



FOTOS: PEDRO SÁNCHEZ.

“Cuanto más ampliamos nuestra experiencia con los proveedores, más beneficiamos a las agencias”

La complementariedad del GDS con líneas de negocio más recientes ayuda a sobrellevar mejor la crisis y a crear relaciones más constructivas con las aerolíneas

Metódico y trabajador (aprovecha los minutos frente al ordenador mientras el fotógrafo se prepara), David Jones ha asumido la presidencia del gigante tecnológico en tiempo de desafíos. El que fue la mano derecha de José Antonio Tazón, anterior presidente de Amadeus, ha impulsado el desarrollo de las soluciones tecnológicas para las aerolíneas y ahonda en el papel de la empresa más allá del GDS.

SAVIA: ¿Cómo ve la situación actual del sector de los viajes y cuáles serán las próximas tendencias?

DAVID V. JONES: Me hacen esa pregunta a menudo y me resulta bastante difícil responder algo que suene sensato, porque hay dos tendencias paradójicas en apariencia. Por un lado, ha aumentado la diversidad y la complejidad del sector, con la llegada de los operadores de bajo coste y una liberalización cada vez mayor de los derechos de tráfico entre países. Los operadores de bajo coste están desarrollando modelos de negocio híbridos, así que el sector aéreo tradicional ha estado sometido a una gran presión para reducir costes, agravada estos dos últimos años. Además, el número de ofertas y la variedad de viajes, en particular de ocio, se han multiplicado. Y tenemos el impacto de Internet, con viajeros muy familiarizados con la tecnología, que se informan a fondo sobre viajes en la Red, conocen bien las opciones y comparan precios. Por otro lado, se tiende hacia la consolidación, no sólo

Contenido fragmentado

Amadeus se esfuerza por garantizar que el contenido estratégico se sirva por un único punto de venta, aunque no sea el GDS en sí.

de aerolíneas. Cada vez son más las agencias que se dan cuenta de que, o bien aumentan el alcance de sus actividades o buscan cómo colaborar con otras agencias –acuerdos de franquicia, consorcios...– para beneficiarse de las ventajas de ser más grandes sin renunciar a su independencia.

SAVIA: ¿Qué papel desempeña Amadeus en esta complejidad y consolidación?

D. J.: Les hacemos las cosas más fáciles, como empresa tecnológica especializada exclusivamente en turismo y viajes. Nos conocen por ser un GDS pero, hoy día, y desde hace bastantes años, nos consideramos una empresa de tecnología al servicio del sector del turismo y de los viajes. A minoristas, distribuidores y agencias les ofrecemos soluciones tecnológicas para afrontar mejor esta compleja situación.

Uno de los aspectos de esta complejidad es la fragmentación del contenido. Hacemos un gran esfuerzo para garantizar que el contenido estratégico se sirva por un único punto de venta ofrecido y gestionado por Amadeus, aunque, en rigor, no se canalice por el GDS en sí. En España, por ejemplo, estamos integrando los servicios de Renfe o de los hoteles Transhotel. Siempre que se pueda, preferimos que el contenido venga del GDS, porque es la manera más eficiente de transmitir información al punto de venta, al cliente. Propicia una integración plena (PNR común), sin problemas de interconexión con los sis- ➤



► temas de administración y contabilidad, y maximiza la productividad del agente.

Vueling, por ejemplo, también optó en 2008 por distribuir a través del GDS y participar en el BSP. Es una decisión muy positiva para ellos porque gran parte de sus ventas llegan por este canal y muy beneficiosa para el canal de distribución de las agencias. Han optado por una excelente estrategia al reconocer, y actuar en consecuencia, que las agencias siguen siendo, con creces, el canal mundial de distribución más importante para el transporte aéreo, y al ratificar que todos debemos participar en este canal, para poder vender con facilidad y ofrecer un servicio de calidad a las agencias de viajes que nos venden a sus clientes. Espero que tomen este ejemplo otros operadores de bajo coste, sin desdeñar la máxima reducción de costes de explotación. Todo son ventajas para todos, y espero que éste se confirme como el modelo para el sector del bajo coste.

