El Futuro de las Agencias Multinacionales de Viajes Corporativos en América Latina

Scenario Planning para Agencias de Viajes Corporativos Multinacionales

Septiembre 2008

HERMES
Management Consulting

Indice

¿Qué es Scenario Planning? 1
Abstract 1
Metodología 2
Mercado de Viajes Corporativos en América Latina 3
    Shocks Externos 3
        Rápido crecimiento en la penetración de Internet 3
        Esfuerzo de las aerolíneas por reducir costos 5
    Estructura 6
        Demanda 6
        Competencia 7
        Proveedores 8
    Conducta 13
    Performance 14
Escenarios posibles 15
Impacto económico 18
Apéndice 21
    Metodología 21
    Factores determinantes en los escenarios 23
Acerca de Hermes Management Consulting 33

Scenario Planning para Agencias de Viajes Corporativas Multinacionales en América Latina

¿Qué es Scenario Planning?

Muchas veces se trata de entender o analizar el futuro con predicciones, en muchos casos extrapolando datos del pasado al futuro. El enfoque por escenarios estable que solamente algunas variables se pueden proyectar, mientras que gran parte simplemente son desconocidas.

Scenario Planning es un proceso estructurado que permite analizar y anticipar el futuro. Pretende examinar diversos futuros posibles, su impacto en los individuos, organizaciones o sociedades, para identificar direcciones estratégicas que sean convenientes independientemente de cómo se desarrolle el futuro.

Abstract

¿Qué deberían hacer las agencias de viaje si las a**erolíneas continúan bajando las comisiones y *overrides*?** ¿Cómo lograr una **mayor productividad**? ¿Qué **nuevos negocios** se pueden desarrollar en el futuro para las agencias de viajes?

Estas son algunas de las preguntas que las agencias de viajes corporativos se plantean en América Latina. Sin embargo, cada una de estas preguntas tiene diversas respuestas dependiendo de cómo se desarrolle el mercado en los próximos años.

Este reporte consolida y resume los resultados de un estudio independiente realizado en 2008 por Hermes Management Consulting (Hermes) en America Latina (Brasil, Mexico, Colombia, Argentina y Chile). El estudio fue encargado por Amadeus para:

- Analizar el mercado de viajes corporativos y sus principales tendencias en America Latina
- Identificar los principales factores que afectarán a las TMC's (*Travel Management Companies*) en los próximos 3 a 5 años
- Desarrollar disinto(s) escenario(s) sobre el marcado de viajes corporativos en America Latina y su impacto en el negocio de una TMC modelo

El objetivo de este reporte es presentar el estudio realizado, el análisis de las tendencias en el mercado de viajes corporativos en America Latina y las recomendaciones para ayudar a las agencias de viaje a atender las necesidades de sus clientes.

Es la primera vez que un estudio como este es desarrollado en America Latina y por lo

tanto representa una oportunidad para las agencias de viajes en la región.

Metodología

Se seleccionó una muestra de agencias de viaje, proveedores – aerolíneas, hoteles – y corporaciones en cada país, con quienes se realizaron entrevistas para entender las tendencias del mercado para los próximos 3 a 5 años y los principales factores determinantes de la evaluación. Con esto se identificaron los distintos escenarios para el mercado de viajes corporativos en América Latina.

Además, se desarrolló un modelo económico-financiero para una TMC modelo para entender y estimar el impacto de las diferentes estrategias y los posibles desarrollos del mercado en el negocio de una TMC.

En el apéndice se puede encontrar una explicación detallada de la metodología.

Mercado de Viajes Corporativos en América Latina

En los últimos años, la industria de viajes en América Latina ha sufrido 3 grandes *shocks* externos que impactaron la estructura de la industria, la conducta y el desempeño de los participantes:

- Rápido crecimiento en la penetración de Internet
- Esfuerzo de las aerolíneas por reducir costos
- Precio récord del petróleo, acelerando las tendencias

La estructura de la industria también está en plena transformación:

- La **demanda** de viajes corporativos ha tenido un crecimiento sostenido en la región. Las corporaciones multinacionales negocian directamente con los proveedores, y las pequeñas empresas se enfocan en los precios y como optimizar el gasto
- Se ha intensificado la **competencia** entre las distintas agencias, donde gracias al aumento en la penetración de Internet, las agencias online están comenzando a entrar en el segmento de las pequeñas y medianas empresas. Además, se profundiza la tendencia hacia los canales directos de distribución, como una respuesta al esfuerzo por reducir los costos
- Los **proveedores**, principalmente debido a las presiones para reducir costos y la aparición de las aerolíneas de bajo costo (*Low Cost Carriers* – LCC) han reducido las comisiones e impulsado los canales directos de distribución

Ante estos cambios en la estructura de la industria, el mercado de agencias de viajes corporativos se ha consolidado, y las agencias han diversificado sus negocios, desarrollando otras fuentes de ingresos para intentar mantener la rentabilidad dado el alto nivel competitivo, además de lograr crecer en volumen, y así mejorar su posición en la negociación frente a las aerolíneas.

El desempeño de las TMCs ha empeorado, dado que no han podido trasladar a sus clientes la totalidad de los ingresos perdidos de las aerolíneas debido a la alta competencia por precio.

Shocks Externos

Rápido crecimiento en la penetración de Internet

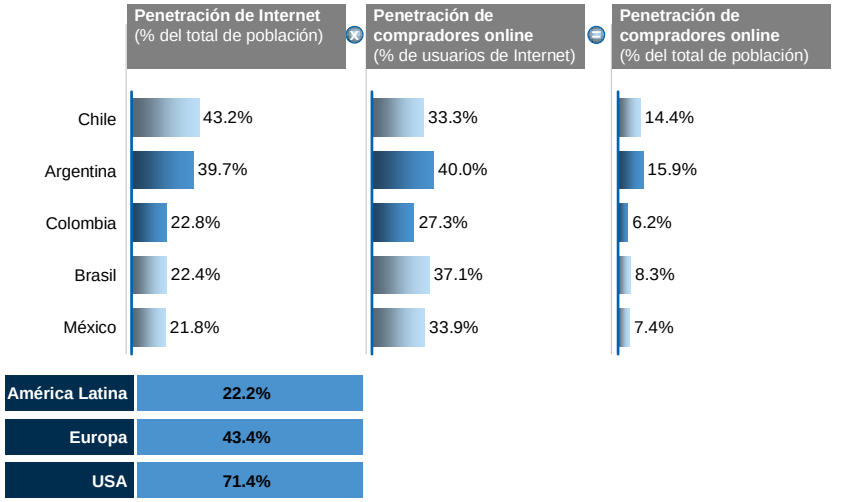
La penetración de Internet[1] en América Latina es 22% (2007), menor que en USA y Europa, aunque Chile y Argentina, los países con mayor penetración de Internet, presentan niveles comparables a Europa (ver Cuadro 1).

La penetración de compradores online[2] es el principal factor determinantes de la penetración del mercado de ventas online, especialmente en Argentina (el país con mayor penetración del mercado de ventas online – 16%) y Colombia (el país con

[1] Usuarios online/población
[2] Compradores online/usuarios online

menor penetración – 6%), aunque la penetración es todavía baja en comparación con mercados más avanzados, como USA (71%).

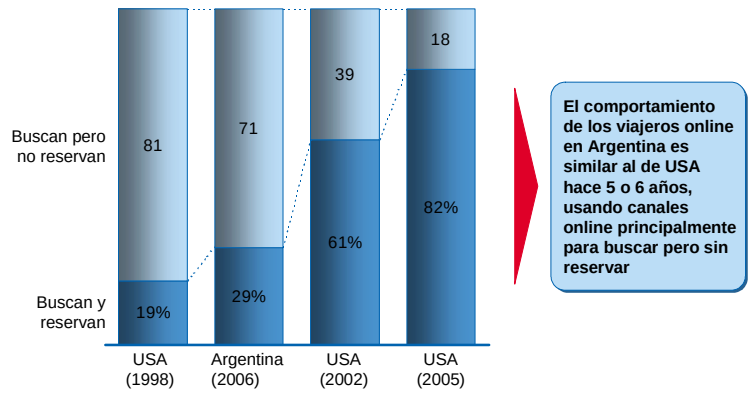
Cuadro 1
COMPRADORES ONLINE POR PAIS
2007



Fuente: D'Alessio IROL; análisis del equipo

En el caso de Argentina, la penetración del mercado de viajes online es similar a la de USA 5 o 6 años atrás (ver Cuadro 2).

Cuadro 2
COMPORTAMIENTO DE VIAJEROS ONLINE
% de viajeros



Fuente: Travel Industry of America Association's Traveler's (Use of the Internet 2005 Edition), D'Alessio IROL; análisis del equipo

Aunque más tarde que en Europa y USA, las herramientas de *self-booking* están comenzando a utilizarse cada vez más en América Latina, principalmente impulsadas por:

- Políticas de la casa matriz de las empresas multinacionales, que ya han implementado o están implementando las mismas herramientas en Europa o USA
- La penetración de Internet, que es alta en las corporaciones, y que crece en los usuarios residenciales a mayor ritmo que en otras regiones

Sin embargo, la fragmentación del contenido, principalmente en Brasil y México, es la principal barrera para la adopción de las herramientas de self-booking en la región.

Esfuerzo de las aerolíneas por reducir costos

El combustible representa 50% del costo total de las aerolíneas y se espera que continúe aumentando en el próximo año. Lo único que las aerolíneas pueden hacer para disminuir el impacto es utilizar aviones más eficientes en el consumo de combustible, por lo que las aerolíneas están ordenando aviones de nueva generación para reemplazar sus actuales flotas.

