 1: Sensible al tiempo e insensible al precio. Generalmente este grupo representa a los viajeros corporativos, que eligen vuelos que se acomodan a sus requerimientos de horarios, y están dispuestos a pagar una tarifa más alta para maximizar su tiempo. También es un grupo que está dispuesto a pagar por mayores comodidades, por mayor flexibilidad de la tarifa para realizar cambios, y eligen tarifas que les permiten acceso a mayor número de vuelos si necesitan hacer un cambio de último momento.
- Tipo 2: Sensible al tiempo y sensible al precio. Si bien este grupo no encaja en la división tradicional entre viajeros vacacionales o corporativos, generalmente se trata de pasajeros corporativos de empresas más chicas, que deben cuidar más sus presupuestos de viajes. También puede ser un particular volando a un evento social un fin de semana específico. Estos pasajeros deben realizar un viaje en una fecha específica, pero cuentan con flexibilidad para conseguir una tarifa más económica. A veces no tienen la posibilidad de comprar con antelación, pero deciden pasar una noche más en destino para conseguir un precio que les resulte más conveniente.

- Tipo 3: Sensibles al precio, pero no a los tiempos. Este segmento son los pasajeros vacacionales o del grupo llamado VFR.
- Tipo 4: Insensibles al precio y a las limitaciones del tiempo. Este es un segmento más chico, que agrupa a pasajeros que no tienen limitaciones de tiempo, sin embargo, buscan los servicios aéreos que ofrecen los más altos estándares de servicio. Existe una relación natural con los pasajeros del tipo 1, dado que son insensibles al precio para asegurarse conseguir un alto nivel de servicio.

Más allá de estas distribuciones genéricas, los equipos del control de inventarios han trabajado incesantemente para identificar sub-categorías dentro de estos grupos de consumidores de boletos aéreos, precisamente para generar tarifas que se ajusten a las necesidades y captar ese mercado, y el excedente de esos consumidores.

Una breve reseña sobre las tarifas aéreas

Para cada itinerario aéreo que se construye, es necesario tener en cuenta no sólo el inventario, sino las tarifas que se encuentran publicadas por la aerolínea para las rutas comprendidas en un itinerario. Un itinerario puede ser sólo un vuelo, por ejemplo, desde el Aeropuerto Metropolitano Jorge Newbery (identificado por su código “AEP”) hacia el aeropuerto de Pajas Blancas de la ciudad de Córdoba (identificado como “COR”). También existe la posibilidad de un itinerario de ida y vuelta, que ofrezca la ruta AEP-COR-AEP.

Para crear ese itinerario, no sólo deben encontrarse dos vuelos con disponibilidad (“lugares disponibles”), sino que también debe haber un tarifario publicado. Si la aerolínea no publica un precio

asociado a cada clase de reserva en esos segmentos que componen ese itinerario, no será posible emitir un boleto en esos vuelos.

Los actuales sistemas de reserva utilizan 26 letras, denominadas “clases de reserva”, para asociar los diferentes niveles de precio a la cantidad de asientos disponibles en un vuelo. Esa limitante de letras también genera una limitación a la hora de crear un número mayor de posibles combinaciones tarifarias. No todas las aerolíneas utilizan las mismas clases de reserva para identificar sus tarifas, sino que -dentro de todas las letras del abecedario, pueden seleccionarse diversas letras, y esto varía de aerolínea en aerolínea (muchas veces las aerolíneas que trabajan en alianza con otras armonizan las clases de reserva utilizadas). El inventario del vuelo entre AEP-COR puede ofrecer la tarifa más económica para la letra “G”, y la tarifa más cara para la letra “W”. En el medio, y no en el orden del alfabeto, pueden existir entre 16 y 26 clases de reserva, cada una representando un nivel de precio distinto. Algunas clases de reserva pueden ser para uso interno de la aerolínea para ofrecer asientos con millas a sus pasajeros frecuentes, por lo tanto, estas clases de reserva de uso interno no son visibles para usuarios externos, como puede ser una agencia de viajes. A medida que el vuelo aumenta su factor de ocupación, el sistema de control de inventario reduce la disponibilidad de las tarifas más bajas, convirtiendo la cantidad de asientos disponibles en esa clase de reserva de 7 a 0.



15NOV-SUN-▲
1AR2510* W7 S7 Y7 B7 M7 AEP COR 705A 835A E90 0 T130*▲
U7 K7 H7 L7 Q7 T7 E7 N7 Y7 A7 R7 G7▲

Figura 3. Vista del inventario del sistema de reservas Shares

Fuente: Producción Propia. Una vista del sistema de reservas Shares, muestra el inventario disponible para el vuelo de la compañía Aerolíneas Argentinas, de Aeroparque a Córdoba, el Domingo 15 de Noviembre de 2020. El vuelo sale 7.05 AM y llega a destino 8.35 AM. Es operado por la aeronave Embraer 90, con una duración de vuelo de 1 hora y 30 minutos.

Además, dentro de la misma clase de reserva, pueden existir a su vez distintas tarifas, que son una ramificación de ese nivel tarifario, pero que contiene diversas características.

LN	FARE BASIS	OW	USD	RT	B	PEN
01	VXXUEB	45.00	90.00	Y	NRF	
02	NBXXUEB	56.00	112.00	N	NRF	
03	VXXUEP	58.00	116.00	Y	25	
04	NBXXUEP	69.00	138.00	N	25	
05	EUEB	70.00	140.00	E	NRF	
06	VXXUEF	71.00	142.00	Y	-	
07	NBXXUEF	82.00	164.00	N	-	

Figura 4. Listado de tarifas para ruta específica del sistema de reservas Shares

Fuente: Producción Propia. Una vista del sistema de reservas Shares, muestra el listado de tarifas disponibles para el vuelo de Aerolíneas Argentinas de Aeroparque a Córdoba. La tarifa más económica se encuentra en la clase de reserva “V”, y tiene un precio de ida de \$45, mientras que el ida y vuelta en la misma clase en ambos segmentos tiene un precio de \$90. Esta tarifa en su versión “VXXUEB” no permite cambios ni devolución, mientras que la versión “VXXUEP” permite cambios con una penalidad de \$25 dólares.

Las diferentes tarifas se cargan por ruta (origen y destino) incluso si el itinerario comprende dos vuelos en conexión. Por ejemplo, un viaje que un turista en la Argentina realiza entre la ciudad de Usuahia a las Cataratas del Iguazú, compuesto por dos vuelos que conectan en la Ciudad de Buenos Aires, puede cotizar todo en una tarifa. O, si la aerolínea decide no publicar tarifas para esa ruta completa, el sistema cotizará realizando una sumatoria de las tarifas de cada segmento de vuelo.

Los sistemas de reservas actuales también están configurados para controlar el inventario en esos escenarios, de forma tal que se acomoden a la estrategia de ventas de la aerolínea.

Las aerolíneas crean millones de tarifas que se combinan mutuamente para determinar el precio final de sus itinerarios, dependiendo de la disponibilidad de los vuelos y a su vez de los precios fijados para la familia de tarifas. Sin embargo, al contar únicamente con 26 letras del alfabeto y un número limitado de ramificaciones que se desprenden de esa tarifa, se encuentran limitados en el número de combinaciones posibles que se pueden ofrecer.

Control del Inventario de Asientos

Como ha sido expuesto anteriormente, las aerolíneas ofrecen una gran variedad de tarifas aéreas para un viaje entre dos ciudades, desde tarifas muy económicas dirigidas al cliente más sensible al precio, hasta tarifas más altas en cabinas como Económica o Ejecutiva. Las tarifas económicas son necesarias para proteger el mercado del ingreso de nuevos competidores, mientras que se aseguran de vender asientos que, de otra forma, tal vez no se hubiesen vendido.

El Control de Inventario de Asientos es “la práctica de balancear el número de boletos de descuento con boletos de tarifa plena para maximizar el ingreso por ventas y los niveles de ocupación” dice el autor Belobaba en su escrito “*Airline Yield Management, An Overview of the Seat Inventory Control*”. El factor de ocupación de un vuelo puede aumentar cuando se ofrecen mayor cantidad de tiques a precios descontados. Sin embargo, vender demasiados tiques a precio descontado puede reducir drásticamente el margen ganado por pasajero. Prevenir esa pérdida es tarea de una efectiva administración del ingreso, que incluye tanto la tarea de la fijación de precios como el control del inventario de asientos.

Por otra parte, los niveles de tarifa a ser cobrados en un vuelo, en muchas ocasiones, está determinado con la presión que ejerce la competencia para tarifas en productos similares y en la misma

ruta (la misma ciudad de partida y la misma ciudad de destino). El Control de Inventarios de Asientos le permite a una aerolínea influenciar los ingresos por pasajero y totales, vuelo por vuelo, dentro de una estructura de precios determinada. Esta postura permite también a las aerolíneas competir exitosamente en términos de precio con sus competidores para defender sus cuotas de mercado. Por otra parte, Delta Airlines estimó que, “con sólo lograr vender un asiento a la tarifa máxima por vuelo, sus ingresos aumentarían en \$50.000.000 de dólares anuales” (Lloyd’s Aviation Economist, 1985). La creencia de que un correcto control de inventarios puede hacer una diferencia significativa en los ingresos de las aerolíneas ha llevado a analizar minuciosamente cada aspecto de este, haciendo que la fijación de precios en la industria aerocomercial sea más una ciencia que un arte, por el análisis sistemático y las técnicas de toma de decisiones que conlleva.

Los sistemas internos que soportan esta tecnología

Como puede evidenciarse, las aerolíneas fueron de las primeras industrias en incorporar la tecnología al corazón de su operación, y son miles de sistemas los que interactúan en aviones, oficinas y aeropuertos para poner en funcionamiento una operación. Sin embargo, hay tres sistemas que son cruciales para las aerolíneas y son centrales para la infraestructura de sistemas, a saber:

- **Sistema Central de Reservas (*Central Reservation System - CRS*)** Permite a la aerolínea vender su inventario (asientos). Contiene la información de vuelos y una base de datos de las reservas (nombres de los pasajeros y sus respectivos tiques emitidos)
- **Sistema de Inventario (*Airline Inventory System*):** Puede estar integrado o no con el Sistema Central de Reservas. Contiene la información de los vuelos de la

aerolínea y los asientos disponibles. Su principal función es definir cuántos asientos quedan disponibles para vender en un vuelo particular, si se puede continuar vendiendo un vuelo o no, en base a los parámetros fijados por la aerolínea.

- **Sistema de Control de Partidas:** Es utilizado por las aerolíneas para chequear a un pasajero en un vuelo. Funciona conectado con el Sistema Central de Reservas, permitiendo embarcar a los pasajeros con una reserva válida para un vuelo. También almacena la información deferida a aduanas y agencias de control de fronteras, y emite las tarjetas de embarque. Este sistema también es utilizado para despachar carga y optimizar el peso y balanceo de las aeronaves.

El canal indirecto a través de los GDSs y los demás participantes

Los Sistemas de Distribución Globales juegan un papel preponderante para la distribución de tiques aéreos alrededor del mundo. Sin embargo, el canal indirecto está compuesto de diversos jugadores, y todos comparten el protagonismo a la hora de analizar cómo funciona este canal. El esquema siguiente muestra la relación entre los diferentes miembros del canal;



Figura 5. Cómo funciona la distribución con el sistema EDIFACT (GDS).

Fuente: Producción propia en base a video de la IATA. La distribución de vuelos antes de NCD.

En el apartado “La Segmentación y la discriminación de precios” se han revisado los diferentes tipos de perfiles de consumidor de tiques aéreos, segmentando principalmente en base a dos variables (sensibilidad al precio y sensibilidad al tiempo), y consecuentemente identificando cuatro tipos de consumidores. La segmentación planteada por el autor Belobaba, desarrollada en el apartado habla de cuatro grupos, sin embargo en la literatura referente al tema, las aerolíneas dividen su fuerza de ventas en tres grupos con diferentes tipos de tráfico: Corporativo, Vacacional y “VFR”¹.

El Tráfico Corporativo

Los viajes corporativos son el conjunto de todos los viajes realizados por los empleados de una organización específica que tiene un volumen considerable y donde todos los viajes son coordinados y controlados en forma centralizada (Douglas, Lubbe, Ritalahti, 2015). El autor Cohen (Douglas,

¹ “VFR” es una sigla del inglés “Visit Friends and Relatives” significa “visita a familiares y amigos”. Este tráfico también es referido en ocasiones como tráfico “étnico”.

Lubbe, 2009) define la administración de viajes corporativos como la “maximización de los servicios de viajes por una organización para sus empleados y la minimización de los costos para la empresa”. Generalmente, las organizaciones establecen un departamento o responsable de administración de viajes. El Gerente de Viajes (comúnmente también llamado “*Travel Manager*” por la denominación en inglés) es el responsable de coordinar y controlar los viajes corporativos, la inversión en viajes a través de la centralización y la estandarización (Lubbe, 2003). Entre las tareas del Gerente de Viajes está la confección y puesta en funcionamiento de la política de viajes de una empresa, la negociación de acuerdos con proveedores estratégicos, la estandarización y control de los procesos de pago de los servicios de viajes, la utilización de herramientas de análisis para confeccionar reportes que ayuden a identificar patrones de compra y uso de servicios, la comunicación de las políticas de viajes dentro de la organización y la administración de la relación con la Agencia de Viajes.

Los pasajeros Corporativos suelen ser compradores, pero no son los pagadores del boleto, lo que los lleva a ser menos sensibles al precio y más sensibles al servicio. Por eso, las compañías dedican tiempo y esfuerzo en negociaciones con las aerolíneas para establecer acuerdos de descuentos, que a su vez estén alineados a la política de viajes definida por el Gerente de Viajes. Las políticas de viajes regulan la adquisición de tiques aéreos para ajustar la inversión en viajes a los presupuestos, y minimizar el riesgo de excesos en un proceso de compra que incluye precios constantemente cambiantes (Gustafson, 2012).

El Gerente de Viajes también controla la relación con la Agencia de Viajes (también llamadas “TMC” por la sigla en inglés “*Travel Management Companies*”). El aumento de los viajes corporativos a lo largo de las últimas décadas ha llevado a las organizaciones a contratar agencias de viajes con

atención de tiempo completo. Una de las ventajas principales de las TMCs es su habilidad de negociar descuentos para sus clientes con aerolíneas y hoteles. La disponibilidad de tiempo completo que las TMCs a los viajeros son una de las ventajas imperativas, ofreciendo a éstos no solo comodidad sino también soporte cuando existe en los viajes interrupciones o imprevistos. Los viajeros frecuentes están expuestos a riesgo y estrés en diferentes formas y esos factores están comúnmente considerados en los servicios que ofrecen las agencias de viajes. El rol de las TMCs ha evolucionado a lo largo de los años, de la toma de reservas a servicios de consultoría en cuestiones de viajes, el diseño de políticas de viajes corporativos, su implementación generando valor, la maximización de la inversión en viajes y proveer estadísticas de consumo (Alamdari, 2002). El avance de la tecnología en términos de CRM (herramientas de “Administración de la Relación con los Clientes”, por su traducción del inglés “*Customer Relationship Management*”) e ICTs (herramientas de “Tecnología de Información y Comunicación”, por su traducción del inglés “*Information and Communication Technologies*”) podrían resultar una amenaza para las TMCs al absorber parte de su rol actual como intermediarios entre los clientes corporativos y los proveedores de viajes como las aerolíneas y los hoteles. Por esta razón es esencial que las agencias de viajes se mantengan a la vanguardia de la oferta de tecnología y viajes, agregando valor a su oferta de productos y con un menú de soluciones diverso en materia de viajes corporativos (CT Business Travel, 2012). Con este fin, los agentes deben aprovechar las significativas oportunidades que la tecnología ofrece, aumentando el uso de sistemas de reservas auto – gestionadas en modernos sitios web y mejorando su rol como consultores (Cheyne, 2005). Las compañías con alta inversión en viajes hacen uso de herramientas de auto gestión ofrecidas por sus TMCs, facilitando a los viajeros administrar sus propias reservas de viajes sencillos a través de internet, y facilitando también la rendición de gastos de los viajeros, todo esto siendo a su vez supervisado por

la corporación. En los últimos años las reservas a través de teléfonos celulares han aumentado en base a estas tecnologías creando conveniencia para el viajero corporativo, permitiéndole -por ejemplo- hacer cambios en una reserva de vuelos si una reunión cambió de horario o está durando más de lo planeado (BCD Travel, 2010). La tecnología celular hace que el estilo de vida de un viajero corporativo sea más fácil y le ofrece respuestas inmediatas, mientras le asegura que está adhiriendo a las políticas de viaje de su empresa.

El tráfico Vacacional y “VFR”

En contraposición con los viajes de trabajo, muchas personas realizan viajes para tomarse vacaciones de la rutina habitual, o para visitar familiares y amigos. A los fines de este trabajo, vamos a considerar al tráfico Vacacional como todos los viajes que son realizados con la finalidad de alejarse de la rutina cotidiana con el fin de descansar y conocer nuevos lugares del planeta; y considerar al tráfico VFR (o étnico) como todos los viajes que son realizados para visitar familiares y amigos que vivan en la distancia.

Generalmente ambos de estos viajes tienen duración de más de una semana. Dentro de estos grupos existen diferentes perfiles de consumidores, más o menos propensos al gasto durante la estadía en el destino. Los viajes Vacacionales que se efectúan a través de las agencias de viajes, se caracterizan por incluir estadías en hoteles o resorts de categoría, en destinos de playa o las principales ciudades del mundo, e incluyen experimentar las atracciones locales, por ejemplo, a través de tours (McGuigan, 2018). La mayoría de las comidas son en restaurantes, e incluyen métodos de transporte más costosos como taxis, autos privados o servicios de transfer para movilizarse en destino. Los viajes vacacionales pueden ser muy diversos, dado la gran variada oferta que existe alrededor del mundo, combinando

servicios de diferentes niveles. Existen opciones para todos los niveles de ingreso, desde ofertas para mochileros que es hospedarán en Hostels y tomarán mayormente transporte público y buscarán maximizar el presupuesto de viaje en toda ocasión, mientras que -generalmente- estos viajes son significativamente más extensos.

El avance de la oferta de viajes en internet ha facilitado la reserva de vuelos y estadías para los pasajeros vacaciones. A su vez, aplicaciones como Airbnb, que permiten la estadía en casas de familia o departamentos compartidos, genera facilidades para que los pasajeros puedan ser autónomos a la hora de armar un viaje, recurriendo a comprar por separado los diferentes componentes del viaje, y a su vez comparar precios, generando ahorros.

El pasajero VFR tiene la característica de volar regularmente a destinos donde se encuentran familiares y amigos. Las razones de un viaje étnico pueden ser múltiples, como hacerse presente para simplemente visitar, o compartir en familia fiestas religiosas (bodas, bautismos, bar mitz-vahs, Navidad, Yom Kippur, entre otras), eventos deportivos o también por casos de enfermedades o fallecimientos. El pasajero étnico con frecuencia tiene la posibilidad de coordinar sus viajes con antelación y es menos sensible a las fechas, salvo cuando se trata de viajes imprevistos o urgencias. Es muy usual encontrar tarifas más altas para fin del año calendario, a razón de la gran movilización de pasajeros debido al tráfico étnico y las celebraciones de fin de año. Dentro de los Estados Unidos, ciertas fechas como el Día de Acción de Gracias representan los días de mayor ocupación de vuelos domésticos, dado que -por costumbre- es una celebración que los estadounidenses comparten reunidos en familia (Seaney, 2018).

Las Agencias de Viajes

Si bien no es el objetivo de este trabajo realizar un estudio sobre los diferentes tipos de agencias de viajes o analizar la gran variedad de servicios que las mismas ofrecen en la actual, se considera apropiado hacer una breve distinción de los diferentes tipos de agencias que existen actualmente en el mercado:

- **Agencias de Viajes Globales:** Las mismas tienen presencia a nivel global con oficinas propias o a través de agencias asociadas que atienden a sus clientes en los países donde, tal vez, no tienen presencia con oficinas propias. Generalmente, las agencias globales cuentan con clientes corporativos también con presencia global. Por los volúmenes que manejan, tienen relación cercana con todas las aerolíneas y las principales cadenas de hoteles, y se manejan con altos estándares de calidad. Tal es el caso de American Express Global Business Travel, CWT o BCD Travel.
- **Agencias de Viajes Nacionales:** A diferencia de las agencias Globales, tienen presencia principalmente en un país particular; sin embargo son miembros de redes de agencias internacionales, que buscan competir con las agencias globales, armonizando estándares de calidad y procedimientos operativos.
- **Agencias de Viajes en línea (“OTAs”):** La principal característica de estas agencias multiservicio es que todas las opciones de compra se encuentran disponibles en la página web, donde el comprador efectúa las reservas. Si bien en la mayoría de los casos cuentan con soporte telefónico y servicio posventa, las transacciones se completan en línea vía Internet, como por ejemplo desde un teléfono celular. Ofrecen pasajes de

avión, hoteles, excursiones, autos, traslados, entradas a eventos o parques temáticos, y también paquetes combinando todos los servicios anteriormente mencionados. Las Agencias de Viajes en línea dependen principalmente de la tecnología, por lo que es crucial para ellas mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos. Por la modalidad de compra en línea, los pasajeros pueden fácilmente comparar precios, por lo que atraen a los pasajeros más sensibles al precio, o los pasajeros que prefieren el auto servicio. Más adelante en este trabajo hablaremos puntualmente de este tipo de agencias en la Argentina.

- Consolidadores de tiques aéreos: Se trata de mayoristas de turismo que negocian con los proveedores y revenden a agencias más chicas no registradas como entes de la IATA, o los agentes de viajes “freelance” que trabajaban con una cartera fija de clientes.
- Tour Operadores: Se trata de mayoristas de turismo que negocian con los proveedores (aerolíneas, hoteles, atracciones, etc) y confeccionan paquetes de viajes, vendiendo los “tours” completos, a una agencia minorista u otra agencia que no tiene su propio departamento de paquetes.

Otros jugadores claves en la distribución de tiques en el canal indirecto

- IATA (*“International Air Transport Association”*) es una asociación de 290 aerolíneas del mundo presentes en 117 países y fundada en 1945 en La Habana, Cuba. Los miembros de la IATA representan en la actualidad el 82% de la oferta de vuelos mundial. La IATA establece y reglamenta estándares técnicos y de seguridad para las aerolíneas, apoya la operación aerocomercial sirviendo a sus aerolíneas asociadas con

actualizaciones y reportes, organizando conferencias para discutir temas referidos a la aviación comercial como servicios, medioambiente y la simplificación de procesos. Entre los ejemplos más conocidos, la IATA creó un sistema de identificación de aeropuertos y estaciones de tren a nivel global que consiste en un código de tres letras, a través de la resolución IATA 763, que se actualiza cada dos años. En base a esta resolución, en la Argentina el código “EZE” representa al código del Aeropuerto Internacional de Ezeiza Ministro Pistarini, y el código “AEP” fue asignado para el aeropuerto metropolitano “Jorge Newbery”. Entre otras cosas, la IATA administra las licencias que permiten a las agencias de viajes comercializar tiques aéreos, administrando un sistema de garantías que protege a los clientes y a las aerolíneas ante el posible cierre de negocios de una agencia de viajes. Su casa matriz se encuentra en Montreal, Canada; y las oficinas ejecutivas en Ginebra, Suiza.

