



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magíster en Gestión de Servicios Tecnológicos y
Telecomunicaciones

Análisis descriptivo de la posibilidad de que las *Online Travel Agencies* estén en un escenario de *winner take all* en el mercado de vuelos de LATAM

Autor

Hugo Gustavo Bellomusto
hugobellomusto@gmail.com

DNI 31422957

Director del Trabajo Final
Maximiliano González Costa

21/05/2019 – Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Índice

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 IMPORTANCIA.....	1
1.3 OBJETIVO Y ALCANCE.....	1
1.4 HIPÓTESIS.....	2
1.5 METODOLOGÍA.....	2
1.6 ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	2
2 MARCO TEÓRICO.....	3
2.1 MERCADOS Y PLATAFORMAS.....	3
2.1.1 Plataformas.....	4
2.1.2 Network (red).....	4
2.1.3 Externalidades y efectos de red.....	5
2.1.4 Fuerza de los efectos de red.....	6
2.1.5 Economías de escala: demanda vs oferta.....	7
2.2 WINNER TAKE ALL.....	8
2.2.1 Factores del winner take all.....	8
2.2.2 Estructuras de la plataforma.....	8
2.2.3 Monopolios naturales.....	8
2.2.4 Costos de multi-homing.....	9
2.2.5 Efectos de red.....	10
2.2.5.1 Reglas de decisión para afiliarse a una plataforma.....	11
2.2.5.2 Fortaleza de los efectos de red.....	11
2.2.6 Diferenciación por plataformas.....	11
2.3 MERCADO Y PLATAFORMAS EN EL MERCADO DE VIAJES.....	12
3 DESARROLLO.....	15
3.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE VIAJES DESDE UNA PERSPECTIVA DE NETWORKED MARKETS.....	15
3.1.1 Plataformas.....	16
3.1.1.1 GDSs.....	17
3.1.1.2 Pricing and search engines.....	18
3.1.1.3 Supplier Portals.....	19
3.1.1.4 Metabuscadores.....	19
3.1.1.5 Online Travel Agencies.....	20
3.2 OTAS NO SON MONOPOLIO NATURAL.....	23
3.3 EFECTOS DE RED.....	24
3.3.1 Aerolíneas → usuarios.....	24
3.3.2 Usuarios → usuarios.....	25
3.3.3 Usuarios → aerolíneas.....	27
3.3.4 Aerolíneas → aerolíneas.....	27
3.3.5 Otros efectos de red.....	28
3.4 COSTOS DE MULTI-HOMING.....	28
3.4.1 Usuarios.....	28
3.4.1.1 Costos previos.....	28
3.4.1.1.1 Búsqueda y negociación.....	28
3.4.1.1.2 Configuración y registración.....	32
3.4.1.1.3 Hardware y software.....	34
3.4.1.1.4 Aprendizaje o entrenamiento.....	35
3.4.1.2 Costos continuos.....	38

3.4.1.2.1	Cargos de membresía.....	38
3.4.1.2.2	Cargos por transacción.....	40
3.4.1.2.3	Mantenimiento y costos de servicio.....	41
3.4.1.2.4	Beneficios por volumen y tenencia.....	41
3.4.1.3	Costos de finalización.....	46
3.4.2	<i>Aerolíneas</i>	46
3.5	DIFERENCIACIÓN.....	47
3.5.1	<i>Segmentación por precio</i>	47
3.5.2	<i>Segmentación por producto</i>	49
3.5.2.1	New Distribution Capability.....	50
3.5.3	<i>Low Cost Carriers (LCC)</i>	52
3.5.4	<i>Preferencias de los pasajeros</i>	53
3.5.5	<i>OTAs, Metabuscaadores y diferenciación</i>	53
3.6	RESULTADO DE GANADOR TOMA TODO.....	54
3.7	ANÁLISIS DE EMPRESAS RELEVANTES.....	55
3.7.1	<i>Expedia Group vs Booking Holding</i>	55
3.7.2	<i>Google (antes Flights, ahora Travel, o simplemente Google)</i>	56
3.7.3	<i>Amazon</i>	59
3.8	SUGERENCIAS.....	60
3.8.1	<i>Componente social</i>	60
3.8.2	<i>Programas de fidelidad</i>	61
3.8.3	<i>Usuarios creadores de paquetes</i>	62
3.8.4	Extenderse en la cadena de valor y experiencia del usuario.....	62
3.8.5	<i>Segmentación y personalización</i>	63
3.8.6	<i>Comercio conversacional</i>	63
4	CONCLUSIÓN	64
5	APÉNDICES	I
6	BIBLIOGRAFÍA	III

1 introducción

En *networked markets*, dadas ciertas condiciones, puede no haber lugar para varios competidores sino que existirá uno que gane todo: **winner take all**. El mercado de viajes es un *networked market*, y para jugar en el mercado es relevante una investigación *descriptivo-analítica* para determinar si: existe lugar para la competencia, o mejor, si existe la posibilidad de convertirse en el aquel *ganador que tome todo*.

1.1 Problema

Determinar si en el mercado de las agencias de turismo online en Latinoamérica existen las condiciones de un *ganador que tome todo*.

1.2 Importancia

Existe literatura sobre *networked markets*, *platform mediated markets* y *winner take all*. En todas ellas se suele mencionar al mercado de viajes (en particular el de vuelos) como un ejemplo de mercado provisto por varias plataformas multilaterales (GDS, OTAs, etc), pero no he encontrado literatura que lo aborde íntegramente desde esa perspectiva. El presente toma el trabajo de (Eisenmann, 2007b) sobre **winner take all** para abordar el análisis de las OTAs. De este modo se aporta una nueva perspectiva que seguramente ayudará a la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas del sector.

1.3 Objetivo y alcance

Describir y analizar las agencias de turismo online (OTAs) desde una perspectiva de *winner take all* en *networked markets*.

Dado que el autor de esta tesis trabaja en una OTA Latinoamericana y puede acceder a opiniones de expertos dentro de la compañía, se acota el análisis al mercado latinoamericano. Teniendo en cuenta también que el mercado de viajes implica varios productos, se hará foco en el mercado de vuelos.

1.4 Hipótesis

Las agencias de turismo online están en un mercado donde no existen actualmente las condiciones para que un *ganador tome todo*, pero pueden tomar medidas estratégicas para que haya menos lugar para la competencia.

1.5 Metodología

La metodología utilizada es descriptivo-analítica con consulta a expertos del sector.

1.6 Estructura de la tesis

El marco teórico se divide en tres partes. En la primera (2.1 Mercados y plataformas) se analizan los conceptos y la terminología. En la segunda (2.2 Winner take all) se definen y explican los factores para que exista un ganador que tome todo, marco guía de la tesis. En la tercera parte (2.3 Mercado y Plataformas en el mercado de viajes) se hace una primera aproximación al mercado de viajes de acuerdo a la investigación bibliográfica.

El desarrollo comienza describiendo el mercado de viajes desde una perspectiva de mercados y plataformas de red para identificar los distintos agentes y sus relaciones (3.1). Luego se analiza uno a uno los factores para *winner take all* para el mercado de viajes, específicamente para las OTAs (en 3.2, 3.3, 3.4, 3.5). Una vez evaluado los factores se llega al resultado en: 3.6 Resultado de ganador toma todo.

Dentro del desarrollo también se proporciona un análisis de empresas relevantes (3.7) a nivel mundial que pueden influir mucho en el corto plazo en el sector. Luego se realizan sugerencias para las OTAs basadas en los factores (3.8).

En la conclusión (4) se retoma la hipótesis, se reflexiona en lo analizado y se presentan líneas de investigación futuras.

2 Marco teórico

2.1 Mercados y plataformas

Un **mercado** está compuesto por compradores y vendedores, quienes interactúan determinando el precio de un producto o un conjunto de productos. Dos productos están en el mismo mercado si al aumentar el precio del primero aumenta las ventas del segundo. Estos son denominados productos sustitutos (Eisenmann, 2007b)

En el estudio de las industrias tradicionales, la **estructura** (o tipo) **de un mercado** refleja la cantidad de compradores y vendedores y la distribución de ventas entre los jugadores de cada lado del mercado. Un lado del mercado está **fragmentado** si este tiene muchos participantes y no existen compradores ni vendedores que sean dueños de una larga cuota del mercado. Por el contrario, si un lado tiene pocos jugadores que efectúan la mayoría de las transacciones del mercado, decimos que el lado está **concentrado**.

En el estudio de las *platform-mediated networks* (redes mediadas por plataformas), no solo se tienen en cuenta los principios que rigen las transacciones entre compradores y vendedores, sino también la **plataforma** que facilita las interacciones entre los usuarios. Una plataforma tiene componentes y reglas que permiten a los usuarios realizar transacciones en la red.

Las plataformas no son necesariamente creadas y mantenidas por una sola empresa. Es necesario distinguir entre dos roles: **sponsor** de la plataforma y **proveedor** de la plataforma. Los proveedores de la plataforma median las interacciones de los usuarios. Los sponsors no tienen interacción directa con los usuarios, sino que tienen la potestad de modificar la tecnología de la plataforma y de determinar quien puede participar de la red como proveedor o como usuario. Ambos roles pueden ser ejercidos por una misma compañía o por varias.

Toda plataforma facilita las interacciones en una y solo una red. Toda *platform-mediated network* tiene una y solo una plataforma en su *core*. Las plataformas rivales emplean tecnologías que no son compatibles entre sí. Si no existen modificaciones técnicas o contractuales que faciliten un cierto grado de **interoperabilidad**, los usuarios de diferentes plataformas no pueden interactuar.

Dos plataformas forman parte del mismo *networked market* si cambiando el costo de afiliación de una plataforma influye el volumen de transacciones mediadas por la segunda plataforma.

De este modo, la regla para determinar si dos plataformas sirven al mismo *networked market* es similar a la regla para determinar si dos productos están en el mismo mercado. Asimismo, así como tenemos la definición de estructura de mercado para las industrias tradicionales, definiremos “**estructura de la plataforma**” como el número de plataformas rivales que tienen un *networked market* y la distribución de las transacciones entre esas plataformas (Eisenmann, 2007b).

2.1.1 Plataformas

En redes mediadas por plataformas, una **plataforma** es un conjunto de **componentes** comunes y **reglas** que permiten las interacciones de los usuarios.

Componentes pueden ser: hardware, software, servicios y la arquitectura que une lo anterior.

Las reglas incluyen: los estándares (aseguran la compatibilidad técnica), los protocolos (procedimientos de autenticación), las normas (regulaciones de la conducta de los usuarios), y los contratos (los derechos y obligaciones de los usuarios) (Eisenmann, 2007a).

(McAfee & Brynjolfsson, 2018) menciona que las plataformas *online* toman ventaja de la economía de lo libre, perfecto e instantáneo. Se caracterizan por un costo marginal que tiende a cero para el acceso, reproducción y distribución.

2.1.2 Network (red)

Una **network** es un sistema interconectado de gente, compañías, lugares o cosas; llamados genéricamente **nodos**. En el contexto de platform-mediated networks, los nodos son llamados **network users** (usuarios de la red). Los usuarios de la red son actores independientes que se afilian a la red para interactuar entre sí. Estos usuarios pueden ser compañías o individuos.

Las redes pueden ser categorizadas de acuerdo al número de grupos distintos asociados a ella. Así podemos distinguir tipos de plataformas dependiendo de la cantidad de grupos distintos:

- *One-sided*: Existe un solo grupo homogéneo de usuarios. Estos pueden cumplir varios roles. Son ejemplos un mercado de acciones (usuarios que compran y venden) y las redes telefónicas (usuarios que llaman y responden)
- *Two-sided* (bilaterales): Existen dos grupos diferenciados de usuarios cuyos miembros siempre desempeñan el mismo rol en las transacciones. Son ejemplos: el sistema de tarjetas de créditos (titulares de tarjetas y comercios), video juegos (jugadores y desarrolladores), y el caso que nos compete, agencias de turismo (viajeros y aerolíneas)
- *Three-sided*: Existen tres grupos distintos de usuarios. Un ejemplo clásico son las plataformas de videos como *youtube.com* donde encontramos tres grupos de usuarios: consumidores de contenido, proveedores de contenidos y anunciantes.

Cada lado o grupo de usuarios requiere una funcionalidad diferente de la plataforma.

En redes donde hay varios lados, los miembros de cada grupo exhiben preferencias por la cantidad de usuarios de los otros grupos. Este efecto se denomina *cross-side network effects* (efectos de red cruzados). Cada grupo también tiene preferencias respecto a la cantidad de usuarios de su mismo grupo. A este otro efecto se lo denomina *same-side network effects* (efectos de red internos) (Eisenmann, 2007a).

2.1.3 Externalidades y efectos de red

Los economistas utilizan el término **externalidad** para describir las situaciones en las que el consumo de una persona influye directamente en la utilidad de otra (Varian, 2010). Una externalidad es un beneficio o daño que experimenta un grupo B debido a las acciones del grupo A, sin que exista una compensación entre las partes (Eisenmann, 2007a).

En una **externalidad positiva**: B obtiene un beneficio de A, pero B no paga a A por ese beneficio.

En una **externalidad negativa**: B se ve dañado por A, pero B no recibe ninguna compensación de A.

Los efectos de red constituyen un tipo especial de externalidades en el que la utilidad que reporta un bien a una persona depende del número de personas que lo consuman (Varian, 2010).

Los efectos de red pueden ser positivos o negativos. Estos influyen la disposición de pagar (*willingness to pay*) para pertenecer a la red, tanto de los usuarios existentes de la red como de potenciales usuarios.

En redes bilaterales, los efectos de red *cross-sided* suelen ser positivos, pero pueden ser negativos. Los efectos *same-sided* pueden ser positivos o negativos.

2.1.4 Fuerza de los efectos de red

La relación entre la disposición a pagar de un usuario y el tamaño de la red suele seguir una función logística. Después de un periodo de crecimiento acelerado de la disposición a pagar se llega a un punto de quiebre donde el crecimiento comienza a bajar.

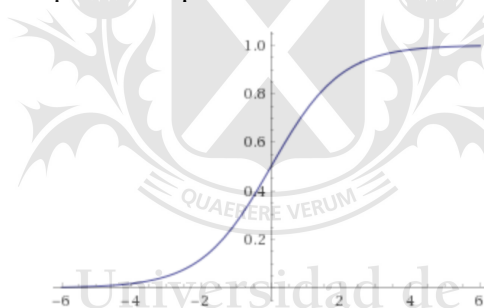


Fig 1: Función logística (sigmoide)
fuente: realizado con WolframAlpha

Los efectos de red serán más fuertes en *matching networks* (redes de vinculación como agentes de bienes raíces o sitios de citas) cuando las transacciones incluyen **oferta y demanda heterogénea**. Si la parte de la demanda tiene requerimientos heterogéneos y específicos va a preferir redes que ofrezcan una oferta amplia y diferenciada.

En redes en las que los usuarios efectúan transacciones secuenciales, los efectos de red serán fuertes si la red puede ofrecer **novedad**. Sería muy aburrido consumir siempre el mismo producto.

También serán fuertes los efectos de red en aquellas redes que facilitan la **movilidad** de los usuarios (Eisenmann, 2007a).

Expectativas

Las **expectativas** también influyen en la disposición a pagar de los usuarios, principalmente aquellos usuarios potenciales. Los usuarios potenciales no miran la base de usuarios actual de la plataforma, sino la cantidad de usuarios con los cuales podrán interactuar en el futuro. De alguna manera, al menos implícitamente, el usuario potencial calcula el valor presente de su disposición a pagar y lo compara el valor presente de sus costos de *homing* (Eisenmann, 2007a).

El problema de los pingüinos

Cuando existen mercados nuevos donde la incertidumbre es muy alta y la demanda está muy fragmentada (muchos usuarios) puede ser difícil la comunicación de las expectativas a largo plazo de los usuarios para coordinar su comportamiento. Una red con una base de usuarios fragmentada puede estancarse y nunca crecer o “pegar un empujón” y crecer muy rápidamente (Eisenmann, 2007a).

A este problema de “exceso de inercia” se lo llama comúnmente como “problema de los pingüinos”. Los pingüinos que deben ingresar al agua para encontrar comida a menudo demoran en hacerlo porque temen la presencia de depredadores. Cada uno preferiría algún otro pingüino para probar primero las aguas (Farrell & Saloner, 1987).

2.1.5 Economías de escala: demanda vs oferta

Las economías de escala (o rendimientos crecientes de escala) presentan mejoras en las ganancias a medida que aumenta el volumen de ventas (Eisenmann, 2007a; Varian, 2010).

La **economía de escala del lado de la oferta** es la visión tradicional, donde el aumento de las unidades producidas disminuye el costo promedio por unidad debido al prorrateo del costo fijo o la mejora en la tecnología. Así las ganancias de la compañía serán mayores por la reducción de costos.

Los efectos de red son **economías de escala del lado de la demanda**. Estos influyen a la variable de ingresos de la ecuación de ganancias de la plataforma. Fuertes efectos de red implica una disposición a pagar mayor, esto incrementa el número de usuarios, lo que termina incrementando la cantidad de ingresos.

No deben confundirse los dos conceptos anteriores. La economía de escala del lado de la oferta disminuyen el costo unitario, y aquella del lado de la demanda incrementa

los ingresos. Las reducciones en el costo unitario que resultan del crecimiento de la red no deben adjudicarse a los efectos de red (Eisenmann, 2007a).

2.2 Winner take all

2.2.1 Factores del winner take all

Según Eisenmann (Eisenmann, 2007b), existen cuatro factores que influyen la probabilidad de que en un *networked market* haya lugar para una sola plataforma que gane todo el mercado:

1. El mercado es un monopolio natural
2. Altos costos de *multi-homing*
3. Efectos de red positivos y fuertes
4. Los usuarios no tienen funcionalidades diferenciadas de la plataforma

El primer factor es autosuficiente y no necesitan cumplirse los otros tres. Ahora bien, si el mercado no es un monopolio natural, los últimos tres factores se tienen que cumplir simultáneamente.

2.2.2 Estructuras de la plataforma

Si estamos en un escenario donde el ganador toma todo, solo habrá lugar para una plataforma que tomará más del 90% del mercado. Caso contrario pueden existir tres estructuras:

- **multi-homing**: la mayoría de los usuarios de un lado estarán afiliados a más de una plataforma a la vez.
- **mono-homing**: la mayoría de los usuarios de un un lado estarán afiliados a una de las plataformas.
- **mixed-homing**: un gran porcentaje (>20%) de los usuarios de un lado estarán asociados a una sola de las plataformas, mientras que el resto a varias a la vez.

2.2.3 Monopolios naturales

Un negocio puede presentar tres tipos de curvas de costos medios en el largo plazo (CMe) (Varian, 2010):

- rendimientos constantes: El costo medio por unidad es independiente del nivel de producción.

- rendimientos crecientes: A una mayor producción, el costo medio unitario disminuye. En estos casos el costo fijo es mucho más significativo que los costos variables. También llamado **rendimientos crecientes de escala**.
- rendimientos decrecientes: mientras aumenta la producción aumenta el costo medio unitario. Los costos variables unitarios a medida que aumenta la producción crecen con mayor rapidez.

La tecnología determina la forma de la curva. Esta puede tener áreas de rendimiento constantes, crecientes y decrecientes.

La escala mínima eficiente (EME) es “el volumen de producción que minimiza el coste medio” (Varian, 2010).

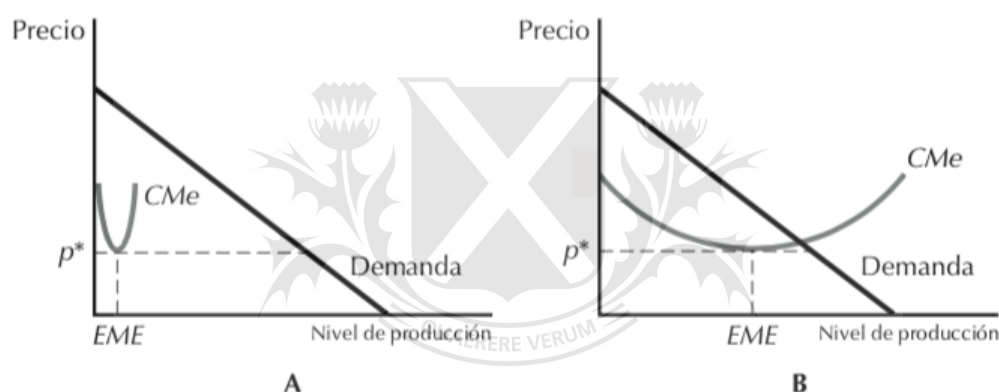


Fig 2: La demanda en relación con la escala mínima eficiente (EME)

(A) Si la demanda es grande comparada con la EME, es probable que el mercado sea competitivo.

