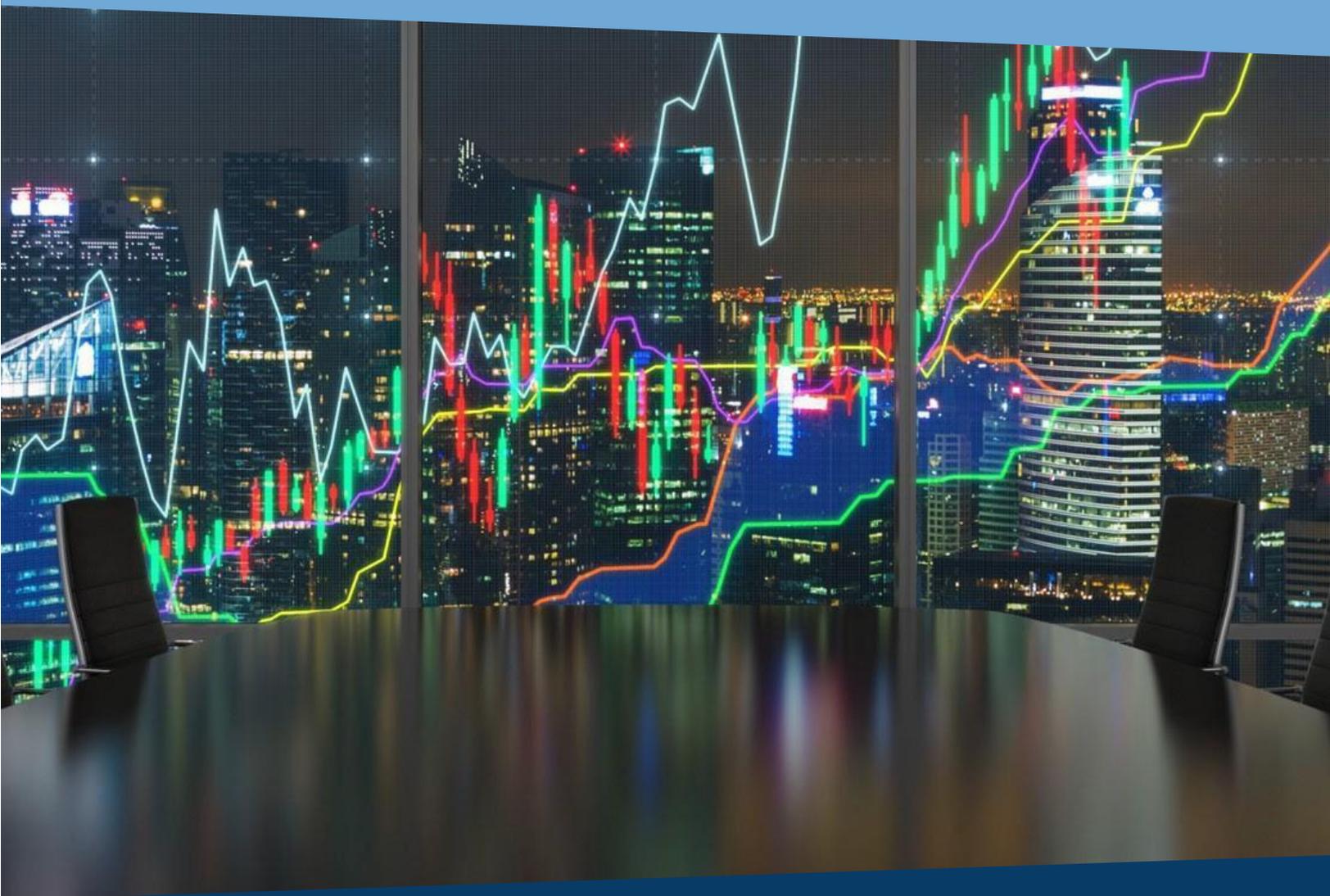


Insights sobre Travel Tech para 2017

reflexiones para navegar en un entorno
cambiante y competitivo



No podemos olvidar que:

La industria del turismo ha crecido cada vez más fragmentada, llena de diferentes actores en un espacio muy competitivo, lo que está conduciendo a una reestructuración masiva a todos los niveles, con la ruptura de cadenas de valor verticales y con entornos de "friendenemies".

