

XXXII Congreso anual de Agentes de Viaje  
4 al 6 de mayo de 2006  
San Juan

# LA DISTRIBUCIÓN DE L TRANSPORTE AEREO

El modelo de Amadeus en España

# ESTRATEGIA DE SAVIA. MODELO DE VALOR ARQUITECTURA DEL MODELO

## EL MODELO DE NEGOCIO DE SAVIA – AMADEUS

**Savia – Amadeus es la Compañía que representa los intereses de Amadeus en los mercados de España y Portugal y sus ingresos dependen del valor de los productos que entrega a sus clientes.**

**Tiene al menos tres categorías de clientes:**

- El propio GDS Amadeus .**
- Las Agencias de Viaje de España y Portugal**
- Los Proveedores de Servicios de viajes cuyo principal ámbito comercial son los mercados de España y Portugal**

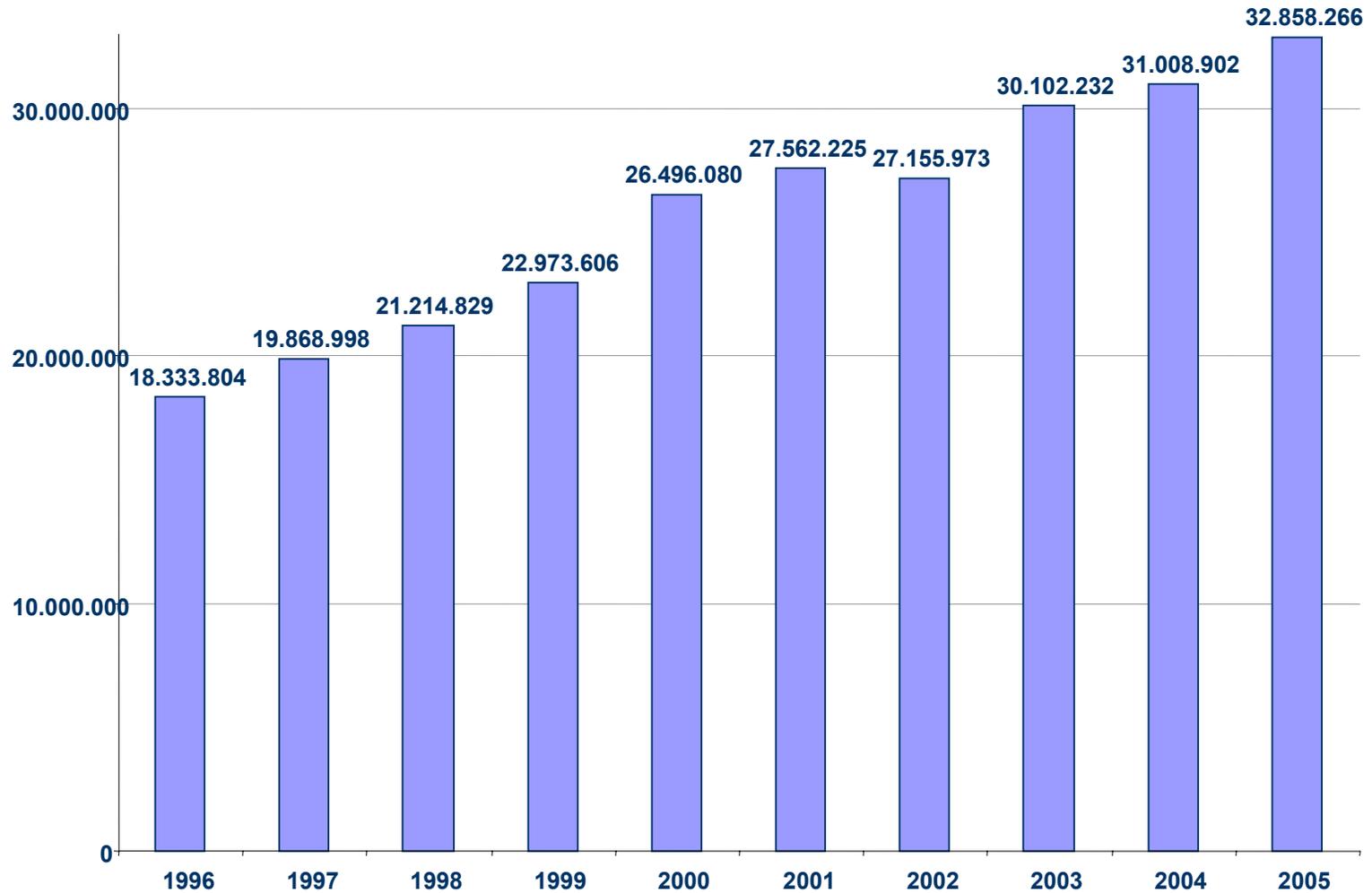
**Savia Amadeus entrega a sus clientes cinco diferentes clases de producto:**

- La capacidad de acceso al sistema de Distribución de Amadeus.**
- La distribución de soluciones tecnológicas de Savia y de Amadeus.**
- La capacidad de hacer reservas por parte de las agencias: Red de Datos VPN, PC´s, Impresoras, el Software, Instalación, Mantenimiento, Atención al Cliente y Formación.**
- El acceso a los Proveedores Locales de Servicios**
- Para los Proveedores Locales de Servicios ser accesibles por las Agencias de Viaje**

- 1. Modelo de Negocio y flujos económicos**
- 2. Estrategias de Savia para la Generación de Valor**
- 3. La Red de Privada Virtual de Datos y Voz - VPN**
- 4. Los Proveedores de Servicios**
- 5. Las Agencias de Viajes**
- 6. Comisión cero y “Service Fee”**

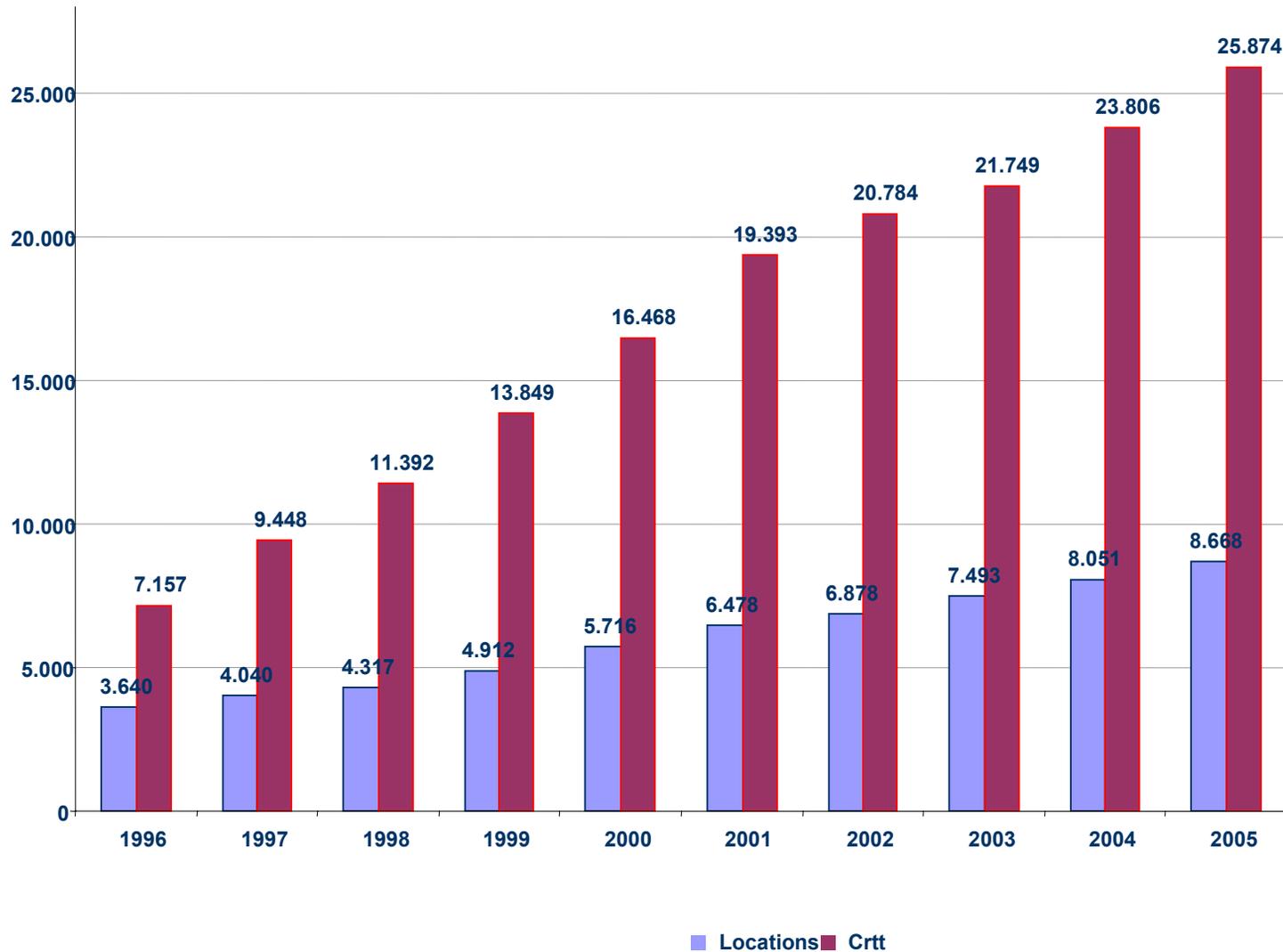
# Evolución del Negocio de Savia-Amadeus

1996 - 2005. Reservas Savia Amadeus.



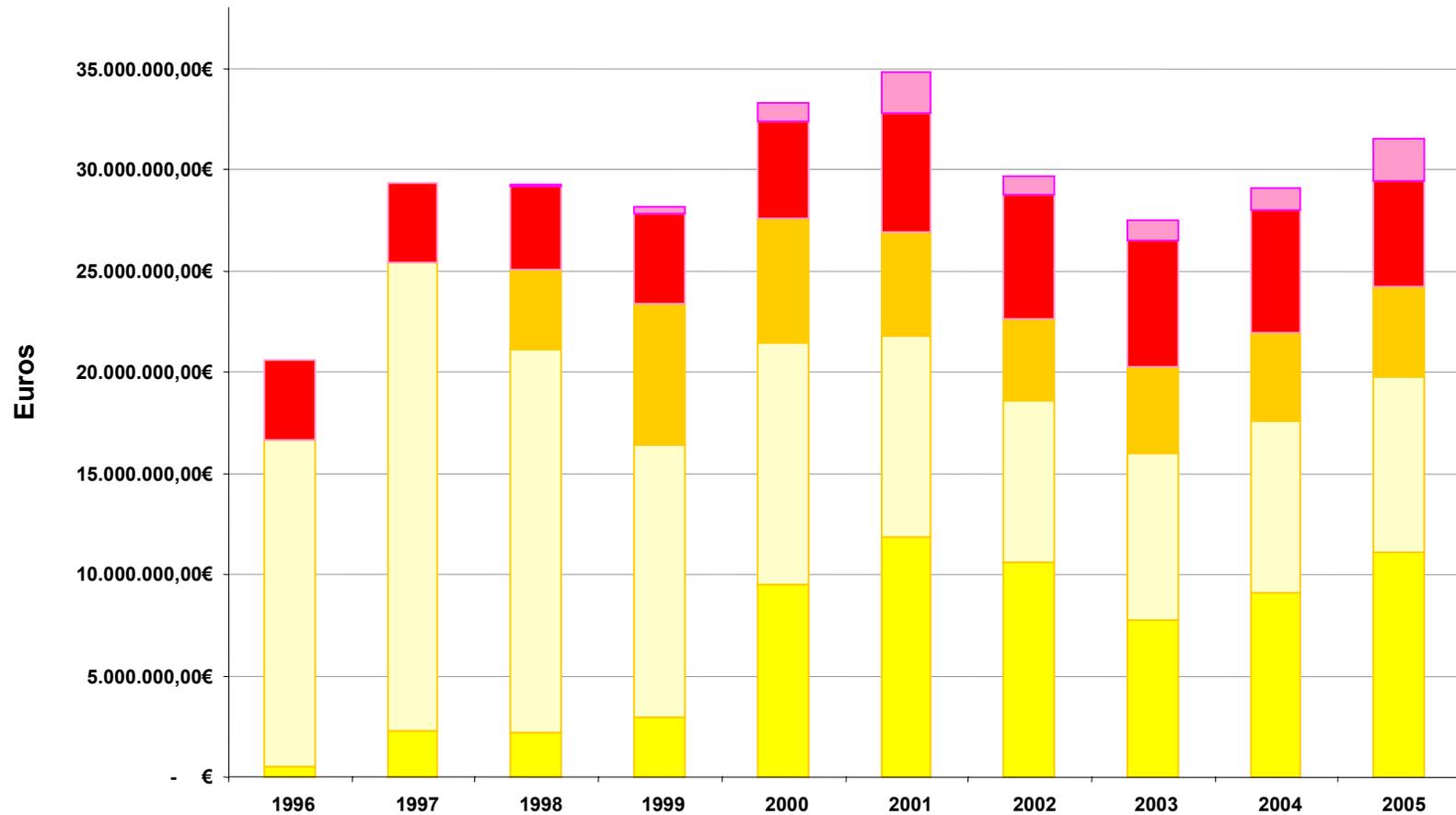
# Evolución del Negocio de Savia-Amadeus

1996 - 2005. Savia Amadeus. Oficinas y PC's



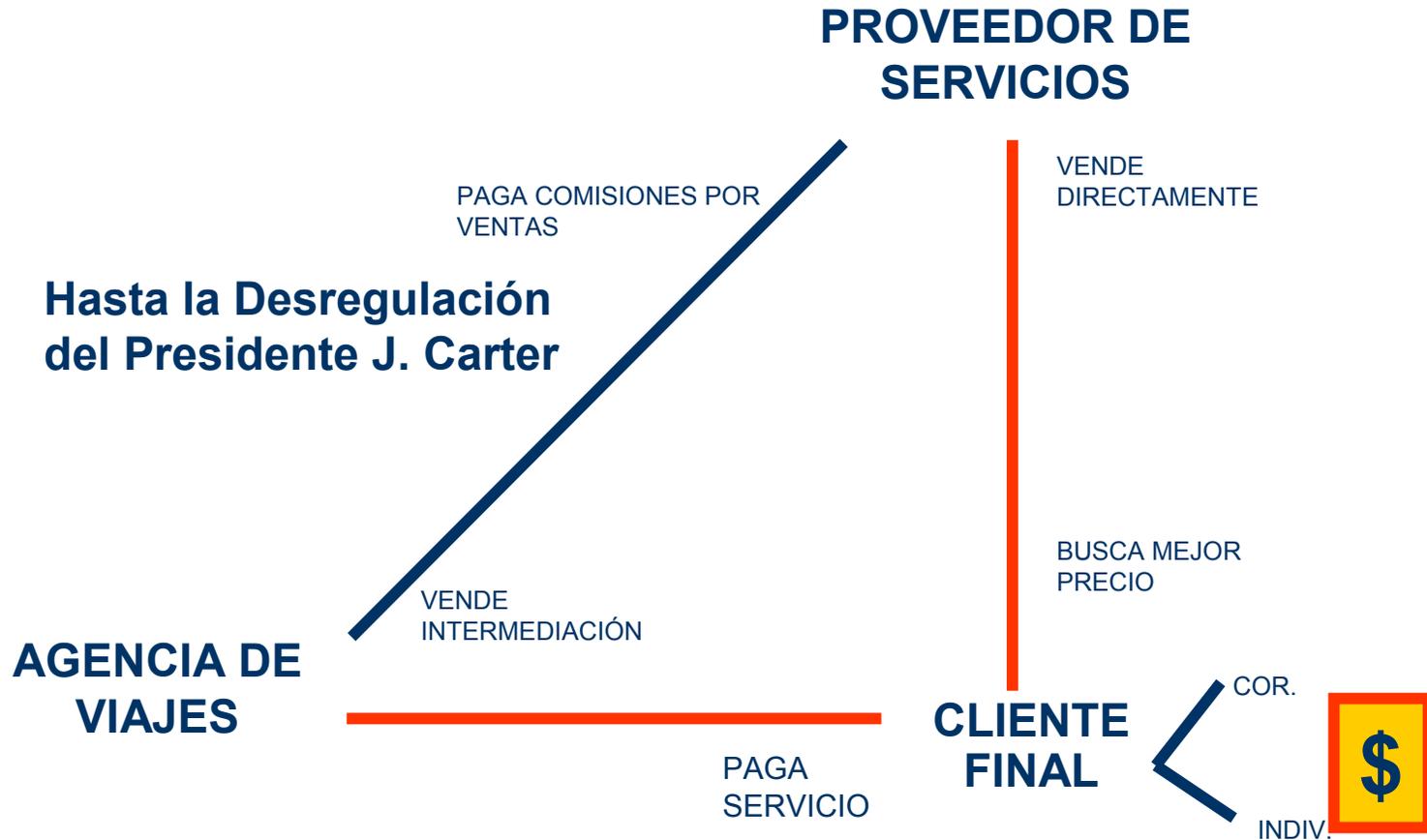
# Contribución de Savia a los accionistas