(B) Si la demanda es pequeña comparada con la EME, es probable que el mercado sea monopolístico.

CMe: Costo Medio de producción

Fuente: Varian (2010). Microeconomía intermedia (Pag 473)

Cuando la escala mínima eficiente es chica comparada con el tamaño de un mercado maduro, existe lugar para varios competidores. Ahora bien, cuando la escala mínima eficiente es grande en relación con el tamaño de un mercado maduro, es un **monopolio natural**. Los costos fijos son tan altos que es ineficiente la presencia de varios competidores (Eisenmann, 2007b; Varian, 2010).

2.2.4 Costos de multi-homing

“Si para los usuarios de una red es costoso afiliarse a múltiples plataformas, estarán más inclinados a elegir una única plataforma” (Eisenmann, 2007b)

Existen varios tipos de costos de alojamiento (ver Tab. 1: Categorías de costos de alojamiento). El costo de alojamiento múltiple es la suma de todos los costos de alojamiento incurridos por un usuario cuando se afilia a múltiples plataformas.

Categorías		Descripción
Previos	Búsqueda y negociación	Esfuerzo y gastos para determinar si la plataforma cubrirá las necesidades, luego la negociación con la plataforma
	Configuración	Registración y configuración de la cuenta
	Hardware y software	Elementos de hardware y/o software específicos para acceder a la plataforma. Para el caso de software, puede requerir migrar datos de sistemas heredados.
	Entrenamiento	Aprendizaje en el uso de la plataforma
Continuos	Cargos de membresía	Típicamente fijos y periódicos
	Cargos de transacción	Pueden ser fijos por transacción o variar por volumen
	Mantenimiento y costos de servicio	Actualización, reemplazo, reparación del hardware o software de la plataformas Lidiar con el <i>customer service</i> de la plataforma
	Beneficios por volumen y tenencia	Beneficios relacionados con el volumen de transacciones (ej: millas por viajero frecuente, calificaciones de las transacciones, recomendaciones basadas en la búsqueda)
De finalización	Esfuerzo de apagado	Molestias en los cierres de cuentas
	Indemnización por contrato	Penalidades por cierres de contratos
	Valor residual	Algunos hardware y/o software de acceso a las plataformas tienen valor de rescate

Tab. 1: Categorías de costos de alojamiento

Source: (Eisenmann, 2007b)

2.2.5 Efectos de red

“La probabilidad de que una red sea servida por una única plataforma se incrementa cuando los usuarios valoran la posibilidad de interactuar con un gran número de otros usuarios, esto es, cuando los efectos de red son positivos y fuertes” (Eisenmann, 2007b)

2.2.5.1 Reglas de decisión para afiliarse a una plataforma

Para el caso una única plataforma sirviendo un mercado, un usuario estará dispuesto a afiliarse a una plataforma cuando se cumple: $\sum V_p + I \geq H$

V_p representa el valor para el usuario de la posibilidad que brinda la plataforma de contactarse con determinado usuario potencial. $\sum V_p$ es la suma de todos esos valores potenciales, el efecto de red.

I es cualquier valor derivado de la plataforma que es independiente de los efectos de red. Algunas plataformas pueden ofrecer funcionalidades independientes de las transacciones.

H representa el costo de homing.

La mayoría de los usuarios no realiza este cálculo explícitamente, pero sí lo hace implícitamente.

2.2.5.2 Fortaleza de los efectos de red

Tal como se explicó en 2.1.4 los efectos de red serán fuertes cuando haya liquidez, novedad y movilidad.

2.2.6 Diferenciación por plataformas

“Es más probable que un *networked market* sea servido por una sola plataforma cuando los usuarios tienen relativamente necesidades homogéneas. Si los usuarios tienen preferencias diversas y no existe una única plataforma que pueda, obteniendo ganancias, satisfacer las necesidades de todos los usuarios, entonces el mercado será servido por múltiples plataformas”. (Eisenmann, 2007b)

Existen dos tipos de diferenciaciones entre plataformas rivales:

- específicas a las transacciones: para cierto tipo de transacciones, una plataforma proporciona más valor que la plataforma rival.
- genéricas: para todas las transacciones una plataforma es uniformemente mejor que su rival.

Si los usuarios tienen preferencias heterogéneas, debemos preguntarnos si los costos de ofrecer esa funcionalidad diferenciada pueden aplicarse selectivamente (como en

subscripciones *premium*). Caso contrario, el costo tendrá que prorratearse sobre todos los usuarios, aunque no utilicen ni requieran esa funcionalidad. (Eisenmann, 2007b)

Si ciertos usuarios tienen necesidades únicas, se da lugar a plataformas de nicho que se enfoquen en satisfacerlas. Estas pueden vivir a la sombra de plataformas más grandes que cubren las necesidades más homogéneas. (Eisenmann, Parker, & Alstynne, 2006)

2.3 Mercado y Plataformas en el mercado de viajes

El mercado de (*distribución de*) viajes es complejo, conviviendo varios niveles de intermediación. Algunos actores tienen mayor historia (aerolíneas, GDSs, OTAs) y otros se han incorporado recientemente (Metabuscadores). Los primeros, bien establecidos pero son los nuevos vulnerables, tienen un gran incentivo para proteger sus posiciones en la estructura del mercado y boicotarán a los nuevos. (Granados, Kauffman, Lai, & Lin, 2011)

Por mucho tiempo la industria de viajes aéreos ha sido estable debido a las altas barreras de entrada impuestas por la economía de escala y *expertise* requerida para distribuir los productos de viajes electrónicamente. (Granados, Kauffman, & King, 2008a; Marcken, 2003) Los grandes distribuidores han gozado de altos *switching costs*, siendo poco probable que los clientes quisieran cambiar a nuevas formas de distribución. (Granados et al., 2008a)

Después de varias décadas de altos márgenes, los *viejos* en la industria están enfrentando nuevos entrantes innovadores, visionarios y con tecnologías de avanzada. (Granados et al., 2008a) (Granados et al., 2011)

(Granados et al., 2008a) analiza el mercado de viajes desde la teoría de nuevos mercados vulnerables, presentando: un resumen histórico de cómo se ha ido transformando la industria, la interrelación entre los actores y las perspectivas a futuro. En el paper se analizan las tres condiciones que hacen del mercado, un mercado vulnerable:

- facilidad para nuevos entrantes: debido a las transformaciones tecnológicas.
- atractivo para atacar: dado que existe un gradiente en la rentabilidad de los clientes, y los nuevos entrantes pueden hacer un *pick-off* de los clientes más rentables, para luego, llevar adelante un *platform envelopment* hacia el resto de los clientes. (Granados et al., 2008a) presenta el ejemplo de Rosenbluth Travel.

- difícil de defender: debido a la inhabilidad para responder efectivamente desde la estrategia, infraestructuras de IT obsoletas, falta de visión de negocios, etc.

Los mercados de viajes son plataformas de intermediación entre compradores y vendedores que exhiben efectos de red. La mayoría de las compañías entrantes no realizan directamente un *platform envelopment*, sino que comienzan con mercados de nicho relacionados, o no. Luego sí, utilizando la caja generada por el primer mercado, se invierte en absorber la plataforma de los ya existentes (Eisenmann, Parker, & Alstyne, 2011; Granados et al., 2008a)

Los *sistemas de distribución global* (GDS por sus siglas en inglés) fueron los primeros grandes intermediarios del mercado. Estos lograron reducir los costos de transacción y búsqueda, apalancándose en los efectos de red entre las aerolíneas y las agencias de viajes ((Delegation of the European Commission to the Competition Committee), 2009; Granados et al., 2008a). Las aerolíneas y otros intermediarios subsidian a los clientes.

En la década del 80, el 80% de las ventas se realizaban vía GDSs. Debido a las barreras de entrada (*know-how*, inversiones de capital, base de clientes global), este mercado ha sido oligopólico (los principales GDS son: Sabre, Amadeus, Galileo y Worldspan) y han tenido un ROI del 30%, el más alto en la industria, cuando las aerolíneas han tenido un ROI negativo (Granados et al., 2008a).

Los GDS han sabido utilizar la estrategia de *platform envelopment*, para incorporar otros clientes tales como hoteles y rentadoras de autos (Granados et al., 2008a, 2011).

Con el advenimiento de Internet, uno de los lados de los GDS: las aerolíneas, comenzaron un proceso de *desintermediación y decomoditización*, desarrollando sus propios portales web para ofrecer sus inventarios *online* directamente a los clientes (mayormente corporativos). Los GDS van disminuyendo su rol como intermediarios en la cadena de valor, teniendo que atender a la porción del mercado que hace un uso intensivo y complejo de la plataforma (Granados et al., 2008a, 2011). Algunas aerolíneas han decidido prescindir completamente de los intermediarios (por ejemplo Southwest Airlines y Rynair) (Koo, Mantin, & O'Connor, 2011).

La *desintermediación* también vino acompañada de una reducción de las comisiones que las aerolíneas les dan a los GDS por utilizar la plataforma. También hubo una necesidad de reducción de los cargos que los GDS agregan al precio de los pasajes para poder competir con las aerolíneas (Granados et al., 2008a, 2011).

En 2005, los *bookings* de *tickets* aéreos vía GDS bajaron al 54% (Granados et al., 2008a)

A mediados de los 90, surgieron las *Agencias de Viajes (o turismo) Online* (OTAs, por sus siglas en inglés) brindando a los clientes la información y funcionalidad disponible en los GDS a través de interfaces amigables (Granados et al., 2008a).

El paso de las agencias de viajes al mundo *online* trajo aparejada una mayor transparencia en el mercado a raíz de la disminución del costo de búsqueda del cliente (Granados, Gupta, & Kauffman, 2006; Granados et al., 2008a)

Empresas con *know-how* en tecnología web fueron los nuevos entrantes al mercado, realizando un *platform* envelopment hacia el mercado de viajes. Aquí se puede citar el caso de Microsoft con Expedia, utilizando a Woldspan como GDS (Granados et al., 2008a)

En 2001, algunas de las mayores aerolíneas de USA lanzaron Orbitz, una OTA que usa la tecnología desarrollada por ITA Software la cual provee el *pricing* y el motor de búsqueda. Esta incrementó mucho más la transparencia del mercado en beneficio de los consumidores. El objetivo de las aerolíneas con este lanzamiento fue *reintermediar* en el mercado de las OTAs, y crear con ITA una alternativa a los GDS. ITA cobra 40 centavos dólar a las aerolíneas por *booking*, contra el 10% del *booking* que suelen cobrar los GDS (Granados et al., 2006, 2008a, 2011)

Los últimos en incorporarse al mercado son los metabuscadores como kayak.com, los cuales aumentan la vulnerabilidad de los intermediarios existentes en la industria: las OTAs y los GDSs (Granados, Kauffman, & King, 2008b; Granados et al., 2008a)

Los metabuscadores (también llamados en la literatura: *vertical search engines*) toman información desde varias fuentes: OTAs, portales de las aerolíneas, nuevas herramientas de *pricing* y motores de búsqueda (ITA). (Granados et al., 2008b, 2008a, 2011)

(Granados et al., 2008b) identifica tres generaciones de metabuscadores: en la primera solo eran *robots* que analizaban las páginas de las OTAs y de las aerolíneas para recolectar información. La segunda, ya tienen integración con ITA, lo que permite resultados más frescos y relevantes. La tercera es una etapa de mucha innovación donde proliferan varios metabuscadores que presentan la información de diversas maneras.

3 Desarrollo

3.1 Descripción del mercado de viajes desde una perspectiva de *networked markets*

Como se mencionó anteriormente, el mercado de viajes es complejo. Para llegar a un análisis desde una perspectiva de *networked markets*, conviene comenzar ubicando a los principales actores y sus interrelaciones en un gráfico (Fig 3: Actores y relaciones en el mercado de viajes).

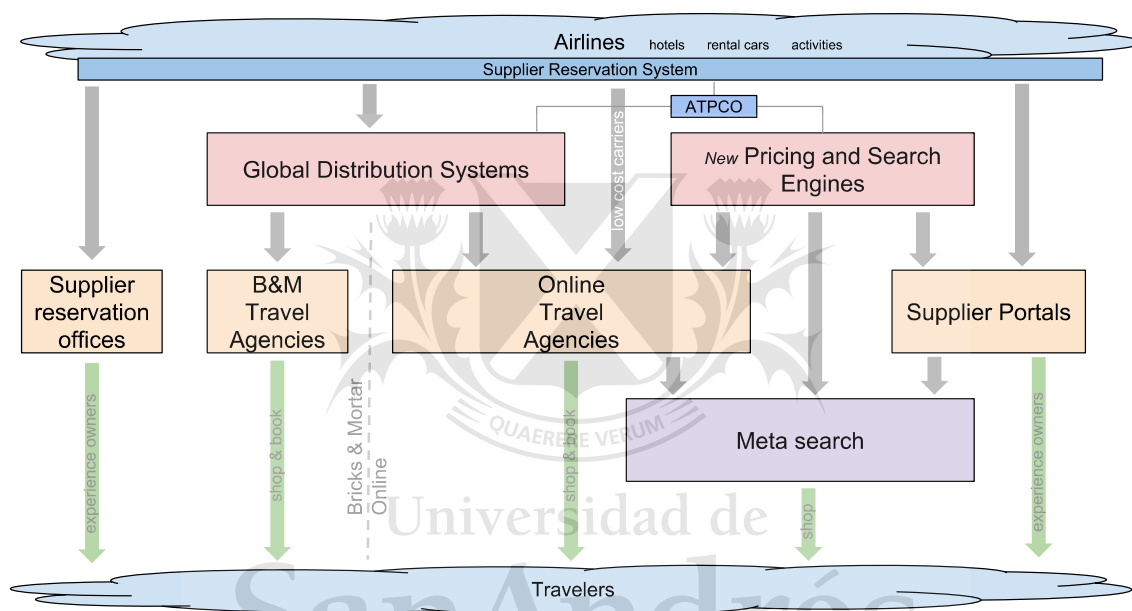


Fig 3: Actores y relaciones en el mercado de viajes

Adaptado de (Granados et al., 2008a)

En ambos extremos (arriba y abajo) ubicamos los compradores y vendedores finales del mercado.

Los viajeros son los compradores que quieren uno o varios tickets de avión, reservas en hoteles, alquileres de autos, etc. para distintos fines: viajes en familia, con amigos, de negocio, o una combinación de los anteriores como el *bleisure* (mix de negocios y placer, práctica creciente entre *millenials* (Global Business Travel Association, 2017).

En el otro extremo tenemos a los vendedores, aquellos que proveen la experiencia física de volar o alojarse en un hotel. Según el informe de despegar.com luego de su salida a la bolsa (Despegar.com, 2018), el mercado latinoamericano se encuentra más frag-

mentado que el de Estados Unidos, tal como se puede ver en Fig 4: fragmentación de los proveedores en el mercado latinoamericano según el porcentaje de grossbooking.

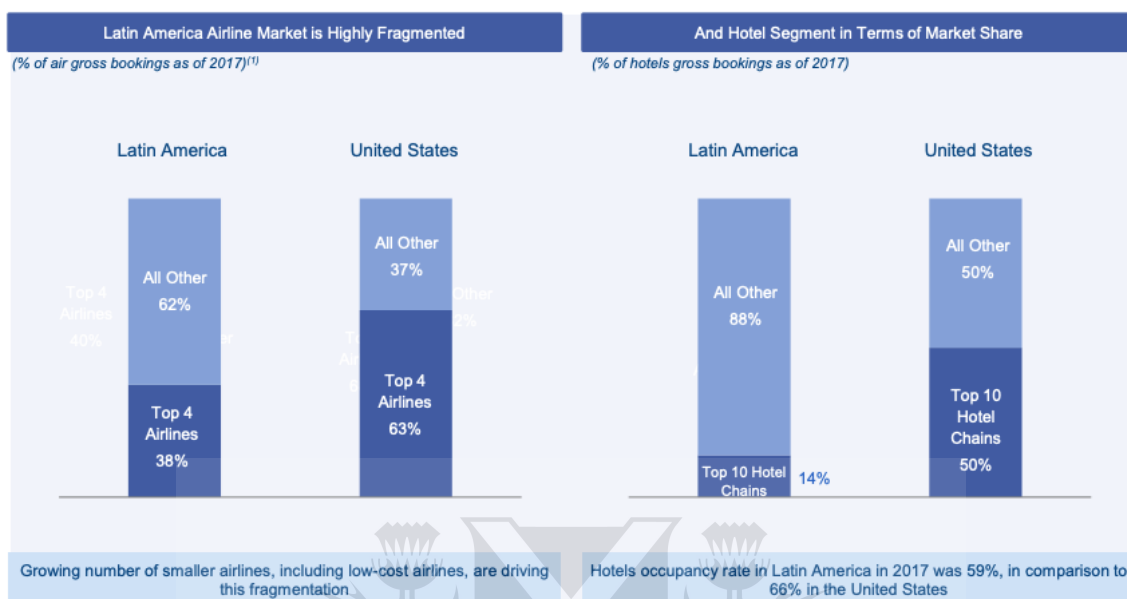


Fig 4: fragmentación de los proveedores en el mercado latinoamericano según el porcentaje de grossbooking

Fuente: (Despegar.com, 2018)

El grado de fragmentación de las aerolíneas varía de país a país y según el tipo de viaje: doméstico vs internacional. La tendencia es hacia una mayor fragmentación gracias a la aparición de nuevas aerolíneas de bajo costo en los últimos años en Latinoamérica (centreforaviation.com, 2018).

Según lo dicho, analizando el mercado desde un punto de vista tradicional y considerando los vendedores y compradores finales, podemos decir que **el lado de los viajeros está altamente fragmentado**. Con respecto a las aerolíneas, la cantidad de jugadores que efectúan la mayoría de las transacciones se encuentra **más concentrado**, con una **tendencia a la fragmentación**.

3.1.1 Plataformas

Las interacciones entre los viajeros y las aerolíneas se realizan a través de varios intermediarios interconectados entre sí. Existen varios caminos distintos de intermediación que involucran varias plataformas.

El tamaño del mercado de viajes de Latinoamérica es de USD 99 billones (estadounidenses) donde el online representa el 36% (Despegar.com, 2018). Las estimaciones indi-

can que el porcentaje de online seguirá subiendo. Si bien el porcentaje de mercado de *bricks & mortar* sigue siendo mayor, nos centraremos en el *online*. El mercado de vuelos representa el 50% del *gross booking* del mercado *online*.

3.1.1.1 GDSs

Las plataformas históricas en el mercado son los GDS. Podríamos decir que son plataformas multilaterales, pero simplificaremos diciendo que son two-sided platforms, agrupando de un lado los proveedores de viajes (aerolíneas, hoteles, autos, etc) y por el otro lado los *travel sellers* (tal como lo describe *amadeus*, uno de los principales GDSs, en su informe para inversionistas (Amadeus, 2017)), generalmente agencias de viajes.

Los GDS tienen muchas funcionalidades, pero sus dos principales son: la **búsqueda** y el **booking** (de un vuelo, de varios vuelos, o de varios productos combinados bajo un PNR – *Passenger Name Record*). Para buscar un vuelo, los datos necesarios son: ciudad origen, ciudad destino y fecha (o fechas si es un vuelo ida y vuelta).

Las búsquedas se efectúan sobre bases de datos de vuelos, precios, disponibilidad de asientos, provistos por las más de 800 aerolíneas del mundo. Estos datos no están directamente disponibles al público en general y suelen requerir una negociación con las aerolíneas para acceder a ellos. Los datos de vuelos existentes suelen actualizarse ocasionalmente, o más frecuentemente frente a cancelaciones. Los precios son actualizados unas diez veces al día, y la disponibilidad de asientos continuamente. Una gran cantidad de los vuelos, precios y disponibilidad, llamados **datos públicos**, son utilizados por los GDS o los search engines. Ahora bien, una cantidad significativa son **datos privados** (Marcken, 2003).