Cómo es la Industria Turística

La industria turística presenta las siguientes características:

- Se encuentra altamente fragmentada;
- Es altamente masiva y transaccional, por lo que la capacidad operativa es clave;
- Es global y de márgenes medios reducidos, por lo que la escalabilidad y el volumen son vitales;
- No tiene importantes barreras de entrada, ya que a pesar de ser una industria parcialmente regulada, está expuesta a la disrupción;
- En ella la tecnología es clave, puesto que constituye la base del negocio, es parte troncal del mismo.

- ¿ Cuáles serán los principales retos en 2017?
- ¿ Cuáles van a ser las estrategias de los *players* más relevantes?
- ¿Qué tecnologías van a ser más decisivas y podrían acceder a más financiación?
- ¿ A qué tendencias en Travel Tech debemos prestar más atención?
- ¿ Qué modelos de negocio parecen tener más posibilidades de éxito?

Qué quiere el "Connected Traveller"

Los viajeros de hoy también tienen cada vez más altas expectativas cuando se trata de sus experiencias de viaje, primando comodidad y accesibilidad, lo que incluye, al menos:

- Saber de forma inmediata el precio y la disponibilidad real;
- m-commerce;
- Valoraciones y opiniones de los usuarios;
- Registro de viajes anteriores y de preferencias personales;
- Alertas en tiempo real; check-ins sin complicaciones;
- Servicios de conserjería on line; y mucho más.

La comunicación móvil está cambiando el panorama dramáticamente. Cada vez más los consumidores quieren y esperan poder usar sus *smartphones* como un a especial de "mando a distancia" para controlar sus vidas y, evidentemente, los viajes son una parte fundamental de la misma.

Objetivos

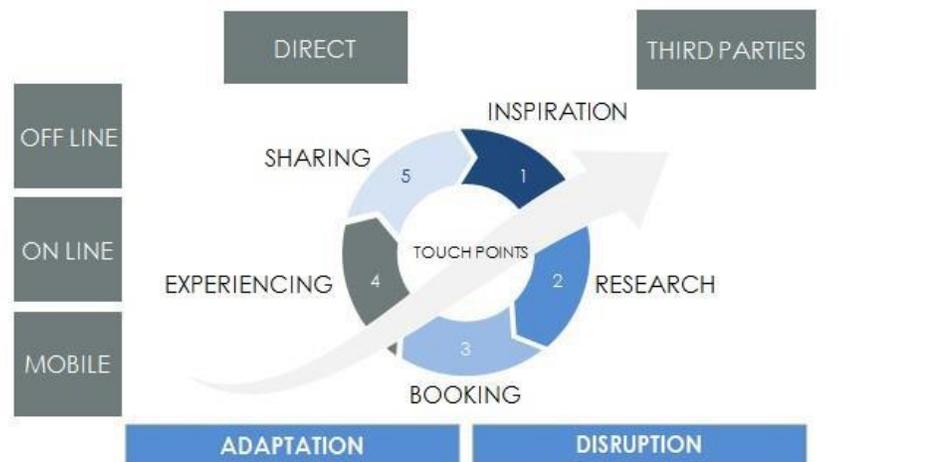
El propósito de este *paper* es tratar de dar respuesta a las anteriores preguntas, pero desde una visión de diálogo abierto, es decir, como un punto de partida para futuras reflexiones y no como conclusiones cerradas, siguiendo así el espíritu de AVASANT. De este modo, se han identificado los principales problemas a resolver por actuales y futuros actores así como diez *insights*, que constituyen el citado punto de partida.

Cuales son las principales oportunidades en Travel Tech en 2017

Aquellos que se centren en resolver uno o varios de los puntos anteriores serán los que tengan más probabilidades de éxito.