1996 - 2005. Savia Amadeus. Retornos Generados

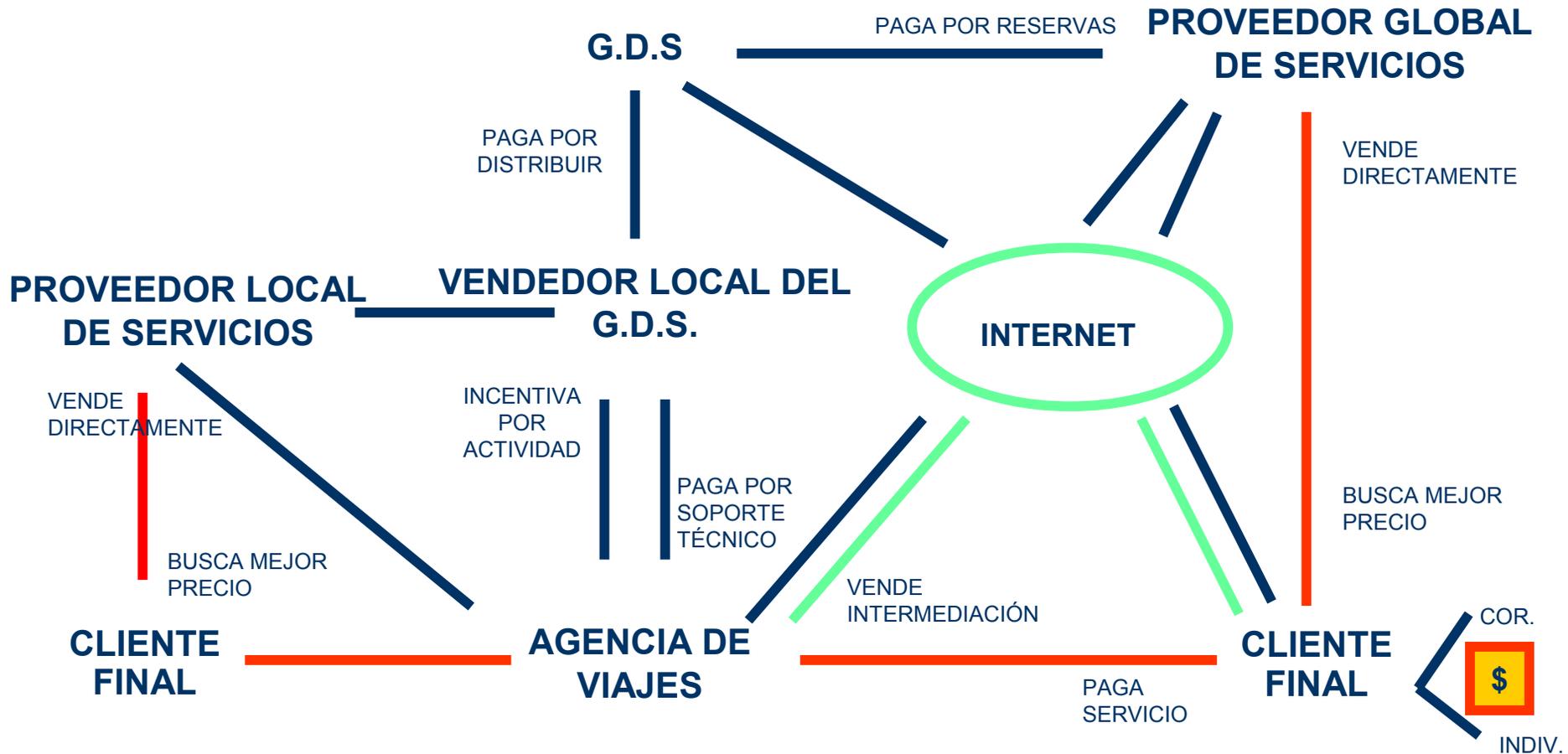


■ Profit ■ Canon Iberia ■ Canon 1A ■ Contracts IB ■ Contracts 1A

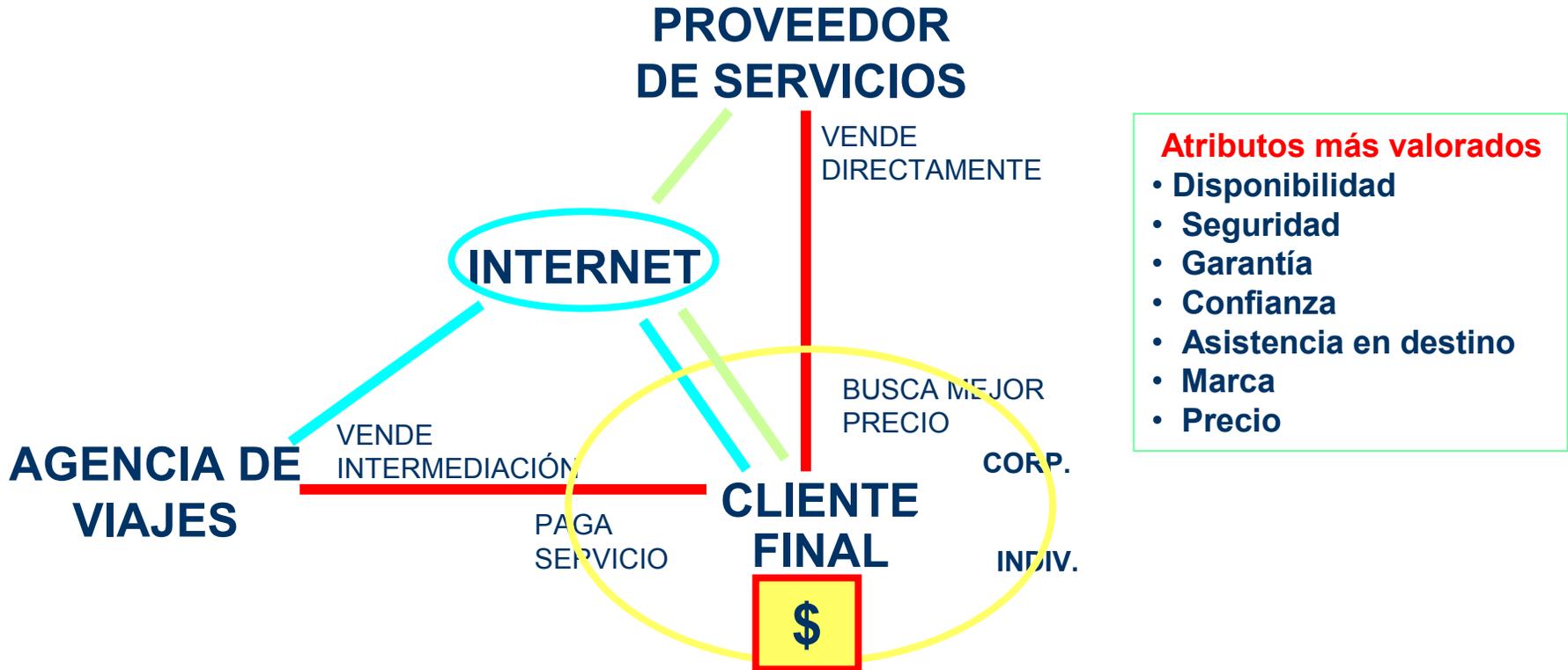
# Modelo económico de la Red de Distribución de Productos de Turismo



# Modelo económico de la Red de Distribución de Productos de Turismo



# MIRANDO HACIA EL FUTURO - MERCADOS



## Atributos más valorados

- Disponibilidad
- Seguridad
- Garantía
- Confianza
- Asistencia en destino
- Marca
- Precio

Es el único que alimenta económicamente a todo el sistema

Crecimiento en amplitud y Crecimiento en profundidad

Va a ver aumentar la oferta de propuestas y las formas de venta

Explosión de Datos y de la Comunicación con Explosión de la Desinformación

Va a viajar con mayor frecuencia y va a necesitar mayor información

Indiferenciación y pérdida de matices

Búsqueda de valor añadido con Servicio de 24 Horas, Acceso "Any Time Any Where", Call Centers, Autoreserva, etc.

# Modelo económico de la Red de Distribución de Productos de Turismo



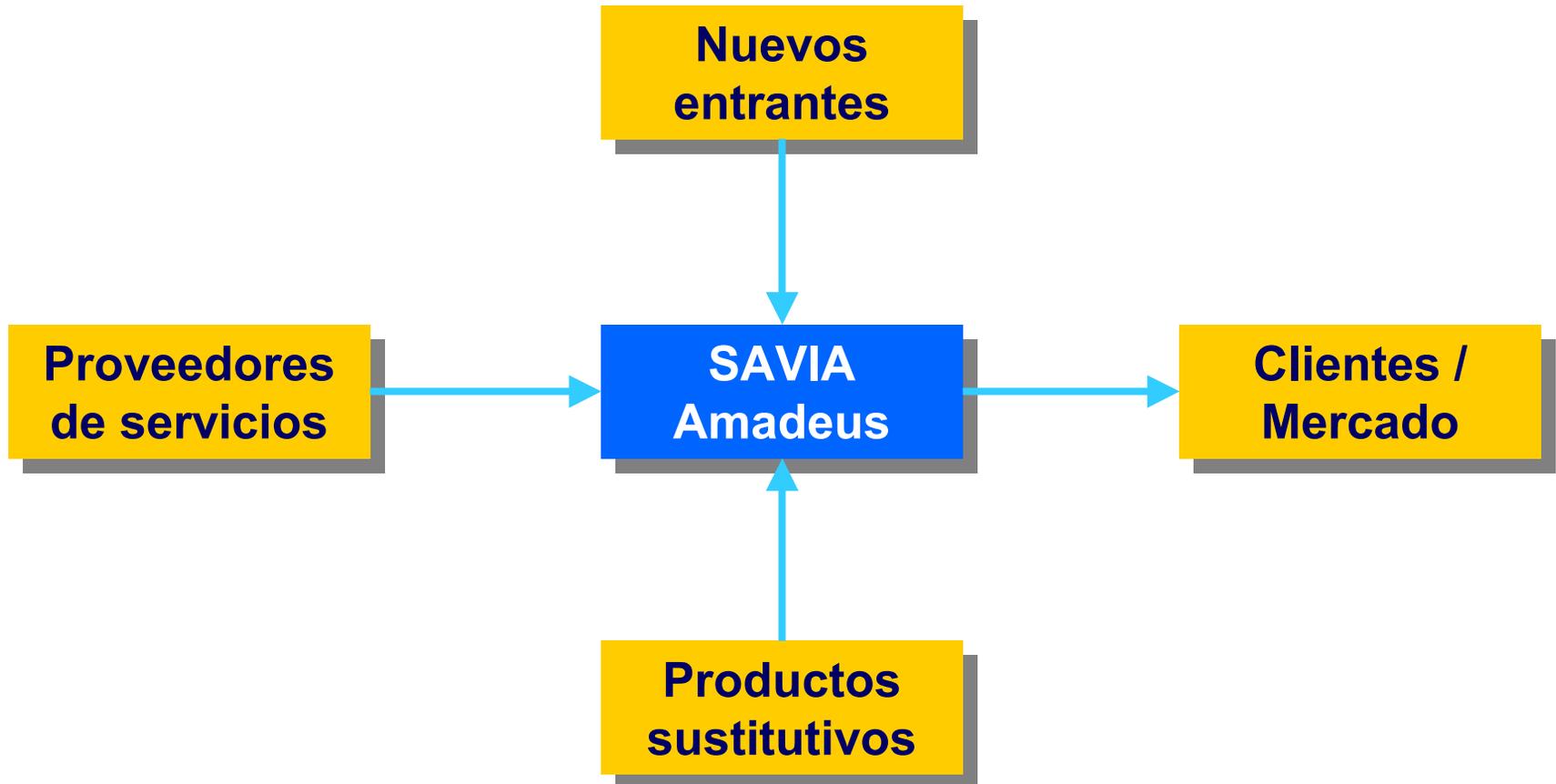
## Más de 50 categorías de sistemas

- Acceso
- Comunicaciones
- infraestructuras
- Inventarios y disponibilidad
- Reservas y Billetes
- Emisión y reembolso
- Tarifas y precios
- Buscadores de precios
- Cobros y Pagos
- Documentación

Los GDS's podrían tener la tentación de ofrecer productos a los Clientes Finales a pesar de no ser sus clientes

# DISTRIBUCION DEL PRODUCTO TURISMO FUERZAS COMPETITIVAS

CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS EN EL MERCADO ESPAÑOL

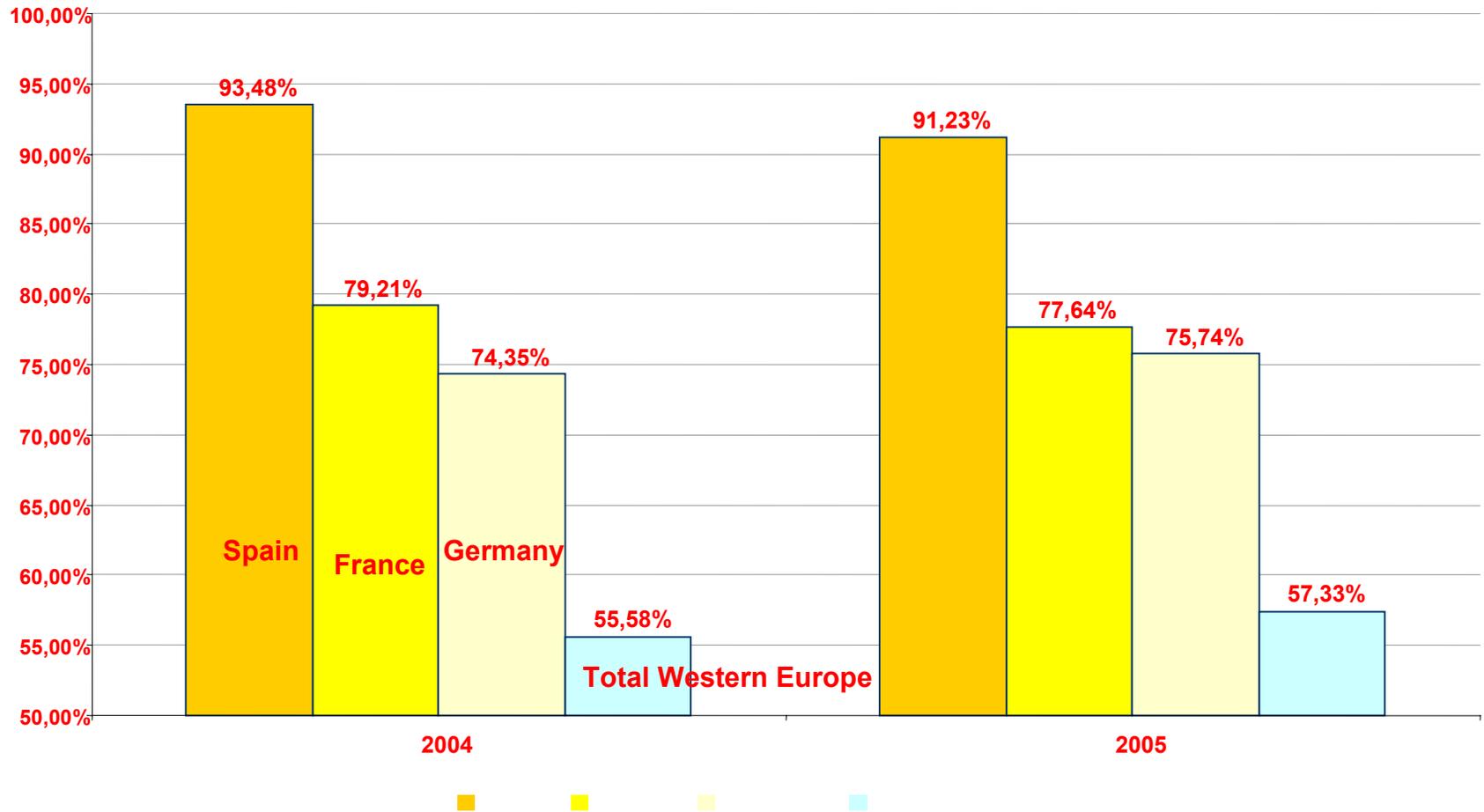


Tensiones estratégicas en 1996 y 2006

# ESTRATEGIA DE SAVIA-AMADEUS. MODELO DE VALOR

## CUOTA DE MERCADO

2005 vs 2004. Amadeus Cuota de mercado en Europa



# ESTRATEGIA DE SAVIA-AMADEUS. MODELO DE VALOR

## ESTRATEGIAS GENERICAS DE SAVIA-AMADEUS.

**Expansión del volumen del mercado:** nuevos usuarios. Nuevos usos. Más usos.

**Defender y Proteger la cuota de mercado.**

Ser inatacable: innovar continuamente en productos, servicios, distribución y costes.