La complejidad en la búsqueda de una ruta (conjunto de vuelos para llegar del origen al destino) radica en la gran cantidad de combinaciones que existen de vuelos para llegar desde un origen a un destino, agravado por la consideración de las políticas comerciales de cada combinación. Las aerolíneas plasman sus políticas comerciales en **tarifas**, cada una con reglas que restringen su uso. Cada tarifa es identificada por un código alfanumérico denominado *fare basis code*.

Las aerolíneas generalmente administran y publican sus tarifas en ATPCo (*Airline Tariff Publishing company*) o SITA (*Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques*) que luego comercializan a los GDS. En ATPCo y SITA las aerolíneas ges-

tionan sus tarifas **públicas** y aquellas **negociadas**, que son privadas y accesibles solo para las agencias con las cuales se ha negociado (Strauss, 2010).

Cada tarifa tiene un precio, características y las reglas que restringen su aplicación. Dentro de las características de una tarifa podemos encontrar si el vuelo tiene devolución o no y qué tipo de cabina ofrece (primera, negocios, económica, etc). Las restricciones se refieren a: posibilidad de combinación con otras tarifas o aerolíneas, cantidad mínima o máxima de estadía, restricción de permanecer el sábado a la noche (esta es una forma tradicional de segmentar viajeros de negocio vs viajeros por placer), días requeridos de anticipación de compra, etc (Marcken, 2003; Strauss, 2010).

Una característica distintiva de los GDSs es que permite reservar (*book*) un vuelo, dado que administran la disponibilidad de las aerolíneas o están directamente integrados con los CRS (*central reservation systems*) de las aerolíneas.

Tanto las aerolíneas como las OTAs eligen a cuál o cuales GDSs afiliarse. Esto determinará el mercado al que están accediendo. Los GDSs no son interoperables entre sí.

Los GDSs son plataformas que permiten las interacciones entre las aerolíneas y las OTAs, con sus componentes y reglas. Los *sponsors* y *proveedores* son las mismas empresas, y no suelen facilitar la interacción de usuarios de distintas plataformas (un PNR generado en *sabre* no se puede gestionar desde *amadeus*).

Todos los GDSs forman parte del mismo *networked market*, dado que el cambio en el costo de afiliación de uno de ellos, influencia el volumen de transacciones de los otros. Este *networked market* es el mercado de distribución de viajes.

3.1.1.2 Pricing and search engines

Los *pricing and search engines* surgen como una alternativa a los GDSs con menores costos de comisión. La principal diferencia es que no permiten realizar booking dado que no tienen acceso a los sistemas CRS de las aerolíneas. Solamente permiten realizar búsquedas de itinerarios.

Estos también son plataformas de tipo *two-sided*. Por un lado las aerolíneas (más específicamente: tarifas) y por el otro existen aquellos usuarios que desean buscar itinerarios y sus precios. El usuario clásico son los metasearches que permiten solamente buscar itinerarios, pero al momento de bookear derivan a los sitios de las aerolíneas u OTAs.

También se han sumado como usuarios algunas OTAs (como Orbitz) y aún las mismas aerolíneas han aprovechado la funcionalidad de búsqueda para sus propios sitios.

Los *pricing and search engines* también son plataformas, y vienen a competir en el networked market de los distribuidores, pero no en todo el mercado, dado que no permiten reservar (*book*).

3.1.1.3 Supplier Portals.

Los sitios de las aerolíneas no pueden ser considerados plataformas de intermediación, dado que son las mismas aerolíneas que están ofreciendo sus servicios. La mayoría de las aerolíneas venden a través de sus sitios y a través de los GDSs. De esta manera son proveedores y a su vez competencia de estos (y por transitividad, también de las OTAs), principalmente en vuelos low cost o característicos de una aerolínea.

Algunas aerolíneas low cost directamente no están afiliadas a ningún GDS y solo se pueden comprar sus vuelos en su sitio. Se valen de publicidad en medios tradicionales o *online advertising* como *google* o *facebook*.

Las aerolíneas se ven incentivadas a crear su propio canal de venta directa online debido a los márgenes que se llevan los intermediarios en concepto de comisiones. Además quieren tener relación directa con los clientes, fortaleciendo las estrategias de fidelización como las millas o puntos por viajar con la misma aerolínea o con aerolíneas de la misma alianza.

En los *supplier portals* no encontramos ofertas de hoteles, autos o actividades. Por lo que no brindan una experiencia de viaje integral.

Una característica significativa de los sitios web de las aerolíneas es que no son de muy buena calidad técnica y/o estética comparado con el estándar esperado actual.

3.1.1.4 Metabuscaadores

Los metabuscadores fueron los últimos en aparecer en el mercado. Estos toman de distintas fuentes su información. En su primera generación los proveedores no se afiliaban a los metabuscadores, sino que estos últimos hacían *crawlers* que recorrían las OTAs existentes y los portales de aerolíneas para conocer los precios y luego publicarlos en sus sitios. No tenían conocimiento de tarifas y la información presentada era muy volátil.

Una vez que los metabuscadores lograron un tráfico representativo de clientes, las OTAs y las aerolíneas comenzaron a afiliarse a estas plataformas para atraer a los usuarios a sus propios sitios. En los sitios se puede observar enlaces patrocinados de OTAs y aerolíneas.

Dentro del mercado de viajeros existe un *networked-market* de metabuscadores compuesto por varias plataformas como: google flights, kayak, skyscanner, tripadvisor, etc. Estas plataformas también son de tipo *two-sided*. Por un lado las aerolíneas (o proveedores) y por el otro los viajeros. Las aerolíneas pagan a los metabuscadores por cada redirección a sus propias páginas de booking (similar a un *costo por click*) y además por lugares promocionados en los resultados de las búsquedas de los viajeros.

Es importante resaltar que los metabuscadores solo se enfocan en el segmento de *shopping* dentro de la preparación para un viaje. No tienen interfaz para poder realizar el booking y el correspondiente pago del viaje, sino que la experiencia de compra arranca en el metabuscador y termina en la aerolínea. La posventa del viaje también se realiza en la aerolínea.

Los metabuscadores han servido al comienzo para arrojar mayor transparencia de precios en el mercado (segundo hito de transparencia luego de la aparición de las *Online Travel Agencies*). Generalmente se piensa que la función principal de los intermediarios es reducir los costos de búsqueda para las partes involucradas generando mayor valor mientras más reducciones de costo permita. En la realidad, los intermediarios terminan desviando o *distrayendo* a los usuarios generando un mayor costo de transacción (costo de búsqueda) (Hagiu & Jullien, 2011). Los metabuscadores se ven incentivados a mostrar con mayor relevancia aquellos resultados que más ganancias les puede arrojar en vez de aquellos que el usuario realmente más necesita. De alguna manera se busca un equilibrio entre la utilidad para el usuario y el utilidad por para la plataforma.

3.1.1.5 Online Travel Agencies

Las agencias de turismo online son la “evolución” natural de las agencias de viajes tradicionales Bricks & Mortar. Todavía las agencias tradicionales ofrecen a los viajeros soluciones más personalizadas que su contraparte online que ofrecen opciones más generales.

Las OTAs no son meros intermediarios técnicos (Bilotkach, 2007; Bilotkach & Rupp, 2012). Dado que los metasearches redirigen a las páginas de las OTAs o de las aerolíneas para hacer book, los precios son aquellos precios públicos de las OTAs o de las aerolíneas. Las OTAs son **agencias** de *turismo online*, es decir, son **agentes**. Los agentes venden en nombre de un tercero, en este caso las aerolíneas (y hoteles, autos, etc). Podemos ubicar a las OTAs dentro del continuo entre *re-sellers* y plataformas, y no como una plataforma pura. Tal como un *re-seller*, las OTAs tienen resuelto el problema del *huevo y la gallina*, dado que son las OTAs las que al principio se afilian a un GDS para ofrecer vuelos de las aerolíneas (usando las tarifas públicas), y no las aerolíneas las que se afilian a las OTAs. Luego, si la OTA gana cuota de mercado suficiente, gana poder de negociación para obtener mejores tarifas y comisiones de las aerolíneas. Inclusive las aerolíneas se verán incentivadas a afiliarse a las OTAs para tener otro canal de venta.

La afiliación de las aerolíneas a las OTAs puede ocurrir de dos maneras: a través de los GDS o por integración directa.

(1) A través de los GDSs, todas las OTAs pueden utilizar las tarifas públicas. Luego, existen contratos, arreglos comerciales, negociaciones entre las OTAs y las aerolíneas que se plasman en tarifas privadas cargadas en los GDSs. Esto provoca que pueda variar el precio de un mismo vuelo entre distintas OTAs. También pueden haber conciliaciones entre particulares por venta de determinada cantidad de vuelos.

(2) Dado que no todas las aerolíneas deciden volcar su disponibilidad en los GDSs (especialmente en el mercado fragmentado de Brazil y México) las OTAs y las aerolíneas pueden realizar integraciones de software directas. Esto ocurre con las *low cost carriers* (aerolíneas de bajo costo) (Despegar.com, 2017). La integración directa implica desarrollar y mantener software, lo cual implica un costo.

Las OTAs obtienen sus ingresos principalmente de **comisiones** de las aerolíneas y **cargos** aplicados a los viajeros. Al momento de comprar un vuelo, el usuario ve desglosado el precio en tres componentes: precio base (*base fare*), impuestos (*tax*) y cargos (*fee*).

Las OTAs generalmente cobran una comisión sobre el precio base que dependen de las negociaciones con las aerolíneas. A mayor ventas realizadas por la OTA para una aerolínea, mayor poder de negociación. La tendencia mundial de las aerolíneas es pagar

cada vez menos comisiones, llegando al 0% en muchos casos con el objetivo de competir con sus propios sitios.

Otra herramienta que tienen las OTAs para obtener ingresos en la venta de pasajes aéreos es aplicar cargos. Generalmente una OTA aplica cargos nulos cuando: ya obtiene bastante comisión por parte de la aerolínea o cuando el precio quedaría más alto que en la página de la aerolínea si aplicara cargos. Ahora bien, si la OTA ofrece otros beneficios adicionales para los usuarios que no ofrece la aerolínea, puede agregar cargos aunque el precio final sea mayor que en la página de la aerolínea. Un beneficio adicional pueden ser los medios de pago y opciones de financiación.

El mercado Latinoamericano se encuentra muy fragmentado comparado con USA y Europa, inclusive en los métodos de pago. Las OTAs con presencia comercial en cada país de la región pueden ofrecer métodos de pago diversos (depósito bancario, transferencia, tarjeta de crédito, Mercadopago, etc.) y mayores opciones de financiación (cuotas y cuotas sin interés) que quizás no pueda negociar una aerolínea low cost pequeña o inclusive le sea complejo de integrar por software.

Las OTAs no son dueñas de la experiencia física del viaje, dado que las aerolíneas son las que dan el servicio físico (puntualidad, confort en el viaje, servicio, limpieza, comida, equipaje, etc.). Ahora bien, comparado con los metabuscadores, Las OTAs, son dueños de la experiencia completa de la compra: búsqueda, reserva y posventa. El usuario no tiene que salir del sitio de la OTA al sitio de la aerolínea para comprar, teniendo que aprender a utilizar otra interfaz. La OTA puede acompañar al usuario en todo el proceso con una interfaz homogénea y de una manera personalizada.

La posibilidad de personalización depende de los datos que se tengan del usuario, al ser dueño de toda la experiencia de compra se tienen los datos de las búsquedas realizadas, los datos de compras anteriores, datos de la tarjeta de crédito, mail, etc.

Las OTAs son *plataformas* que están en el *networked-market* de viajeros. Generalmente las clasificamos como *two-sided* markets: por un lado los proveedores (aerolíneas, hoteles, rentadoras, seguros, etc) y por el otro lado los usuarios viajeros. Podríamos considerarlas también como *three-sided* si agregáramos las plataformas de pago como otro lado de la plataforma (no lo haremos por simplicidad).

Existen varias OTAs compitiendo en el *networked-market* de viajes latinoamericano. Si una varía sus reglas y *pricing* varía la distribución de las transacciones entre las plata-

formas. Inclusive tendremos que considerar al par *metabuscadore-aerolínea* como una plataforma que compite con las OTAs en el mismo *networked-market*, dado que la variación de las reglas y *pricing* de una OTA hace variar no solo puede derivar transacciones hacia otra OTA, sino hacia los sitios de las aerolíneas a través de los metabuscadores.

Tal como se mencionó en la introducción, el presente se enfoca en analizar las OTAs desde la perspectiva de *winner take all*, dentro del *networked-market* de aerolíneas en Latinoamérica. Nos preguntamos si una OTA puede ganar todo el mercado ilustrado en Fig 5: Networked-market donde compiten las Online Travel Agencies.

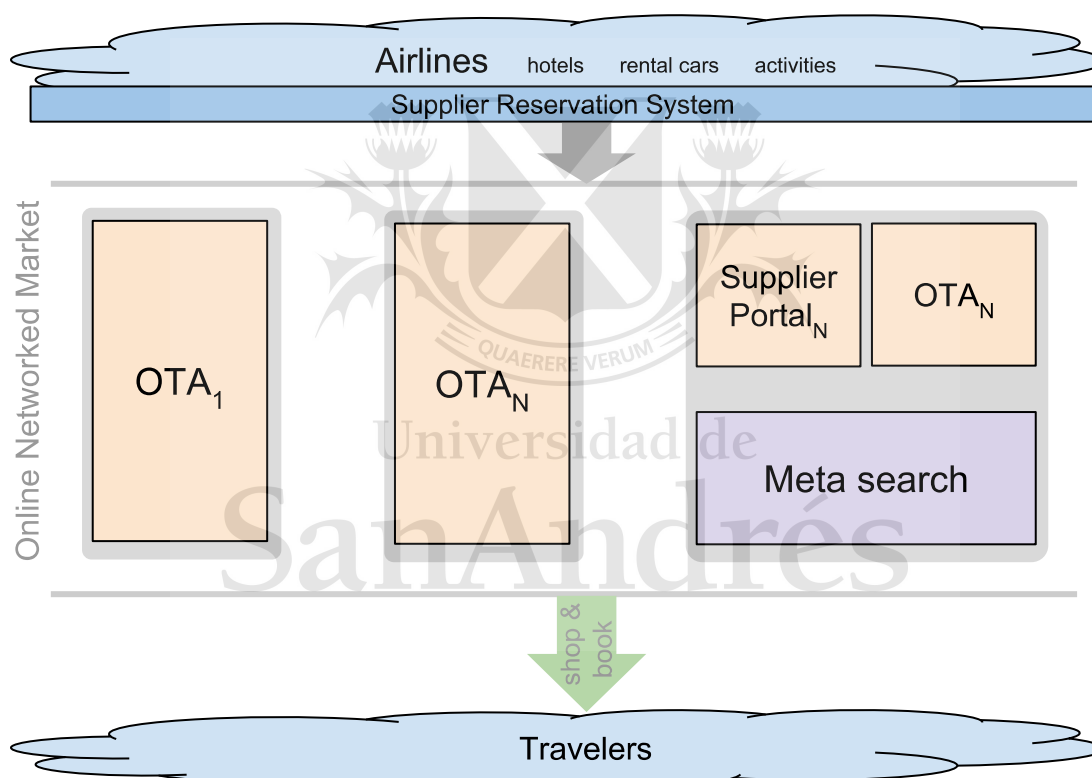


Fig 5: Networked-market donde compiten las Online Travel Agencies

3.2 OTAs no son monopolio natural.

Hace más de dos décadas atrás, el mercado de distribución donde se encuentran los GDSs tenía altas barreras de entrada debido a la muy alta inversión en hardware y software requerida para operar. Sus costos medios en el largo plazo presentaban rendi-

mientos crecientes de escala, pero no a tal punto de que ser un monopolio natural. Esto se comprueba en que siempre existieron varios GDSs.

A medida que el costo del hardware y el software se ha reducido, comenzaron a aparecer nuevas plataformas, tales como los *pricing and search engines*. Los GDSs ya no muestran una economía de escala del lado de la oferta, sino que más bien, se tornó más importante la economía de escala del lado de la demanda.

Con respecto a las OTAs, pudiera ser que en Latinoamérica en los 90 y principios de del milenio una curva de rendimientos crecientes de escala fuera una barrera para los nuevos entrantes. No hay duda que existen rendimientos crecientes de escala, pero dado que el mercado de viajes en Latinoamérica es un mercado que se encuentra en crecimiento, el EME no está cerca de la curva de demanda.

La reducción del costo operativo gracias a la escala es importante dado que el margen en la venta de vuelos es mínimo. Ahora bien, las OTAs han sabido incorporar otros productos (hoteles, autos, seguros, actividades, etc.) con mayores márgenes de ganancia.

Dada la aparición de nuevas OTAs en los últimos años, podemos decir que no estamos en un mercado con un claro monopolio natural.

3.3 Efectos de red

Las agencias de turismo online son plataformas *two-sided* que presentan efectos de red tanto *same-side* como *cross-side*.

3.3.1 Aerolíneas → usuarios

Mientras más aerolíneas, mayor valor para los usuarios.

Como se mencionó en 3.1.1.5 las OTAs no son meros intermediarios, sino que las OTAs se afilian primeramente a los GDSs o se integran directamente a las *Low Cost Carriers*. A medida que una OTA puede lograr mejores acuerdos comerciales con las aerolíneas, diremos que existen más aerolíneas afiliadas o con una mejor oferta.

Las OTAs vinculan una **demanda y una oferta heterogénea**. Existen distintos tipos de viajeros (pertenecientes a distintos segmentos demográficos, geográficos o psicográficos) y distintos viajes (placer, negocios, bleisure, familia, pareja).

Para una misma ruta puede haber muchas combinaciones de vuelos, además cada aerolínea va cambiando sus tarifas dinámicamente a medida que se acerca la fecha de

viaje aplicando técnicas de *revenue management*. La anticipación de compra (generalmente medida en días antes del *check-in*) es una de las variables que determina el precio de un vuelo. Generalmente los viajeros por negocio suelen tener menor anticipación de compra, comparado con los viajeros que planifican sus vacaciones con bastante anticipación.

Existen vuelos directos o con escalas. Muchas veces suelen surgir muy buenas promociones (precios bajos) para una ruta, pero puede implicar varias escalas de larga duración que para una familia con niños pequeños puede significar un problema. Algunas aerolíneas grandes tienen aeropuertos concentradores (*hubs*) donde aterrizan todos los vuelos internacionales o intercontinentales, para luego despegar los vuelos cortos hacia el destino final.

Las aerolíneas no son todas iguales. Estas varían en confort, puntualidad, atención del personal, comida, etc.

Dadas las múltiples características anteriormente mencionadas, un usuario tendrá mayor *willingness to pay* mientras haya una mayor oferta de aerolíneas heterogéneas.

Las OTAs también ofrecen **movilidad**. Existen OTAs con presencia física como *CVC* en Brasil y *almundo* (ex *Asatej*) en Argentina; pero dado que las OTAs, por su misma concepción son servicios basados en internet, cualquier dispositivo desde cualquier lugar con conexión a la red de redes puede acceder a los servicios de búsqueda, reserva y posventa. Podemos extender el concepto de movilidad y decir que una OTA tendrá mayor movilidad si:

- ofrece servicios en las distintas zonas geográficas en las que opera, es decir, tiene una oferta heterogénea;

- acompaña al viajero y le soluciona el problema cuando se encuentra en el medio de su viaje.

Respecto a la **novedad**, lo más cercano que realizan las OTAs es la generación de paquetes cerrados y ofertas que pueden ir variando con el tiempo. También están incursionando en la oferta de escapadas. No suelen armar paquetes temáticos para el *long tail*.

3.3.2 Usuarios → usuarios

Mientras más usuarios, mayor valor para los usuarios.

Dentro de los *same-side network effects* está el contenido generado por los mismos usuarios. En las OTAs el contenido por excelencia son las *reviews*. Los usuarios se ven beneficiados por disponer de comentarios de viajeros previos.

