

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

C-Trip

Angiel Andrea Robayo Coronel

**Santiago Calvopiña, MBA
Director de Unidad de Titulación**

Requisito para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, julio de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

C-Trip

Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Unidad de Titulación



Santiago Mosquera, PhD
Director del Programa de Maestría en
Administración de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: _____ Angiel Andrea Robayo Coronel _____

Código de estudiante: _____ 214148 _____

C.I.: _____ 1719086694 _____

Lugar y fecha: _____ Quito, julio de 2021. _____

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

La empresa china Ctrip, había conseguido posicionarse al 2010, como el principal consolidador de viajes, con ventas de \$ 437 millones de dólares y una participación del 3% del mercado total de viajes y del 51,6% del segmento de agencia de viajes en línea en China. Entre sus principales líneas de negocio estaba las reservas de hoteles, venta de boletos aéreos, paquetes turísticos y gestión de viajes corporativos, atendiendo principalmente a viajeros independientes frecuentes del segmento mediano y alto del mercado. Entrando al 2011, la empresa se enfrentaba al reto de si debía o no diversificar su base de clientes y centrarse en viajeros de lujo y viajeros de presupuesto reducido. En este trabajo se analizará cómo la empresa puede abordar este nuevo reto.

Ctrip nació en 1999 como una startup, con la idea de lanzar un negocio de viajes por internet, que buscaba atender la necesidad de tener la información de viajes consolidada en un solo lugar y aprovechar la creciente demanda de servicios de viaje por el rápido aumento de empresas privadas en China, donde los empleados de esas compañías tenían que hacer por sí mismos los arreglos de sus viajes de negocios. Gran parte de su éxito fue debido a la diversidad y complementariedad de los perfiles de sus cuatro fundadores (Experimentado emprendedor, Experiencia en banca de inversión, Experiencia como alto ejecutivo en industria de viajes, Experiencia en el ámbito de tecnología para desarrollar sistemas y escalar negocios).

Desde sus inicios, el negocio estuvo marcado por la tecnología, desarrollaron primero un sitio web de viajes que proporcionaba información, pero no permitía

hacer transacciones. Debido a su contenido, amplia comunidad en línea y su diseño amigable con el usuario, se posicionó como el lugar de mayor popularidad entre los 300 sitio web de viajes de China. Esto además le permitió empezar a recabar una gran cantidad de datos y desarrollar su enfoque de gestión científico basado en datos. También es importante considerar que la industria de viajes en China hasta ese momento, no se distinguía por su servicio al cliente, por lo que Ctrip aprovechó esta oportunidad y la convirtió en uno de sus principales factores diferenciadores.

Analizando el crecimiento que había tenido Ctrip, durante sus 10 años de operación, podemos ver que durante los primeros cinco años de operación presentó un gran crecimiento anual de ventas (entradas brutas) de 187% en promedio, evidenciando la gran escalabilidad del negocio. A pesar que, en los últimos cinco años, el crecimiento anual pasó a un 49% en promedio, la empresa seguía manteniendo un prometedor potencial de crecimiento para los siguientes años (Anexo 1). Para el año 2011, Ctrip esperaba crecer al menos un 20% a 25% (considerando el crecimiento del PIB, la expansión de la industria y el ritmo de crecimiento de la empresa sobre la industria), sin considerar la diversificación hacia otros segmentos. A pesar que, la ampliación a los otros dos segmentos implicaba la integración de nuevos recursos y nuevas capacidades, la oportunidad de negocio también podría generar un potencial de crecimiento mayor del que había venido presentando en los últimos años.

En su experiencia pasada, Ctrip había ingresado en ciertas líneas de productos y posteriormente abandonado las mismas por no contar con la experiencia o

capacidades suficientes, sin embargo, esas experiencias le permitieron luego volver a ingresar en el mercado con más experiencias y con mejores capacidades, que le permitían escalar rápidamente como número uno en las diferentes líneas de negocio. Desde esta perspectiva, el principal competidor en el segmento de viajeros de bajo presupuesto, eLong, había ya trazado un camino del cual Ctrip podría aprender para no cometer los mismos errores y aprovechar sus capacidades.