Saber defenderse fidelizando a los clientes

**Diferenciación.** - Cambiar las Reglas de Competencia protegiendo la Cuenta de Explotación.

**Desarrollar Barreras de Entrada.**

**Proteger la Cuenta de Explotación** La Cuenta de Explotación como elemento del control del resultado de las actividades ordinarias del ejercicio y no como elemento de control y limitación de gastos.

# ESTRATEGIA DE SAVIA-AMADEUS. MODELO DE VALOR

**Modelo Estratégico de SAVIA.- Conseguir que con SAVIA-Amadeus sus clientes de Ganen Más o Gasten Menos o las dos cosas**

Los elementos de referencia que han centrado la Gestión de SAVIA son los siguientes:

- **Protección del Resultado de Explotación**
- **Protección de la Cuota de mercado**
- **Acompañar el desarrollo del mercado en su incremento del Número total de Reservas: Aéreas, Hoteles y Alquiler de Automóviles así como en el incremento del Volumen total de negocio**
- **Diversificación de Ingresos**
- **Réplica del Modelo Global con los Proveedores Locales**

SAVIA siempre ha sido gestionada en base a maximizar los ingresos y no tanto a la reducción de los costes.

**La Gestión basada en el Control del Gasto puede resultar Contra-Estratégica.**

# ESTRATEGIA DE SAVIA-AMADEUS. MODELO DE VALOR

## CUOTA DE MERCADO

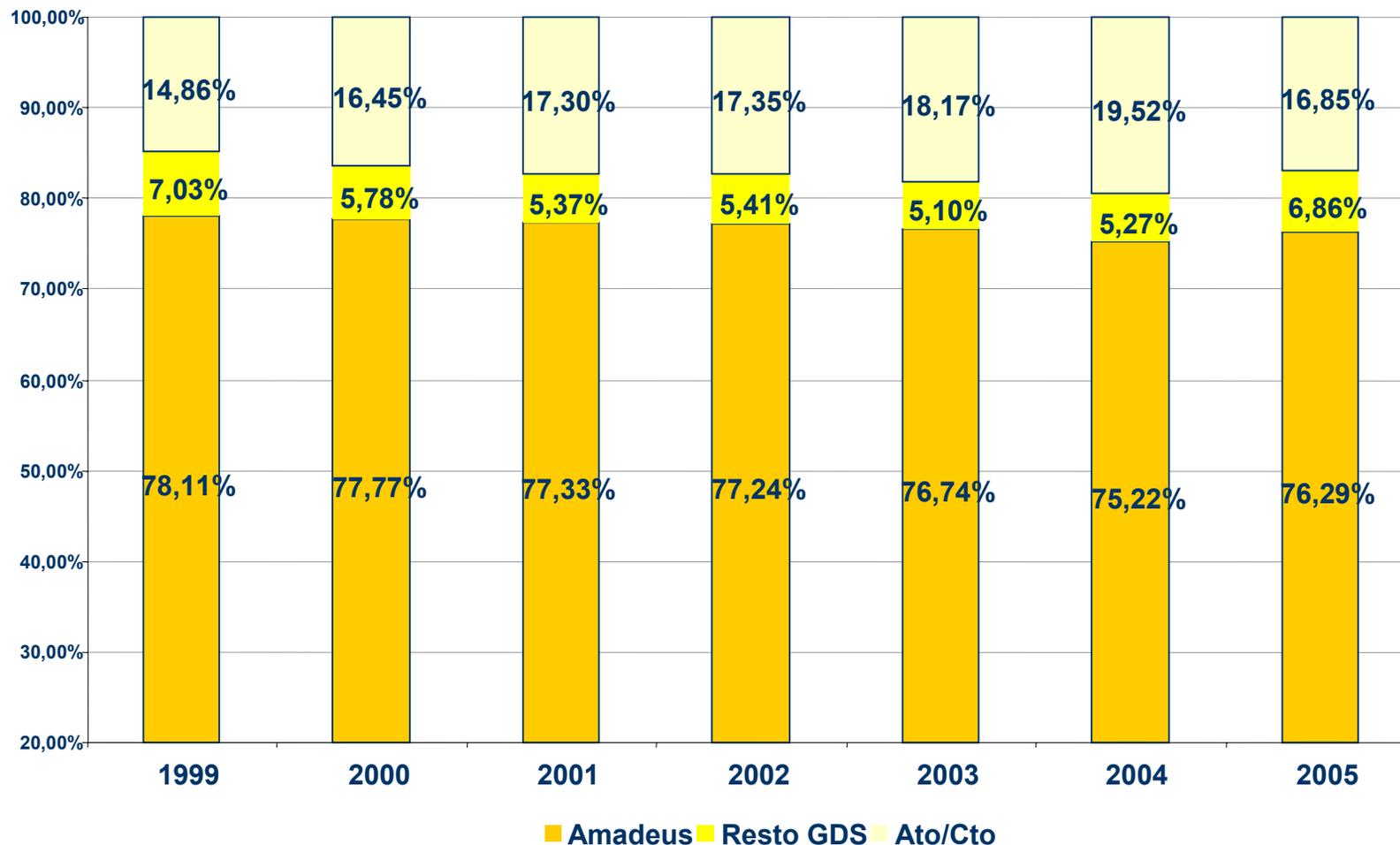
1997 - 2005. Savia Amadeus. Cuota de Mercado



# ESTRATEGIA DE SAVIA-AMADEUS. MODELO DE VALOR

## CUOTA DE MERCADO

1997 - 2005. Savia Amadeus. Cuota de Mercado con ATO's y CTO's



# **ESTRATEGIA DE SAVIA. MODELO DE VALOR CUOTA DE MERCADO**

## **La Cuota de Mercado**

**La Cuota de Mercado, el Valor y Características del Producto y el Resultado de la Cuenta de Explotación definen la Estrategia de Savia Amadeus**

**La Cuota de Mercado nos permite mantener nuestra capacidad de negociación con proveedores.**

**El volumen de mercado que representamos permite trasladar a nuestros clientes las condiciones para generar economías en sus cuentas de explotación.**

**La Cuota de Mercado resulta fundamental para ser proveedores de tecnología de nuestros clientes para sus propios procesos.**

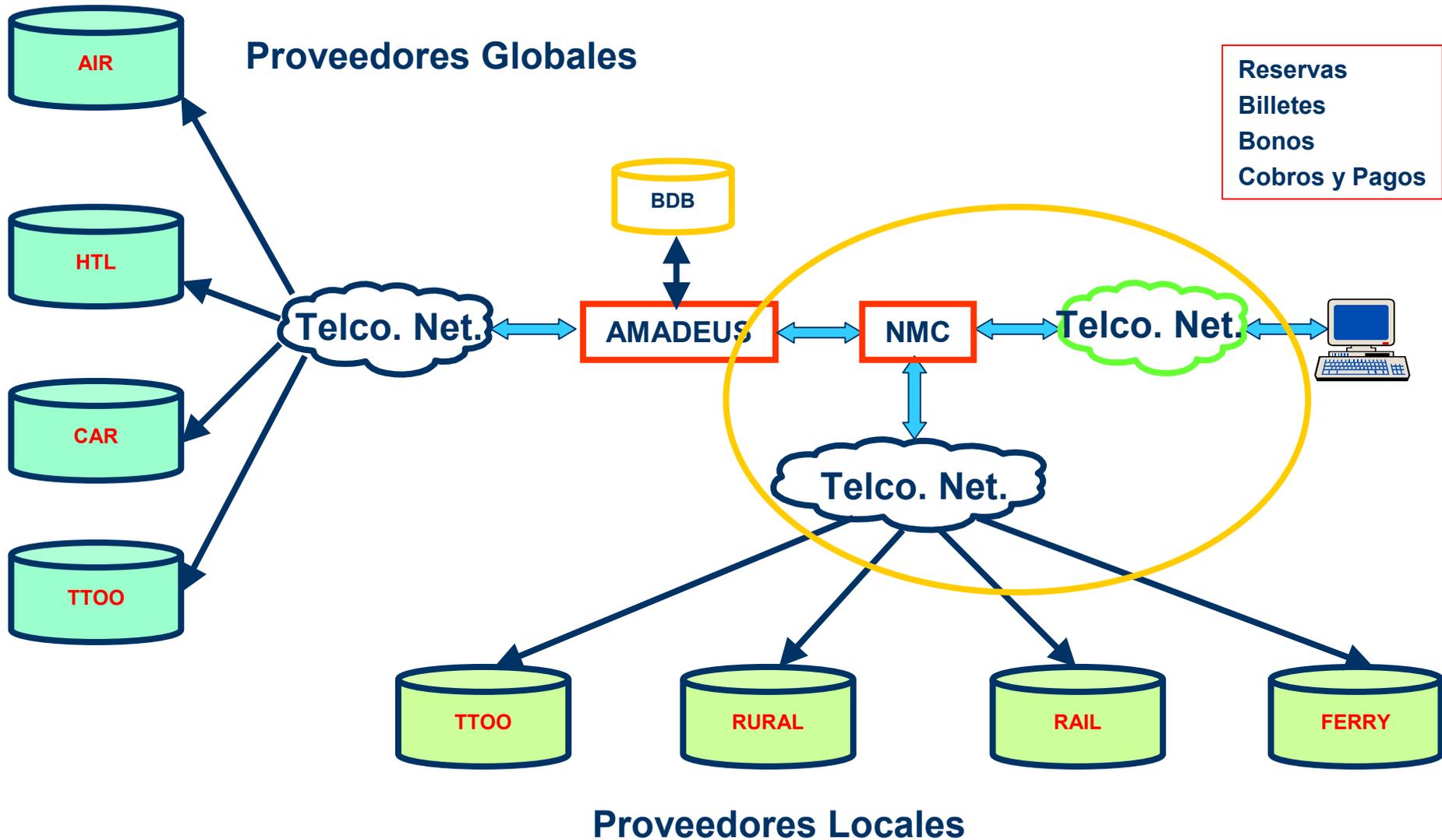
**La Cuota de Mercado resulta fundamental para la diversificación en el origen de los ingresos hasta el punto de que más de un 25% no provienen de Amadeus.**

# ESTRATEGIA DE SAVIA. MODELO DE VALOR

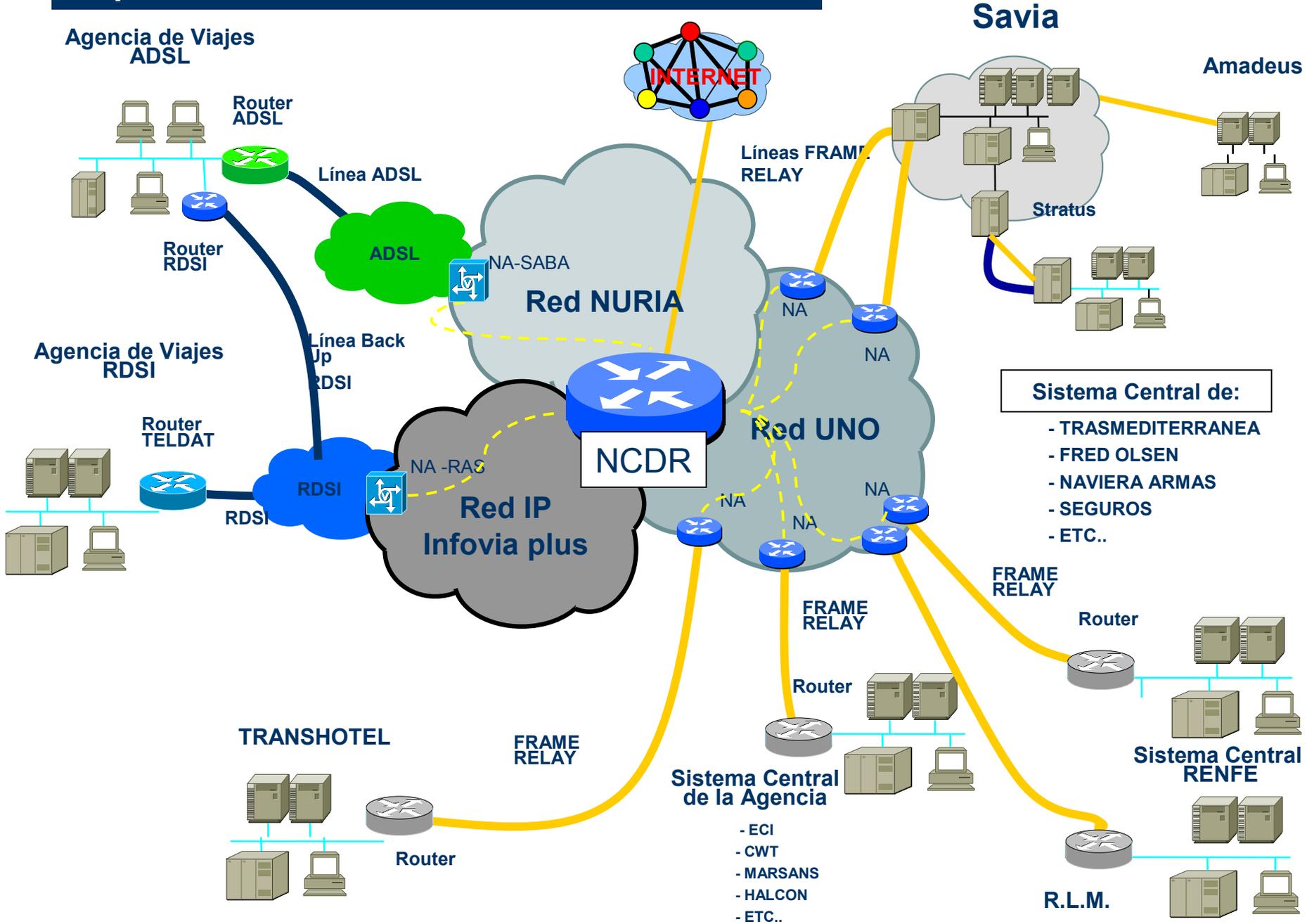
## Estrategia comercial de SAVIA.

- La estrategia comercial de SAVIA pretende la FIDELIZACIÓN/RETENCIÓN del cliente mediante productos, servicios y soluciones tecnológicas que permitan maximizar su Cuenta de Explotación.
- Los productos y servicios que supongan, para nuestros clientes, valor añadido económico, estratégico o comercial tienen aumentan el vínculo que nos une.
- Se ofrece un servicio integral de acceso a Amadeus en el que el cliente solo se tiene que preocupar por captar a sus clientes. La funcionalidad, las comunicaciones, los Pc's, las impresoras, el mantenimiento, los HD técnico y funciona, la formación... son proporcionados por SAVIA.
- SAVIA ofrece un servicio de acceso al GDS y a la oferta de los proveedores locales.
- Para llevar a cabo esta estrategia resultan fundamentales: La red de comunicaciones y la cuota de mercado.