A diferencia de TripAdvisor y/o los metabuscadores, las *reviews* que se encuentran en las OTAs pueden ser verificadas. Es decir, un usuario no puede comentar sin haber tenido una reserva y/o haber viajado.

Si consideramos que las *reviews* son el *boca a boca* del *online*, también es importante observar el *boca a boca* físico. Dado que en el mercado latinoamericano de viajes todavía tiene mucho por crecer la penetración del *online*, aquella OTA que llegue primero y brinde una buena experiencia de compra tendrá más promotores que den confianza a sus familiares, amigos y allegados para comprar *online* en la misma OTA. Dentro de un grupo social, es necesario que “un pingüino” (según: el problema de los pingüinos, mencionado) se tire al agua para producir un efecto de tracción sobre el resto del grupo.

Mientras más usuarios, más datos para que la OTA analice para personalizar el contenido. Las herramientas y algoritmos de *data science* cada vez son más accesibles. Ahora bien, el principal activo es la información recolectada y curada de los usuarios. Con esta información se puede clasificar usuarios, buscar usuarios similares, recomendar viajes según el historial de búsqueda y compra, personalizar la atención según la fidelidad del cliente, etc, etc.

Las OTAs tienen datos más precisos que los metabuscadores, dado que estos últimos solo tienen datos de búsquedas mientras que las primeras tienen los datos toda la experiencia “*online*” del viaje. El viajero le ha confiado sus datos personales a la OTA: nombre, apellido, documento, tarjeta de crédito, nombre de los acompañantes de viaje, etc.

Si la OTA hace bien su trabajo, a mayor número de usuarios, mayor aprendizaje y mayor relevancia en el contenido para cada usuario. Se pasa de una segmentación con unos pocos cortes, a generar paquetes y alternativas para viajeros con “nombre y apellido”.

Mientras más usuarios, también mayor poder de negociación para la OTA con respecto a las aerolíneas. Eso facilita la gestión ante eventualidades. No es lo mismo que vaya un usuario individual a reclamar a una aerolínea que una OTA con varios usuarios. De las OTAs depende el aprovechar esta ventaja en la negociación para crecer en efecto de red.

3.3.3 Usuarios → aerolíneas

A mayor cantidad de usuarios, mayor valor para las aerolíneas.

Por un lado, los GDS surgieron para que las aerolíneas puedan llegar a una mayor cantidad de usuarios, por lo que a mayor cantidad de usuarios, mayor valor para las aerolíneas. Por otro lado, las aerolíneas quieren “decomoditizarse” (Granados et al., 2011), siendo difícil a través de las OTAs dado que estas tienen un efecto de *comoditización* aumentando la transparencia en el mercado. (Granados et al., 2006)

Las aerolíneas tienden a usar menos las OTAs si tienen una gran base de clientes fieles (generalmente los corporativos (Clemons, Gu, & Row, 2003)) o si la OTA es muy competitiva (Koo et al., 2011).

Algunas aerolíneas decidieron utilizar como canal de venta solamente sus sitios web, tales como Southwest, EasyJet y Ryanair. (Bilotkach & Rupp, 2012; Granados et al., 2008a) American Airlines ha salido de varias OTAs para negociar términos más favorables (Bilotkach, Rupp, & Vivek, 2013)

Por otro lado, si la OTA tiene una gran porción de mercado y más si ofrece cláusulas de tipo “most favoured customer”, las aerolíneas suelen aumentar su participación en la plataforma. (Bilotkach & Rupp, 2012)

Las aerolíneas podrían utilizar a la OTA para enviar promociones a aquellos usuarios que están buscando activamente sus rutas.

3.3.4 Aerolíneas → aerolíneas

Mientras más aerolíneas, mayor valor para las aerolíneas.

Al haber más aerolíneas existe una mayor posibilidad de extender el mercado hacia lugares donde no se tiene rutas operativas. Un itinerario puede estar compuesto por vuelos de distintas aerolíneas. Las posibles combinaciones no son hechas por las OTAs, sino que es una tarea de los GDS. La combinación tampoco se realiza de forma libre, sino que depende de varios factores, entre ellos, las restricciones tarifarias y acuerdos comerciales entre aerolíneas. (Marcken, 2003) Mientras más aerolíneas, mayor cantidad de combinaciones para ofrecer a los viajeros.

Las OTAs tienen acceso a todas las tarifas públicas y a las privadas negociadas de los GDSs a los que se afilia. Una Aerolínea puede decidir por razones comerciales no comerciar sus vuelos por una OTA determinada. Por ejemplo, American Airlines en el año

2013 retiró sus tarifas de todos los sitios de *despegar.com* (“Las tarifas de American Airlines ya no se ofrecen en Despegar.com,” 2013) pero luego se ha llegado a un arreglo y actualmente se observan tarifas a través del sitio de la OTA. Las aerolíneas pueden afiliarse a las OTAs a través de los GDS o desafiliarse.

3.3.5 Otros efectos de red

Dijimos que estamos considerando a las OTAs como *two sided platforms*. Pero suma mencionar otros efectos de red importantes.

Las OTAs no ofrecen solamente vuelos, sino también **otros productos**: hoteles, autos, seguros, etc. Mientras más productos se ofrezcan, mayores opciones de combinación. Esto genera un efecto de red positivo para los usuarios dado que estos pueden armar su viaje en una sola plataforma.

Las **alternativas de pago y financiación** también son un elemento importante al momento de concretar una transacción. Estas alternativas son distintas de país a país, dado que varía el nivel de *bancarización*, los bancos disponibles y las características micro y macro económicas. Existe un efecto de red cruzado entre proveedores de servicios turísticos y alternativas de pago y financiación. Una aerolínea puede afiliarse a una OTA para tener más opciones de pago y financiación. Las entidades financieras y pasarelas de cobro querrán afiliarse a las OTAs para efectuar más transacciones.

3.4 Costos de *multi-homing*

3.4.1 Usuarios

En esta sección analizaremos los costos de *homing* según la lista presentada en 2.2.4 Costos de multi-homing. Si bien eventualmente se hace algún comentario o diferencia con respecto a los viajeros por negocio, el análisis de costos de *homing* está enfocado sobre los viajeros por placer.

3.4.1.1 Costos previos

3.4.1.1.1 Búsqueda y negociación

Los viajeros comienzan su “ruta hacia la decisión” utilizando varios medios. Independientemente de si es un viajero de placer o de negocios, arriba del 70% de los viajeros usan internet para planificar su viaje (Google, 2014). Luego, otras fuentes son: fami-

lia, amigos, colegas, folletos, tv, diarios y revistas, agentes de viaje, grupos de viajeros, etc.

Los usuarios visitan varios sitios (desde el desktop o mobile) antes de realizar la compra. Esto demanda tiempo y esfuerzo mental para rastrear toda la información relevante entre toda la disponible.

Los viajeros de negocio suelen comprar sus viajes con poca anticipación (en el orden de las semanas). Por otro lado, los viajantes por placer generalmente realizan una planificación más elaborada con mayor tiempo antes (en el orden de los meses). Durante este tiempo el viajero empieza a comparar destinos, precios, facilidades de pago, canales de venta, programas de fidelidad, seguridad en la compra, etc. En esta planificación y compra participan varias empresas *online* y *offline*. Algunas atacan una parte de la experiencia y otras quieren abarcar la mayor parte posible.

(Gevlber & Heckmann, 2016) ubica al viajero como consumidor en cuatro momentos:

- el momento de soñar: es el momento en el que las personas comienzan a pensar en un posible viaje, sus vacaciones o una escapada. En este momento se suelen hacer preguntas tales como: ¿qué se puede hacer en determinado destino? ¿dónde queda? ¿cuál es el costo aproximado del viaje y/o la variación de precios por temporada? ¿cuál es la mejor época para visitar el destino?
- momento de hacer planes: en esta etapa el consumidor ya sabe exactamente donde quiere ir y cuándo viajar. Aquí se consideran las distintas ofertas de vuelos, aerolíneas, rutas (obviamente también hoteles, actividades en destinos, autos).
- momento de reservar: este momento es donde el viajero invierte su dinero de acuerdo a sus decisiones. Evaluará métodos de pago, programas de fidelidad, comprar en una OTA vs comprar en la aerolínea, eficiencia de cada app mobile o desktop.
- momento de vivir la experiencia y compartir: Es el momento propio del viaje. Este incluye la posventa de los diferentes tickets comprados, la compra de nuevos servicios y la exploración del destino (necesidad de mapas, información, asistencia, etc).

Los momentos pueden solaparse. Un patrón de compra común para vacaciones de varios días en un destino lejano es comprar primero el vuelo y luego el hotel y las activida-

des. El vuelo se suele comprar primero dado que es una parte importante del presupuesto y el precio es muy sensible a los días de salida y regreso. Luego, cuando ya se tienen las fechas, se busca el hotel y las actividades. Inclusive hay viajeros que compran el vuelo y dejan para comprar el hotel cuando lleguen a destino para aprovechar ofertas *last minute*.

Dada la volatilidad de los precios de los vuelos, los diferentes jugadores fueron incluyendo la funcionalidad de alertas cuando un vuelo determinado está por debajo de un umbral. Empezaron los metabuscadores como kayak y google, y se sumaron las OTAs. De más está decir que también es un mecanismo para coleccionar mails de usuarios interesados en pasajes aéreos.

Ahora bien, no todos los precios bajos son promociones pensadas, sino que a veces son equivocaciones de las aerolíneas al cargar sus políticas comerciales manualmente en los sistemas o combinaciones de vuelos con precios accesibles a costa de un mayor tiempo de viaje con varios cambios de avión e inclusive de aeropuertos (excluimos de estos casos la *técnica* de “ciudad oculta” dado que no son necesariamente ofertas y tiene varios riesgos su utilización (Skiplagged, n.d.)). Dado que no todas las alertas se pueden detectar por sistemas automáticos, surgen usuarios de *facebook*, *twitter*, *instagram*, o cualquier otra red social que buscan y comparten ofertas. Luego evolucionan en sitios tales como *ladyvuelos.com* o *promociones-aereas.com.ar*, sitios que luego pueden tener ingresos por publicidad o inclusive con un modelo de negocio similar al de los *metabuscadores*: cobrando por click o promocionando una OTA o aerolínea en particular.

Los momentos pueden solaparse cuando llega una oferta (sea por una red social, *cyber monday*, *black friday*). Según (thinkwithgoogle, 2018c, 2018a, 2018b) un gran porcentaje de los chilenos, mexicanos y argentinos considerarían reservar un pasaje ante una buena oferta.

Según (Gevlber & Heckmann, 2016) las personas ya no llevan sesiones extensas de investigación, sino que realizan varias sesiones más breves. Los consumidores tienen pequeñas interacciones durante el día durante los momentos de conectividad utilizando el teléfono móvil o la computadora de escritorio. Las diferentes compañías quieren estar presentes en esos momentos para poder influenciar al consumidor, construir una relación con la marca y poder venderle sus productos.

Google (Gevelber & Heckmann, 2016) y tripAdvisor (comScore, 2018) se jactan de estar presente en todos esos momentos y quieren convertirse en el único punto de entrada de cada interacción del usuario. Los *metabuscadores* y las OTAs también son consultadas en los cuatro momentos. Los *metabuscadores* cubren mejor el momento del sueño del viaje y la planificación; las OTAs en el momento de planes, reserva y posventa; y las aerolíneas en la reserva y posventa; pero todos tienden a incorporar funcionalidades para abarcar los cuatro momentos.

Las OTAs pueden expandirse mejor al momento de soñar con el viaje incorporando mayor contenido relevante sobre los destinos para que el viajero pueda no solo comparar precios, sino también características del por qué viajar a determinado lugar.



Fig 6: Las OTAs no se orientan a responder el "por qué" de viaje
Fuente: adaptado de (Hinote, 2018)

La observación de (Hinote, 2018) es acertada cuando dice que planificar unas vacaciones requiere responder a las "wh questions" (por las palabras en inglés): *quién/quienes* van a viajar; *qué* tipo de asiento de avión, hotel; *cuándo* y *dónde* se va a viajar; *por qué* (o para qué) se va a viajar; y *cuánto* se va a gastar en el viaje. Las OTAs ofrecen a sus usuarios la opción de buscar por qué, donde y cuándo. Sin embargo, si el usuario quiere preguntar el porqué (playa, montaña, pesca, ski, etc) o el cuánto, no tendrá esa opción sino que deberá ir a un buscador de propósito general: *aka google*.

Un viajero podrá hacer las preguntas dónde, qué y cuándo; una vez que haya respondido al porqué, cuánto y quiénes. Estas preguntas son de las primeras que se responden en el momento de soñar el viaje. Si las OTAs quieren pisar fuerte en el acompañamiento del usuario desde los primeros momentos, tiene que pensar interfaces y funcionalidades

para responder esas primeras preguntas. Es necesario que se salga de la mentalidad clásica de una agencia online: un mero catálogo de productos, a ser más parecido a aquella agencia tradicional *offline* a la que uno se podía acercar, establecer una conversación y preguntar: ¿qué me recomendás para salir a esquiar este verano con mis hijos sin gastar demasiado?

Con respecto a la negociación, un viajero de placer no negocia precios con las aerolíneas, OTA, menos con los metabuscadores. A lo sumo puede elegir entre las opciones disponibles.

Un viajero invierte mucho de su tiempo para buscar información sobre: destinos posible, el destino elegido, precios y dónde comprar. El viajero puede hacer uso de todas las herramientas disponibles para planificar o comprar su viaje. Éstas están a la mano, solo es necesario conexión a internet y un dispositivo. Por eso diremos que los costos de búsqueda y negociación para los usuarios son de medios a bajos.

3.4.1.1.2 Configuración y registración

El gigante mundial *amazon* y el líder en Latinoamérica *mercadolibre* permiten a sus usuarios explorar sus productos sin necesidad de registrarse previamente. Al momento de intentar hacer la compra, los dos sitios requerirán que estemos registrados caso contrario no nos permitirán realizar la transacción. En forma diferente y quizás con un poco de sorpresa, tanto los sitios web de las aerolíneas como a las OTAs no requieren registrarse e iniciar sesión para realizar una compra.

En las apps nativas ocurre algo similar, aunque se le insiste más al usuario para que se registre aprovechando que ya está realizando un esfuerzo al bajar la app.

Es útil destacar, que un usuario puede acceder desde un dispositivo a los sitios webs de las empresas sin necesidad de descargar la aplicación nativa. Para que la experiencia sea agradable es necesario que el sitio web sea *responsive*, es decir, que se adapte a las resoluciones de los diferentes dispositivos. Las empresas que nacieron en la web como las OTAs y los metabuscadores tuvieron históricamente un mayor grado de *responsive*. Ahora bien, los sites de las aerolíneas en sus principios funcionaban mejor en *desktop*, pero según la tabla Análisis de registración y responsive web site y mobile app por empresa actualmente han mejorado el *responsive* por lo que se pueden ver bien también en los dispositivos como celulares y tablets (no para todos los casos, por ejemplo para LAN

Airlines, las últimas páginas del flujo de compra no son *responsive* y resulta incómoda la navegación en un teléfono celular).

Tipo	Empresa	Web site			Mobile app	
		Dirección web	Requiere registraci3n para comprar	Respon-sive	Requiere registraci3n	Calificaci3n google play estrellas / reviews
Aerol3nea	LAN Airlines	latam.com	No	Si	No no funciona bien	3 / 4462
	GOL	voegol.com.br	No	Si	Si no requiere para buscar	3 / 19914
	Avianca	avianca.com	Si	Si	No	3.3 / 13186
	Azul	voeazul.com.br	No	No	No requiere muchos datos para comprar	4.5 / 82109
	Aerol3neas Argentinas	aerolineas.com.ar	No	Si	No A veces redirige al navegador web para comprar. Es confusa.	3.1 / 2224
	Aerom3xico	aeromexico.com	No	Si	No	3.5 / 1302
	Volaris	volaris.com	No	Si	No	4 / 8734
OTA	Despegar	despegar.com decolar.com	No	Si	No	4.4 / 158602 4.5 / 160363
	eDestinos	edestinos.com	No	Si	No	4.5 / 13866
	Viajanet	viajanet.com.br	No	Si	No	4 / 2603
	Expedia	expedia.com.br	No	Si	No	4.2 / 171342
	Almundo	almundo.com	No	Si	No	4.2 / 3882
Meta	Google	google.com/flights	No	Si	Si Google tiene ya los datos del usuario del dispositivo	Se utiliza el buscador de google para google flights
	Skyscanner	skyscanner.net	No	Si	No	4.6 / 565688
	Tripadvisor	tripadvisor.com	No	Si	No	4.4 / 1204127
	Kayak	kayak.com	No	Si	No	4.5 / 225361

Tab. 2: An3lisis de registraci3n y responsive web site y mobile app por empresa
Source: investigaci3n propia

Las empresas prefieren que todo aquel que navegue su sitio o app m3vil est3 registra-do y haya iniciado sesi3n. La raz3n es un mejor *tracking* del comportamiento de los usuarios, y poder realizar un seguimiento *cross device* (sin usuarios con sesi3n iniciada se hace muy dif3cil el *cross device*). Una raz3n extra de vender solo a usuarios registra-dos, es un mejor control del riesgo de fraude. Teniendo un *scoring* de cada usuario con su historia completa, el riesgo de fraude es menor.

Ante todas las ventajas de requerir al usuario que inicie sesión para comprar, es llamativo que los sitios no lo exijan. Con completar los datos del pasajero (nombre, apellido, documento de identidad, correo electrónico), los datos fiscales requeridos por cada país y los datos de pago (tarjeta de crédito) ya se puede realizar la compra y obtener el e-ticket por mail (o descargarlo online).

Es interesante plantear causas de esta decisión por parte de las empresas. Según opiniones y estadísticas internas de *despegar.com*, requerir un inicio de sesión disminuye la conversión de *bookings*. Evidentemente, para las empresas, sigue siendo mayor el precio a pagar por la disminución de conversión contra la ganancia por tener un mejor *trackeo* de los usuarios, sino más sitios aumentarían el costo de alojamiento del usuario al requerirle que se registre e inicie sesión.

Dado que los sitios web no requieren registración ni inicio de sesión, el costo de configuración y registración es bajo.

3.4.1.1.3 Hardware y software

Podemos dividir el software en dos: site web *responsive* o app nativa.

Para el caso de un site web, no se requiere hardware o software específico, el único requerimiento es contar con un navegador. Todas las computadoras y los dispositivos tienen un navegador preinstalado o el usuario le suele instalar alguno de su preferencia, generalmente *chrome*, *firefox*, *edge* o *safari*. Los requerimientos de hardware son mínimos, podríamos decir que igual o menor a los necesarios para leer un diario online.

Un sitio web no necesita instalación, por lo que no ocupa lugar en la computadora o dispositivo (salvo las *cookies* o el *local storage* que son despreciables).

Cuando hablamos de aplicaciones nativas mobile, éstas están diseñadas para sistemas operativos específicos. Actualmente se desarrolla para *iOS* o *Android* (ya no se desarrollan apps para *Windows 10 mobile* dado que ha llegado a su fin (Microsoft, 2019)) por lo que se deberá contar con dispositivos con alguno de estos dos sistemas operativos.

Tener varias aplicaciones en el mismo dispositivo puede representar un pequeño costo de multihoming.

Las aerolíneas y algunas OTAs ofrecen un número de teléfono para realizar una compra.

En lo que respecta a aplicaciones nativas para celulares, podemos decir que el usuario incurre en un costo de *multi-homing* si quiere tener varias aplicaciones en su celular por el consumo de espacio, red, publicidad no deseada y recursos en general.

3.4.1.1.4 Aprendizaje o entrenamiento

Las interfaces de los sitios de las aerolíneas, las OTAs y los metabuscadores no presentan grandes diferencias entre ellas (salvo casos como *hipmunk* que presenta los vuelos como un *gantt* pero no es popular en Latinoamérica).

Todas comienzan con una “caja de búsqueda” (como se la conoce en la jerga) sin demasiadas variaciones. En ésta se elige el tipo de ruta (ida y vuelta, solamente ida o multi-destino), el origen, el destino, las fechas fijas (o flexibles) y cantidad de pasajeros. Las OTAs y metabuscadores incluyen el tipo de asiento o clase en esta instancia (económico, negocios, primera), las aerolíneas lo permitirán elegir después.