“Las agencias siguen siendo, con creces, el canal mundial de distribución más importante para el transporte aéreo”

Bajo coste

La evolución del *low cost* hacia modelos híbridos está replanteando la estrategia de distribución de aerolíneas que, como Vueling, apuestan fuertemente por las agencias.

SAVIA: Si las aerolíneas están sometidas a una gran presión para reducir costes y potenciar la venta directa, ¿peligran algunos contenidos del GDS?

D. J.: Las aerolíneas han utilizado el contenido para presionar a los GDS a la hora de negociar precios, pero hemos conseguido preservar la totalidad del contenido en el GDS, y no le quepa duda de que pretendemos seguir en esa línea. Tenemos unos 130 acuerdos *full content* de distribución íntegra de contenidos con aerolíneas de todo el mundo. Esto representa al menos un 80% de las reservas aéreas en Europa.

SAVIA: Pero hay aerolíneas, como Lufthansa, que quieren romper este modelo...

D. J.: Es una aerolínea importante en Europa con la que no hemos llegado todavía a un acuerdo de contenido... No obstante, seguimos hablando y negociando. Además, es importante tener en cuenta que esta medida no se aplica para toda Europa. Hay dos problemas fundamentales: las exigencias económicas de Lufthansa son sencillamente excesivas –no nos permitirían conservar el modelo vigente al que están suscritas las agencias de viaje–, y quieren discriminar los recargos entre los diferentes GDS sin basarse en criterios objetivos, lo que supone otorgarle a la aerolínea la facultad para hacer que un GDS sea más o menos atractivo de cara a la agencia que lo utiliza. Supondría, asimismo, la capacidad de Lufthansa para interferir en ►



► la elección del GDS por parte de la agencia, y si no se limita de algún modo la posibilidad de establecer recargos de forma discriminatoria, nunca se podrá saber si el GDS preferente de Lufthansa de este año seguirá siéndolo los años sucesivos... Esto provoca falta de estabilidad y predictibilidad. Nosotros lo consideramos una interferencia inaceptable en la relación comercial entre nuestra empresa y las agencias clientes de nuestros servicios.

SAVIA: ¿Prevé una pronta recuperación de la crisis?

D. J.: Evidentemente, la crisis está teniendo un fuerte impacto en el sector aéreo y en el turístico, en parte por la reducción de la demanda en números absolutos pero, sobre todo, por el declive para las aerolíneas en los ingresos medios por pasajero. Concretamente, se observa que quienes viajan por trabajo van pasando a los vuelos económicos o de clase turista y viajan menos que antes; quienes viajan por placer conservan sus vacaciones anuales, pero reducen sustancialmente, por ejemplo, las escapadas. Aunque la demanda agregada ha comenzado a recuperarse, lo que no queda tan claro es si los viajes de negocios volverán a ser lo que eran.

En este contexto, Amadeus puede ayudar a las aerolíneas en la crisis porque les ofrece sistemas de reservas, gestión de inventario y control de salidas. Convertimos lo que para ellos era un coste fijo muy considerable en uno

Contenido estratégico

Una de las claves es garantizar que el contenido estratégico de dentro y fuera del GDS se sirva por un único punto de venta para dotar a la agencia de la máxima fiabilidad y eficiencia.

La crisis está haciendo ver a las aerolíneas que la tecnología es importante para gestionar mejor los costes

variable, y reducimos los costes totales de explotación. Según cae su demanda durante la crisis, pagan menos, porque lo hacen en función de su actividad. El declive de la rentabilidad afecta a todos, pero el declive del volumen no lo sufren en lo que respecta a estos sistemas.