# Estructura de un GDS desde los 80's 1987 arquitectura "main frame"



# Arquitectura de la RED VPN - ADSL de SAVIA



# **ESTRATEGIA DE SAVIA. MODELO DE VALOR LA RED - VPN**

**La red de comunicaciones.**

**La Red es útil para desarrollar el concepto de SAVIA-AMADEUS como Proveedor de Tecnología para sus clientes. FIDELIZA Y RETIENE a los clientes y permite trasladarles las economías que se alcanzan en la negociación con los proveedores**

**La arquitectura de Red Privada Virtual, VPN, permite implantar las estrategias de :**

**Proveedores Locales**

**Diversificación de Ingresos**

**Desarrollo de Valor para las Agencias de Viaje**

**Entre otras se han implantado las siguientes soluciones**

**Proveedores Locales: RENFE, Transmediterránea, Otras navieras, Seguros, etc.**

**TransHotel como alternativa local a la reserva de hoteles**

**Redes Corporativas de Datos para los clientes con amplia cobertura geográfica y muchas oficinas**

**Voz sobre IP**

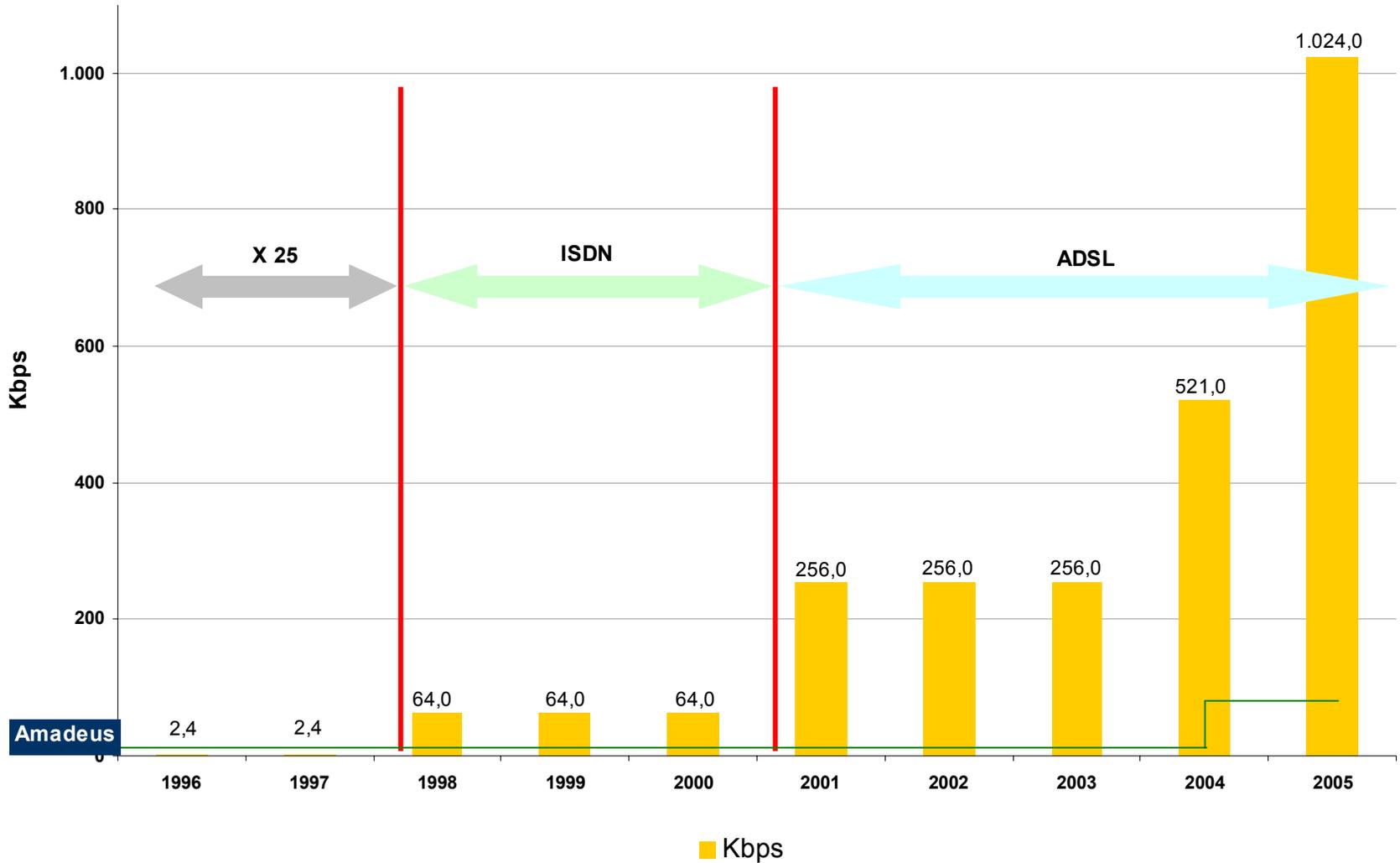
**Buscadores de precios de avión, hoteles y otros servicios: RLM**

**Dynamic Packaging**

**Renovación completa del parque de PC´s cada tres años**

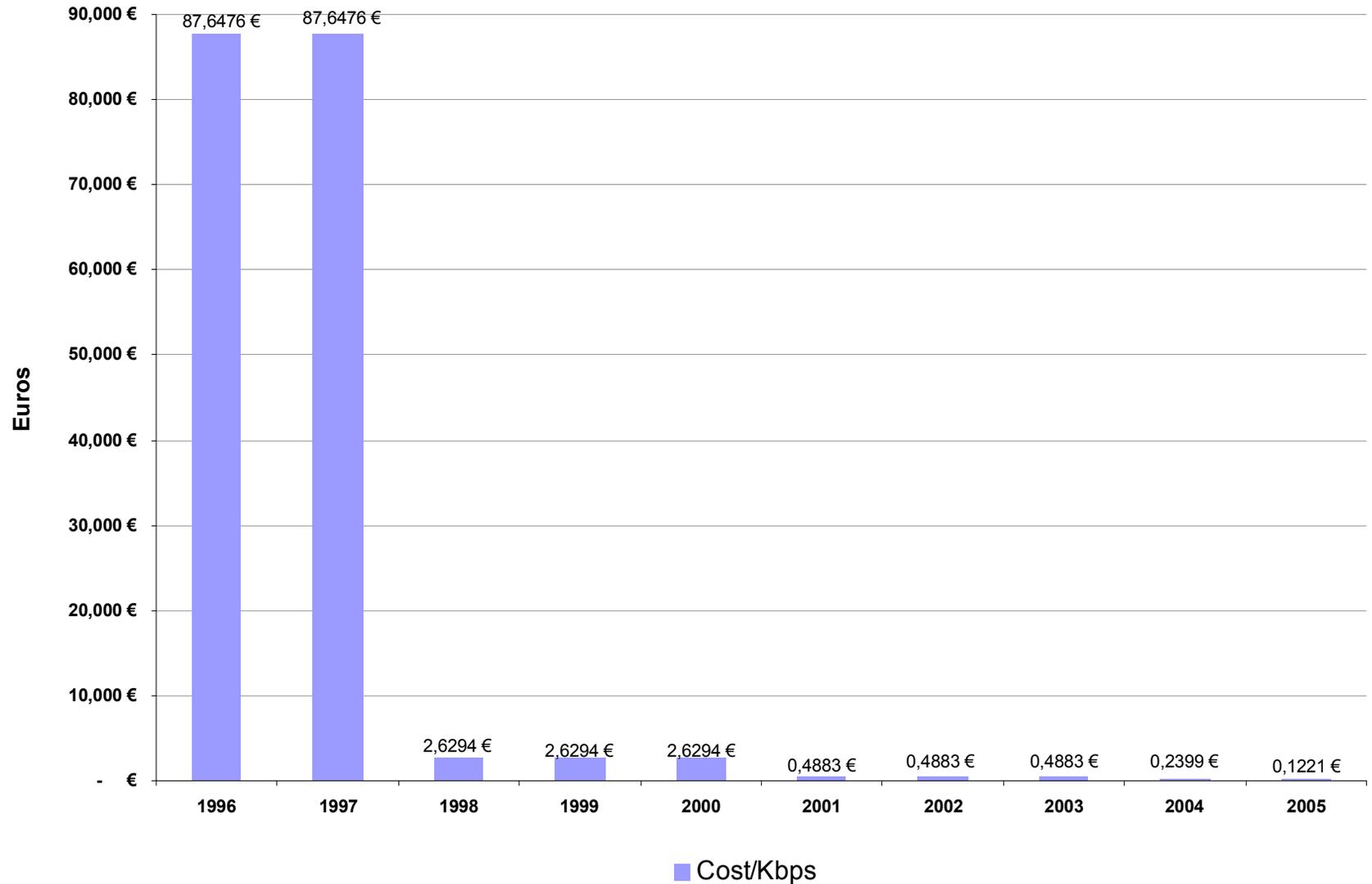
# Communication

## 1996 - 2005. Bandwidth



# Costes de Comunicación

## 1996 - 2005. Savia Amadeus. Communication Cost



# Voz sobre IP

## OBJETIVOS:

**Estrategia general Amadeus: IT provider. Your technology partner.**

**Creación de barreras de entrada a otros GDS's**

**Creación de barreras de salida para las TA.**

**Incremento beneficios para SAVIA AMADEUS.**

**Proporcionar valor a las TA. sin pagar incentivos.**

**Incremento de los ingresos "non air".**

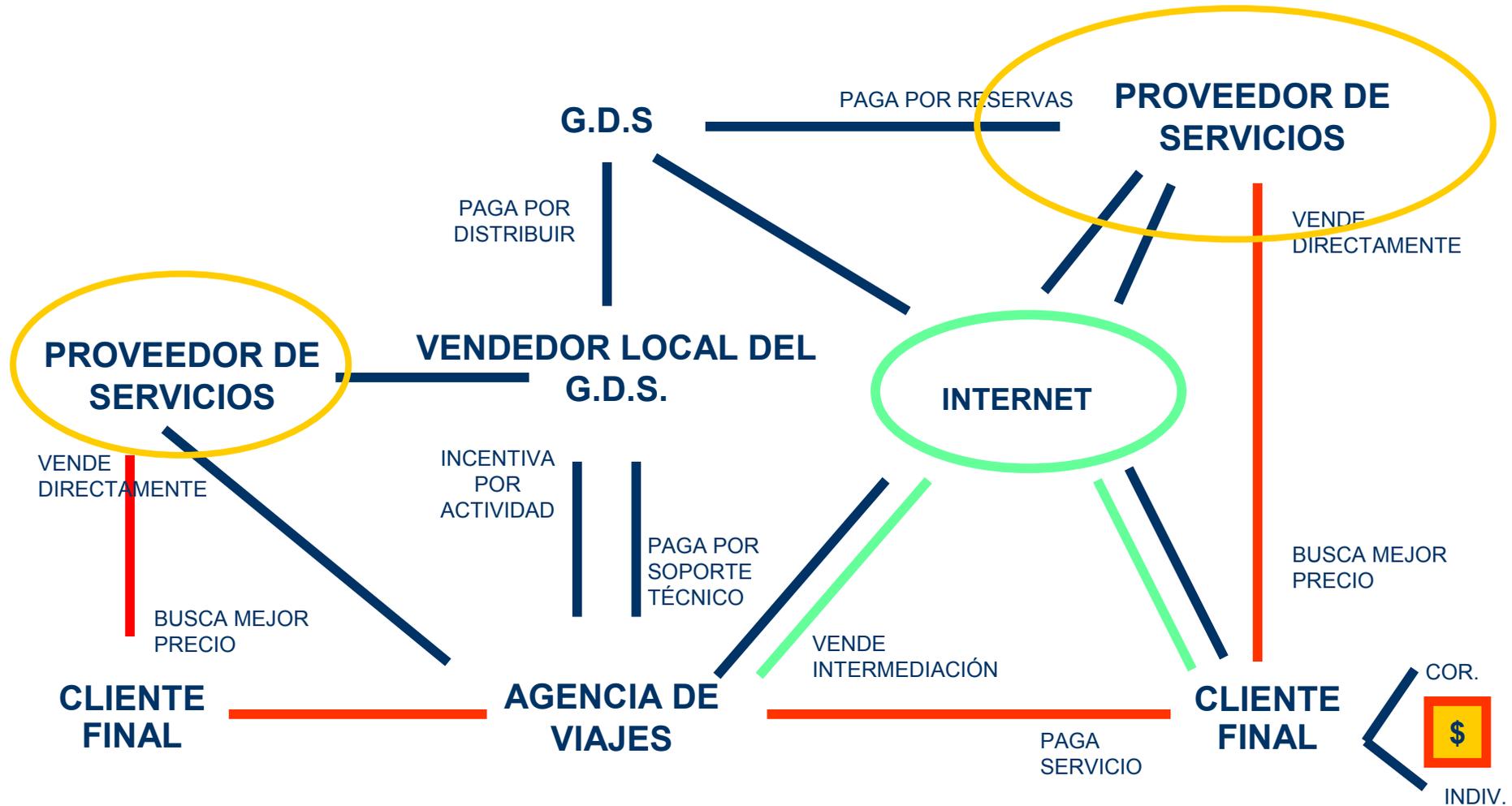
## ESTRATEGIAS:

**Proveer a las agencias de viajes servicios de Voz, aprovechando la actual Red de Datos de SAVIA AMADEUS.**

**Permite proporcionar a la agencia de viajes ahorro de costes:**

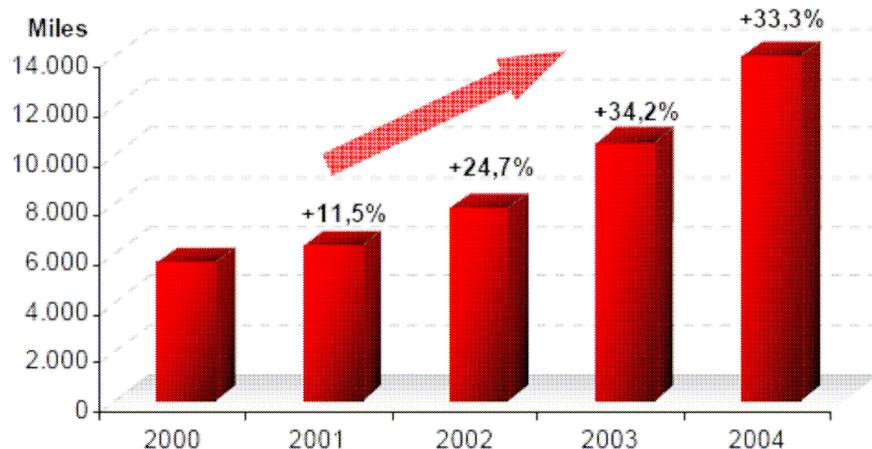
- 1. Llamadas internas a coste practicamente cero**
- 2. Lamadas externas con un descuento medio de un 20% sobre costes actuales.**

# Modelo económico de la Red de Distribución de Productos de Turismo



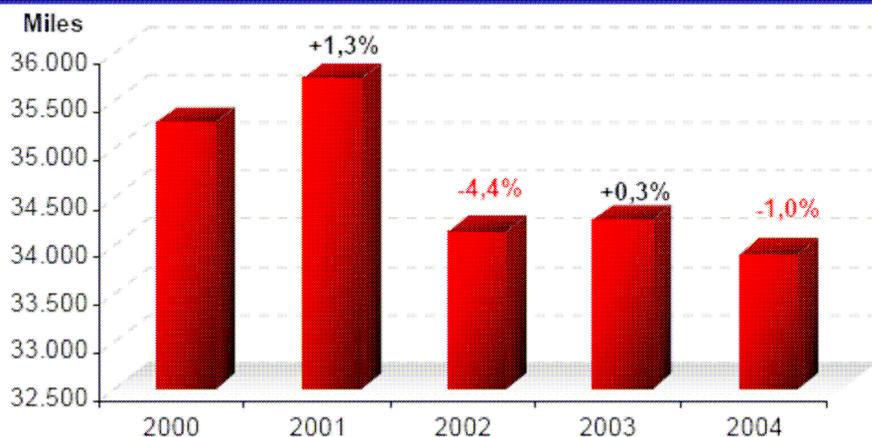
# Caso de Estudio - Amadeus Low Cost

Pasajeros llegados a España en compañías aéreas de bajo coste y % variación anual.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aena. IET

Pasajeros llegados a España en compañías aéreas tradicionales y % variación anual.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aena. IET

Son un factor crisis en la industria del transporte aéreo.