Fig 7: Caja de búsqueda de Google Flights

Fig 8: Caja de búsqueda de almundo

Fig 9: Caja de búsqueda de LATAM

Como es de esperarse, en los metabuscadores y las OTAs se puede buscar cualquier combinación de origen y destino que sea operado por alguna secuencia de aerolíneas, pero los sitios de las aerolíneas mostrarán resultados únicamente para las rutas que ope-

ran. *Jetsmart*, *Sky airline* y *flybondi* directamente no permiten ingresar en sus cajas de búsqueda combinaciones de origen y destino que la aerolínea no opere.

La forma de presentar los resultados de las búsquedas también es similar entre las páginas. Existen tres estilos (los estilos por empresa se pueden apreciar en Tab. 3: Análisis de similitud en la búsqueda de pasajes aéreos):

- Por tramo: primero se muestran las opciones de horarios y precios para la ida para que el usuario elija. Luego se muestran las opciones para la vuelta que se pueden combinar. Este estilo es más utilizado por las aerolíneas. En la elección del tramo también se suele presentar las opciones de tarifa.
- Por itinerario: se presenta una sola ida y una sola vuelta con su precio e información adicional como duración y *ancillaries*. Este estilo es común en los metabuscadores que tratan de ofrecer el *best deal* al usuario.
- *Cluster*: Se presentan agrupadas varias opciones de ida y varias opciones de vuelta con la condición de que cada combinación es vendible y tiene el mismo precio. Las OTAs pueden realizar estas agrupaciones dado que tienen la información de si una ida es combinable con una vuelta. Para ello, el *validating carrier* (aerolínea emisora del e-ticket) y el precio tienen que ser los mismos.

The screenshot displays a flight search interface for LATAM. It is divided into two main sections: 'Ida' (Outbound) and 'Retorno' (Return).
Ida (22 mar. (vie.)): Shows two flight options from EZE to MIA via LIM. The first option is 07:38 → 19:00 with a duration of 12h 22min. The second option is 20:00 → 07:05 (+1d) with a duration of 12h 5min. Each option includes icons for baggage, meals, and other services, and a 'detalles' link.
Retorno (29 mar. (vie.)): Shows three flight options from MIA to EZE via LIM. The first option is 02:00 → 15:20 (12h 20min), the second is 02:00 → 15:55 (12h 55min), and the third is 02:00 → 18:46 (15h 46min). Each option also includes service icons and a 'detalles' link.
 On the right side, there is a price tag for US\$ 647, a pink 'Continuar' button, and the text 'Precio por adulto Ida y vuelta'. A link for 'Condiciones de la reserva' is located at the bottom left of the flight options.

Fig 10: Un cluster de una búsqueda en eDestinos

Los metabuscadores que permiten comparar entre sitios de aerolíneas y OTA tienen una interfaz extra para que el usuario visualice los resultados de un sitio y otro en forma conjunta.

Para concretar la compra y tener el e-ticket pueden requerirse de dos a seis pasos según Tab. 3: Análisis de similitud en la búsqueda de pasajes aéreos. Desde ya que los pasos hasta la compra tienen sentido para las OTAs y aerolíneas. Los metabuscadores se centran en la búsqueda para una vez seleccionado el itinerario redirigir al usuario al paso de *booking* de la OTA o la aerolínea correspondiente.

Tipo	Empresa	Web site				
		Dirección web	Búsqueda	Tendencia de tarifas	Matriz o fechas cercanas	Pasos para comprar <i>ida y vuelta sin contar la caja de búsqueda</i>
Aerolínea	LAN Airlines	latam.com	Por tramo	No	Si	6
	GOL	voegol.com.br	Por tramo	No	Si	6
	Avianca	avianca.com	Por tramo	No	Si	3~4
	Azul	voeazul.com.br	Por tramo	No	Si	6
	Aerolíneas Argentinas	aerolineas.com.ar	Por tramo	No	Si	6
	Aeroméxico	aeromexico.com	Por tramo	No	Si	4
	Volaris	volaris.com	Por tramo	No	Si	3
OTA	Despegar	despegar.com decolar.com	Cluster	Si	Si	2
	eDestinos	edestinos.com	Cluster	No	Si	2
	Viajanet	viajanet.com.br	Cluster	No	Si	2
	Expedia	expedia.com.br	Por tramo	No	No	3
	Almundo	almundo.com	Cluster	No	Si	4
Meta	Google	google.com/flights	Por tramo	Si	Si	<i>no aplica</i>
	Skyscanner	skyscanner.net	Por itinerario	Si	Si	<i>no aplica</i>
	Tripadvisor	tripadvisor.com	Por itinerario	No	No	<i>no aplica</i>
	Kayak	kayak.com	Por itinerario	Si	Si	<i>no aplica</i>

Tab. 3: Análisis de similitud en la búsqueda de pasajes aéreos

Source: investigación propia

Las OTAs son las que tienen menos pasos para comprar: una página de resultado de la búsqueda y otra para llenar todos los datos de la compra: datos de los pasajeros, datos del medio de pago (generalmente tarjeta de crédito) y datos de contacto (imprescindible el email). Los mismos datos en las aerolíneas son separados en varias páginas.

En las interfaces también se suele encontrar matrices de *más menos* tres días (o días flexibles) para poder comparar precios. Estas matrices suelen estar presentes mayormente en metabuscadores. En las aerolíneas se ofrece información similar pero al momento de elegir cada tramo.

Los metabuscadores y algunas OTAs muestran tendencias de tarifas para que el usuario pueda analizar los datos y determinar en qué época del año el precio del vuelo se adapta a sus necesidades.

Cuando el usuario maneja estos conceptos de interfaz, luego, todos los sitios tienden a parecerse. Esto no quita que no exista un pequeño aprendizaje al pasar de un sitio a otro. Igualmente, el costo del aprendizaje es menor.

Habiendo analizado los sitios web, resta decir que las apps móviles ya no difieren demasiado de los web sites. Hace cuatro o más años atrás había claras diferencias entre una app nativa y una web: velocidad, funcionamiento *off-line*, notificaciones (*push*), dinamismo en el contenido, tecnologías para el desarrollo. Actualmente ambos extremos se van acercando. Los sitios web utilizan el concepto de *progressive web apps* para poder funcionar *off-line* y enviar notificaciones sin que el usuario esté navegando por el sitio, ni siquiera con el navegador abierto en el dispositivo. Las aplicaciones nativas utilizan *webviews* para que el contenido sea dinámico sin necesidad que el usuario tenga que actualizar la app. De esta manera se logra que lo que el usuario ve en el sitio y en la app sea lo mismo, y en consecuencia, un aprendizaje menor.

3.4.1.2 Costos continuos

3.4.1.2.1 Cargos de membresía

Ni las aerolíneas, OTAs o *metabuscadores* aplican cargos de membresía. Cada usuario le pondrá un costo a “soportar” la publicidad indeseada vía correo electrónico de los sitios a los cuales se está suscripto. Este costo es mayor si se tiene instalada una aplicación móvil, dado que se estará recibiendo *push notifications* en el celular.

Existen pocas empresas en el mundo que tengan cargos de membresía o un modelo de suscripción de tipo *netflix: All you can flight*. En (Broadfoot, 2017) se menciona la existencia de tres empresas pero no tienen presencia en Latinoamérica: Surfair (2013) para vuelos en USA (empezó volando en Silicon Valley y actualmente tiene otras rutas

en Estados Unidos y Europa occidental); OneGo (2016) para vuelos en Estados Unidos; y Airfly en Australia. Surfair es dueña de sus aviones, OneGo utiliza aerolíneas de línea y Airly se asocia con empresas de *charters* para efectuar sus vuelos. Estos modelos de negocio no están enfocados en viajeros por placer, sino en ejecutivos ocupados que necesitan realizar la reserva de sus vuelos con poco tiempo de anticipación.

Las aerolíneas tienen sus tradicionales programas de acumulación de millas o puntos. El registro es online y la membresía es gratuita. La categoría de la membresía (silver, gold, platinum, pro, etc.) depende de la cantidad de millas acumuladas por intervalo de tiempo. Podemos considerar como costo el tener que viajar o conseguir millas para que no caduque la categoría o venzan las millas ya adquiridas.

	Millas mensuales	Ofertas y promociones exclusivas	Transferencia de millas	Vigencia de tus millas	Categoría Elite	Millas anuales	Plan mensual
Club 2.000 Millas	2.000	Sí	-	-	-	24.000 millas al año	Plan 30 USD/mes Suscríbete
Club 5.000 Millas	5.000	Sí	-	-	-	60.000 millas al año	Plan 73 USD/mes Suscríbete
Club 2.000 Plus Millas + Experiencias	2.000	Sí	1 gratis al año	Vigencia de millas acumuladas por el Club de 48 meses	-	24.000 millas al año	Plan 36 USD/mes Suscríbete
Club 5.000 Plus Millas + Experiencias	5.000	Sí	1 gratis al año	Vigencia de millas acumuladas por el Club de 48 meses	Categoría Gold	60.000 millas al año	Plan 82 USD/mes Suscríbete

Fig 11: Suscripciones pagas de LATAM

Fuente: https://www.latam.com/es_ar/latam-pass/club-latam-pass/

Algunas aerolíneas ofrecen una membresía paga como complemento a las millas. LATAM y LifeMiles (Avianca) tienen distintos planes con un costo mensual que suman distinta cantidad de millas a medida que aumenta el precio (se pueden observar algunos ejemplos en Fig 11: Suscripciones pagas de LATAM y Fig 12: algunos planes de sus-

cripciones pagas de LifeMiles (Avianca)). Además de incrementar las millas, para el caso de LATAM los planes más elevados permiten transferir millas gratis una vez por año y disponer de una vigencia mayor.

Plan 500	Plan 1,000	Plan 2,000
Descubre rincones mágicos	Explora nuevos territorios	Aventúrate a vivir nuevas experiencias
Millas mensuales: LM 500	Millas mensuales: LM 1,000	Millas mensuales: LM 2,000
Bono*: LM 2,000	Bono*: LM 4,000	Bono*: LM 8,000
Total de millas ganadas en 12 meses: LM 8,000	Total de millas ganadas en 12 meses: LM 16,000	Total de millas ganadas en 12 meses: LM 32,000
US\$ 9.99/mes	US\$ 19.49/mes	US\$ 38.49/mes
Suscríbete	Suscríbete	Suscríbete
✓ Cancela de forma gratuita en cualquier momento	✓ Cancela de forma gratuita en cualquier momento	✓ Cancela de forma gratuita en cualquier momento

Fig 12: algunos planes de suscripciones pagas de LifeMiles (Avianca)

Fuente: <https://www.lifemiles.com/miles/subscribe> (es necesario iniciar sesión)

3.4.1.2.2 Cargos por transacción

Históricamente las aerolíneas y las agencias de turismo tradicionales han cobrado cargos por transacciones, también denominados cargos por servicio o en inglés: *fee*. No es una referencia a cargos que pueden aplicarse por abonar con tarjeta de crédito o débito, sino al cargo por el servicio mismo de la venta del pasaje. Para las agencias era parte importante de sus ingresos y para las aerolíneas un mecanismo de solventar los costos de tener oficinas con personal en los aeropuertos.

Las OTAs siguieron cobrando cargos por servicio en sus *sitios*. Luego las aerolíneas pulieron sus webs y comenzaron a incentivar su uso por sobre las oficinas no cobrando por emisiones de tickets online. Las OTAs se vieron obligadas a reducir sus cargos por servicios para aquellas rutas que en las páginas de las aerolíneas estaban más baratas. De este modo las aerolíneas se perfilan no solamente como proveedores de las OTAs sino también como competidores directos.

Según la web de LATAM (LATAM, n.d.-b) “[...] cobra un cargo por servicio en aquellos puntos de venta en los que el cliente recibe una atención personalizada. Este cobro no es reembolsable en el caso de que quieras devolver tu pasaje. Esto incluye Oficinas

LATAM y Contact Center, donde se aplica un cobro por cada boleto emitido y cambios voluntarios, que varía [...]”. Despegar hace una mención similar en sus términos y condiciones (Despegar.com, n.d.): el cliente debe pagar la tarifa, las tasas más “[...] el cargo por el servicio turístico de intermediación de Despegar.com. De este pago, recaudado por Despegar.com, nuestra agencia solo retiene el valor correspondiente al servicio de intermediación”. Luego agrega que “[...] en caso de anulación de reservas confirmadas, el cargo por servicio no está sujeto a reintegro, ya que corresponde a un servicio efectivamente prestado por Despegar.com, el que es diferente del servicio contratado con el proveedor final”.

Los metabuscadores no tienen cargos por servicio para el usuario viajero.

3.4.1.2.3 Mantenimiento y costos de servicio

En 2.2.4 Costos de multi-homing se mencionan como costos de mantenimiento a aquellos relacionados con el mantenimiento del hardware o software de la plataforma. El usuario no tiene costos de este tipo dado que la web y las apps son provistas en forma gratuita.

Algo con lo que sí tiene que lidiar el viajero es con el *customer service* de la plataforma. Las aerolíneas y las OTAs tienen servicio de atención al cliente vía email, chat o teléfono. Es necesario que lo tengan dado que son las que ofrecen el servicio y vendieron el ticket y deben hacerse cargo de los problemas que puedan surgir durante el viaje. Navegando la web de *despegar*, *edreams* o *almundo* se pueden encontrar los teléfonos del customer service.

Los metabuscadores no requieren tener (y no suelen tenerlo) un *customer service* para los viajeros porque no efectúan la venta. Está claro en la página de ayuda de *kayak* al responder sobre la política de reembolsos: “Como KAYAK no es un vendedor, sino un buscador, no tenemos una política de reembolso. De eso se hace cargo el proveedor con el que hiciste la reserva.”

3.4.1.2.4 Beneficios por volumen y tenencia

Existen varios beneficios que ofrecen las aerolíneas, OTAs y metabuscadores para atraer y fidelizar a sus compradores.

Todos los sitios incentivan al usuario a registrarse e iniciar sesión. Estos incentivos son variados y pueden beneficiar significativamente al usuario disminuyendo el costo de búsqueda. Las empresas no incentivan el inicio de sesión solamente porque representa una ventaja para el usuario, sino que les permite conocer más a sus clientes para tomar mejores decisiones de negocio.

¿Qué se puede conocer de un usuario?

- Sus búsquedas históricas y su intensidad de búsqueda actual. Esto permite un acercamiento hacia sus intereses en destinos y duraciones de viajes.
- Dadas sus compras históricas se puede conocer el nivel de gastos, si suele viajar en familia, solo o con amigos.
- El horario de las búsquedas puede ayudar a determinar si es un viajero por placer o un viajero de negocios.
- Si compró con tarjeta de crédito o débito se puede conocer el banco y el tipo de tarjeta: silver, gold, platinum, black, etc. De esta manera se puede tener una referencia del poder adquisitivo del usuario y presentarle opciones.
- La ubicación actual del usuario se puede determinar en forma precisa utilizando el GPS del dispositivo. El sitio web tiene que pedir autorización al usuario para conocer la ubicación exacta. Si el usuario no autoriza, se puede tener una ubicación aproximada con la dirección ip. Todos los sitios hacen uso de la ubicación, aunque sea a través de la ip, para determinar el lenguaje y la moneda que le es relevante al usuario. Al conocer la ubicación se le pueden ofrecer ofertas de último minuto en el destino en el que se encuentra.
- En el caso de un inicio de sesión con *google* o *facebook* se pueden conocer los datos que el usuario carga en dichas plataformas, siempre con previa autorización.

Los puntos anteriores se pueden conocer de un usuario si el usuario pasa tiempo dentro de un sitio, si tiene instalada la app y si cargó la tarjeta o ya ha comprado. Las empresas que están en el *top of mind awareness* de los viajeros serán aquellas que puedan tener la mayor cantidad y calidad de datos.

En (Provost & Fawcett, 2013) se menciona que “los datos y la capacidad de extraer conocimiento útil de los datos deben considerarse activos estratégicos clave”. No alcanza solamente con tener mucha cantidad de datos sino que es necesaria también la capaci-

dad organizacional de extraer conocimiento relevante de esos datos. Este conocimiento permitirá un adecuado proceso de toma de decisiones basados en datos (*data driven decision making*) en vez de utilizar la intuición.

Desde el punto de vista de bajar el costo de búsqueda para el usuario, una empresa que tiene los datos y el talento para analizarlos podrá personalizar mucho mejor la experiencia de los usuarios brindándoles contenido relevante y oportuno. Podemos dar los siguientes ejemplos de personalización:

- No es muy relevante para un usuario que vive en argentina una oferta de un vuelo barato ida y vuelta de San Pablo a Rio de Janeiro.
- Para un usuario que ya compró un vuelo para Miami o está buscando intensivamente puede resultar relevante un vuelo *low cost* de Miami a Nueva York para visitar otro destino dentro de su viaje (*cross-selling*).
- Si el usuario ha viajado anteriormente en *business*, se le puede sugerir en sus búsquedas primero el asiento en *business* (*up-selling*).
- Utilizando algoritmos de similitud de viajeros se pueden realizar sugerencias del tipo: “viajeros que buscaron X también buscaron Y”.
- Envío de correos electrónicos y *push notifications* según las preferencias del usuario.

Si el sitio realiza una buena personalización el usuario pasará más tiempo en el sitio. Mientras el usuario pase más tiempo en el sitio se podrá personalizar aún mejor.

Otro beneficio que brindan las empresas al iniciar sesión es el auto-completar los datos del cliente al momento del *checkout* (datos personales propios y de acompañantes, tarjetas de crédito, etc). Además permiten ver el historial de compras, armar itinerarios, ver millas recorridas, llamar directamente al centro de atención al cliente, etc.

A mayor cantidad de usuarios se obtienen mayor cantidad y variedad de comentarios sobre las distintas aerolíneas. No obstante, no se observa que las *reviews* de aerolíneas sean una característica ofrecida por las OTAs o metabuscadores.

Dos de los mayores incentivos para iniciar sesión y beneficios por tenencia son los descuentos y la acumulación de millas. Estos son métodos tradicionales de fidelización de clientes.

Inicialmente solo las aerolíneas tenían programas de fidelización para motivar a sus clientes a viajar de nuevo con ellas en vez de con otras aerolíneas. Las OTAs comenzaron permitiendo comparar precios entre las aerolíneas fomentando la competencia. Ahora han incursionado en los programas de fidelización que compiten con los de las aerolíneas. Por ejemplo, *despegar* y *almundo* ofrecen descuentos por haber comprado previamente en sus sitios.

Las aerolíneas y las OTAs realizan acuerdos comerciales con los bancos para acumular puntos y millas que después se pueden canjear por vuelos (y hoteles, autos, actividades). Se pueden observar los acuerdos en Argentina en la Tab. 4: Análisis programas de millas de entidades bancarias argentinas. Estos acuerdos generan beneficios por volumen y tenencia que aumentan el costo de *homing* para los usuarios.

Aerolínea / OTA	Programa de millas/puntos	Empresa	Link
LATAM	LATAM Pass	BBVA Francés	https://latampass.latam.com/es_ar/como-sumar-millas/
Aerolíneas Argentinas	Aerolíneas Plus	Credicoop	https://www.aerolineas.com.ar/es-ar/aerolineas-plus/tarjetas
		Hipotecario	
		Macro	
		Nación	
Provincia			
AAdvantage	American Airlines	Santander Rio	https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/aadvantage/
Gol	Smiles	Patagonia	https://www.bancopatagonia.com.ar/programa-de-premios/millas.php
Avantrip	Puntos Quiero	Galicia	https://www.quieroviajes.avantrip.com/
Despegar	Puntos Superclub	Santander Rio	https://www.superclub.com.ar/despegar
-	Club Aeris	Supervielle	https://clubdepremios.supervielle.com.ar/viajes.aspx?filtro=aereos
TTS Viajes	Puntos Rewards	HSBC	http://hsbc.ttsviajes.com/rewards/vuelos
-	Puntos a Volar	Ciudad	https://www.bancociudad.com.ar/institucional/personas/Tarjetas/A%20puntos%20de%20volar

Tab. 4: Análisis programas de millas de entidades bancarias argentinas

Source: basado en <https://viajesconmillas.com/2017/09/17/todos-los-bancos-para-sumar-millas-para-viajar> y verificado en los correspondientes sitios de los bancos y aerolíneas.