Esta crisis está teniendo, de algún modo, un efecto positivo en nuestras conversaciones con las aerolíneas. Me atrevería a decir que ahora son más constructivas. Buscan el mejor acuerdo financiero posible, pero comprenden que la forma de adquirir tecnología y la manera de emplearla son dos factores muy importantes para gestionar sus costes en el futuro, y que no tiene sentido desarrollar la tecnología básica por cuenta propia. Les interesa mucho más participar en una comunidad de clientes donde un proveedor experto, con una excelente capacidad por su alta especialización y sus economías de escala, pueda ofrecer soluciones para una amplia gama de clientes: así se comparten los beneficios de las economías de escala y se libran de invertir unos recursos, ahora más escasos, en desarrollar sistemas internamente. Las conversaciones, a pesar de la inevitable tensión generada en torno a los precios, son ahora más constructivas y realistas.

SAVIA: Una de las diferencias clave con sus competidores es que Amadeus ha evolucionado para convertirse en proveedor de tecnologías. ¿Cuál es la principal diferencia para las aerolíneas?

D. J.: Ahora tenemos una segunda gran línea de negocio: las soluciones tecnológicas para compañías aéreas. Representa alrededor de la cuarta parte de nuestro negocio, pero crece con rapidez; incluso con la crisis, hemos atraído a muchos clientes nuevos, que ya generan ingresos adicionales para nuestra empresa. Esta diversificación nos permite, sin duda, enfrentarnos a la crisis con mayor fortaleza que nuestros competidores, que han sufrido más el impacto del negocio del GDS y no disponen de un área de crecimiento tan fuerte para compensarlo.

En lo que respecta a los beneficios para las agencias de viajes que son clientes nuestros, cuando una aerolínea utiliza Amadeus para sus propios sistemas, se garantiza la calidad de la información de la que disponen las agencias. Y tiene el beneficio indirecto de que cuanto más ampliamos y consolidamos nuestra experiencia, tanto mejor podremos beneficiar a nuestros clientes: una determinada solución que desarrollamos para sitios *web* de aerolíneas acaba resultando muy adecuada no sólo, desde luego, para *webs* de agencias de viajes, sino también para la experiencia del consumidor. Hay sinergias claras entre las diferentes áreas de negocio.

SAVIA: ¿Qué papel desempeñan, y desempeñarán, las agencias de viajes en este nuevo escenario?

D. J.: Pasan por un momento muy difícil, como todo el sector. Las que salgan indemnes se dividirán en dos categorías: las grandes, con ventajas en el poder de negociación y la posibilidad de invertir, o las dedicadas a un nicho de mercado muy definido, ya sea un segmento del público, un destino, un tipo de viaje concreto. Por ello disponen de un sinfín de posibilidades: un servicio personalizado, una inmejorable capacidad *web*... En caso contrario, me temo que les espera un difícil camino. ►

➤ **SAVIA: ¿Y qué puede decir acerca del mundo *online* y el tradicional?**

D. J.: Hoy en día, si una agencia no tiene presencia *online*, le va a costar muy caro a largo plazo, quizá demasiado, porque cada vez más gente usa Internet para todo. Si uno se dirige a un público objetivo que hace su vida en Internet, ¿cómo se capta la atención y se fideliza si no se interactúa con él de manera eficaz a través de Internet? El mundo *online* es real. Si no estás en él, no existes, y estoy convencido de que hoy, y cada vez más en el futuro, los clientes querrán disponer tanto de medios técnicos que les ayuden a navegar por esa maraña de datos como de asesoría de cara a su viaje. En el futuro, las agencias necesitarán una buena capacidad *online* y un excelente servicio, tanto en Internet como en los canales tradicionales. Si, como agente de viajes, no ofreces experiencias inolvidables a tus viajeros, habrás perdido un cliente y no atraerás a otros nuevos.

