



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **EL TRAVEL RETAIL EN EL SECTOR DEL BEAUTY AND PERSONAL CARE: ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CANAL**

Autor: Paloma María Galán García  
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid  
Marzo 2015

Paloma María  
Galán  
García

**EL TRAVEL RETAIL EN EL SECTOR DEL BEAUTY AND PERSONAL CARE:  
ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CANAL**



# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN Y PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT AND KEY WORDS</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS</b> .....	<b>5</b>
1. Propósito general de la investigación .....	5
3.1. Estado de la cuestión .....	5
3.2. Motivaciones .....	7
<b>PRIMERA PARTE: EL TRAVEL RETAIL COMO MERCADO GLOBAL</b> .....	<b>9</b>
1. Definición del mercado .....	9
1.1 Definición de <i>Travel Retail</i> .....	9
2. Inicios y evolución .....	13
2.1 Comienzos de la industria del <i>Duty Free</i> .....	13
2.2 La actividad comercial en los aeropuertos .....	14
3. Situación actual .....	16
3.1 Factores que influyen en el mercado del <i>Travel Retail</i> .....	16
3.2 Situación actual y perspectivas de futuro respecto del volumen de ventas y los aeropuertos internacionales de mayor importancia .....	18
2.2.1 Cambios en el volumen de ventas .....	18
2.2.2 Cambios en la importancia de los aeropuertos internacionales .....	21
3.3 Principales jugadores en el <i>Travel Retail</i> : Retailers, productos y competidores .....	22
3.3.1 Retailers .....	22
3.3.2 Productos .....	25
a) Global Shoppers .....	26

b) Demografía del <i>Travel Retail</i> .....	27
c) Comportamiento de los consumidores .....	28
d) Especial referencia al consumidor de nacionalidad china.....	30
<b>SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL TRAVEL RETAIL COMO CANAL .....</b>	<b>32</b>
1. Oportunidades y retos para el sector del <i>beauty y personal care</i> en <i>Travel Retail</i>	32
1.1 El sector del <i>beauty y personal care</i> y su relevancia en el <i>Travel Retail</i> .....	32
1.2 Consumidores en la industria del <i>beauty and personal care</i> .....	33
1.3 Competidores en la industria del <i>beauty and personal care</i> .....	34
2. Análisis de las mejores prácticas .....	35
2.1 El ejemplo de L’Oréal .....	35
2.2 El ejemplo de Estée Lauder .....	36
2.3 Otras tendencias clave: .....	36
2.4 Pautas impulsoras de negocio y propuesta de modelo para alcanzar el éxito en <i>Travel Retail</i> . El modelo STR (Smart Travel Retail).....	39
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>45</b>
1. Conclusiones de la Parte I: .....	45
2. Conclusiones de la Parte II: .....	47
<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>50</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### FIGURAS

Figura 1: <i>Ventas Travel Retail. Distribución porcentual por medio.</i> .....	11
Figura 2: <i>Delimitación conceptual entre los términos Duty Free, Duty Paid y Airport Retailing</i> .....	12
Figura 3: <i>Ventas en los aeropuertos a nivel regional mundial</i> .....	19
Figura 4: <i>Ventas totales de Travel Retail (en miles de millones)</i> .....	20
Figura 5: <i>Ventas en los aeropuertos de Europa</i> .....	21
Figura 6: <i>Porcentaje de ventas en Travel Retail</i> .....	25
Figura 7: <i>Histórico de CAGR entre 2008 y 2011</i> .....	26
Figura 8: <i>Principales compañías de beauty and personal care</i> .....	34
Figura 9: <i>Modelo STR (Smart Travel Retail)</i> .....	40

### TABLAS

Tabla 1: <i>Ranking de compañías de Travel Retail</i> .....	24
---	----

## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

Este trabajo analiza el sector del *Travel Retail* desde un enfoque global, centrándose en la modalidad de *Airport Retailing*. Tras determinar que se trata de un sector en crecimiento, y los factores que han condicionado su evolución, aborda los tres elementos clave de su mercado: competidores, consumidores y producto. Asimismo, trata el ejemplo de la industria del *beauty and personal care*, examinando en ella estos tres elementos y estudiando su relevancia como industria clave dentro del *Travel Retail*. El trabajo concluye con la propuesta de un modelo de éxito para las compañías con presencia en el *Travel Retail*, basado en las mejores prácticas y en las tendencias observadas, el Modelo STR (Smart Travel Retail).

**Palabras clave:** *Travel Retail, beauty and personal care, Airport Retailing, Duty Free, ingresos comerciales en aeropuertos.*

## **ABSTRACT AND KEY WORDS**

This paper analyzes the Travel Retail sector with a global approach, focusing on *Airport Retailing*. After defining it as a growing sector, and the factors that have determined its evolution, it deals with the three key elements of its market: competitors, consumers and product. Besides, it deals with the example of the beauty and personal care industry, examining these elements and studying its relevance as a key industry within Travel Retail. The paper concludes with the proposal of a success model for those companies that operate in Travel Retail, based in the best practices and in the trends observed, the STR Model (Smart Travel Retail).

**Key words:** *Travel Retail, beauty and personal care, Airport Retailing, Duty Free, Airport revenues.*

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

### 1. Propósito general de la investigación

El objetivo de este trabajo es el estudio detallado del sector del *Travel Retail*, que es el relativo a las ventas que tienen lugar con ocasión de los viajes, en los diversos establecimientos de los aeropuertos, de las estaciones de tren, en las tiendas de los cruceros e incluso en los propios aviones. Asimismo, trataremos de dilucidar cuáles son las prácticas que mejor están funcionando y los retos y oportunidades de crecimiento que presenta este mercado, basándonos en el ejemplo de la industria del *beauty and personal care*.

### 2. Contextualización

En nuestro estudio, vamos a abordar el sector del *Travel Retail* desde una perspectiva global. Por otra parte, si bien haremos referencia a los inicios y evolución de este sector a lo largo del tiempo, nuestro estudio va a centrarse en la situación y en las tendencias que se dan en la actualidad.

En este sentido, según Quinn (1969), los orígenes del *Travel Retail* se remontan al año 1947, con la creación del primer establecimiento de Duty Free en el aeropuerto de Shannon, Irlanda. Freathy y O'Connell, (2006) han estudiado la evolución que ha experimentado este sector desde entonces hasta nuestros días que han sido de un continuo desarrollo como se explicará posteriormente más detalladamente<sup>1</sup>.

### 3. Justificación

#### 3.1. Estado de la cuestión

El fenómeno de la globalización implica que actualmente los desplazamientos de una punta a otra del planeta sean cada vez más frecuentes. Independientemente del motivo que origine el viaje, lo cierto es que invertimos una gran cantidad de tiempo en ello. Consecuentemente, han cobrado importancia las ventas que tienen lugar en aquellos

---

<sup>1</sup> Véase *infra* epígrafe sobre “inicios y evolución” del *Travel Retail*.

lugares a los que las personas van con ocasión del desplazamiento, destacando entre ellos los aeropuertos. En este sentido, la *Tax Free World Association* afirma que en la actualidad las ventas que realizan la mayor contribución en términos de ingresos a la industria del *Travel Retail* son las que ocurren en los aeropuertos.

Ante la revolución que esto supone para las ventas de todo el mundo, es necesario estudiar en profundidad el tema, por todas las repercusiones que puede tener tanto en el área del marketing como en la financiera. Gran parte de los estudios se centran en el tema de los ingresos generados en los aeropuertos, así como en las variables que hay que tener en cuenta para calcularlo. En este sentido, cabe destacar el trabajo de Volkova (2009), que lleva a cabo un estudio econométrico y estadístico sobre las variables que más influyen en los ingresos de los aeropuertos. Asimismo, debemos destacar en este ámbito el trabajo de Doganis (1995). En definitiva, buena parte de los estudios de esta materia únicamente la abordan de manera parcial, sin entrar a analizar la interconexión de las distintas variables y sucesos que ocurren en este sector.

Así pues, consideramos que no se ha estudiado suficientemente el sector del *Travel Retail* desde un enfoque global. Por lo tanto, es necesario ir más allá de la evolución que ha experimentado este sector, profundizando en la situación actual y teniendo en cuenta las tendencias que se están dando, como la frecuencia de compra, el tiempo dedicado y el gasto medio, con el fin de realizar una proyección a futuro y de identificar las mejores prácticas que se están empleando en el sector.

Por otra parte, debemos hacer referencia a los motivos por los que los aeropuertos han cobrado tal relevancia comercial, más allá del tráfico de pasajeros. En este punto Gallacher y Sesé (2006) destacan la influencia de las políticas gubernamentales, afirmando que la reducción de los subsidios supone que los explotadores aeroportuarios intenten generar ingresos alternativos a los procedentes del tráfico de pasajeros.

Finalmente, en este trabajo pretendemos ir más allá del estudio de estas cuestiones, definiendo la situación, oportunidades y tendencias del mercado para el ejemplo concreto del *beauty and personal care*.

### 3.2. Motivaciones

Mi interés por el tema del *Travel Retail* surge a raíz del L'ORÉAL BRANDSTORM 2015, un concurso de marketing que organiza anualmente esta compañía, en el que participo por segundo año. El objetivo consistía en diseñar una experiencia de compra para los consumidores de *Travel Retail*, en concreto, para la marca Lancôme. Por ello, consideré que llevar a cabo un trabajo de investigación en profundidad sobre el sector sería muy conveniente, pues me proporcionaría una base de conocimientos sólida sobre la que poder apoyar mi propuesta para el concurso.

## 4. Objetivos

En primer lugar, en el presente trabajo trataremos de dilucidar si el *Travel Retail* es un sector en crecimiento, así como cuáles son los retos y las oportunidades que presenta, partiendo del ejemplo del sector del *beauty and personal care*. En este sentido definiremos el mercado, analizaremos la estructura del mismo e identificaremos a sus consumidores: quiénes son, cuáles son sus tendencias, cuáles son sus hábitos. Para ello, partiremos y contrastaremos los datos proporcionados por el *Airport Retail Trends in Europe, 2012-2013* elaborado por Canadean.

Asimismo, pretendemos identificar los factores clave que han marcado la evolución del sector, así como la interrelación entre estos.

Finalmente, trataremos de averiguar y analizar las mejores prácticas que tienen lugar en el *Travel Retail*, utilizando una vez más el ejemplo del sector del *beauty and personal care*, examinando las tendencias actuales respecto a los extremos anteriormente mencionados, estudiando asimismo las experiencias en el punto de venta y las marcas líderes en la industria. Con ello, aspiramos a poder determinar si la industria del *beauty and personal care* ocupa una posición clave en el *Travel Retail*, respecto a sus oportunidades de éxito en este sector. Asimismo, trataremos de describir un modelo que responda a las mejores prácticas observadas y a las futuras tendencias de éxito del sector.

## 5. Estructura y metodología

En primer lugar, abordaremos los inicios del sector como mercado global apoyándonos para ello en el trabajo de Quinn (1969), que contrastaremos con lo estudiado por Freathy y O'Connell (2006) y Mieres (2012). Respecto de la evolución del sector a lo largo del tiempo, analizaremos los factores que influyen en el mercado del *Travel Retail*, apoyándonos en los estudios de López del Pino y Martín-Cejas (2004) y Mellery-Pratt (2014), así como los cambios que se han producido tanto en el volumen de ventas como en cuáles de los aeropuertos internacionales de mayor importancia han tenido lugar, dado su claro impacto en el sector.

Una vez tratados el inicio y evolución del *Travel Retail*, nos centraremos en la estructura del mercado, donde haremos referencia a los principales jugadores del sector, aplicándolo posteriormente a la industria del *beauty and personal care*. De este modo, tras una explicación de lo que se engloba dentro de la categoría de *beauty and personal care*, procederemos a mostrar la relevancia de esta industria dentro del *Travel Retail*, e identificaremos sus marcas líderes. Finalmente analizaremos las mejores prácticas que tienen lugar en el sector a través de lo observado en las marcas líderes en *beauty and personal care*: L'Oréal y Estée Lauder.

Para ello, la metodología que seguiremos consistirá en llevar a cabo una revisión de la literatura, empleando bases de datos como Google Académico, Business Source Complete y Dialnet. Asimismo, nos apoyaremos en los datos estadísticos proporcionados por AENA en su publicación *Airport Retail Trends in Europe, 2012-2013*.

Todo lo anterior conducirá a la propuesta de un modelo sobre la estrategia que debe seguir una empresa que desee formar parte del sector del *Travel Retail*.

## PRIMERA PARTE: EL TRAVEL RETAIL COMO MERCADO GLOBAL

### 1. Definición del mercado

#### 1.1 Definición de *Travel Retail*

Como paso previo a la exposición de los orígenes del sector cuyo estudio nos ocupa, nos parece conveniente delimitar el concepto de *Travel Retail*, y ver en qué se diferencia de conceptos próximos como los de *Duty Free* y *Airport Retailing*.

En primer lugar, según la Asia Pacific Travel Retail Association (APTRA, 2015), *Travel Retail* y *Duty Free* forman parte de una misma industria global que vende bienes a viajeros internacionales. La diferencia principal es que el *Duty Free* implica que las ventas están exentas de pagar ciertos impuestos, normalmente con el requisito de que los bienes se venden a pasajeros que los saquen fuera del país, lo que los exime de ello según las normas internacionales.