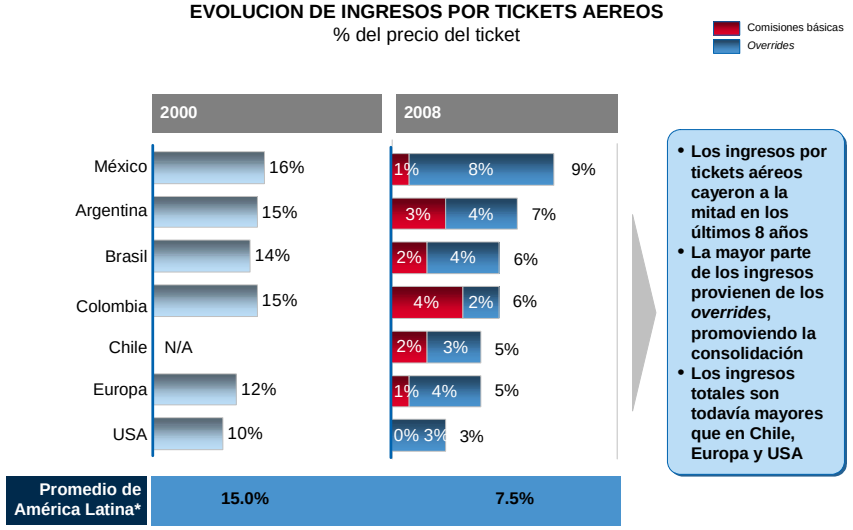
Además, las aerolíneas se están enfocando en la reducción de costos en varios rubros:

- **Personal**, mediante la automatización de los procesos (ej.: *check-in* online y auto *check-in* en los aeropuertos)
- **Servicios** (ej: reduciendo las comidas ofrecidas en los vuelos)
- **Distribución** mediante la desintermediación de los canales de distribución (distribución online a través de los sitios de Internet de las aerolíneas, reducción de comisiones a las agencias de viaje, *booking-fees* a GDSs y *service-fees* a las tarjetas de crédito).

Las comisiones básicas y *overrides* promedio de las aerolíneas a las agencias se redujeron a la mitad en los últimos 8 años (15.0% en 2000 vs. 7.5% en 2008), aunque todavía son mayores que en Europa (5.0%) y USA (3.0%).

La composición de estas comisiones también cambió. Actualmente la mayor parte proviene de los *overrides* mientras que hace 8 años provenía de las comisiones básicas. Este cambio ha promovido la consolidación de agencias de viajes (ver Cuadro 3).

Cuadro 3
EVOLUCION DE INGRESOS POR TICKETS AEREOS
% del precio del ticket



* sin Chile

Fuente: Entrevistas con expertos de la industria; análisis del equipo

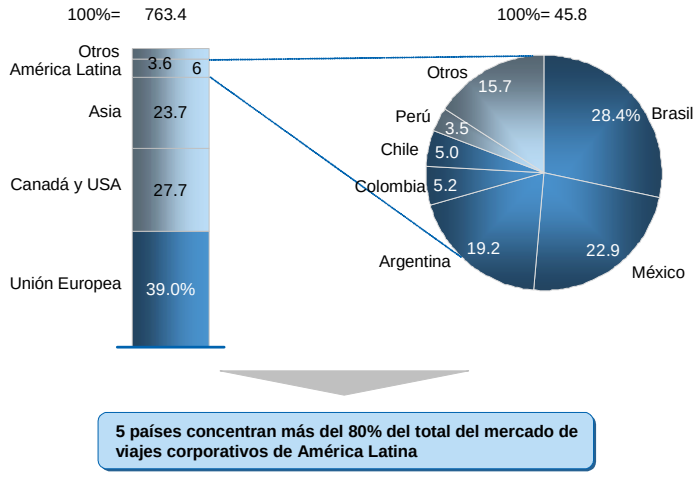
Es esperable que las aerolíneas continúen reduciendo las comisiones básicas y especialmente los *overrides*, siguiendo la tendencia de USA y Europa, para continuar reduciendo costos.

Estructura

Demanda

América Latina representa 6% del mercado mundial de viajes corporativos en 2007, y los 5 principales países (Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile) concentran mas del 80% del mercado de viajes corporativos de América Latina (ver Cuadro 4).

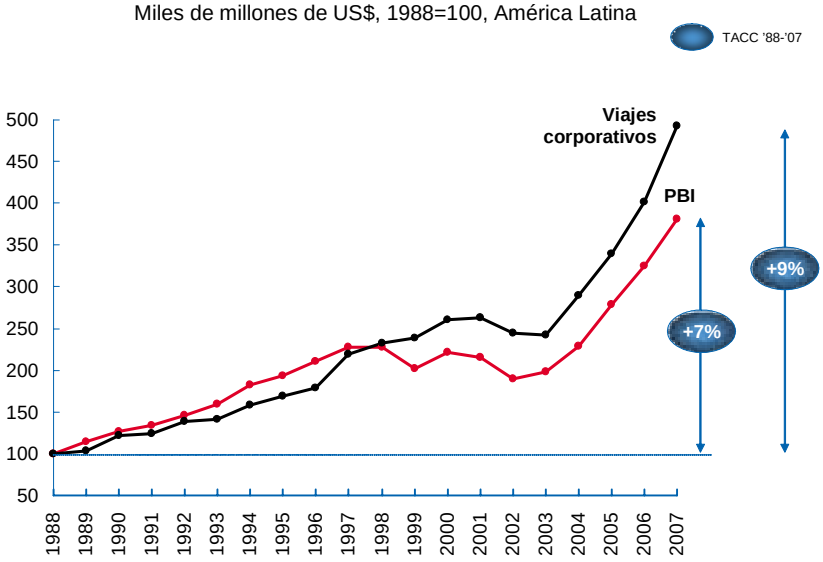
Cuadro 4
APERTURA DEL MERCADO DE VIAJES CORPORATIVOS
Miles de millones de US$, 2007



Fuente: World Travel & Tourism Council; análisis del equipo

El mercado de viajes corporativos en América Latina creció a un ritmo anual del 9% desde 1988, alineado con el crecimiento del PBI del 7% anual (ver Cuadro 5).

Cuadro 5
EVOLUCION DEL PBI Y DEL MERCADO DE VIAJES CORPORATIVOS
Miles de millones de US$, 1988=100, América Latina



Fuente: International Monetary Fund, World Travel & Tourism Council; análisis del equipo

Existen dos grandes segmentos de clientes, Corporaciones Multinacionales (*Multinational Corporations* - MNCs) y Pequeñas y Medianas Empresas (*Small and Medium Enterprises* - SMEs), no solamente diferenciándose por el volumen del gasto

en viajes, sino también por los requerimientos particulares de cada uno.

- MNCs
  Demandan apoyo en la gestión integral de los viajes, donde las principales necesidades son las siguientes:
  - **Servicio uniforme en toda la región** y/o en todo el mundo con proveedores reconocidos (TMCs líderes)
  - Control y gestión de las **políticas de viaje**
  - Manejo y mantenimiento de los **perfiles de los clientes**
  - **Control y gestión del gasto**, **MIS** (estadísticas y reportes), **facturación especializada** (con centros de costos, *help-desk*, etc.)
  - Adopción de las **herramientas de *self-booking***
  - **Integración** de las herramientas de ***self-booking*** con el **ERP**
  - Información para garantizar la **seguridad** de los pasajeros

  Las MNCs que cuentan con un travel manager se enfocan principalmente en optimizar el gasto total del viaje y en cómo una TMC puede ayudar para lograrlo. Por otro lado, aquellas MNCs en las que el área de Compras o Finanzas maneja el gasto de viajes tienden a enfocarse solamente en los *transaction-fees*.

- SMEs
  - **Menor precio**
  - Acceso a **tarifas negociadas**
  - La mayoría **no tiene políticas de viajes** o son **muy simples**
  - En general, requieren un servicio de ***fullfillment* standard**, y procesos de **facturación**, **reportes** y **control** y gestión de **gastos muy simples**

Competencia

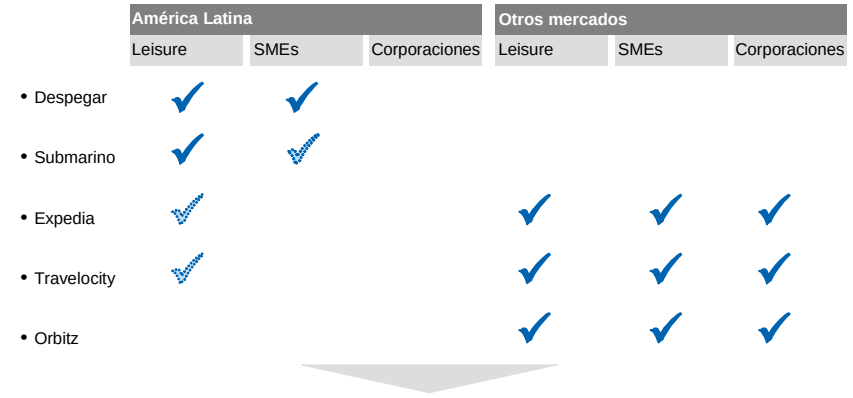
Las TMCs tienen operaciones en diferentes países de América Latina, que en algunos casos son propias y en otros son franquicias. Las principales razones son:

- Falta de recursos y/o tiempo para desarrollar operaciones propias en todos los países, además de que América Latina no es una región estratégica
- Algunas TMCs prefieren asociarse con agencias locales grandes, que tienen un extenso y profundo conocimiento del mercado. Esto les permite tener presencia en todos los mercados reduciendo la exposición al riesgo de crisis económicas y políticas en estos países

Aproximadamente 50% de las agencias de las TMCs multinacionales en los principales países de América Latina son franquicias.

Las agencias de viajes online (*Online Travel Agencies*-OLTAs), aún con espacio para crecer en el segmento leisure, están comenzando a entrar en el segmento de las pequeñas y medianas empresas (SMEs), sabiendo que estas están principalmente enfocadas en reducir el precio y que sus políticas de viajes son muy básicas o inexistentes (ver Cuadro 6).