No solamente se realizan acuerdos con bancos sino también con empresas de otros rubros. Por ejemplo, LATAM (según la página https://latampass.latam.com/es_ar/como-sumar-millas/) permite sumar millas con Shell (petrolera), Zurich (aseguradora), Movie Club (cine), Cabify (transporte), ADT (seguridad/alarmas), Medicus (medicina prepaga), Rappi (*delivery*) y varias otras empresas más. La lista es meramente para mostrar la variedad de rubros no tradicionales en los que se pueden sumar millas.

Por detrás las aerolíneas están haciendo un doble negocio: ganar dinero con altos márgenes con la venta de millas “al por mayor”, y lograr atraer y fidelizar clientes.

Es importante notar que un viajero puede acumular millas desde distintas fuentes: comprando a través de una OTA, directo en la aerolínea, viajando en alguna aerolínea de la misma alianza o, como vimos, aún comprando comida por *rappi*. Ahora bien, al momento de canjear (utilizar) las millas, el único lugar para hacerlo es la página de la aerolínea.

Las aerolíneas no solamente permiten canjear las millas por vuelos en sus sitios sino también por hoteles, alquiler de autos, uber, y entradas para conciertos, eventos y teatros. Así se puede ver en la página de *smiles* (<https://www.smiles.com.br/es/home>). Esto hace que las mismas aerolíneas se vayan convirtiendo también en OTAs dado que ofrecen hoteles y autos.

LATAM va más allá (<https://www.catalogolatampass.com.ar/>) y permite canjear desde su sitio: *gift card* para compras de hamburguesas, *voucher* para comprar en *musimundo*, arredo, fallabela, havanna y hasta comprar una máquina de *Nespresso*. Si lo anterior es poco también se pueden usar las millas para comprar en *amazon* (se puede verificar en: <https://canjetiendasonline.latampass.latam.com>), así que las millas se pueden canjear por cualquier producto bajando una extensión para Chrome.

Las OTAs no tienen tal nivel de acuerdos comerciales con empresas de otros sectores, y tampoco tienen alianzas entre ellas, como sí existe con las aerolíneas.

Los beneficios por tenencia son quizás los más fuertes de los costos de homing relacionados con las OTAs pero las aerolíneas están haciendo un trabajo más fuerte con sus programas de fidelización.

3.4.1.3 Costos de finalización

No existen esfuerzos considerables de finalización. No hay indemnizaciones por contrato ni hardware o software específico con un valor residual para la venta.

Considerando que los sitios envían mails promocionales, el usuario incurre en un pequeño costo de apagado si tiene que configurar filtros de spam en su proveedor de mails si no quiere recibir más promociones.

Si el usuario se bajó la app móvil tendrá la molestia de desinstalarla. Esto es lo que efectivamente hacen globalmente los usuarios con las aplicaciones de viajes: el promedio de aplicaciones de viaje pierde al 58% de sus usuarios después de 30 días. Luego el número sube a 68% después de 60 días y a 73% a los 90 días (Localytics, 2019).

Para el caso de suscripciones de aerolíneas, se puede cancelar en cualquier momento. LATAM solo permite cancelar luego de transcurridos tres meses de la suscripción inicial. Esto puede significar un costo de finalización cuando la decisión de cancelar la suscripción ocurre antes de los tres meses (LATAM, n.d.-a).

3.4.2 Aerolíneas

Las aerolíneas tienen que elegir utilizar solo sus *websites* para vender (*single-channel*) o si van a vender también a través de las OTAs (*dual-channel*). Si bien las aerolíneas quieren desintermediar sus canales de venta (dejar de pagar comisiones a los GDSs y a las OTAs) muchas siguen decidiendo vender a través de las OTAs. Las aerolíneas tienden a no utilizar las OTAs si tienen una gran base de datos de clientes leales o si la OTA es altamente competitiva. Si este no es el caso, las aerolíneas necesitarán de las OTAs para expandir sus bases de clientes. Al afiliarse a las OTAs las aerolíneas incurren en **gastos de mantenimiento** tales como de coordinación de la distribución (qué tarifas y tickets estarán disponibles en cada plataforma) y de negociación de los cargos en cada plataforma (Koo et al., 2011).

Si las aerolíneas quieren promocionar sus *websites* deberán incurrir en gastos asociados con la afiliación a metabuscadores. Para ello también tendrán gastos de gestión asociados con el *pricing*, *bidding*, o negociación y gestión del costo por *click* dependiendo del metabuscador o metabuscadores elegidos. Además es necesario el desarrollo y man-

tenimiento de software que soporte la derivación de tráfico con los parámetros del intento de *booking* desde el metabuscador.

Como se ha mencionado, los intermediarios pueden aumentar los costos de búsqueda de los usuarios como un instrumento para influenciar las decisiones estratégicas de los proveedores afiliados. Al alterar la composición de la demanda que enfrenta cada proveedor, la desviación de las búsquedas puede obligar a los proveedores a bajar sus precios ofrecidos en la plataforma (Hagiu & Jullien, 2011). Si la plataforma es la primera en llegar y con gran masa crítica del mercado, puede tener tanto peso de negociación para que lograr algún tipo de exclusividad con la plataforma. En ese caso sería alto el costo del *multi-homing*, dado que no ceder implicaría perder un canal de ventas importante para la aerolíneas.

Existen también cargos de configuración de hardware y software en las diferentes integraciones. Para integrar con un GDS se necesita invertir en desarrollo y mantenimiento de software.

3.5 Diferenciación

Los GDS y las OTA produjeron una *comoditización* de los viajes aéreos, forzando a las aerolíneas a competir por precio sin diferenciación. Históricamente, las OTAs han ordenado los resultados de las búsquedas por precio y han promovido *garantías de menor precio*, reduciendo el control de las aerolíneas sobre la distribución, muchas veces yendo a pérdida (Granados et al., 2011).

Las aerolíneas están queriendo revertir esta situación apostando fuerte a la *decomoditización* y a la *diferenciación*, creando productos o características de servicio que los consumidores puedan distinguir de las otras firmas (Granados et al., 2011).

3.5.1 Segmentación por precio

Históricamente las aerolíneas han segmentado por producto y por precio. La diferenciación por producto fue durante mucho tiempo bipolar: viajeros por placer vs viajeros por negocio.

La diferenciación por precio ha sido más bien una discriminación por precio (*discriminatory pricing*), que es “la práctica de cargar a diferentes usuarios con diferentes precios por el mismo producto” (Schwieterman, 1985). Muchos productos y servicios

atraen un espectro de compradores, desde aquellos que están muy ansiosos por comprar (están dispuestos a pagar bastante si deben hacerlo para obtener el producto) hasta aquellos que están un poco menos desesperados (aquellos que comprarían solo a un precio ligeramente superior a los costos del vendedor). La discriminación por precio es maximizar las ganancias cobrando a cada comprador tanto como esté dispuesto a pagar (Schwieterman, 1985).

Tom Bacon hace un resumen ordenado de las innovaciones en el *pricing* que se fueron realizando en la industria por parte de las compañías aéreas en (Bacon, 2017). Estas innovaciones permitieron una segmentación más precisa hasta llegar a una “segmentación de uno”.

Segmentos de x a y	Innovación	Década aproximada
1 → 2	“Super saver”	70s
2 → 10	Reglas tarifarias más complejas	80s
10 → 26	Control de inventario basados en legs	80s
26 → 100	Control de inventario basado en origen y destino	90s
100 → 200+	<i>Ancillaries</i> y tarifas <i>branded</i>	00s y 10s
... → “one”	Personalización	

Tab. 5: Innovaciones y segmentación en USA

Source: <https://w3.accelia.com/blog/segment-of-one-and-the-evolution-of-airline-pricing>.

En 1978 la industria aérea fue desregulada en Estados Unidos y permitió una flexibilidad en el *pricing*. Primeramente las aerolíneas introdujeron las tarifas “super saver” pero rápidamente se movieron a otras variantes de reglas tarifarias: restricciones para 21, 14, 7, 3, y un día de anticipación de compra; y control de inventario con 26 rangos tarifarios en cada vuelo.

La siguiente innovación fue un *revenue management* con reglas tarifarias que tienen en cuenta al itinerario de punta a punta (origen y destino) y no solamente a cada *leg* (*leg* se refiere a cada tramo de un itinerario). Así cada pasajero en un vuelo puede estar pagando una tarifa distinta por un *leg* dependiendo de su itinerario.

Según (Schwieterman, 1985) podemos encontrar los siguientes entre los tipos de restricciones tarifarias:

- *restricción de anticipación de compra*: es la más común. Los viajeros de negocios valoran la conveniencia de un vuelo dado que no pueden anticipar con tanta

antelación sus viajes y no pueden alterar sus planes fácilmente. Típicamente realizan reservas con una anticipación de días a un par de semanas.

- *Restricción de ida y vuelta*: ayuda a detectar a los viajeros por placer. Los viajeros de negocio suelen tener itinerarios más complejos.
- *Requisito de estadía mínima*: Los viajeros de negocios se quedan en promedio tres días mientras que los del placer lo hacen por más días como siete o veintidós días.
- *Restricciones de vuelo directo vs con paradas*: Los viajeros por placer están más dispuestos a pagar una tarifa más barata a cambio del tiempo para realizar una parada.
- *Restricciones del día de la semana y momento del día*: Los viajeros por placer, que son aquellos más sensibles al precio, están dispuestos a relegar sus preferencias de horario de viajes por una tarifa menor.
- *Restricciones para fechas específicas*: Las ofertas para días específicos suelen ser aprovechadas por viajeros de placer.

3.5.2 Segmentación por producto

Los *ancillaries* (complementos) son aquellos bienes o servicios complementarios al producto principal, en este caso: un vuelo de avión.

Los *ancillaries* más comunes son los siguientes (se puede consultar una lista extendida de más de seiscientos códigos y subcódigos de *ancillaries* en (ATPCO, 2019)):

- Comida y bebida a bordo
- Elección de asientos, asientos preferenciales (ventana, pasillo, emergencia)
- Lugar adicional para las piernas
- Equipaje de mano y/o de bodega.
- *Check-in* prioritario
- Entretenimiento a bordo
- Acceso a internet mediante WIFI
- Cambios y devolución

En 2008 las aerolíneas de Estados Unidos se abrazaron a una nueva dimensión de segmentación que todavía está en exploración (Bacon, 2017). De una segmentación basada simplemente en lo que el cliente esté dispuesto a pagar, se incorpora una segmenta-

ción que permite variar el producto en sí mismo. Se le ofrece al cliente opcionales con una misma base tarifaria. Esto permite una segmentación más granular dado que los productos disponibles son la tarifa base más toda combinatoria de los *ancillaries*.

Las *branded fares* son agrupaciones de *ancillaries* y se utilizan para hacer *bundles* propios de la aerolínea. LATAM lo explica claramente en su sección de noticias de su web cuando anunció en octubre de 2018 que incorporó este modelo de negocio a sus rutas internacionales: “Les recordamos que los “Brands” permiten agrupar tarifas en familias que comparten los mismos beneficios o atributos, permitiendo que el pasajero pueda elegir, al momento de la compra o posterior a ésta, los atributos que quiera pagar o tenga derecho a acceder como beneficio de su categoría Preferente.” (https://www.latamtra.de.com/es_co/comunicados/Branded_Fares_en_venta_de_rutas_internacionales_ESP)

Atributo	Tipo de Pasajero	Economy				Premium Economy/Business	
		PROMO (SN)	LIGHT (SL)	PLUS (SE)	TOP (SF)	PLUS (RL-EV)	TOP (RY-EJ)
Selección de asiento	Regular	No incluido (Permite compra)	No incluido (Permite compra)	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
	Preferente	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Asiento LATAM+	Regular	No incluido (Permite compra)	No incluido (Permite compra)	No incluido (Permite compra)	Incluido	N/A	N/A
	Black y Black Signature	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	N/A	N/A
Acumulación de Millas/Puntos	Todos	Sin acumulación	Acumulación según reglas FFP	Acumulación según reglas FFP	Acumulación según reglas FFP	Acumulación según reglas FFP	Acumulación según reglas FFP
Permite UPG de cabina con cupones ¹	Todos	No permite	No permite	Si	Si	N/A	N/A

Fig 13: Branded fares de LATAM

3.5.2.1 New Distribution Capability

Inicialmente los opcionales solo se podían adquirir en los sitios de las aerolíneas, al momento del check-in o a bordo. No podían ser vendidos a través de OTAs y ofrecidos a través de metabuscadores en una forma estándar. Se debían hacer integraciones técnicas directas con las aerolíneas.

Con el advenimiento en 2012 de *new distribution capability* (NDC) se “[...] habilita a la industria de viajes a transformar el modo en que los productos aéreos son vendidos al por menor a corporaciones, viajantes por placer y por negocio, al abordar las limitaciones actuales de la industria en términos de distribución: diferenciación de producto y

time-to-market, acceso a un contenido completo y enriquecido y finalmente, una experiencia transparente de compra” (IATA, n.d.).

En (Strauss, 2018) se explica con mayor detalle: “NDC es un estándar para que las aerolíneas puedan construir sus API (Interface de programación de aplicaciones). Está basado en XML [...] que es un lenguaje ampliamente aceptado desde el año 2000, para reemplazar un anterior lenguaje de comunicación usado entre las aerolíneas y los proveedores llamado EDIFACT (de 1980). [...] Con NDC, las aerolíneas también cambian su proceso de *shopping*: previamente una oferta era creada por el GDS basada en tarifa, horarios y disponibilidad. En NDC, la aerolínea crea la oferta y puede anejarle *add-ons* con WiFi, acceso al *lounge*, pre-abordaje y otras cosas. En otras palabras, puede personalizar la oferta. [...] En resumen, se supone que es la cañería detrás de la cadena de suministro que permite al consumidor disfrutar de una mejor experiencia de viaje”

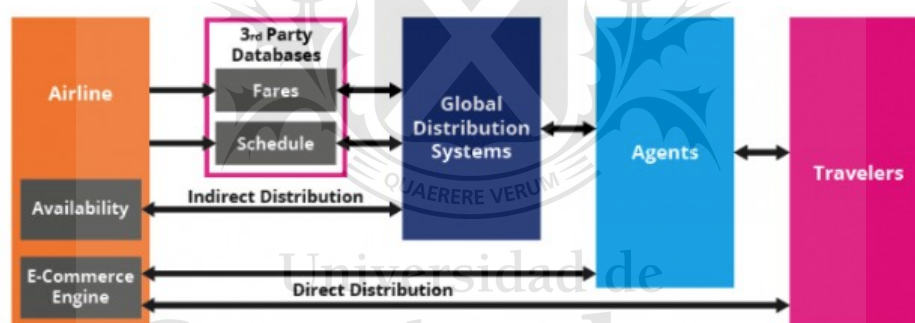


Fig 14: Canal de distribución de vuelos tradicional

Fuente: IATA

NDC no es solo una mejora técnica sino que puede cambiar el canal de distribución actual. Comparando Fig 14: Canal de distribución de vuelos tradicional y Fig 15: Retailing utilizando NDC podemos ver que con la estandarización NDC se puede facilitar la desintermediación de los GDS. De esta manera las agencias pueden interactuar directamente con las aerolíneas. Ahora bien, surge la necesidad de agregadores de contenido porque a pesar de poder acceder directamente a las API de las aerolíneas, no entra en el presupuesto de muchas agencias de viaje la tecnología necesaria para consultar muchas aerolíneas a la vez por cada búsqueda de un itinerario.

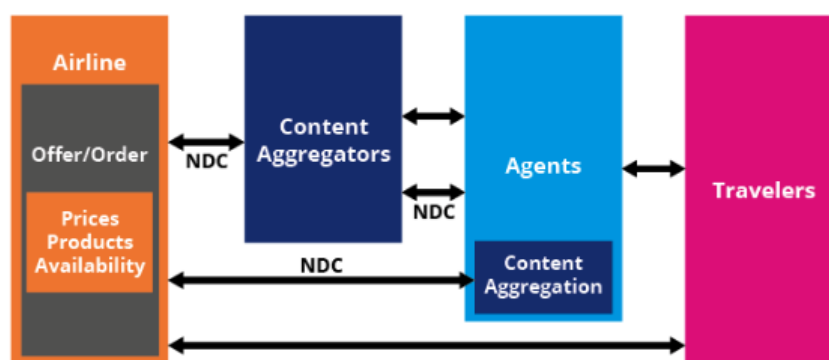


Fig 15: Retailing utilizando NDC

Fuente: IATA

3.5.3 Low Cost Carriers (LCC)

La propuesta de valor de las aerolíneas *low cost* surgen como un diferenciador respecto al resto de las aerolíneas. Según IATA en (IATA, 2006), las LCC suelen tener las siguientes características:

- Principalmente operaciones punto a punto
- Vuelan rutas de corta distancia, frecuentemente desde/hacia aeropuerto regionales o secundarios.
- Fuerte foco en tráfico sensible al precio, **generalmente viajeros por placer**.
- Típicamente una única clase de servicio, con ningún (o limitado) programa de fidelización
- Servicios limitados a los pasajeros, con cargos adicionales para servicios extras.
- Tarifas bajas en promedio, con fuerte foco en competencia por precios.
- La gran mayoría de los bookings son hechos por internet (en sus propios sitios)
- Alto ratio de utilización de sus aviones.
- La flota es de uno o dos tipos de aviones.
- Compañías del sector privado.
- Una estructura simple de administración y gastos generales, con un proceso de toma de decisiones estratégicas ágil.

3.5.4 Preferencias de los pasajeros

Para complementar la diferenciación que realizan las aerolíneas para atender las distintas necesidades de los clientes, es necesario sumar algunas preferencias de parte de los usuarios. Basado en (International Air Transport Association, 2018; SITA & ATW, 2017)¹ podemos listar las siguientes preferencias o comportamientos de los pasajeros en la experiencia de viajar (no incluiremos aquellas preferencias físicas que sólo puede dar la aerolínea):

- 90% reserva sus vuelos con tecnologías *self-service*.
- 59% usa *digital travel concierge*.
- 74% usa alertas sobre el vuelo o puerta de embarque que son enviadas a sus dispositivos móviles. Los usuarios quieren tener más información *real-time* y relevante a través de sus dispositivos.

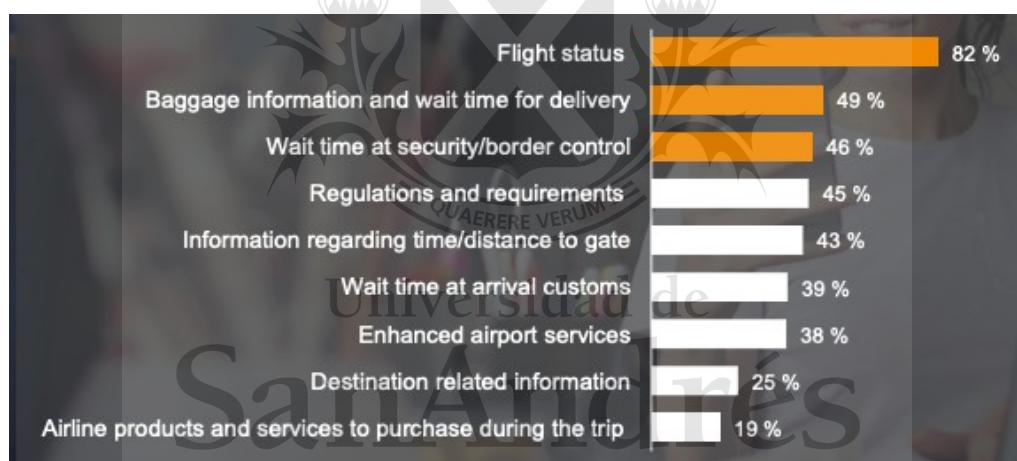


Fig 16: Preferencias sobre datos en tiempo real acerca del estado del viaje
Fuente: International Air Transport Association, 2018

- 98% de los pasajeros lleva por lo menos un dispositivo cuando vuela.

3.5.5 OTAs, Metabuscadors y diferenciación.

La pregunta respecto a la diferenciación es si la plataforma puede satisfacer las demandas heterogéneas de los clientes.