- La Transformación hacia el entorno móvil, con una orientación multidispositivo, con funcionalidades de mCommerce y mMarketing.
- El uso inteligente de Big Data para la personalización de los servicios.
- Tecnologías que permitan el desarrollo de modelos de negocio y productos basados en economías colaborativas de segunda generación.
- Tecnologías que permitan la adecuada identificación de los clientes y prevengan el fraude. Posible relación con *fintech*.
- Tecnologías que permitan la aplicación del eCommerce y el mCommerce a los servicios en destino diferentes del alojamientos (Excursiones, visitas, entradas a espectáculos, restaurantes, otras actividades..).
- Tecnologías de integración en diferentes modelos de distribución on line, directa e indirecta, a diferentes niveles de la cadena de valor. Aproximaciones *omnichannel*.
- Tecnologías que permitan reducir el coste de adquisición de clientes.
- Tecnologías de gestión del ROI de la inversión en eMarketing con atribución de conversiones y de *engagement metrics*, con integración multiplataforma.
- Tecnología que resuelvan problemáticas de eficiencia energética, gestión de residuos, logística y en general todo aquello que suponga incrementar exponencialmente el *performance* actual.
- Tecnologías que permitan dar respuesta escalable al Turismo de Salud y Médico.
- Tecnologías basadas en el Internet de las Cosas que tengan aplicación directa en el ámbito del Turismo. (p.e., inteligencia automatizada de destinos)

Sólo
entendiendo el
ciclo del viaje e
influyendo en
sus diferentes
touchpoints es
posible construir
modelos de
negocio de
éxito sostenible



1 Copyright: Dr. Javier González-Soria y Moreno de la Santa

AVASANT

1.- Hay que dejar de mirarse el ombligo.

El entorno competitivo es global, y las innovaciones y las tendencias también lo son. Hay que salir de la zona de confort y conocer qué es lo que está sucediendo en el resto del mundo así como tratar de entender las posibles nuevas amenazas y oportunidades, todas ellas marcadas por la Tecnología. Hay que asumir que la industria tal y como la conocíamos hace 10 años ya no existe y que preservar en mantener los mismos canales de información, comunicación y relación, negando el cambio, conducirá a una segura agonía.

2.- Airbnb se prepara para ser un *one stop shop*

El secreto a voces desde hace meses de que Airbnb iba a entrar en el sector de la venta de actividades en destino se ha confirmado y el mismo viene acompañada por el anuncio de que también se prepara para vender vuelos y, en general, todos los elementos del viaje. En realidad, *nihil novo sub sole*.

Todas las grandes compañías de Travel de perfil digital quieren convertirse en la respuesta única a todas las necesidades del viajero y hasta el momento ninguna lo ha conseguido.

Los Principales Insights en Travel Tech para 2017

1	Hay que dejar de mirarse el ombligo
2	Airbnb se prepara para ser un <i>one stop shop</i>
3	El Travel Path está roto..o no
4	Por Dios, no más start ups dedicadas a la fase de inspiración del viaje
5	La nueva frontera, las actividades en destino
6	Cuando oímos la palabra A.I. en realidad debemos entender...
7	Uff, otra vez canal directo frente a indirecto
8	El nuevo poder está en Oriente
9	Llegar al viajero es cada vez más difícil
10	¿ Se enterarán por fin los aeropuertos de que existen para el viajero?