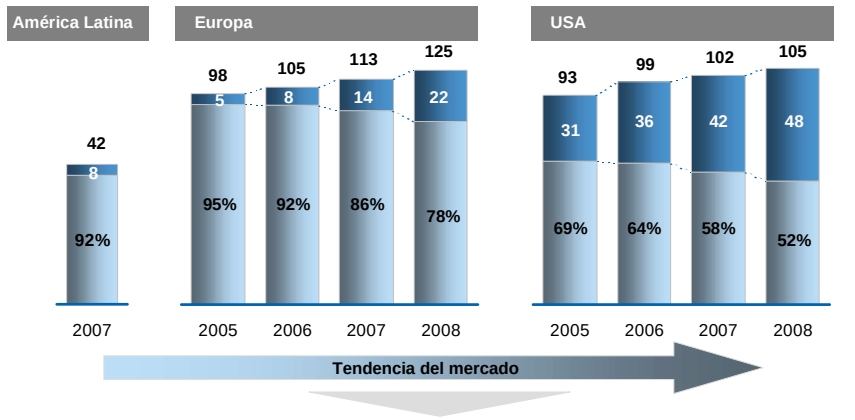
Cuadro 6
TIPO DE CLIENTES POR OLTA
2008



Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

Los canales online incrementaron su participación en los últimos 4 años en USA y Europa, aunque en Europa tienen una participación todavía menor que en USA, donde ya alcanzan el 48%. En América Latina, la penetración todavía es menor (8%), comparable con la de Europa de hace 2-3 años (ver Cuadro 7).

Cuadro 7
MERCADO DE VIAJES CORPORATIVOS POR CANAL
Miles de millones de US$

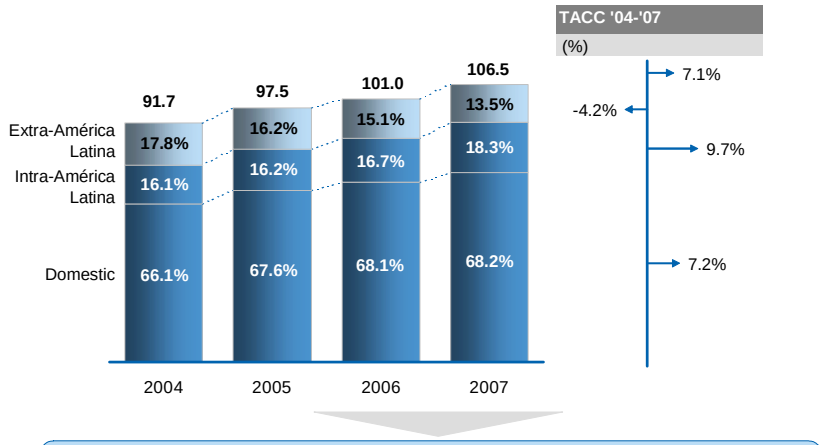


* Directo e indirecto (aerolíneas, agencias de viajes tradicionales y OLTAs)
Fuente: PhoCusWright's Online Travel Overview; análisis del equipo

Proveedores

El tráfico aéreo en América Latina creció un promedio anual de 7% en los últimos 4 años, similar al promedio mundial (8%). El tráfico intra-latinoamericano y doméstico aumentó su participación, representando 88% del total de la región en 2007, con un crecimiento mayor al promedio (10% vs. 7%).

Cuadro 8
EVOLUCION DEL TRAFICO AEREO POR REGION
Millones de pasajeros, América Latina

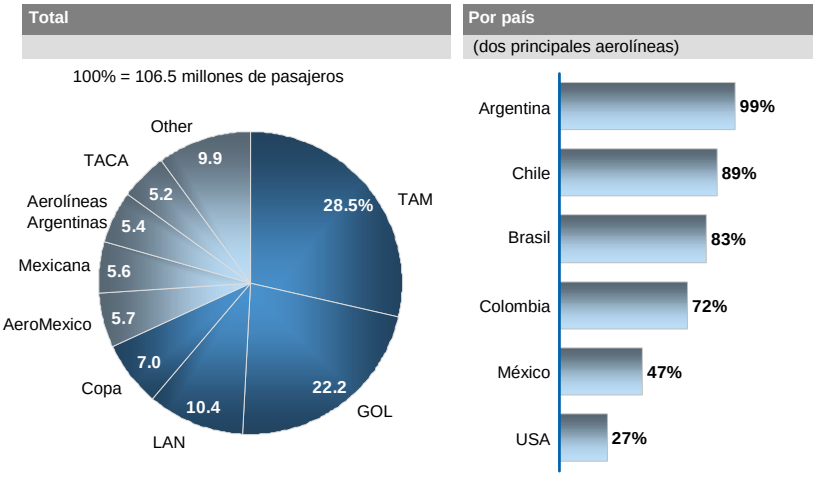


- **El tráfico aéreo en América Latina creció a un promedio anual de 7% en los últimos 4 años**
- **El tráfico Intra-América Latina y domestico aumentaron su participación en el total, concentrando 86% del tráfico total en América Latina**

Fuente: ALTA, IATA; análisis del equipo

El mercado aerocomercial se ha consolidado en los últimos 5 años, donde las 4 principales aerolíneas concentran 68% del mercado en 2007, y se espera que continúe la consolidación en los próximos años. Argentina, Chile y Brasil son los mercados más consolidados, donde las dos principales aerolíneas concentran más de 80 % del mercado domestico (ver Cuadro 9).

Cuadro 9
MARKET SHARE DE PASAJEROS EN AMERICA LATINA
%, 2007



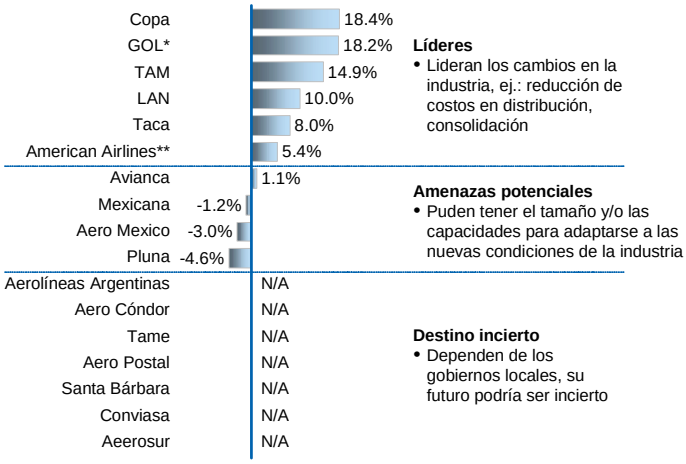
Fuente: ANAC,JAC, DGAC, entrevistas, websites; análisis del equipo

Los precios crecientes del petróleo están acelerando los cambios en la industria:

- Las **aerolíneas líderes**, con márgenes de EBIT entre 6% y 8%, se harán más eficientes y consolidarán sus posiciones como líderes del mercado. Son las que impulsan y comienzan con los cambios en la industria, como por ejemplo, reducción en los costos de distribución, personal y servicios (ver Cuadro 10)

- Algunas que son **"potential challengers"** podrían convertirse en líderes. Pueden alcanzar el tamaño y/o la capacidad para adaptarse al nuevo escenario
- Podrían haber inconvenientes para aquellas aerolíneas que **no logren adaptarse al nuevo escenario**. Estas dependen principalmente de los subsidios de los estados, por lo que su futuro es incierto

Cuadro 10
EBIT POR AEROLINEA
% de ventas, 2007

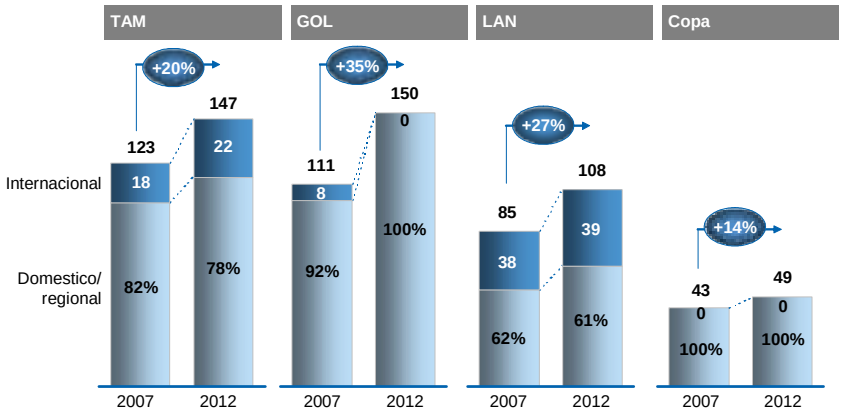


* 2006
** Operaciones en América Latina en 2006
Fuente: Reportes anuales; análisis del equipo

El factor de carga de equilibrio se ha incrementado en los últimos 5 años (63% en 2007 vs. 54% en 2003), básicamente por el aumento en los costos operativos principalmente por el precio del combustible. Sin embargo, las aerolíneas han logrado aumentar el factor de carga (71% en 2007 vs. 65% en 2003) alcanzado, optimizando sus operaciones.

Las principales aerolíneas en América Latina (TAM, GOL, LAN y Copa) están expandiendo sus flotas, pero solamente TAM y LAN planean mantener aviones de largo alcance, mientras que GOL se está enfocando en aviones para vuelos domésticos y regionales después de la adquisición de Varig (ver Cuadro 11).

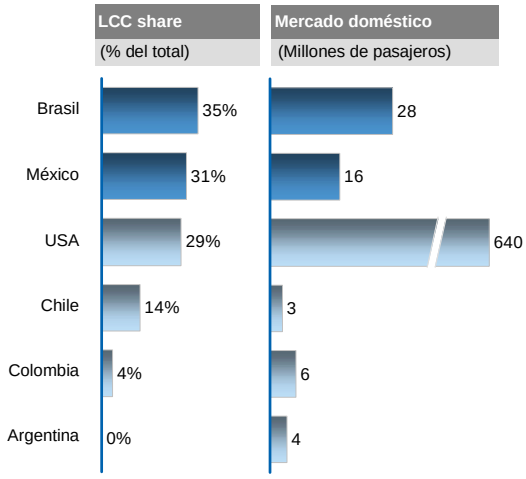
Cuadro 11
EVOLUCION PROYECTADA DE LA FLOTA DE LAS PRINCIPALES AEROLINEAS
Número de aviones de pasajeros



Fuente: Reportes anuales; análisis del equipo

Al igual que en USA y Europa, los LCCs están aumentando su participación en América Latina. Actualmente, los LCCs dominan el mercado doméstico en Brasil[3] (40% de market share) y han irrumpido en México. La penetración de los LCCs en Brasil y México es mayor que en USA, debido a la presencia de GOL en Brasil y a los incentivos del estado en México (ver Cuadro 12). Todavía no se han desarrollado en Colombia, aunque el mercado doméstico es mayor que el internacional, y representa el tercer mayor mercado en América Latina. En Argentina (por las regulaciones del estado) y en Chile (por la presencia de LAN) no se espera que los LCCs se desarrollen en los próximos 3 a 5 años, aunque son a priori mercados con potencial para que se desarrollen en el futuro.