Si el usuario quiere la opción más económica, y una *low cost* es la que ofrece esa opción y por incompatibilidad técnica o comercial esa *low cost* no aparece en las OTAs, la plataforma OTA no puede satisfacer esa demanda. Los metabuscadores sí pueden satis-

¹ Las encuestas son globales pero incluyen proporcionalmente viajeros de Latinoamérica

facilitar esta demanda, dado que pueden hacer *crawling* de las páginas y presentarlas en sus resultados.

Respecto a las restricciones tarifarias que afectan al precio de las tarifas, estas se aplican en los GDS, así que también están soportadas por la plataforma OTA sin incurrir en costos extras.

Una característica importante que la plataforma OTA no está brindando es la posibilidad de agregar *ancillaries* en el proceso de compra. Se puede observar en los sitios de las OTAs que:

1. Se informa si un tramo de un itinerario incluye equipaje, elección de asiento, etc.
2. No hay una interfaz para poder agregar equipaje o elección de asiento (por mencionar dos *ancillaries*) al momento de la compra. Se suele informar que se puede, por ejemplo, agregar valijas extra en el momento del check-in en el aeropuerto.

El punto 2 es una característica importante que la plataforma no está satisfaciendo. Esto provoca que los usuarios puedan preferir comprar directamente en los sitios de las aerolíneas que le permiten elegir los *ancillaries* que necesiten.

Si NDC sigue teniendo mayor adopción, integrar esta funcionalidad a las plataformas OTA no será difícil.

Las preferencias de los pasajeros muestran una constante en el uso de la tecnología en todo el proceso del viaje. Google flights y google en general, tienen mejores capacidades organizacionales y tecnológicas para brindar información en tiempo real. Eso hace que las OTAs se vean limitadas comparadas con google.

Aún con las problemáticas de *low costs* que no publican su inventario en OTAs y las preferencias para información en tiempo real, podemos decir que la diferenciación por plataforma es media/baja.

3.6 Resultado de ganador toma todo

De acuerdo a lo expuesto en el desarrollo, podemos afirmar que:

- El mercado no es un monopolio natural
- (si bien) Los efectos de red son positivos y fuertes
- Los costos de alojamiento múltiple no son altos
- La diferenciación por plataforma es media/baja

Por lo cual, el mercado en el que se encuentra las OTAs no es uno donde el ganador tome todo. Esto implica que:

- Las OTAs son muy vulnerables aunque tengan una gran porción del mercado.
- Las OTAs deben competir con otras OTAs, con los metabuscadores y con las aerolíneas.
- No obstante, una manera inteligente de competir es buscar estrategias de negocio para aumentar los costos de alojamiento múltiple, mientras se trabaja en aumentar los efectos de red. Esto es un camino hacia un *winer takes all*.

3.7 Análisis de empresas relevantes

3.7.1 Expedia Group vs Booking Holding

Según los balances de 2018 de las compañías de viajes públicas (Booking, Expedia, Ctrip, eDreams Odigeo, Despegar, On The Beach, Lastminute, MakeMyTrip, TripAdvisor y Trivago) podemos ver que el mercado está dominado por dos grandes grupos: Booking y Expedia que se llevan más del 70% de los ingresos del total (41% y 32% respectivamente) (Prieto, 2019). Evidentemente no se observa la existencia de un monopolio, pero sí no hay lugar para muchos y el mercado tiende a concentrarse en pocos.

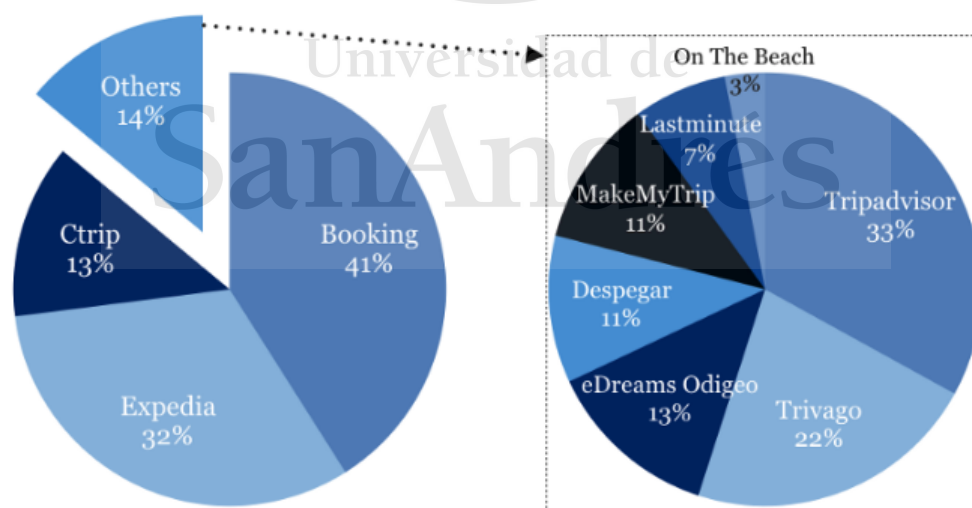


Fig 17: Distribución de ingresos de compañías de viaje públicas 2018

Fuente: (Prieto, 2019)

Expedia Group tiene las siguientes marcas/empresas: *Expedia, Hotels.com, Expedia Partner Solutions, Trivago, HomeAway, Egencia, Orbitz, Travelocity, Hotwire, Wotif, ebookers, CheapTickets, Expedia Group Media Solutions, CarRentals.com, Classic Va-*

cations, Expedia Local Expert, Expedia CruiseShipCenters, TravelDoo, SilverRail. (fuente: <https://ir.expediagroup.com/>).

Booking Holdings tiene sus marcas/empresas: *Booking.com, Kayak, Priceline, Agoda.com, Rentalcars.com* y *Opentable* (fuentes: <https://www.bookingholdings.com/>).

A pesar de tener muchas empresas subsidiarias y que varias empresas nacieron dentro de las aerolíneas, ambas agrupan metabuscadores, OTAs, reviews, pero no tienen dentro de sus grupos a ninguna aerolínea.

El usuario que compara precios entre *Expedia, Travelocity, Orbitz* no se da cuenta que las tres pertenecen al mismo grupo. Lo mismo ocurre para el usuario que busca en *Priceline* y *Kayak*.

La mayor OTA de China es *Ctrip*, perteneciente a *Ctrip Group*. Este grupo adquirió *Skyscanner* en 2016.

En lo que respecta a ventas de vuelos un 25% de tickets aéreos son vendidos a través de las OTAs. En lo que respecta a hoteles las proporciones cambian: 50% de las ventas en Estados Unidos y 70% en Europa son realizadas a través de OTAs (Prieto, 2018), principalmente *Expedia* y/o *Booking* (93% en USA y 69% en Europa en 2017). Los usuarios utilizan estas plataformas como puntos de entrada para sus búsquedas restándole mercado a *Google*. Esto permite que *Expedia* y *Booking* puedan hacerse fuertes en el mercado de la publicidad y no obtener ganancias solamente sobre las reservas.

3.7.2 *Google (antes Flights, ahora Travel, o simplemente Google)*

El nacimiento de *Google Flights* en septiembre de 2011 fue gracias a la compra de *ITA Software* por parte de *Google*, anunciada en 2010 y aprobada por el organismo antimonopolio de Estados Unidos en 2011. *ITA Software* “usa algoritmos que combinan y analizan sintácticamente múltiples conjuntos de información de vuelos de las aerolíneas, incluyendo datos de precios y disponibilidad, para crear una base de datos actualizada que se puede usar para realizar búsquedas” (google, 2010). Según *Google*, esta adquisición le permitiría crear nuevas formas más fáciles para que los usuarios encuentren información sobre vuelos online. Esto alentaría a los usuarios a realizar sus compras online beneficiando a los pasajeros, aerolíneas y agencias de turismo online (google, 2010).

La compra no estuvo ajena de controversias. *Kayak*, *Orbitz*, *Expedia*, *TripAdvisor*, *Bing* y varias aerolíneas estaban utilizando *ITA Software* como herramienta de búsqueda y no querían la entrada de un “peso pesado” al sector. *Kayak* (parte de *Expedia*) hasta llegó a realizar una oferta para comprar *ITA* y evitar que pasara a manos de *Google* (Pepitone, 2011).

Resuelto el tema de la adquisición, primeramente google integró los resultados de *ITA Software* a su caja de búsqueda. Por ejemplo, cuando se busca “vuelo de miami a san francisco” dentro de los resultados se verán los diferentes vuelos disponibles con sus duraciones, precios y aerolíneas. Luego con el lanzamiento de *Google Flights*, Google entró plenamente en el mercado de viajes como un metabuscador. La característica innovadora fue permitir la búsqueda sin especificar el destino del viaje. “Los usuarios pueden hacer clic en el mapa y usar los filtros para ver donde pueden ir dentro de ciertos límites de tiempo y dinero” (Pepitone, 2011).

Google Flights compite directamente con el resto de los metabuscadores (por ejemplo con los clásicos *kayak* y *skyscanner*) e indirectamente con las OTAs.



Fig 18: Comparación de popularidad de *Google Flights*, *Kayak* y *Skyscanner* en Estados Unidos

Algo que caracteriza a un metabuscador es que solamente facilita la fase de *shopping*, pero *Google* permite acercarse un paso más, a la fase de *booking* a través de su *instant booking* (reserva instantánea). Es una funcionalidad que está desde 2013 pero poco adoptada en la venta de vuelos (solo ha habido arreglos con *Lufthansa*, *Virgin America* y *Westjet* (Martin, 2016; O’Neill, 2017)) y permite realizar una reserva sin salir

de la interfaz de Google. Esto le ofrece al usuario una experiencia similar a una OTA pero no igual. Google no quiere convertirse en una OTA sino que el foco está puesto en las ganancias que obtiene de los anunciantes del mercado de viajes (aerolíneas, OTAs, hoteles, etc). Cuando un usuario compra a través de Google, éste le pasará los datos de los pasajeros y el medio de pago a la OTA o la aerolínea para que los procesen y efectúen la reserva y el cobro. Luego la confirmación se recibirá por correo electrónico de parte de la aerolínea o la OTA (Google, n.d.). En (Google, n.d.) también se deja en claro al usuario, por si quedan dudas, que “la aerolínea o la OTA proveerá el soporte al cliente para la reserva, incluyendo procesamiento de cambios, cancelaciones [...] y reclamos relacionados con el vuelo” (también ya lo decía Google cuando compró *ITA Software* (google, 2010) al mencionar que no tenían planes de vender *tickets*).

Con *instant booking* las aerolíneas y las OTAs tienen que preguntarse qué prefieren: Conciencia y presencia de marca o ingresos. Si se opta por permitirle al usuario realizar la reserva por Google, quizás se tenga mayor cantidad de ingresos por ventas (máxime si el sitio del proveedor no es óptimo). Ahora bien, eso es al costo de una disminución de usuarios yendo al sitio propio, donde se puede realizar *cross-selling* y *up-selling*, tener más datos del usuario y mejorar la relación con la marca (Bourguignon, 2015).

En 2016 se lanza la app *Google Trips* permitiendo al usuario planificar sus viajes con información de los destinos, itinerarios, cosas para hacer, etc. Además brinda al usuario la información de sus reservas realizadas de vuelos u hoteles. Esta información se obtiene de metadatos de las confirmaciones de reservas enviadas a través correo electrónico por las aerolíneas y OTAs.

El gran paso de Google es reciente y uno más dentro de brindar un servicio integrado para convertirse en un *one-stop shopping*. El 14 de mayo de 2019 agrupó dentro de *google.com/travel* toda la funcionalidad de vuelos, hoteles y paquetes junto con herramientas de recomendación y planificación de viajes.

Nos es menor recordar que Google tiene información del comportamiento de los usuarios (correos electrónicos, mensajes, ubicaciones, dispositivos, búsquedas) y vive con el usuario (si tiene Android o Google Home). Cuando el usuario viaja, Google viaja con él. Esto aporta muchos datos al momento de personalizar.

Es importante notar también que Google no incursiona en el mercado de viajes solamente para aumentar sus ganancias sino porque lo necesita para subsistir. Si no toma

medidas estratégicas los usuarios paulatinamente dejarán de hacer las búsquedas relacionadas con sus viajes en Google y utilizarán solamente a las OTAs más populares como sus herramientas de búsqueda (Prieto, 2018).

Si *Google* gracias a su escala y su ubicuidad logra establecer su *instant booking* de vuelos como un estándar, quedará muy poco lugar para otros metabuscadores y las OTAs se verán desafiadas.

3.7.3 Amazon

El caso de Amazon y sus varias incursiones en el mercado de viajes no ha llegado todavía a buen puerto.

En 2001 hizo un convenio con Expedia para ofrecer los servicios de Expedia dentro del sitio de Amazon a cambio de un pago por parte de la OTA. En 2009 Amazon terminó demandando a Expedia en la corte de Washington por violar el contrato firmado 8 años atrás (Reuters, 2009). También hizo convenios con Hotwire que no prosperaron.

En 2015 Amazon lanzó la plataforma *Destinations* enfocado en escapadas pero la cerró a los seis meses (Kim, 2015). Su fracaso estuvo dado por tener un escaso catálogo de 150 hoteles centrado solo en Estados Unidos.

The screenshot displays the Amazon India flight booking interface. At the top, there's a navigation bar with the Amazon logo, a search bar, and various user options like 'Hello, Hugo', 'Your Orders', 'Try Prime', 'Your Lists', and 'Cart'. Below this, a progress indicator shows three steps: 1. Flight Details, 2. Traveller Details, and 3. Review. The main content area is titled 'Flight details' and shows a flight from New Delhi to Mumbai. The flight is operated by Air India AI-191, with a duration of 2h 10m. The departure is at 21:00 from Terminal 3, Indira Gandhi International Airport, New Delhi. The arrival is at 23:10 at Terminal 2, Chhatrapati Shivaji International Airport, Mumbai. The total airfare is ₹6,514, and there is a ₹270 convenience fee. A 'Proceed to traveller details' button is visible. Below the flight details, there's a 'View baggage and cancellation policy' link. On the right, there's an 'Apply Offer' section showing a ₹400 cashback offer applicable to the flight. The offer details state: 'FLIGHT400 - You will receive the cashback in your Amazon Pay Balance in 48 hours. Details'. There are input fields for 'Have an offer code?' and an 'Apply' button.

Fig 19: Amazon vende vuelos domésticos en India

Fuente: impresión de pantalla del día 20-05-2019 con la cuenta propia en Amazon India

El problema de Amazon es un problema de foco vs diversificación. La mayoría de los líderes en el mercado de viajes se especializan en ello. Excepto Google, no hay otro jugador importante que este en otros negocios (Trefis, 2015). Si Amazon no ha tenido un caso exitoso en viajes todavía es porque ha dedicado su foco en otros menesteres.

Amazon es una amenaza latente para todos los jugadores de viajes (así como *Google Flights* es una amenaza directa para los metabuscadores, Amazon lo es para las OTAs). Amazon no va a poder resistirse a los ingresos que genera el turismo. Morgan Stanley cree que “una combinación de la escala [...] y una habilidad para causar una disrupción en la economía del negocio de viajes online puede dar a Amazon una base para competir en los viajes online” (May, 2019). Amazon tiene una gran base de clientes, puede apalancarse en su membresía *Prime*, implementar menores comisiones dada su espalda financiera, inclusive utilizar Alexa para realizar búsquedas por voz.

El foco de Amazon parece haber vuelto al mercado de viajes de la mano de la venta de pasajes aéreos domésticos en India a mitad de mayo de 2019. Quizás la decisión de ir por los vuelos en vez de hoteles esta vez es la menor cantidad de compañías aéreas con las que lidiar comparado con la cantidad de hoteles. Al hacer clic en *Amazon pay* se puede seleccionar *Flights* y acceder a una “marca blanca” provista por ClearTrip para comprar pasajes en aerolíneas como Vistara UK, GoAir, SpiceJet y Indigo. Los miembros de Prime tienen un descuento en la compra (Schaal, 2019).

3.8 Sugerencias

Las presentes sugerencias e ideas son destinadas a las OTAs para aumentar las posibilidades de ser un ganador que tome todo. Las sugerencias apuntan a mejorar las condiciones de efectos de red, costos de alojamiento múltiple y diferenciación. Evidentemente no podemos modificar la condición de ser un monopolio natural.

3.8.1 Componente social

Para aumentar los efectos de red de usuarios a usuarios se sugiere agregar un componente social donde los usuarios puedan interactuar armando la “red social de viajes”. Las OTAs pueden aprovechar su masa de usuarios para brindar este componente social como un agregado a la plataforma.

Esta red puede permitir intercambiar comentarios de lugares y preguntar a usuarios que ya hayan viajado a X lugar con Y aerolínea, pero lo enriquecedor desde una OTA es el poder armar viajes entre varios usuarios compartiendo información y los pagos. Por ejemplo:

- Una pareja puede tener cada uno su usuario en la plataforma. Aquella persona que compra el viaje puede compartirlo con la otra persona dentro de la plataforma. Esta segunda persona podrá visualizar todos los e-tickets relacionados con el viaje.
- Un grupo de amigos quiere organizar un viaje. No va a haber una persona que pague todos los pasajes o todos los hoteles. Un amigo puede crear el viaje en la plataforma, invitar a sus amigos a colaborar en la planificación y en el pago de los diferentes servicios. La plataforma permite pagos con múltiples tarjetas de distintas personas. Inclusive pueden armar un fondo para el viaje. Todos tienen acceso a los *e-tickets* y *vouchers* desde sus dispositivos móviles.
- Para los usuarios más socializadores se puede ofrecer la posibilidad de conocer otras personas que hayan comprado por la plataforma que estén por abordar el mismo avión, llegando al mismo destino o que van a tener un itinerario similar.

Al agregarle un componente social a la plataforma los usuarios van a darle más valor si van a poder interactuar con otros usuarios relevantes. A más usuarios, mayor valor.

3.8.2 Programas de fidelidad

Las OTAs deberían copiar los programas de millas que tienen actualmente las aerolíneas como LATAM o Gol a través de *smiles*. Esto aumentaría el costo de alojamiento múltiple, además de traer nuevos clientes a la plataforma.

Las aerolíneas permiten juntar millas, las OTAs pueden diseñar un programa de acumulación de puntos.

Se sugiere que la obtención de puntos sea por:

- La compra de productos a través de la plataforma
- Regalos de la plataforma para promocionar productos o para captar clientes
- La suscripción a un programa con abono mensual
- A través de terceros mediante la venta de puntos “al por mayor”

Con los puntos se debería poder:

- Canjearlos por todos los productos de la OTA
- Canjearlos, mediante convenios con otras empresas, por productos no necesariamente relacionados con turismo.

3.8.3 Usuarios creadores de paquetes

Una propuesta que se suma a la del componente social propuesto en 3.8.1, que aumenta los efectos de red incrementando la liquidez, novedad y movilidad (tal como se explica en 2.2.5.2 Fortaleza de los efectos de red) y que permite satisfacer las posibles necesidades heterogéneas de los usuarios, es la sumar un lado a la plataforma para usuarios creadores de paquetes.

Un usuario creador de paquetes puede crear paquetes cerrados con temáticas específicas. Por ejemplo:

- Una persona especializada en historia de Roma puede armar un paquete temático: “Huellas del Imperio Romano” (otros ejemplos pueden ser paquetes religiosos, paquetes para deportes específicos, paquetes para grupos sociales, etc).
- Puede armar el paquete para X cantidad de personas utilizando los productos ya presente en la plataforma como vuelos y hoteles, y agregando los suyos propios como un cronograma de actividades y excursiones.
- Los paquetes creados se ofrecen por la plataforma. La calidad del paquete se puede evaluar por medio de *reviews*.

De esta manera se generan productos para el *long tail*, aumentando el efecto de red y la oferta ante una diferenciación específica por transacciones.

3.8.4 Extenderse en la cadena de valor y experiencia del usuario

Dado que las aerolíneas se están metiendo en el negocio de las OTAs y los metasearches también, se sugiere extenderse en la cadena de valor.