En esta industria conformada por el *Travel Retail* y el *Duty Free*, los aeropuertos representan la mayoría de estas ventas a nivel global, pero también se incluyen las ventas en cruceros y *ferries* en aguas internacionales, ventas a bordo de los aviones en vuelos internacionales, en algunas estaciones de tren internacionales y en tiendas de las ciudades y zonas francas no sujetas a tasas. Respecto de los aeropuertos, se utiliza la denominación más precisa de “*Airport retailing*”.

La APTRA concluye finalmente que frente al término *Duty Free*, *Travel Retail* se utiliza generalmente en referencia a aquellas ventas realizadas en entornos de viaje, donde el comprador tiene que probar la realidad del viaje (como con la tarjeta de embarque) para poder acceder a la zona comercial, pero los productos pueden estar sujetos o no a impuestos. Sin embargo, la ausencia de impuestos puede ser cubierta con mayores márgenes comerciales, que pueden conducir a que el precio del producto final alcance niveles superiores a los que pueden encontrarse en cualquier tienda. En este punto podemos ver la delimitación con *Duty Free*, que se refiere exclusivamente a aquellas ventas de productos exentos de impuestos, independientemente de que el precio final sea superior o no por aplicación de mayores márgenes comerciales.

Por otra parte, Freathy y O'Connell (2006) afirman que "Airport Retailing" es utilizado con frecuencia como sinónimo de *Duty Free*. Sin embargo, aclaran que pese a que la importancia de la industria del *Duty Free* en los aeropuertos no puede ser negada, *Airport Retailing* va más allá, incluyendo tanto *Duty Free* como *Duty Paid Retailing*<sup>2</sup>.

La Confederación Europea de Travel Retail (ETRC, 2013), se centra en el concepto de *Travel Retail*, enumerando las características que lo distinguen de otros mercados y lo convierten en un mercado único:

- El acceso a las tiendas se restringe a quienes posean una tarjeta de embarque
- Las tiendas generalmente están abiertas las veinticuatro horas todos los días, y cuentan con personal plurilingüe.
- Sólo se vende una gama limitada de productos, en comparación con el resto del mercado, en general, marcas de lujo, perfume, cosméticos y tabaco.
- Gran parte de los productos que se venden no se encuentran en otros establecimientos, siendo en muchos casos hasta el 80% productos exclusivos de este canal.
- El surtido y envasado también suelen ser exclusivos, al estar dirigidos al viajero internacional, con envases más lujosos y preparados para regalo.
- Los competidores de las tiendas de *Travel Retail* no son las tiendas del mercado doméstico, sino las tiendas de otros aeropuertos: aeropuertos de salida, de llegada y de transbordo. Esta posición ha sido confirmada por la Comisión Europea, durante su investigación de la adquisición de World Duty Free por Autogrill (2008).

Como podemos ver, la Confederación Europea de Travel Retail no caracteriza al *Travel Retail* por la exención de impuestos en sus productos, por lo que en su concepto de *Travel Retail* incluye el de *Duty Free*.

Podemos concluir que el concepto de *Travel Retail* incluye tanto las ventas que están exentas de impuestos (*Duty Free*) como las que no lo están (*Duty Paid*), siempre que se

---

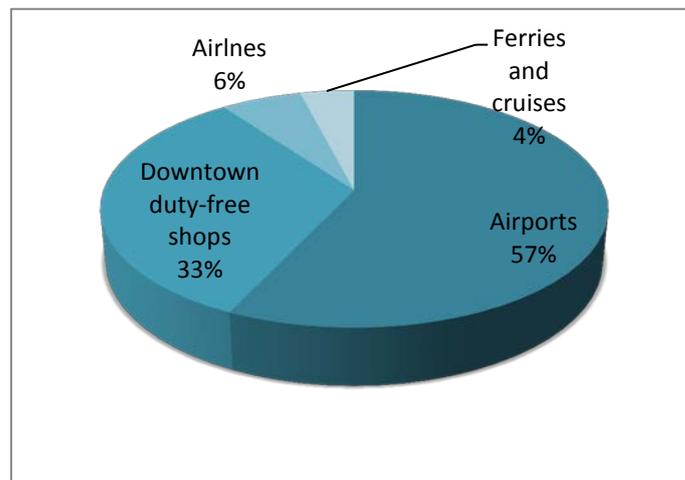
<sup>2</sup> Canadean (2014) expone en su informe Airport Retail Trends in Europe, 2012-2013 la diferencia entre los establecimientos Duty Free y los establecimientos Duty Paid, estando ambos comprendidos dentro del Airport Retailing: Las primeras venden productos libres de impuestos locales o nacionales, mientras que en las segundas los productos incluyen tasas de aduana, impuestos locales y cualesquiera otros costes incurridos en su transporte.

produzcan en entornos de viaje. *Airport Retailing* constituiría una parte de estas ventas, en concreto, las que tienen lugar en los aeropuertos.

Más general es la descripción que hace Barbara Lavernos (2015), directora ejecutiva de la división de Travel Retail del Grupo L'Oréal en the *L'ORÉAL FINANCE MAGAZINE*:

“El canal de distribución *Travel Retail* es un mercado estratégico para el desarrollo y visibilidad de las marcas”. En este mismo artículo se informa de que las previsiones sobre este mercado apuntan a que se multiplicará por dos en los diez próximos años hasta alcanzar la cifra de un billón de dólares, y que los productos de belleza (fragancias y cosméticos) son los productos que mejor se venden en este canal, con un 30% de las ventas totales. Asimismo, afirma que las ventas dentro del *Travel Retail* se distribuyen de la siguiente manera como se presenta en Figura 1:

Figura 1: *Ventas Travel Retail. Distribución porcentual por medio.*

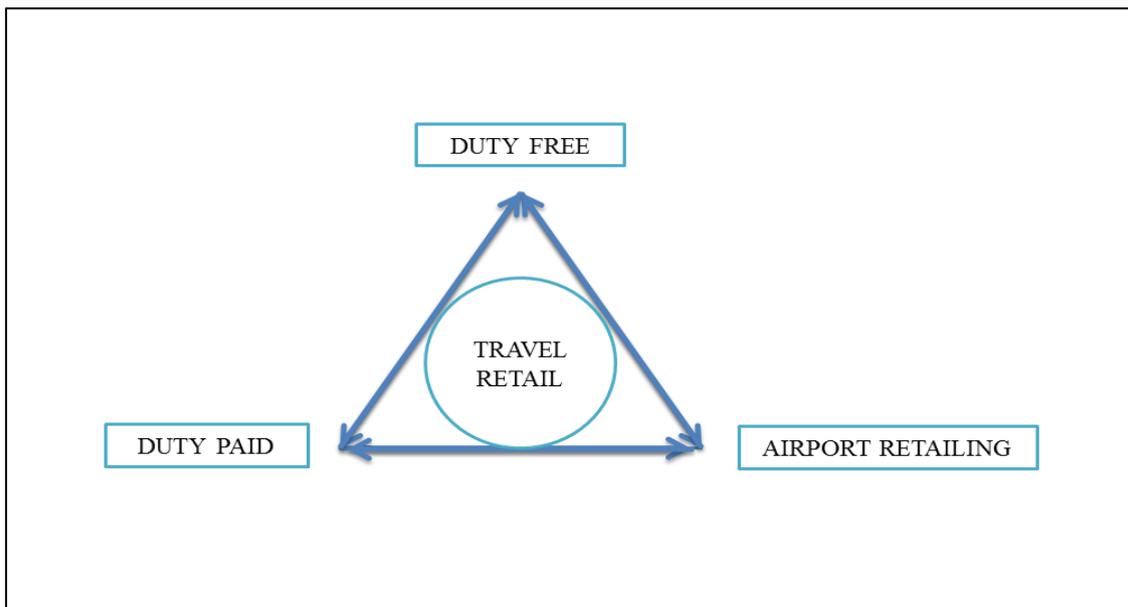


Fuente: *L'Oréal Finance Magazine (2014)*

Por último, Jean-Paul Agon, Presidente y Director Ejecutivo de L'Oréal, explica el *Travel Retail* en términos de las oportunidades que conlleva. Así, afirma que el *Travel Retail* “es un canal clave para ganar más de mil millones de nuevos consumidores. Este mercado, presente alrededor del mundo, puede ser considerado como un sexto continente.” (Bentley, 2013).

En la Figura 2 sobre “Delimitación conceptual entre los términos: Duty Free, Duty Paid, y Airport Retailing” se puede observar claramente sus diferencias e interrelaciones. Así, siendo todas parte del *Travel Retail* hay dos referidas a todo medio de transporte (*Duty Free* y *Duty Paid*) que se distinguen particularmente por el hecho de que se pague o no las tasas arancelarias. Finalmente, el *Airport Retailing* se refiere al que tiene lugar en ese concreto espacio que es el más común en la actualidad y de ahí su importancia.

Figura 2: Delimitación conceptual entre los términos *Duty Free*, *Duty Paid* y *Airport Retailing*



Fuente: *Elaboración propia*

En conclusión, el *Airport Retailing* es una de las diversas modalidades de *Travel Retail*, que se refiere a la actividad comercial que tiene lugar en los aeropuertos, frente a la que tiene lugar en cruceros, estaciones de tren, y *ferries*, entre otros. Dentro del *Airport Retailing* y de cualquier otra modalidad de *Travel Retail* existen establecimientos *Duty Free* y establecimientos *Duty Paid*, que se diferencian entre ellos en que mientras que en los primeros los productos están exentos de impuestos, en los segundos no. Lo que tienen en común estos dos conceptos es que ambos están dentro de la actividad comercial de los aeropuertos.

## 2. Inicios y evolución

### 2.1 Comienzos de la industria del Duty Free

Si bien a la pregunta sobre el comienzo de la industria del *Duty Free* y del *Travel Retail* suele responderse habitualmente haciendo referencia al aeropuerto de Shannon en Irlanda (Quinn, 1969; Crawford y Melewar, 2006) hay quienes miran más atrás, como Mieres (2012) y Freathy y O'Connell, (2006), El primer autor afirma que el *Duty Free* es “tan antiguo como el comercio internacional propiamente dicho”. Por su parte, Freathy y O'Connell, en una exposición más detallada, sitúan los orígenes de la industria del *Duty Free* en el siglo XVIII, cuando los caballeros procedentes del Grand Tour de Europa -aquel viaje tradicional por Europa llevado a cabo fundamentalmente por jóvenes de clase alta europea que prosperó entre 1660 y 1840- se vieron abocados a solicitar alcohol y vino para su viaje desde el puerto hasta sus hogares. Se convirtió en práctica aceptada el permitir la importación de bebidas de licor abiertas, y más tarde, de bebidas sin abrir, con la misma finalidad. Ya en el siglo XX, la llegada de trasatlánticos dio lugar a la oportunidad de que ciertos bienes gravados con altas tasas impositivas fueran comprados en lugares distintos a precios inferiores y fueran consumidos durante el viaje.

Por otra parte, como hito relevante en los comienzos de este sector se destaca el convenio sobre Aviación Civil Internacional de 1944, también conocido como Convenio de Chicago, que extendió la categoría de “libre de impuestos” más allá de las ventas en los barcos que navegaban en aguas internacionales, pasando a englobar también las que tenían lugar en vuelos internacionales. Asimismo, dio lugar a la creación de “Customs Free Airports”, es decir, aeropuertos libres de impuestos.

De este modo, en 1947 se estableció la primera tienda de *Duty Free* del mundo, en el aeropuerto de Shannon, Irlanda, mediante la “Customs Free Airport Act”. Cualquier clase de pasajeros podía comprar en ella bienes exentos de impuestos. Este aeropuerto se caracteriza por tener una ubicación única, siendo el situado más al oeste de Europa, lo que le convierte en el enclave por excelencia entre Europa y América.

En esta época, la escala y sofisticación del *Airport Retailing* eran todavía reducidas, con escasa variedad de la oferta y limitada disponibilidad. En este sentido, el

establecimiento del aeropuerto de Shannon era tan solo un pequeño kiosko de unos pocos metros cuadrados que vendía fundamentalmente *souvenirs* y regalos.

Posteriormente, en los años 60, se produjo un incremento masivo del volumen de tráfico de pasajeros. Consecuentemente, la industria del *Duty Free* comenzó a crecer y a convertirse en una parte estable de las operaciones de los aeropuertos. En estos momentos el *Duty Free* había llegado a los aeropuertos de Bruselas, Dusseldorf, Osaka, Oslo, Londres, Frankfurt, Miami, Amsterdam y Tel Aviv (Timothy, 2005). Las décadas de los años setenta y ochenta supusieron un período de grandes cambios en la industria del transporte aéreo. Buena parte de las aerolíneas experimentaron dificultades financieras, produciéndose fusiones con compañías estatales.

En la actualidad, la industria de las aerolíneas puede considerarse un mercado maduro, con un elevado número de competidores.