- ATPCO (*“Airline Tariff Publishing Company”*) es una corporación privada que recolecta, agrupa y distribuye toda la información relacionada con tarifas de las aerolíneas y la industria de viajes. Provee contenido a más de 427 aerolíneas alrededor del mundo, y alimenta casi el 100% de la información intermediada sobre tarifas del mundo, con un aproximado de 211 millones de tarifas activas en su base de datos (ARC, 2020). Los usuarios de ATPCO son los Sistemas de Distribución de Vuelos (GDSs), las agencias viajes que usan esos GDSs, los sistemas de reservas, entre otros proveedores de la industria. La casa matriz está ubicada en Washington International Airport, con otras oficinas en Miami, Nueva York, Londres y Singapur. ATPCO pertenece a 11

compañías aéreas (Air Canada, Air France, All Nippon Airways, American Airlines, British Airways, Delta Air Lines, Hawaiian Airlines, KLM Royal Dutch Airlines, Latam Airlines, Lufthansa German Airlines y United Airlines).

- ARC (“*Airline Reporting Corporation*”) es la compañía que tiene como su principal función proveer las liquidaciones de las transacciones entre las aerolíneas entre sí y también para con las empresas proveedoras de viajes (como las agencias de viajes tradicionales y en línea) que venden sus productos y servicios en los Estados Unidos. La ARC pertenece a nueve mayores aerolíneas, y también ofrece reportes de transacciones en otras industrias incluyendo financieras. En 2018, la ARC procesó más de \$94.8 mil millones de dólares americanos entre las transacciones de sus clientes. Fue creada en 1984 como una compañía privada, siguiendo la desregularización de las aerolíneas en los Estados Unidos.
- BSP (“*Billing and settlement plan*”) es un sistema diseñado para facilitar la venta, el reporte y los procesos de conciliación de todos los agentes de venta certificados por la IATA, así como también proveer control financiero y el cash Flow de las aerolíneas (IATA, 2020). Por su operación en 180 países, las operaciones de BSP pueden ser consideradas de alcance global, sirviendo más de 370 aerolíneas asociadas con un servicio en 99% en tiempo real. En 2017, el BSP de la IATA procesó operaciones de compraventa de servicios por \$236 mil millones de dólares americanos. Así como el ARC opera dentro de los Estados Unidos de América, el BSP opera en el resto del mundo, incluyendo Canadá, México y Argentina. Las Agencias de Viajes generan un

único reporte semanal para reportar y abonar sus ventas a BSP, las ventas son reportadas automáticamente simplificando la tarea de reportar todos los tiques electrónicos. Además, BSP opera como sistema de control, generando débitos o créditos a las agencias de viajes si han surgido errores a la hora de aplicar las regulaciones tarifarias disponibles en el GDS a la hora de emitir o reemitir un boleto.

- OAG (“*Official Aviation Guide*”) es el proveedor global de información de itinerarios de vuelo y estatus de vuelos en tiempo real (OAG, 2020). La compañía fue fundada en 1929 y está actualmente basada en el Reino Unido, con operación en Estados Unidos, Singapur, Japon, Lituania y China. Desde 1962, alimenta los Sistemas de Distribución Globales (GDSs) con la información de la programación de vuelos de las compañías asociadas y otra información pertinente para la confección de itinerarios de vuelo, como puede ser el tiempo de conexión mínimo de cada aeropuerto para una ruta determinada. A partir de 1983 incorporó en sus bases de datos la información pertinente al estado de la operación de los vuelos incluyendo datos sobre horario de salida, horario de llegada y factores climáticos de la ruta. Desde 2014, todos los interesados pueden acceder a esta información a través de la aplicación celular Flightview.
- SITA (“*Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques*”) es la compañía líder multinacional de tecnología que provee soluciones a 400 miembros activos incluyendo aerolíneas, aeropuertos, compañías proveedoras de servicios aeronáuticos, organizaciones de control de espacio aéreo (Sita.aero, 2020), lo que representa el 95%

del mercado de la aviación comercial mundial. SITA trabaja junto con IATA, y asociaciones locales para asegurarse estar completamente alineados y proveer soluciones a las necesidades actuales y futuras de la industria. Con presencia en 200 países y trabajando en más de 60 idiomas, provee servicios para las operaciones aeroportuarias y seguridad, comunicaciones incluyendo comunicación en vuelo, procesamiento de equipaje, operaciones de cargo, sistemas comerciales (distribución, precio, maximización de ingresos, procesamiento de pasajeros, etc). Entre los desarrollos más recientes incluye: creación de un kiosko en un aeropuerto para la venta de tiques, primer uso de realidad aumentada para una aerolínea, herramientas para el manejo del flujo de pasajeros en diversos aeropuertos utilizando tecnología de geolocalización, entre otros.

Breve reseña de los actuales servicios aéreos. La tendencia a la desagregación.

El objetivo de toda aerolínea es el transporte de pasajeros y carga, de una ciudad a otra. Sin embargo, existen múltiples alternativas de productos y servicios que son ofrecidos para alcanzar tal fin, y si bien las características de los servicios varían (aeronaves, diseño de los asientos, oferta de servicio a bordo) existen aproximadamente seis categorías estandarizadas a través de la industria:

(Seatguru.com, 2020)

- Clase Económica, corto alcance
- Clase Económica, largo alcance
- Clase Económica Mejorada o Premium

- Clase Ejecutiva, corto alcance
- Clase Ejecutiva, largo alcance
- Primera Clase, largo alcance

El objetivo de esta sección del escrito es identificar los servicios que son ofrecidos en la actualidad. Mientras que las aerolíneas que son consideradas “de servicio completo”, como Lufthansa, United Airlines, o Latam, incluyen todos estos niveles de servicio, las aerolíneas “de bajo costo” tienen un menú de opciones más reducido. En otros casos, la diferencia radica en la forma en la cual se comercializan los productos: ya sea que están incluidos en la tarifa, o se venden por separado como complementos o “*ancillaries*”.

En la siguiente tabla se presenta a modo de referencia un resumen de los estándares de estos servicios para las compañías de servicios completos; sin embargo, las aerolíneas pueden ofrecer diferentes combinaciones de productos.

Tabla 1. Estándares actuales de servicios

	Clase	Económica			Ejecutiva		Primera
		Alcance	Corto	Largo	Mejorada	Corto	Largo
Tipo de tarifa	Restringida	No permite cambios	No permite cambios	Cambios con penalidad	Cambios con penalidad	Cambios con penalidad	Cambios con penalidad
	Flexible	Cambios con penalidad	Cambios con penalidad	Sin penalidad	Sin penalidad	Sin penalidad	Sin penalidad
Asientos	Asientos	43 - 46 cm	43 - 46 cm	43 - 52 cm	53 - 55 cm	52 - 66 cm	52 - 96 cm
	Entre filas	76 - 88 cm	76 - 88 cm	96 - 100 cm	96 - 100 cm	150 - 160 cm	152 - 213 cm
	Reclinación	0 - 6 cm	6 - 10 cm	12 - 16 cm	12 - 16 cm	Asiento Cama	Asiento Cama

Alimentos	Comidas	A la venta	Servicio de comidas ligeras; snacks	Servicio de comidas ligeras; snacks			
	Bebidas	No - alcohólicas	Alcohólicas con restricciones	Alcohólicas	Alcohólicas	Alcohólicas	Alcohólicas
Equipaje	En Cabina	1 artículo personal	1 artículo + equipaje de mano	1 artículo + equipaje de mano			
	En Bodega	Aplican cargos	0 - 1 pieza sin cargo	2 piezas	2 piezas	2 piezas	2 piezas
Amenidades	Embarque Prioritario	No	No	Si	Si	Si	Si
	Kit de amenidades	No	En ocasiones	Si	Limitado	Si	Si
	Otros	Opción de Entrenimiento Personal	Opción de Entrenimiento Personal	Entrenimiento Personal	Entrenimiento Personal	Salon de pre-embarque, Entrenimiento Personal, Ropa de Dormir	Salon de pre-embarque, Entrenimiento Personal, Ropa de Dormir

Fuente: Producción Propia, en base a datos de la industria obtenidos en el sitio web Seatguru.com, 7 de Julio de 2020.

A lo largo de los años, y más específicamente a partir del 2008, la industria aerocomercial comenzó a buscar los medios para ser más rentable. En junio de 2008, la suba del barril del petróleo a casi \$132 dólares americanos -un 72% más que en Junio del año anterior (Countryeconomic.com, 2008), afectó notablemente la rentabilidad del sector aerocomercial global. Luego de varios períodos con márgenes negativos, las aerolíneas vieron la necesidad de generar nuevos ingresos sin perder competitividad directamente aumentando los precios de los boletos. Por esa razón comenzó un proceso de desagregación o “*unbundling*”, por el cual las aerolíneas separan elementos del servicio que estaban incluidos originalmente en el precio del tique, para ofrecerlos como productos separados. Esta modalidad, no sólo agrega un ingreso adicional a las aerolíneas, sino que asegura que las tarifas se mantengan competitivas y que los pasajeros elijan “a la carta” qué servicios desean consumir. Así

mismo, se benefician de no abonar servicios que no están interesados en obtener o de los cuales no harán uso.

Las aerolíneas desagregaron servicios como maletas de equipaje despachadas, embarque prioritario, acceso a internet inalámbrica, asientos con ubicación preferencial dentro de la aeronave, o comidas y bebidas a bordo (Kollau, 2011). Esta nueva fuente de ingreso también sirvió como incentivo para la creación de nuevos productos en el menú de ofertas a los clientes, que a su vez no estaban reguladas por muchos países. Por ejemplo, la aerolínea Continental Airlines creó un sistema de garantía de tarifas llamado “*FareLock*”, que permitía a los clientes hacer una reserva y garantizar la tarifa -por naturaleza de compra inmediata- por cierta cantidad de días (con un precio de \$9 dólares americanos para fijar la tarifa 3 días, o \$19 dólares por 7 días).

El modelo de desagregación fue expandiéndose a través de la industria, tanto para aerolíneas de servicio completo como las aerolíneas de bajo costo. En 2017, los servicios complementarios se consolidaron como factores claves del margen de ganancia de las aerolíneas, representando para Spirit el 46% de las ventas totales, 43,6% para Viva Aerobus, 42,4% para Frontier; y representando \$50.97 dólares americanos por pasajero para Spirit, \$48.33 para Frontier y \$38.83 para United Airlines. La tabla siguiente muestra los ingresos registrados por la venta de servicios complementarios en 2017:

Tabla 2. Ingresos por servicios complementarios en 2017 (dólares americanos)

Aerolínea		En miles de millones	
1.	United Airlines	\$	5.75
2.	Delta Airlines	\$	5.39
3.	American Airlines	\$	5.27
4.	Southwest	\$	3.08
5.	Ryanair	\$	2.30
6.	AirfranceKLM	\$	1.97

7.	Lufthansa	\$	1.95
8.	Alaska	\$	1.34
9.	AirCanada	\$	1.33
10.	EasyJet	\$	1.28
Total		\$	29.66

Fuente: Producción propia. Datos extraídos de CarTrawler Intelligence for 2018 – “2017 Top 10 Airlines Ancillary Revenue Rankings” – IdeaWorksCompany.com LLC, 2018, recuperado el 4 de Julio de 2020.

A medida que las aerolíneas comenzaron a cobrar servicios por separado, el descontento de algunos pasajeros ha aumentado también. Si bien no es el objetivo de este trabajo analizar esa relación, en el trabajo de investigación llevado a cabo por los autores Sven Tuzovica , Merlin Simpsonb , Volker Kuppelwieserc y Joerg Finsterwalderd titulado “Desagregación de la industria aerocomercial: Un estudio empírico de los costos adicionales y sus consecuencias con el comportamiento del consumidor”² tras realizar una encuesta a 423 viajeros, se concluyeron las siguientes afirmaciones:

- los pasajeros apoyan esta estrategia de precios; pero tienen tendencia a enojarse si se sienten defraudados por cargos adicionales que no tienen una clara razón de ser
- los pasajeros tienen menos tendencia a sentirse defraudados por cargos adicionales cuando la propuesta de valor es clara
- los pasajeros enojados tienen tendencia a un comportamiento vengativo con las aerolíneas que los defraudan, y también a evitar el pago de esos cargos adicionales en futuras ocasiones

² Traducido del inglés “*Unbundling in the airline industry: An empirical study of airline fees and their consequences on customer behavior*”

La transparencia en cuanto a qué servicios están incorporados, y cuáles no en un tique aéreo, parece resultar crucial para evitar la frustración de los clientes. Esto se ha convertido en un eje de discusión y polémica entre los foros de pasajeros: *“Necesitas una supercomputadora a veces para adivinar qué estás comprando y qué no”* se queja el analista de la industria de viajes Henry Harteveltdt del *Atmosphere Research Group* (New York Times, 2017). Paul Hudson, el presidente de la agrupación de clientes llamada *“Flyersrights.org”* dice *“Hoy en día debe hacerse más investigación que nunca”*.

Dentro de las nuevas arquitecturas de marcas, ciertas tarifas que pueden sonar similares (como las *“Económica Básica”* de American Airlines o Delta Airlines) pueden enmascarar diferencias en el nivel de servicio ofrecido, y *“las agencias de viajes en línea hacen un trabajo pobre explicando qué es lo incluido en una tarifa”* (Wichter, 2017). El problema radica en que *“la mayor limitante que tienen los sistemas de reservas es el número de clases de reserva”* (Belobaba, 1987) impidiendo hacer una carga individual de múltiples tarifas que soporten todas las combinaciones posibles de productos adicionales que se encuentran disponibles en la actualidad.

Consideraciones sobre la rentabilidad de las aerolíneas

Históricamente, las aerolíneas han sufrido ciclos económicos favorables y desfavorables, debido a las más diversas cuestiones, desde terrorismo a epidemias. Las aerolíneas del mundo han pasado de períodos de pérdidas, como entre 1990 a 1993 cuando entre todas perdieron \$20 mil millones de dólares americanos; y también períodos de ganancias como entre 1995 a 2000 cuando sumaron \$40 mil millones en ganancias. Este es un ejemplo de los ciclos naturales de la industria, que resultan de eventos como la Guerra del Golfo Pérsico y su posterior recesión, o los ataques terroristas del 11 de Setiembre de 2001. Estos eventos vienen a interrumpir los períodos de expansión de la

industria aerocomercial global. Otros eventos que entorpecen un desarrollo sostenido son asociados a la volatilidad en el precio del barril de petróleo, como pasó entre el 1999 y el año 2000, en el cual el precio del galón en los Estados Unidos pasó de 40 centavos a 75 centavos, afectando significativamente los márgenes operativos. Para compensar ese impacto, y mantener la rentabilidad, las aerolíneas vieron la necesidad de impulsar la venta de aviones e invertir en compañías de tecnología y comunicaciones, sólo para citar un ejemplo de cuán sensible es la industria y cómo puede variar su performance en términos de rentabilidad en forma inesperada en el corto o mediano plazo.

Los resultados financieros de las aerolíneas pueden ser afectados por pequeños cambios en los costos operativos o los ingresos por ventas, también teniendo en cuenta el alto nivel de operaciones y equipamiento que la industria debe sostener. Las aerolíneas, por la naturaleza del negocio, requieren de alto equipamiento, que a su vez está asociado a altos costos de leasings o deuda.

A los fines del presente trabajo, resulta significativo analizar los costos de distribución. En la tabla 3 se puede observar una comparación entre 2019 y 2018 de los costos de distribución en relación a todos los Costos Operativos y la Ganancia Operativa.

En la misma, se observa que los gastos de distribución representan un rango que representa desde el 3.75% al 4.95% de todos los costos operativos para el período 2018-2019, y que en dos de los tres casos, se han registrado aumentos.

Tabla 3. Costos de Distribución sobre Costos Operativos de las principales compañías de Estados Unidos (en millones de dólares americanos)

	American Airlines		United Airlines		Delta Air Lines	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ganancia Operativa	\$ 45.768	\$ 44.541	\$ 43.259	\$ 41.303	\$ 47.007	\$ 44.438
Costo Operativo	\$ 42.703	\$ 41.885	\$ 38.958	\$ 38.074	\$ 40.389	\$ 39.174
Costos de Distribución	\$ 1.602	\$ 1.520	\$ 1.651	\$ 1.558	\$ 1.993	\$ 1.941
% Costo Distribución vs Costo Operativo	3.75 %	3.63 %	4.24 %	4.09 %	4.93 %	4.95 %

Fuente: Producción Propia, en base a los resultados financieros públicos de AAL, UAL, DAL

Las Aerolíneas de bajo costo

Una sólida estrategia competitiva puede ser definida en base al modelo de Michael Porter de dos tipos de ventajas competitivas: liderazgo en costos y diferenciación. El liderazgo en costos, de hecho, ha permitido el crecimiento de un nuevo grupo de aerolíneas a partir de 1990: las aerolíneas de bajo costo. Como vimos en la sección “Situación de la industria aerocomercial en el mundo” del Capítulo Uno, el sector de las aerolíneas de bajo costo venido creciendo y ganando terreno en el mundo entero (Asia, Europa, Norteamérica y Sudamérica).

Si bien el boom de este grupo de aerolíneas se dio en la década de los 90s, Southwest Airlines fue la primera aerolínea de bajo costo, fundada en 1967, y en la actualidad es la aerolínea de bajo costo más grande del mundo (Southwest.com). Pero fueron los avances en ciencia y tecnología los que han ayudado a reducir costos operativos y otras ineficiencias, y convirtieron este modelo en oportunidad para el resurgimiento en los años 90. En la actualidad existen 24 aerolíneas de bajo costo alrededor del mundo.

Entre las características principales de los LCCs (por la sigla en inglés “*Low Cost Carriers*”) los autores Kachaner, Lindgardt y Michael, en el libro “Modelos innovadores de modelos de negocios de bajo costo”³, podemos resaltar:

- Estrategia de costos;
 - buscan mantener costos bajos a lo largo de toda la cadena de valor (desde aprovisionamiento interno, hasta la distribución)
 - diseñan estructuras de costos en forma consistente con la propuesta de valor y en forma rentable

- A nivel organizacional;
 - maximizan la eficiencia operacional
 - adoptan políticas radicales de recursos humanos
 - buscan asignar en forma correcta los empleados más nuevos, para puestos acordes que requieren menor experiencia
 - promueven una cultura visionaria y emprendedora

- A nivel Cadena de Valor;
 - alinean y optimizan el uso de activos

³ Traducido del inglés “*Innovating low-cost business models*”

- delinear claramente actividades centrales con actividades secundarias
- se apoyan, siempre que sea posible, en activos modernos y actualizados
- A nivel Servicios;
 - diseñan productos y servicios de alto atractivo para los segmentos correctos
 - se enfocan en servicios estandarizados, simples, orientados al servicio de transporte básico y eliminando atributos secundarios
 - establecen estándares de servicio consistente para soportar una propuesta de valor sólida
 - cuentan con marcas con presencia y sentido de confiabilidad
- A nivel Rentabilidad;
 - establecen precios competitivos para los servicios centrales
 - desagregan los servicios secundarios, comercializándolos en forma separada

Siendo consistente con los objetivos propuestos en el presente trabajo no se desarrollarán en mayor profundidad a las LCC, sin embargo es de importancia establecer una comparación con las aerolíneas tradicionales. Las ventas de las aerolíneas de bajo costo se realizan principalmente por canales directos (en línea o a través de propias centrales de reservas) y tienen muy poca penetración a través de las agencias de viajes; mientras que las aerolíneas tradicionales dependen significativamente de la distribución indirecta. En el último tiempo, las LCC -como Southwest en los Estados Unidos-

han buscado la forma de incorporar su oferta a los GDSs para dar batalla en el canal indirecto a las aerolíneas de servicio completo y pelear por cuotas de mercado (Baker, 2019).

Por ofrecer principalmente sus servicios a través de canales directos, las aerolíneas low cost no se enfrentan a las limitantes ni el cuello de botella de los GDSs: la distribución directa les permite ofrecer una gran variedad de servicios complementarios en sus páginas web (Chowdhury, 2007). Como hemos visto en la Tabla 2 anteriormente, los servicios complementarios representan un ingreso significativo para las aerolíneas, y por lo tanto existe también una necesidad de las aerolíneas tradicionales de adaptar sus sistemas de distribución a un modelo que les permita aumentar esos ingresos a través de los canales indirectos y solucionar el cuello de botella para mantener la competitividad. Tal como menciona la experta en Distribución por NCD, Jenny Ovalles, en una entrevista de profundidad *“las aerolíneas invierten millones de dólares para mejorar sus servicios y productos y necesitan un canal de distribución indirecta que les permita, no sólo mostrarlos, sino también venderlos”*.

Capítulo 2. La Nueva Capacidad de Distribución (“NCD”)

Definición

NCD es un nuevo estándar de tecnología, que alcanza toda la industria aerocomercial a través de IATA, que permite a las aerolíneas y agencias de viajes compartir un contenido de vuelos y servicios complementarios, significativamente más rico que el contenido al que se puede acceder sólo a través de los GDSs (IATA, 2013). “*Me gusta referirme a NCD como un nuevo idioma*”, dice la experta en implementación de NCD; Jenny Ovalles. Este “nuevo idioma” empodera a la industria de vuelos comerciales a transformar la forma en que los tiques aéreos son vendidos, dando respuestas a las limitantes actuales: mayor diferenciación de los productos, acceso a información más específica de los productos, servicios y condiciones; reduce los tiempos que las nuevas tarifas están disponibles al mercado, permite generar ofertas personalizadas, y facilita un proceso de compra más transparente a través de la desagregación de servicios.

La Nueva Capacidad de Distribución es un nuevo estándar de transmisión de datos basado en XML (del inglés “*Extensible Markup Language*”, o en castellano “Lenguaje de Mercado Extensible”), un metalenguaje de los sistemas informáticos que permite a los usuarios definir su propio lenguaje a la medida de sus necesidades. Este lenguaje permite intercambiar datos independientemente de la forma en que operan los sistemas y sus aplicaciones, permitiendo hacerlos legibles tanto para seres humanos en forma clara y fácil de leer, como para los sistemas informáticos, lo que resulta prometedor para las páginas web de viajes del futuro.

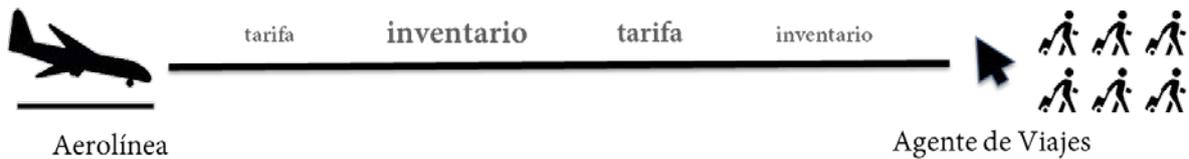


Figura 6. Esquema de la comunicación a través de los GDS. Producción propia en base a vídeo de la IATA “New Distribution Capability (NDC) Program - A look into the future”. Recuperado de YouTube.com

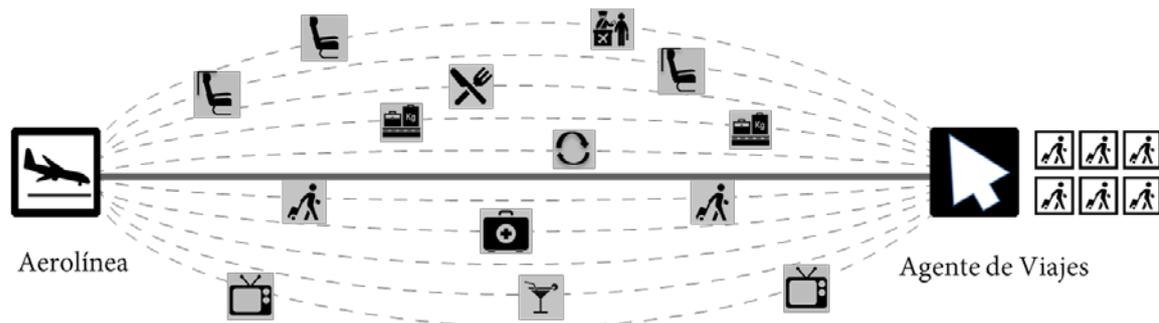


Figura 7. Esquema de la comunicación a través de la NCD. Producción propia en base a vídeo de la IATA “New Distribution Capability (NDC) Program - A look into the future”. Recuperado de YouTube.com

Historia de “NCD”

Si bien se comenzó a escuchar más de la implementación de la Nueva Capacidad de Distribución a lo largo del 2018, este proceso de modernización de la distribución aerocomercial tiene sus antecedentes en el año 2012, cuando las bases del modelo fueron aprobadas por la IATA. En agosto de 2014, el Departamento de Transporte de los Estados Unidos (conocido como “DOT”, por sus siglas en inglés provenientes del nombre “*US Department of Transportation*”) también dio luz verde al avance de esta modalidad. En septiembre del 2015, la IATA presentó el primer conjunto de normativas y estándares que darían a luz al NCD como la conocemos hoy.