Cuadro 12
MARKET SHARE DE LCCs POR PAIS
% de pasajeros domésticos, 2007



Fuente: ANAC,JAC, DGAC, entrevistas, websites; análisis del equipo

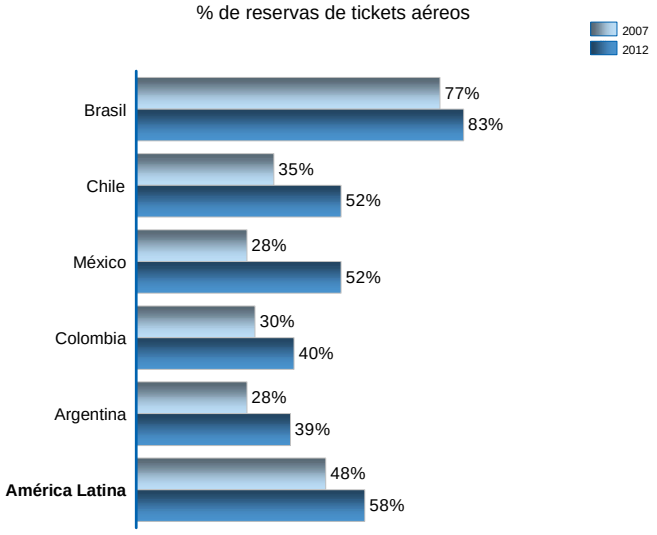
[3] TAM no se considera un LCC

Se puede decir que, al igual que lo que ha sucedido en USA y Europa en los últimos años, en América Latina el mercado doméstico está migrando a un modelo principalmente de LCCs, mientras que el mercado de viajes internacionales se mantiene como full-service, independientemente de la aerolínea.

La entrada de los LCCs al mercado comenzó a amenazar a las aerolíneas tradicionales (con un modelo full-service), y e impulsar a los canales indirectos de distribución a reducir sus costos. Por lo tanto, las aerolíneas tradicionales están buscando canales de distribución alternativos por fuera de los GDSs, como ventas online, call centres u oficinas propias.

Esto generó que Brasil se convierta en el mercado con mayor desintermediación del mundo, con 77% del contenido fuera de GDSs. Otros mercados, como México (por los LCCs) y Chile (por las ventas directas de LAN) también muestran altos niveles de "desintermediación" (ver Cuadro 13).

Cuadro 13
CONTENIDO FUERA DE LOS GDSs POR PAIS
% de reservas de tickets aéreos



Fuente: Amadeus; análisis del equipo

Lo mismo ocurre para los hoteles y las empresas de alquiler de autos, aunque ambos tienen una menor participación en el mercado total de viajes. Por ejemplo, solamente 15% del contenido total de hoteles está dentro de los GDSs en América Latina, y aproximadamente 1% del total de reservas de tickets aéreos en GDS incluyen una reserva de hotel (en comparación con 6% en Europa y 28% en USA).

La desintermediación y fragmentación del contenido reduce la productividad de los agentes de viaje, que deben dedicar mas tiempo para cada reserva, y por lo tanto aumenta el costo por ticket de las agencies de viaje. La diferencia en productividad entre una reserva a través del GDS y otra fuera del GDS es de aproximadamente 14%.

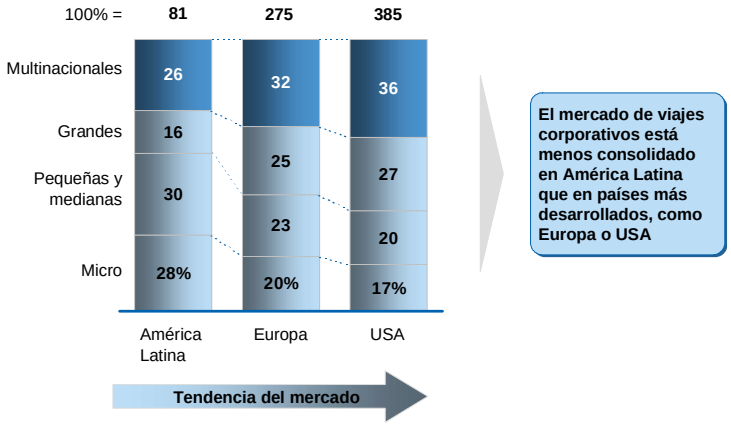
Conducta

En los últimos 2 ó 3 años las TMCs se han consolidado a nivel mundial, y lo mismo está ocurriendo en América Latina actualmente, donde las TMCs concentran 26% del mercado de viajes corporativos, aunque todavía es menor que en Europa (32%) y USA (36%) (ver Cuadro 14).

En los próximos años, el mercado continuará consolidándose, especialmente en aquellos países en los que todavía se encuentra fragmentado. Dado que la fragmentación del contenido aumenta el costo y disminuye la productividad de las agencias de viaje, aquellas menos eficientes desaparecerán del mercado, aumentando la consolidación.

Aunque todavía existen comisiones básicas de las aerolíneas, se esperan que vayan a 0 en el corto plazo. Por esto, las TMCs están migrando a un modelo de service-fees, cobrándole al cliente un cargo (*fee*) por cada servicio, inclusive en algunos casos diferenciando por tipo de producto y canal. Además, están desarrollando otras fuentes de ingresos, como SMEs, mercado de consolidación y MICE.

Cuadro 14
MARKET SHARE POR TAMAÑO DE AGENCIAS DE VIAJE
Millones de segmentos, 2007

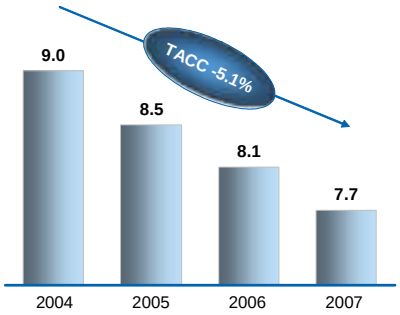


Note: Micro: Menos de 10 mil segmentos por año; Pequeñas y medianas: Entre 10 y 100 mil segmentos por año; Grandes: Mas de 100 mil segmentos por año
Fuente : MIDT; análisis del equipo

Performance

Como se ha dicho anteriormente, las aerolíneas han disminuido las comisiones a las agencias en su intento por reducir los costos. A pesar de los esfuerzos de las agencias por compensar esta pérdida de comisiones mediante service-fees, la alta competencia entre TMCs por precio no les han permitido traspasar esta caída de ingresos totalmente a los clientes y los ingresos totales han disminuido en los últimos años (ver Cuadro 15).

Cuadro 15
EVOLUCION DE LAS COMISIONES Y FEES DE AMEX
% de ventas del negocio de viajes mundial



Fuente: Reportes anuales; análisis del equipo

Escenarios posibles

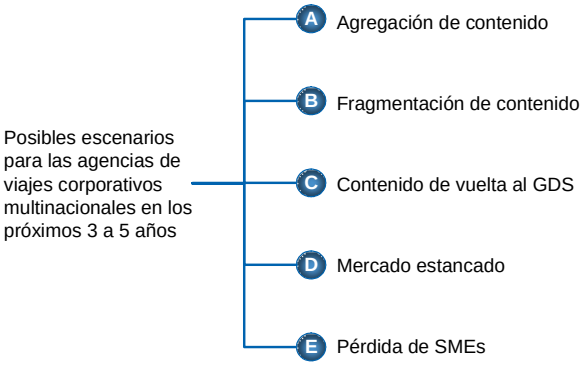
Con las entrevistas realizadas se priorizaron los temas más importantes que afectan al negocio de los viajes corporativos en América Latina de acuerdo al impacto en el negocio de las agencias de viaje y la incertidumbre (para más detalle ver el Apéndice).

Los temas con alto impacto e incertidumbre, denominados “importantes”, son los siguientes:

- **Crecimiento** del mercado de **viajes corporativos** en América Latina
- **Ingresos** provenientes de las **aerolíneas**
- **Fragmentación** del **contenido**
- **Ingresos** provenientes de los **GDSs**
- Adopción de herramientas de **self-booking** en **corporaciones multinacionales**
- **Perfil** de **compras** de las **SMEs**

Estos 6 temas son la base de los 5 distintos escenarios que se definieron como posibles evoluciones del mercado de viajes corporativos en los próximos 3 a 5 años (ver Cuadro 16):

Cuadro 16
POSIBLES ESCENARIOS



Fuente: Análisis del equipo

A. Agregación de contenido

Se espera que el mercado de viajes corporativos continúe creciendo a un ritmo de 5-7% anual, con la correspondiente disminución de los ingresos de las aerolíneas (llegando a un promedio de 1%), en línea con lo que ha ocurrido en los últimos años y siguiendo la tendencia de USA y Europa, mientras que los incentivos de los GDSs, también presionados por las aerolíneas y por una industria cada días mas competitiva, caerán un 20%.

Aunque se prevee que continúe la tendencia de fragmentación de contenido, llegando a un promedio de 35% (en comparación con el nivel actual del 25%), se espera que mediante distintas soluciones de IT el problema sea resuelto. El aumento de la penetración de Internet junto con la solución al problema de la fragmentación de contenido permitirán que aumente la adopción herramientas de *self-bookig*.

B. Fragmentación de contenido

Se espera que el mercado de viajes corporativos continúe creciendo a un ritmo de 5-7% anual, con la correspondiente disminución de los ingresos de las aerolíneas (llegando a un promedio de 1%), en línea con lo que ha ocurrido en los últimos años y siguiendo la tendencia de USA y Europa, mientras que los incentivos de los GDSs, también presionados por las aerolíneas y por una industria cada días mas competitiva, caerán un 20%.