La experiencia de eLong en el mercado mostraba que este segmento se centraba en reservas de hoteles, más que en la venta de boletos y otros negocios, inicialmente ofrecían su servicio en línea y a través de centro de llamadas, sin embargo, mantuvieron solo el servicio en línea, ya que les ayudaba a mantener una estructura de costos baja, para poder competir con base en precio, que era uno de los atributos más valorado en este segmento. Estos cambios, le permitieron a esta empresa volverse rentable en un periodo de dos años y después de varios años de pérdidas. Además, dentro de los factores de éxito que contribuyeron a esto fueron el fortalecer su base de proveedores de hoteles locales y en el extranjero, y ampliar su comunidad de usuarios.

Considerando la experiencia del principal competidor en el segmento de viajeros de presupuesto reducido, y analizando las capacidades que Ctrip tenía en ese momento, podemos ver que participar en este segmento podría ser una alternativa de gran escalabilidad para el negocio. El 42% de sus ingresos provenía de la línea de Reservas de hotel, y el margen de utilidad del mismo, era más alto que el de otros negocios, como por ejemplo venta de boletos aéreos. Además, contaba ya

con la red Ebooking, que conectaba electrónicamente a los hoteles asociados con la empresa y les permitía intercambiar información de reservaciones en línea, mejorando la experiencia de los usuarios. Otra ventaja competitiva, representaba el modelo de negocio basado en asignaciones que había establecido para esta línea de producto, que le garantizaba cupos disponibles en diferentes hoteles.

A pesar, que para finales del 2010 Ctrip tenía una base de 17,000 proveedores locales, 20,000 proveedores en el extranjero y mantenía participación en dos de las principales cadenas hoteleras de bajo presupuesto de China, que podía potenciar en este segmento, su competidor tenía una ventaja importante con una base de 140,000 proveedores en el exterior gracias a su conexión con Expedia, la mayor agencia de viajes en línea del mundo, por lo que una alternativa para Ctrip también podría ser buscar un proceso de integración horizontal con Elong, en el pasado la empresa había ya utilizado esta estrategia, adquiriendo empresas de reservas hoteleras para seguir ampliando su base y ganar la experiencia de empresas ya experimentadas en el mercado. Sin embargo, esta alternativa se sugiere que sea analizada en el mediano a largo plazo, y primero experimentar en este segmento con las capacidades propias.

Ctrip tenía otros diferenciadores que podía aprovechar en este segmento que su competidor no, al ser un segmento masivo, su gestión científica de datos, le permitiría generar productos que podían replicarse de acuerdo a modelos de comportamiento identificados en los clientes. Su oferta de valor de dar un servicio completo de una sola vez, era una gran ventaja competitiva, a pesar de ser viajeros

de presupuesto reducido, al igual que cualquier otro usuario, la experiencia de poder organizar todo el viaje en un solo lugar, brindaba un gran valor agregado a los clientes y oportunidades de crecimiento en otras líneas de negocio de Ctrip como la venta de boletos aéreos, potenciar su nuevo servicio de venta de boletos de tren de alta velocidad. Además, su modelo de operación basada en la gestión de procesos, aseguramiento de la calidad y mejora continua, le daba una gran capacidad de control de costos.

Otra de las oportunidades que podía tener Ctrip al ingresar en el segmento, era potenciar su servicio en línea, a pesar que una de sus fuentes de ventaja competitiva era el centro de llamadas, se preveía que este iba a migrar al servicio en línea en los próximos años, en un lapso de cinco años las reservas de hotel en línea crecieron en un 10% y para los próximos cinco años se esperaba que más del 50% del negocio sea en línea. También, podría aprovechar la oportunidad para lanzar en este segmento el servicio a través de plataformas móviles, que se preveía que en el futuro iba a representar entre el 15% a 20% del total de las reservaciones.

Otra alternativa de ampliación de su base de clientes para Ctrip, se centraba en el segmento de viajes de lujo, viajeros que tenían ingresos anuales de US \$151.515. En un primer experimento que llevó a cabo la empresa, identificó un mercado potencial que explorar, sin embargo, la experiencia en el mercado en general en el segmento de viajeros de lujo era casi nula, lo que representaba un reto, pero a la vez una oportunidad de ser pioneros en ese segmento.

La experiencia del cliente en el segmento de lujo cobraba vital importancia, ya que la creación de marca a partir del mismo, era cinco veces más eficaz que en otros. Si bien Ctrip no tenía experiencia en este segmento, a través de su enfoque de gestión científica de datos, podía empezar a analizar los patrones de comportamiento de este grupo y crear productos adaptados a las necesidades de este segmento, su centro de llamadas, el más grande de la industria, podía ser aprovechado en especial para este segmento, para crear una ventaja competitiva, estableciendo una línea directa de atención para clientes de lujo, además esto le permitiría aprovechar capacidades que en el futuro se verían optimizadas por la migración esperada al servicio en línea y uso de aplicaciones móviles.