## **2.2 La actividad comercial en los aeropuertos**

Siguiendo a Doganis (1995), en los aeropuertos se generan dos tipos de ingresos: aeronáuticos y no aeronáuticos. Los primeros son aquellos que derivan de la actividad de aviación y los segundos, de fuentes no aéreas. Dentro de los no aeronáuticos, denominados también comerciales, nos encontramos con los ingresos por arrendamiento, exposiciones comerciales, manejo de equipaje, tiendas *Duty Free*, *catering*, bares y restaurantes, publicidad y aparcamiento, entre otros. Por su parte, los ingresos aeronáuticos comprenden las tasas de aterrizaje, tasas por sobrepeso de equipaje, ingresos de los mostradores de *check-in*, carga aérea y tasas por combustible (Freathy y O'Connell, 2006).

La importancia de unos y otros depende, según Doganis (1995), del tamaño del aeropuerto. Así, en los aeropuertos pequeños, existe una gran dependencia de los ingresos aeronáuticos, mientras que en los de mayor tamaño, la actividad comercial tiene mayor potencial. Esta idea es compartida por Bush y Storey (2013), que al referirse a la contribución del *Travel Retail* a los ingresos totales generados en los aeropuertos europeos en 2011<sup>3</sup>, afirman que de media en los de pequeño y mediano

---

<sup>3</sup> En concreto, el *Travel Retail* aportó aproximadamente el 15% de los ingresos en 2011, aumentando la cifra del 11% de 2008. En valores absolutos, aumentaron de 3.100.000.000 en 2008 a 4.100.000.000 en 2011. (Bush y Storey 2013)

tamaño, son de unos 2-3€ por pasajero, mientras que en los de gran tamaño suponen 4-5€

Respecto del origen de la realización de actividades comerciales en los aeropuertos, López del Pino y Martín-Cejas (2004) afirman que su desarrollo se ha visto promovido por la búsqueda de una mayor autonomía en la gestión de los aeropuertos, estando esta actividad comercial condicionada por dos factores: el volumen de tráfico internacional de pasajeros y el espacio disponible en las terminales para destinarlo a establecimientos comerciales. En este mismo sentido, Doganis (2005) afirma que la mayor orientación comercial de los aeropuertos se produce según los estrechos lazos que unen a gobiernos y aeropuertos se aflojan, lo que concede a éstos una mayor libertad para generar beneficios y reducir pérdidas. La posibilidad de obtener estos ingresos se ve favorecida por el hecho de que las compras sean un elemento clave dentro de la experiencia de viaje para muchos pasajeros (Freathy y O’Connell, 2006; Harry Bush y Daniel Storey, 2013<sup>4</sup>).

Los ingresos derivados de esta actividad comercial son de gran importancia, puesto que pueden ser utilizados por los aeropuertos para financiar el desarrollo de sus infraestructuras, y para mantener las tasas de aterrizaje de las aerolíneas lo más bajas posible (Freathy y O’Connell, 2006). La importancia de estos ingresos también es apuntada por Bush y Storey (2013), al señalar su contribución a financiar la inversión en los propios aeropuertos, logrando una mayor variedad de rutas y mejores conexiones para los pasajeros, beneficiándose también las aerolíneas del pago de tasas más bajas y, en general, de mejores instalaciones. Por su parte, Papagiorcopulo (1994) afirma que los ingresos no aeronáuticos han aumentado en importancia fundamentalmente porque los ingresos derivados de las actividades aeronáuticas se han visto reducidos como consecuencia de la intensa competitividad dentro de la industria de las aerolíneas.

Parece claro que los ingresos generados por la actividad del sector del *Travel Retail* están comprendidos dentro de los denominados ingresos no aeronáuticos o comerciales. Así lo consideran Freathy y O’Connell, que afirmando que “en los aeropuertos alrededor del mundo, la actividad de *retailing* es actualmente el componente que más

---

<sup>4</sup> Harry Bush y Daniel Storey afirman que el 47% de los pasajeros consideran las compras como su actividad favorita en los aeropuertos, y el 60% de los pasajeros europeos hacen compras en los aeropuertos regularmente

contribuye dentro de los ingresos no aeronáuticos” (*sic*). Los estudios llevados a cabo por Bush y Storey (2013) ponen de manifiesto que en Estados Unidos, los ingresos por *Travel retail* supusieron en 2009 un 9% de los ingresos totales de los aeropuertos, suponiendo el parking la mayor fuente de ingresos dentro de los comerciales, con un 18%. Sin embargo, en Europa, los ingresos comerciales supusieron el 47% del total de ingresos de los aeropuertos, procediendo la mayor aportación del *Travel Retail*. Por tanto, la afirmación de Freathy y O’Connell debe ser matizada, pues no se cumple en todos los casos, sino que depende del continente en el que lo estemos analizando.

De ahí que se deduzca que la actividad de *retailing* es el componente que más contribuye a los ingresos no comerciales en los aeropuertos europeos, pero esta afirmación no es aplicable para los aeropuertos de Estados Unidos. Sin embargo, no debemos deducir que los ingresos comerciales tengan menor peso en Estados Unidos que en Europa. Así lo ponen de manifiesto López del Pino y Martín-Cejas (2004), que exponen que en 1997, los ingresos comerciales de los aeropuertos europeos constituyeron el 43% de los ingresos totales, en promedio, mientras que en los de Estados Unidos, el porcentaje se eleva al 75%. Finalmente, debemos hacer mención al continente asiático. De este modo, en aeropuertos como el de Hong Kong o Incheon el *Travel Retail* es su principal fuente de ingresos, obteniendo entre un 60 y un 70 por ciento de sus ingresos comerciales o no aeronáuticos, según la terminología expuesta anteriormente, de los cuales el *Travel Retail* es el componente que más contribuye.

### 3. Situación actual

#### 3.1 Factores que influyen en el mercado del *Travel Retail*

Como mencionábamos anteriormente, el volumen de tráfico internacional de pasajeros y el espacio disponible en las terminales para destinarlo a establecimientos comerciales son, según López del Pino y Martín-Cejas (2004), los dos factores clave que condicionan el mercado cuyo estudio nos ocupa. Respecto del volumen de tráfico de pasajeros, parece claro que en el contexto de un mundo globalizado como en el que nos encontramos, los desplazamientos son cada vez mayores. En este sentido, la UNWTO<sup>5</sup>,

---

<sup>5</sup> World Tourism Organization. Se trata de una agencia de las Naciones Unidas

afirma que aproximadamente un 15% de la población mundial realizó un viaje internacional en 2013, empleándose 1,159 billones de dólares, y sus previsiones apuntan a que en 2014 la cifra de viajeros aumentará en un 1,4% (Luxury Society, 2014).

Como decíamos, este aumento de los viajes repercute de manera positiva en el mercado del *Travel Retail*. Así lo afirma Mellery-Pratt (2014): “La gran evolución positiva experimentada en el número de viajes a nivel global ha promovido que el *Travel Retail* pase de ser una pequeña línea de negocio a un componente crítico de la estrategia”. Es decir, que el aumento en el volumen de tráfico internacional aumenta el tamaño de este mercado, puesto que aumentan sus potenciales consumidores.

Centrándonos en los aeropuertos, en concreto, los factores que determinan el rápido aumento que el transporte aéreo está experimentando como medio de transporte son:

- El cambio en los gustos y necesidades de los consumidores
- La reducción en el coste relativo del transporte aéreo
- El aumento de la actividad económica

Erik Juul-Mortensen, presidente de la Tax Free World Association (TFWA), enfoca de una manera distinta los factores que condicionan el desarrollo del mercado del *Travel Retail* a como lo hacía López del Pino y Martín-Cejas (2004), pues afirma que sus condicionantes claves en la actualidad y hacia el futuro, según recoge Weil (2012), son:

- El nuevo perfil de los consumidores
- La incertidumbre de la evolución de la economía global
- La tasa de crecimiento constante del desarrollo tecnológico

Así, a diferencia del aumento del volumen de pasajeros y de la superficie comercial de los aeropuertos, que suponen fortalezas actuales que se están produciendo en el sector, los condicionantes de Juul-Mortensen se refieren más a posibles oportunidades y a amenazas a los que hacer frente: El nuevo perfil de los consumidores, que analizaremos más adelante, puede ser una oportunidad si es posible adaptar la oferta a sus nuevas necesidades y gustos, siendo una amenaza en caso contrario; la incertidumbre respecto de la evolución de la situación económica puede acabar repercutiendo de manera positiva en el mercado si la economía mejora, y de manera negativa si la situación

económica se hace más precaria; finalmente, el desarrollo de la tecnología constituye una clara oportunidad para el *Travel Retail*, afectando tanto a los productos ofertados como al canal y a nuevas experiencias en el punto de venta.

### **3.2 Situación actual y perspectivas de futuro respecto del volumen de ventas y los aeropuertos internacionales de mayor importancia**

Para valorar la situación del sector del *Travel Retail* en la actualidad y sus perspectivas de futuro vamos a centrar nuestra atención en el volumen de ventas en las distintas regiones y en los aeropuertos internacionales más importantes según su volumen de pasajeros, así como a su evolución a lo largo del tiempo.

#### 2.2.1 Cambios en el volumen de ventas

De acuerdo con Luca Solca, director de investigación de bienes de lujo de la firma de servicios financieros Exane BNP Paribas, las ventas en el mercado de *Travel Retail* han crecido un 12% en los últimos años, esperándose para los próximos dos o tres años el mismo desarrollo. Las previsiones para los bienes de lujo son incluso más optimistas, afirmando que el crecimiento para los productos de lujo va a duplicarse (Mellery-Pratt, 2014). Las cifras concretas de éste las obtenemos de diversos estudios:

En primer lugar, según Mellery-Pratt (2014), como se puede observar en la Figura 3 sobre “ventas en los aeropuertos a nivel regional mundial”, los ingresos derivados de las ventas en los aeropuertos fueron en 2012 las siguientes:

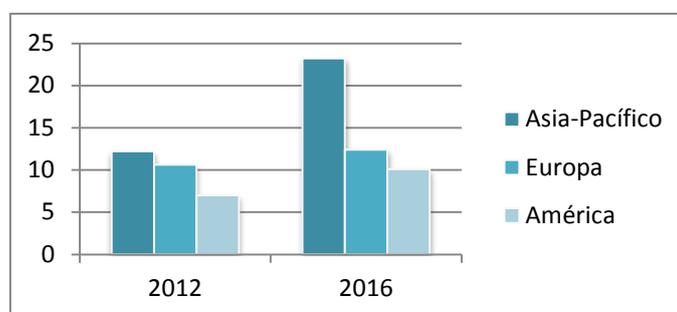
- Asia-Pacífico: 12.2 mil millones de dólares.
- Europa: 10.6 mil millones de dólares.
- América del norte y del sur: 7 mil millones de dólares

Asimismo, afirma que las cifras que se esperan alcanzar en 2016 son:

- Asia-Pacífico: 23.2 mil millones de dólares.
- Europa: 12.4 mil millones de dólares.

- América del norte y del sur: 10.1 mil millones de dólares.

Figura 3: Ventas en los aeropuertos a nivel regional mundial



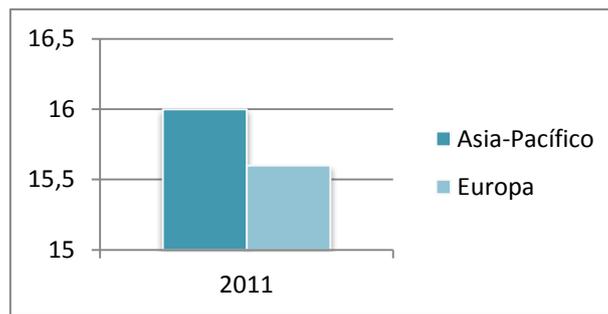
Fuente: *Mellery-Pratt* (2014)

A la vista de estos datos, podemos concluir que en las tres regiones el crecimiento ha sido mayor que el 12% que estimaba Luca Solca, como afirmábamos anteriormente. Como podemos concluir de la Figura 3, tan solo en el caso de Europa se produce un crecimiento poco por encima del 12%, en concreto, del 17%. En el caso de América, el crecimiento es casi de un 40%. La mayor diferencia se encuentra en el caso de Asia-Pacífico, donde el crecimiento es de un 90%.

Por otra parte, Weil (2012) expone que en 2011, por primera vez, la región formada por Asia y Oceanía fue la de mayores ventas de *Travel Retail*, teniendo en cuenta todas las categorías de productos, suponiendo el 34,8% de los 46 mil millones de dólares del total de la industria, es decir, 16 mil millones de dólares. Europa, la segunda región en número de ventas, generó un 33,9% de las ventas<sup>6</sup>, que ascendieron a 15,6 mil millones de dólares.

<sup>6</sup> Según los datos de Generation (2012), analista de información de *Duty Free y Travel Retail*

Figura 4: Ventas totales de Travel Retail (en miles de millones)



Fuente: Weil (2012)

Estos datos entran aparentemente en contradicción con los anteriores, pues supondría que los niveles de 2011 son superiores a los de 2012, tanto para Europa como para Asia-Pacífico. Nos parece que esta discrepancia puede obedecer a los distintos criterios tenidos en cuenta para calcular los ingresos totales procedentes del *Travel Retail*. En cualquier caso, queda de manifiesto el crecimiento efectuado y esperado.

