

# IN554 MODELOS DE GESTIÓN TURÍSTICA

Esteban Zárate R.

Semestre Primavera 2007

04-Sep-2007



UNIVERSIDAD DE CHILE  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
IN554 MODELOS DE GESTIÓN TURÍSTICA

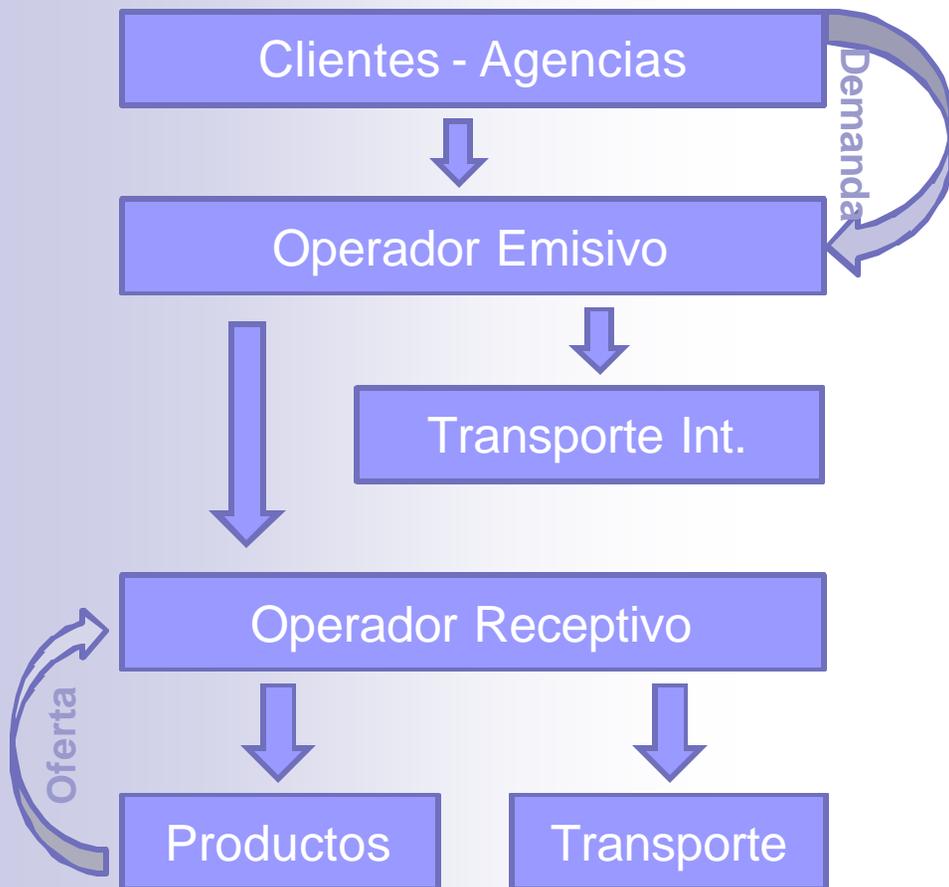
# Estructura de la Clase

---

- Canal de distribución de la industria turística



# El Canal de Distribución Tradicional es Reactivo a la Demanda



- Clientes demandan “servicios turísticos” a una agencia de viajes.
- Tour Operadores emisivos agregan la demanda de varias agencias de viaje.
- Operador emisor demanda servicios de transporte y terrestres.
- El operador receptivo agrupa la oferta de productos y servicios locales.
- La tecnología (Internet) ha permitido que el cliente final (turista) y el servicio final (ej. Hotel) *puedan saltarse al canal regular.*



# Las Características de los Segmentos de Clientes Determinan el Nivel de Segmentación del Canal

## Canal en Turismo Masivo

- Turismo de masas: Operadores emisivos tienen fuente de poder de compra
- Distribución por agencias de viaje
- Alta sustitución entre destinos
- Publicidad de llamado masivo
- Nuevos actores: Cadenas de Retail (acceso al crédito)