Cierto es que Airbnb tiene la escala y la capacidad operacional para triunfar donde otros han fracasado, pero ciertamente hay mucho *hype* porque:

a) En Turismo la operación es lo que marca la diferencia. Hasta el momento Airbnb es *world class* en la sindicación de *hosts* y en la distribución de su producto -que es físico-, con *fulfilment* completo, a los viajeros. Pero no tiene una estructura de sindicación que le permita contratar, mantener y supervisar un producto intangible -servicios en destino- y quiere delegar esa responsabilidad en los *hosts*, lo que plantea serias dudas en cuanto a una escalabilidad consistente; así como excluye a todas las actividades en destino que son *mainstream* y que son las demandadas mayoritariamente por los viajeros.

b) En la oferta de vuelos o alquiler de coches Airbnb como mucho puede aspirar a configurar una propuesta de valor del montón, alejada de los niveles de los grandes metabuscadores y las grandes OTAs.

c) Airbnb tiene un modelo de doble comisión en su *marketplace*, ya que cobra tanto al *host* como al viajero. Si bien hasta ahora ha sido aceptado, el mayor número de competidores que está teniendo pondrá una progresiva presión al modelo, que deberá reajustarse por uno de los dos lados, con el consiguiente impacto en márgenes.

d) Airbnb va a tener que concentrarse en apagar fuegos que afectan a su *core business*. El primero, combatir legislaciones como la actual del estado de New York, que prohíbe los *short rentals* en lo que no sea vivienda unifamiliar. Recordemos que más allá de lo que uno quiere creerse que es, no puede dejar de ser uno mismo. Y Airbnb basa su crecimiento en los alquileres de corta duración, claramente alternativos a la oferta hotelera, por lo que verse privado de esa posibilidad en algunas de las principales ciudades del mundo es una grave amenaza.

e) Airbnb va a tener cada vez más competencia. Tanto de *copycats* regionales como Tujia como de los grandes actores mundiales, Booking.com y Expedia.

Especialmente el segundo se encuentra en fase de integración de Homeway en Expedia, con lo que va a dar acceso global a cientos de miles de propiedades a millones de viajeros, en algunos casos de forma exclusiva, con la capacidad operacional y transaccional de Expedia, que es de primerísimo nivel.

f) La nueva propuesta de valor de Trips & Places, en el caso de que realmente consiga volumen, le acarreará a buen seguro nuevos problemas legales a Airbnb con las diferentes Administraciones, puesto que los prestadores de los mismos, en principio los *hosts*, en muchos casos no cumplirán con los requisitos mercantiles, civiles y fiscales que las legislaciones nacionales exigen para lo que no deja de ser la prestación de un servicio remunerado, exigiendo responsabilidad a la plataforma intermediaria que combina oferta y demanda.

3.- El Travel Path está roto..o no.

Desde hace muchos años se sigue escuchando el mismo discurso por parte de los emprendedores de turno, fundamentalmente de formación ingenieril, afirmando dogmáticamente que el *travel path* está roto y es ineficiente porque el viajero visita decenas de *sites* en un proceso de inspiración, búsqueda y reserva. Y todos ellos, partiendo de esa premisa, proponen soluciones que conducen a un *one stop shop*, ya sea en B2C o en B2B. Y todo ellos han fracasado. Por lo tanto, parece claro que deberíamos plantearnos cambiar el paradigma y asumir que no es un problema tecnológico el que nos lleva a los viajeros a visitar decenas de *sites* en la organización del viaje, sino que entendemos ese "deambular digital" como parte de la experiencia y disfrute del propio viaje.

La realidad es que han pasado más de 20 años desde que comenzamos a vivir el *online travel* -yo celebro este año el vigésimo aniversario de la primera página web que monté con capacidad de venta on line, en los tiempos en los que sabías que estabas conectado a internet por el ruido del modem-

y eso supone que los viajeros -o mucha parte de ellos- estén mucho más avezados en estas lides y se hayan incorporado al conocimiento colectivo las siguientes premisas:

a) Cada vez que se hace una integración, se pierde profundidad en la información y hay riesgo de errores, especialmente en las modificaciones. Por lo tanto, cada capa de agregación de contenido, si bien supuestamente mejora la comparabilidad, supone un riesgo en cuanto a pérdida de calidad de información. De este modo, los Metabuscadores se sitúan en el *upper funnel* y cuando el viajero tiene unas primeras opciones, comprueba las mismas en los *sites* de los proveedores y en los de sus OTAs de confianza.

b) La reserva directa con el proveedor de gran tamaño normalmente suele venir asociada con ventajas que no se producen en la venta intermediada, por lo que es conveniente tratar de hacer reservas directas con los proveedores de fácil acceso en postventa.

c) La especialización en la industria turística es una realidad incontestable y cada empresa es especialista y más adecuada para determinados servicios y/o geografías, por lo que suele ser una opción más preferible optar por diferentes especialistas en lugar de por un generalista.