Sin embargo, algunas aerolíneas ya habían comenzado el uso del metalenguaje XML para la fijación dinámica de precios de algunos servicios complementarios como por ejemplo United Airlines

lo había hecho para fijar el precio de sus asientos de *Economy Plus*, y esa modalidad trabajaba a través de los GDSs.

En 2016, IATA contrató a la firma de tecnología Sia Partners para llevar a cabo un estudio de diversas soluciones tecnológicas certificadas en el Registro de la NCD, y esas conclusiones fueron dadas a conocer en uno de los primeros documentos oficiales sobre NCD. Durante los años consecutivos, IATA continuó trabajando con Sia Partners en investigación, haciendo seguimiento del progreso y los avances que NCD estaba teniendo -incluyendo el aumento de 65 nuevos proyectos de implementación de NCD; la certificación de los tres principales Sistemas de Distribución Globales como Agregadores, y de las diversas compañías de IT que comenzaban sus procesos de certificación en el nuevo estándar de distribución. Estos avances permitieron tener una visión más clara de la nueva tecnología y sus alcances, y de todos sus beneficios, así como también permitieron identificar cuáles serían las necesidades de los intermediarios para adaptarse a los cambios. A medida que el tiempo fue avanzando, las soluciones se fueron perfeccionando y haciendo más sofisticadas, tomando en cuenta también las expectativas de las aerolíneas, como la personalización y la administración de la toma de pedidos. El estándar también evoluciona al incorporar la casuística de las aerolíneas y las empresas tecnológicas. Por su parte, el entorno digital está en evolución constante y permite adelantarse a las problemáticas que puede acarrear este estándar, como por ejemplo, la necesidad de administrar volúmenes incrementales de datos, o de incorporar la complejidad de incorporar los múltiples acuerdos interlineales que existen entre las compañías aéreas.

¿Qué cambio representa NCD en el canal indirecto?

En la presente sección se describirá cómo funciona NCD, y se esclarecerán las diferencias principales entre NCD con el estándar de distribución vía GDS.

Al observar la ilustración 10 podemos observar que, al compararla con la ilustración 5, no se presentan cambios dramáticos. Sin embargo, se trata de una simplificación de un sistema, y al comenzar un paralelismo podemos notar:

- a. Los agregadores de contenido reemplazan el rol de los GDSs
- b. Las agencias de viajes (como las agencias en línea u otras que no necesiten agregar el contenido de varias aerolíneas, o tengan sus propios sistemas para hablar el lenguaje de NCD) pueden no necesitar de agregadores de contenido y ellos mismos agregarlo
- c. En el modelo de los GDSs, las tarifas (provenientes de ATPCO), la programación de vuelos (proveniente de OAG) y los inventarios de clase de reserva (proveniente de las aerolíneas) eran combinadas por el GDS, mientras que en modelo del NCD esta oferta se combina e impulsa desde la aerolínea, lo que permite que adicionalmente sea combinada con servicios complementarios. Si el pasajero desea identificarse, las aerolíneas también podrán ofrecer promociones personalizadas en base al perfil o estatus del cliente.

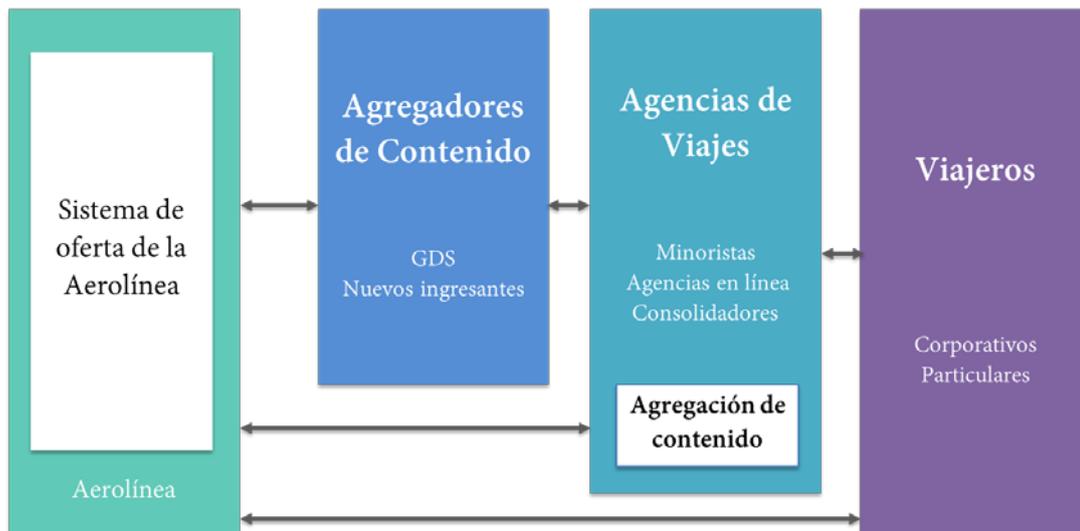


Figura 8. Cómo funcionará NCD Fuente. Producción propia en base a esquema presentado por la IATA.

En este nuevo lenguaje las agencias de viajes tendrán la habilidad de generar reservas y emitir boletos en nombre de sus clientes directamente en el entorno de la aerolínea. Como se observa en el diagrama presentado en la ilustración 8, las agencias trabajarán con agregadores de contenido. Éstos son compañías de tecnología que crearan para sus clientes, las agencias de viajes, una interface que combinará todos los datos provenientes de la conexión entre la agencia y cada una de las aerolíneas. Los agregadores de contenido jugarán un papel crítico en el nuevo paradigma de distribución de la mano de la NCD.

Por más que una agencia tuviera conexión de NCD directa con una aerolínea, sin un agregador, se vería en la necesidad de trabajar en forma separada dentro del ecosistema de cada aerolínea: un agregador le permitirá trabajar con múltiples aerolíneas en una misma plataforma, facilitando el trabajo al asesor de viajes significativamente. Los agregadores, al presentar todo el contenido proveniente de las aerolíneas (inventarios, servicios adicionales, etc) al agente de reservas en forma simultánea, le permitirá fácilmente generar comparaciones. A su vez, IATA tendrá previamente

identificados a las agencias de viajes, y proveerá a cada uno de los agentes un código de seguridad que valide las transacciones como seguras, y así verificar su autenticidad.

Cuando el asesor de viajes solicite a la aerolínea la información de vuelos e inventarios para crear un itinerario, las aerolíneas podrán impulsar sus ofertas y también brindar información de productos complementarios que apliquen para tal viaje. El agregador, en cuestión de segundos, presentará todas las posibles combinaciones de opciones y servicios de las múltiples aerolíneas que compiten mutuamente para captar ese pasajero, y el agente podrá seleccionar aquella que le resulte más conveniente. La aerolínea cuya opción ha sido elegida recibirá una solicitud de bloquear ese espacio, y todas las demás opciones que fueron presentadas virtualmente se evaporarán, y no quedarán disponibles para el futuro. En ese entonces, la aerolínea responderá con una confirmación, e informará si es necesario efectuar un pago en ese momento o la reserva puede ser abonada posteriormente. El agente de reservas necesita declarar cuál será la forma de pago: el código de seguridad de IATA entrará en juego para reconfirmar que la transacción está siendo solicitada por un agente de viajes registrado. Si el cliente abona la transacción en efectivo o una posible transferencia bancaria, la aerolínea precisa saber con certeza que el asesor de viajes está confirmando el pago, y que el mismo llegará a la aerolínea a través de ARC o BSP. Si la forma de pago fuera una tarjeta de crédito, con el código de la confirmación de la compra la aerolínea puede proceder a emitir el tique.

Una vez con el tique emitido y en su base de datos, la aerolínea le responderá a la agencia con el recibo del itinerario, habilitando ya al pasajero a volar.

Si la agencia necesitara hacer cambios en ese itinerario, se repetirá el proceso para ajustar los vuelos al nuevo requerimiento (esto puede surgir de un cambio voluntario del pasajero o un cambio involuntario por parte de la aerolínea, como un cambio de horario, cancelación de vuelo, etc).

Una de las principales diferencias radica en que, en el mundo de los GDSs, la emisión (o reemisión) de un boleto es generada por la agencia de viajes, y ésta es la responsable de aplicar correctamente las tarifas, mientras que en el nuevo lenguaje de NCD, la emisión se realiza en el ecosistema de la aerolínea, desafiando a la agencia de la responsabilidad sobre la correcta aplicación de las tarifas y las normas tarifarias. Esto es de suma importancia, considerando que las agencias estaban expuestas a la auditoría de boletos por parte de las aerolíneas, y de tal forma, ante un error en un tique, necesitaban responder ante las notas de débito de las aerolíneas, sin tener -en ocasiones- la posibilidad de reclamar esos diferenciales a sus pasajeros, o teniendo que afrontar cargos adicionales por la generación del débito, afectando ésta la rentabilidad de dicha transacción.

Las agencias de viajes en línea, por la naturaleza tecnológica de su plataforma en un metalenguaje XML, podrían conectarse directamente con varias aerolíneas sin la necesidad de agregadores: la forma en que las agencias de viajes, tanto en línea como convencionales se pueden conectar a NCD, es diversa. Para llevarlo a la realidad concreta, Jenny Ovalles en su entrevista dijo que “no existen dos implementaciones totalmente iguales”.

El rol de los Agregadores

Una vez que el contenido de NCD ha sido creado, necesita ser “combinado” con el contenido de NCD de otros proveedores para ser puesto a disposición a los agentes de viajes alrededor del mundo,

de una forma que sea apropiada, permita procesar alto volumen de información, y a la vez en un formato ¡que genere ventas! De esto se encargan los Agregadores. Si bien el nombre “Agregadores” proviene de la traducción del inglés por el nombre de “*aggregators*”, vale aclarar que el verbo “*to aggregate*” significa no sólo “*agregar*” sino también “*juntar, poner en conjunto*”, y eso es - precisamente- lo que hacen estos intermediarios. Además de poner en una única pantalla, la información proveniente de diversos “ecosistemas de información”, también son los encargados de procesar los pedidos de información por parte de las agencias, luego presentar la oferta, tomar el pedido, confirmarla, informar en forma segura la información de tarjeta de crédito y ofrecer un recibo.

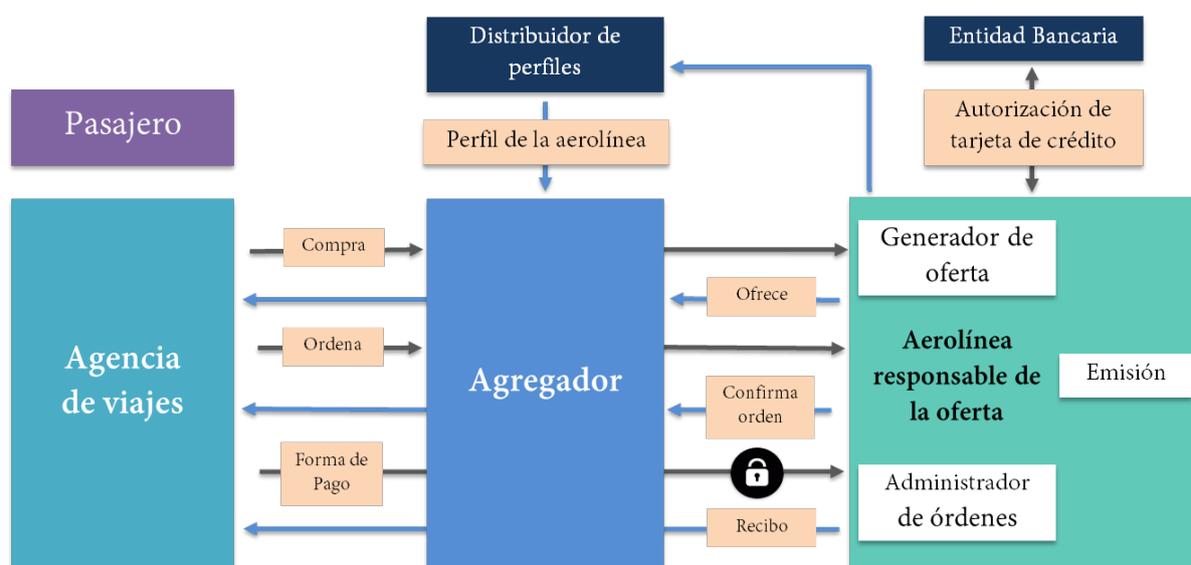


Figura 9. Cómo funciona NCD para la compra y orden del pedido. Producción propia en base a gráfico de la IATA.

Los agregadores pueden ser empresas de tecnología que han adaptado sus sistemas al nuevo lenguaje de NCD -como es el caso de los GDSs, para transformarse en agregadores- o son compañías ajenas al mercado que buscan ingresar en el sector capitalizando la nueva oportunidad que ofrece la disrupción digital.

Los agregadores a su vez incluyen aerolíneas, hoteles, rentadoras de autos, seguros, servicios complementarios, etc. En su mayoría son sistemas con una estructura modular que les permite fácil integración con los sistemas ya existentes de cada cliente (TpConnects, 2020).

Para ofrecer servicios la IATA debe certificar dichos proveedores de tecnología, y los agrupa en distintos niveles en base a las capacidades que son capaces de ofrecer. Esos niveles de certificación han ido actualizándose a lo largo del tiempo, tal como NCD ha ido incorporando funcionalidades, e incluso los niveles iniciales ya han sido retirados (por ejemplo en marzo de 2019 se introdujo el Nivel 4 y se discontinuó el Nivel 1). Los niveles son acumulativos, incorporando cada nivel las funcionalidades anteriores.

En la figura 9 se puede observar los detalles de cada nivel. El nivel 1, por ejemplo, da acceso a la información de precios y servicios complementarios una vez que la compra del tique aéreo fue completada (por otra vía, no NCD). Para esto ofrece acceso a mapas de asientos, franquicias de equipaje adicional, cargos por exceso de equipaje, etc. El nivel 2, permite visualizar y buscar ofertas, aunque este nivel no permite crear y completar el proceso de compra de un tique. Puede ser útil, por ejemplo, para sitios de comparación de tarifas aunque no podrán vender tiques y para eso deberán solicitar el nivel 3, que sí permite acceder al contenido ofrecido y además completar órdenes. El nivel 4, permite además editar transacciones (modificación de órdenes ya confirmadas) y también certifica la capacidad de escalabilidad del sistema, considerando que el número de transacciones en NCD continuará aumentando.

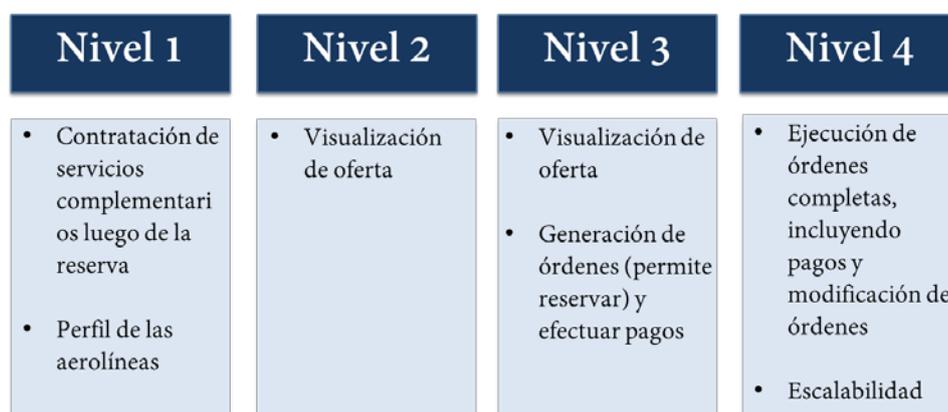


Figura 10. Niveles de Certificación de NCD de la IATA. Fuente: Producción propia en base a esquema de YieldContentHub

Para generar un espacio de interacción y con el fin de generar mayor colaboración entre las empresas trabajando en el avance de la implementación y desarrollo del estándar, IATA creó una herramienta llamada “NDC Matchmaker”, que es un sitio web gratuito que le permite a las aerolíneas, agregadores y otras empresas planificar y colaborar en la creación de soluciones para el desarrollo de NCD. Los usuarios deben registrarse para conectar con otras compañías y compartir sus buenas prácticas, mientras cumplan con los lineamientos de la competencia impuestos por IATA.

NCD y los Clientes Corporativos

Para las corporaciones y sus responsables de viajes, existen cuatro ventajas principales de la implementación de NCD, a saber:

- **Ofrecerá más control.** Mientras que una de las funciones específicas de los *Travel Managers* radica en la “maximización de los presupuestos de viajes” (Lubbe, 2003), NCD permitirá alinear la oferta de pasajes y servicios complementarios a la política de viajes del cliente corporativo, algo que a través de los GDSs no es posible dado que algunos servicios se ofrecen en conjunto, dentro de la tarifa aérea. Un ejemplo podría ser que una corporación decida ahorrar costos restringiendo el uso de salones

ejecutivos al momento del pre-embarque, y en la actualidad ese ingreso es parte de la tarifa de Clase Ejecutiva por lo que no es posible de separar. En el futuro, a través de NCD, existirá la posibilidad de que las aerolíneas también comercialicen el acceso a un lounge en forma separada, y que sólo las compañías que autoricen el uso de salones ejecutivos permitan adquirir el ingreso. Es de considerar, que el costo de los salones ejecutivos antes o después de un viaje o durante las conexiones, ya se encuentra incluido en el costo de los tiques de Clase Ejecutiva.

- **Menos reservas fuera de la política de viajes.** Los Gerentes de Viajes negocian con las aerolíneas y se comprometen a cumplir con cierto volumen de pasajes a cambio de descuentos corporativos. Sin embargo, las agencias también cuentan con objetivos de ventas negociados con las aerolíneas, que en ocasiones, podrían entrar en puja con los intereses del Gerente de Viajes. NCD permitirá a los Gerentes de Viajes delimitar la oferta a la que tienen acceso sus viajeros, con el fin de dirigir la venta a las aerolíneas con las que la empresa se ha comprometido, y así reforzar la política de viajes. También, permitirá excluir de la oferta aquellos vuelos que se encuentren fuera de cierto rango de precios, o sea, estableciendo precios límites a las aerolíneas para vuelos en rutas determinadas, o generando alertas automatizadas a miembros de la organización para aprobar excepciones. Si bien estas funciones ya se ofrecen hoy en día, la gestión está realizada manualmente por el consultor de viajes, o depende de la interface que ofrece la agencia de viajes, mientras que NCD ofrecerá esto como un estándar, y podrá llevar estas prácticas también a todos los productos, incluyendo los productos

complementarios, en una gestión automatizada o que ofrezca un menú de opciones alternativas.

- **Visibilidad aumentada y reducción de costos.** Una mayor visibilidad individual de los servicios ofrecidos en un tiempo y lugar determinado generará una mejor adaptación a las necesidades concretas del viajero, y por ende, ahorros incrementales por la compra de los productos específicamente necesarios. Si retomamos el ejemplo del acceso al lounge para un pasajero corporativo viajando en Clase Ejecutiva, podemos considerar que, de desearlo, un Gerente de Viajes puede generar ahorros reduciendo el acceso a los salones corporativos en ciertas ocasiones (por ejemplo, antes de un vuelo si el pasajero está viniendo directamente de su hotel). Una oferta del servicio del lounge por separado permitirá que sólo se compre el acceso que será necesario, o que se busquen alternativas de otros lounges disponibles en el mismo aeropuerto pero a un precio inferior. Además, a través de NCD será fácil para las aerolíneas mostrar sus productos y servicios con contenido multimedia que podría ser fácilmente visualizado por el pasajero a la hora de tomar dicha decisión, mejorando la experiencia de compra a lo largo de todo el proceso y reduciendo la incertidumbre del viajero. Por otra parte, a través de NCD un pasajero puede identificarse ante la aerolínea, por lo tanto los sistemas sabrán el perfil del pasajero que está haciendo la compra... ¿para qué habría de pagar para ingresar a un lounge un pasajero con estatus de viajero frecuente, si ya cuenta con acceso gratuito por tener estatus? Si bien ese tipo de ahorros hoy en día

pueden generarse dependiendo del conocimiento del pasajero de sus propios beneficios con las diversas aerolíneas, con NCD se convertirán en un estándar.

- **Mejoras en los reportes.** Uno de los desafíos de NCD será lograr escalabilidad y soportar la alta generación de datos que todas las transacciones individuales producirán. Sin embargo, esos datos permitirán al Gerente de Viajes acceder a información más detallada y completa, y analizar en un nivel superior las tendencias y comportamiento de compra de sus viajeros. En la actualidad existen sistemas, algunos provistos por los GDSs (como PRISM, de Sabre) que permiten realizar estadísticas y visualizar los patrones de compra, basados en la lectura de la información de todos los tickets emitidos para una organización. NCD también generará datos del proceso de compra -tanto como hoy en día hacer las Agencias de Viajes en línea- de las opciones que estaban disponibles al momento de elegir productos y servicios y más permitiendo al Gerente de Viajes y a las aerolíneas entender los procesos de selección que fueron realizados, ajustándolos cada vez más a las necesidades, entendiendo los patrones de compra (y de ahorro) de sus viajeros.

NCD y las Agencias de Viajes

El nuevo lenguaje implementado por la IATA acarreará definitivamente cambios en el sector de las Agencias de Viajes, y a continuación se detallan los puntos principales:

- **Comparación de vuelos, precios y valor,** a través de acceso a inventarios, precios y productos complementados en forma separada (tanto como el proveedor de dicho servicio desee) y con soporte de contenido multimedia que permita conocer en detalle

el valor del producto, todo en una plataforma centralizada. Cada agencia podrá adaptar a su propia solución tecnológica (“*desktop solution*”) para acceder a dicho contenido, facilitando la labor del agente que debe presentar soluciones a su cliente, que en la actualidad debe procurarse recurriendo a múltiples fuentes distintas.