## Canal en Turismo Segmentado

- Turismo segmentado y especializado en tipos de turismo y formas de viaje
- Distribución directa al cliente final (o a agencias especializadas)
- Bajo poder de negociación
- Rápida a cambios en las tendencias de mercado
- Clientes de alto Yield

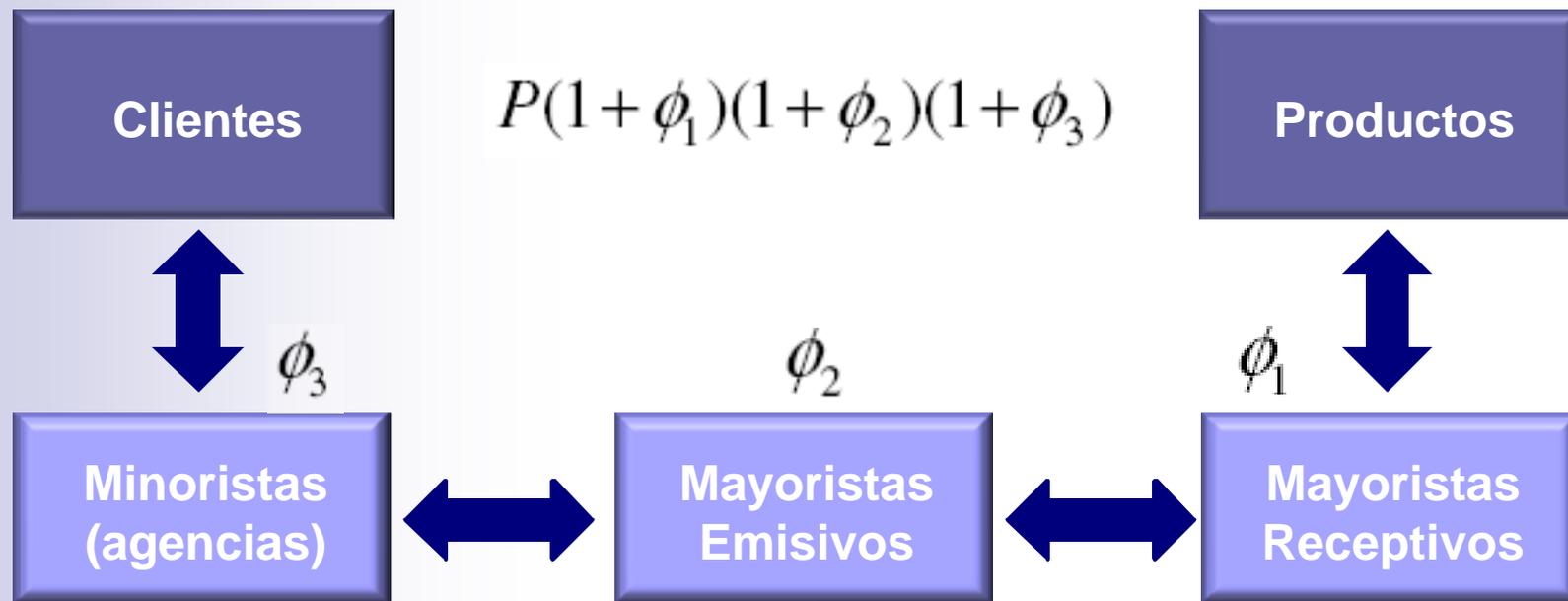
Canal Poco Segmentado

Canal Muy Segmentado

**En los mercados maduros, el canal de distribución es más segmentado – mientras que en mercados con demanda básica, el canal es más homogéneo**