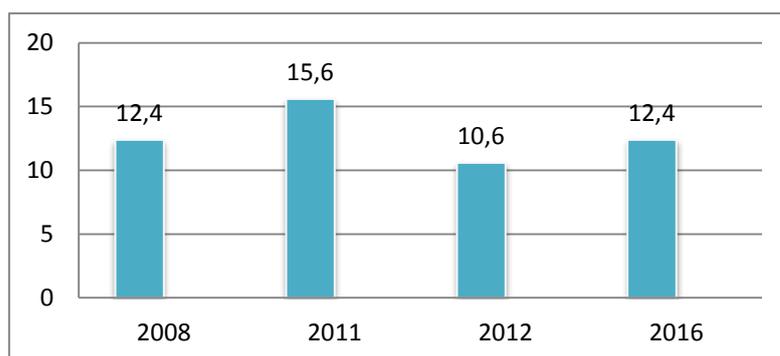
Finalmente, según la ETRC (Confederación Europea de Travel Retail), en el año 2008 los ingresos totales de *Travel Retail* ascendieron a 30 mil millones de euros, de los cuales el 41,3% procede de Europa, es decir, 12,4 mil millones de euros.

En este caso, los datos parecen encajar con los aportados por Weil, en el sentido en que respecto al siguiente año se produce un crecimiento. Sin embargo, este crecimiento está por encima de la tasa del 12% que exponía Luca Solca, siendo en realidad del 25%. Por otra parte, no son coherentes con los aportados por Mellery-Pratt, puesto que supondrían que no hay crecimiento en 2012 y 2016 respecto a 2008. Centrándonos en Europa, las ventas a lo largo del tiempo quedarían de la siguiente manera<sup>7</sup>, según la Figura 5 sobre: “Ventas en los aeropuertos de Europa”.

---

<sup>7</sup> Debe tenerse en consideración que los datos aportados por la ETRC para el año 2008 vienen dados en euros y no en dólares como el resto.

Figura 5: Ventas en los aeropuertos de Europa



Fuente: *Elaboración propia en base a los datos de ETRC (2008); Weil (2012); Mellery-Pratt (2014)*

Pese a las posibles discrepancias entre los datos, podemos sacar una clara conclusión respecto de la región de Asia-Pacífico: ha adelantado a Europa<sup>8</sup> en volumen de facturación por *Travel Retail*, pese a que no esté claro si la supera por primera vez en 2011 o en 2012. Además, la TFWA (Tax Free World Association) prevé que en 2025, la región Asia Pacífico facturará un 45% de las ventas totales producidas en este sector, frente al 40% que afirma que factura en la actualidad.

Respecto de las posibles causas de esta nueva hegemonía de la región Asia-Pacífico, cabe plantearse que se deba a que la desaceleración económica ha afectado principalmente a mercados maduros, como lo son Europa y América. En este sentido se posiciona el informe de la compañía de investigación de mercados Verdict, como recoge McDougall (2011).

### 2.2.2 Cambios en la importancia de los aeropuertos internacionales

En los últimos años, en consonancia con el incremento del volumen de ventas en la región Asia-Pacífico, y como veremos más adelante dentro del apartado de consumidores, con los cambios en la demografía de los viajeros, se han producido cambios en las rutas comerciales y en los aeropuertos internacionales más importantes. El volumen de ventas y el flujo de pasajeros afectan a la oferta del *Travel Retail*,

<sup>8</sup> Continente en el que históricamente se producían la mayor parte de las ventas en Duty Free, seguida por América del Norte y del Sur y la región Asia Pacífico según Timothy (2005), basándose en the Travel and Tourism Executive Report de 1997.

mientras que la demografía de los pasajeros es un factor a tener en cuenta dentro de la demanda.

Como afirmábamos, se está produciendo un cambio geográfico, al estar los aeropuertos de Oriente Medio aumentando su capacidad y el número de destinos que cubren, con el consiguiente incremento del número de pasajeros. Según el testimonio de Muriel Zingraff en *Business of Fashion* (Mellery-Pratt, 2012), que ocupa el puesto de consultora de *Travel Retail* y directora del *Travel Retail* en Heathrow, este aeropuerto sigue siendo actualmente, de acuerdo con los datos globales provistos por API (Advance Passenger Information) el aeropuerto internacional más importante, con 70 millones de pasajeros al año. Le sigue Dubai con 60 millones de pasajeros, apuntando las previsiones a que ascenderá a 90 millones en 2018. En concreto, este aeropuerto, la gran importancia que se otorga al *Travel Retail* ha dado lugar a que se decida aumentar la superficie comercial, con la intención de llegar a duplicar las ventas. Lo mismo ocurre en el aeropuerto de Abu Dabi.

A la vista de estos cambios, tanto los relativos al incremento del volumen de ventas de *Travel Retail* en la región Asia-Pacífico como a los aeropuertos internacionales más importantes, podemos observar que se está produciendo un desplazamiento del foco del *Travel Retail* de occidente a oriente, y en concreto, de América y Europa- sobre todo de esta última- a la región conformada por Asia, el Medio Oriente y la zona del Pacífico.

### **3.3 Principales jugadores en el Travel Retail: Retailers, productos y competidores**

#### **3.3.1 Retailers**

Los aeropuertos han desarrollado diferentes modelos de concesión y relaciones contractuales para administrar su actividad de comercio minorista. Bush y Storey (2013) afirman que generalmente el comercio minorista en los aeropuertos o *Airport Retailing* se subcontrata a especialistas mediante un modelo de concesión, compartiendo el aeropuerto el beneficio por el crecimiento de la actividad comercial. Freathy y O'Connell, 2006 distinguen cuatro los modelos a través de los cuales se puede administrar esta actividad:

#### 1. Concessionarie-Based Retailing (Modelo de concesión)

Se trata del modelo dominante, en consonancia con lo afirmado por Bush y Storey (2013). Se caracteriza por que el operador aeroportuario juega un rol “más estratégico que operativo” en la actividad comercial. Esto supone que la responsabilidad por la venta de productos recae con las terceras personas con las que han contratado las autoridades aeroportuarias, mientras que éstas se responsabilizan únicamente de proveer los suministros a los que se han comprometido en el contrato, como la luz y la calefacción.

#### 2. Authority-Managed Retailing (Administrado por la autoridad)

Este modelo consiste en que las autoridades aeroportuarias asumen responsabilidad directa y control sobre una parte de la actividad comercial. Se pasa, por lo tanto, de un papel de mero arrendador a un papel más estratégico. En él, se siguen empleando las concesiones como complemento del portfolio de bienes y servicios ofrecidos.

#### 3. Management Contract (Contrato de Administración)

Este tercer modelo supone que se contrata con una tercera organización que realice las actividades comerciales en representación del aeropuerto. Se diferencia de la concesión en que aquí se requiere un mayor grado de compromiso y coordinación entre las dos partes.

#### 4. Joint Venture Retailing (Alianza Estratégica)

Por último, debemos hacer referencia a las alianzas estratégicas, un modelo muy utilizado en los países de Europa Occidental, ante el gran número de aeropuertos que querían administrar las actividades comerciales en aeropuertos de otros países.

Por otra parte, debemos hacer mención a los principales *travel retailers*. Para ello, acudimos al ranking de los 25 mejores elaborado por The Moodie Report, que tiene en cuenta el volumen de ingresos del año 2013. Los cinco mejores puestos según este informe los ocupan DFS, Dufry, LS Travel Retail, Lotte Duty Free y Gebr Heineman.

Frente a estos datos, la Confederación Europea de Travel Retail presenta un listado de las compañías líderes del mercado de *Travel Retail*, aunque circunscrito al ámbito europeo. Podemos ver a continuación este listado, junto con el puesto que ocupa según The Moodie Report, si aparece en dicho ranking.

Tabla 1: *Ranking de compañías de Travel Retail.*

COMPañÍA	PAÍS DE ORIGEN	POSICIÓN
Aelia	<b>Francia</b>	-
Aer Rianta International	<b>Irlanda</b>	<b>15</b>
Autogrill	<b>Italia</b>	-
Aldeasa	<b>España</b>	-
World Duty Free	<b>Reino Unido</b>	<b>6</b>
Belgian Sky Shops	<b>Bélgica</b>	-
Dufry	<b>Suiza</b>	<b>2</b>
Harding Brothers	<b>Reino Unido</b>	-
Hellenic Duty Free Shops	<b>Grecia</b>	-
Inflight Services	<b>Suecia</b>	-
The Nuance Group	<b>Suiza</b>	<b>7</b>
Schiphol Group	<b>Holanda</b>	-
Tallink	<b>Estonia</b>	<b>17</b>

Fuente: *ETRC (2008)*

Como podemos observar, la mayoría no aparece en el listado, lo que nos muestra, una vez más, la pérdida de la preponderancia de Europa dentro del sector del *Travel Retail* frente a la región Asia-Pacífico, que como puede verse en el listado que aportamos en el Anexo 1<sup>9</sup>, tiene un papel destacado en el top 25.

---

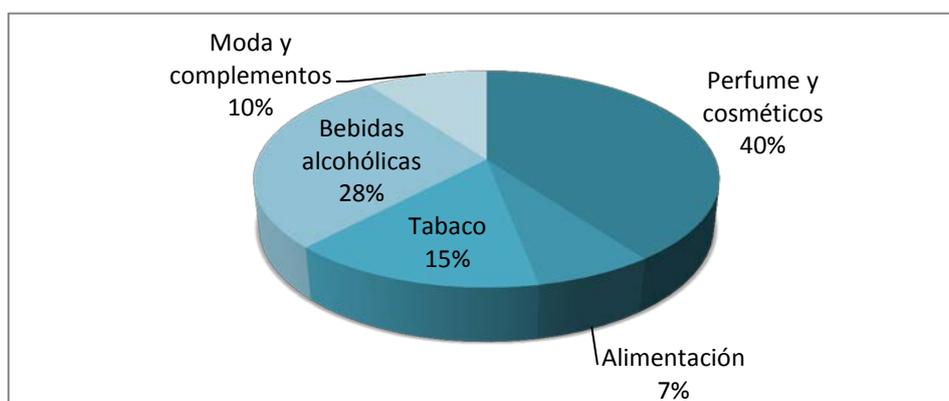
9 Véase infra Anexo 1 sobre “Top 25 travel retailers revealed in The Moodie Report Print Edition”

### 3.3.2 Productos

Los productos más populares son el vino y las bebidas alcohólicas, perfumes y cosméticos, dulces y bombones, joyería y relojes y tabaco. El producto más comprado a mediados de los años 90 era el perfume de mujer: el 11% de las compras totales correspondían a este producto. Esto supuso un gran cambio respecto a los años anteriores, cuando el producto más comúnmente adquirido era el tabaco (Timothy, 2005).

Concretamente, el porcentaje de ventas que representa cada uno de estos productos es el siguiente, expresado en la Figura 6<sup>10</sup>:

Figura 6: *Porcentaje de ventas en Travel Retail*



Fuente: IATA y Generation Research (2013)

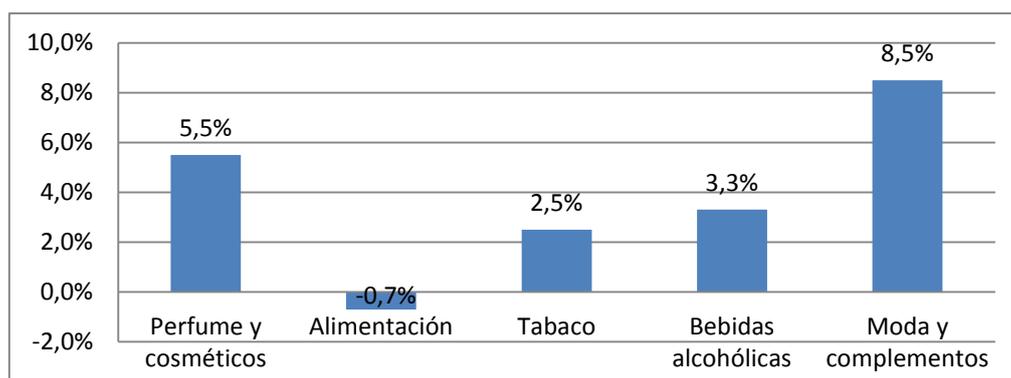
Podemos apreciar un claro predominio de los productos de belleza en el porcentaje de ventas en el sector del *Travel Retail*, seguido por las bebidas alcohólicas y el tabaco, lo que encaja con lo aducido por Timothy (2005). Por otra parte, la tasa de crecimiento de las ventas<sup>11</sup> (Credit Suisse, 2014) medida a través del CAGR<sup>12</sup> es la que sigue:

<sup>10</sup> Según los datos de Generation Research y de IATA Industry Forecast, recogidos por Credit Suisse en su informe Global Beauty Industry (18 de Noviembre de 2013)

<sup>11</sup> Nos apoyamos nuevamente por los datos recogidos por Credit Suisse a los que nos hemos referido anteriormente.