- **Podrá acceder a ofertas especiales**, como productos promocionales exclusivos para la agencia, y que -a su vez- esta puede redistribuir a sus clientes.
- **Trabajar en tiempo real con las aerolíneas**. Las transacciones, como emisiones o reemisiones de tiques a través de NCD se dan en el ecosistema de la aerolínea, lo que le da al agente de viajes y al empleado de una aerolínea el mismo nivel de acceso. En los GDSs, eso no es posible, lo que genera que en ciertas ocasiones la Agencia de Viajes pierda control de su pasajero (por ejemplo, si el tique debió ser reemitido por la aerolínea, o una vez que el pasajero ya comenzó el itinerario encontrándose en vuelo). Este cambio permitirá a la agencia mayor control de sus pasajeros y mayor capacidad de dar respuestas o solucionar problemas. Por otra parte, evita el riesgo de la generación de notas de débito, como ya fue expuesto anteriormente.
- **Acceso a nuevos incentivos**. Al tener mayor acceso a la venta de servicios por separado, se genera la posibilidad de negociar nuevos incentivos de venta con las aerolíneas, generando oportunidades de aumentar los márgenes de ganancia por transacciones que hoy no aportan un valor asociado.

- **Podrían acceder, a precios más competitivos.** En la actualidad, algunas aerolíneas como Lufthansa o British Airways han agregado cargos de distribución a la venta de tickets internacionales vía GDSs, y si bien es una práctica que aún no se ha dispersado en la industria, esos cargos adicionales podrían expandirse cuando más aerolíneas busquen incentivar indirectamente NCD. De forma tal que, las agencias que compitan por un pasajero y cuenten con NCD, tendrán más chances de ganar esa venta por contar con un precio más bajo.
- **Excepciones comerciales.** En la dinámica cotidiana entre aerolíneas y agencias de viajes, a menudo un agente se contacta con la aerolínea en búsqueda de una excepción que le permita cerrar una venta, o solucionar un problema que se haya suscitado con un cliente. En la actualidad, algunas aerolíneas cuentan con plataformas online para agilizar esta operatoria (ofrecen información de productos, regulaciones y acceso a excepciones, tal como el caso del “*Weblink*” de American Airlines, “*Delta Professionals*” para Delta Airlines o “*Jetstream*” de United Airlines, por mencionar algunos). Sin embargo, el desarrollo de dichas herramientas no es tan sofisticado para solucionar todos los problemas y, por ende, muchas transacciones se realizan telefónicamente y demandan una gran inversión de tiempo tanto por las agencias como por las aerolíneas. En 2017, American Airlines anunció que incorporaría este tipo de excepciones (comúnmente llamadas en inglés “*waivers and favors*”) a su plataforma de NCD para sus clientes corporativos (Travel Weekly, 2017).

- **Experiencia mejorada.** Si bien los consultores de viajes se verán beneficiados por plataformas interactivas más completas con acceso a contenido multimedia, las agencias de viajes en línea podrán desarrollar sitios más parecidos a Amazon.com, que identifican patrones de compra y ofrecen recomendaciones de productos y servicios en base al historial de compra, mientras que los usuarios accederán a nuevas funcionalidades como control por voz, a través de asistentes virtuales como Siri de Apple o Alexa de Amazon.
- **Facilidades del entrenamiento.** Los GDSs son sistemas complejos que almacenan mucha información, y dependiendo de la interfaz que tenga la agencia de viajes, son sistemas complejos que requieren inversión de tiempo en entrenamiento. La posibilidad de generar soluciones de pantalla con un entorno web intuitivo, requerirá menor tiempo de desembarque en posiciones de cara-a-cara con el cliente.

NCD y las Aerolíneas

Muchas de los cambios que implica NCD para las aerolíneas se han ido desmenuzando para el lector a medida que se describió el avance hacia el nuevo estándar de distribución a lo largo del presente escrito. Sin embargo, con un fin metodológico, y para generar una revisión y puesta en firme de los aspectos principales de NCD en relación con las aerolíneas, se detallarán a continuación:

- El **lenguaje XML** pondrá a disposición de los clientes o canales una combinación de tarifas, inventario y valor, que permite compartir contenido multimedia en tiempo real

- La **Desagregación**, permitirá que servicios y productos que hoy se ofrecen dentro de la tarifa aérea, sea ofrecidos por las aerolíneas en forma separada, obteniendo visibilidad separada, cuenten con precios separados, y permitan ser comparados fácilmente en su propia categoría; generando la bases para el crecimiento de la venta de productos complementarios, que como fue expuesto anteriormente, representan un rol en la rentabilidad de las aerolíneas cada vez más representativo. Por su parte, esta capacidad permite la integración de servicios de terceros, con la posibilidad de implementar alianzas estratégicas con proveedores de otros servicios de viajes, o de impulsar al mercado de *co-branding* y posicionamiento de marca.
- **Total control del inventario.** En el sistema EDIFACT, las agencias generan reservas a través de los GDSs accediendo al inventario de las aerolíneas, y en ocasiones suceden abusos por el mal uso de esa capacidad, falseando herramientas o aprovechando errores del sistema. En el nuevo estándar de distribución, toda la transacción de reserva y emisión se da en el ecosistema de la aerolínea, lo que permitirá a la aerolínea obtener un control aún mayor de sus inventarios, sin que sea expuesto a malas prácticas.
- **Ahorro en los costos de distribución.** Si bien el desarrollo tecnológico para adaptar los sistemas a NCD requieren una inversión inicial significativa, se espera que el nuevo estándar de distribución conlleve ahorros en los costos de distribución, o una redistribución de esa inversión en otros incentivos comerciales que empoderen a los canales de distribución traduciéndose indirectamente en beneficios para los clientes finales (Risk, 2017).
- **Incremento de la velocidad de respuesta al mercado.** Como consecuencia de la reserva de tiques aéreos y productos complementarios en el ecosistema de la aerolínea, se reducen los

tiempos de salida al mercado de nuevos precios, que en el sistema EDIFACT dependen de la carga de tarifas en sistemas como ATPCO, que de modo corriente conllevan demoras en visualizarse en los GDSs.

- **Nueva modalidad de fijación de precios para las tarifas aéreas y productos complementarios.**

El nuevo estándar soluciona la limitante actual de posibles combinaciones a razón de contar únicamente con veintiséis letras para ser utilizadas como clases de reserva. Además, NCD permite implementar mercado continuo. Por tratarse de una de las principales ventajas del nuevo estándar se desarrollará en profundidad más adelante, en este mismo capítulo. Ver *“Optimización del precio de venta y mercadeo continuo”*.

- **Experiencia mejorada.** Si bien los consultores de viajes se verán beneficiados por plataformas interactivas más completas con acceso a contenido multimedia, las agencias de viajes en línea podrán desarrollar sitios más parecidos a Amazon.com, que identifican patrones de compra y facilitan la selección de productos, mientras que los usuarios accederán a nuevas funcionalidades como control por voz, a través de asistentes virtuales como Siri de Apple o Alexa de Amazon.

El rol de ARC y BSP tras la implementación de NCD

Al ser consultada sobre el rol que jugarán ARC y BSP, los sistemas diseñado para facilitar la venta, el reporte y los procesos de conciliación de todos los agentes de venta certificados por la IATA, la entrevistada Jenny Ovalles informó que todas las transacciones de NCD, si bien suceden en el ecosistema de las aerolíneas serán reportadas externamente. Esto servirá para establecer un control de las transacciones que servirá tanto a las aerolíneas y a las agencias para auditar el volumen de

transacciones generados a través de NCD. Ambas compañías deberán, realizar adaptar sus plataformas para ser compatibles con NCD e incluso incorporar, por ejemplo, los servicios complementarios que hoy en día no son parte de los volúmenes de venta de las agencias de viajes.

Optimización del precio de venta y mercadeo continuo: “*Dynamic Pricing*”

Entre las ventajas que acarrea el avance de NCD vistas para las aerolíneas, también se encuentra la capacidad del estándar de implementar una fijación de precios continua y dinámica. El concepto de “Dynamic Pricing” o Mercadeo Continuo no es algo nuevo, y comenzó a ser utilizado por compañías como *Amazon*, *Orbitz* y *Staples* para aumentar el ingreso por ventas, años antes de que las aerolíneas lo implementaran. NCD permitirá soportar este sistema, mientras que la carga de tarifas en ATPCO funciona de modo relativamente estático y no soportaría un cambio constante de niveles de precios, por lo tanto, no es posible de implementar en los canales de venta indirectos sin un estándar de distribución como NCD.

¿Qué es “Dynamic Pricing”? Es la fijación de precios en base a un modelo de optimización que evalúa la oferta completa de vuelos, combinando precios y las características de las opciones de compra; en contraposición con un modelo que fija precios de vuelos en forma separada, en base al inventario disponible y nivel de precios establecido por la aerolínea, pero sin tener en cuenta otras opciones.

Aún existen diferencias conceptuales entre lo que las diferentes aerolíneas consideran “Dynamic Pricing” y los componentes que se incluyen en la ecuación, que pueden incorporar variaciones en los márgenes de ganancia por sobre un precio estático, puede basarse en el

comportamiento esperado del usuario frente a diversos escenarios de opciones, o ponderar respuestas de precios basadas en estudios científicos. La complejidad acerca de Mercadeo Continuo aún no ha alcanzado su máximo. Uno de los primeros estudios que demuestra que “Dynamic Pricing” funciona para las aerolíneas es el realizado por el MIT, *International Center for Air Transportation* (2017) realizado por cuatro investigadores entre los que se encuentra Peter Belobaba.

Actualmente, los sistemas de control de inventarios de las aerolíneas monitorean el nivel de precio de vuelos competidores (por aerolínea competidora, ruta y horario), lo que puede considerarse un antecedente a “Dynamic Pricing” en el mundo de los GDSs. De esta manera, el sistema “abre” o “cierra” inventario del vuelo para “subir” o “bajar” el nivel de precio y captar más demanda, o puede proteger el inventario si el factor de ocupación de los vuelos competidores es muy alta, porque se infiere que existe una alta demanda para esos vuelos.

Como se expuso anteriormente, el sistema de oferta de la aerolínea también podría contar con datos del comprador, lo que permitirá realizar una oferta personalizada, y lo que constituye otro componente del mercadeo continuo.

Capítulo 3. El mercado aerocomercial argentino

Consideraciones políticas y económicas de la Argentina

El proceso de transformación hacia el nuevo estándar de la IATA está avanzando en diferentes países, y las características propias de cada contexto también podría afectar su avance, o implementación temprana o tardía.

Si bien no es el objetivo del presente trabajo realizar un análisis exhaustivo de la macroeconomía argentina, se resaltarán cuestiones puntuales que sí podrían incidir en el avance del NCD en el sector aerocomercial argentino.

Para llevar a cabo este análisis en forma sistémica, se podría utilizar el modelo PESTEL. Esta herramienta es comúnmente utilizada para analizar y monitorear factores del macroentorno que pudieran tener un impacto profundo en una organización o proyecto. Con frecuencia se implementa para explorar si se encuentran dadas las condiciones para expandir la operación a nuevos mercados, y permite hacer un análisis con una perspectiva macro para un planeamiento a largo plazo. Suele combinarse con el análisis FODA o las Cinco Fuerzas de Porter. El análisis FODA (también llamado “Matriz Foda”) es un modelo que combina los factores que pueden influenciar los resultados de un proyecto o negocio, analizando las fortalezas o debilidades internas y las oportunidades y amenazas del macroentorno, utilizándose para analizar un producto de una empresa particular o un proyecto de inversión a nivel micro, y por esa razón no se ajusta exactamente a la temática de NCD. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter analiza el nivel de competitividad de una industria en base a cinco factores,

para determinar su atractivo: la premisa es que aquellas industrias con menor competitividad permiten mejores márgenes y, por ende, son más atractivas para ingresar.

El análisis PESTEL resulta excesivamente exhaustivo para la temática planteada en este escrito, y sería contraproducente desviar la atención del lector para desarrollar contenidos no relevantes a la investigación (incluyendo por ejemplo datos sociales o ecológicos de la Argentina que no tienen relación alguna con NCD) sin embargo se utilizará el modelo en forma parcial, y se limitará el desarrollo a determinados factores Políticos y Demográficos, Económicos, Tecnológicos y Legales.

Factores Políticos y Demográficos

- La República Argentina es el país más austral de Sudamérica, está compuesto por 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su extensión total es de 2.780.400 kilómetros cuadrados y cuenta con una población estimada en 44.938.712 millones de habitantes, siendo el segundo más grande de América Latina, tras Brasil.
- Gran parte de la población de la Argentina se concentra en zonas urbanas de Capital Federal y la Provincia Buenos Aires, siguiendo la provincia Córdoba, Rosario, Mendoza y Tucumán.
- Su sistema político es una democracia representativa federal y democrática. El Presidente de la Nación es el Jefe de Estado, la autoridad responsable de la administración general y el Jefe de Comando de las Fuerzas Armadas.
- La República Argentina cuenta con una larga historia de inestabilidad política con bruscos cambios de izquierda a derecha, que se ha traducido en diversos problemas en áreas como la

económica y social, incluyendo la intervención de la economía, el control cambiario, altos subsidios y planes sociales, y problemas de corrupción.

- Según el World Bank, el indicador de Libertad Política y Libertades Civiles en Argentina es 2 de una escala del 1 a 7, en la que 1 representa el más alto y 7 el nivel más bajo de libertad.⁴ (Freedomhouse.org, 2020)
- El gobierno nacional es dueño y controla la aerolínea de bandera: Aerolíneas Argentinas. AR (por su sigla IATA) fue fundada en 1949 y, tras una larga historia de privatizaciones y múltiples dueños, desde 2008 es controlada por el gobierno nacional, que es dueño en su totalidad desde 2014. Es la aerolínea más grande del país. AR opera 37 vuelos domésticos y conecta Argentina con 22 destinos internacionales, contando con el privilegio del apoyo gubernamental, tanto que sus directivos cambian junto con la alternancia del poder nacional y los ministerios. En 2018, AR renovó su acuerdo con Sabre, la compañía proveedora de su Sistema de Reservas y Distribución, no sólo extendiendo un acuerdo de contenido completo (*“full content”* lo que significa que todos los productos de la aerolínea están disponibles a través de ese GDS), sino también agregando nuevos sistemas que incluyen las capacidades de NCD, pero también permitirán mejorar operaciones de aeropuerto y la experiencia de los pasajeros.
- El 97.2% de los argentinos pueden escribir en el idioma nacional (Castellano). Dependiendo del tipo negocio, en la Capital Federal y principales provincias es posible conducir negocios en

⁴ El indicador de Libertad Política es una evaluación anual del estado de la libertad en un país tal como experimentada por los individuos. La encuesta mide la libertad desde dos amplias categorías: derechos políticos y libertades civiles. Fuente: <https://freedomhouse.org/country/argentina/freedom-world/2020>

inglés. Cabe destacar que gran parte de la literatura y artículos periodísticos, blogs e informes de consultoras sobre NCD hoy en día están en inglés.

Factores Económicos

- Si bien Argentina es un país rico en recursos naturales, el país tiene una larga historia de inestabilidad económica. Desde 1950, según el Banco Mundial, el país ha pasado el 33% de los años en recesión. La economía argentina es emergente, y en los últimos años ha llevado una larga reconstrucción desde la crisis de 1998-2002.
- Inflación. Según el Banco Mundial, la tasa de inflación ha aumentado de 34.3% en 2018 a 53.5% en 2019.
- Endeudamiento. La relación deuda-producto bruto interno se ha duplicado durante el mandato del presidente Mauricio Macri, alcanzando el nivel más alto desde 2004, y existen dudas sobre la capacidad de la Argentina de afrontar sus deudas.
- Devaluación. Según más datos del Banco Mundial, el Peso Argentino es la moneda de mercados emergentes que peor se ha desempeñado en el período 2015-2019. La fluctuación del tipo de cambio está intervenida; y en el período analizado el país ha contado con un cepo cambiario, limitando el acceso a moneda extranjera.
- Desdoblamiento cambiario. En el país conviven el mercado cambiario oficial con un mercado cambiario paralelo, denominado “Dólar Blue”.



Figura 11. Dólar Oficial versus con el Dólar "Blue", en Pesos Argentinos (en escala logarítmica) en el período analizado. Producción propia, en base a información histórica extraída de Ambito.com

- Carga impositiva a las transacciones de compraventa en divisas internacionales: en 2019, junto con la reinstauración de un cepo cambiario, se estableció el “Impuesto País”⁵, incluyendo la compra de pasajes aéreos internacionales. El precio del dólar en pesos al tipo de cambio oficial, más la tasa de impuesto componen el llamado “Dólar Turista”. Existe una relación indirecta entre el precio del dólar americano en pesos argentinos y la demanda de boletos aéreos internacionales (Diario *Ámbito*, 2019).

Factores Legales

- La compra y venta de boletos aéreos internacionales en la Argentina están regidos por la Ley 17.285 del Código Aeronáutico. Esta ley establece los requisitos mínimos de la información que debe dejarse establecida en el momento de la transacción, pero la misma no ha sido

⁵ En el marco del Capítulo 6 de la Ley 27.541, implementada el 23 de diciembre de 2019, se instauró un nuevo impuesto de 30% a la compraventa de tickets aéreos en pesos argentinos y otros servicios turísticos internacionales emitidos en el punto de venta Argentina.

actualizada, por lo que deja fuera cuestiones más modernas relacionadas con la compra y venta de pasajes que podrían estar asociadas a NCD.

- El contrato de transporte que se establece entre la aerolínea y el pasajero es individual de cada empresa, aunque necesariamente debe cumplir con lo establecido en los tratados internacionales como la Convención de Montreal (2003), o su predecesor la Convención de Varsovia (1929), incluyendo sus modificaciones (el Sistema de Convención de Varsovia). Sin embargo, esos tratados no tienen alcance por sobre las estrategias de distribución y venta de tiques aéreos de las compañías aéreas.

Factores Tecnológicos

Para contextualizar el avance del nuevo estándar de distribución con el avance del uso de las tecnologías en la Argentina, se procede a detallar estadísticas sobre el uso y avance de tecnología en Argentina, obtenidos del anuario producido por la agencia privada We Are Social Inc que ofrece resultados de encuestas en estadísticas sociales, estudios de comercio en línea y uso de internet alrededor del mundo (wearesocial.com, 2020).

- **Acerca de adopción digital:** Entre enero de 2019 y 2020 aumentó un 2.1% el número de usuarios de internet (aproximadamente setecientos veintisiete mil nuevos usuarios), lo que puede estar también asociado a un incremento poblacional del país de +0.9% (cuatrocientos diecisiete mil nuevos habitantes). Se redujeron la cantidad de conexiones de telefonía celular en un 3.8% (-2.3 millones).

- **Acerca del acceso a internet:** se estima que 35.09 millones de personas son usuarios de internet en la Argentina, lo que representa un 78% de la población en el territorio nacional, y representando un crecimiento año contra año de setecientos veintisiete mil usuarios (+2.1%)
- **Acerca de poseer un dispositivo propio que permita acceso a Internet:** el porcentaje de individuos entre 16 a 64 años, con dispositivos móviles para acceder a Internet es: con cualquier celular 94%, con teléfono inteligente 88%, con laptop o computadora de escritorio propia 78%, con una Tablet 44%.
- **Acerca del tiempo utilizado en internet:** tiempo diario promedio también para individuos entre 16 a 64 años: navegando 8 horas y 47 minutos, utilizando redes sociales 3 horas, 11 minutos; viendo televisión 3 horas y 38 minutos; escuchando música o contenido online 1 hora y 32 minutos
- **Acerca de la velocidad de internet:** la velocidad promedio de las conexiones celulares se estima en 25.13 megabits por segundo, mientras que la velocidad de conexiones fijas es de 34.22 megabits por segundo. Esto representa un incremento en la velocidad de las conexiones de internet de 41% año contra año.
- **Acerca de las compras en línea:** el 48% de la población por encima de los 15 años posee una cuenta bancaria en una institución financiera, mientras que el 24% tiene una tarjeta de crédito. El 19% de ese grupo hace compras o paga servicios en línea. En cuanto al consumo de viajes en línea, para el 2019, incluyendo el total de hotelería y hospedajes, se estima que representó

más de once mil millones de dólares, excluyendo servicios B2B, con un incremento año contra año de un 7.3%.

Las aerolíneas en la Argentina entre 2009 y 2019

El impacto del sector del transporte aerocomercial de un país puede ser medido de diferentes formas, incluyendo el volumen de empleo directo e indirecto que el sector genera, el impacto en otras áreas de la economía como el comercio y el turismo, y la cantidad de vuelos operados (IATA, 2018).

El transporte aéreo de la Argentina emplea 329.000 personas:

- 71.000 personas en aerolíneas varias, operaciones de aeropuerto y comercio en aeropuertos (restaurantes y concesiones), áreas de mantenimiento y navegación aérea
- 79.000 personas que trabajan para proveedores locales de productos y servicios
- 51.000 personas, a su vez, se estima que son apoyadas por el consumo de los sueldos generados por los empleados del sector aerocomercial en bienes y servicios
- 129.000 puestos de trabajo se consideran soportados por el ingreso de turistas extranjeros en el país

El sector aerocomercial se estima que aportó en el 2017 \$7.5 mil millones de dólares al Ingreso Bruto Nacional de la Argentina, que se suma a los \$4.5 mil millones que agregan al país los turistas extranjeros (IATA, 2019). La mayoría de los pasajeros en vuelos internacionales directos a la Argentina provienen de Latinoamérica (16.3 millones, principalmente de Brasil, Chile, Uruguay y Perú),

Norteamérica (1.6 millones, Estados Unidos y Canadá) y Europa (1.3 millones). Cuando se trata de vuelos con carga, las principales rutas para la Argentina son Estados Unidos, Chile, España, Alemania y México.

En el reporte anual de la IATA para el mercado argentino del año 2018, es posible visualizar un aumento de la cantidad de asientos disponibles entre los principales destinos internacionales y la Argentina, con un crecimiento de 36% en el área de Norteamérica, 50% a otros países de Latinoamérica, 23% también positivo a Europa y una reducción del 49% a destinos de Asia Pacífico.

Este reporte también detalla que la Argentina posee vuelos directos a 63 ciudades que se encuentran dentro de los diez países con mayor número de pasajeros internacionales a nivel mundial (incluyendo Estados Unidos, Reino Unido, España, Alemania, Brasil y Francia). También se detalla que, en 2018, 40 aerolíneas estaban operando en la Argentina, y se registraron en el país 331.200 despegues y aterrizajes de vuelos comerciales.

“En el 2018, la Argentina experimentó el récord de 29.1 millones de pasajeros, representando 7.1 millones de pasajeros adicionales con respecto al 2015” detalla el ex Ministro de Transporte de Argentina Guillermo Dietrich (2015-2019) en su sitio web (Guillodietric.com, 2019). En su reporte, se exponen los resultados del plan “La Revolución de los Aviones”, que puso foco en el crecimiento del mercado aerocomercial, incluyendo el incremento de la conectividad entre las principales ciudades de la Argentina, y entre el país y destinos internacionales, conectado Argentina con el mundo. Este proyecto también incluyó:

- El ingreso de aerolíneas de bajo costo en el mercado argentino o expansión de ya existentes: en 2017, la aerolínea Andes recibió autorización para una significativa extensión de sus operaciones a nuevos destinos; en 2018 iniciaron operaciones la compañía Flybondi y Norwegian Argentina
- Plan de mejoras y puesta en funcionamiento del aeropuerto de El Palomar, en la Provincia de Buenos Aires
- Realización de 15 obras de pistas entre 2018-2019, que se suman a 7 entre el período 1995 y 2015
- Aumento de aeronaves para la aerolínea del estado, Aerolíneas Argentinas (8 aviones nuevos, totalizando 82), que también aumentó un 28% el número de pasajeros en relación al 2015, y sumó a su red de rutas 20 nuevas conexiones. También se puso énfasis en la mejora operativa con foco en la puntualidad, alcanzando su pico de 91% de performance en términos de puntualidad en agosto de 2017.