En línea con la tendencia actual, se espera que aumente la fragmentación de contenido desde el 25% actual llegando a 35%, sin ser resuelta por los proveedores de IT o por los GDSs. A pesar del aumento estimado en la penetración de Internet, la mayor fragmentación de contenido impedirá una mayor adopción de las herramientas de *self-booking*, con una adopción potencial estimada de solamente 10% (en comparación de menos del 2% estimado actualmente)

C. Contenido nuevamente en los GDSs

Se espera que el mercado de viajes corporativos continúe creciendo a un ritmo de 5-7% anual, con la correspondiente disminución de los ingresos de las aerolíneas (llegando a un promedio de 1%), en línea con lo que ha ocurrido en los últimos años y siguiendo la tendencia de USA y Europa, mientras que los incentivos de los GDSs, también presionados por las aerolíneas y por una industria cada días mas competitiva, caerán un 20%.

Impulsadas por el mercado altamente competitivo, las aerolíneas implementarán *opt-in fees* con lo que disminuirá la fragmentación de contenido, especialmente en el caso de Brasil. Esta menor fragmentación de contenido junto con la mayor penetración de Internet permitirán una mayor adopción de las herramientas de *self-booking*

D. Recesión

El mercado de viajes corporativos en América Latina no crece, principalmente por un estancamiento de las economías regionales. A pesar de la alta competencia en el mercado, los ingresos de las aerolíneas no caen más ya que las aerolíneas intentarán aumentar las ventas a pesar de la recesión, por lo que deberán incentivar a las

agencias para que aumenten aún más las ventas.

El mercado estancado no sería un incentivo para que los proveedores de IT o las agencias desarrollen soluciones al problema de la fragmentación de contenido, por lo que la fragmentación aumentará (llegando a 35% en comparación del 25% actual). Esto impedirá que se adopten soluciones de *self-booking* a pesar de la mayor penetración de Internet.

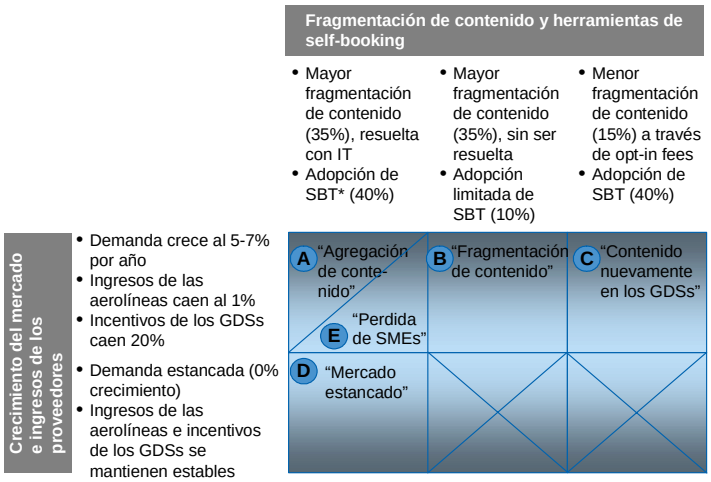
E. Pérdida de SMEs

Se espera que el mercado de viajes corporativos continúe creciendo a un ritmo de 5-7% anual, con la correspondiente disminución de los ingresos de las aerolíneas (llegando a un promedio de 1%), en línea con lo que ha ocurrido en los últimos años y siguiendo la tendencia de USA y Europa, mientras que los incentivos de los GDSs, también presionados por las aerolíneas y por una industria cada días mas competitiva, caerán hasta llegar a un 2%.

Aunque se prevee que continúe la tendencia de fragmentación de contenido, llegando a un promedio de 35% (en comparación con el nivel actual del 25%), se espera que mediante distintas soluciones de IT el problema sea resuelto. El aumento de la penetración de Internet junto con la solución al problema de la fragmentación de contenido permitirán que aumente la adopción herramientas de *self-bookig*.

Sin embargo, este aumento en la penetración de Internet dará espacio a la aparición de agencias online (*OLTAs*), que buscarán entrar en el segmento de las SMEs, por lo que las MBTCs perderán parte de este segmento de clientes.

Cuadro 16
ESCENARIOS POSIBLES



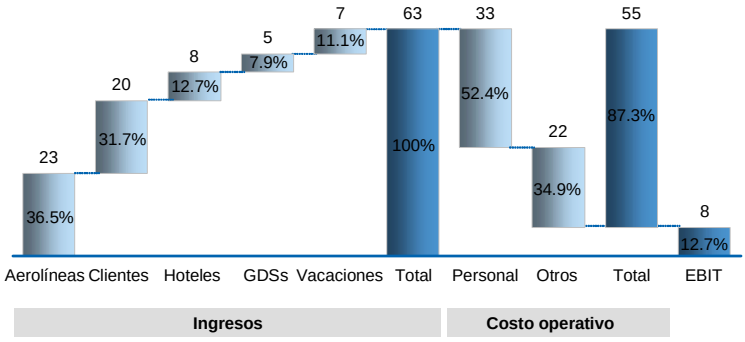
* Herramientas de self booking

Fuente: Análisis del equipo

Impacto económico

Se desarrolló un modelo económico de una TMC "promedio", con el objetivo de analizar y cuantificar el impacto de los distintos escenarios.

Cuadro 17
CUADRO DE RESULTADOS
Miles de millones de US$, 2008

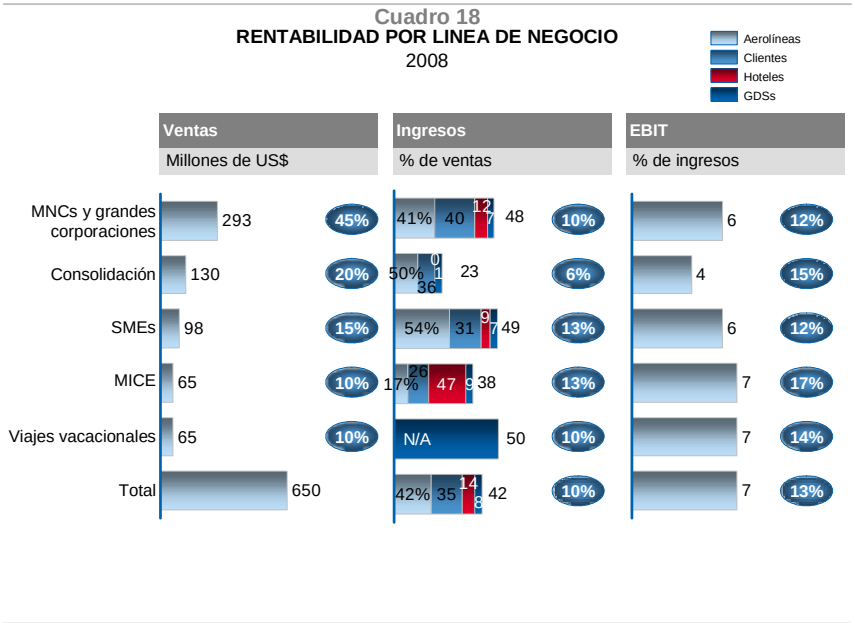


Fuente: Amadeus, IMF, estudios de ABC en Brasil, México, Argentina y Colombia, entrevistas; análisis del equipo

Esta TMC "promedio" presenta ventas por US$ 650 millones, concentrando 25% del mercado mundial de TMCs, con 3.3 millones de segmentos aéreos vendidos en América Latina y un 25% del contenido fuera de GDSs. En América Latina tiene US$ 63 millones de ingresos, principalmente provenientes de comisiones de las aerolíneas (37%) y de los service-fees a los clientes (32%), mientras que el costo total es de US$ 55 millones (principalmente de personal – 52%), con un EBIT de US$ 8 millones (13% de los ingresos - ver Cuadro 17).

Del total de ventas, 45% corresponde a corporaciones multinacionales y grandes corporaciones, con un ingreso promedio de 10% de las ventas, principalmente compuesto por comisiones de las aerolíneas y service-fees a los clientes (ver Cuadro 18). Además, el negocio de consolidación representa 20% de las ventas, aunque con un menor margen de ingresos para la agencia (6% de las ventas), y los otros negocios son las pequeñas y medianas empresas (SMEs), incentivos (MICE) y los viajes vacacionales (leisure), con mayor margen que el negocio de los clientes corporativos.

Cuadro 18
RENTABILIDAD POR LINEA DE NEGOCIO
2008



Fuente: Amadeus, IMF, estudios de ABC en Brasil, México, Argentina y Colombia, entrevistas; análisis del equipo

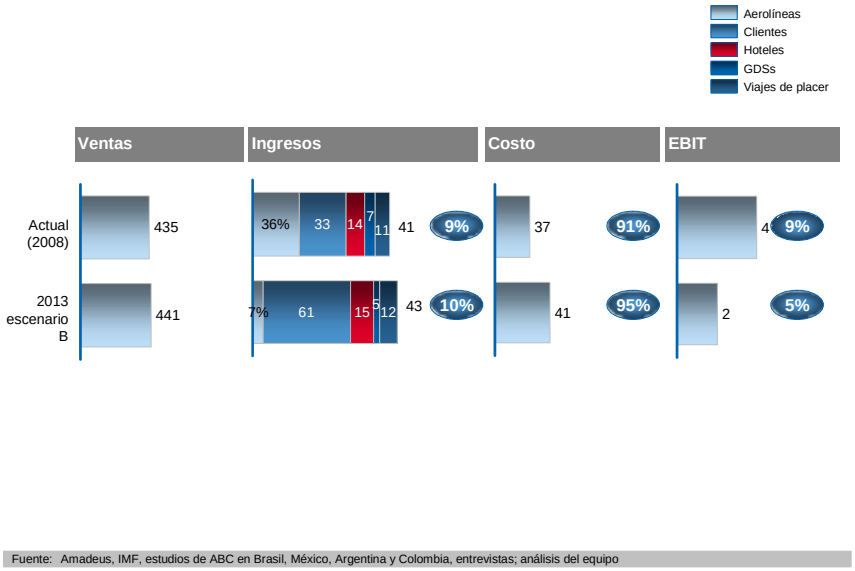
Como se dijo anteriormente, se desarrollaron 5 escenarios posibles para el negocio de los viajes corporativos en América Latina en los próximos 3 a 5 años. Sin embargo, para evaluar el impacto que los escenarios pueden tener en el modelo de negocios, se tomará como base el escenario "**B. Fragmentación de contenido**". Se eligió este escenario por ser ilustrativo de una profundización de las tendencias actuales en el mercado.