<sup>12</sup> Entendida como tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC o también CAGR, *Compound annual growth rate*, en la terminología inglesa).

Figura 7: Histórico de CAGR entre 2008 y 2011



Fuente: *Credit Suisse (2014)*

La moda y los complementos son el claro líder en este aspecto con un CAGR del 8,5%, seguido por el perfume y los cosméticos. Frente a estos datos, de acuerdo con un informe de Verdict recogido por McDougall (2011), los productos de belleza son la categoría de mayor crecimiento en el número de ventas y la que tiene un mejor pronóstico, ya que se espera un crecimiento del 80% en los próximos cinco años.

### 3.3.3 Consumidores. Global shoppers

#### a) **Global Shoppers**

Se trata de una nueva categoría de viajeros que consideran las compras como una parte esencial de la experiencia de viaje. Según un estudio de JCDecaux (2013), el punto de venta preferido por los *Global Shoppers* son las tiendas de *Duty Free*. En concreto, el 75% de los individuos afirmaron comprar en estos establecimientos, haciéndolo el 78% en su viaje de vuelta. Además, las tiendas de las zonas comerciales de las ciudades también son significativas, realizando el 70% de los *Global Shoppers* compras en Centros Comerciales, el 62% en tiendas de marcas de lujo y el 55% en perfumerías. El estudio de JCDecaux pone asimismo de manifiesto la relevancia que dan los viajeros a las compras dentro de su experiencia. De este modo, el 97% de los encuestados consideró las compras su propósito más importante durante sus viajes, frente al 84% para el que lo es el turismo y el 72% para los emplazamientos. Finalmente, revela que el 98% de las personas disfrutaban de las compras cuando visitan una ciudad extranjera; el 83% consideran las compras una parte importante de su viaje y el 68% eligen su destino de acuerdo a las oportunidades de compra.

En este mismo sentido se pronuncia Taleb Rifai, Secretario General del UNWTO, que afirma que “las compras se han convertido en un factor determinante en la elección del destino, en un importante componente de la experiencia del viaje y, en algunos casos, en el principal motivo de viajar” y que “son un componente relevante de la cadena de valor del turismo.”

Por su parte, Bush y Storey (2013) resaltan la importancia de la parte comercial que entrañan los viajes, afirmando que “para la mayoría de pasajeros europeos, las compras en aeropuertos son una parte esperada del viaje, y así lo ha sido por más de 50 años”, considerando así que las compras son ya una costumbre adquirida por los viajeros durante la última mitad de siglo. El 47% de los pasajeros consideran las compras como su actividad favorita en los aeropuertos, y el 60% de los pasajeros europeos hacen compras en los aeropuertos regularmente.

#### **b) Demografía del Travel Retail**

Continuando con la idea que planteábamos anteriormente<sup>13</sup> sobre los cambios que se han producido en el sector del *Travel Retail*, debemos destacar que en los últimos años se ha producido uno de notable importancia dentro de lo que se denomina “*demografía del Travel Retail*”. Este término se refiere a las nacionalidades que mayor gasto realizan en *Travel Retail*. Según Millery-Pratt (2014), antes de 2006, los americanos y los japoneses eran los nacionales que mayor gasto realizaron en *Travel Retail*. Sin embargo, en la actualidad, estas posiciones de liderazgo en el gasto han sido ocupadas por los chinos y los rusos. De acuerdo con Manelik Sfez, vicepresidente de marketing corporativo en Global Blue, el consumo en *Travel Retail* por parte de China y Rusia ha hecho que este mercado vea su tamaño aumentado por tres. (Luxury Society, 2012)

Así, China y Rusia son los protagonistas actuales del *Travel Retail*, abarcando el 27% y el 15% del total del mercado respectivamente, seguido por Indonesia con un 4% (Luxury Society, 2014) La conclusión que podemos sacar es que, en la misma línea que los cambios relativos al volumen de ventas y a los aeropuertos internacionales más importantes, en la demografía del *Travel Retail* podemos apreciar una preponderancia de oriente, con Rusia, China e Indonesia como los países cuyos nacionales realizan un mayor gasto en el sector cuyo estudio nos ocupa.

---

<sup>13</sup> Véase *supra* apartado 2.2 sobre “Situación actual y perspectivas de futuro respecto del volumen de ventas y los aeropuertos internacionales de mayor importancia”

### c) Comportamiento de los consumidores

Además del cambio que se ha producido en los últimos años respecto de la “demografía del *Travel Retail*” se ha producido otra modificación relevante relativa a los consumidores. De hecho, se considera uno de los factores más importantes en el desarrollo del *retail*, y es el cambio en las demandas de los consumidores, recogido por autores como Freathy y O’Connell, (2006). Así, la mayor experiencia en viajes y el aumento del nivel de educación han conducido a que los individuos se hayan vuelto más perspicaces con el tiempo. Este fenómeno ha tenido un impacto en los tipos y variedad de productos ofrecidos y el servicio esperado.

Una de las ventajas más importantes que ofrece el *Airport Retailing*, que en cierta medida puede compensar esta “profesionalización” de los consumidores, y es la cantidad de información que se tiene de los consumidores, derivada de las medidas de seguridad que existen en los aeropuertos sobre registro de los pasajeros. Esto supone que la información que existe sobre ellos es más amplia y precisa que en cualquier otra forma de *retailing*. Sin embargo, no es algo exclusivo del comercio minorista de los aeropuertos, puesto que en otros medios de transporte que encajan dentro del *Travel Retail*, también existen requisitos de seguridad similares, como en los cruceros.

A continuación, pasamos a tratar el comportamiento de los consumidores de este mercado. Para ello, comenzamos siguiendo a Freathy y O’Connell, (2006), que han identificado una serie segmentos de consumidores con distintos comportamientos según diversas características:

- Domésticos/internacionales/en transbordo: Los aeropuertos con una elevada tasa de viajeros internacionales se benefician del hecho de que los pasajeros tienden a pasar más tiempo en el aeropuerto. Esto supone una mayor actividad comercial dentro de los aeropuertos. Así, la amplia gama de establecimientos en Schiphol, Ámsterdam, se atribuye a que el 99,5% de sus pasajeros viajan internacionalmente. Frente a esto, el limitado número de operaciones en *retail* en aeropuertos como Vigo, Bilbao, Estocolmo y Oslo se atribuye al bajo número de pasajeros internacionales (Doganis et al., 1994; Gray 1994)
- Vuelos de corta duración/vuelos de larga duración y programados/no programados: El tipo de productos adquiridos y la cantidad gastada en los

aeropuertos depende de la clase de viaje que se vaya a realizar. Así, los pasajeros que realizan vuelos largos tienden a gastar proporcionalmente más que los que realizan vuelos cortos, y tienden a preferir comprar regalos, joyería y ropa más que tabaco y alcohol. Los pasajeros de vuelos programados tienden a pasar menos tiempo en el aeropuerto que los de no programados

- Por negocios/por placer: las personas que viajan por negocios representan un grupo con más riqueza que el pasajero medio. Asimismo, quienes viaja por negocios tienen un tiempo limitado para realizar compras en el país que visitan. Por tanto, los aeropuertos suponen su principal oportunidad para comprar productos. Sin embargo, son menos propensos a echar un vistazo, pueden considerar las compras como algo no necesario del viaje debido a la elevada frecuencia con la que lo hacen.
- Nacionalidad: Humphries (1996) afirma que los viajeros japoneses gastan más de diez veces más que otras nacionalidades. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, esto ha cambiado, siendo actualmente los viajeros de nacionalidad china, rusa e indonesia los que más gastan.

Por su parte, Bush y Storey (2013) afirman que el comportamiento de los consumidores a la hora de realizar compras en los aeropuertos está condicionado por el tipo de vuelo que realicen, ya sea nacional, internacional, o con escala y el tipo de aerolínea,

En su estudio realizado para la Confederación Europea de Travel Retail entre residentes europeos, se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Los residentes europeos compran en un *Duty Free* o un *Duty Paid* en un viaje internacional una de cada dos veces.
- El 40% de los pasajeros europeos afirman no comprar casi nunca nada cuando vuelan.
- El 60% de los pasajeros europeos afirman comprar algunas veces.
- Actividades favoritas en el aeropuerto: comprar (47%) y visitar la cafetería (32%)
- El 16% del tiempo que pasan en el aeropuerto lo destinan a las compras. De media 14 minutos.

#### **d) Especial referencia al consumidor de nacionalidad china**

Como decíamos anteriormente, los compradores chinos abarcan el 27% del mercado del *Travel Retail*. Esto les convierte en un segmento cuyo estudio resulta especialmente interesante. Asimismo, según publica la revista especializada *Luxury Society*<sup>14</sup>, en una encuesta realizada a 1.005 individuos, el 90% de los compradores chinos planean sus compras de productos de lujo antes de realizar el viaje, y el 38% sabe ya previamente el producto exacto que va a comprar.

Las categorías de producto más vendidas entre este colectivo son los accesorios (71%) y los cosméticos y productos de belleza (70%) seguidos por los relojes y la joyería (63%), la ropa (62%) y las bebidas alcohólicas (52%).

Respecto de los canales de compra, se resalta que las tiendas *Duty Free* están prácticamente a la par en relevancia para el comprador chino con las boutiques propias de la marca, comprando el 24% de los encuestados en las primeras y el 26% en las segundas.

Por otra parte, el público chino ya se ha convertido para algunas marcas en su principal cliente. Un ejemplo de ello lo aporta Luciano Bertinelli, CEO de Perfumes Ferragamo, concretando que lo es especialmente en el mercado europeo (Jennifer Weil, 2012).

Eva Yu, Directora Ejecutiva de la división de *Travel Retail* lujo en la región Asia-Pacífico afirma, según recoge Dermot Davitt en *The Moodie Report* (2013) que la nacionalidad china es la que mayor gasto realiza en productos de belleza, tanto en Asia como en el resto del mundo. Asimismo, afirma que entre el consumidor chino hay tres “áreas de obsesión”, que suponen una oportunidad para las marcas: el cuidado de la piel, calidad superior y la importancia de los regalos, pues el 55% del gasto en productos de belleza es para regalarlos. Respecto las diferencias en el comportamiento de los consumidores chinos, destaca que viajen en grupo o que vayan solos, puesto que en el primer caso, suelen tener tiempo limitado para realizar compras.

Para terminar con el análisis del *Global Shopper* procedente de China, otro dato de interés es que estos consumidores gastan, de media, más del 80% de su presupuesto de viaje en compras.

---

<sup>14</sup> En base a los datos aportados por la Nielsen's Mainland Chinese Luxury Shopper survey

La conclusión que podemos extraer a la vista de estos datos es que, como nacionalidad que mayor gasto realiza en *Travel Retail*, los consumidores procedentes de China constituyen una gran oportunidad que las marcas deben tomar en consideración, sobre todo en los productos de belleza. En coherencia con esto, debemos recordar el auge de la región Asia-Pacífico respecto de la cifra de ventas en el sector cuyo estudio nos ocupa.

## SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL TRAVEL RETAIL COMO CANAL

En esta segunda parte vamos a estudiar el *Travel Retail* como canal, partiendo del ejemplo concreto de la industria del *beauty and personal care*, detectando las oportunidades y retos existentes e identificando las mejores prácticas del sector.

### 1. Oportunidades y retos para el sector del *beauty y personal care* en *Travel Retail*

#### 1.1 El sector del *beauty y personal care* y su relevancia en el *Travel Retail*

Tras el análisis efectuado respecto al *Travel Retail* como sector, pasamos a centrarnos en el ejemplo de la industria del *beauty y personal care* y en su relevancia dentro de dicho sector. Así, partimos de la afirmación que hacíamos anteriormente<sup>15</sup>, en relación a que los perfumes y los cosméticos son los productos que mayores ventas representan en el sector del *Travel Retail* (IATA y Generation Research IATA, 2013). Concretamente, la industria del *beauty and personal care* aporta un valor de 14 mil millones de dólares al sector del *Travel Retail*. Weil (2012), siendo la categoría de producto con mayor crecimiento en el número de ventas<sup>16</sup> (Credit Suisse, 2014). Asimismo, según Forbes (2012), se espera que las ventas de productos de belleza crezcan más de un 80% en los próximos cinco años.

Respecto de los productos que quedan dentro de la industria del *beauty y personal care*, según Euromonitor (2015) se incluyen las siguientes categorías de producto: higiene de bebé, baño y ducha, tintes, productos depilatorios, perfumes, cuidado del cabello, productos de afeitado y cuidado de la barba, higiene dental, cuidado de la piel y de protección frente al sol. Dentro de esta categoría, los perfumes son el producto más vendido, representando alrededor del sesenta por ciento de las ventas totales (Generation, 2013; Nuance 2014). Sin embargo, son los cosméticos y los productos para el cuidado de la piel los que tienen una mayor tasa de crecimiento (Nuance, 2014).

---

<sup>15</sup> Véase *supra* el apartado 2.3.2 sobre “Productos” y la Figura 6

<sup>16</sup> Véase Figura 7 *supra*

## 1.2 Consumidores en la industria del *beauty and personal care*

Al igual que anteriormente nos referíamos al concepto de *Global Shoppers*<sup>17</sup>, dentro de la industria del *beauty and personal care* se utiliza el término *Global beauty shoppers* (Whitehouse, 2014).