En la figura 9 se puede observar que esta política de estado y las mejoras anteriormente expuestas han contribuido al aumento en el número de pasajeros, domésticos e internacionales, en el país, con el aumento más significativo año contra año en el período del 2017.

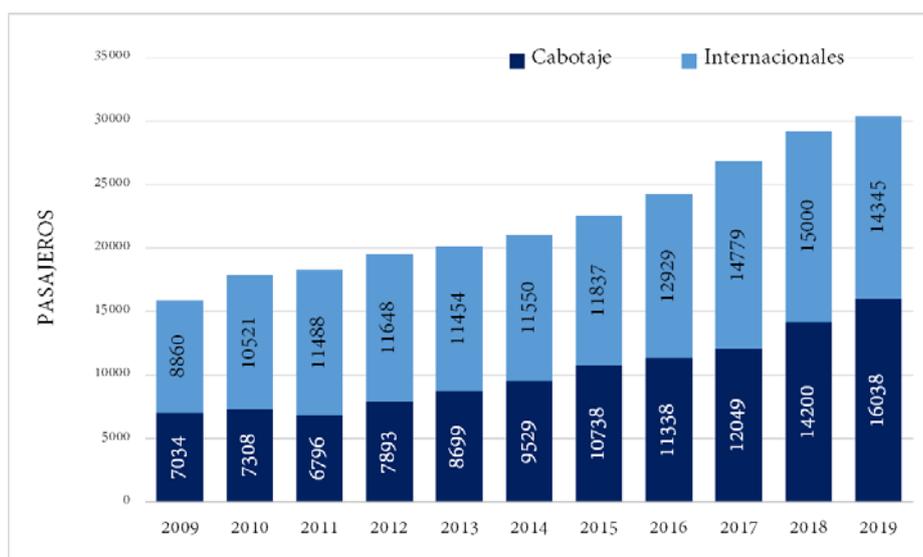


Figura 12. Pasajeros por tipo de destino en la República Argentina en el período evaluado. Fuente: Producción Propia en base al Anuario Estadístico 2017 de EANA y reportes de ANAC para 2018 y 2019.

Las Agencias De Viajes en Argentina

Las Agencias de Viajes de la Argentina se encuentran reguladas por la Ley 18.829, que reglamenta la modalidad operativa y detalla tres categorías de agencias, según las tareas que desempeñan:

- **Empresas de Viajes y Turismo:** pueden realizar las actividades que determina el artículo 1° de dicha ley para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior, o para terceros (incluye consolidación y operadores de turismo)
- **Agencias de Turismo:** pueden realizar todas las actividades que determina el artículo 1° de dicha ley, exclusivamente para sus clientes, e incluye el turismo receptivo;
- **Agencias de Pasajes:** sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Según el Observatorio Económico de Agencias de Viajes de la República Argentina, en 2019 operan en el país más de 5.620 agencias de viajes (OEATUR, 2020); en primer lugar se encuentran las “Empresas de Viajes y Turismo” (EVT), con una participación mayoritaria del 88%, y en segundo lugar, se encuentran las agrupadas en “Agencias de Turismo” (AT), seguido por las “Empresas Sin Fines de Lucro” (ESFL) y las “Agencias de Pasajes” (AP). Este registro se lleva a cabo en la Argentina a partir de la implementación en 2014 un nuevo sistema de registro administrativo que permite realizar un seguimiento y análisis de la nómina de las agencias de viajes que operan dentro del país. A su vez, la nómina establece que el 48.6% de las agencias del país se encuentran ubicadas en la Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires.

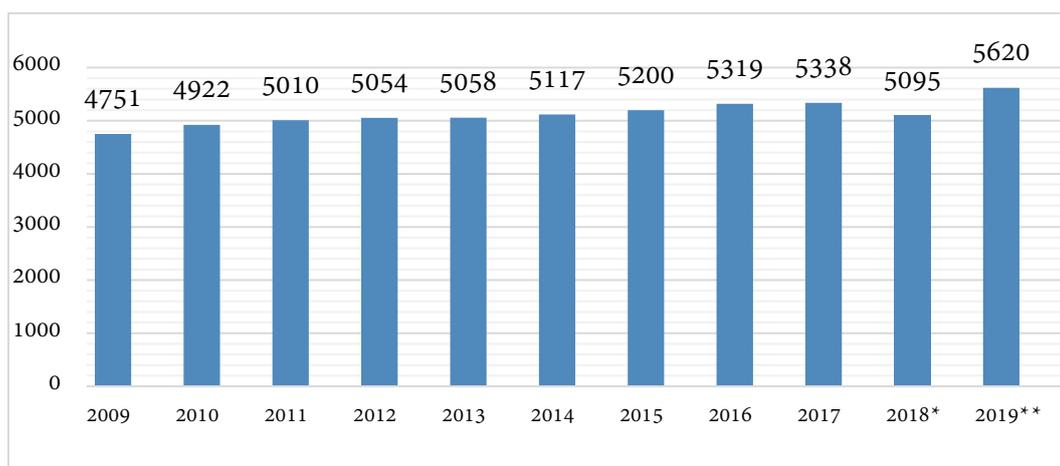


Figura 13. Agencias de Viajes en la Argentina. Fuente: Producción propia en base a reporte de OEA TUR con datos de la Secretaría de Turismo de la Nación. * Dato a octubre de 2018 ** Dato a abril de 2019

El informe también detalla que las Agencias de Viajes generan más de 23.522 puestos de trabajo de tiempo completo.

Agencias de Viajes en Línea de la Argentina

La Agencia de Viajes número uno en ventas de tiques aéreos en la Argentina es también una agencia de viajes en línea: Despegar.com. La misma cuenta con presencia regional y ha sido catalogada

con la agencia de viajes más grande de Latinoamérica. Cuenta con dos marcas (Despegar.com y Decolar.com, la segunda para el mercado brasilero, y entre ambas tienen presencia en 20 países o puntos de venta). Despegar es considerada una de las agencias de viajes con mayor crecimiento de todas las agencias de viajes en línea del mundo (Sabre.com, 2019). Despegar cuenta con acuerdos con las mayores OTAs (“*Online Travel Agencies*”) del mundo incluyendo Expedia.com y más recientemente Ctrip.com, la mayor agencia en línea líder en China, un país donde el 77.5% de la venta de tiques aéreos se realiza a agencias en línea, y principalmente a través de dispositivos móviles. Despegar es uno de los primeros “unicornios” (llámese a un *start-up* que alcanzó una cotización en el *New York Stock Exchange* con una valuación superior a los mil millones de dólares). De la mano de Despegar, Latinoamérica es el segundo mercado de OTAs en términos de crecimiento, luego de Asia Pacífico, y uno de los mercados con el mayor potencial de crecimiento (Yieldr.com, 2019). Despegar ha logrado una significativa expansión en base a un modelo de alta publicidad y acuerdos con múltiples entidades bancarias que le dio acceso a agresivos planes de financiación en cuotas, que se posicionaron en el mercado argentino como una estrategia para mitigar el impacto de la devaluación del Peso Argentino y los bruscos tipos de cambio. Si bien el modelo de negocio de Despegar.com se presenta como una OTA, la plataforma online es efectiva para el proceso de comparación de productos y selección, pero a diferencia de las agencias de viajes en línea del resto del mundo su funcionamiento está apoyado, en gran medida, por intervención de personal para el manejo de las reservaciones. Esto la ha llevado a contar con grandes equipos de trabajo, y cuellos de botella operativos para dar respuesta a la demanda de servicios de post - venta en situaciones de operaciones disruptivas.

Almundo.com, con menos historia en el mercado, ocupa el segundo lugar y posee un modelo híbrido que combina venta en línea con presencial. Otras agencias también ofrecen venta en línea a través de sitios web.

Por su naturaleza tecnológica, la experta en implementación de NDC, Jenny Ovalles, dijo que las OTAs son más propensas a implementar NDC, y son las más abiertas al cambio en el mercado argentino.

La rentabilidad basada en márgenes y los programas de incentivo en el canal indirecto

Las agencias de viajes argentinas ofrecen un variado menú de productos turísticos definidos dentro de diversas categorías que el Observatorio Económico de Agencias de Viajes de República Argentina (OEA.TUR) encuadra como: destinos de sol y playa, cruceros, turismo urbano, cultural, nieve, lujo, deportivo, eventos, aventura, religioso y ecológico.

Esos productos, que pueden ser comercializados como “paquete” o como servicios individuales, se hacen disponibles a las agencias de dos modos: a través de la negociación directa (para las agencias EVT con mayores volúmenes de ventas) o a través de los operadores de turismo que negocian con los proveedores de servicios y luego revenden los productos “paquetizados” a agencias más chicas. Los operadores de turismo llevan a cabo la negociación directamente con los diversos proveedores (aerolíneas, cruceros, hoteles, asistencia al viajero, empresas de traslado y atracciones, entre otros). Esa negociación consta de los siguientes componentes:

- Comisiones por ventas
- Programas de incentivo por volumen

- Tarifas negociadas y/o privadas

En el sector de las aerolíneas, las agencias de viajes también negocian incentivos con sus GDSs. Éstos cobran a las aerolíneas una cuota por segmento vendido, que es una porción de lo que el pasajero paga por el precio de un tique. En ocasiones, la agencia de viajes también cobra al pasajero un cargo de transacción por ejecutar la emisión de un tique, y también recibe comisión por parte de la línea aérea. Por lo tanto, por cada tique vendido, una agencia obtiene ingreso por parte del GDS, por parte de la aerolínea, y por parte del cliente.

En el caso de una transacción abonada con una tarjeta de crédito, una parte del valor del tique va a la compañía de la tarjeta de crédito. En algunas partes del mundo, ciertas aerolíneas aplican un cargo por transacción de tarjeta de crédito, transfiriendo los cargos de la tarjeta de crédito al pasajero, aunque esto no es común en la Argentina. El procesamiento de cargos y comisiones a cada una de las compañías participantes del canal (la conciliación y adjudicación de los importes) es administrado por BSP.

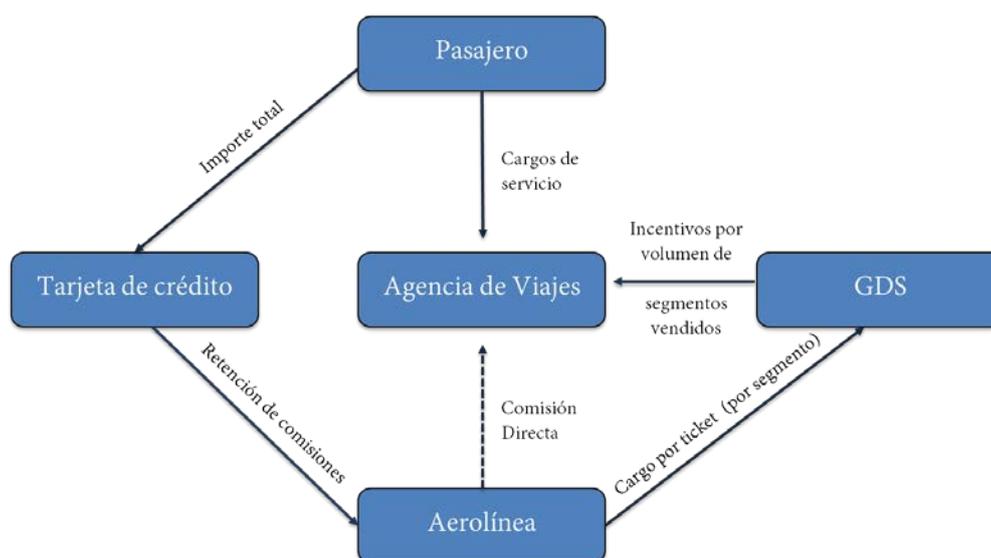


Figura 14. Creación de Valor en la Distribución Aérea. Fuente: Producción Propia en base al título “Value Creation in Travel Distribution”

La ecuación tradicional demuestra que el proveedor paga o subsidia el costo de la distribución, ya sea pagando al intermediario una comisión, o permitiendo aplicar un margen de ganancia adicional. Sin embargo, en la medida que la distribución ha evolucionado, las aerolíneas han buscado reducir o eliminar las comisiones de las agencias de viajes y poner presión para controlar los costos de distribución, aunque sin suerte. Algunas aerolíneas han aplicado nuevos formatos en los cuales se ha traducido parte de los costos de distribución a los intermediarios, como ha sido el caso de Easyjet, Lufthansa y Southwest, que han aplicado cargos adicionales por la venta a través de los GDSs.

Uno de los reportes anuales de Sabre detalló que los incentivos a las agencias de viajes representan gran parte de los costos de los GDSs, que generalmente está relacionada con los volúmenes de transacciones, como por ejemplo, el número de segmentos de vuelo vendidos. Estos programas de incentivo pueden ser provistos de dos formas: abonados en forma regular durante la duración del contrato, o como la negociación de los costos reducidos del GDS, lo que permite que -directamente- se capitalice el beneficio a lo largo del todo el contrato. Estos incentivos son ricos para las agencias, y este *modus operandi* se ha mantenido a lo largo de los años, por lo que representan para las agencias.

En el caso de las aerolíneas, los programas de incentivo pueden funcionar de manera similar y como se detalló anteriormente existen tres componentes principales, que no siempre se ofrecen en conjunto: comisiones por ventas, programas de incentivo por volumen, y tarifas negociadas y/o privadas.

Comisiones por ventas

En el mercado aerocomercial argentino existe obligación legal de abonar una comisión base por parte de las aerolíneas a las agencias de viajes, que se encuentra regulada por la IATA a través de

la Resolución 016a y consiste en un porcentaje por sobre el precio de venta del pasaje. Si bien inicialmente la norma establecía una comisión base del 9%, en el año 2000, y tras un litigio entre la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y las compañías American Airlines, United Airlines y British Airways, se autorizó la flexibilización de esas medidas a comisiones de menor importe (posteriormente se redujeron al 6%, actualmente la comisión base es del 1%, si bien siempre debe existir).

En forma adicional, se negocian comisiones comerciales. Este incentivo es ofrecido con frecuencia, en la forma de una comisión por sobre el precio de venta del boleto, y tiene como principal finalidad posicionar a las aerolíneas en forma competitiva frente a sus competidores para alcanzar la cuota de mercado ideal en un destino o mercado. En la actualidad es un punto estratégico para las aerolíneas mantenerse competitivos en este incentivo, que tiende rápidamente a nivelarse entre las principales compañías que competir en un mercado a ruta particular (por ejemplo, las compañías aéreas que sirven rutas entre Argentina y Estados Unidos es posible que ofrezcan simultáneamente comisiones similares).

Incentivos por volumen

Esta modalidad de incentivo fija a las agencias de viaje porcentajes de comisión crecientes respecto de la mayor participación de dichas compañías en los volúmenes totales vendidos por las mismas.

Existen múltiples variables y unidades de medida a ser consideradas para establecer objetivos de crecimiento para las agencias de viajes respecto a las ventas de una aerolínea; siendo los más frecuentes:

- Meta de cuota de mercado: la variante considera el pago de un incentivo en base al alcance de determinada porción de mercado para un destino o ruta específica; se basa en una tabla de pago de escala incremental, por la cual se abona un porcentaje sobre las ventas de un período específico, generalmente un trimestre, dependiendo del nivel de cuota de mercado alcanzado
- Crecimiento por ventas: diversas variantes pueden incluir metas de crecimiento en volúmenes de venta, fijados en monto de ventas o en número de pasajeros, generalmente calculado en forma trimestral, comparado con el mismo período año contra año para evitar distorsiones por estacionalidad
- Performance comparada: esta modalidad mide el rendimiento de las ventas de una agencia en relación con otras agencias en el mismo punto de venta o país, en una ruta específica

Los programas de incentivo se negocian en forma anual, mientras que las mediciones y pagos se efectúan en base trimestral. Si bien es una práctica común del mercado, estos mecanismos de promoción de ventas no se encuentran regulados y por ende existen múltiples variables que son negociadas por los proveedores y los canales libremente. También es de considerar que forman parte de un mix de marketing que incluye diversos incentivos blandos como beneficios adicionales para el personal de las agencias de viajes, o su equipo directivo, capacitaciones, viajes de familiarización a destinos estratégicos, además de promociones de precio dirigidas directamente a los viajeros, pero que las agencias pueden capitalizar y promocionar para alcanzar sus propias metas de ventas, y por ende el pago de incentivos.

Tarifas Privadas y Negociadas

Las tarifas privadas y negociadas conforman otra modalidad de incentivo, dado que ofrecen precios descontados que permiten posicionarse en el mercado con mayor competitividad en comparación con otras empresas. Las tarifas privadas o negociadas pueden ofrecerse tanto a un consolidador o agencia de viajes determinada, como a un cliente corporativo que tenga un programa de descuentos con una aerolínea en particular. En el caso del consolidador o agencia de viajes, la tarifa privada puede cargarse a toda la compañía (identificándola con su código IATA, que la hace única en el sistema), o particularmente a ciertas terminales de venta de boletos (que son identificadas bajo un código individual, llamado “*pseudo city code*” que es un código individual asignado a la terminal, y cuyo formato varía dependiendo el GDS que sea utilizado por la agencia de viajes. Para el pasajero corporativo, las tarifas son cargadas para la agencia que maneja los viajes de una corporación y la habilita a acceder a esos descuentos, y el cliente corporativo es identificado con un código determinado por la aerolínea. Al haber diferentes mecanismos técnicos para ofrecer tarifas descontadas, es la aerolínea la que determinará cuál será utilizado en cada caso.

Existe la posibilidad de que una aerolínea negocie tarifas también con un GDS, lo que beneficiará únicamente a las compañías que utilizan dicho GDS; mientras que el resto de las tarifas son cargadas directamente a través de ATPCO.

Con la finalidad de identificar los diversos tipos de tarifas privadas o negociadas que existen al momento, se detallarán los tipos más comunes utilizados en la actualidad en la Argentina:

- Tarifas Publicadas, con descuentos por tipo de pasajero: se encuentran disponibles para todos los canales e incluyen descuentos para grupos de pasajeros determinados, incluyendo

descuentos para los viajeros de 11 años o menos, descuentos para pasajeros de la tercera edad, pasajeros pertenecientes a las fuerzas armadas o marinos.

- Tarifas negociadas cargadas en el GDS, en lugar de ATPCO: sólo los usuarios de dicho GDS tendrán acceso a las mismas.
- Tarifas Privadas (Categoría 15 o 35): son ofrecidas a cuentas o terminales de ventas estratégicas, ofreciendo un descuento por sobre el precio de venta del mercado, u condiciones modificadas en la que pueden removerse o agregarse beneficios. Una de sus principales ventajas es que permiten a las aerolíneas crear tarifas nuevas utilizando tarifas ya existentes (una tarifa publicada, pero con un nivel de precio distinto). Esto, representa una ventaja significativa si se considera que las aerolíneas están parcialmente limitadas en la cantidad de tarifas que pueden ofrecer en simultáneo para un determinado itinerario, a razón de la limitante que existe en utilizar de letras del abecedario para administrar el inventario de un vuelo.
- Tarifas Web: son las tarifas que algunas aerolíneas utilizan para vender sus tiques en sus propios sitios web a tarifas promocionales. Debido a cláusulas contractuales, los GDS negocian con las aerolíneas acuerdos de “contenido completo”⁶ lo que obliga a las aerolíneas a hacer disponible a los GDS todas las tarifas promocionales que puedan ofrecer en canales directos. Las tarifas Web también son cargadas como tarifas privadas y, en ocasiones, se hacen disponibles sólo a un grupo determinado de agencias.

⁶ Traducido del inglés “full content agreement”.

- Tarifas históricas: Los GDSs también ofrecen acceso a las tarifas pasadas, en la mayoría de los casos por un período máximo de 1 año, con la excepción de Estados Unidos y Canadá que ofrecen sólo 90 días. Si bien la información no es garantizada, son de utilidad para la revisión de itinerarios en caso de que sea necesario, como la auditoría de un boleto.

Si bien no es el objetivo de este trabajo realizar un estudio exhaustivo de los productos aéreos a nivel tarifario, o analizar el funcionamiento técnico de los mismos, resulta de suma importancia brindar al lector una reseña de los productos existentes: el nuevo “lenguaje” NCD no sólo deberá incorporar estos productos, sino que deberá brindar una base sólida para desarrollar nuevos productos, y más competitivos, en un mercado que se vuelve cada vez más dinámico.

Capítulo 4. La Nueva Capacidad de Distribución en la Argentina

Antecedentes en el país

“El aterrizaje de NCD en la Argentina no es un tema nuevo, se ha venido conversando desde hace años”, expresó el Gerente de Ventas de Air France en la Argentina. No se ha efectuado al momento aún una implementación pura en el mercado aerocomercial argentino, pero los GDS han logrado comercializar ciertos productos complementarios a través del lenguaje XML, sentando esto un antecedente a ese lenguaje en la Argentina. De esta manera, dentro del entorno GDS, las agencias comercializan productos complementarios, a través de una interfaz que conecta directamente la pantalla del GDS de las agencias de viajes con la aerolínea, de forma tal que esas transacciones son procesadas como compras efectuadas directamente en la página web de la aerolínea.

Según el sitio web del sistema Amadeus, esta funcionalidad permite hoy día a las agencias acceder a la venta de:

- **Franquicias de equipaje adicionales** a la permitida según las condiciones del boleto
- **Asientos especiales**; permitiendo al pasajero confirmar el asiento de su preferencia en una misma transacción a través de su agente de viajes, incluso si el asiento elegido tiene un costo adicional
- **Servicios por Menores No Acompañados**: un servicio de acompañamiento a menores viajando sin la supervisión un adulto o tutor en un vuelo; que conlleva cargos adicionales y generalmente requiere ser contratado (y abonado) con antelación al viaje

- **Servicios por Mascotas:** dependiendo de la política de la aerolínea, existe la posibilidad de transportar animales en cabina o bodega por un cargo adicional, que algunas aerolíneas (como por ejemplo Latam Airlines) permite gestionar a través de XML por el GDS
- **Acceso a salones de pre-embarque:** permite la compra anticipada de entradas a un salón ejecutivo si la tarifa que se está adquiriendo no la incluye
- **Entretenimiento a bordo**
- **Comidas especiales**
- **Servicios especiales médicos:** como la provisión de oxígeno para individuos que requieran del mismo durante un vuelo

En otra entrevista con Pablo Lofiego, Consultor de Productos y Tecnología de Sabre en Argentina, con una trayectoria de más de 25 años en el mercado argentino, el consultado informó que American Airlines y United Airlines fueron las pioneras en ofrecer contenido en el país para la venta, específicamente para la comercialización de asientos diferenciados a través de XML soportado por los GDSs. Esos desarrollos fueron realizados a nivel global y por ende también fueron implementados en la Argentina. También confirmó que, si bien la conversación de NCD lleva algunos pocos años con las principales agencias de viajes o consolidadores del país, al momento no se ha implementado ninguna conexión pura de NCD. En la entrevista realizada con la experta en implementación de NCD, Jenny Ovalles, la entrevistada también confirmó que se estaban llevando a cabo desde 2018 conversaciones para avanzar con una implementación total, pero que existía en el mercado resistencia a este avance,

principalmente porque se desconoce cómo los términos económicos que acompañen dicha implementación iban a reemplazar los actuales programas de incentivo que ofrecen los GDSs, y también las aerolíneas, y que son cruciales -como visto anteriormente- para la generación de valor por parte de las agencias. La entrevistada reflexionó que esto fue, en parte, “culpa” de las aerolíneas y de la IATA, porque no se había realizado un trabajo exhaustivo en educación a los ejecutivos y consultores de agencias de viajes y existía un desconocimiento sobre los beneficios incrementales que NCD puede generar a las agencias; presentando la tecnología como un cambio de paradigma que deja dudas sobre cómo sería una ecuación de rentabilidad al compararse con el modelo corriente. Esto también se debe a que la conversación sobre las condiciones comerciales entre las aerolíneas y las agencias se da, obviamente, en forma confidencial y que no hay ninguna compañía aérea que haya logrado firmar e implementar un acuerdo exitosamente, que sirva como modelo de referencia para las agencias argentinas.