Han remplazado a las compañías chárter comercializadas con la fórmula “seat only” con compañías regulares de “precio bajo”

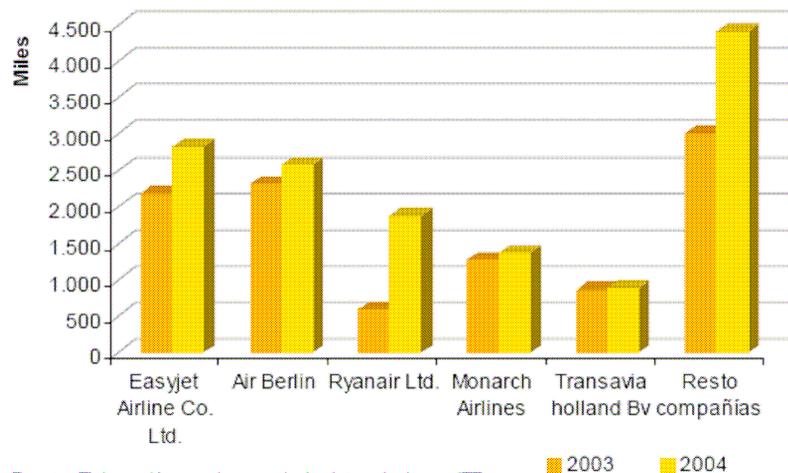
Las compañías tradicionales han entrado a competir en precio con ellas

Competir en precio significa estrechar la Cadena de Valor del producto que se entrega

Son en buena parte el origen de las tensiones que se ven en el campo de la distribución: reducción de tarifas, comisiones y márgenes

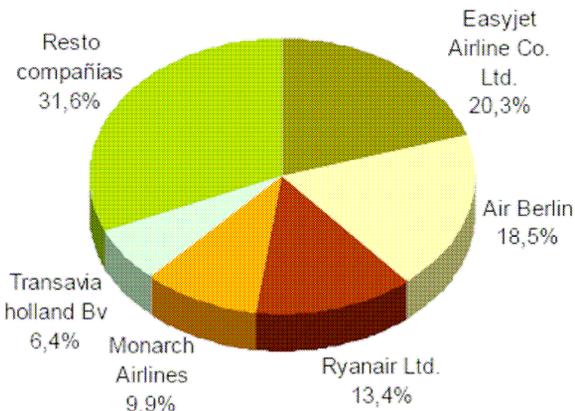
# Caso de Estudio - Amadeus Low Cost

Pasajeros llegados a España en compañías aéreas de bajo coste según compañía aérea utilizada.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aena. IET

Pasajeros llegados a España en compañías aéreas de bajo coste según compañía aérea utilizada. Año 2004.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Aena. IET

Ventas Directas en Internet 2005

British Airways: 30%

Air France: 18%

Lufthansa: 18%

Iberia 6%.

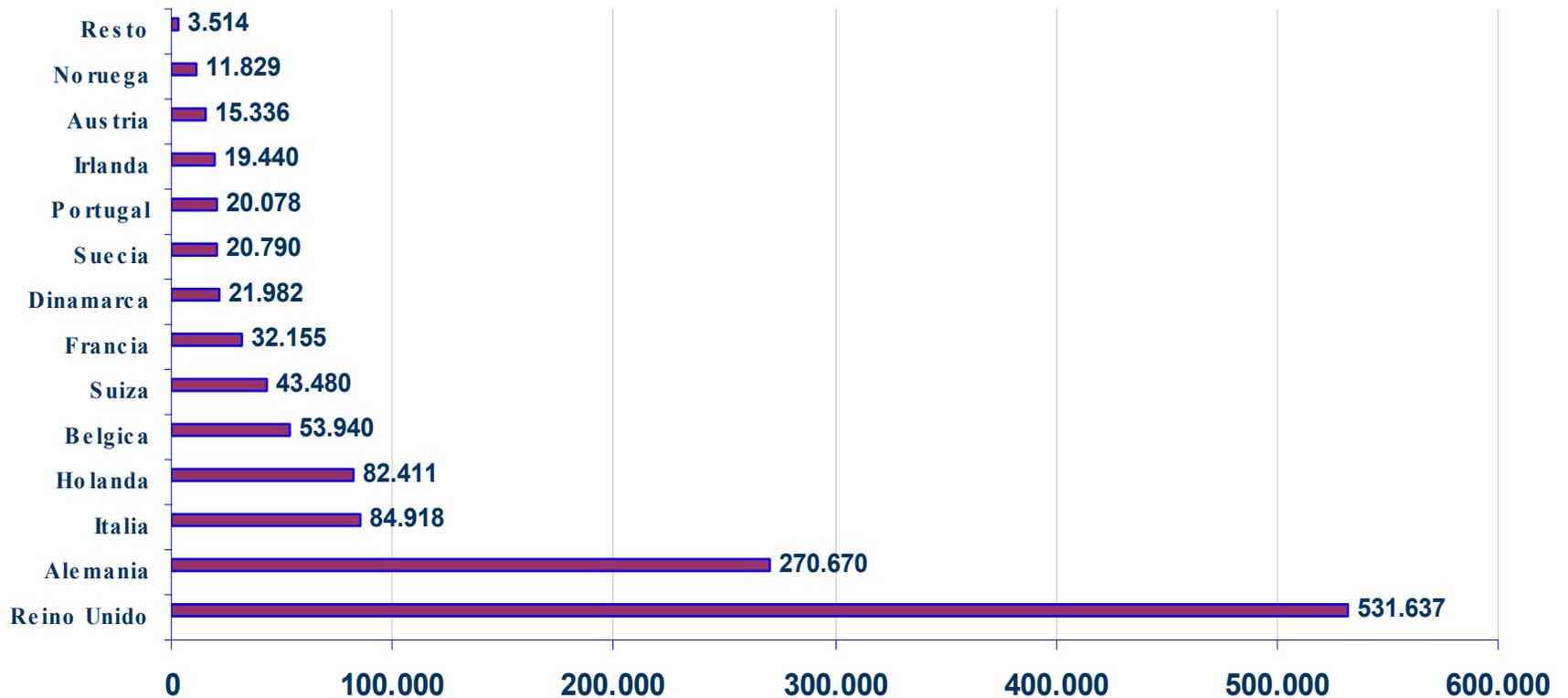
Director Plan 2008 20%.

**Las compañías tradicionales tratan de competir desarrollando la venta directa en internet.**

**La venta directa es la forma más antigua e ineficiente de vender. Es propia de sectores con escasez de producto y en los que en lugar de vender se compra**

# Caso de Estudio - Amadeus Low Cost

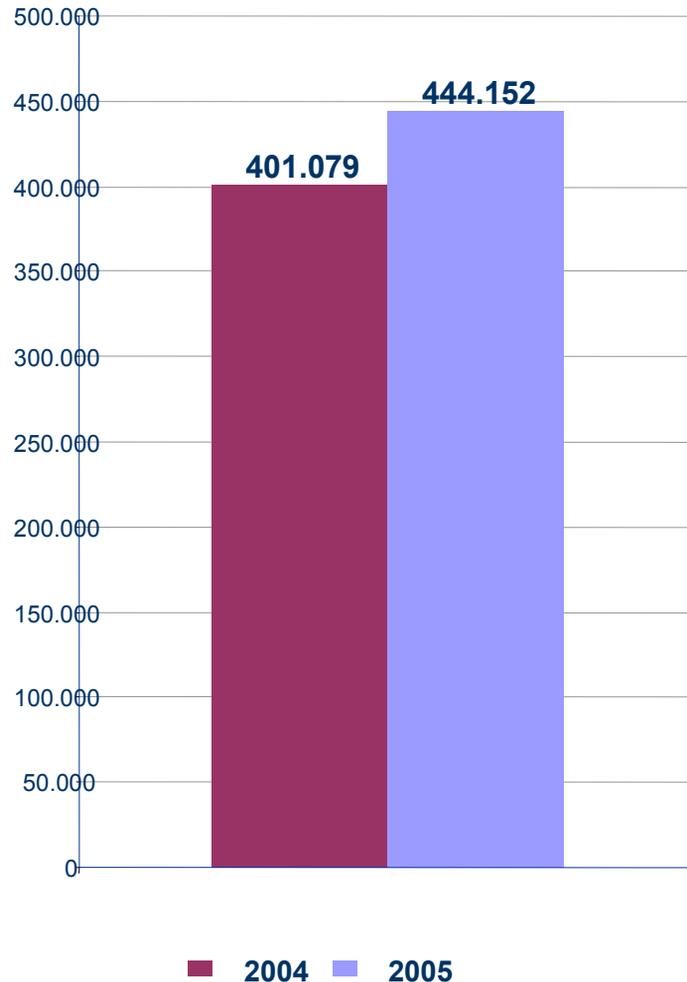
## LCC. Pasajero por país origen. Ene Mar 2006



Los clásicos mercados chárter. Es difícil de explicar la reacción de las compañías implantadas

# Caso de Estudio - Amadeus Low Cost

2005 vs 2004. Savia Amadeus. LCC



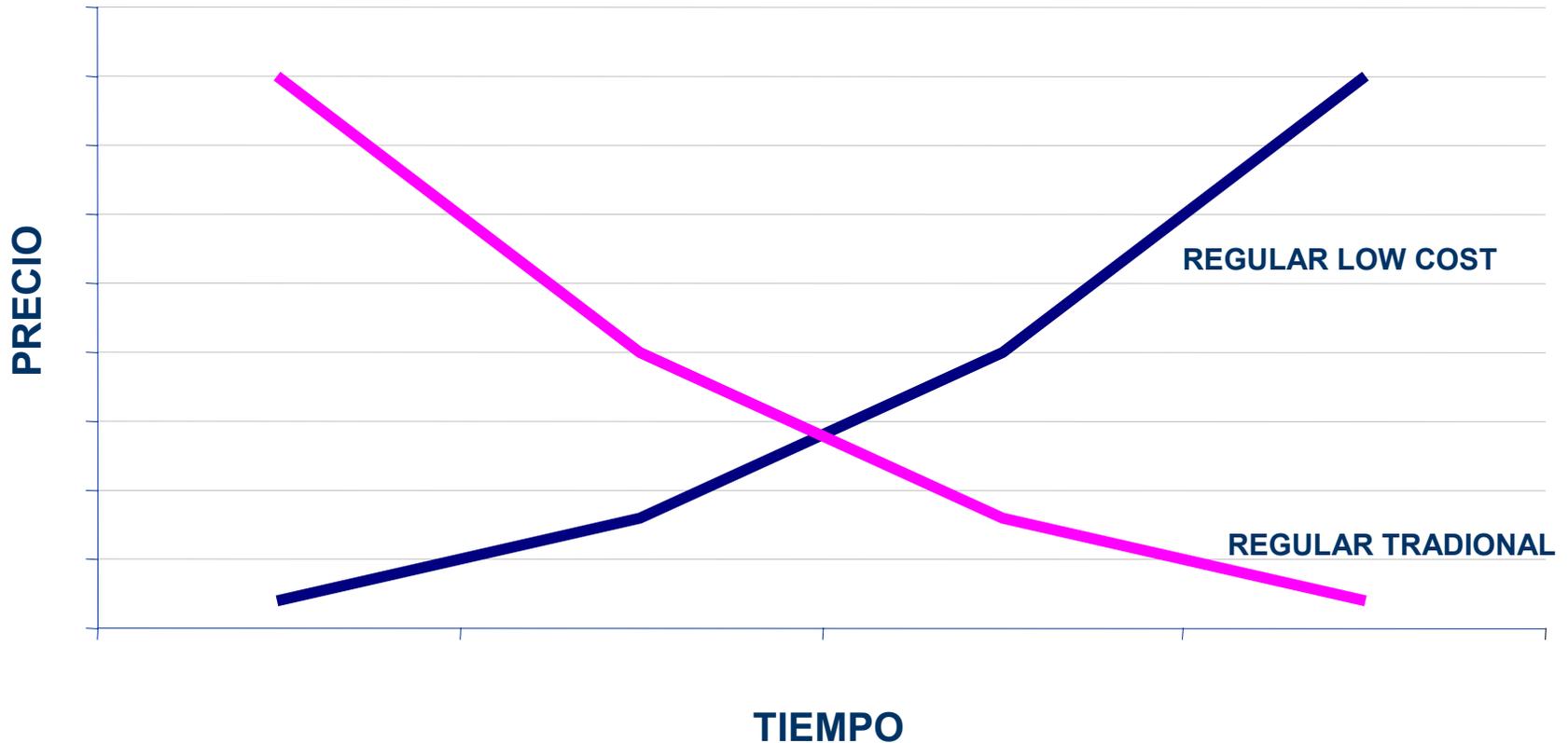
**Air Berlin**  
**Air Norway**  
**Air Tran**  
**Cebu Air**  
**City Star**  
**Flybaboo**  
**Flybe**  
**Flyme**  
**FlyNordic**  
**Frontier**  
**Germanwings**  
**Gol Linhas Aéreas**  
**Inteligentes**  
**Hapag-Lloyd Express**  
**Helvetic**  
**Intersky**  
**Jeststar Asia**

**Jeststar Asia**  
**Jetstar**  
**Monarch**  
**Niki**  
**Norwegian**  
**Pacific Blue**  
**SkyEurope**  
**Smartwings**  
**Song**  
**Spirit**  
**Sterling**  
**Stockholmsplanet**  
**Ted**  
**Virgin Blue**  
**Virgin Express**  
**Westjet**  
**Vueling**

No tienen sus tarifas más baratas en la oferta que ponen en el GDS sino en sus web's