Del estudio de Canadean (2012), las principales conclusiones podemos extraer sobre los consumidores de productos de *beauty y persona care* en *Travel Retail* son:

- El 74% de los individuos se gasta en cada visita entre 26 y 100 dólares en estos productos.
- Se trata de la segunda categoría más popular dentro de las compras pre-planeadas, después del tabaco, siéndolo para el 62% de los encuestados. Además, lo es independientemente de la edad y género de los consumidores.
- Dado que las páginas web de los aeropuertos tienen un papel creciente en las compras planeadas, se puede encontrar aquí una oportunidad para la industria del *beauty y persona care*, pues se trata de productos que se adquieren habitualmente, por lo que acabamos de ver, de manera premeditada. Sin embargo, en la actualidad, solo un 16% de los usuarios utilizan este medio de compra.
- Junto con los alimentos, las bebidas y el tabaco, es identificada como la categoría líder según la cantidad de espacio ocupado en el aeropuerto, independientemente de la edad y género de los consumidores.
- La demanda de esta categoría de productos está aumentando, debido a la preocupación creciente de la mayoría de los viajeros por tratar de proteger más su piel y su salud.
- Las cremas para el sol y los perfumes son los productos con mayor tasa de crecimiento dentro de esta categoría.
- Se trata de la categoría de productos más demandada en los establecimientos *Duty Free*. Sin embargo, en los establecimientos *Duty Paid* pierden esta posición de liderazgo.
- El 98% elige marcas globales para esta categoría de producto, frente a un 2% que se decanta por marcas domésticas<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Véase *supra* apartado 2.3.3 sobre “Consumidores. Global Shoppers”.

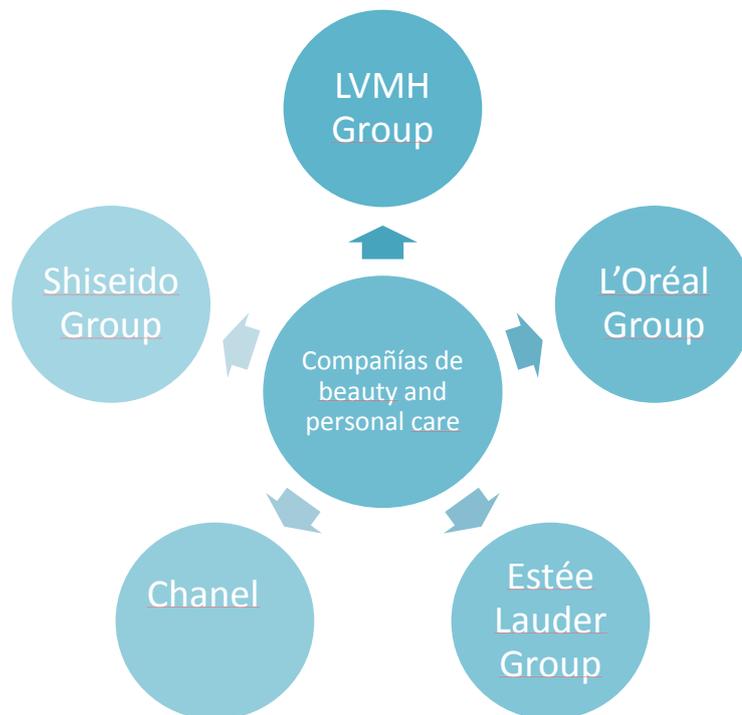
Por otra parte, las mujeres son el principal comprador de esta categoría de producto (58%) aunque sólo representan un 44% de los viajeros (C.I.R Passenger Shopper Research, 2012).

### 1.3 Competidores en la industria del beauty and personal care

Las marcas de mayor importancia dentro de la categoría son Chanel, Christian Dior, Estée Lauder, Guerlain, Givenchy, Lancôme, Shiseido, SKII, YSL (Nuance, 2014). LVMH's Christian Dior, L'Oréal's Lancôme, y Bulgari son las marcas de lujo que dominan las secciones de belleza de las tiendas de los aeropuertos. (Euromonitor, 2015).

Por otra parte, según Forbes (2012) L'Oréal y Estée Lauder son los jugadores más importantes en la industria del *beauty* y *personal care*. Por ello, analizaremos el ejemplo las prácticas que estos llevan para alcanzar su actual éxito.

Figura 8: Principales compañías de beauty and personal care



Fuente: *Elaboración propia*

---

<sup>18</sup> Debemos aclarar que el concepto de “marcas globales” se refiere a marcas internacionales, frente al concepto de “marcas domésticas”, que son las que proceden del país en el que se está realizando la compra.

## 2. Análisis de las mejores prácticas

### 2.1 El ejemplo de L'Oréal

L'Oréal es el líder del mercado en *beauty and personal care*, con el 21,3% de la cuota de mercado en 2012 (Generation, 2014). En el sector del *Travel Retail* tiene un papel muy destacado, ocupando el primer puesto en la venta de perfumes en *Travel Retail* a nivel mundial. (Generation, 2013).

Esta compañía está presente en el sector del *Travel Retail* desde la década de los 60 con L'Oréal Luxe (Lancôme, Armani, Cacharel, Kiehl's, etc.), introduciendo L'Oréal Paris en la última década y The Body Shop en los últimos años. (McDougall, 2014). Sin embargo, su división de *Travel Retail* no se crea hasta 2013 (Generation, 2014).

Respecto de las prácticas que lleva a cabo L'Oréal, destaca por poner el foco en cuál es el mejor lugar para captar a los consumidores dependiendo de la nacionalidad. Por ejemplo, sus campañas publicitarias de perfumes no van dirigidas a que las mujeres rusas los compren en su país, sino también por medio del canal del *Travel Retail* o en un país extranjero. Por otra parte, realiza ofertas exclusivas especiales para *Travel Retail* (Weil, 2012).

L'Oréal sigue, en general, una estrategia de distribución menos selectiva que Estée Lauder, como veremos en el siguiente apartado. Sin embargo, son sus productos de lujo los que más presencia tienen en *Travel Retail*, y en ellos sí que se sigue una estrategia de distribución más selectiva. (Trefis, 2015a). Asimismo, destaca por ser la marca de belleza que mayor gasto realiza en I+D, lo que le permite realizar grandes innovaciones de producto. (Trefis, 2015b)

L'Oréal Luxe es actualmente el líder mundial del *Travel Retail* en productos de belleza. Respecto de su división de productos de consumo ha alcanzado también una posición importante gracias a L'Oréal Paris. (Moodie, 2013)

## 2.2 El ejemplo de Estée Lauder

Estée Lauder fabrica y vende cosméticos, productos para el cuidado de la piel, perfumes y productos para el cuidado del cabello. Sus principales marcas son Estee Lauder, Aramis, Clinique, M-A-C, Bobbi Brown, La Mer, Aveda, Jo Malone y Michael Kors (Trefis, 2015)

En 2012, sus ventas en *Travel Retail* ascendieron a más de mil millones de dólares. Representan un 11,4% de sus ingresos totales, siendo el líder de la industria del *beauty and personal care* en la región Asia-pacífico (Forbes, 2014). Su división de *Travel Retail* se crea en 1992. Las principales prácticas que lleva a cabo en este ámbito son:

- Posicionar de manera estratégica sus puntos de venta, en concreto, en las zonas de alto tráfico<sup>19</sup> de pasajeros. La mayoría se sitúan en las más transitadas por compradores asiáticos.
- Contar con más de 1600 establecimientos pertenecientes al *Travel Retail* por todo el mundo.
- El crecimiento en *Travel Retail* procede en su mayoría de los productos de cuidado para la piel.
- Partir de una estrategia de distribución selectiva.
- Expandir la presencia de algunas de sus marcas, en especial las de lujo, en el canal del *Travel Retail* (The Moodie Report, 2014)

## 2.3 Otras tendencias clave:

Más allá de las prácticas de los líderes del mercado, L'Oréal y Estée Lauder, hemos identificado las prácticas de algunos de los grandes *retailers* en *Travel Retail*, como World Duty Free Group y las de ciertas marcas de belleza. Asimismo, hemos tenido en cuenta las conclusiones extraídas por Canadean (2012) en sus encuestas a pasajeros europeos. Apoyándonos en estos datos, hemos determinado las tendencias de éxito que se están dando actualmente, así como las que los consumidores demandan como forma de mejorar en el futuro:

---

<sup>19</sup> El término inglés es “travel corridors”. Hace referencia a los aeropuertos de una determinada región, como Asia Central, Oriente Medio y Europa Central (Forbes, 2014)

- Poner el foco en cuál es el destino de los viajeros de las diversas nacionalidades, ajustando la oferta y los servicios en dicho lugar de destino. Es lo que se denomina *destination targeting* (Weil, 2012).
- Organizar al personal asesor en belleza de acuerdo con el flujo de pasajeros, tanto en relación al idioma en el que son capaces de desenvolverse como en las formas de venta.
- Organizar góndolas específicas con los productos favoritos para los consumidores de distintas nacionalidades.
- Adaptar la oferta de productos al perfil de los pasajeros. Se trata de una tendencia que se ha sido señalada por varios autores (Weil, 2012; Canadean 2012; Euromonitor, 2015). Por lo tanto, habrá que tenerla muy en cuenta como factor de éxito en el *Travel Retail*. En dicha adaptación del producto al consumidor, es esencial la nacionalidad de los pasajeros.
- Convertir a los observadores en compradores. Su relevancia viene dada por el hecho de que en *Travel Retail* se logra un enorme flujo de consumidores incomparable al que se produce en otros canales de compra, ya que por los aeropuertos internacionales pasan millones de personas a lo largo del año, lo que supone una renovación constante de los consumidores. Así, los pasajeros que pasan por las tiendas de un aeropuerto no serán los mismos que pasen al día siguiente. Esto concede la posibilidad de llegar a un número mucho más amplio de personas. Por ello, al ser de tal envergadura el flujo de pasajeros, que serán como mínimo observadores, el hecho de conseguir que efectivamente lleguen a realizar una compra tendría un gran impacto en el éxito del sector. Se trataría de promover que cada pasajero realizase al menos una compra.
- Aumentar el tiempo que los pasajeros dedican a las compras en los aeropuertos<sup>20</sup>. En relación con la tendencia anterior, dado el enorme volumen de pasajeros que tienen anualmente los aeropuertos, si se promueve que dediquen un determinado tiempo a las compras, por encima de la media actual, se lograría un impacto muy positivo en las ventas.
- Aumentar los posibles clientes incluyendo a quienes tienen una conexión inmediata con los mismos, aunque no sean viajeros, como a las personas que les recogen en el

---

<sup>20</sup> Según datos de 2012, el 81% de los viajeros europeos pasa menos de media hora realizando compras en los aeropuertos. Sin embargo, el tiempo medio que dedica un viajero en las tiendas depende de su edad, género e ingresos anuales. (Canadean, 2012)

aeropuerto. Pese a que el flujo de pasajeros es bastante grande, el número de consumidores se incrementaría sustancialmente si estas personas pudieran acceder a la zona comercial de los aeropuertos. Una posibilidad sería crear, dentro del mismo aeropuerto, una zona comercial específica para éstos. Otra opción sería permitirles el acceso a la zona comercial de los aeropuertos que, aunque no son pasajeros, tienen una conexión inmediata con los mismos, como a las personas que les recogen en el aeropuerto.

- Los propios clientes afirman que para aumentar las ventas deberían hacerse ofertas más atractivas a menores precios, dar acceso a Wi-Fi gratis y realizar una oferta más amplia de productos locales (Canadean, 2012)
- Trasladar las ofertas de precios *duty-free* también a las áreas comerciales de las ciudades, dado que el tiempo que se pasa en el aeropuerto es mucho más reducido que el que se pasa en la propia ciudad a la que se viaja.
- Diversificar los canales de venta, mediante la introducción de nuevos servicios como el reparto a domicilio de los productos comprados, o recogida en el aeropuerto de llegada.
- Posibilidad de comparar los precios de los productos previamente por internet. Esto sería de gran utilidad para los consumidores dado que los productos de *beauty* y *personal care* se adquieren de manera premeditada, como veíamos anteriormente<sup>21</sup>, lo que permitiría que tomaran una decisión de compra más aceptada.
- Establecer programas de puntos por los productos comprados, que permitan conseguir descuentos en los billetes de avión, en el parking del aeropuerto, en próximas compras, etc. Se trataría de una buena forma de promocionar las ventas entre los pasajeros, siendo interesante fijar distintos niveles a partir de los cuales se obtengan unas u otras ventajas.
- Introducción temprana en el canal del *Travel Retail*, una vez afianzada la posición en otros canales.
- Añadir elementos digitales en el punto de venta como medio para atraer a los clientes. Por ejemplo, la marca OPI, que comercializa laca de uñas, pone en el Aeropuerto Internacional de Perth iPads a disposición del cliente para examinar las distintas posibilidades en laca de uñas. (Marketing Beta, 2014).

---

<sup>21</sup> Véase *supra* el apartado 3.2 sobre “consumidores en la industria del beauty and personal care”

- Introducir catálogos *on-line* para consultar los productos que se venden en *Travel Retail*.