En este escenario, se incrementa la fragmentación del contenido sin una solución de integración en el punto de venta, y las herramientas de self-booking se adoptan de modo limitado. Por otro lado, el mercado de viajes corporativos crece a un promedio de 5-7%, mientras que las comisiones promedio de las aerolíneas y los incentivos de los GDSs disminuyen.

La disminución en las comisiones de las aerolíneas e incentivos de los GDSs genera que se implemente más agresivamente un modelo de ingresos basado en el cliente, donde los ingresos por service-fees pasan de 33% actual a 61% en 5 años (ver Cuadro 19), representando inclusive un margen mayor sobre ventas (10% vs. 9%).

Sin embargo, el aumento en la fragmentación del contenido disminuye la productividad, y considerando que más del 50% del costo es de personal, genera un aumento en el costo que supera al aumento en los ingresos, reduciendo finalmente el EBIT (5% vs. 9%).

Cuadro 19
IMPACTO DE SCENARIO PLANNING EN EL CUADRO DE RESULTADOS
US$ por ticket



Fuente: Amadeus, IMF, estudios de ABC en Brasil, México, Argentina y Colombia, entrevistas; análisis del equipo

¿Qué podrían hacer las TMCs para hacer frente a estos posibles escenarios de una manera eficiente?

En cuanto a los **ingresos**, podrían desarrollar aún más los hoteles y otros productos, con mayor rentabilidad, además de los tickets aéreos. En cuanto a los tickets aéreos, como se dijo anteriormente la tendencia del mercado es ir hacia una mayor consolidación de las grandes agencias de viaje. Esto representa una oportunidad para aquellas que logren ganar volumen, porque pueden entrar en el negocio de consolidación y lograr acuerdos con las aerolíneas interesadas en ampliar su cobertura regional mediante TMCs que tengan presencia en distintos países.

Por el lado de la **productividad**, podrían incluir a los hoteles en los GDSs, para aumentar la productividad de sus agentes de viajes. Adicionalmente, podrían desarrollar algunas soluciones tecnológicas, como por ejemplo desarrollar herramientas de *front-office* que sean *multi-sourcing* incluyendo contenido de hoteles y de alquiler de autos, además de tickets aéreos, estandarizar los sistemas en toda la región, o consolidar los sistemas de *back-office*.

Apéndice

Metodología

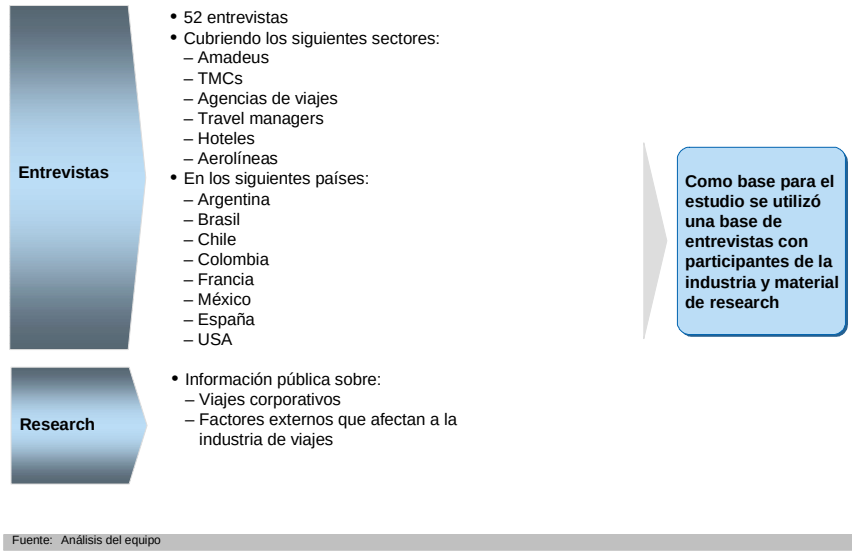
Como se dijo anteriormente, se realizaron 52 entrevistas a distintas personas de los siguientes sectores:

- Amadeus
- TMCs
- Agencias de viajes
- *Travel managers* de corporaciones
- Hoteles
- Aerolíneas

En Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Francia, México, España y USA.

Además se utilizaron fuentes de información pública sobre el mercado de viajes corporativos y los factores externos que afectan a la industria.

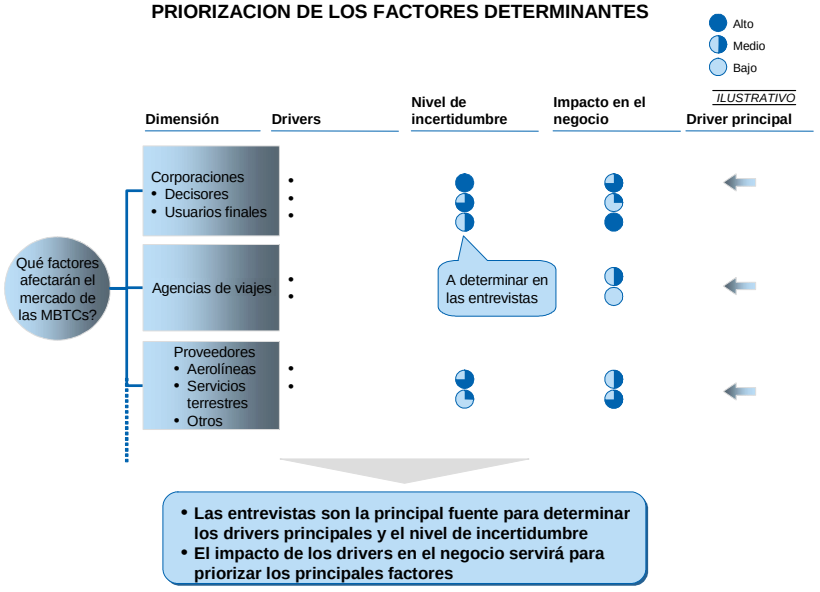
Cuadro 20
FUENTES DE INFORMACION



Fuente: Análisis del equipo

Con la información obtenida se relevaron los factores determinantes para el desarrollo futuro del mercado de viajes corporativos en los próximos 3 a 5 años, priorizándolos por nivel de incertidumbre e impacto en el negocio de las TMCs (ver Cuadro 21)

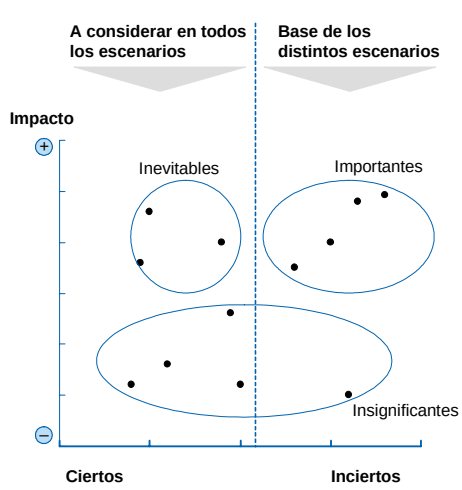
Cuadro 21
PRIORIZACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES



Fuente: Análisis del equipo

Aquellos factores con alto impacto pero bajo nivel de incertidumbre ("**inevitables**" – ver Cuadro 22) deben ocurrir en todos los escenarios, por lo que no son considerados en los distintos escenarios.

Cuadro 22
PRIORIZACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES (Cont.)



Fuente: Análisis del equipo

En cambio, aquellos con alto impacto y alto nivel de incertidumbre ("importantes") son la base para construir los distintos escenarios. Considerando una combinación de estos factores y posible evolución a futuro es se desarrollan los distintos escenarios.

Finalmente, los factores con bajo impacto pueden ser descartados o ignorados por simplicidad, por lo que no son considerados en la definición de los distintos escenarios.

Factores determinantes en los escenarios

Como se dijo anteriormente, con las entrevistas realizadas se seleccionaron los factores determinantes en la industria de viajes corporativos en América Latina. En cada caso se analizó la situación actual y las posibles evoluciones en los próximos 3 a 5 años, teniendo en cuento la incertidumbre, para estimar el impacto potencial.

Demanda

Existen 5 factores que afectan a la demanda de viajes corporativos en América Latina en los próximos 3 a 5 años:

a. **Necesidades** de las **MNCs**
b. **Modalidad** de **compra** de las **SMEs**
c. **Adopción** de **herramientas** de **self-booking**
d. **Cuestiones ambientales**
e. **Transporte seguro**

a. Necesidades de las MNCs

Actualmente, las MNCs requieren que las agencias les provean un servicio de *travel Management*, esto implica el manejo de todos los servicios relacionados a los viajes, no solamente el ticket aéreo sino también los hoteles y el transporte, y la optimización del gasto total en viajes (ver cuadro 23).

Cuadro 23
FACTORES CLAVE DE LA DEMANDA

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Necesidades de MNCs	• Soluciones más sofisticadas, integración con ERPs existentes • Manejo de todos los servicios relacionados a los viajes, como hoteles y transporte • Optimizar el gasto total en viajes	• *Travel management*	• *Travel management* más sofisticado		
Modalidad de compra de SMEs	• Mayor parte de los viajes son domésticos • Buscan tarifas negociadas, mejores precios disponibles, no tienen política de viaje • Compran "como clientes vacacionales" • Algunos valoran especialmente el servicio personalizado • Las mayores no necesitan integración, algunas herramientas básicas alcanzarían	• Menor precio	• *Travel management* avanzado • *Travel management* básico • Compras online de aerolíneas, OLTAs		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

A futuro, es esperable que las MNCs requieran un *travel management* cada vez más sofisticado, incluyendo soluciones más sofisticadas, integración con ERPs existentes, gestión del gasto que hoy en general no se controla (ej: cenas, espectáculos, taxis, etc.) y un manejo integral de todos los servicios vinculado directamente a la agenda de

los viajeros. Este cambio en el servicio tiene un alto impacto, porque requiere que las agencias revean su modelo operativo actual y manera de atender a sus clientes, y una baja incertidumbre.

b. Modalidad de compra de las SMEs

Las SMEs buscan principalmente el menor precio. La mayor parte de los viajes son domésticos, donde buscan las tarifas negociadas, los mejores precios disponibles y en general no tienen política de viajes preestablecida. Tienen un comportamiento parecido de alguna manera a los clientes vacacionales, ya que su interés principal es conseguir el ticket de precio más bajo. Las mayores o aquellas que tienen alguna clase de gerenciamiento no necesitan integración, ya que algunas herramientas básicas alcanzarían.