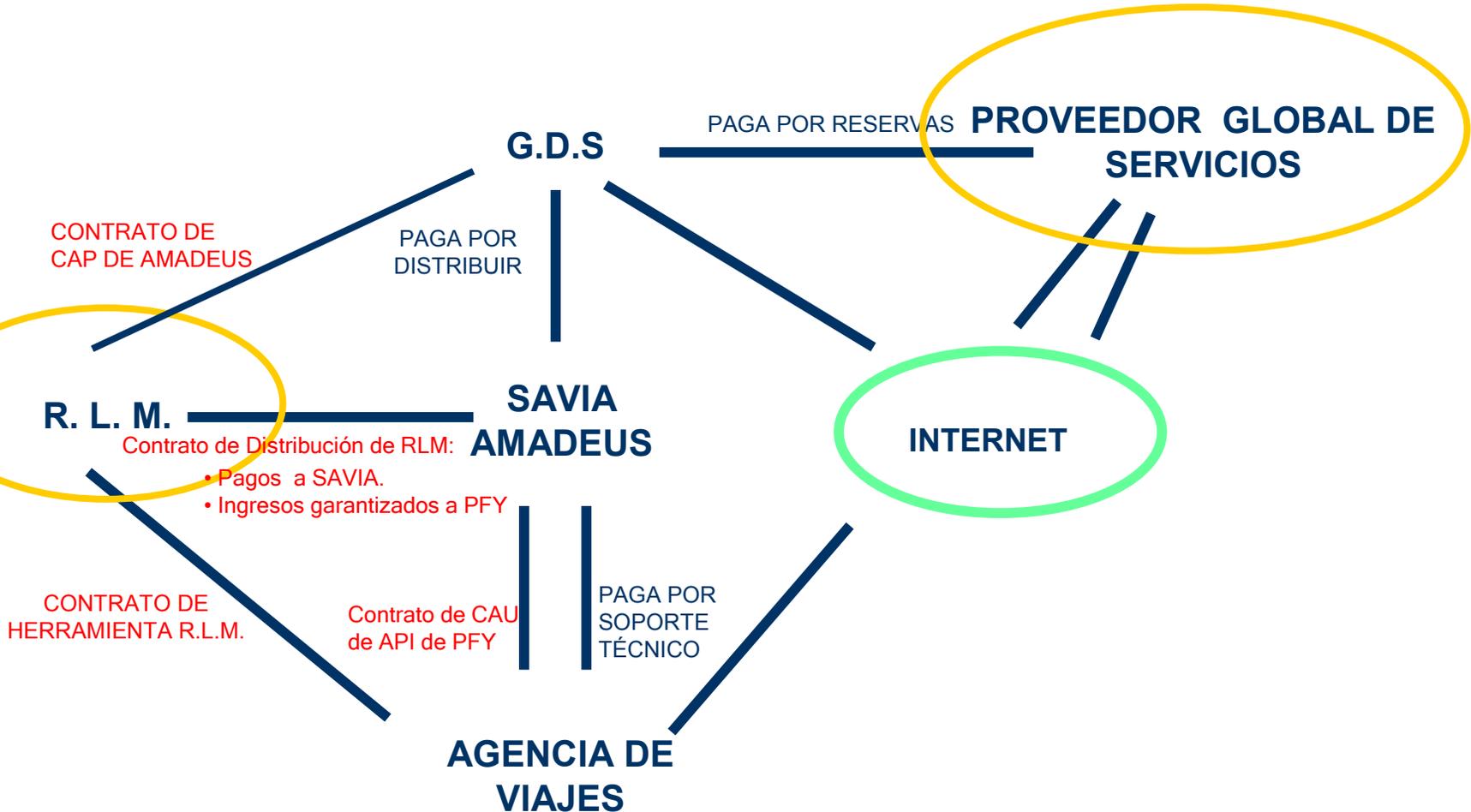
# Caso de Estudio - Amadeus Low Cost

## ✓ Modelo de Gestión de Precios Low Cost/Regular

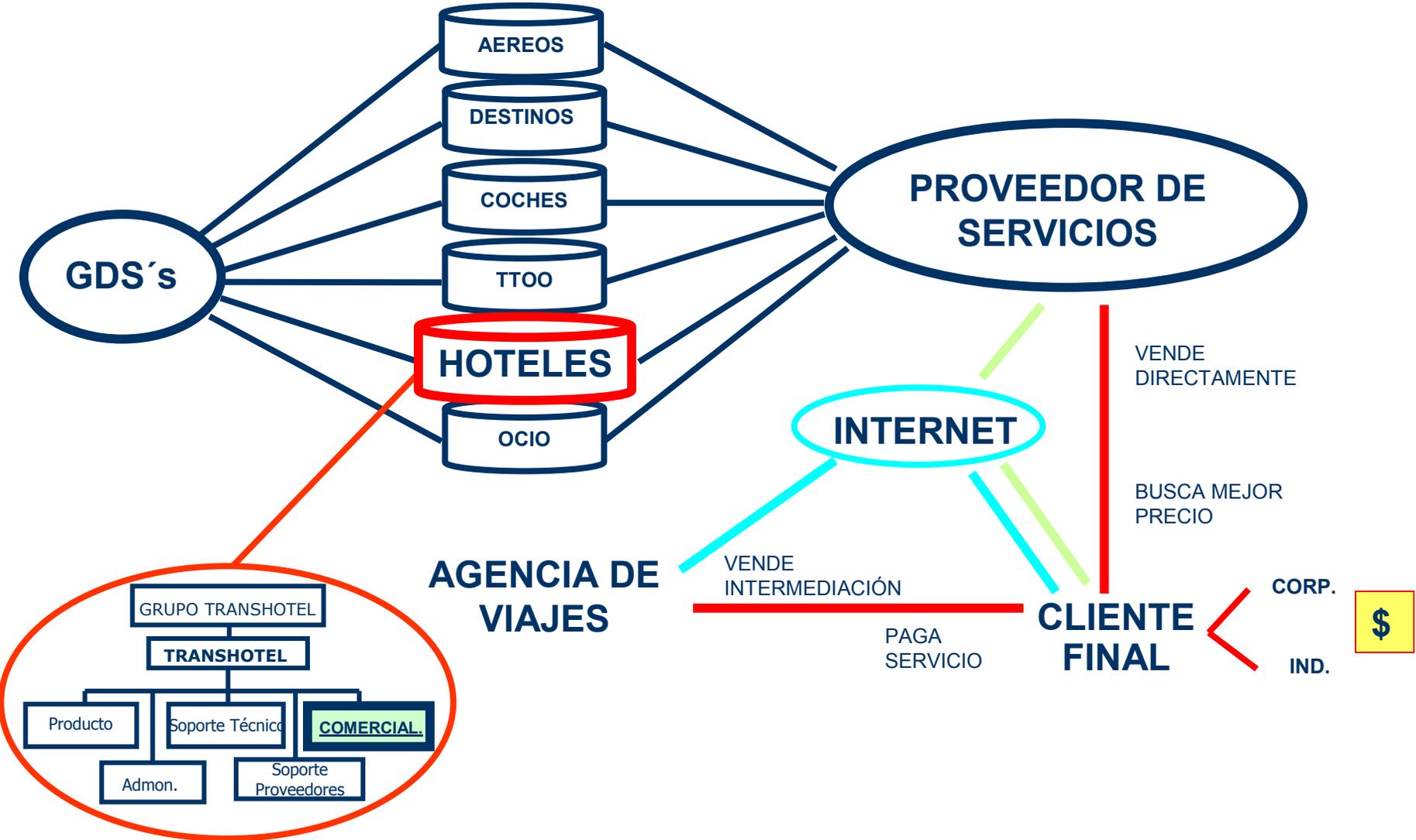


**Tienen una forma atípica de poner precio a su producto**  
**Su cliente no es necesariamente el viajero sino las Administraciones Públicas**  
**Se corre el riesgo de sacar el producto del mercado o de inventar otros mercados**