#### **2.4 Pautas impulsoras de negocio y propuesta de modelo para alcanzar el éxito en *Travel Retail*. El modelo STR (Smart Travel Retail).**

Las prácticas identificadas en L'Oréal y Estée Lauder, principales jugadores de la industria cuyo estudio nos ocupa, y las diversas tendencias clave que acabamos de exponer, pueden sintetizarse en una serie de pautas impulsoras del negocio dentro de dicha industria:

La selección de estas pautas obedece a que se trata de actuaciones que, o bien, forman parte de la exitosa estrategia llevada a cabo por los principales jugadores de este mercado, o bien que han sido identificadas en estudios de consultoras especializadas en la materia como tendencias de éxito. La agrupación de estas pautas nos permite proponer un modelo cualitativo que pretende que una compañía que decida entrar en el sector pueda aprovechar las oportunidades que ofrece tanto en la actualidad como con vistas hacia el futuro el sector del *Travel Retail*. Así, para alcanzar el éxito en *Travel Retail*, la estrategia de actuación dentro del sector debe ser:

Figura 9: Modelo STR (Smart Travel Retail)



Fuente: *elaboración propia.*

#### 1. Selectiva:

La compañía que decida entrar en este sector deberá tener presencia en *Travel Retail* a través de una estrategia de distribución selectiva. Así, sus productos se encontrarán únicamente en determinado tipo de establecimientos, siendo los del *Travel Retail* uno de ellos. Además, esto deberá acompañarse del lanzamiento en *Travel Retail* de productos exclusivos, ya sea por el formato, por la presentación o por no venderse en otro tipo de establecimientos.

Cabe preguntarse si sería recomendable que una marca tuviera presencia exclusiva en *Travel Retail*. Consideramos que la respuesta depende del tipo de producto del que se trate. Así, de acuerdo con el estudio de Canadean (2012), los compradores prefieren que

las marcas de los productos sean “globales” o “domésticas”<sup>22</sup> en función del tipo de producto. Consecuentemente, en los productos en los que los consumidores optan por las marcas globales, será esencial tener presencia fuera del *Travel Retail*, como manera de darse a conocer, más aún si se trata de productos que se adquieren de manera premeditada.

Sin embargo, en aquellos productos en los que los consumidores se decanten por las marcas procedentes del país en el que estén viajando, no habrá problema alguno en que la marca no tuviera presencia más allá del *Travel Retail*, pues en este caso, son productos que los compradores no conocen previamente, por lo que no será un factor de decisión para adquirirlo haber podido comprarlo y probarlo en otro sitio en un momento diferente.

## 2. Mundial

A lo largo de nuestro trabajo hemos puesto de manifiesto que el *Travel Retail* se caracteriza por ser un mercado global. Nos preguntamos, por lo tanto, si una compañía debe tener presencia en *Travel Retail* a nivel mundial. Para responder a esta pregunta, debemos tener nuevamente en cuenta el estudio de Canadean (2012), que afirma que los consumidores prefieren que cierto tipo de productos sean de marcas domésticas y otros, por el contrario, que sean de marcas globales. En el caso de los primeros, bastará con que la marca tenga presencia en su país de origen, sin necesidad de salir de él. Sin embargo, para los segundos, será esencial que tengan presencia en todo el mundo.

Debemos destacar que para la mayoría de los productos se prefieren marcas globales, y por consiguiente el ámbito de actuación de la empresa deberá ser, en general, de nivel mundial. Consideramos, por tanto, que un factor de éxito en *Travel Retail* va a ser dedicarse a la venta de productos en los que las marcas preferidas por los consumidores son las globales.

---

<sup>22</sup> En concreto, el estudio de Canadean (2012) muestra que los productos para los que los consumidores optan por marcas domésticas son adornos y comida y bebidas no alcohólicas. Frente a esto, existe preferencia por marcas globales en las siguientes categorías de producto: perfumes y cosméticos, tabaco, joyas, relojes y accesorios y ropa y calzado.

Por otra parte, respecto a los lugares clave en los que la compañía debe operar, es recomendable que posicione sus establecimientos en zonas de alto tráfico de pasajeros asiáticos, dado el auge de la región Asia-Pacífico. Para ello, habrá que identificar los destinos a los que existe un mayor flujo de viajeros procedente de esta zona, acudiendo, una vez más, a la información que se obtiene en el *Airport Retailing* sobre los viajeros ante las exigencias de seguridad.

### 3. Adaptativa

La estrategia de cualquier empresa presente en *Travel Retail* debe estar marcada por la adaptación constante de diversos factores a la nacionalidad y perfil de los consumidores:

-Adaptar la manera de captar a los clientes en función de sus diversas nacionalidades. Para ello, debe determinarse la relevancia del *Travel Retail* como canal de compra para cada nacionalidad, y en función de ello, orientar sus acciones publicitarias o bien hacia las compras en sus propios países o bien hacia las compras en *Travel Retail*. Parece claro que en las nacionalidades identificadas anteriormente<sup>23</sup> como las que realizan mayor gasto en *Travel Retail*

-Adaptar la oferta de productos y servicios en los lugares de destino según la nacionalidad de los viajeros. Se trataría de identificar los destinos de los viajeros en función de sus nacionalidades, y ajustar la oferta de productos y servicios en dichos destinos, según sus necesidades. Un ejemplo de ello sería dar un servicio de asesoramiento sobre tratamientos para el cuidado de la piel en aquellos lugares a los que viajan los pasajeros asiáticos, dada su preocupación por la piel. Como expusimos anteriormente<sup>24</sup>, una de las principales ventajas que ofrece el *Airport Retailing* es la cantidad de información que se tiene sobre los pasajeros, dadas las medidas de seguridad que se exigen. En este sentido, será sencillo conocer los destinos de los nacionales de distintos países y adaptar la oferta de bienes y servicios de acuerdo con la información recabada.

-Adaptar las formas de venta según la nacionalidad de los pasajeros. Esto obedece a que la manera de vender va más allá de lo verbal, y en función de la nacionalidad del consumidor será necesario hacerlo de una determinada manera o de otra. Por tanto, es

---

<sup>23</sup> Véase *supra* apartado 3.3.1 sobre “Consumidores. Global Shoppers”

<sup>24</sup> Véase *supra* apartado 3.3.3 sobre “Consumidores. Global Shoppers”.

necesario adaptar las técnicas de venta a las costumbres de las personas de las distintas nacionalidades.

-Adaptar la oferta de productos al perfil de los pasajeros, realizando una segmentación que pese a tener muy en cuenta su nacionalidad, vaya más allá. Un ejemplo de ello, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente sobre segmentación<sup>25</sup>, sería adaptar la oferta según se trate de personas que viajan por negocios o por placer<sup>26</sup>.

-Adaptar la organización del espacio según la nacionalidad de los viajeros, con góndolas específicas con sus productos preferidos. En concreto, sería conveniente organizar góndolas con los productos preferidos por los consumidores de las nacionalidades en auge, las que mayor gasto realizan en *Travel Retail*: chinos, rusos e indonesios.

#### 4. Renovadora

La presencia en *Travel Retail* debe caracterizarse por estar en constante renovación, es decir, la compañía deberá tratar de incorporar cambios en los consumidores, el canal de ventas y en su propio proceso. En este sentido, debemos destacar las siguientes iniciativas:

-Renovar el colectivo de clientes, tratando de convertir a los meros observadores en compradores, a través de incentivos para que realicen al menos una compra.

-Renovar los canales de venta, introduciendo la posibilidad de entrega a domicilio de los productos comprados, o su recogida en el aeropuerto de llegada, además de la adquisición inmediata en el propio establecimiento.

-Renovar la idea del ocio en el aeropuerto, promoviendo la realización de compras, por ejemplo, estableciendo programas de puntos para fidelizar a los clientes, que conseguirán ventajas según la cantidad de las compras.

#### 5. Tecnológica

Dado el auge de las nuevas tecnologías, y el alcance global del *Travel Retail*, una compañía con presencia en este sector deberá adoptar las innovaciones tecnológicas y

---

<sup>25</sup> Véase *supra* apartado 3.3.3 sobre “Consumidores. Global Shoppers”

<sup>26</sup> Estudios como el de la Tax Free World Association (2013) exponen las diferencias en el comportamiento de los consumidores según su viaje sea de negocios o de placer.

utilizarlas para mejorar su posición. Asimismo, como expusimos anteriormente<sup>27</sup>, de acuerdo con Weil (2012), el desarrollo tecnológico es uno de los condicionantes claves del mercado del *Travel Retail*. Entre las medidas a adoptar debemos destacar:

- Introducir elementos digitales en el punto de venta, para que los clientes consulten los productos que se ofrecen, sus precios, e incluso realizar su pedido. Esto agilizaría las transacciones, lo que es esencial para aquellos viajeros que tengan poco tiempo antes de coger su vuelo.
- Poner a disposición de los futuros viajeros catálogos on-line con los productos disponibles y sus precios, que faciliten las decisiones de compra. Se trata de una medida que también va en la línea de la medida anterior, permitiendo que para aquellos productos que se compran de manera premeditada, el cliente ahorre tiempo y pueda seguir comprando.
- Proveer a los clientes de Wi-fi gratuito de alta velocidad por la realización de compras, así como introducir un servicio de préstamo de *e-books* y dispositivos para escuchar música.

---

<sup>27</sup> Véase *supra* apartado 3.1 sobre “factores que influyen en el mercado del *Travel Retail*”

## CONCLUSIONES FINALES

Del presente trabajo se pueden extraer tres grandes conclusiones generales y sus consiguientes particulares derivadas de las mismas que se dividen entre las dos principales partes del mismo. Éstas son:

### 1. Conclusiones de la Parte I:

La primera gran conclusión, relativa a la Parte I del trabajo es que:

#### CONCLUSIÓN GENERAL PRIMERA

El *Travel Retail* constituye un mercado global en auge y que cuenta con unas expectativas de crecimiento para los próximos años muy positivas que deberían aprovechar las empresas del sector.

Asimismo, podemos extraer una serie de conclusiones particulares:

- Los ingresos comerciales, entre los que figuran los procedentes del *Travel Retail*, han aumentado su importancia para los aeropuertos en los últimos años, ante la disminución de los ingresos procedentes de la actividad aérea producida por el aumento de la competencia.
- Que los ingresos procedentes del *Travel Retail* no sean los que mayor aportación realizan a los ingresos comerciales no implica que los ingresos comerciales tengan menos peso que los aeronáuticos dentro de los ingresos totales de los aeropuertos. Esto puede apreciarse en el caso de los aeropuertos de Estados Unidos, donde aunque tan sólo el 9% de los ingresos corresponde, en promedio, a la aportación del *Travel Retail*, el 75% de los ingresos de los aeropuertos son comerciales.
- Los factores clave en el crecimiento del mercado del *Travel Retail* son el volumen de tráfico internacional de pasajeros y el perfil de los consumidores, de acuerdo con López del Pino y Martín-Cejas (2004) y Weil (2012). Se trata de factores que han experimentado grandes cambios a lo largo del tiempo.

- Como hemos expuesto, diversos estudios están de acuerdo en que durante los últimos años el mercado del *Travel Retail* ha experimentado un crecimiento positivo, y que en los próximos años su tasa de crecimiento aumentará. Sin embargo, existen contradicciones a la hora de determinar dichas tasas de crecimiento.
- Pese a que el crecimiento de las ventas en *Travel Retail* ha tenido lugar en todas las regiones, la región Asia-Pacífico destaca por experimentar un incremento mayor. De este modo, Europa pierde su papel hegemónico en *Travel Retail*. Sin embargo, no existe acuerdo sobre cuándo la región Asia-Pacífico adelanta a Europa en el volumen de ventas. Pese a no haber acuerdo en este extremo, lo que está claro es que la diferencia entre ambas regiones va a aumentar en los próximos años, de acuerdo con las previsiones.
- El auge de la región Asia-Pacífico no se produce solamente respecto al volumen de ventas, sino que también se aprecia en los cambios en los aeropuertos internacionales más importantes, ya que en las previsiones apuntan a que en los próximos años los aeropuertos con mayor flujo de pasajeros serán los situados en Asia y Medio Oriente.
- En el mercado del *Travel Retail* juegan un papel destacado los retailers, los productos y los competidores. Respecto de los principales *retailers*, hemos podido comprobar que en su mayoría proceden de la región Asia-Pacífico, lo que es coherente con la preponderancia que hemos observado en esta zona. En cuanto a los productos, los más adquiridos a través de este canal son los perfumes y cosméticos, lo que determina, como hemos visto, la posición clave de la industria del *beauty and personal care* en *Travel Retail*. En relación a los consumidores, se ha cobrado importancia la figura del *Global Shopper*. Asimismo, se han producido cambios en la demografía de los viajeros, en el sentido que en la actualidad las nacionalidades que realizan un mayor gasto en *Travel Retail* son los chinos, los rusos y los indonesios, lo que encaja, una vez más, con nuestra afirmación respecto al auge de la región Asia-Pacífico.