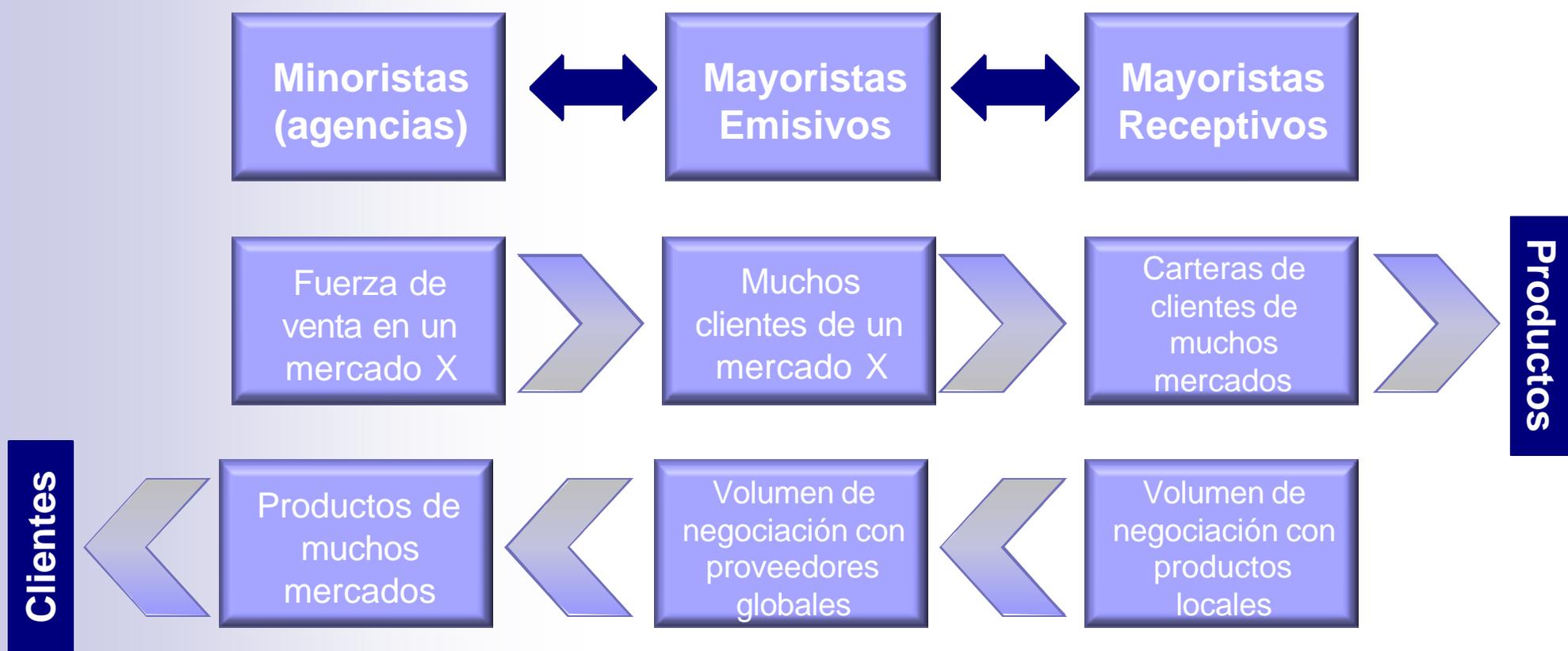
# La Relevancia del Canal de Distribución Era Mayor Cuando la Tecnología No Permitía el Desarrollo de la Venta Directa



Esta cadena generaba valor, pues la distribución tenía un costo elevado (comunicaciones), por lo que al agrupar a varios clientes con varios productos se aprovechaban economías de escala.



# La Posición Competitiva Determinaba el Poder de Negociación entre los Intermediarios



El valor fundamental de la cadena es el aprovechar economías de escala. Cuando un sector de la cadena actúa como monopolio – el canal completo pierde la eficiencia.

# Con la Aparición de los GDS Se Conectaron los Sistemas de Reservas de los Proveedores de la Industria



GDS: Sistema de distribución que conecta los sistemas de reservas globalizando la disponibilidad de productos. – Sólo accesible para usuarios profesionales. – Alto costo mantención. – No son visibles para el mercado.