A futuro, las SMEs evolucionarán a alguno de las siguientes modalidades de compra:

- **Compras online de aerolíneas y OLTAs**. Dependiendo de la evolución del mercado, si las aerolíneas y las OLTAs toman una presencia más activa en el mercado de viajes corporativos y se soluciona la fragmentación del contenido, las SMEs probablemente empezarán a utilizar este canal de una manera mucho mas agresiva
- ***Travel management* básico.** Si las MBTCS deciden atacar el segmento de las SMEs con una propuesta de *travel management* básico con un precio accesible, probablemente muchas SMEs optarán por gestionar su gasto en viajes de una manera más global y profesional
- ***Travel management* avanzado.** Si las MBTCS deciden atacar el segmento de las SMEs con una propuesta de *travel management* avanzado con un precio accesible para las mayores SMEs, probablemente optarán por gestionar su gasto en viajes de una manera más global y profesional, similar a la gestión de las MBTCs

Este factor tiene un alto impacto para las MBTCs porque deberían empezar a segmentar y atender en forma diferenciada a los clientes, presentando ofertas de servicios por tipo de clientes. Además, tiene una alta incertidumbre porque no está claro cuál es el tipo de servicio que demandarán las SMEs en el futuro.

c. Adopción de herramientas de self-booking

La adopción de herramientas de self-booking por parte de las SMEs es incipiente actualmente, aunque algunas ya las están comenzando a implementar, en parte como una iniciativa regional para asegurar el cumplimiento de la política de viajes, y otras como parte de un mandato de la casa matriz. La adopción actualmente es baja principalmente por falta de oferta, falta de contenido (especialmente

en Brasil y México por la fragmentación del contenido) y porque en algunos países la gente todavía no está acostumbrada a realizar sus reservas por sistemas online (ver cuadro 24).

A futuro, dependiendo de la solución o la fragmentación de contenido, la adopción de herramientas de *self-booking* puede aumentar en la mayoría de los países con un uso extendido, o continuar siendo baja.

La adopción o no de estas herramientas tiene un alto impacto porque implicaría un cambio en el modelo de negocios de muchas MBTCs, debiendo adaptarse para poder proveer estas herramientas, no solamente solucionando la fragmentación de contenido, sino también desarrollando las herramientas de *self-booking*. Además, la incertidumbre es alta porque no está claro si aumentará o no la fragmentación de contenido en los próximos años, lo que afecta la adopción de las mismas.

Cuadro 24
FACTORES CLAVE DE LA DEMANDA (Cont.)

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Adopción de herramientas de *self-booking* en MNCs	• Las MNCs están comenzando a implementar herramientas de *self-booking*. Algunas como una iniciativa regional para asegurar el cumplimiento de la política de viajes, otras por mandato global • La adopción es todavía baja, encontrando problemas de *start-up*, falta de contenido (Brasil y México) y de aspectos culturales • Si la fragmentación del contenido se resuelve, es cuestión de tiempo hasta que la mayor parte de las MNCs adopten herramientas de *self-booking*	• Incipiente	• Uso extendido en la mayoría de los países (40% adopción) • Baja adopción por falta de contenido (10% adopción)		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

d. Cuestiones ambientales

Actualmente, las cuestiones ambientales no son una prioridad para las MNCs en América Latina, pero los estándares a los que están siendo sometidos la casa matriz comienzan a ganar importancia. En los próximos 3 a 5 años no habrá alternativas reales a los viajes por avión, como si existen actualmente en USA o Europa.

A futuro, probablemente haya más demanda por calculadores de CO^2, aunque como no hay alternativas sustitutas reales, no se espera que las cuestiones ambientales tengan un alto impacto en el negocio de las TMCs en América Latina (ver Cuadro 25).

Cuadro 25
FACTORES CLAVE DE LA DEMANDA (Cont.)

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Cuestiones ambientales	• Todavía bajo en América Latina, pero con estándares globales cada vez más exigentes a las MNCs • No habrá alternativas reales al avión en los próximos 3 a 5 años, como si existen actualmente en Europa o USA	• Intrascendente	• Demanda de calculadores de CO^2 y proveedores que cuiden el medioambiente		
Transporte seguro	• Ya existe una costumbre por el transporte privado/chofer en América Latina, debido en parte a la inseguridad y a la costumbre de servicios personalizados (posible por la mano de obra barata) • La mayoría de los proveedores son informales y negocian directamente con las corporaciones • Las MNCs cada vez más demandan que las TMCs manejen estos servicios y el resto del contenido	• Manejado por las MNCs	• Manejado por las TMCs		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

e. Transporte seguro

Actualmente, el transporte es manejado directamente por las MNCs. Hay dos razones que explican este fenómeno. Primero, que ya existe una costumbre por el transporte privado/chofer en América Latina, debido en parte a la inseguridad y a la costumbre de servicios personalizados (gracias al bajo costo de la mano de obra). Segundo, que gran parte de los proveedores son informales y negocian directamente con las corporaciones.

Sin embargo, las corporaciones cada vez más demandan que estos servicios sean manejados por las TMCs.

Competencia y sustitutos

Existen 4 factores que afectarán a la competencia y sustitutos de viajes corporativos en América Latina en los próximos 3 a 5 años:

a. **Consolidación de agencias de viaje**
b. **Guerra de precio entre las TMCs**
c. **Desintermediación**
d. **Sustitutos a los viajes**

a. Consolidación de agencias de viaje

La necesidad de lograr altos volúmenes para alcanzar los sobreincentivos de las aerolíneas pone presión sobre las menores agencias de viajes, forzándolas a unirse a una red de agencias, venderla a una agencia mayor o eventualmente salir del mercado.

Esta tendencia a futuro probablemente generará una mayor consolidación de las TMCs multinacionales, pasando del 26% del mercado actual a 36% en los próximos 3 a 5 años (ver Cuadro 26).

Cuadro 26
FACTORES CLAVE DE LA COMPETENCIA Y SUSTITUTOS

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Consolidación	• La necesidad de lograr altos volúmenes para alcanzar los sobreincentivos de las aerolíneas pone presión sobre las menores agencias de viajes, forzándolas a unirse a una red de agencias, venderla a una agencia mayor o eventualmente salir del mercado	• Las TMCs multinacionales concentran 26% del mercado de viajes corporativos	• Las TMCs multinacionales concentrarán más del 36% del mercado de viajes corporativos		
Guerra de precios	• La guerra de precios, consecuencia de la falta de diferenciación entre las TMCs, seguirá siendo una limitación para intentar recuperar parte de los ingresos perdidos de parte de las aerolíneas	• Alta	• Alta		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

b. Guerra de precios entre las TMCs

Actualmente, existe una guerra de precios entre las TMCs muy agresiva (consecuencia de la falta de diferenciación) que seguirá seguirá siendo una limitación para intentar recuperar parte de los ingresos perdidos de parte de las aerolíneas.

Este factor tiene un alto impacto en el negocio de las TMC, al no poder desarrollar nuevos negocios o servicios que les permitan, al menos en parte, recuperar los ingresos perdidos como resultado de la baja de las comisiones y sobreincentivos de las aerolíneas, que se espera que continúe en los próximos 3 a 5 años.

c. Desintermediación

Actualmente, algunas aerolíneas tienen venta directa para viajes vacacionales y pequeñas SMEs. Sin embargo, las aerolíneas tienen fuertes incentivos para desarrollar su canal directo para SMEs y corporaciones sin una gestión en el gasto de viajes (para reducir el costo de distribución a través de los canales online), pero no para MNCs, ya que en general estas tienen tarifas negociadas.

A futuro, se espera que la mayoría de las aerolíneas en América Latina tenga un canal directo desarrollado para atender a las pequeñas SMEs y viajes vacacionales (ver Cuadro 27).

d. Sustitutos

Las mejoras en VC, CC y otras tecnologías (skype, etc.) no han logrado disminuir la demanda de viajes, y no se espera que ocurra algo distinto en los próximos años.

Cuadro 27
FACTORES CLAVE DE LA COMPETENCIA Y SUSTITUTOS (Cont.)

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Desinterme-diación	• Las aerolíneas tienen fuertes incentivos para desarrollar su canal directo para SMEs y corporaciones sin una gestión en el gasto de viajes, pero no para MNCs	• Algunas tienen ventas directas para viajes vacacionales y pequeñas SMEs	• La mayoría con un canal directo desarrollado para viajes vacacionales y pequeñas SMEs		
Sustitutos	• Las mejoras en VC, CC y otras tecnologías (skype, etc.) no han logrado disminuir la demanda de viajes, y no se espera que ocurra algo distinto en los próximos años	• Intrascendente	• Intrascendente		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

Proveedores

Existen 5 factores que afectarán a los proveedores de viajes corporativos en América Latina en los próximos 3 a 5 años:

a. **Consolidación** de **aerolíneas**
b. **Fragmentación** del **contenido**
c. **Ingresos** de las **aerolíneas**
d. **Ingresos** de los **GDSs**
e. **Consolidación** de **hoteles**

a. Consolidación de aerolíneas

Actualmente, los mercados domésticos en América Latina se encuentran altamente concentrados (excepto en México, en el resto de los principales países las 2 principales aerolíneas concentran más del 70% del mercado), donde además existen 5 grandes aerolíneas en toda la región.

LCCs en México probablemente se consoliden cuando se terminen los subsidios gubernamentales al combustible, mientras que en Colombia se pueden desarrollar LCCs, donde el mercado doméstico es mayor que el internacional y aún no existen LCCs.

Algunas aerolíneas tienen la intención de expandirse en la región (TAM, LAN, Gol, Copa, TACA) pero que lo logren o no en 3 a 5 años depende en gran medida de las restricciones gubernamentales en varios países.

A futuro se espera la consolidación de los LCCs en México, cuando el gobierno termine con los subsidios al combustible para estas aerolíneas, y cierta consolidación regional de las principales aerolíneas.