NCD en el mercado aerocomercial argentino a futuro

Además de entrevistas personales, se llevó a cabo una encuesta a personal de agencias de viajes en la Argentina, que fue distribuida entre aproximadamente 600 personas.

El objetivo de la encuesta fue medir el nivel de conocimiento acerca de NCD, la percepción sobre el impacto (¿se espera que el cambio sea positivo o negativo?) y la inclinación de los respondientes hacia la adopción del nuevo estándar.

La encuesta se realizó a través de un formulario digital en línea durante los meses de junio y julio de 2020, y no se solicitó identificación con el fin de evitar que aquellas personas que no se sentían cómodas respondiendo preguntas sobre NCD decidieran abandonar el formulario, lo que generaría una respuesta sesgada, y por otro lado, no permitiendo al ejercicio cumplir su objetivo.

En la primera parte de la encuesta los respondientes debieron identificar su área dentro de la agencia (“sector backoffice, administración, marketing o finanzas”; “consultor de viajes”; “gerente, director, dueño de la agencia”; “freelance emitiendo con un consolidador”) y también detallar el perfil de la agencia (“no IATA o freelance”; “nacional”; “regional, o miembro de una alianza internacional de agencias”; “global”). Dado que el formulario fue digital y se solicitó colaboración para distribuir la encuesta dentro de ciertas agencias (y siendo que muchas son empresas internacionales) se incluyó detallar si el respondiente se encontraba en la Argentina u otro país, y posteriormente se descartaron los formularios que no fueron respondidos en el país. Se obtuvo un total de 117 formularios completos, y luego la muestra se redujo a 107 respuestas al excluirse dichos formularios⁷.

También se realizaron dos preguntas orientadas al perfil del cliente con el que trabaja el respondiente (“público corporativo”; “VFR o vacacional”; “consolidación”) y se consultó la antigüedad en la industria de viajes segmentada en 4 grupos (“1 a 5 años”, “6-11”, “11-20” y “+20”).

7 Se realizó una excepción con el formulario de un individuo que aclaró haber respondido que la agencia para la que trabaja se encuentra en Australia, porque la agencia de viajes para la que trabaja es de origen australiano. Sin embargo, por encontrarse físicamente trabajando y respondiendo desde Argentina, el formulario fue considerado.

La segunda parte de la encuesta constó de 10 preguntas cerradas, combinando respuestas de escala numérica (valoración de 1 a 10, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el más alto para la valoración positiva) y escala de Likert, que se utiliza para evaluar opiniones y comportamientos de las personas, y su uso es muy frecuente en las encuestas, resultando un formato de respuesta amigable para el respondiente.

La mayoría de las encuestas fueron completadas por individuos que se identificaron dentro de las categorías “Gerente, Director, o Dueño de la Agencia” y “Consultor de Viajes”. La muestra fue diversa, incluyendo un 29.9% de encuestados pertenecientes a agencias Nacionales, un 38.3% para agencias regionales (o miembros de una alianza internacional de agencias) y un 25.2% de respondientes de agencias globales.

Entre los respondientes, más de la mitad dijo contar con 20 años, o más, de experiencia en la industria -lo que guarda cierta relación con el hecho de que la mayoría se identificó dentro del grupo de “Gerentes, Directores o Dueños de la Agencia”, mientras que el 40,2% se declaró con una antigüedad de entre 11 y 20 años.

Entre las respuestas a las preguntas de la segunda parte de la encuesta podemos observar:

- **“Me siento cómodo hablando profesionalmente de NCD”**, la pregunta estaba orientada a realizar una auto evaluación de conocimiento sobre el nuevo estándar de distribución. El 18,7% de los encuestados se ubicó en el nivel más alto, y el 29% en el nivel 8 de 10. El 16.8% de los encuestados se ubicó en el nivel 5, uno de los niveles intermedios. El 47,7% de los encuestados se concentraron en los 3 niveles más altos de respuesta.

- “Entiendo que NCD es...” la pregunta tenía como objetivo identificar si los respondientes estaban en conocimiento de que NCD es un nuevo estándar de distribución de la IATA, de los cuales el 63,6% respondió correctamente. También se incluyeron dos preguntas más sobre los posibles beneficios de NCD, con un nivel de respuesta correcto del 75%.

Las preguntas siguientes solicitaban respuestas utilizando la escala de Likert y estaban orientadas medir la predisposición al cambio, incluyendo 5 niveles de respuesta (dando la posibilidad de responder el nivel intermedio, que representaría una posición “neutral”). De las respuestas obtenidas se pueden observar las siguientes conclusiones:

- 50,5% de los respondientes está de acuerdo en que NCD es algo bueno para la evolución del negocio de las agencias de viajes, 26,2% mantuvo una posición neutral y 23,3% consideró que el cambio posiblemente no sea positivo
- 16,8% de los respondientes está totalmente de acuerdo en que NCD representa una oportunidad para aumentar la rentabilidad de las agencias; 29% dijo estar de acuerdo, y 21,5% de la muestra tomó una posición neutral; mientras que el 17,8% dijo estar en desacuerdo, y un 15% expresó estar totalmente en desacuerdo

La pregunta final buscar medir la predisposición hacia la implementación del NCD bajo la consigna “**en nuestra agencia no vemos la hora de acceder a esta tecnología**”. Ante tal afirmación, un 46,7% de los respondientes tomó una posición neutral; un 27,1% mostró estar de acuerdo y un 9,3% respondió estar totalmente de acuerdo. Sólo un 2,8% dijo estar totalmente en desacuerdo con este

cambio. De este ejercicio se desprende que un 36,4% de los encuestados presenta una inclinación positiva hacia la implementación de NCD.

Esto puede relacionarse con los comentarios de la experta en implementación de NCD Jenny Ovalles, que se ha reunido con agencias para definir avances en diversas implementaciones, y luego mencionó que *“en los últimos 24 meses el mercado argentino no ha tenido buena recepción de la implementación de NCD a razón de los programas de incentivo de las aerolíneas y los GDSs”*, sin embargo esa situación no es sólo del mercado argentino. En el artículo periodístico del diario digital “The Beat”, el artículo titulado “Los Contratos de los GDS están frenando NCD” publicado en abril de 2019 expone los comentarios de Doug Lavin, Vicepresidente de la IATA, relatando exactamente lo mismo (Boehmer, 2019) para agencias en el resto del mundo.

Capítulo 5. Conclusiones

“Los incentivos son el pilar de la vida moderna. Entenderlos -y muchas veces, descubrirlos- es la solución para resolver cualquier enigma, desde los crímenes violentos hasta la trampa en los juegos olímpicos, o en las aplicaciones de citas en línea”.

Steven Levitt y Stephen Dubner

– Freakonomics, 2005

Los beneficios de NCD para las aerolíneas, las agencias de viajes y los clientes, una vez que han sido estudiados - resultan claros; no solamente por los viajeros que podrán acceder a una experiencia de compra superior, o por los Gerentes de Viajes corporativos que podrán controlar eficazmente la correcta implementación de una política de viajes, sino también para los participantes del canal de distribución indirecto que tendrán nuevas oportunidades de negocios. Y esto no es algo novedoso: ya la incorporación del sistema XML a través de los GDS, para vender productos complementarios como asientos y otros servicios, ofreció nuevas soluciones de la mano de la transformación digital, y demostró ser sumamente rentable para las aerolíneas. NCD permitirá a los canales beneficiarse de la venta de estos servicios.

Por otro lado, las TMCs que adopten NCD en forma temprana gozarán de ventajas competitivas, y en un mercado cada vez más globalizado, las agencias que adopten el nuevo estándar en forma tardía podrán contar con una significativa desventaja que se traduzca en la pérdida de

clientes que sí están buscando contar con los beneficios de NCD, por lo que su implementación temprana es un movimiento estratégico.

En cuanto al rol de los GDSs, éstos están haciendo grandes avances para adaptarse al “nuevo lenguaje” y certificándose ante la IATA como agregadores. Es posible que sean los GDSs los que “destraben” el avance de NCD (cuando ellos mismos estén preparados tecnológicamente) si las aerolíneas no logran hacerlo antes. En base a lo investigado, se podría considerar que la estrategia de los GDSs consiste en construir barreras de entrada -a través de sus generosos programas de incentivo a las agencias de viaje- para que sólo se efectivice la implementación de NCD cuando ellos puedan ser los agregadores de sus actuales clientes. De esta forma, mientras se avanza en el desarrollo del nuevo lenguaje, los GDSs conservan las relaciones comerciales con grandes agencias, evitando el ingreso de nuevos proveedores de tecnología que buscan aterrizar en el negocio de la distribución aerocomercial. Esto también podría representar que, en el largo plazo, y una vez implementada NCD, las oportunidades de ahorro en costos de distribución (una reducción en costos de GDSs, como los expuestos en la tabla 3), no sean muy representativos y que los GDSs transfieran los actuales costos de distribución al nuevo estándar.

Para las aerolíneas, los beneficios de la implementación de NCD están a la vista, como analizadas en el capítulo 2 (en base a una implementación de NCD pura) y en el capítulo 4 (implementación parcial con uso de la tecnología XML con implementación a través de los GDSs). Ambos escenarios conllevan el potencial de continuar aumentando los ingresos por ventas de productos complementarios, y como ha sido demostrado en la tabla 2, representan un ingreso

significativo que redefine los márgenes de rentabilidad del sector, permitiendo a las aerolíneas garantizar la sustentabilidad del negocio y competir con compañías de bajo costo.

En un mercado de alta competencia y afectado constantemente por variables exógenas, las aerolíneas parecieran estar ofreciendo incentivos cortoplacistas para asegurar el apoyo de los canales. Sin embargo, se observa la necesidad de replantear los programas de incentivo para que éstos cumplan con un fin superior: además de mantener una cuota de mercado específica, o incrementar las ventas de servicios complementarios, también acompañen la estrategia de las aerolíneas en el largo plazo, por ejemplo, en materia de distribución. Para lograr el avance en NCD en la Argentina, las aerolíneas necesitarán incorporar en sus negociaciones nuevos componentes como incentivos por la adaptación de nuevas tecnologías, alineando sus incentivos a objetivos como, por ejemplo, la implementación temprana de NCD. Aquí, se abre un espacio para que continúe el trabajo en este campo, y se elaboren potenciales planes de mejora en esta área. Los cambios de comportamiento no suceden sin razón, y para eso hacen falta incentivos que generen el entusiasmo. Con ese componente será posible avanzar en un proceso que conllevará inversión, cambios tecnológicos y esfuerzo de adaptación, pero que es el futuro del negocio.

De esta investigación también pareciera quedar expuesta la necesidad de mejorar la comunicación y aumentar el nivel de conocimiento sobre NCD. Las aerolíneas, a través de sus fuerzas de ventas o agentes externos, necesitan realizar el esfuerzo de promocionar los beneficios de NCD e incentivar el proceso de adopción, educando en la ecuación de valor que NCD representa, a un mayor número de profesionales del turismo. De esta forma, se reducirá la incertidumbre que acarrea el cambio en términos de disrupción, considerando que el modelo de los GDSs ha sido el utilizado en las

últimas décadas, y que por lo tanto, la formación profesional del sector aerocomercial argentino fue completamente en base a ese estándar de distribución.

Consideraciones sobre la pandemia del Novel Coronavirus y este escrito

Un factor que se encuentra fuera del período definido para el análisis originalmente seleccionado (los últimos diez años completos al comienzo de la investigación) es el efecto causado de la pandemia global del Novel Coronavirus que impactó occidente a partir del mes de marzo de 2020. En poco tiempo, la expansión del virus mortal alcanzó a todo el planeta, y requirió la cancelación de gran parte de la operatoria aérea con la finalidad de que los países pudieran concentrar sus esfuerzos en evitar la propagación y erradicar el virus.

La demanda aérea cayó un 90% año contra año en el mes de mayo 2020, y para junio un 85% año contra año, en los países donde se continuaron las operaciones. En el caso de Argentina, a partir del mes de abril todos los aeropuertos fueron cerrados, lo cual representó una reducción del 100% de los vuelos.

Al momento es incierto el impacto completo que tendrá esta pandemia en el mercado aéreo mundial, aunque sí es sabido que se trata de una crisis sin precedentes y que afectó seriamente al sector.

En este contexto, en países como Estados Unidos, algunas pocas agencias han utilizado la pausa involuntaria, causada por la ausencia de demanda, para avanzar con el proceso de implementación de NCD. Según la entrevistada Jenny Ovalles, en el primer semestre del año se duplicó el número de implementaciones puras de NCD en los Estados Unidos.

En la Argentina, la situación generada por la pandemia del Coronavirus, en conjunto con los diversos factores económicos anteriores a la pandemia presentados en este escrito (como puede ser la

devaluación del precio del Peso Argentino ante el Dólar Estadounidense, entre otros) podría retrasar su implementación.

En base a este punto, se abre el juego para que, más adelante, se analice si finalmente la pandemia del Covid19 ha afectado esta implementación.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Alcázar Martínez, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. España: ESIC.
- Altexsoft (2020). History of Flight Booking: CRSs, GDS Distribution, Travel Agencies, and Online reservations. USA. Recuperado de: <https://www.altexsoft.com/blog/travel/history-of-flight-booking-crss-gds-distribution-travel-agencies-and-online-reservations>.
- ANAC Brasil (2018). “Relatório de Atividades 2018”. Recuperado de: https://www.anac.gov.br/publicacoes/publicacoes-arquivos/Relatorio_de_Atividades2018_Final_web.pdf
- BBC News. (2019) “Qantas completes test of longest non-stop passenger flight”. Recuperado el 2 de julio de 2020 de <https://www.bbc.com/news/world-australia-50114049>
- Beker, V. y Rubinfeld, D. y Pindyck, R. (2000). Microeconomía. Buenos Aires, Argentina. Prentice Hall.
- Belobaba, P. (1987). “Surver Paper – Airline Yield Management An Overview of Seat Inventory Control”. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/trsc.21.2.63>
- Business Travel News (2020). Southwest will put content on GDS. Recuperado de: <https://www.businesstravelnews.com/Distribution/Southwest-Will-Put-Content-on-GDSs>
- Chowdhury, E. (2007) Low Cost Carriers: How Are They Changing the Market Dynamics of the U.S. Airline Industry? [online] Ontario: Carleton University.
- CountryEconomy.com (2008). “Crude Oil Brent US Dollars per Barrel”. Recuperado de: <https://countryeconomy.com/raw-materials/brent?dr=2008-07> el 7 de Julio de 2020.
- Dizikes, P. (2020). Study: Commercial air travel is safer than ever. Massachusetts Institute of Technology: MIT News. Recuperado el 22 de mayo de 2020. <http://news.mit.edu/2020/study-commercial-flights-safer-ever-0124>
- Douglas, A., & Lubbe, B. A. (2009). *Violation of the corporate travel policy: An exploration of underlying value-related factors*. Journal of Business Ethics, 84(1), 97–111. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/302401872_Using_Technology_to_Align_the_Needs_of_Corporate_Travel_Managers_with_the_Functions_of_Travel_Management_Companies
- Douglas, A., Lubbe, B., Ritalahti, J. (2015). *Using Technology to Align the Needs of Corporate Travel Managers with the Functions of Travel Management Companies*. 749-762 Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/302401872_Using_Technology_to_Align_the_Needs_of_Corporate_Travel_Managers_with_the_Functions_of_Travel_Management_Companies
- Greig, A. (2019) “What the Record-breaking Qantas Flight Can Tell Us About Jet Lag” Travel Insider. Recuperado el 22 de mayo de 2020.

<https://www.qantas.com/travelinsider/en/travel-tips/qantas-frequent-flyers-ultra-long-haul-flights-avoid-jet-lag.html>

- Habtemariam, D. A brief history of Air Travel Distribution. USA. Recuperado de: <https://www.businesstravelnews.com/Research/Distribution/A-Brief-History-of-Air-Travel-Distribution>.
- IATA (2012). "IATA Announces Milestones in Three Initiatives: DDS, Distribution and Industry Awards". Recuperado de: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2012-06-11-05/>
- Kollau, R. (2017). Jeju Air offers passengers on overnight flights to the option to stretch out. Lugar de publicación: Airline Trends. <https://www.airlinetrends.com/category/amenity-kits/>.
- Lloyd's Aviation Economist (1985). "Yield Managers Now Control Tactical Marketing". Citado en: Belobaba, P. (1987). "Surver Paper – Airline Yield Management An Overview of Seat Inventory Control". Recuperado de <https://doi.org/10.1287/trsc.21.2.63>
- Lovelock, C. y Wirtz, J (2009). Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición. Pearson Educación. México.
- OAG (2020). Flight Data Services. Recuperado de: <https://www.oag.com/airline-schedules-flight-status-data-solutions>
- Seaney, R (2018). "Don't plan to fly for Thanksgiving? Read this anyway. Recuperado de: <https://www.usatoday.com/story/travel/columnist/seaney/2018/08/21/thanksgiving-flights/1041369002/>.
- Seatguru.com (2020). Comparison Charts. Recuperado de: https://seatguru.com/charts/shorthaul_economy.php
- Sita.aero (2020). About Sita. Recuperado de: <https://www.sita.aero/about-us>
- Slotnick, D. (2020). Airline Industry changes in 2010s, and what to expect in 2020s. Business Insider. Recuperado el 4 de Mayo de 2020.
- Southwest.com. About Southwest. Recuperado de: <https://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?clk=GFOOTER-ABOUT-ABOUT>
- The New York Times. (2017). What does Your Airfare Actually Buy. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2017/12/17/business/airlines-fees.html>
- United Airlines (2019). Fuel efficiency and emissions reduction. [Gráfico] Recuperado el 22 de mayo de 2020 de <https://www.united.com/ual/en/us/fly/company/global-citizenship/environment/fuel-efficiency-and-emissions-reduction.html>
- Wikipedia (2020). Airline reservations system. Recuperado de: https://en.wikipedia.org/wiki/Airline_reservations_system#Overview
- Wikipedia (2020). Reservisor. Recuperado de: <https://en.wikipedia.org/wiki/Reservisor>

Bibliografía

- Alamdari, F. (2002). Regional development in airlines and travel agent relationship. *Journal of Air Transport Management*, 8, 339–348.
- AltexSoft (2019). [YouTube]. How Airline distribution Works | New Distribution Capability (NDC). USA.
- AltexSoft (2019). How to Choose a GDS: Amadeus vs Sabre vs Travelport. Recuperado de: <https://www.altexsoft.com/blog/travelport-vs-amadeus-vs-sabre-gds/> Consultado en línea el 12 de Junio de 2020.
- AltexSoft (2019). Low-cost Airline Distribution Channels: Direct Distribution, NDC, GDSs, and Low-cost Airline Consolidators. Recuperado de: <https://www.altexsoft.com/blog/travel/low-cost-airline-distribution-channels-direct-distribution-NCD-gdss-and-low-cost-airline-consolidators/> Consultado en línea el 12 de Junio de 2020.
- Amadeus (2020). Amadeus, moving travel forward. USA. Recuperado de: <https://amadeus.com/en/about> . Consultado en línea el 13 de Junio de 2020
- Amadeus. The travel gold rush 2020 [Online]. Recuperado el 27 de junio de 2020, de: <http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/Travel-Gold-Rush-2020-EN.pdf>
- Ámbito. (2019). “Por caída de las ventas, bajan en dólares los pasajes aéreos” Recuperado de <https://www.ambito.com/informacion-general/devaluacion/por-caida-las-ventas-bajan-dolares-los-pasajes-aereos-n5054673> el 12 de julio de 2020
- ATPCO. (2019). “The pipeline for interoperable data in the NDC community”. <https://www.atpco.net/ndc-exchange>. Recuperado el 10 de julio de 2019
- Butler, G., Keller, M. (1998). “Handbook of Airline Marketing”. Primera Edición. Aviation Week Group, The McGraw-Hill Companies. Estados Unidos.
- Creedy, S. (2019). “A decade of aviation brings some surprising changes.” *Airline Rating*. Recuperado el 26 de junio de 2020 de <https://www.airlineratings.com/news/decade-aviation-brings-surprising-changes/>.
- Essays, UK. (2018). Pestle Analysis of Argentina. Recuperado el 8 de Julio de 2020 de <https://www.ukessays.com/essays/economics/pestle-analysis-of-argentina-economics-essay.php?vref>
- Estudio Folha De São Paulo, ANAC (2017). “Concorrência e liberdade tarifária ajudam a reduzir valor das passagens”. Recuperado el 22 de mayo de 2020. [http://estudio.folha.uol.com.br/brasil-que-voa/2017/05/1881038-concorrenca-e-liberdade-tarifaria-ajudam-a-reduzir-valor-das-\(Alamdari\)passagens.shtml](http://estudio.folha.uol.com.br/brasil-que-voa/2017/05/1881038-concorrenca-e-liberdade-tarifaria-ajudam-a-reduzir-valor-das-(Alamdari)passagens.shtml)
- Gustafson, P. (2013). Control and commitment in corporate travel management. *Research in Transportation Business and Management*, 9, 21–28.

- Hosteltur, Latam. (2019). “El BSP de las Agencias de Argentina cayó el 21,5 % en 2018” Recuperado el 7 de Julio de 2020 de https://www.hosteltur.com/lat/128824_el-bsp-de-las-agencias-de-argentina-cayo-215-en-2018.html
- Hosteltur, Latam. (2019) “El BSP argentino se despierta tras 17 meses de caída”. Recuperado el 7 de julio de 2020 de https://www.hosteltur.com/lat/132925_el-bsp-argentino-se-despierta-tras-17-meses-de-caida.html
- IATA (2014) “New Distribution Capability (NDC) Program - A look into the future”. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=olb1f5RaBfw&feature=emb_logo
- IATA. (2014) “New Distribution Capability” <https://www.iata.org/en/programs/airline-distribution/ndc/#tab-2>. Recuperado el 3 de julio de 2019
- IATA. (2019) NDC Register. <https://www.iata.org/en/programs/airline-distribution/ndc/registry/>. Recuperado 27 de junio de 2020
- IATA. (2019).” NDC Educacional Videos” <https://www.iata.org/en/programs/airline-distribution/ndc/ndc-videos/>. Recuperado el 3 de julio de 2020
- Infoleg. Ley 17285, Código aeronáutico. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/24963/texact.htm#6>
- Interactive Travel Service Association. (Noviembre, 2009) “The Role and Value of the Global Distribution System in Travel Distribution”. Recuperado el 6 de julio de 2020 de <https://es.scribd.com/document/37358021/The-Role-and-Value-of-the-Global-Distribution-Systems-in-Travel-Distribution>
- Interglot translation dictionary. “The extensible markup languages” <https://www.interglot.com/dictionary/en/es/translate/Extensible%20Markup%20Language>. Recuperado el 26 de junio de 2020.
- Kachaner, N., Lindgardt, Z., and Michael, D. (2011) ‘Innovating low-cost business models’ Strategy & Leadership [online] 39 (2), 43-48. available from [3 July 2014]
- Kollau, R. 2011. “Airlines let passengers hedge against airfare increases, for a fee” Recuperado de <https://www.airlinetrends.com/2011/03/23/airlines-hedge-fare-increase/>. el día 4 de Julio de 2020.
- Labich, K (1984). “Fare wars: Have the Big Airlines Learned to Win?. Fortune U.S.
- McDonalds, M. (2017). Phocus Wire. “Full content agreements for airline distribution live to fight another day”. Recuperado el 15 de Julio de 2020 de <https://www.phocuswire.com/Full-content-agreements-for-airline-distribution-live-to-fight-another-day>.
- McGuigan, B. (2018). "The Definition of a Leisure Traveler". Recuperado el 30 de junio de 2020 de <https://traveltips.usatoday.com/definition-leisure-traveler-15302.html>.
- McKenney, J. (1995). "Waves of Change: Business Evolution Through Information Technology". Harvard Business Press.