## 2. Conclusiones de la Parte II:

De la Parte II de nuestro estudio debemos destacar dos conclusiones generales:

### **CONCLUSIÓN GENERAL SEGUNDA**

Una vez identificado el *Travel Retail* como un sector con gran futuro, se nos impone el análisis de las mejores prácticas que tienen lugar en el mismo. Para ello, hay que partir del análisis previo de la industria del *beauty and personal care*, del que se extrae las conclusiones particulares de que:

- Los productos con mayor número de ventas y con mayor tasa de crecimiento esperada son los perfumes y los cosméticos.
- Se trata de la categoría identificada como la líder según la cantidad de espacio ocupado en los aeropuertos, y la segunda más popular en compras pre-planeadas.
- L'Oréal y Estée Lauder son los líderes de esta industria, lo que nos conduce a poner el foco sobre sus mejores prácticas.

### **CONCLUSIÓN GENERAL TERCERA**

Se propone un modelo, el Modelo STR (Smart Travel Retail) basado en el análisis conjunto de las mejores prácticas observadas en L'Oréal y Estée Lauder, de las tendencias clave y las pautas impulsoras del negocio, que pretende que una compañía que decida entrar en el sector pueda aprovechar todas las oportunidades que brinda este sector en crecimiento.

De esta propuesta general de modelo se derivan las particulares referentes a la estrategia de actuación de la empresa dentro del *Travel Retail* de modo que sea:

- Parte de una estrategia de distribución selectiva, complementándola con productos exclusivos en *Travel Retail*.
- De alcance mundial, con especial presencia en la región Asia-Pacífico.
- Adaptativa de una serie de factores a la nacionalidad y perfil de los consumidores, entre los que destacan la manera de captar a los clientes, la oferta de productos y servicios, la forma de venta y la organización del espacio.

- En constante renovación, adoptando cambios en los consumidores, el canal de ventas y en su propio proceso.
- En contacto con las innovaciones tecnológicas, utilizándolas para mejorar su posición.

### **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:**

A lo largo de este trabajo se han detectado líneas de investigación que no se han abordado por no ser el tema principal de nuestro estudio. No obstante, una vez realizado, se impone la investigación de alguno de ellas. Entre éstas cabría destacar:

1. Las nuevas variables que condicionan el éxito tanto en el sector del *Travel Retail* como, en particular, en la industria del *beauty and personal care*, así como los nuevos sectores de actividad que encajen con el enfoque global del *Travel Retail*.
2. La influencia y potencial de la aplicación de las nuevas tecnologías al mercado del *Travel Retail*. Como hemos visto, las aplicaciones al *Travel Retail* de las innovaciones tecnológicas son diversas, si bien la determinación de éstas y su impacto en los resultados y en el crecimiento del sector exceden el ámbito de nuestro estudio.
3. La segmentación de los consumidores en *Travel Retail*, en relación con las oportunidades que van aparejadas a la demografía y nacionalidad de los consumidores. A lo largo de nuestro trabajo hemos mencionado la influencia de la nacionalidad de los consumidores en diversas variables, sin embargo, queda por abordar el tema de los distintos segmentos de consumidores que pueden identificarse en *Travel Retail*, más allá de sus nacionalidades.

## ANEXO 1

### The Moodie Report's Top 25 travel retailer rankings 2013 (by turnover, € million)

<b>1</b>	DFS	<b>4,065</b>
<b>2</b>	Dufry	<b>2,911</b>
<b>3</b>	LS travel retail	<b>2,900</b>
<b>4</b>	Lotte Duty Free	<b>2,441</b>
<b>5</b>	Gebr Heinemann	<b>2,400</b>
<b>6</b>	World Duty Free Group	<b>2,079</b>
<b>7</b>	The Nuance Group	<b>1,707</b>
<b>8</b>	The Shilla Duty Free	<b>1,421</b>
<b>9</b>	Dubai Duty Free	<b>1,314</b>
<b>10</b>	Ever Rich Group	<b>1,226</b>
<b>11</b>	King Power International (Thailand)	<b>1,122</b>
<b>12</b>	Sunrise Duty Free	<b>882</b>
<b>13</b>	Duty Free Americas	<b>840</b>
<b>14</b>	China Duty Free Group	<b>799</b>
<b>15</b>	Aer Rianta International	<b>792.5</b>
<b>16</b>	WHSmith	<b>553</b>
<b>17</b>	Tallink Group	<b>507</b>
<b>18</b>	IR/Duty Free	<b>483</b>
<b>19</b>	King Power Group (Hong Kong)	<b>481</b>
<b>20</b>	DFASS	<b>455</b>
<b>21</b>	Starboard Cruise Services	<b>450</b>
<b>22</b>	Japan Airport Terminal Co	<b>368</b>
<b>23</b>	Sky Connection	<b>348</b>
<b>24</b>	Qatar Duty Free	<b>319</b>
<b>25</b>	NAA Retailing	<b>272</b>

Fuente: *The Moodie Report (2014)*

## BIBLIOGRAFÍA

- Asia Pacific Travel Retail Association (2015). What is duty free & travel retail. Recuperado el 20/02/2015 de: <http://www.aptra.asia/what-is-duty-free-travel-retail/>
- Bentley, G. (2013). L'OREAL to create "sixth continent" with travel retail division. Recuperado el 05/03/2015 de: <http://www.cityam.com/blog/1385039819/loreal-create-sixth-continent-travel-retail-division>
- Bush, H. y Storey, D. (2013). The economics and regulation of on-board carriage of European airport retail sales. Recuperado el 17/02/15 de: <http://www.etr.org/uploaded/downloads/the-economics-and-regulation-of-on-board-carriage-of-european-airport-retail-sales--september-2013.pdf>
- C.I.R Passenger Shopper Research (2012). Travel Retail: An overview. Recuperado el 05/03/2015 de: <http://loreal-dam-front-resources-corp-fr-cdn.brainsonic.com/ressources/afile/87256-63bd1-resource-travel-retail-an-overview.html>
- Crawford, G., y Melewar, T. C. (2003). The importance of impulse purchasing behaviour in the international airport environment. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(1), 85-98.
- Davitt, D. (2013). L'Oréal Luxe Travel Retail's Eva Yu de The Moodie Report. Recuperado el 21/02/2015 de [http://www.moodiereport.com/print.php?c\\_id=&doc\\_id=35524](http://www.moodiereport.com/print.php?c_id=&doc_id=35524)
- Davitt, D. (2014). The world top's 25 Travel Retailers The Moodie Report. Recuperado el 21/02/2015 de <http://edition.pagesuite-professional.co.uk/Launch.aspx?EID=1ee164a2-7bad-40e3-89ee-c347cfb932b7>
- Doganis, R., Graham, A., y Lobbenberg, A. (1995). *The economic performance of European airports*. Department of Air Transport, Cranfield University.

Doganis, R. (2005). *The airport business*. Routledge.

Euromonitor (2015). Everyday beauty brands enter travel retail. Recuperado el 06/03/2015 de: <http://www.marketresearchworld.net/content/view/830/77/>

Forbes (2012). Estée Lauder wins big from selling to travelers in airports. Recuperado el 06/03/2015 de: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/03/30/estee-lauder-wins-big-from-selling-to-travelers-in-airports/>

Forbes (2014). Higher Passenger Traffic From Asia-Pacific Should Bolster Estee Lauder Travel Retail Sales. Recuperado el 06/03/2015 de: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/04/03/higher-passenger-traffic-from-asia-pacific-should-bolster-estee-lauder-travel-retail-sales/>

Freathy, P., y O'connell, F.(1999). A typology of European airport retailing. *Service Industries Journal*, 19(3), 119-134.

Generation (2013). Travel Retail: An overview. Recuperado el 06/03/2015 de: <http://loreal-dam-front-resources-corp-fr-cdn.brainsonic.com/ressources/afile/87256-63bd1-resource-travel-retail-an-overview.html>

Generation (2014). L'Oréal launches dermocosmetic and professional haircare brands in travel retail. Recuperado el 21/02/2015 de: <http://www.premiumbeautynews.com/en/l-oreal-launches-dermocosmetic-and,7402>

JCDecaux (2013). Airport: the Premium shopping area of the 21st century. Recuperado el 27/02/2015 de <http://www.jcdecaux.com/en/Newsroom/Press-Releases/2013/Airport-the-premium-shopping-area-of-the-21st-century>

Lipsith, G. (2014). Travel Retail outperforms for Estée Lauder Companies in fiscal year 2014 The Moodie Report. Recuperado el 05/03/2015 de: [http://www.moodiereport.com/document.php?doc\\_id=40460](http://www.moodiereport.com/document.php?doc_id=40460)

Luxury Society (2012). Which Nationalities Are Spending What Where: Global Blue. Recuperado el 26/02/2014 de: <http://luxurysociety.com/articles/2012/07/which-nationalities-are-spending-what-where-global-blue>

Luxury Society (2014). Travel Retail: A sixth continent with 1 billion consumers. Recuperado el 26/02/2014 de: <http://luxurysociety.com/articles/2014/06/travel-retail-a-sixth-continent-with-1-billion-consumers>

Marketing Beta (2014) Making the most of travel retail. Recuperado el 27/02/2015 de <https://www.marketingmag.com.au/hubs-c/making-the-most-of-travel-retail/>

McDougall, A. (2014). L'Oréal Travel Retail to launch dermocosmetics and hair brands in Asia and Americas de Cosmetics design. Recuperado el 10/02/2015 de: <http://www.cosmeticsdesign.com/Business-Financial/L-Oreal-Travel-Retail-to-launch-dermocosmetics-and-hair-brands-in-Asia-and-Americas>

Mieres, F. (2012). *Duty Free Shop*. Bloomington: Palibrio

Millery-Pratt, R. (2014). Tapping travelers beyond traditional corridors. Recuperado el 21/02/15 de <http://www.businessoffashion.com/2014/07/as-sector-shifts-travel-retail-taps-travellers-beyond-traditional-corridors-global-blue-dfs-group.html>

Moodie, M. (2013). The Moodie Report. L'Oréal brings all products into new group travel retail division. Recuperado el 05/03/2015 de: [http://www.moodiereport.com/document.php?doc\\_id=37487](http://www.moodiereport.com/document.php?doc_id=37487)

Nuance (2014). Perfume & Cosmetics. Recuperado el 06/03/2015 de: [http://www.thenuancegroup.com/our\\_concepts/duty\\_free\\_departures/perfume\\_\\_\\_cosmetics/](http://www.thenuancegroup.com/our_concepts/duty_free_departures/perfume___cosmetics/)

Papagiorcopulo, G. (1994). The importance of non-aviation revenue/s to a small airport. *Commercial Airport*, 95.

Quinn, J. (1969). A Visit to the Shannon Industrial Estate. *Occupational Medicine*, 19(1), 100-103.

Rendeiro Martín Cejas, R., y López del Pino, F. (2004). La generación de ingresos comerciales en los aeropuertos españoles. *Documentos de Trabajo Conjuntos ULL-ULPGC; 2004-02*.

Tax Free World Association (2012). The Travel Retail Industry's first Global & Cross-Category Segmentation Study. Recuperado el 05/03/2015 de: [http://www.tfw.com/duty\\_free/fileadmin/user\\_upload/we/presentations\\_2012/Peter%20Mohn\\_Mindset.pdf](http://www.tfw.com/duty_free/fileadmin/user_upload/we/presentations_2012/Peter%20Mohn_Mindset.pdf)

The L'Oréal Finance Magazine (2014). Travel Retail, L'Oréal sixth continent. Recuperado el 20/02/2015 de: <http://magazine.loreal-finance.com/en/travel-retail-loreals-sixth-continent.htm>

Timothy, D. J. (2005). *Shopping tourism, retailing, and leisure* (Vol. 23). Channel View Publications.

Trefis (2015a). Estée Lauder Base Case. Recuperado el 05/03/2015 de: [http://www.trefis.com/stock/el/model/trefis?freeAccessToken=PROVIDER\\_424aa6e5296863deb85fe439246e521ef74b95bb&from=search](http://www.trefis.com/stock/el/model/trefis?freeAccessToken=PROVIDER_424aa6e5296863deb85fe439246e521ef74b95bb&from=search)

Trefis (2015b). L'Oréal Base Case. Recuperado el 05/03/2015 de: [http://www.trefis.com/stock/lrlcy/model/trefis?freeAccessToken=PROVIDER\\_792fee67b5897371b933264d6a12faa5e0c6e557&from=search](http://www.trefis.com/stock/lrlcy/model/trefis?freeAccessToken=PROVIDER_792fee67b5897371b933264d6a12faa5e0c6e557&from=search)

Weil, J. (2012). Travel Retail sees clear skies ahead. Recuperado el 10/02/2015 de: [http://travelretailpr.com/media/pdf/press\\_review/printedinterviewbarbaralavernowwd15novs.pdf](http://travelretailpr.com/media/pdf/press_review/printedinterviewbarbaralavernowwd15novs.pdf)

Whitehouse, L. (2014) The global beauty consumer driving regulation alignment. De cosmetics design. Recuperado el 05/03/2015 de: <http://www.cosmeticsdesign.com/Regulation-Safety/The-global-beauty-consumer-driving-regulation-alignment>