4.- Por Dios, no más start ups dedicadas a la fase de inspiración del viaje.

Desde hace años no faltan en ningún evento de innovación multitud de start ups centradas en reinventar la inspiración del viajero. Ninguna de ellas ha llegado a nada, lo que debiera ser un aviso a navegantes. Parecen olvidar que la inspiración está muy vinculada a la búsqueda en *Travel*, en un proceso poco lineal y multidispositivo, en un ámbito B2C en el que los costes de adquisición son muy altos y solo permiten sobrevivir a los más grandes y más eficientes.

En fin, que si en el viaje tenemos las fases de inspiración, búsqueda, reserva, experiencia y compartición de la experiencia, y múltiples *touchpoints* a lo largo de todas ellas, habría que buscar el mejor encaje y huir del que es un espacio B2C terriblemente competido.

5.- La nueva frontera, las actividades en destino.

Este es un campo de batalla apasionante, con jugadores con experiencia como Viator o Getyourguide, con nuevos retadores como Zozi, y con gorilas de 800 libras como Google con su producto Trips, Booking.com con su proyecto de guías y propuestas en destino, o Airbnb con sus experiencias provistas por los *hosts*. Sin olvidar a los jugadores tradicionales, como Hotelbeds o GTA, que quieren transmutar el concepto de banco de camas en banco de actividades. Mi opinión es que no se trata de un vertical del tipo *winner takes it all*, por lo que probablemente veremos cómo grandes *players* ocupan su espacio en los planos del B2B, B2B2C y en menor medida en el B2C, donde preveo que las grandes OTAs sean las que incorporen estos servicios a través de otros actores. La clave será la capacidad para operar un *marketplace* en el que por el lado de la oferta se sindiquen los proveedores de los servicios, que deben garantizar disponibilidad y precio on line en tiempo real; y por el otro se hagan llegar los mismos a los viajeros en la fase adecuada de su viaje, que en muchos casos será una vez en el destino, a través del medio móvil. Pero como siempre, el Diablo está en los detalles, por lo que sólo triunfarán los que tengan capacidad para vigilar que los servicios que sindicados son consistentes en el tiempo y son correctamente operados.

6.- Cuando oímos la palabra A.I. en realidad debemos entender....

La inteligencia artificial es la expresión de moda en los entornos más avanzados de Travel. Pero la realidad es que sólo muy pocos

están de verdad trabajando en A.I. Destacan especialmente Google, IBM con su proyecto Watson y los desarrolladores que lo utilizan como base, y dentro de las empresas del sector turístico, Expedia. Donde en realidad se están produciendo los mayores esfuerzos son en las siguientes cuatro áreas: *Machine learning*; *Natural Language Processing*; *Voice recognition*; y *Chatbot*.

Todas ellas están relacionadas y en todas puede jugar un papel clave la AI, pero no es necesario esperar al desarrollo de la misma para ver resultados. Debemos recordar que en una experiencia del viajero que es cada vez más móvil, la necesidad de que la interrelación con el mismo sea lo más fluida posible es clave. Y eso pasa por superar las limitaciones del teclado y la pantalla tradicional, sustituyéndola por la capacidad de dialogar con una aplicación, usando el lenguaje normal, en una relación en la que se infiere una gran parte de la información del viajero y de sus preferencias y posibles necesidades.

De este modo, se están desarrollando tecnologías, transversales a cualquier industria, centradas en facilitar el aprendizaje de los sistemas a partir del análisis de *terabytes* de datos; en identificar el lenguaje natural; en reconocer la voz; y en usar la mensajería instantánea como base para comunicaciones automatizadas.