- Ministerio de Transporte. Argentina. (2019). “La Revolución de los Aviones: en 2018 creció un 33% el número de pasajeros respecto de 2015, cerrando el mejor año de la historia”. Recuperado el 16 de Julio de 2020 de <http://www.argentina.gob.ar/noticias/la-revolución-de-los-aviones-en-2018-crecio-un-33-el-numero-de-pasajeros-respecto-de-2015>
- Petronik, M. (2018). The Travel Industry’s Trusted Voice. “Can you reject your GDS’ per segment fee for “full content?”. Recuperado el 14 de Julio de 2020 de <https://www.travelweekly.com/Mark-Pestronk/Can-you-reject-your-GDS-per-segment-fee-for-full-content>.
- Plug and Play. “The Technical Side to the United Airlines Incident”. Recuperado el 8 de julio de 2020 de <https://www.plugandplaytechcenter.com/resources/technical-side-united-airlines-incident/>
- Sabre.com (2020) About Us. Recuperado de: <https://www.sabre.com/files/Sabre-History-rev2017.pdf>. Consultado en línea el 12 de Junio de 2020
- Slotnick, D., (2020) “The airline industry changes in 2010s”. Business Insider. Recuperado el 15 de mayo de 2020. <https://www.businessinsider.com/airline-industry-changes-in-2010s-2020s-decade-transformation-2020-3>
- Strauss, M. (2017). Travel Industry Blog. “Travel Technology for Dummies: What is Full Contents?”.
- Strauss, M. (2018). Travel Industry Blog. The reality behind NDC: Why NDC won’t break down the GDS oligopoly – yet?. Recuperado el 15 de julio de 2020 de [https://www.travel-industry-blog.com/travel-industry/ndc/.](https://www.travel-industry-blog.com/travel-industry/ndc/)
- The New York Times. (2017). Those Pesky Airlines Fees and How to Avoid Them. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/03/27/travel/avoiding-pesky-airline-add-on-fees-airfare.html>.
- TPConnects. (2015) Youtube.com. “The new generation travel booking”. Recuperado el 16 de julio de 2020 de <https://www.youtube.com/watch?v=4c9uNwEQ5dA>
- Travelport (2020). Our history. USA. Recuperado de: <http://www.travelport.com.tr/about-travelport/our-history>. Consultado en línea el 13 de Junio de 2020.
- United Airlines (2016). “United Airlines Makes History with Launch of Regularly Scheduled Flights Using Sustainable Biofuel”. Recuperado el 22 de mayo de 2020. <https://hub.united.com/united-launch-flights-sustainable-biofuel-2567373100.html>
- W3C recommendation. (2016) “Extensible Markup Language (XML) 1.1 (Second Edition)”. Recuperado el 25 de junio 2020. de <https://www.w3.org/TR/xml11/>
- Yieldr Content Hub. (2017). “Infographic – The Top Airlines for Ancillary Revenue” Recuperado de <https://blog.yieldr.com/top-airlines-for-ancillary-revenue-infographic/> el 4 de julio de 2020.

Anexo 1

Transcripción de la Entrevista con Experto: Jenny Ovalles, Distribution Technology Manager, United Airlines (Houston, TX)

[Ver en línea](#)

JPF: Jenny, muchísimas gracias por ser parte de mi proyecto de trabajo. Estas preguntas que voy a realizarte van a ser utilizadas para la investigación que estoy llevando a cabo para la tesis de la Maestría en Administración de Empresas, y es algo relativamente informal. Básicamente le sirve a mi trabajo muchísimo, tener la opinión y el punto de vista de un profesional que está trabajando en la implementación de NBC en diferentes países de América, tanto Estados Unidos como Sudamérica. Entonces me pareció súper interesante poder hacerte estas preguntas. Desde ya, ¡muchísimas gracias!

JO: no hay problema, un placer...

JPF: La primera pregunta que tengo para comenzar es: la IATA está modificando el standard de distribución de tiques, NCD se convierte en el nuevo modelo, un meta lenguaje que va a permitir a las agencias de viajes, acceder a un montón de contenidos que, hoy en día, a través de los GDS no están pudiendo acceder lo cual va a hacer que los clientes también tengan a partir de las páginas web mayor acceso al detalle de los productos que están comprando, que incluye las tarifas que están comprando y también tener más separados y mejor visión de cada uno de los servicios por separado...

¿Cuál crees, dentro de todas estas, que es la principal ventaja, desde tu punto de vista, para los clientes?

JO: Definitivamente, el contenido personalizado. Yo tengo ya 23 años en la industria de viajes y por muchos años he escuchado corporaciones decirme, "quiero paquetes dinámicos", "quiero que

conozcan quien yo soy cuando me vendes un boleto” que si yo tengo un status con una línea aérea, que tú tomes ese status en consideración en el precio que me estás ofreciendo, porque no tendría sentido que tú me ofrezcas a mí un precio de equipaje cuando a mí, por default, me toca por el hecho de tener un equis status con la línea aérea. Entonces, definitivamente, el contenido personalizado o *rich content* es lo que yo noto que los clientes van a beneficiarse. El poder tener acceso a diferentes productos. De repente, a ti no te interesa un acceso a un United Club, pero, de repente, al jefe tuyo sí le puede interesar entonces NCD les da a las líneas aéreas esa habilidad, de poder mostrarte productos y servicios en base a sus necesidades.

JPF: Perfecto, buenísimo, Desde el punto de vista de las agencias de viajes, ¿cuál crees que sería para ellos, la principal ventaja de la implementación de NCD?

JO: Definitivamente el hecho que siempre vamos a estar sincronizados. Yo, antes de trabajar donde trabajo, vengo de una agencia de viajes. Entonces, duré 17 años teniéndole que decir a mis clientes... dame un minuto, porque tú ya te chequeaste con la línea aérea y ahora tu boleto está en control de la línea aérea, tengo que ponerte en espera para tomar el teléfono y llamar a la línea aérea. Entonces es un proceso que va a ayudar mucho en el proceso de productividad de las agencias de viajes.

Una de las cosas en que hemos fallado como industria, y me incluyo porque soy una de las personas que estoy bien envuelta con este tema de NCD, es aclarar los beneficios que tienen, Nos hemos enfocado más en las contras que, seguro vamos a tocar, pero los beneficios de poder estar sincronizados, que un agente de viajes tenga el mismo nivel de acceso que un empleado de la línea aérea eso no tiene precio. Los *debit memos*, técnicamente, deberían desaparecer. El hecho que un viajero se dio el *check in* en la aplicación de la línea aérea y te llaman a ti como agencia ya eso no va a

ser una limitante como es al día de hoy. Y, por último, NCD, una de las ventajas también súper grandes la segunda y me atrevo a decir que quizás no la más importante, es que va a crear una nueva fuente de ingresos que hoy no existe.

Hoy, si tú quieres vender un acceso al lounge de cualquier línea aérea, la agencia de viajes depende de la página de internet de la línea aérea, muchos productos *ancillaries* no están disponibles estos días como mencionas, creo entonces que las agencias de viajes que están abiertas al cambio, están abiertas a esta nueva modalidad, están notando de que esto está creando una nueva fuente de ingresos que hoy no existe. Entonces será un gran diferenciador entre una agencia de viajes y otra, a nivel local. Creo que es ahí donde está el quid del asunto.

JPF: Perfecto, buenísimo. Qué bueno que lo pudiste explicar con tanta claridad. La última pregunta dentro de este eje de preguntas es: para las aerolíneas, para las aerolíneas, además de lo bueno me imagino que debe venir por el lado de los costos de distribución, pero, seguramente habrá algunas otras cosas asociadas...

JO: De hecho es uno de los mitos más grandes, Juan Pablo, y es que muchas personas en la industria piensan que el motivo principal o el beneficio principal para una línea aérea es el ahorro que, por ende, existiría en cuanto al precio de gastos de distribución, pero eso no es lo único. Vamos a hablar claramente, como yo digo, “a calzón quitado” como decimos en República Dominicana. En las realidades, las líneas aéreas invierten millones de dólares en sus aviones, en sus productos y en sus servicios. Abrir un club cuesta mucho dinero, en un aeropuerto. La realidad es que el idioma que estamos hablando hoy en el GDS es muy antiguo y muy arcaico. Lo que limita a las líneas aéreas después de semejante inversión es promover sus productos y servicios, entonces cuando tú analizas

que tú estás como línea aérea invirtiendo en tus nuevos asientos. Existen líneas aéreas que han hecho cambios dramáticos en sus servicios de primera clase es casi imposible promover eso a través de un agente de viajes, porque si bien es cierto que en los últimos años, en la industria se le pueden enviar flyers, promociones a las agencias de viajes la realidad es muy diferente cuando un agente de viajes lo puede mirar en su *desktop solution* entonces, definitivamente, sí existe un tema de costo, de ahorros muy grande que no podemos, sería inmaduro de mi parte obviar, pero también como industria debemos resaltar la el hecho de la necesidad que tienen las líneas aéreas de poder promover sus productos y servicios de una manera más eficiente. No es lo mismo que tú me digas por teléfono “¡oh! tal línea aérea ofrece un asiento que se recuesta 180°”, a que yo lo pueda ver. Cuando yo lo puedo mirar en una interfase, ya es distinto. Cuando puedo mirar un video de lo que significa entrar al club de una línea aérea, un lounge, tengo más o menos una experiencia que me dice vale la pena pagar 30 dólares por entrar a este lugar. Entonces, es una necesidad que la industria hemos creado, tenemos como líneas aéreas de poder promover nuestros productos y servicios.

JPF: buenísimo. Siguiendo con esta línea de la última pregunta de NCD, así, más general, es en los casos de NBC, en los cuales ya has trabajado en la implementación, ¿cuáles fueron los resultados preliminares, en cuanto al nivel de ventas, el feedback de la agencia de viajes o los primeros escollos que hayan surgido a través de la implementación?

JO: Para hablarte con total transparencia y sinceridad ha sido un tema que ha requerido mucha educación porque tenemos que resaltar que las agencias de viajes tienen años utilizando un sistema, décadas, estamos hablando de más de 40 años. Entonces, el lenguaje, la metodología de NCD es algo nuevo. Al ser nuevo, crea mucha confusión, mucha pero como no lo puedo mirar en Sabre, como no

lo puedo mirar en Amadeus. O sea, una de las cosas que he notado es, sienten que no tienen el control, porque los boletos no lo están emitiendo las agencias de viajes, el boleto lo emite la línea aérea, entonces se requiere de una interfase adicional para poder halar ese boleto, y poder hacer cambios y todo eso. Entonces, el resultado preliminar ha dependido bastante de que tan abierta es la agencia. He tenido situaciones en donde lo hemos implementado y simplemente la agencia me dice “sabes que sé los beneficios pero es muy difícil para mis agentes cambiar de un sistema a otro porque las otras líneas aéreas están en el GDS y ustedes están por NCD entonces como que este cambio no me cuadra”.

Sin embargo, he tenido otras que me han dicho “esto es perfecto, puedo acceder al mundo de tu línea aérea, puedo acceder sin problema alguno y me gusta”. Entonces, lo lindo de todo esto es que ninguna implementación es igual. A veces tengo resultado fantásticos donde una agencia de viajes me emite en una semana 500 boletos y me quedo sorprendida, pero tengo casos donde, sinceramente, el nivel de adopción es muy anémico, es muy bajo. Entonces, todo depende de la cultura, de tan abierto estén, aparte del tema comercial que influye bastante.

JPF: Muy interesante Jenny. Voy a hacerte unas preguntas acerca de la implementación técnica del NCD. Hoy en día, el standard, podemos decir que el más popular, que es el antiguo, trabaja con OAG para lo que es itinerarios y trabaja con ATPCO para todo lo que es tarifas, la administración está basada en ARC ó BSP dependiendo del país y los GDS que combinan toda esta información que le ofrecen a la agencia. A través de NCD, cada aerolínea pasa a implementar o pasa a almacenar la información en sus propios sistemas. Pero quiero que me aclares, un poco, ¿cuál va a ser el rol de OAG y ATPCO o ARC con la implementación de NCD, va a estar todo del lado de las aerolíneas o pasa a combinarse igual schedules y la información de contexto de diferentes players?

JO: Algo súper importante aclarar de que necesitamos un control, porque la línea aérea puede decirte tú solo me emitiste 100 boletos y tú, como agencia de viajes puedes decir, no, yo no emití 100 boletos, yo emití 1000 boletos, entonces necesitamos un balance de que exista ese control, que existe al día de hoy. Por lo que, al día de hoy, ARC y BSP siguen intactos. Esas reservas, que se emiten a través de NCD siguen siendo reportadas a este como *third party* control, como sistema de control porque es necesario. En cuanto al tema del inventario y de las tarifas y todo eso, recuerda que tu vienes al sistema de la línea aérea entonces lo que cada línea aérea utilice para cargar su inventario, para cargar su tarifa, que en la mayoría de los casos son las dos compañías que mencionaste, esos trabajamos todos en equipo, pero ya ahora el bizcocho, por así decirlo, el pastel está siendo combinado por cada línea aérea para mostrárselo al vendedor. No sé si tiene sentido lo que digo, o sea ARC y BSP se quedan.

JPF: ARC y BSP se quedan, capaz que pasan a ser más un organismo de auditor, de generar los reportes, también me imagino de facilitar la comunicación entre las distintas aerolíneas que no tienen capaz implementado el NCD en la misma modalidad o no tienen el mismo nivel de avance que espero entonces ARC y BSP capaz que, con el tiempo, podrían dejar de hacer algunos players tan significativos.

Jo: No necesariamente, pueden seguir siendo importantes en el ecosistema, si hablan el mismo idioma. Yo me refiero a NCD como un nuevo idioma. Entonces si todos hablamos el mismo idioma y las reglas del juego pueden variar un poquito, todos jugamos. Porque incluso, ARC... si vas a la página de ARC vas a notar que tienen diferentes soluciones para inventarios, para reportes. El que no hable el nuevo idioma, la realidad es que se puede quedar fuera del ecosistema. Un ejemplo claro y algo súper transparente es que, si notamos en NCD, cualquiera puede pensar que estamos eliminando a los GDSs.

Eso es más o menos lo que se puede asumir, hablando del elefante grande en el salón. Sin embargo, nosotros como línea aérea (yo trabajo para una línea aérea) estamos trabajando con cada uno de los GDSs, Sabre, Amadeus, Travel Port, con todos trabajamos. ¿Qué te quiero dejar dicho con esto Juan Pablo? Que hasta los GDSs están notando el beneficio y la necesidad que existe de hablar un idioma más moderno, un lenguaje que nos ayude a todos. Entonces, ¿por qué están ellos tratando de jugar en el mundo de NCD? Porque notan los beneficios, quieren seguir siendo parte del ecosistema, es como todo, o te modernizas o eventualmente viene un muchachito de 20 años que, en el garaje está implementa una nueva solución. Entonces, es cuestión de todos aceptar y adoptar el cambio que requiere el tiempo. Entonces, los GDSs están jugando NCD, no es la idea de las líneas aéreas eliminar a las agencias de viaje, no es la manera de las líneas aéreas eliminar a los GDS porque hay mucho mito, mucha *misconception* en referencia a NCD que es falsa. Entonces, así como los GDSs están hablando el idioma NCD estamos trabajando con ellos, así de igual manera GDSs te aseguro que van a querer seguir formando parte del ecosistema.

JPF: ¿Las aerolíneas pueden comercializar sus contenidos, sus esquemas de vuelos a través de NCD o GDS en forma simultánea? Pero podrían también cargar información diferente entre NCD lo que está en los GDSs...

JO: Depende. Depende de las cláusulas legales y de los países de los que estamos hablando. Existen ciertos requisitos, ciertas cláusulas en los contratos de GDS al día de hoy que exige que la línea aérea por su gran mayoría tenga *full-content agreements*, básicamente significa que el mismo contenido que yo te despliego en la página de la línea aérea sea el mismo contenido que te voy a desplegar en el GDS, entonces lo que esto quiere decir es, que va a depender en el tipo de contrato que tenga cada línea aérea

con cada país y con GDS. Ahora bien, una vez eso no aplica, si ese contrato no está activo, y tú tienes libertad de contenido. Entonces, si no estás en violación de ninguna regla, la línea aérea, técnicamente, a nivel técnico, va a tener la habilidad de tener ciertos inventarios y ciertas tarifas cargados en un canal y puede controlar lo que despliega en el otro. Pero todo depende a nivel legal, y las cláusulas que la línea aérea tenga con el GDS y asegurarse que no esté en violación de la ley.

JPF: Perfecto, buenísimo. Ahora voy a hacerte dos preguntas respecto al impacto que puede tener NCD en los mercados. Entonces, sabemos, por ejemplo, que hay mercados muy desarrollados como los Estados Unidos, donde tal vez el acceso a la tecnología es más fácil. Podría variar con el nivel de la tecnología o el avance ó los volúmenes que hay en un mercado en vías de desarrollo. Mi trabajo, puntualmente, estoy trabajando, analizando el impacto de NCD en el mercado argentino. La pregunta es: ¿Qué diferencia, crees, que podría haber en la implementación de NCD en un mercado como los Estados Unidos y en un mercado como, por ejemplo, el de Argentina u otro país o en un mercado que no sea tan importante o tan grande como el de Estados Unidos?

JO: Lo más interesante es que yo cubro el mercado de Argentina y cubro toda América Latina. Entonces existen diferencias incluso a nivel local, a nivel del sur, por así decirlo. ¿Por qué? Porque hay un tema acá, hasta de la forma de que el boleto se emite, los requisitos gubernamentales que cada país tiene. ¿A qué me refiero con esto? Por ejemplo, en Guatemala tienes la necesidad de utilizar un número de boleto que te asigna el gobierno para tú estar dentro de las reglas de dicho país. Este requisito no lo tengo en Argentina, este requisito no lo tengo en Estados Unidos, pero quizás lo tengo en Costa Rica. Entonces, es un tema más que técnico, es un poquito más complejo porque hay que tomar en cuenta los requisitos de rentas internas de cada país, de que la facturación cumpla con las reglas que tiene el

país. Entonces las diferencias están ahí marcadas, súper marcadas porque cada país tiene regulaciones distintas. Entonces voy a compararte a Estados Unidos hasta con Europa, porque en Europa estamos muy avanzados, tenemos muchísimas agencias que tienen años hablando el idioma NCD y es muy diferente el impacto en cada mercado a nivel comercial. De repente lo que el GDS le genera a una agencia de viajes en Argentina es muy sustancioso comparado con lo que le paga aquí en Estados Unidos a una agencia de viajes. Entonces es mucho el impacto, sería irresponsable de mi parte comparar porque son muchas vertientes que tiene el mundo NCD a nivel de tecnología, a nivel de requisitos de facturación, a nivel comercial cada país tiene que ser hasta ahora, a pesar que es algo standard, que vamos a hablar todos el mismo idioma tenemos que ser súper sensibles a las necesidades de cada mercado y eso es muy importante entender que cualquier línea aérea que toque las puertas de una agencia de viaje y diga es súper fácil, te conecto y ya.. ojo con eso! hay que tomar con mucha consideración a los requisitos locales y gubernamentales de cada país.

O sea, no puedo responderte porque sería una charla muy larga, pero te da una idea, esta lo comercial, está el impacto gubernamental, está el tecnológico que es un buen punto para hablar un poco más. En Europa hay muchísimos agregadores, hay más de 65 agregadores que son acreditados por IATA. En nuestro mundo, en América Latina te puedo mencionar, quizás, 3 líderes. En Estados Unidos quizás tengo 15. Ahí te da una idea de qué tan diferente hasta que esto no tome un boom y que todo el mundo lo asimile y que todo el mundo lo use. Aún no estamos ahí, para hablarte con total transparencia. Estamos como *baby steps* (pasos de bebé) país por país, tomando en cuenta todos los requisitos que se deben hacer a la hora de una implementación.

JPF; Perfecto. Justamente recién me estabas comentando, entre todas las variables, hablabas de lo comercial y me parece que hacías referencia a los programas de incentivos, la economía y por ejemplo, en una agencia de viajes en Argentina la importancia que tiene el incentivo que recibe una agencia por parte de GDS en formato de back-end y me pregunto ¿Cómo crees que evolucionarán esos programas de incentivo? Por ahí entramos en un terreno que tiene que ver mucho con la rentabilidad de la agencia de viajes y su predisposición a adoptar el NCD

JO: Correcto. La realidad es que, por los últimos dos años, específicamente en Argentina, he tenido poca recepción precisamente por el tema que tocas. Entonces, nos hemos visto en la necesidad de tomar en cuenta el tema comercial y tratar de si no bien duplicar lo que hoy reciben un tipo de incentivos de programa que puede ayudarles a compensar lo que ellos estarían perdiendo, por así decirlo, a través del GDS. Va a cambiar, algo que quiero que quede súper claro es que la gran mayoría de las líneas aéreas están adoptando un formato de que tus beneficios de *back-end program* y todo eso que tú recibes al día de hoy no cambia, aunque sea en el mundo de tus comisiones, no se están tocando al día de hoy. En un punto, claro está, tratando de crear un poco más de adopción y de conformidad con el tema económico. Por encima de eso, también estoy notando que se está dando muy normalmente en América Latina y en Argentina el pago por segmento también por este nuevo canal. Entonces se está tratando de crear un poquito más de interés para que el impacto económico sea un poco más reducido a lo que ya hoy estiman las líneas aéreas y muchas también están, estamos considerando comisión por los *ancillaries*.

Hoy en día, para yo venderte un *ancillary* tu entras a mi página de internet y no te ganas nada. Pero si tú tienes la habilidad de vender ese *ancillary* y a eso me refería al principio de la conversación, es una

nueva fuente de ingresos, porque no solo puedes venderlo y quizás cargar un servicio por darles ese servicio a tu cliente, pero también las líneas aéreas estamos considerando incentivarle por esas ventas, lo cual considero súper generoso tomando en cuenta que yo lo voy a vender en mi página o lo voy a vender lo mismo en mi kiosco en el aeropuerto. Entonces estamos mirando tres vertientes, la comisión no se toca, estamos mirando incentivarle por segmento y estamos mirando incentivarle por cada venta de cada *ancillary*.