# Caso de Estudio - Amadeus Low Cost RLM - RegLowMixer

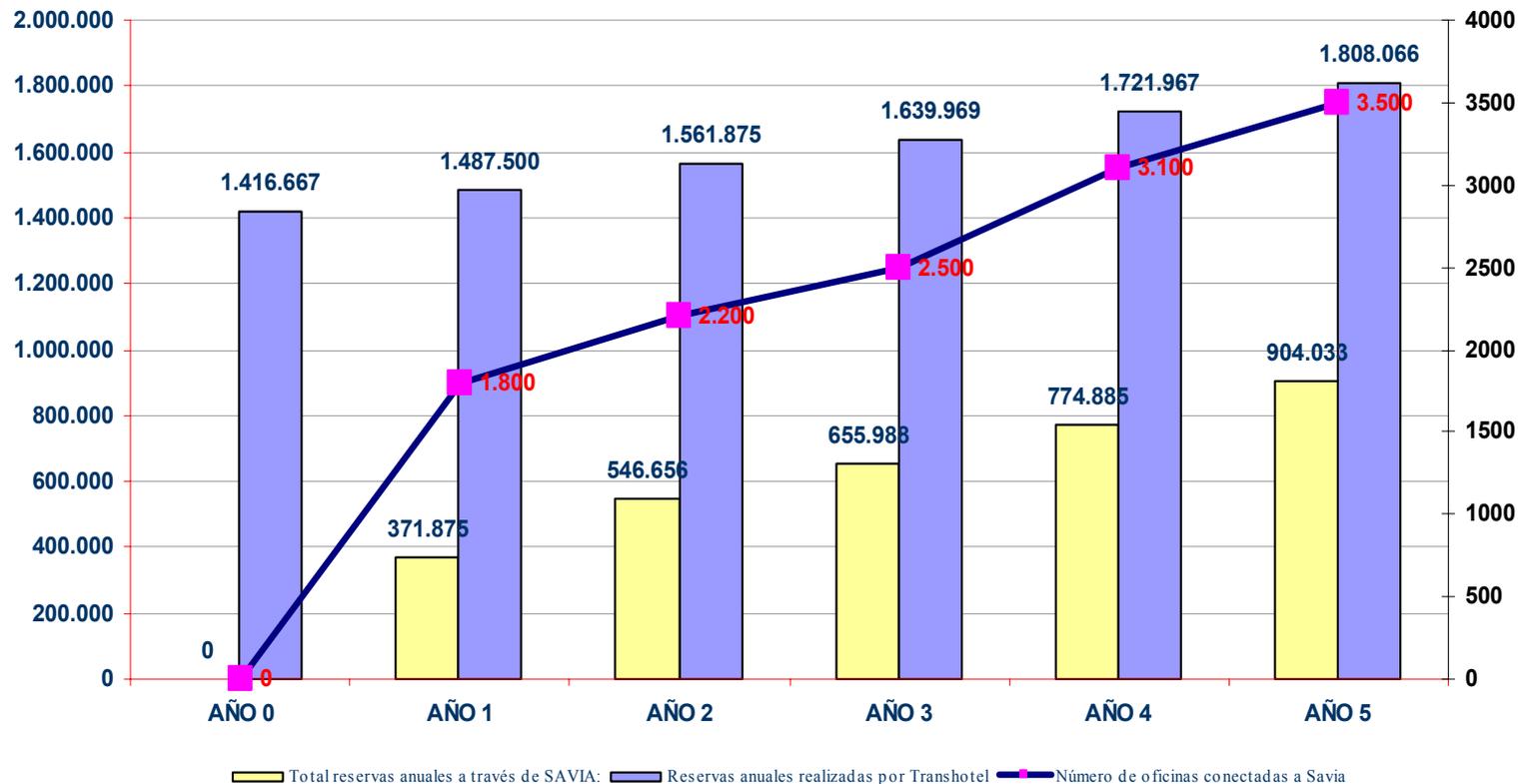


# Modelo económico de la Red de Distribución de Caso de Estudio - TransHotel



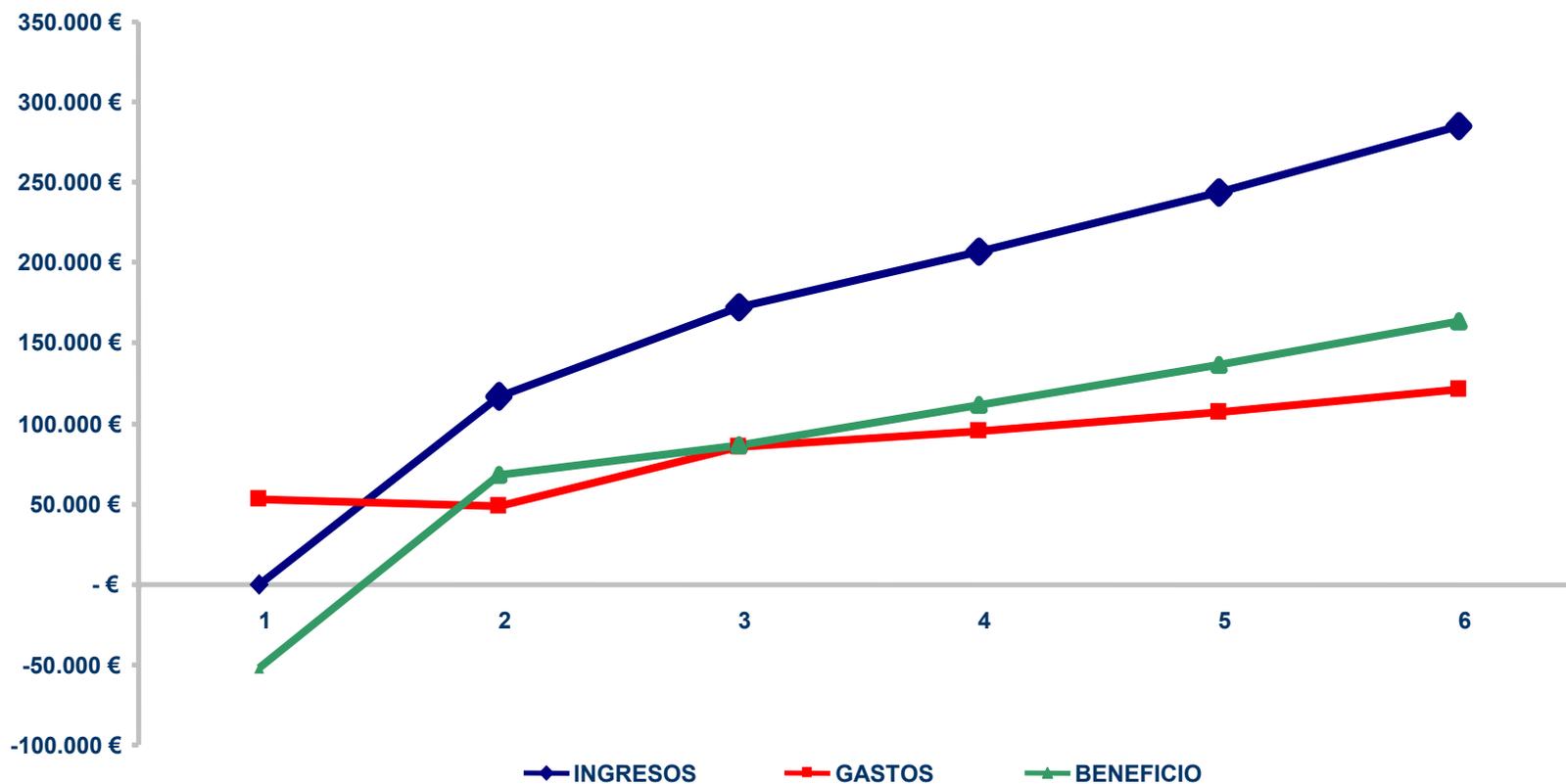
# Caso de Estudio - TransHotel

## Evolución prevista del Modelo TRANSHOTEL



# Caso de Estudio - TransHotel

## ANALISIS DE FLUJOS DEL CASO TRANSHOTEL



# DISTRIBUCION DEL PRODUCTO TURISMO FUERZAS COMPETITIVAS

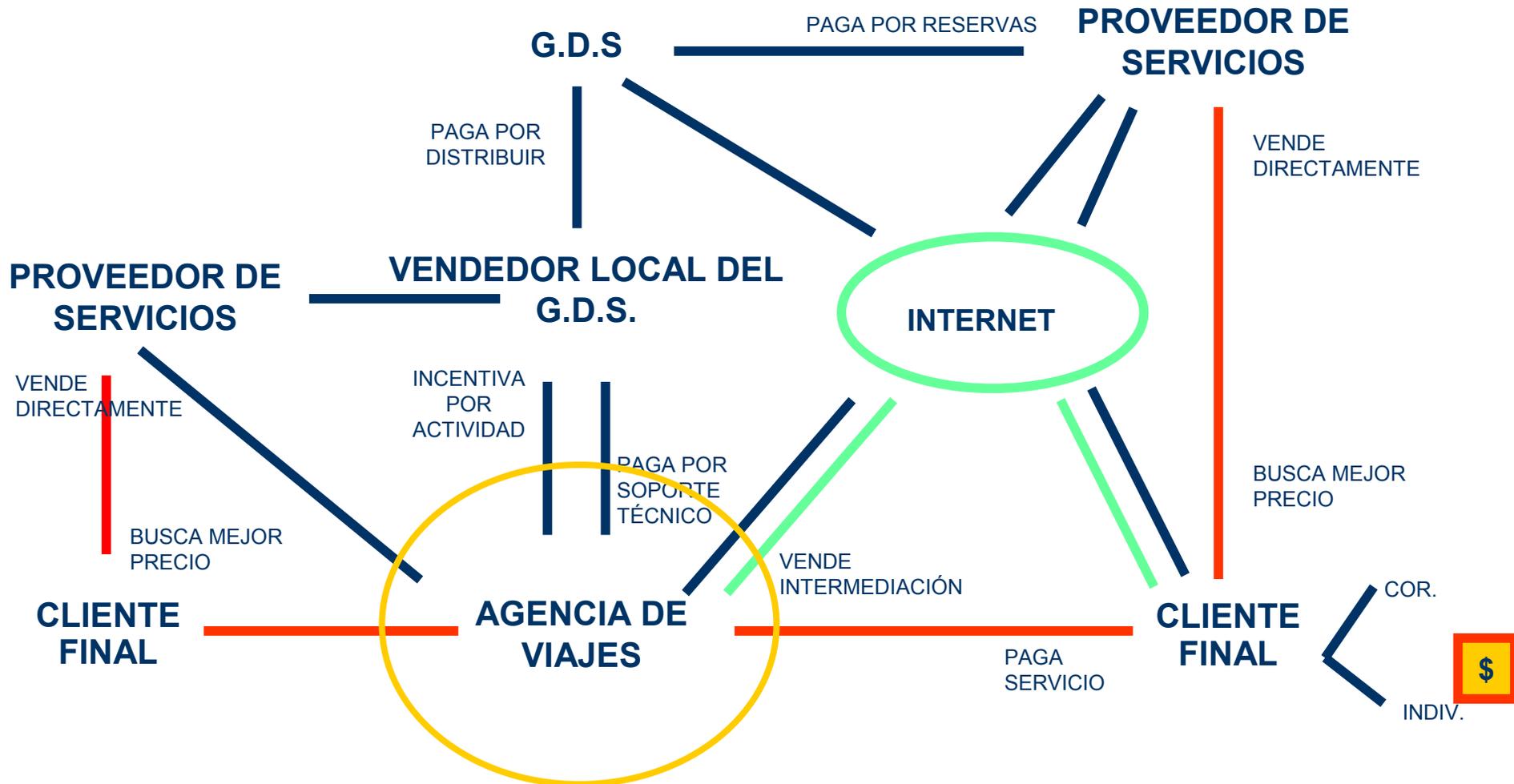


# RED DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE TURISMO

PARADOJA: LA AGENCIA DE VIAJES NO VENDE VIAJES

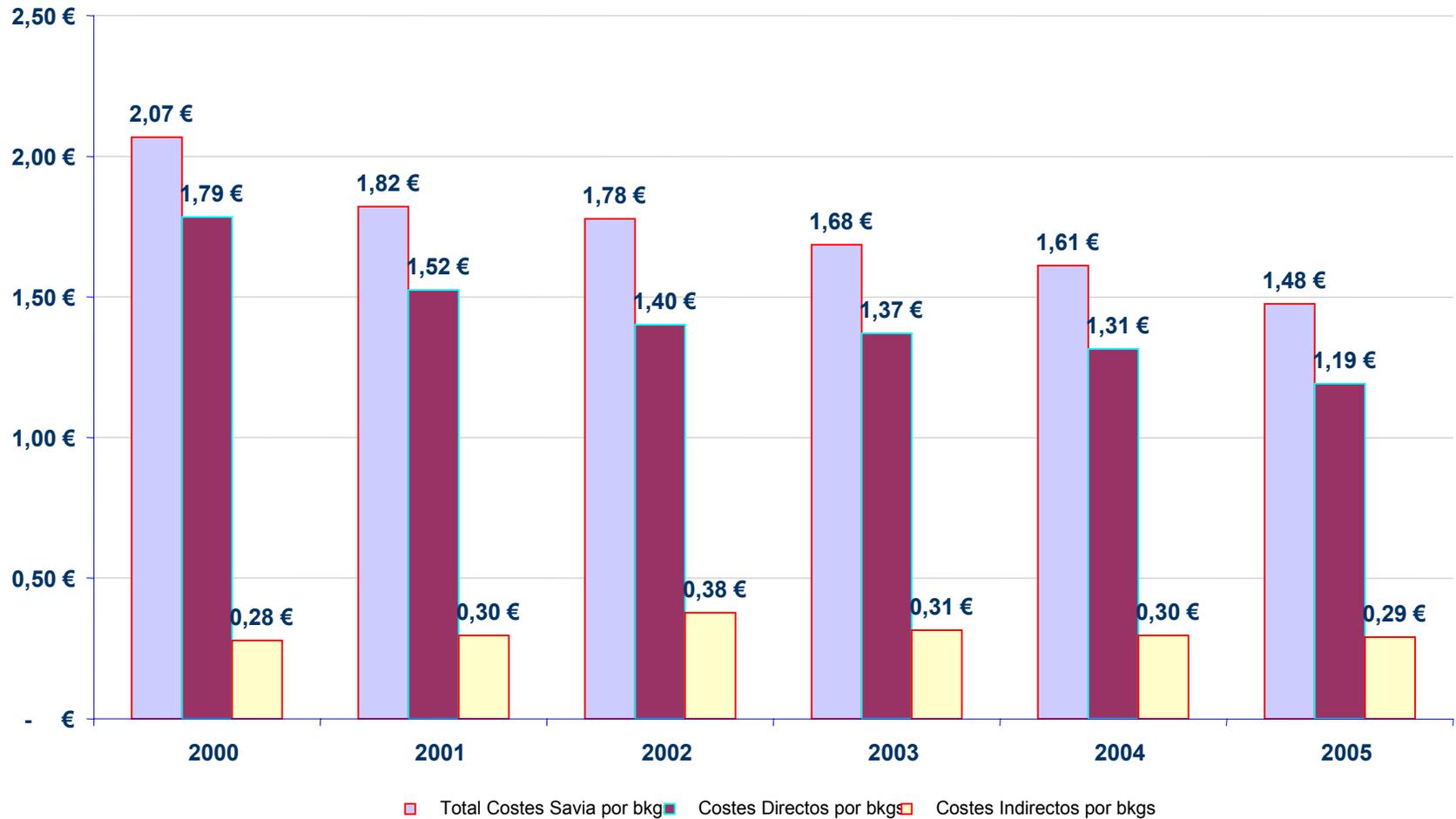


# Modelo económico de la Red de Distribución Agencias de Viaje



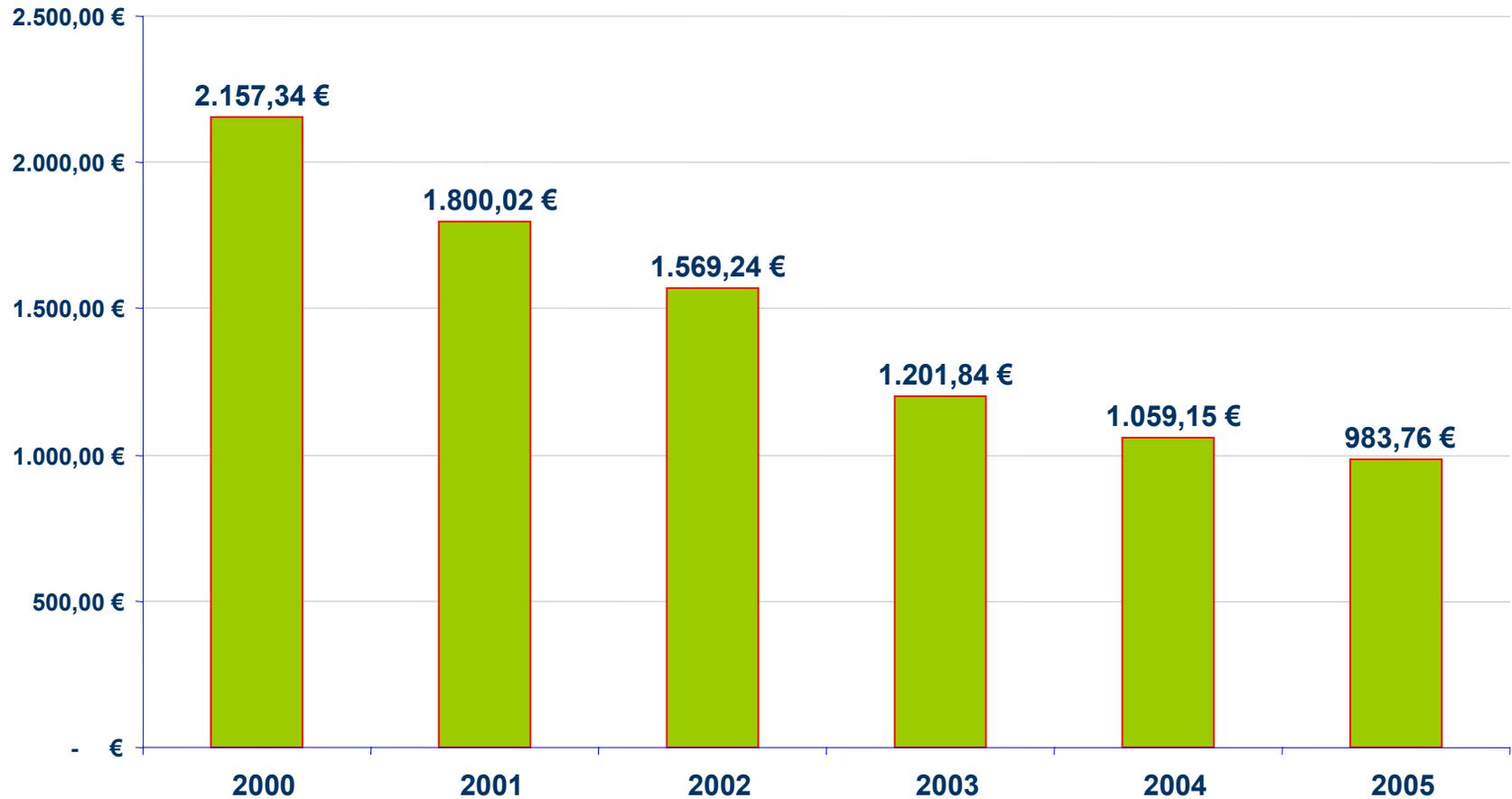
# Modelo económico de la Red de Distribución Agencias de Viaje

## Estructura de Costes por BKG's



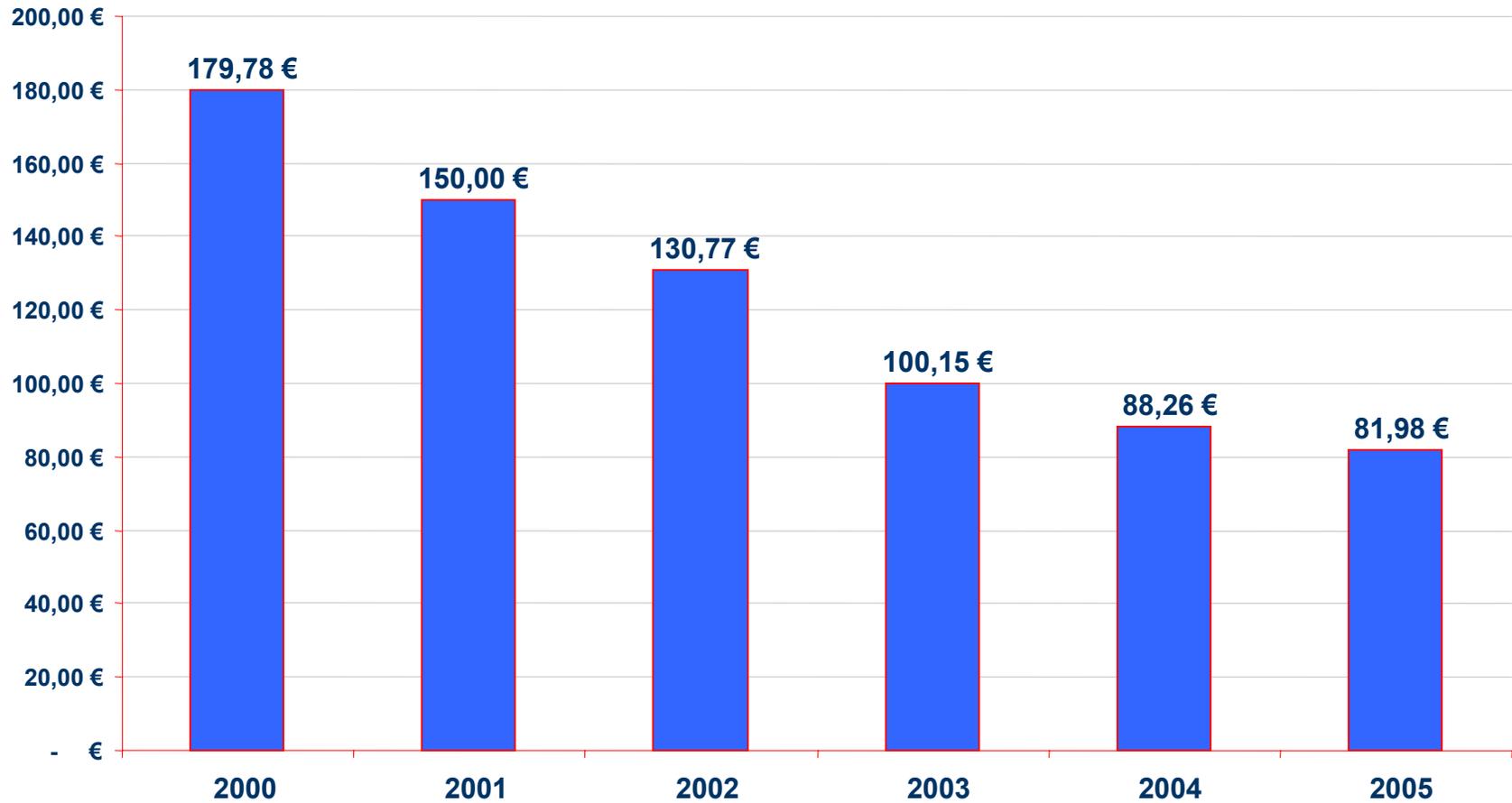
# Modelo económico de la Red de Distribución Agencias de Viaje

## Costes medios para la Agencia por Oficina/año



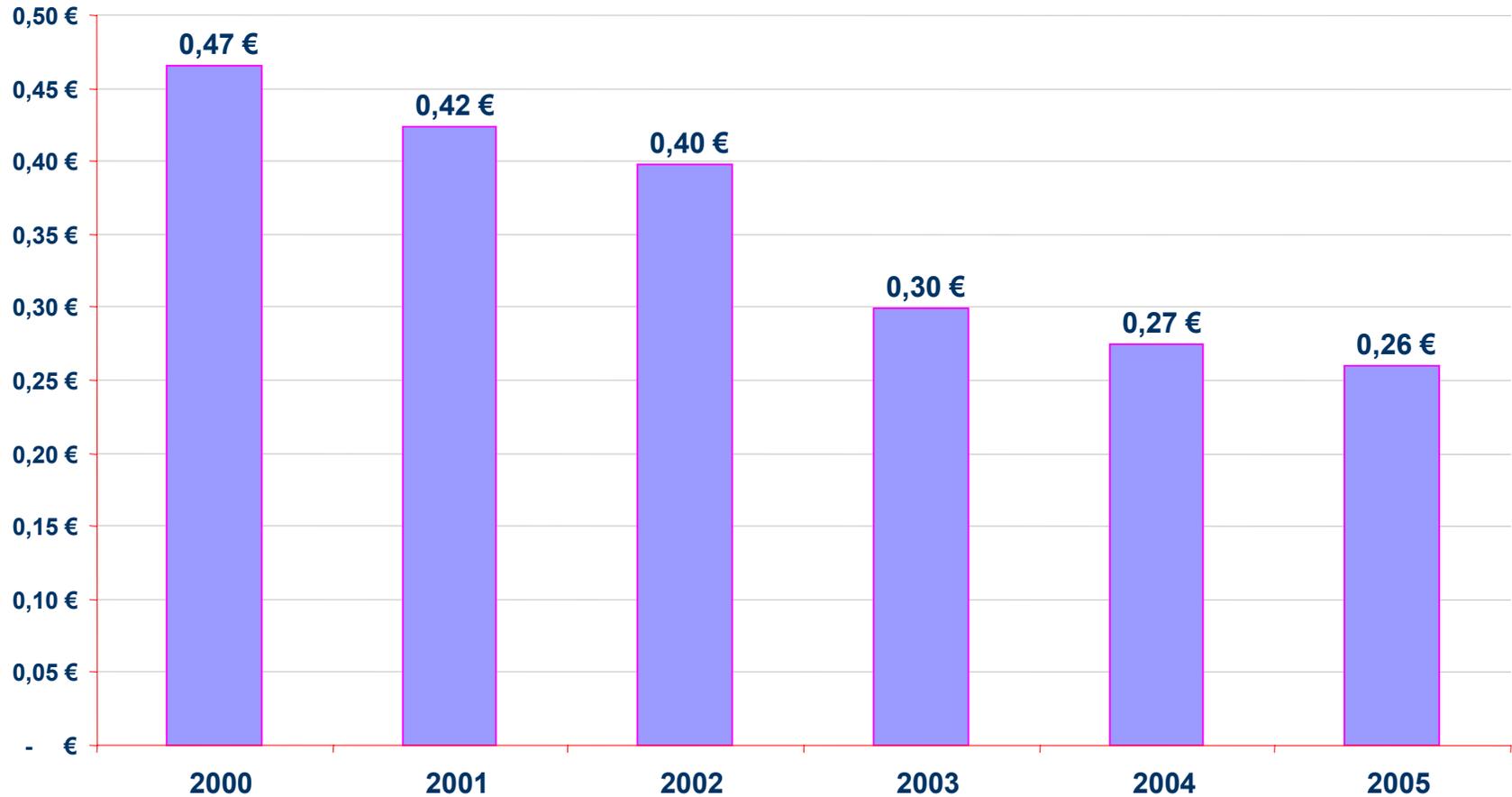
# Modelo económico de la Red de Distribución Agencias de Viaje

## Costes medios para la Agencia por Oficina/mes



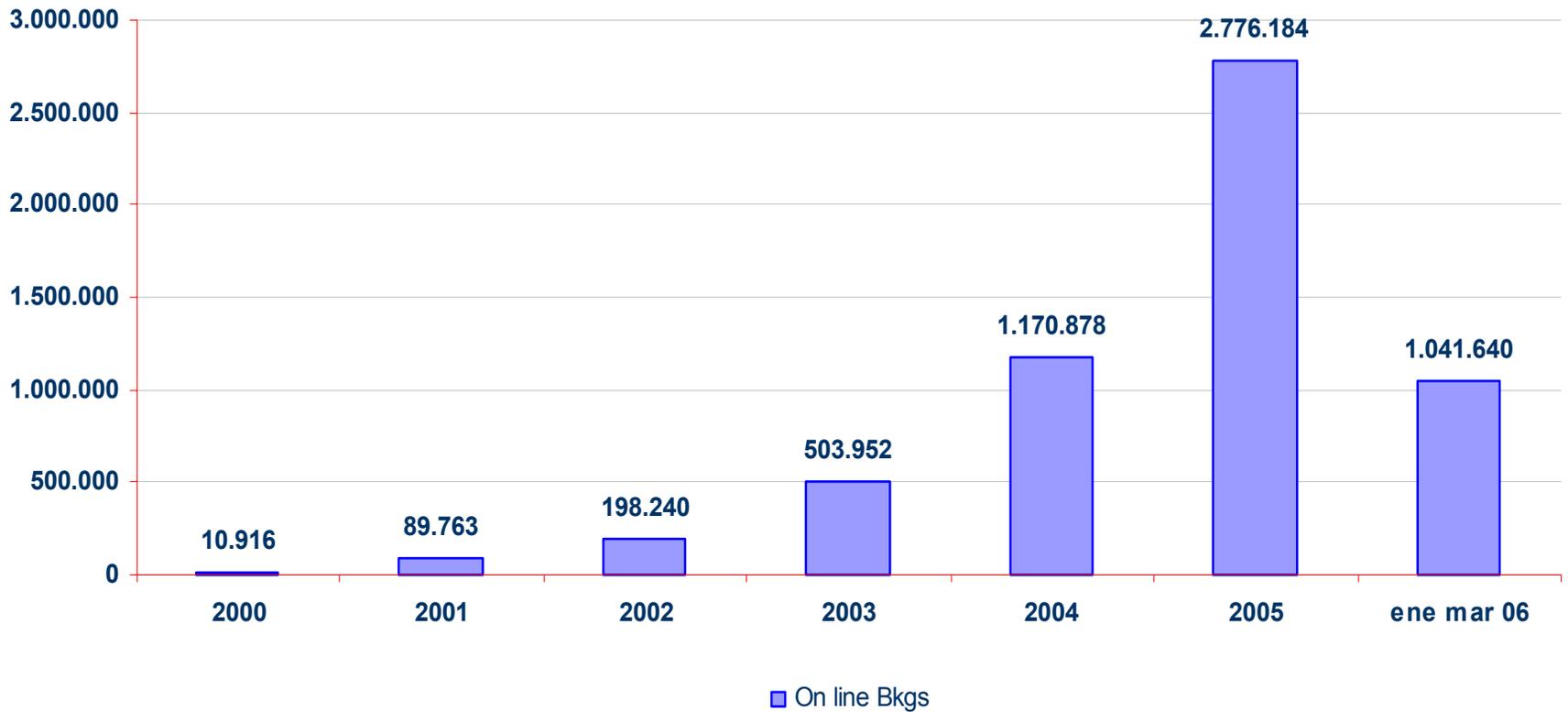
# Modelo económico de la Red de Distribución Agencias de Viaje