Por lo tanto, hay actores que proveen la tecnología de base, como Google, que puede ser personalizada y adaptada por terceros para fines específicos; actores que proveen sus plataformas para hacer posible la comunicación, como Facebook con Messenger y Whatsapp; y start ups que son capaces de conjugar lo anterior y crear propuestas de valor concretas que posibiliten una conversación automatizada del viajero con el proveedor del servicio turístico.

La principal duda es en qué parte del *funnel* tiene sentido ofrecer esta comunicación automatizada aunque personalizada. Algunos defienden que en el *upper funnel*, en la parte de inspiración o en la de búsqueda. Sin embargo, en mi opinión eso contradice el comportamiento habitual del viajero y no le aporta valor real. Se trata de sustituir a un agente de viajes físico

por uno virtual, olvidando que la mayor parte de los viajeros de menos de 35 años apenas saben qué es un agente de viajes. Donde yo veo claramente el sentido y la enorme utilidad a los *chatbots* en al final del *funnel*, en la parte de atención al cliente. Ya sea, por ejemplo, en el caso de un hotel, cuando se encuentra alojado, para interactuar con el hotel; o en todo lo referente a la atención al cliente, antes, durante y después del viaje, gestionando preguntas e incidencias.

Los *chatbots* que triunfarán serán aquellos que estén integrados en plataformas masivas de mensajería instantánea, como Messenger, Whatsapp, Wechat o Snap; que sean capaces de reconocer el lenguaje coloquial de usuario en múltiples idiomas y expresado de forma oral; que tengan acceso a *terabytes* de datos de los clientes para haber aprendido las relaciones causa/efecto más habituales del negocio a que se dediquen; y que cuenten con los algoritmos adecuados para generar una acción concreta a partir de los *inputs* recibidos.

Es precisamente en este último punto donde la AI marca la diferencia, puesto que con el desarrollo de algoritmos se pueden crear árboles de respuesta a diferentes incidencias, pero el gran número de variables hace imposible que se creen algoritmos que den respuesta a toda la casuística estadísticamente relevante. Sin embargo, el uso de AI permite que el sistema, a partir de unos algoritmos de partida, sea capaz de ir creando, cada vez que se produzca una nueva incidencia, algoritmos nuevos sobre la base de unas premisas de decisión.

No quiero terminar este punto sobre AI sin hacer la reflexión de que siendo vital para el éxito de AI contar con ingentes volúmenes de datos sobre los que trabajar para entrenar y enseñar al sistema, serán las OTAs que tienen un gran negocio aéreo las que tendrán ventaja, ya que esa parte es la que mueve el mayor número de transacciones. En este sentido, Expedia tiene una ventaja sobre Priceline, así como OdigeO la tiene sobre el resto de competidores de EMEA.

7.- Uff, otra vez canal directo frente a indirecto.

La eterna discusión no solo pervive sino que se acrecienta, tomando más cuerpo en el ámbito del alojamiento hotelero, especialmente en Estados Unidos, donde el tamaño y cobertura de las cadenas hoteleras les permite ser más independientes de los distribuidores que en el resto del mundo. Marriot quiere avanzar un paso más en esta apuesta por el cliente directo y más allá de utilizar el habitual modelo de fidelización de clientes, dirigido solo al *frequent traveller*, ha rediseñado el mismo para que su cliente directo que se incorpore al programa pueda aprovecharse de ventajas, de tener una "experiencia diferente", desde su primera estancia. Por lo tanto, la estrategia de Marriot es muy clara: su cliente directo tendrá una experiencia, basada en la personalización, antes, durante y después de su estancia, diferente y previsiblemente superior, a la del cliente intermediado.

Sin embargo, nada es blanco o negro, puesto que vemos cómo otras cadenas hoteleras se mueven en dirección contraria y ahora permiten que se puedan redimir los puntos de sus programa de fidelización a través de grandes OTAs como Expedia, que tienen la capacidad tecnológica para ello.