JPF: Me acerco a la última pregunta, ha sido un placer esta charla, seguiría haciendo más preguntas, pero... Mi trabajo, en realidad, el análisis del mercado argentino va desde el 2009 al 2019, tomé una década y básicamente la idea fue de esquivar la pandemia. Sabemos que esto ha sido algo sin precedentes y todavía no sabemos cuál va a ser el impacto en el mediano y largo plazo que puede llegar a tener en la industria aerocomercial. Pero con respecto a la implementación de NBC, mi pregunta es si ¿tú crees que esto va a demorar ó va a acelerar ó realmente no va a modificar cual es el curso de la implementación?

JO: Para ser sincera, lo está acelerando. Lo que estoy notando, lamentablemente, en estos días de tanta incertidumbre para nosotros como industria de turismo es que muchas agencias están aprovechando el tiempo como *down time* y son las que están diciendo que vamos a aprovechar ahora que no tenemos mucho tráfico, no hay muchas llamadas, vamos a retomar el tema. Esto lo estoy notando mucho, lo estoy notando en muchas compañías corporativas globales que están diciendo “sabes que, necesito buscar formas de ahorrarme dinero porque me he visto impactado de una forma muy grande. Conectarme junto con ustedes pueden generarme ahorro a través de mi página de internet. Entonces creo que lo va a acelerar, de hecho, antes del Covid, en marzo, te puedo decir que

teníamos menos de 10 agencias activas en Estados Unidos y ahora he duplicado ese número. Entonces pienso que lo está acelerando por el mismo tema de ahorro y de impacto financiero que esta pandemia ha tenido a nivel mundial, entonces todos estamos buscando maneras creativas de usar el tiempo, de hacer videollamadas hasta que podamos dejar todo eso atrás pero sí pienso que lo va a acelerar.

JPF: Muy interesante. Por mi parte todas las preguntas que había preparado ya las he cumplido todas y las respuestas han sido geniales así que te agradezco nuevamente. Quería saber, ¿te parece que hay alguna cuestión de NCD que no he cubierto entre mis preguntas, que creas que sean interesantes también?

JO: Creo que el tema técnico y los requisitos de implementación son motivo de mucha ansiedad en Argentina. Existe mucha confusión, piensan que una vez que se conectan a una línea aérea no van a poder mirar el contenido de la otra. He tenido que hacer muchas sesiones de educación para explicar los métodos de conexión. Hay diferentes maneras de conectarte directamente a una línea aérea y en Argentina, en específico, he notado mucha confusión al respecto. Piensan que la única manera es a través de un *desktop solution* entonces me dicen “Jenny, esto no tiene sentido me tengo que salir del mundo de *United* para entrar al mundo de *American*, para entrar al mundo de *British Airways*, no puedo salir y entrar” y es así es un poco inconveniente salir de una y entrar a la otra. Sin embargo, si buscas los servicios de un agregador, ese es el trabajo del agregador. El agregador va a tomarte el contenido de *American*, de *United*, de *British*, de todas las líneas aéreas y ese es el trabajo como el nombre lo dice, agregarte el contenido y presentártelo en un solo lugar. Entonces, cuando logro educar las agencias en Argentina y explicarle la diferencia “mira, te puedes conectar directamente a mi línea aérea, pero necesito que entiendas que necesitas una solución para tus agentes, ok o puedes buscar los

servicios de un agregador. Bueno hay un líder colombiano que está manejando todo esto en Sudamérica y uno de Brasil, agregadores excelentísimos. Entonces cuando lo educas, cuando me das opciones, cuando no es “mira, tienes que venir por aquí, si no...” no! Estas son las opciones, cada una tiene su pro, cada una tiene su contra, entonces cuando tú le permites a tu cliente tomar la elección de una manera informada, inteligente por eso creo hemos tenido un período de adopción tan lenta en nuestro mercado de América Latina, porque es como que es naturaleza humana. Yo vivo en Houston, me hablas a mí de la NASA yo me voy a bloquear porque yo no sé nada de eso, entonces lo que si quisiera es que, a través de tu programa, de tu tesis y de todo eso, en caso de al menos generar el interés de las agencias de viaje de educarse. Si de repente no es lo que tú quieres, sigue tranquilo en tu mundo de GDSs y toma la decisión en su momento, cuando tengas que tomarla, pero noto mucha resistencia por el tema de la falta de información y por el tema de no tener la educación que requiere el tema de NCD.

Entonces, lo único que quisiera es el tema de las resistencias. ¿Por qué crees Jenny que se resisten? Es por un tema de falta de conocimiento y porque como línea aérea hemos fallado en dar opciones claras de que tienes cuatro formas de conectarte... a, b, c y d. Explícame que es cada una y eso es lo que, modestamente, con total humildad me siento muy orgullosa de que en la empresa para la que trabajo hemos, por lo menos, educado muchísimas agencias y ese ha sido mi logro número uno, mi objetivo en toda América Latina. Yo cubro todo Texas, todo Chicago y toda América Latina. Por lo menos les digo “miren si después de esta hora no te interesa, no hay problema, la relación sigue perfecta, ustedes son *partners* nuestros, pero por lo menos quiero dejarte saber y lo que siento cuando me dicen al final “Jenny, hablé con tal GDS vinieron a explicarme NCD vino IATA y no pude entender... ¡gracias por dejármelo saber. Entonces es un tema de educación que va a requerir aprendizaje y vamos a ser

completamente sinceros Juan Pablo, cuando yo estaba en la universidad, 25 años atrás, si yo tenía que aprender en la clase como hacer una entrada en Sabre, como aprender a jalar una reserva en Apolo (lo llamaban así en aquel momento) requería estudiar, requería aprendizaje, requería tu querer aprender. Entonces eso es lo que pienso ha sido el limitante número uno en América Latina, específicamente en Argentina ha sido el poco deseo, a la resistencia en cuanto a aprender sobre el tema. Yo hablo, hablo y hablo, pero no! Entonces las que sí están abiertas, están evolucionando y se van a ir delante a las demás. Va a ser un tema de competencia súper agresivo en la Argentina. Estoy trabajando, creo que es la mayor de Argentina

JPF: que la manejaba yo, en su momento, (risas)

JO: si, ja supongo y en este tema ellos están abiertos, quieren aprender. Entonces las que no tienen esa actitud de aprendizaje se van a arrepentir dentro de 5 años porque les va a costar ganar terreno otra vez. Es lo único, después tocaste todos los temas

JPF: ¡la acción temprana va a jugar como una ventaja competitiva!

JO: ¡Exactamente!

JPF: Bueno Jenny, ¡muchísimas gracias! La verdad un placer esta charla, y también gracias por esclarecer las cuestiones que tuve a lo largo de este trabajo que también requirió aprender algo más de NCD, (sonrisas)

JO: ja, Con esto quiero cerrarte JP. Una de las cosas que me apasiona y porque solo tengo dos años en esta empresa es porque el tema de NCD cambia todos los días. Estamos en desarrollo, entonces lo que ayer quizás era una funcionalidad que no tenía por el canal de NCD, hoy la tengo, Entonces esto me

mantiene muy envuelta, me mantiene muy apasionada sobre el tema, como te puedes dar cuenta y cambia todos los días, entonces no hay espacio para aburrimiento acá

JPF: Seguramente esto está asociado su naturaleza de hacer tecnología, ¿no? Jenny, mil gracias, con esto cerramos [FIN]

Anexo 2

Transcripción de la Entrevista con Experto: Sergio Berton, Gerente Comercial de AirFrance en Argentina

JPF: ¿Estás al tanto de implementaciones parciales o totales de NDC que se hayan completado en Argentina?

SB: Si, pero al momento sólo hay implementaciones parciales, a través de los GDSs.

JPF. ¿Cuál crees que es el estatus del avance de NDC en el país?

SB: En Argentina el estatus del avance de NDC es muy lento. La mayor parte de las aerolíneas han implementado un recargo en las ventas que las agencias hacen vía GDS que oscila entre 12 y 14 Euros por "*pricing unit*" de largo recorrido. Muy pocas aerolíneas han desarrollado un acceso NDC propio, y la existencia y funcionamiento de empresas del tipo "*Aggregator*", es decir de facilitadores de acceso al inventario de las aerolíneas por fuera de los GDS, es hasta donde yo sé es inexistente. El GDS Amadeus trabaja actualmente en su transformación de GDS a "*Aggregator*" pero desconozco si ya ofrecen el servicio.

Por su parte IATA ya está implementando el Status "Go Lite" a ciertas agencias de viaje vía Easy Pay. Esto significa que las agencias no podrán emitir más pasajes con forma de pago CASH. El Easy Pay se puede describir como una tarjeta de crédito prepaga con un importe determinado de dinero. Las agencias que opten por esta modalidad perderán la capacidad de emitir pasajes en moneda USD, ya que para esta opción la única forma de pago aceptada por las aerolíneas es CASH. El universo NDC

abarca todo tipo de distribución, no solamente de pasajes aéreos, con lo cual simplificar formas de pago es un objetivo clave.

3. *¿Cuáles consideras que serán los pasos que requerirá una exitosa implementación de NDC en Argentina? ¿Ya están dadas las condiciones?*

- Ante la actual situación de crisis generada por la pandemia de COVID-19, entiendo que el desarrollo de NDC se verá demorado, ya que para hacerlo se requiere de importantes inversiones en sistemas como las APIs (*Application Programming Interfaces*) que facilitan la comunicación entre Apps para definir el tipo de producto que necesite cada pasajero.

Las aerolíneas deberán también invertir para crear su NDC en cada mercado. En mi opinión, la actual crisis demorara el desarrollo de NDC en varios años hasta que las aerolíneas recuperen niveles de facturación similares a las de 2019, cada tipología de agencia defina si creara su propia API o contrate el servicio de un Aggregator, etc.

JPF: Buenísimo, Sergio, ¡muchas gracias! [FIN]

Anexo 3

Transcripción de la Entrevista con Experto: Pablo Lofiego, Product & Technology Consultant, Sabre Corporation, Argentina

JPF: ¿Estás al tanto de implementaciones parciales o totales de NCD que se hayan completado en Argentina?

PL: Al momento sólo hay implementaciones parciales, no full NCD aún. Es algo que está avanzando aunque creo que con la pandemia puede ser que cambien un poco temporalmente las prioridades de las aerolíneas.

JPF: Estoy al tanto que Sabre tiene opciones de merchandising para soportar transacciones XML pero no full, ¿correcto?

PL: Exacto. El *fullfilment* de los asientos de United o de American es un ejemplo. Las americanas fueron precursoras en eso, incluso Sabre y algunas americanas han estado avanzando en Estados Unidos, y se están llevando a cabo pruebas. US Airways en su momento también tuvo fullfilment, te hablo de hace tiempo, obvio.

JPF: Veo también que en el sitio web, Sabre tiene el detalle de cada implementación por punto de venta.

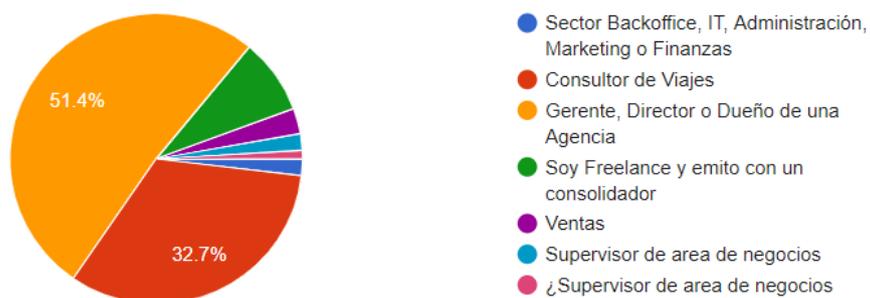
PL: Si exacto, es correcto, las implementaciones se realizan por país, o sea por punto de venta, no todas las aerolíneas tienen los fullfilments en todos los puntos, depende también. En el caso de las Americanas lo han implementado a nivel global entonces, por ejemplo con el tema de los asientos, eso creo que ya lo tienen en todo el mundo. [FIN]

Anexo 4

Reporte Final de Encuesta, realizada a Agencias de Viajes, titulada “*Cuestionario sobre La Nueva Capacidad de Distribución*”

Trabajo actualmente para una agencia de viajes como:

107 responses



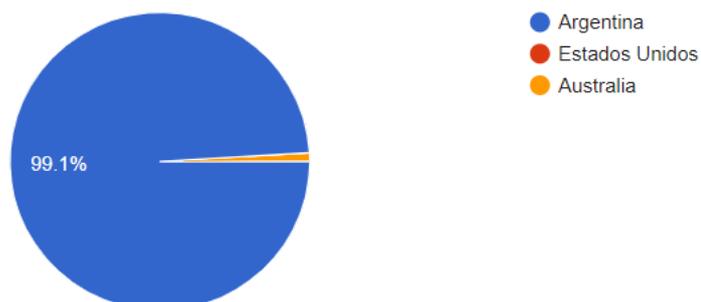
La agencia para la que trabajo actualmente es:

107 responses



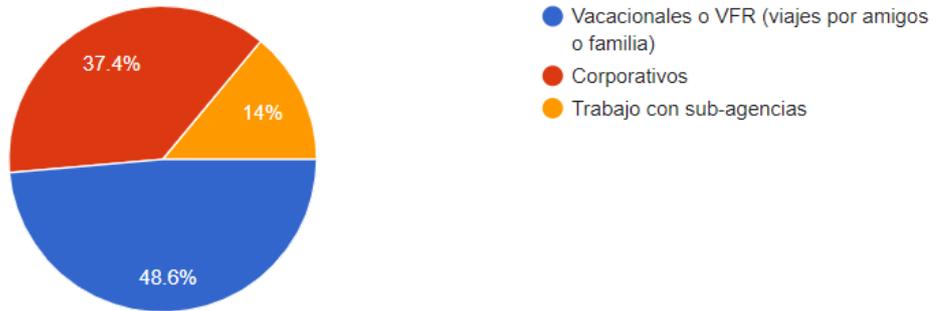
La agencia de viajes para la que trabajo está en:

107 responses



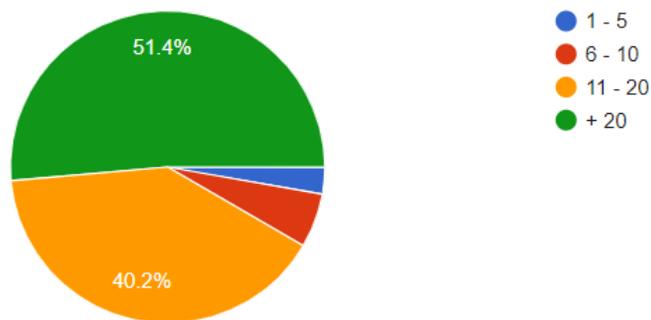
La mayoría de los clientes con los que trabajo son:

107 responses



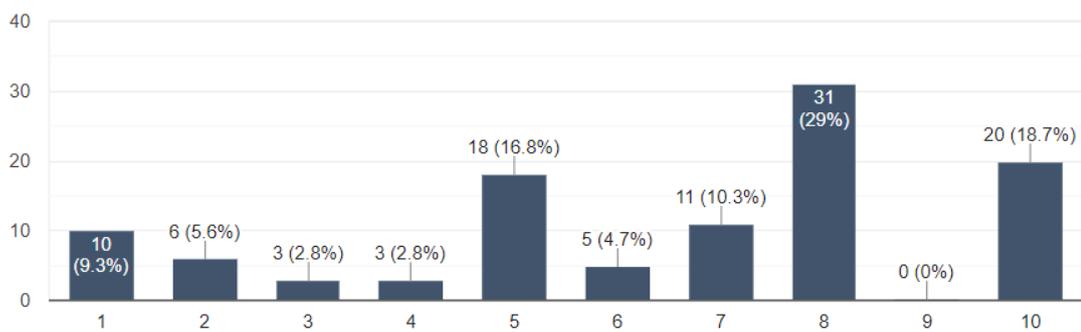
¿Cuántos años de experiencia tiene en la Industria?

107 responses



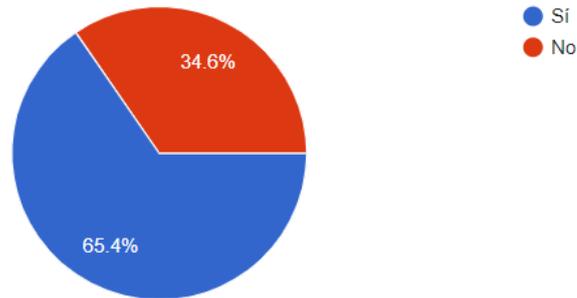
Me siento cómodo hablando profesionalmente de NDC:

107 responses



Sé de aerolíneas que ya trabajan con esta tecnología en Argentina:

107 responses



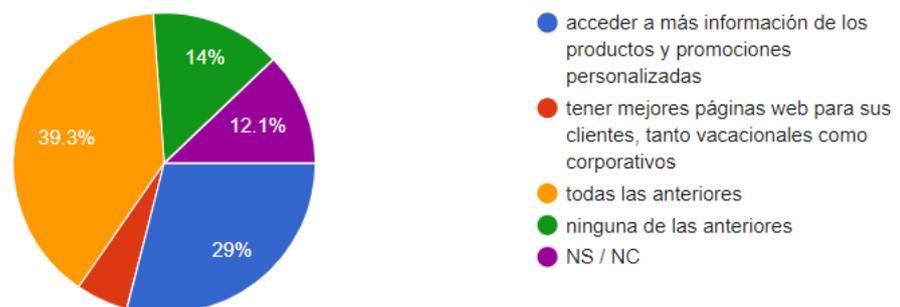
Entiendo que NDC es:

107 responses



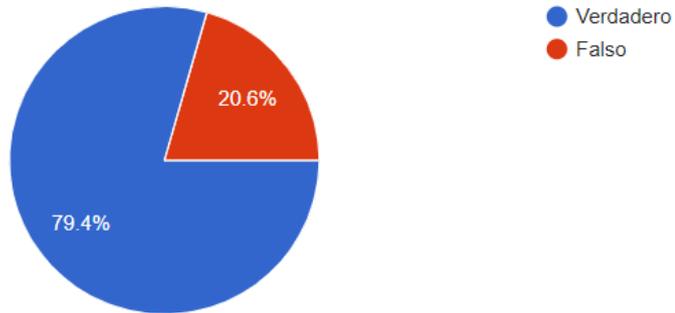
NDC le permitirá a las agencias...

107 responses



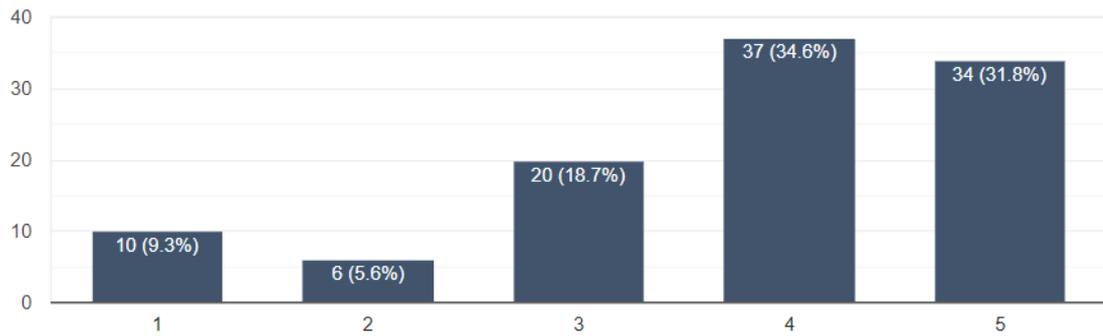
Las aerolíneas pueden vender por NDC y por GDS a la vez

107 respuestas



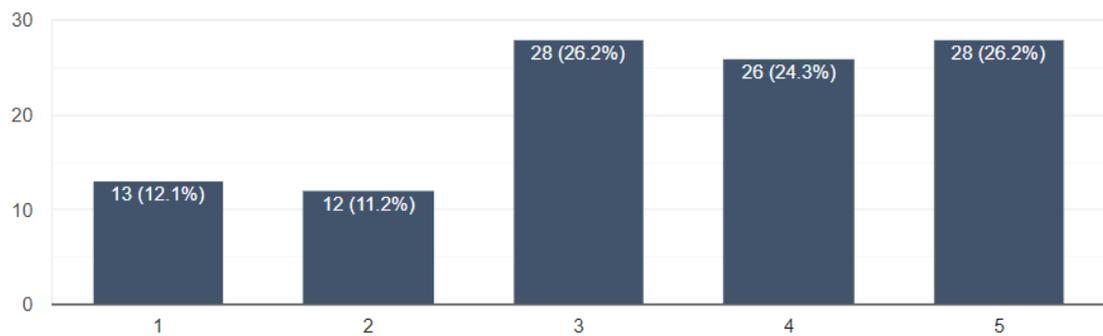
NDC permitirá conocer más sobre los patrones de compra de los clientes

107 respuestas



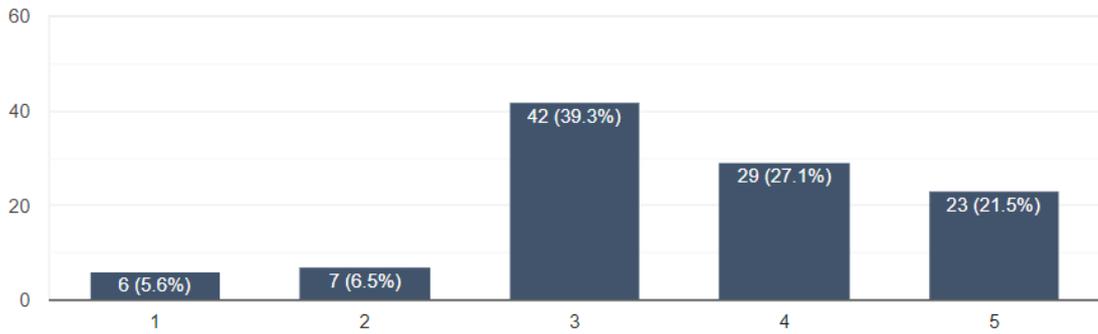
NDC es algo bueno para la evolución de las agencias de viajes

107 respuestas



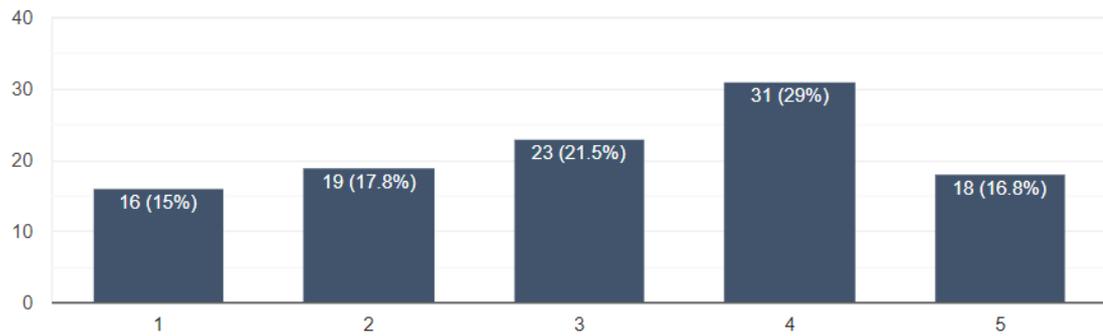
NDC generará más oportunidades de ahorro para los clientes

107 respuestas



NDC es una oportunidad para aumentar la rentabilidad de las agencias de viajes

107 respuestas



En nuestra agencia no vemos la hora de acceder a esta tecnología

107 respuestas