## Costes Medios por reserva para las Agencias



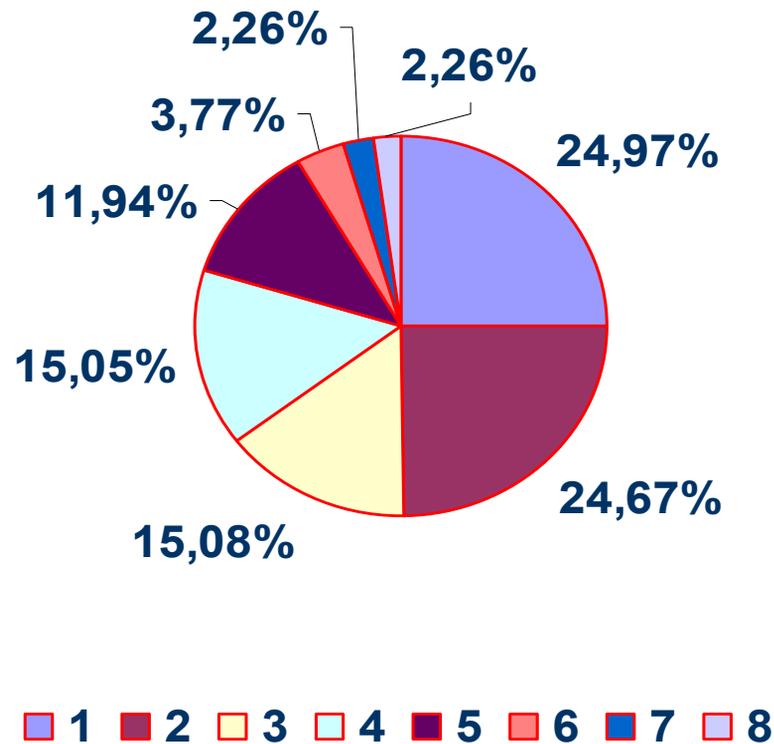
# Online World

## On line Bkgs



# Online World

## CONCENTRACION DE AGENCIAS ON LINE



# Online World

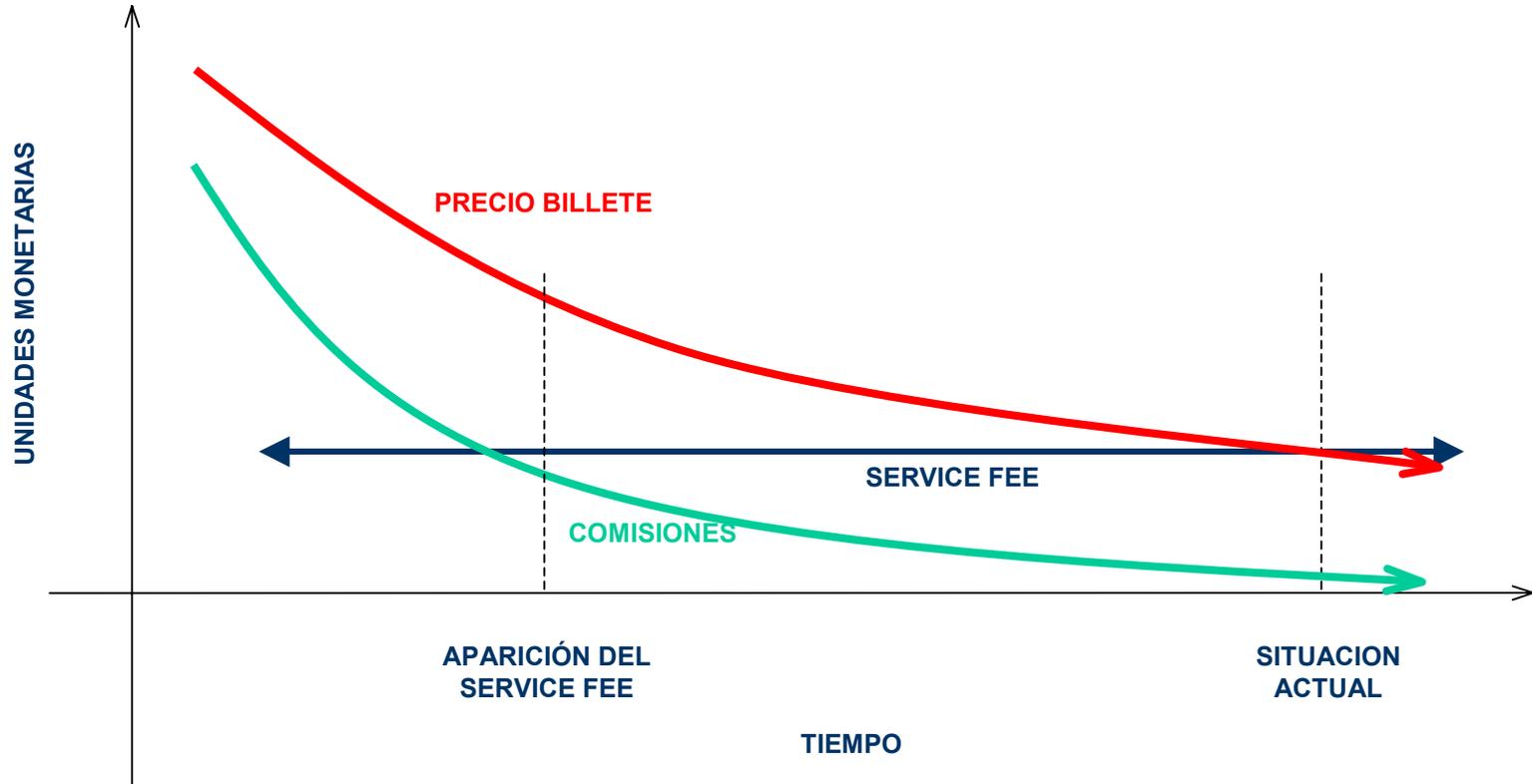
<b>SPAIN</b>	<b>Nov05-Dic04</b>	<b>Market Share</b>	<b>Growth</b>
<b>EDREAMS</b>	<b>1.055.553</b>	<b>26,80%</b>	<b>138%</b>
<b>RUMBO</b>	<b>1.043.010</b>	<b>22,89%</b>	<b>65%</b>
<b>VIAJAR.COM</b>	<b>637.426</b>	<b>10,82%</b>	<b>44%</b>
<b>TRAVELOCITY</b>	<b>636.223</b>	<b>19,08%</b>	<b>199%</b>
<b>EBOOKERS</b>	<b>95.433</b>	<b>1,29%</b>	<b>-23%</b>
<b>ATRAPALO.COM</b>	<b>159.313</b>	<b>3,73%</b>	<b>129%</b>
<b>TERMINAL A</b>	<b>504.626</b>	<b>13,76%</b>	<b>310%</b>
<b>MUCHO VIAJE</b>	<b>95.550</b>	<b>1,62%</b>	<b>47%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.227.134</b>		<b>113%</b>
<b>TOTAL MARKET</b>	<b>37.957.000</b>		<b>8%</b>
<b>% OF TOTAL MARKET</b>	<b>11,14%</b>		

# Comisión Cero - Antecedentes

- ✓ Las compañías aéreas venían reduciendo las tarifas de forma continuada
- ✓ Las Compañías Aéreas venían aplicando recortes en la comisión de las agencias por la venta de billetes aéreos de forma paulatina
- ✓ Las agencias empiezan a tener dificultades económicas al disminuir sus márgenes en uno de los principales productos de sus ventas
- ✓ Hay una reacción muy fuerte por parte de las agencias cuando se anuncia que la Comisión Cero es un objetivo de Iberia LAE.
- ✓ En 2004 ya implantada la primera fase de la Comisión Cero y en el stand de Iberia en FITUR las agencias organizan una Cacerolada
- ✓ Muchas agencias intuyen de antemano que el nuevo modelo que viene podría reportarles mayores beneficios
- ✓ IBERIA, IATA España y SAVIA-AMADEUS deciden colaborar en el lanzamiento y presentan a las Agencias el Nuevo Modelo de Remuneración entre julio y diciembre de 2003.
- ✓ En este período hay una gran actividad de negociación y comunicación
- ✓ El Nuevo Modelo se lanza en España en Enero 2004
- ✓ IBERIA y British Airways son las primeras
- ✓ En Febrero 2004, las dos principales compañías domésticas se unen al nuevo modelo de remuneración. Pronto les sigue el resto

# Comisión Cero – Antecedentes

## Service Fee vs Evolución de las Comisiones



# Comisión Cero - Papel de IBERIA L.A.E.

- ✓ IBERIA colabora activamente con con las agencias en transmitir a los pasajeros este nuevo concepto.
- ✓ Iberia anuncia que aplicarán un cargo por servicios en su venta directa, ya sea on-line o en oficinas (ATO, CTO)
- ✓ La Compañía informa de sus propios “service fees” como referencia.
- ✓ Las Agencias pueden elegir el “service fee” a cobrar por la venta de billetes aéreos.
- ✓ La agencia comienza a variar su posición y en lugar de ver negativa la bajada de comisiones, ve una oportunidad de negocio al ser ellas mismas las que pongan el precio a sus servicios.
- ✓ IBERIA presenta a las Agencias la estructura de sus cargos por servicios:
  - ✓ Diferente cargo por tipo de billete: Electrónico o papel
  - ✓ Por tipo de destino: Nacional o Internacional
  - ✓ Por clase de reserva: Clase business, turista, promocional..
  - ✓ Por canal de distribución: Internet, Venta en oficinas.
- ✓ Colabora con IATA España y SAVIA para facilitar el pago del service fee, con tarjeta de crédito.
- ✓ IBERIA: Desarrolla sobre su sistema de ticketing un cupón recibo adicional con los cargos correspondientes al “Service Fee”. Se trata de un MPD virtual de acuerdo con la resolución IATA - 726

# Comisión Cero - Papel de IBERIA L.A.E.

		Call Center and ATO/CTO		Internet	
	Fare Type	PT	ET	PT	ET
Domestic	Business	25	20	15	10
	Economy	20	15	15	10
	Promotional	15	12	12	9
Europe	Business	50	45	15	10
	Economy	35	30	15	10
	Promotional	20	17	12	9
Intercont.	Business	70	67	15	10
	Economy	50	47	15	10
	Promotional	30	27	12	9
Others services	10.00 €				

# Comisión Cero - Papel de IATA España

- ✓ Acuerdos con Agencias de Viaje para gestionar el "Service Fee" via BSP.
- ✓ Junto con SAVIA e IBERIA desarrolla un procedimiento de pago con tarjeta de crédito
  - ✓ Contrato con Amadeus para la validación de las tarjetas
  - ✓ Crea un RET FILE para incluir las liquidaciones del "Service Fee" via BSP
- ✓ IATA actúa como "comercio" para facilitar el pago del Service Fee, con tarjeta de crédito y su liquidación a través de BSP
- ✓ Ofrece este servicio a las Agencias que no tienen acuerdo con las Entidades de Crédito o cuya tasa de descuento es mayor al negociado por IATA.
- ✓ Envía a las Agencias un informe de conciliación de cargos por gestión pagados a crédito, menos la tasa de descuento y con referencia del billete.

# Comisión Cero - Papel de SAVIA-AMADEUS

- ✓ SAVIA-Amadeus introduce en el Sistema de ticketing de Iberia las mejoras necesarias para la implantación del Nuevo Modelo, en la fecha prevista y proporcionando a la Agencia toda la funcionalidad necesaria para la emisión y pago del recibo "service fee"
- ✓ Se crea una nueva forma de pago
- ✓ Crea un cupón ATB extra llamado "Cupón de cargos" El unir la emisión del recibo a la emisión del billete, hace más fácil para la Agencia, transmitir este concepto a sus clientes.
- ✓ Crea un recibo en papel unido a la emisión de billete electrónico.
- ✓ En otros mercados es necesario hacer dos documentos independientes: uno billete aéreo y un MPD (MCO) para los cargos de "Service Fee" y se sitúan en diferente documento
- ✓ Cupones: CONTABLE+AGENCIA+VUELO+PASAJERO+5°CUPON
- ✓ Forma de pago del 5°CUPON:
  - ✓ CASH
  - ✓ CREDITO: BSP. Se genera un MPD virtual
- ✓ Fiscalidad: Igual que el doméstico (7%) y nada para el internacional. Se pide al Ministerio de Economía la confirmación de que el "Service Fee" tiene la misma fiscalidad que los servicios de transporte aéreo
- ✓ Integración en el PNR. Se crea una nueva forma de pago para el "service fee"
- ✓ El "Service Fee" puede ser opcional, Obligatoria o se puede inhibir si la agencia no opta por este modelo.
- ✓ Se controla a nivel oficina. En oficina de calle puede ser obligatorio y en in-plant o Dpto. de Empresas opcional o inhibido.

# Comisión Cero - Papel de SAVIA-AMADEUS

- ✓ SAVIA-Amadeus también hizo un importante esfuerzo en comunicación y formación
  - ✓ Plan de acción con CAAVE ([www.caave.org](http://www.caave.org))
  - ✓ Boletín
  - ✓ Revista
  - ✓ Foro internet
  - ✓ Teléfono
- ✓ Se descartó incluir la tabla auxiliar de Iberia porque convertía en no fiable la información de Amadeus, ya que en unas tarifas se metía la comisión y otras el Service Fee
- ✓ Se creó una tabla con las cías. con Service Fee, para saber en cuales la tarifa era neta y en cuales no.
- ✓ SAVIA-Amadeus ha recomendado a Amadeus para Central Ticketing la generación automática del MPD. Aunque al principio hubo una cierta resistencia ya se está valorando

# Comisión Cero - Papel de SAVIA-AMADEUS. Integración en el PNR

--- TST RLR ---  
RP/MADI12551/MADI12551            OC/PR 21OCT03/1148Z   ZWR9C2  
1.PRUEBA/A  
2 IB 802 Y 10DEC 3 MADLPA HK1    2 0825 1010 \*1A/E\*  
3 AP MAD 91 5875465 - SAVIA AULA DE FORMACION - A  
4 TK OK21OCT/MADI12551  
8 FM 03.00  
9 FP CASH,+**SFCA**,/EUR20.00

- ➔ Se introduce una nueva forma de pago, que va unida a la forma de pago del billete aéreo y se genera un cupón ATB extra.
- ➔ MPD virtual

# Comisión Cero – Futuro

## ¿Qué pasará en enero de 2007?

- ✓ Las Agencias quieren permanecer como Comisionistas
  - ✓ Responsabilidad limitada sobre el servicio entregado
  - ✓ Obligaciones fiscales basadas en la comisión y no en la venta
- ✓ Las compañías aéreas quieren alcanzar la comisión cero
- ✓ En principio todavía no han comenzado las negociaciones y no hay nada previsto por las agencias salvo que:
  - ✓ La Ley de Agencias regula las relaciones con los proveedores
  - ✓ IATA dice que hay que remunerar a las agencias
- ✓ Un escenario previsible sería
  - ✓ Acuerdo en base a Comisión Variable
  - ✓ Para las LCC no IATA nota en la factura con descargo de responsabilidad siguiendo instrucciones del cliente con efecto neutro desde el punto de vista fiscal
  - ✓ Agencias empiezan a competir en precios y a reducir o ceder en el Service Fee