En el ámbito aéreo tampoco hay cambios, salvo si consideramos como tal la constatación del éxito de la estrategia de desintermediación de Lufthansa, empañado por las permanentes huelgas que está sufriendo. Su decisión de penalizar las reservas a través de GDS, a nivel agregado, no le ha supuesto un impacto negativo en las ventas y sí un aumento de su margen.

Pero en realidad se mantiene la tensión tradicional entre las compañías aéreas y los distribuidores (OTAs, OTIs, TTAs, DMCs, etc..), en las que las primeras quieren controlar el producto que se comercializa y sus atributos -que deben ir más allá del precio- mientras que las segundas, presionadas igualmente por los metabuscadores, quieren mantener la simplicidad de la comparación y del flujo de venta. Y en medio de todo ello, IATA con su NDC, que no termina de despegar como un estándar de referencia para la conectividad directa. Mi pronóstico sobre este tema también se mantiene. En un entorno de *friendenemies*, en el que están obligados a entenderse los que al tiempo colaboran y

compiten, se buscarán permanentemente soluciones bilaterales, en las que una vez más aquellos con más tamaño y poder conseguirán las mejores condiciones. Es un hecho incuestionable que la democratización del viaje por el lado del acceso a la oferta ha caminado parejo a una concentración de la oferta, es decir, a un *quasi oligopolio* por parte de los principales actores turísticos.

8.- El nuevo poder está en Oriente.

Durante mucho tiempo se ha pensado que únicamente los grandes *players* turísticos se encontraban en Norteamérica y en Europa. Sin embargo, en la industria aérea tal premisa hace años que ha dejado de ser cierta, con la irrupción de las compañías del Golfo, que no solamente han tomado posiciones comerciales sino que han desarrollado un inteligente plan de compras estratégicas en líneas aéreas tradicionalmente competidoras, modificando los equilibrios de poder y aislando a Delta en su campaña contra ellas.

Y ahora también se ha quebrado el paradigma en la hotelería y la distribución. Aún demasiados siguen pensando que China o India son mercados a los que las empresas occidentales deben acudir para buscar oportunidades, cuando la realidad es bien diferente. Las grandes empresas turísticas chinas e indias - como Make Mytrip-, tras conquistar y consolidar con adquisiciones sus propios mercados y doblegar a los competidores extranjeros, que en muchos casos han tenido que abandonar el país o bien integrarse en una explotación conjunt, se han lanzado a competir en mercados más allá de Asia. De este modo, por ejemplo, vemos a C- trip planificando su estrategia en EEUU y dispuesta a entrar en Europa y Australia tras la reciente compra de Skyscanner. O a HNA controlando grupos hoteleros como NH o Carlson. No en vano en 2016 China superará a Estados Unidos en M&A internacionales.

En conclusión, resulta absolutamente imprescindible que seamos capaces de entender un escenario competitivo en el que las empresas chinas e indias jueguen un importante papel, así como habituarnos a la forma de hacer negocios que las mismas tienen y ser capaces de interactuar con ellas e incluso prever que habrá cada vez más talento occidental que será captado por las citadas empresas.



9.- Llegar al viajero es cada vez más difícil

Lo que ha venido siendo tendencia desde hace años se consolida aún más y nos sitúa en un escenario en el que los nuevos proyectos B2C tienen muy complicado, por no decir imposible, llegar al viajero de forma rentable. Con la defunción del tráfico orgánico procedente de Google y la constatación de que en Facebook o Twitter únicamente funcionan modelos publicitarios, más allá del *engagement*, las empresas turísticas deben moverse en un complejo ecosistema de emarketing -el más difícil de la historia-, debiendo saber manejarse con *RTB*, *content marketing*, *inbound marketing*, *retargeting*, *growth hacking* y especialmente con *programmatic marketing (PB y PS)*, como plataforma unificadora de todos los esfuerzos anteriores. Y el talento y la tecnología para conseguirlo de momento está al alcance de unos pocos, que son precisamente los principales actores on line.