Extenderse en la cadena de valor hacia las aerolíneas implica brindar el servicio del vuelo como si fuera la misma OTA. Una opción es que la OTA compre aviones, pero esto estaría muy lejos del core de negocio y de las capacidades organizacionales. Las alternativas son hacer acuerdos comerciales con empresas de *charters* o comprar cupos a las aerolíneas. De esta manera la OTA dejaría de ser un mero agente a ser un proveedor de viajes.

Para extenderse hacia los metabuscadores y a los momentos de soñar y de hacer planes descritos en 3.4.1.1.1 Búsqueda y negociación, es necesario generar contenido o que los mismos usuarios generen contenido que sirvan de inspiración para otros viajeros. Como alternativa, se pueden desarrollar interfaces que escapen a la caja de búsqueda tradicional y sean cuadros de búsqueda con texto libre. Por ejemplo: “vacaciones en la playa con amigos”.

3.8.5 Segmentación y personalización

La personalización aumenta los costos de alojamiento múltiple. Se sugiere recolectar todos los datos disponibles (incluso comprar datos), aprender y mejorar en el talento organizacional para interpretar esos datos. Luego personalizar los contenidos y notificaciones de acuerdo a cada viajero.

3.8.6 Comercio conversacional

Según (Martin, 2016; O’Neill, 2017) los grandes gigantes de la tecnología GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) están invirtiendo mucho en software y hardware para imponer sus plataformas y ecosistemas entre los usuarios. Los asistentes virtuales, combinando chat, voz y gestos pueden revolucionar las formas de buscar, comunicar, compartir y comprar. Actualmente las transacciones realizadas a través del *comercio conversacional* son insignificantes, pero los gigantes están invirtiendo mucho en esta tecnología. Los gigantes invierten en procesamiento de lenguaje y AI, además recolectan muchos datos de los usuarios comparado con los que pueden recolectar las OTA y las aerolíneas.

Lo importante para las OTAs es que no se conviertan en un mero alimentador de datos de los GAFAM, sino que tomen un rol protagonista en las búsquedas conversacionales.

Se sugiere que investiguen y desarrollen tecnologías para tener asistentes virtuales. Estos no solo van a servir para los momentos de *shopping*, sino también para la asistencia en el destino.

4 Conclusión

El abordaje del mercado de viajes desde una perspectiva de mercados de red nos dio un marco conceptual para analizar los jugadores, sus relaciones y posibilidades de que uno pueda ganar todo el mercado. Así como el ingeniero civil realiza varios planos para describir y entender una construcción, el presente análisis es un enfoque que tiene que complementarse con otros para tomar las decisiones de negocio acertadas.

El análisis de las plataformas que componen el mercado nos indica que las OTAs no compiten solamente contra otras OTAs sino que compiten en un mercado complejo contra plataformas que surgen de componer metabuscadores y otras OTAs o sitios de las aerolíneas tal como se ilustra en la Fig 5: Networked-market donde compiten las Online Travel Agencies. Si un cliente transacciona en una de estas plataformas, no transacciona en otra. Consecuentemente, si aumentan las transacciones en una plataforma, disminuyen en otra. De esto se desprende que si un metabuscador alcanza una masa crítica de usuarios y logra que las aerolíneas tengan que afiliarse brindando medios de pago locales, podría ejercer un gran control en el mercado. Google podría ser este metabuscador.

Es necesario notar que ninguna de las OTAs, GDS o Metabuscadores son meros intermediarios técnicos o plataformas puras donde todos los usuarios se afilian. En los tres existen integraciones técnicas o acuerdos comerciales del lado de los usuarios proveedores/vendedores. No solo no son simples intermediarios, sino que han ido dejando sus modelos de negocio tradicionales y fueron metiéndose en los negocios de los otros jugadores. Las aerolíneas volaban sus aviones, las GDSs eran mayoristas y facilitadores de tecnología, las OTAs eran aquellos dueños de la última milla hacia el cliente y los metabuscadores eran meros comparadores de precios de OTAs. En la actualidad no existe un “jugador puro” que solo se dedique a su negocio original. Todos van incursionando en los negocios del resto convirtiéndose en “jugadores mixtos” dentro de un continuo multidimensional donde podemos hacer un eje por cada negocio original o capacidad clave dentro de esos negocios originales.

Las aerolíneas ya no solamente vuelan aviones sino que han incursionado en venta de hoteles, autos, seguros de viaje, y demás productos que se podían encontrar en las OTAs o promocionados por los metabuscadores. No solamente venden productos sueltos sino también paquetes, algo otrora exclusivo de las OTAs. Las aerolíneas han ido aún más

allá con sus programas de puntos, pudiendo canjear ahora sus puntos no solo por vuelos, hoteles y productos relacionados con turismo sino por cualquier cosa a través de *amazon*.

Los metabuscadores en sus inicios eran *crawlers* de OTAs y se transformaron en canales de marketing. Tanto las aerolíneas como las OTAs tienen en su “mix de marketing” a varios metabuscadores no solo para traer clientes a sus sitios sino porque está también allí la competencia.

Las OTAs nacieron *online* como empresas de tecnología. Sus innovaciones tecnológicas eran barreras de entrada para el resto. Actualmente la tecnología es un *commodity* y está disponible. Las aerolíneas han mejorado mucho sus sitios web y la experiencia de compra, con el agregado que permiten personalizar mejor sus productos.

Las OTAs son las que están en el medio del mercado con acceso a ambos lados: proveedores y clientes. Asimismo es la más atacada. El análisis de los cuatro factores (2.2.1- Factores del winner take all) no solo nos permitió identificar la situación vulnerable de las OTAs frente al resto de las empresas sino que también nos dio un marco para plantear estrategias que pueden seguirse para competir.

Respecto a la situación, gracias del estudio *descriptivo-analítico* podemos volver a la hipótesis de la tesis y afirmar que las OTAs no están en un mercado donde existan las condiciones para que uno gane todo. Despegar como *first mover* de LATAM o cualquier otra empresa no puede apalancarse o confiarse de la misma manera que lo pudo hacer *windows* en su momento en el mercado de software o *google* actualmente en las búsquedas online. Si hubiese altas posibilidades de que un ganador tome todo sería un desincentivo para cualquier empresa que no haya entrado a tiempo en el mercado. Todo lo contrario, tanto los jugadores actuales y los que puedan sumarse pueden tomar parte del mercado.

Las OTAs pueden tomar medidas estratégicas para aumentar las barreras de entrada. En 3.8 Sugerencias se presentaron varias estrategias que pueden aplicarse desde el marco de estudio pero seguramente no son las únicas y cada empresa puede tomar cada factor y plantearse alternativas para mejorarlo.

El análisis de la tesis tiene su enfoque puesto en el mercado de vuelos. Se recomienda ampliar el análisis teniendo en cuenta más variables, a saber:

- del lado de los proveedores, tener en cuenta los hoteles, autos, actividades, etc. Analizar cómo se ven afectados los efectos de red, principalmente si la plataforma puede armar paquetes.
- agregar los medios de pago como un lado de la plataforma.
- evaluar otros lados tales como agencias afiliadas o anunciantes.

De acuerdo al análisis de empresas relevantes, el mercado a nivel global tiende a concentrarse en pocos grupos económicos (los más grandes actualmente: Expedia y Booking Holdings). Dada la tracción que tienen pueden obtener ingresos más allá de las reservas, a través de la publicidad en sus propias plataformas. Es necesario seguir observando de cerca los movimientos de Google dentro del sector y mirar a Amazon para ver qué cambios disruptivos puede realizar cuando ponga el foco en el mercado de viajes.



Universidad de
San Andrés

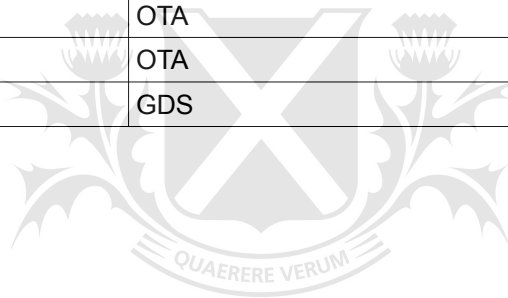
5 Apéndices

Apéndice I: Lista de empresas del sector a nivel global

Esta lista fue confeccionada durante la investigación y realización de la tesis.

Nombre de empresa	Tipo
123milhas	OTA de millas
abacus	GDS
agoda	OTA
airbnb	OTA
almando	OTA
amadeus	GDS
Apollo	GDS
atpco	Bases Tarifarias
avantrip	OTA
bestday	OTA
booking	OTA
cheapflights	Metasearch
cheaponair	OTA
cvc	TA - OTA
despegar	OTA
eDestinos	OTA
expedia	OTA
falabella viajes	OTA
farelogix	Price and search engine
galileo	GDS
garbarino viajes	OTA
google flights	Metasearch
google trips	trip planner
hipmunk	Metasearch
hotel urbano	OTA
iata	Organismo regulador
ita software	Price and search engine
kayak	Metasearch
kiusys	Software company
kiwi	OTA
maxmilhas	raro
momondo	Metasearch
Navitaire	Software company
orbitz	OTA
priceline	OTA

routehappy	bases tarifarias
sabre	GDS
skiplagged	Metasearch
skyscanner	Metasearch
submarinoviagens	OTA
travelgenio	OTA
travelocity	OTA
travelport	GDS
Travelsky	GDS
tripactions	OTA
tripadvisor	Metasearch
trivago	Metasearch
TTI	Software company
turismo city	Metasearch
viaja net	OTA
viajar	OTA
viator	OTA
worldspan	GDS



Universidad de
San Andrés

6 Bibliografía

- (Delegation of the European Commission to the Competition Committee). (2009). Roundtable on two-sided markets. In *DAF/COMP/WD*.
- Amadeus. (2017). Amadeus global report 2017. Retrieved November 15, 2018, from <https://corporate.amadeus.com/documents/en/corporate-sustainability/report/amadeus-global-report-2017.pdf>
- ATPCO. (2019). Optional Services Industry Sub Codes.
- Bacon, T. (2017). "Segment of One" and the Evolution of Airline Pricing. Retrieved April 9, 2019, from <https://w3.accelya.com/blog/segment-of-one-and-the-evolution-of-airline-pricing>
- Bilotkach, V. (2007). Distribution of Airline Tickets: A Tale of Two Market Structures, 1–29.
- Bilotkach, V., & Rupp, N. (2012). *Buyer subsidies in two-sided markets: Evidence from online travel agents*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2045075>
- Bilotkach, V., Rupp, N. G., & Vivek, P. (2013). *Value of a Platform to a Seller: Case of American Airlines and Online Travel Agencies* (No. 13-08). NET Institute.
- Bourguignon, C. (2015). What metasearch sites adopting instant booking for hotels really means. Retrieved from <https://www.phocuswire.com/What-metasearch-sites-adopting-instant-booking-for-hotels-really-means>
- Broadfoot, P. (2017). *Xcelerate: Innovate your business model, disrupt your market, fast-hack into the future*. Vivid Publishing. Retrieved from <https://www.amazon.com/Xcelerate-Innovate-business-disrupt-fast-hack/dp/1925590305>
- centreforaviation.com. (2018). Latin America Aviation Outlook 2018: A crop of new low cost carriers continue full steam ahead. Retrieved November 17, 2018, from <https://centreforaviation.com/analysis/airline-leader/latin-america-aviation-outlook-2018-411202>
- Clemons, E. K., Gu, B., & Row, M. C. (2003). *eCommerce and eDistribution: Understanding The Role of Power When Selecting Alternatives Channel Strategies*.
- comScore. (2018). *Worldwide Travel Path to Purchase 2017*. Retrieved from <https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/wp-content/uploads/2018/03/comScore-worldwide-Path-to-Purchase-2017.pdf>
- Despegar.com. (n.d.). Despegar - Cargos por servicio. Retrieved March 20, 2019, from <https://comercial.despegar.com/cl/terminos-y-condiciones-de-compra-online>
- Despegar.com. (2017). Registration Statement. Retrieved November 25, 2018, from <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1703141/000119312517257784/d425250df1.htm>
- Despegar.com. (2018). *Corporate Presentation as of 2017*. Retrieved from https://s22.q4cdn.com/820444807/files/doc_presentations/2018/Despegar-Corporate-Presentation-March-2018_For-WEB_v2.pdf
- Eisenmann, T. Platform-Mediated Networks: Definitions and Core Concepts (2007).

- Eisenmann, T. Winner-Take-All in networked Markets (2007).
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. Van. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101. Retrieved from <http://wiki.aalto.fi/download/attachments/38374131/van+alstyne+hbr+two-sided+markets.pdf>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. Van. (2011). Platform Envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270–1285.
- Farrell, J., & Saloner, G. (1987). Competition, Compatibility and Standards: the Economics of Horses, Penguins and Lemmings. *Product Standardization and Competitive Advantage*.
- Gevelber, L., & Heckmann, O. (2016). Viajes: Cuatro momentos móviles que están cambiando el camino del consumidor. Retrieved February 16, 2019, from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/móvil/travel-trends-4-mobile-moments-changing-consumer-journey/>
- Global Business Travel Association. (2017). Extending Business Travel into Leisure Time – Bleisure Study, (June), 1–24. Retrieved from file:///Users/hsin-peiwu/Downloads/Hilton___Bleisure_Study_Preview.pdf
- google. (2010). Facts about Google's acquisition of ITA Software. Retrieved from <https://www.google.com/press/ita>
- Google. (n.d.). Book flights on Google - Travel help. Retrieved from <https://support.google.com/travel/answer/7515668?hl=en>
- Google. (2014). *2014 Traveler Road To Decision*. Retrieved from https://storage.googleapis.com/think/docs/2014-travelers-road-to-decision_research_studies.pdf
- Granados, N. F., Gupta, A., & Kauffman, R. J. (2006). The Impact of IT on Market Information and Transparency: A Unified Theoretical Framework. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(3), 148–178.
- Granados, N. F., Kauffman, R. J., & King, B. (2008a). How Has Electronic Travel Distribution Been Transformed? A Test of the Theory of Newly Vulnerable Markets. *Journal of Management Information Systems*, 25(2), 73–96. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222250204>
- Granados, N. F., Kauffman, R. J., & King, B. (2008b). The emerging role of vertical search engines in travel distribution: a newly-vulnerable electronic markets perspective. In *Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Granados, N. F., Kauffman, R. J., Lai, H., & Lin, H. (2011). Decommoditization, Resonance Marketing, and Information Technology: An Empirical Study of Air Travel Services amid Channel Conflict. *Journal of Management Information Systems*, 28(2), 39–74. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280203>
- Hagiu, A., & Jullien, B. (2011). Why do intermediaries divert search? *The RAND Journal of Economics*, 42(2), 337–362. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2011.00136.x>
- Hinote, A. (2018). Examining the Travele Decision P Who , What , When , Where , Why , How Much ? Retrieved February 17, 2019, from <https://www.vrmintel.com/examining-travelers-decision-process-much/>
- IATA. (n.d.). *New Distribution Capability*. IATA. Retrieved from <https://www.iata.org/whatwedo/airline-distribution/ndc/Pages/default.aspx>

- IATA. (2006). IATA Economics Briefing No. 5: Airline Cost Performance, 48. Retrieved from http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/airline_cost_performance.pdf
- International Air Transport Association. (2018). 2018 Passenger Survey Highlight, 27. Retrieved from [chrome-extension://cbnaodkpfiniipjblikofhllhcickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=https://www.iata.org/publications/store/Documents/GPS-2018 Highlights.pdf](chrome-extension://cbnaodkpfiniipjblikofhllhcickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=https://www.iata.org/publications/store/Documents/GPS-2018%20Highlights.pdf)
- Kim, E. (2015). Amazon just shut down a travel site it launched 6 months ago. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/amazon-destinations-shuts-down-2015-10>
- Koo, B., Mantin, B., & O'Connor, P. (2011). Online distribution of airline tickets: Should airlines adopt a single or a multi-channel approach? *Tourism Management*, 32(1), 69–74.
- Las tarifas de American Airlines ya no se ofrecen en Despegar.com. (2013). Retrieved December 3, 2018, from <https://web.archive.org/web/20130823000144/http://www.aa.com/pubcontent/es/urls/despegar.jsp>
- LATAM. (n.d.-a). Club LATAM Pass - Términos y Condiciones. Retrieved from <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/milesplatformprod-assets/TyC+Club+LATAM+Pass.html>
- LATAM. (n.d.-b). LATAM - Cargos por servicio. Retrieved March 20, 2019, from https://www.latam.com/es_un/cotiza-y-compra/cargos-por-servicio/
- Localytics. (2019). *Travel & Lifestyle App Benchmarks H2 2018*. Retrieved from <https://www.localytics.com/lp/cheat-sheet-travel-lifestyle-app-benchmarks-h2-2018/>
- Marcken, C. De. (2003). Computational Complexity of Air Travel Planning, 1–51.
- Martin, G. (2016). Google Exec Says Master Plan in Travel Is More Connector Than Booker. Retrieved from <https://skift.com/2016/09/28/google-exec-says-master-plan-in-travel-is-more-connector-than-booker/>
- May, K. (2019). Amazon may not be able to resist the lure of online travel. Retrieved from <https://www.phocuswire.com/Amazon-online-travel-disruption-analysis>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2018). *Machine, platform, crowd: harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Microsoft. (2019). Windows 10 Mobile End of Support: FAQ. Retrieved February 7, 2019, from <https://support.microsoft.com/en-us/help/4485197/windows-10-mobile-end-of-support-faq>
- O'Neill, S. (2017). Google Flights Gains Popularity Among Millennials as It Adds Booking Sites. Retrieved from <https://skift.com/2017/03/22/google-flights-gains-popularity-among-millennials-as-it-adds-booking-sites/>
- Pepitone, J. (2011). Google launches Flight Search - with a cool feature rivals lack. Retrieved from https://money.cnn.com/2011/09/13/technology/google_flight_search/
- Prieto, M. (2018). Today's eCommerce Leaders Will Be Tomorrow's Dominant Advertising Platforms. Retrieved from <https://medium.com/traveltechmedia/todays-ecommerce-leaders-will-be-tomorrow-s-dominant-advertising-platforms-f5d1339e4311>
- Prieto, M. (2019). The State of Online Travel Agencies - 2019. Retrieved from <https://medium.com/traveltechmedia/the-state-of-online-travel-agencies-2019-8b188e8661ac>
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business, what you need to know about data mining and data-analytic thinking*.

- Reuters. (2009). Amazon takes Expedia to court. Retrieved from <https://www.cnet.com/news/amazon-takes-expedia-to-court/>
- Schaal, D. (2019). Amazon Launches Flight Bookings in India in a Superapp Strategy. Retrieved from <https://skift.com/2019/05/16/amazon-launches-flight-bookings-in-india-in-a-superapp-strategy/>
- Schwieterman, J. P. (1985). Fare is fair in airline deregulation: The decline of price discrimination. *Regulation*, 1(9), 32–38.
- SITA, & ATW. (2017). *Air Transport Industry The passenger IT Trends survey*. Sita.
- Skiplagged. (n.d.). What is a “hidden-city” flight? Retrieved February 25, 2019, from <https://support.skiplagged.com/hc/en-us/articles/115003286687-What-is-a-hidden-city-flight->
- Strauss, M. (2010). *Value Creation in Travel Distribution*. lulu.com.
- Strauss, M. (2018). The reality behind NDC: Why NDC won't break down the GDS oligopoly - yet. Retrieved from <https://www.travel-industry-blog.com/travel-industry/ndc/>
- thinkwithgoogle. (2018a). *Argentina: cómo acompañar a los viajeros en su próximo destino*. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/argentina-como-acompanar-los-viajeros-en-su-proximo-destino/>
- thinkwithgoogle. (2018b). *Chile: cómo acompañar a los viajeros en su próximo destino*. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/chile-como-acompanar-los-viajeros-en-su-proximo-destino/>
- thinkwithgoogle. (2018c). *México: cómo acompañar a los viajeros en su próximo destino*. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/mexico-como-acompanar-los-viajeros-en-su-proximo-destino/>
- Trefis. (2015). Why Did Amazon Quit The Online Travel Market? Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/10/20/why-did-amazon-quit-the-online-travel-market/#5103ccc27581>
- Varian, H. R. (2010). *Microeconomía intermedia, un enfoque actual* (Octava edi). Antony Bosch Editor.