También, en ese sentido, las opiniones o referencias que proporcionen otros clientes van a ser clave. Hace un par de años, adquirimos una empresa alemana llamada TravelTainment, con un excelente buscador para comparar paquetes turísticos, predefinidos o diseñados a medida. A todo cliente que utiliza el buscador-comparador se le envía un cuestionario electrónico para que de su opinión sobre el hotel en el que se hospedó, así como sobre otros aspectos asociados al viaje. TravelTainment garantiza que las opiniones recibidas provienen de clientes reales.

Y es un negocio de gran éxito que intentamos implantar en muchos más mercados. Como proveedor o distribuidor, uno tiene que diferenciarse y aportar valor. Y creo que la opinión de los clientes va a ser clave. Y para obtener una opinión favorable del cliente, hay que ofrecerle lo prometido con el mejor servicio posible. Ya se sabe que el servicio se considera un aspecto algo anticuado de la venta minorista, pero volverá a cobrar importancia nuevamente.

SAVIA: Según afirman desde las empresas de Internet, las grandes agencias de viajes nacionales, por ejemplo, nunca se posicionarán fuertemente en el *online* al no disponer de la experiencia ni la tecnología.

D. J.: Creo que es diferente ser un especialista mundial *online* y ser una agencia especializada en algunos aspectos de los viajes. No hace falta ser tan bueno como Google para tener una buena presencia *online* si la verdadera especialidad es otra. En España hay algunos buenos ejemplos de *online* nacionales que, amén de demostrar su valía, plantan batalla a las grandes multinacionales a escala mundial. De hecho, el mercado español y el escandinavo tienen la mayor diversidad de agencias de viajes que desarrollan toda su actividad *online* y, en ambos mercados, las empresas locales desempeñan un trabajo excelente y



Vivir 'online'

No es posible no estar en la Red.

Todos, incluso las agencias tradicionales, habrán de saber llegar a un cliente que, cada vez más, organiza su vida en Internet.

demuestran que pueden competir con las grandes agencias multinacionales *online*. Entre otras cosas, gracias a Amadeus. Hay un contenido básico sólido que es igualmente beneficioso para las empresas nacionales y las internacionales, y si las primeras son inteligentes y averiguan cómo complementar la información proveniente del GDS y cómo satisfacer las necesidades específicas del mercado nacional, irán por buen camino, sabrán mucho más que sus competidores internacionales y podrán competir muy bien. Y si esto es posible, ¿por qué una gran empresa española, conocida por su actividad fuera de la Red, no va a poder desarrollar una capacidad similar? Imposible no es. Con esto no me refiero a que no sea importante disponer también de tiendas ni a que éstas no constituyan un extraordinario activo. Pero, hoy en día, todos necesitan poder atraer a la clientela a través de otros canales.

SAVIA: Los trenes de alta velocidad han revolucionado los últimos dos o tres años en España. ¿Cómo se posiciona Amadeus ante esta tendencia en España y en otros mercados, como el francés, donde cuentan con más experiencia?

D. J.: España ha experimentado una revolución significativa, y es evidente que los viajes en tren de menos de tres horas presentan, probablemente, una ventaja competitiva con respecto al avión. Lo que ocurre ahora en España es lo que pasó en Francia hace algunos años. Por lo tanto, para la comunidad de agencias de viajes, y más concretamente la de viajes de negocios, el acceso al mercado

En el futuro, los clientes necesitarán medios técnicos para navegar por la maraña de datos, y asesoría y seguridad

➤ ferroviario es crucial, como sucede en otros países de Europa. Pero el gran cambio que se avecina comenzará a producirse en 2010. Entonces se producirá en Europa una considerable liberalización del sector ferroviario, que posibilitará que varias compañías ferroviarias compitan por la misma vía férrea.

Los viajeros saldrán beneficiados: va a existir más competencia y van a encontrar mejores servicios y precios, pero también se va a complicar la oferta al público. La competencia va a ser mucho mayor, lo que conllevará una necesidad mayor de contar con intermediarios capaces de recopilar la información y presentársela a los viajeros de un modo sencillo y comprensible. El objetivo de Amadeus es intentar convertirse en una referencia para la distribución de trenes en Europa y hacer posible que agencias y viajeros puedan comparar y comprar entre diferentes compañías ferroviarias.