Cuadro 28

FACTORES CLAVE DE LOS PROVEEDORES

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Consolidación de aerolíneas	• LCCs en México probablemente se consoliden cuando se terminen los subsidios gubernamentales al combustible • Se pueden desarrollar LCCs en Colombia, donde el mercado doméstico es mayor que el internacional y aún no hay LCCs • Algunas aerolíneas tienen la intención de expandirse en la región (TAM, LAN, Gol, Copa, TACA) pero que lo logren o no en 3 a 5 años depende en gran medida de las restricciones gubernamentales en varios países	• Mercados domésticos altamente concentrados, 5 principales aerolíneas en la región	• Consolidación de LCC en México, consolidación regional de algunas aerolíneas		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

b. Fragmentación del contenido

Las aerolíneas (especialmente las LCCs) tienen fuertes incentivos para dejar fuera de los GDSs parte del contenido, mientras que los hoteles tienen la mayor parte del contenido fuera de los GDSs. Esto genera una mayor fragmentación del contenido en los países con LCC y donde las aerolíneas venden por el canal directo.

Acceder a ese contenido requiere mayores costos de procesamiento (por una menor productividad de los agentes) o tecnología (*front-office multi-source*), por lo cual el posible desarrollo de LCCs en los próximos 3 a 5 años tiene un alto impacto en el negocio de las TMCs (ver Cuadro 29).

Cuadro 29

FACTORES CLAVE DE LOS PROVEEDORES

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Fragmentación del contenido	• Las aerolíneas tienen fuertes incentivos para dejar fuera de los GDSs parte del contenido, mientras que los hoteles tienen la mayor parte del contenido fuera de los GDSs • Acceder a ese contenido requiere mayores costos de procesamiento (por una menor productividad de los agentes) o tecnología (*front-office multi-source)* • Varios proveedores de IT están desarrollando soluciones • La expansión internacional de TAM puede hacer que las aerolíneas comiencen a migrar nuevamente a los GDSs	• Mayor en países con LCC y donde las aerolíneas venden por el canal directo	• Mayor, solucionada con IT • Mayor, sin ser solucionada • Menor, sin ser solucionada		
Ingresos de aerolíneas	• Comisiones de aerolíneas siguen estables, pero bajo presión porque: – Presión por reducir costos – Presión por desintermediar – Consolidación de aerolíneas	• ~7.5%, disminuyendo	• 5% • 3% • 1%		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

Varios proveedores de IT están desarrollando soluciones, principalmente *front-office multi-source*, intentando lograr tener la mayor parte del contenido nuevamente en los GDSs. Además, la expansión internacional de TAM puede hacer que las aerolíneas comiencen a migrar nuevamente a los GDSs.

c. Ingresos de las aerolíneas

Como se dijo anteriormente, las comisiones de las aerolíneas (junto con los sobreincentivos) son de 7.5% en promedio para América Latina, aunque se espera que disminuyan en los próximos años, principalmente debido a que:

- Las aerolíneas están bajo presión para reducir sus costos
- Las aerolíneas están intentando desintermediar los canales de distribución
- Existe una tendencia hacia la consolidación de aerolínea, aún no tan marcada en América Latina

Se espera que en los próximos 3 a 5 años disminuyan, aunque dependiendo de las condiciones del mercado

d. Ingresos de los GDSs

Actualmente, los incentivos de los GDSs a las grandes agencias son aproximadamente entre 1 y 2 US$ por segmento, aunque hay dos factores principales que podrían hacer que disminuyan:

- Menores reservas a través de los GDSs producirían que una menor proporción de las reservas tengan incentivos por parte de los GDSs
- Reducción de los incentivos por parte de las aerolíneas a los GDSs. El esfuerzo de las aerolíneas por reducir costos en su canal de distribución tradicional podrían generar que reduzcan los incentivos a los GDSs

A futuro se espera que disminuyan o en el mejor de los casos se mantengan estables, con una gran incertidumbre (ver Cuadro 30).

e. Consolidación de hoteles

La industria de hoteles está muy fragmentada especialmente en América Latina, donde algunas cadenas están creciendo gracias a fuertes inversiones.

A futuro, puede ocurrir que continúe la fragmentación o comience a consolidarse por el crecimiento de las cadenas, aunque el impacto en el negocio de las TMCs no sería significativo.

Cuadro 30

FACTORES CLAVE DE LOS PROVEEDORES

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Ingresos de los GDSs	• Dos factores podrían hacer que disminuyan – Menores reservas a través de los GDSs: con el crecimiento de los LCC y al fragmentación del contenido, una mayor proporción de las reservas no tendrán incentivos de los GDSs – Reducción de incentivos: El esfuerzo de las aerolíneas por reducir costos podría disminuir los incentivos a los GDSs	• Entre 1 y 2 US$ por segmento aprox. (para las grandes agencias)	• Estables • Menores, por mayor contenido fuera de los GDSs • Menores, por mayor contenido fuera de los GDSs y reducción de los incentivos de las aerolíneas		
Consolidación de hoteles	• La industria está muy fragmentada • Algunas cadenas están creciendo con fuertes inversiones	• Muy fragmentada	• Muy fragmentada • Leve consolidación por crecimiento de cadenas • Gran consolidación		

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

Cuestiones sociales, políticas y económicas

a. Crecimiento del mercado de viajes corporativos

Se espera que las economías y los viajes corporativos mantengan las tasas de crecimiento de los últimos años. Sin embargo, la inestabilidad política y económica podría afectar a algunos países en la región.

Por lo tanto, existe una alta incertidumbre en el ritmo de crecimiento que va a mantener el mercado de viajes corporativos en los próximos 3 a 5 años, con un impacto directo para las TMCs (ver Cuadro 31).

Cuadro 31

FACTORES CLAVE EN CUESTIONES SOCIALES, POLITICAS Y ECONOMICAS

Alto
Bajo

	Descripción	Estado actual	Evolución posible	Impacto	Incertidumbre
Crecimiento de viajes corporativos	• Se espera que las economías y los viajes corporativos mantengan las tasas de crecimiento de los últimos años • Sin embargo, la inestabilidad política y económica podría afectar a algunos países en la región	• TACC* 13% ('02-'08)	• 13% • 5-7% • 0%		
Regulaciones	• Las comisiones de las líneas aéreas y agencias de viajes no están reguladas o tienen poca regulación en América Latina • En Colombia y Chile, con aerolíneas y agencias de viaje altamente concentradas, las agencias lograron imponer *booking-fees* a través de una regulación para compensar los menores ingresos de las aerolíneas	• Sin fuertes regulaciones	• Sin fuertes regulaciones		

* TACC: Tasa Anual de Crecimiento Continuo

Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

b. Regulaciones

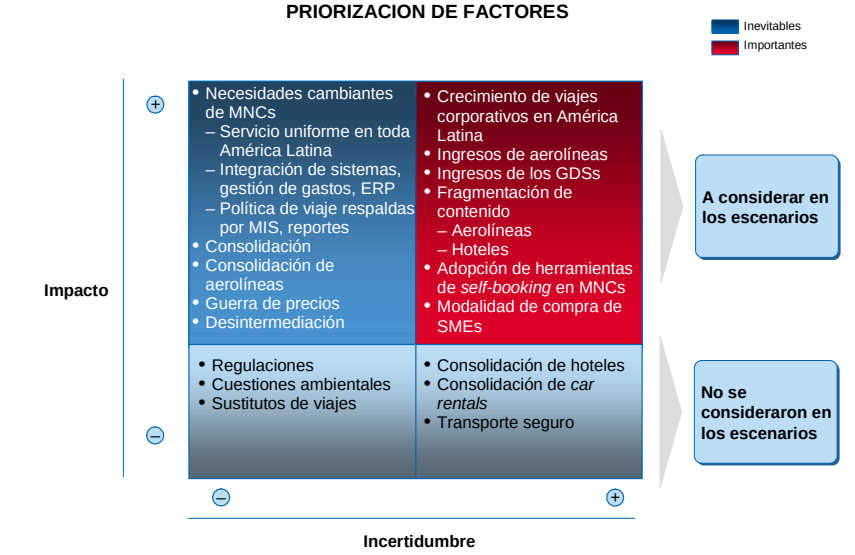
Las comisiones de las líneas aéreas y agencias de viajes no están reguladas o tienen poca regulación en América Latina. Por ejemplo, en Colombia y Chile, con aerolíneas y agencias de viaje altamente concentradas, las agencias lograron imponer booking-fees a través de una regulación para compensar los menores ingresos de las aerolíneas.

No se esperan grandes cambios en los próximos 3 a 5 años en este sentido.

Priorización de factores por impacto e incertidumbre

Finalmente, se priorizaron todos los factores relevantes según el impacto y la incertidumbre, para encontrar los "**importantes**", aquellos con alto impacto e incertidumbre, y los "**inevitables**", con alto impacto pero baja incertidumbre, que son la base para definir los escenarios a futuro (ver Cuadro 32).

Cuadro 32
PRIORIZACION DE FACTORES



Fuente: Entrevistas; análisis del equipo

Acerca de Hermes Management Consulting

HERMES
Management Consulting

Hermes Management Consulting ("Hermes") es una firma de consultoría gerencial internacional especializada en proyectos de estrategia, organización, operaciones y valuación de empresas. Hermes fue fundada en 1994 por Osvaldo Gallo y Hernán Goyanes, ambos ex-McKinsey & Company, con experiencia en las oficinas de Europa y América Latina.

Hermes ha desarrollado proyectos de análisis sectoriales, valuaciones, fusiones, estrategia y planes de negocios, además de identificación e implementación de mejoras operativas. Estos proyectos se han enfocado en los industrias de tarjetas de crédito y pagos, supermercados, retail, bienes de consumo, salud, energía, logistica, telecomunicaciones, turismo, entretenimiento y real estate. Hermes no solamente tiene una extensa experiencia en estos sectores, sino que ha ayudado a analizar diversas oportunidades de adquisiciones en otras industrias.

Hermes ha desarrollado proyectos de estrategia, organización, mejoras operativas y valuaciones en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Republica Dominicana, Ecuador, España, Francia, Guatemala, Italia, Malasia, México, Paraguay, Perú, Polonia, Reino Unido, Saudi Arabia, Uruguay, USA y Venezuela.

Para saber más acerca de Hermes Management Consulting por favor visite http://www.hermesmc.com.ar