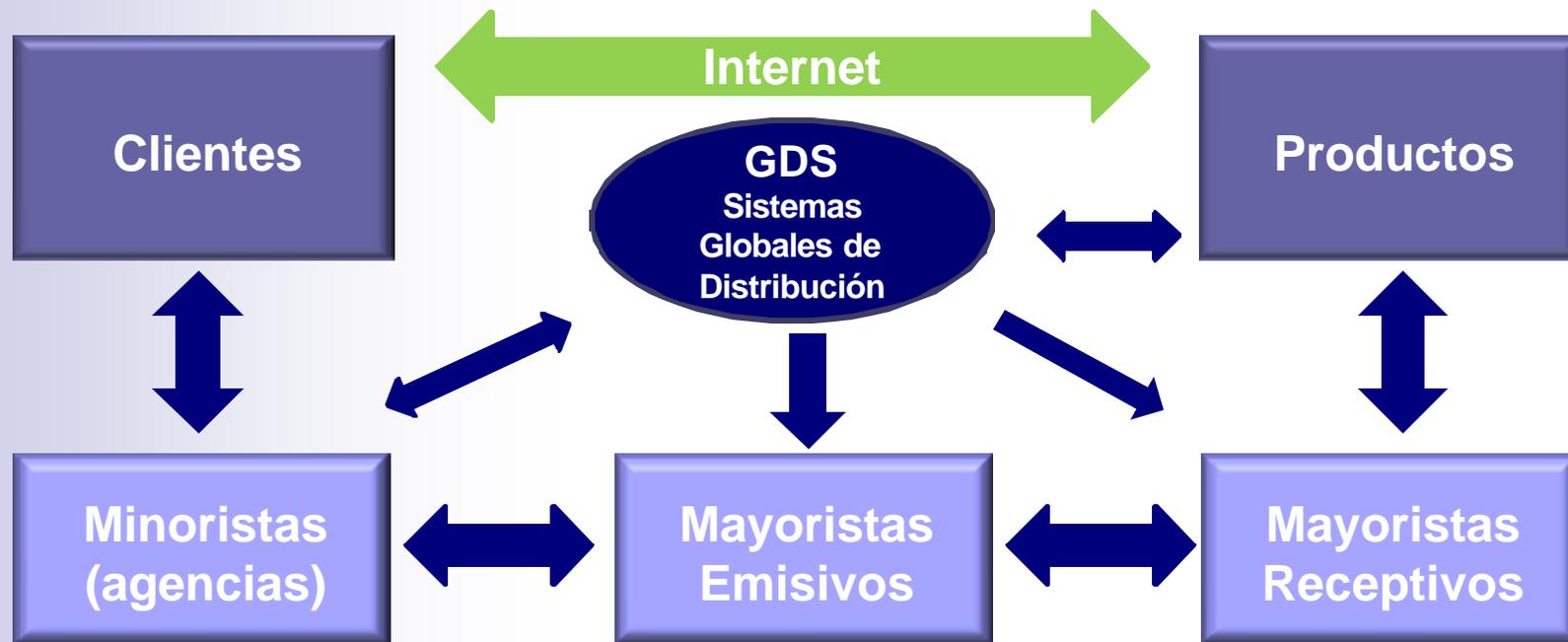
**Sabre** / Travel Network

**amadeus**

**GALILEO**  
A CENDANT COMPANY

**worldspan**

# Con la Aparición de Internet la Estructura del Canal Comenzó a Cambiar – Ahora los Productos y los Clientes Están Más Cerca



Internet cambió el escenario de comercialización, facilitó el ingreso de pequeñas empresas permitiendo a los productos una conexión directa con el cliente.



# La Consolidación del Uso de Internet Da Paso a la Desintermediación en la Cadena

---

- En los últimos años, con la aparición de Internet como nuevo canal de distribución, la función intermediadora se está viendo alterada.
- Si bien la posibilidad de la relación directa entre algunos proveedores y el cliente final siempre ha existido, la tecnología que proporciona Internet estimula y abarata el desarrollo de esta relación directa entre los dos extremos de la cadena.