Por otro lado, los Metabuscadores verticales se han convertido en un peaje imprescindible en la adquisición del tráfico de viajeros, lo que ha llevado a que su valor se haya disparado y que muchos hayan sido adquiridos por grandes OTAs (Kayak por Priceline, Trivago por Expedia, Skyscanner por C- trip, Liligo por OdigeO).

Eso significa que los mismos son cada vez más poderosos y sumados a Tripadvisor, Google Flight Search, Google Hotel Finder, Momondo, Rome2Rio, etc, constituyen una de las principales fuentes de adquisición de viajeros, en la que el volumen está directamente relacionado con el coste, lo que beneficia a los grandes actores ya establecidos.

10.- ¿Se enterarán por fin los aeropuertos de que existen para el viajero?

Los aeropuertos siguen siendo una de las partes más negativas del viaje, destacando por la ansiedad e insatisfacción que generan en el viajero. Por lo tanto tienen un claro reto que pasa por su transformación digital orientada hacia el cliente, en una carrera competitiva entre aeropuertos que vendrá marcada por las siguientes claves:

- a) Personalización de la experiencia del viajero en todos sus touchpoints en el aeropuerto, concibiendo la misma end to end, para minimizar los puntos de fricción.
- b) Mayor colaboración con las compañías aéreas para optimizar los procesos de facturación, embarque, recogida de equipajes, etc..
- c) Superación del concepto del viajero como fuente de ingresos durante su estancia en el aeropuerto, penalizando la fluidez de su tránsito, que debe ser lo más corto posible.
- d) Mejor balance entre las medidas de seguridad y la eficacia en la gestión de pasajeros y equipajes.
- e) Integración con el ecosistema de transporte, lo que significa resolver la conectividad aérea; el acceso terrestre y el aparcamiento; los alquileres de vehículos y figuras similares; todos ello de una forma coordinada y sencilla para el viajero, eliminando la ansiedad en sus decisiones.

Acerca del Autor

Javier González-Soria y Moreno de la Santa es Dr. en Derecho, Dr. en Económicas, MBA, MAC, CIA, Stanford SEP, Auditor Legal de Cuentas y Abogado en ejercicio del ICAM. Javier es un emprendedor, C-level Executive y evangelista en los ámbitos de Travel, Economía Digital y Conectividad, con una trayectoria profesional que se inició en 1992. Ha ocupado puestos de Alta Dirección en grandes empresas internacionales como Mundicolor Iberia, Google, Hoffman-Photobox o Grupo Euron Telecom. Ha sido fundador de start ups como RODonline, ConnectedtoGo, o Club Gente Viajera así como tiene experiencia en el mundo de la aceleración y el capital riesgo, como CEO de Top Seeds Lab y General Partner y CEO de la Sociedad de Capital Riesgo TRAVEL TECH 1.

About Avasant

With its headquarters in Los Angeles, California, Avasant is a leading management consulting firm providing digital transformation, sourcing advisory and governance services to Fortune 1000 clients around the globe. Our talented team of consultants, technologists and lawyers average over 20 years of industry-honed experience and have conducted 1,000+ engagements in over 40 countries worldwide. The combination of world-class resources and cross-industry experience enables Avasant to yield superior business outcomes for its global clients across four primary domains: Digital, Business & IT Transformation, Strategic Sourcing, and Globalization Advisory.

All Rights Reserved

No part of this document may be reproduced, stored in a retrieval system, transmitted or displayed, in any form or by any means, including electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of Avasant LLC. An English copy of this paper could be requested to ana.sobrino@avasant.com

Dr. Javier González-Soria y Moreno de la Santa

Partner. Head of Travel & Transportation

AVASANT. Spain, Portugal and Andorra

javier.gonzalez-soria@avasant.com

Mobile: +34 619 763 676