Nos enfrentaremos a los mismos problemas que teníamos hace 20 o 30 años con las aerolíneas, y las soluciones se desarrollarán de forma parecida. Estamos a punto de alcanzar una capacidad de distribución que permita a los operadores ferroviarios que decidan centrar su distribución en la comunidad de agencias de viajes, hacerlo a través del medio preferido por dichas agencias, que es el GDS. Así, la distribución ferroviaria será algo normal para los viajeros, y convivirá junto a la aérea. Seguimos invirtiendo para estar preparados para esta revolución, o evolución, como se prefiera.

SAVIA: ¿Esa es la razón de la adquisición de One-Rail?

D. J.: OneRail es un complemento, porque es una empresa especializada en ofrecer soluciones tecnológicas a las empresas ferroviarias. Pretendemos aumentar nuestra experiencia global con los trenes y, como en las compañías aéreas, aprovechar las sinergias entre las soluciones tecnológicas y la distribución que, sin duda, también existirán en el sector ferroviario.

SAVIA: Hace cinco años, José Antonio Tazón afirmó que el objetivo de Amadeus era convertirse en el principal proveedor de soluciones tecnológicas. ¿Cómo ha adaptado Amadeus su modelo empresarial para alcanzar esta meta?

D. J.: José Antonio describió perfectamente la que era nuestra dirección estratégica en aquel entonces y sigue vigente: el énfasis en las tecnologías de la información. Pero ahora que han pasado cinco años, somos sin duda el número uno en la tecnología para líneas aéreas. Disponemos de una impresionante lista de clientes y de proyectos importantes, y estamos muy contentos con el resultado. Continuaremos invirtiendo para atraer a nuevos clientes y para ampliar nuestra cartera: no sólo hemos progresado en el ámbito de la tecnología para compañías aéreas,



Distribución ferroviaria

Amadeus aspira a convertirse en una referencia para la distribución en Europa de las diferentes compañías ferroviarias. El gran cambio vendrá en 2010 con la liberalización del sector.

sino que también esperamos cosechar éxitos en los sectores hotelero y ferroviario y para las agencias de viajes. Uno de los factores que más nos diferencian de nuestros competidores es que estamos desarrollando soluciones tecnológicas para ayudar a las agencias de viajes que van más allá del GDS.

SAVIA: ¿Cómo describiría su primer año como presidente y consejero delegado de Amadeus?

D. J.: Es evidente que José Antonio Tazón, con su trayectoria, no me lo ha puesto nada fácil, pero tengo que decir que estoy muy motivado con el reto. Mi anterior cargo me permitió conocer en profundidad la mayor parte de los asuntos, pero como consejero delegado se observan de un modo diferente. Es verdad que el momento no ha podido ser peor, con los problemas económicos, y todos estos cambios en el sector; pero realmente lo hace muy interesante y creo que, en general, las cosas han transcurrido de forma positiva para Amadeus durante este año.

SAVIA: Si repasa su carrera profesional en Amadeus, ¿qué retos recuerda especialmente?

D. J.: Destacaría dos. Durante mis primeros años en la empresa, dirigí la transformación de una empresa regional europea en la compañía globalizada que es hoy. Fue muy emocionante por el constante esfuerzo realizado durante varios años, y creo que resultó un elemento crucial para el desarrollo de Amadeus, tal y como lo conocemos hoy. El segundo momento que destacaría fueron las negociaciones con British Airways y Quantas, que nos llevaron a comenzar con las soluciones tecnológicas para aerolíneas. Ambas circunstancias estuvieron marcadas por el esfuerzo en equipo y la participación de mucha gente de toda la empresa. Creo que han sido los dos hitos más importantes para mí desde que trabajo en Amadeus. □

Aunque la demanda va a empezar a recuperarse, no queda claro si los viajes de negocios volverán a ser lo que eran