# Desintermediación: ¿Desaparición del Canal Regular? O ¿Un Nuevo Canal?

---

- La desintermediación encierra dos significados:
  - Situación en la cual el productor final de bienes o servicios comercializa directamente sus productos al consumidor final, reduciendo así, a la mínima expresión, a sus canales de distribución.
    - Easy Jet: Venta directa (Internet y Call Center). Ahorro en distribución (12% -> 2%).
  - Presencia de un nuevo intermediario que utilizando, nuevos métodos de distribución, a menor costo, compite directamente con los intermediarios existentes en el mercado.
    - Ofertas de último minuto: Negocio que antes no existía



# La Desintermediación en el Sector Turístico Impactará a Toda la Cadena

---

- Clientes llegan directamente a los productos. A través de Internet, las empresas tienen acceso a nuevos clientes en todo el mundo.
- La desintermediación:
  - Simplifica y/o agiliza las operaciones para el consumidor final.
  - Incentiva el desarrollo de nuevas herramientas de gestión (Fidelización de clientes – Revenue Management)
  - Facilita la entrada de nuevos actores.
- La disminución de la rentabilidad en el sector turístico puede provocar el abandono de parte de las operaciones de algunos actores o, lo que es más grave, la reducción del interés de nuevos entrantes.



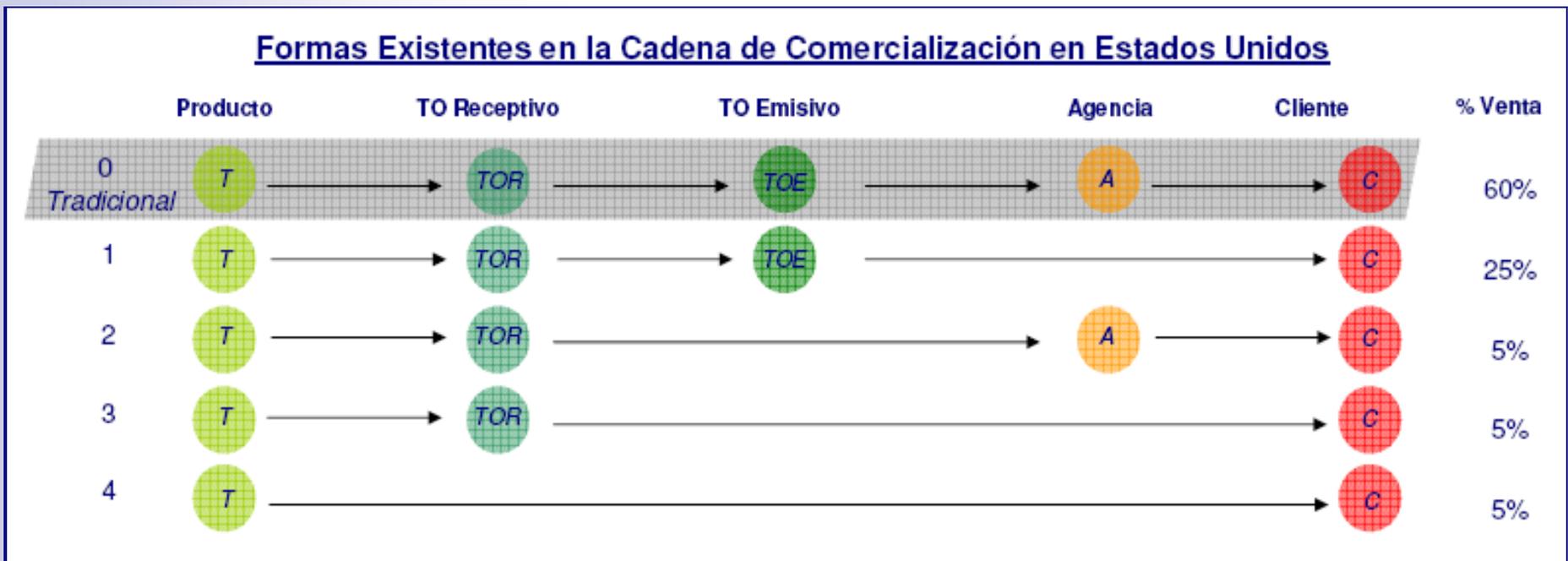
# Los Extremos de la Cadena Son los que Más Notarán el Efecto de la Desintermediación



Los grandes activos de los intermediarios se ven cuestionados con la aparición de este canal directo

# En Estados Unidos el Canal Tradicional Aún Concentra el 60% del Mercado

## Formas Existentes en la Cadena de Comercialización en Estados Unidos



La aparición de Internet ha generado una tendencia hacia la integración horizontal y concentración del mercado emisor norteamericano.