Otro factor importante a considerar, son los procesos que Ctrip tenía ya establecidos dentro de la línea de paquetes turísticos, mantenían un riguroso proceso de selección de proveedores para garantizar el servicio, y seleccionaban a empresas que compartían su mentalidad de servicio, además la misión de Ctrip iba más allá de generar rentabilidad, también tenía como objetivo el contribuir con el desarrollo de la industria de viajes y la economía social. Ctrip podía trabajar en conjunto con sus proveedores para ayudarles a mejorar su servicio, en función de la data y los modelos que mantenían, esto le permitiría generar alianzas y fortalecer su servicio y el servicio que ofrecen sus proveedores, trabajando en una cadena de operación extendida e integrada a través de la colaboración.

Considerando el análisis de Ctrip frente al segmento de viajeros de lujo, podemos ver que la empresa todavía debe invertir, prepararse y seguir reforzando sus

capacidades antes de incursionar en este segmento, por lo que se sugiere que Ctrip siga experimentando y recabando mayor información que le permita prepararse antes de atender a este segmento, para ello la empresa puede aprovechar su experiencia en otras líneas de negocio.

Como se mencionó en el párrafo anterior, Ctrip tenía una gran ventaja con su experiencia en otras líneas de negocio, que podían ayudarle a abrirse campo tanto en el segmento de viajeros de lujo, como en el de viajeros de presupuesto reducido, en especial podía aprovechar su experiencia en el segmento de viajes corporativos. En esta línea de negocio, Ctrip había aprendido a operar en grandes empresas con altos ejecutivos, que seguramente se categorizaban dentro del segmentos de viajeros de lujo de acuerdo a su perfil, y también atendía a PYMES, con viajeros del segmento medio y bajo, que podían categorizarse dentro del segmento de viajeros de presupuesto reducido, Ctrip contaba con data histórica de estos clientes, con los que podía establecer modelos de comportamiento y ajustar las ofertas de acuerdo a cada segmento. Además, a través del servicio que recibían los usuarios por viajes corporativos, conocían ya la experiencia con Ctrip, lo que aumentaba la probabilidad que utilicen la misma plataforma, ya conocida, para sus viajes de placer. Para el segmento de lujo en especial, la empresa podía utilizar esta relación con los altos ejecutivos, para llevar a cabo nuevos experimentos.

A través de la identificación de valor vitalicio de cliente, Ctrip puede evaluar estas dos nuevas oportunidades de negocio, y determinar el punto de equilibrio de cada una, este proceso ya lo habían hecho en su momento para el segmento de gestión

de viajes corporativos, cuando incursionaron en el segmento de empresas PYMES, donde encontraron que un volumen combinado en ventas de este segmento representaba las mismas ganancias que un grupo de empresas grandes. Aprovecharon las capacidades obtenidas en el segmento corporativo y expandieron su base de clientes, ganando una gran participación de mercado en la gestión de viajes corporativos.

En conclusión, vemos que los dos segmentos cumplen con el principio de escalabilidad, permiten multiplicar los ingresos sin necesidad de aumentar los costos, lo que le permitirá a la empresa el crecimiento y la sostenibilidad, manteniendo su principal ventaja competitiva, el servicio y la creación de marca. De acuerdo al análisis realizado, Ctrip puede aprovechar la oportunidad de ampliar su base de clientes al segmento masivo de viajeros de presupuesto reducido, ya que cuenta con las capacidades para hacerlo, y seguir experimentando y recabando datos para el segmento de viajeros de lujos que le permita fortalecer sus capacidades para que en el corto a mediano plazo estar listos para incursionar en el mismo.

Anexos:**Anexo 1 – Análisis crecimiento Entradas Brutas Ctrip**

Años	2000	Cinco primeros años					Cinco últimos años				
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Entradas Brutas	\$ 779	\$ 5,312	\$ 12.083	\$ 20.920	\$ 40.333	\$ 64.586	\$ 99.941	\$ 164.383	\$ 217.223	\$ 291.245	\$ 436.551
% Crecimiento		582%	127%	73%	93%	60%	55%	64%	32%	34%	50%
Promedio		187%					47%				