# Las Agencias de Viaje Deberán Evolucionar Desde el *Ser Distribuidores de Pasajes* a Ser *Consejeros de Viajes*

---

- Las agencias de viajes fueron las primeras que vivieron el efecto de la masificación de Internet.
  - Los GDS eran sólo consultables por expertos – Internet es muy sencillo de usar.
  - El primer gran ajuste fue la baja de las comisiones, hoy en Europa y Asia es 0%, en USA es 3% y en Chile 6% (antes era 9%).
- Aspectos culturales han hecho que el proceso de ajuste no sea tan rápido:
  - Confiabilidad de transacciones en Internet.
  - Atención tradicional del vendedor.
- Las agencias de viajes que basen su negocio en la intermediación de productos/servicios de terceros están condenadas a desaparecer.
- Deben generar valor al cliente ... o sino nadie estará dispuesto a pagar por sus servicios.



# El Acceso Directo a los Clientes y el Conocimiento de Éstos, Permite Desarrollar Mejores Soluciones

---

- La venta directa permite conocer mejor al cliente:
  - Programa de Fidelización de Clientes:
    - Programas de clientes frecuentes permiten aumentar la lealtad, y generar información para desarrollar inteligencia de negocios.
  - Yield Management (revenue management):
    - Ejemplo: aerolíneas, maximizar el ingreso neto de cada asiento.



# El Impacto Global de la Desintermediación es Positivo para la Industria Turística

---

- A los operadores emisivos, el acceso al consumidor final les permite ofrecer sus productos a la medida, por lo que **mejorará la oferta de valor al cliente.**
- El conocimiento del cliente permite una mejor segmentación, lo que permite a las empresas de productos **capturar dicho valor.**
  - Ej: Revenue /yield management, permite a las compañías aéreas optimizar sus ingresos por ventas de cada espacio disponible. El beneficio es doble para las compañías aéreas low cost, las que reducen costos comercializando sus billetes exclusivamente por internet.
- En algunos sectores de la industria, el efecto será menor
  - En los casos de los hoteles y las empresas de alquiler de vehículos, Internet es un canal de distribución complementario.



# La Industria Tenderá a Concentrarse y el Canal Tendrá Menos Intermediarios

---

- Los operadores emisivos integrados con agencias de viajes constituirán los compradores globales de productos turísticos quienes, por tener contacto con los clientes finales, serán quienes diseñen la oferta para el cliente seleccionando a los productos de los mercados receptivos.
- Los operadores receptivos perderán su relevancia, pues los emisivos tendrán el volumen suficiente para generar economías de escala con los productos.
  - ¿Cómo generarán valor? – Segmentos e intereses especiales.
- Los productos (Hoteles, cruceros, etc.) tenderán a generar alianzas estratégicas en base a las necesidades de los clientes (Cruceros + Hoteles + Transportes) transformándose en “operadores-productos”.



# El Gran Ganador en la Desintermediación es el Cliente

---

- Si bien las nuevas tecnologías permiten establecer un diálogo interactivo entre las empresas proveedoras de servicios y sus clientes, el impacto de la desintermediación se evaluará según la capacidad de los actores para responder a las exigencias de sus consumidores y a la dinámica del mercado.
- La disminución de los costos de transacción y el entorno competitivo harán que la industria crezca en volumen e importancia.
- Del entorno y la dinámica competitiva dependerá que los grandes ahorros se traspasen al cliente.



# IN554 MODELOS DE GESTIÓN TURÍSTICA

Esteban Zárate R.

Semestre Primavera 2007

04-Sep-2007



UNIVERSIDAD DE CHILE  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
IN554 MODELOS DE GESTIÓN TURÍSTICA