



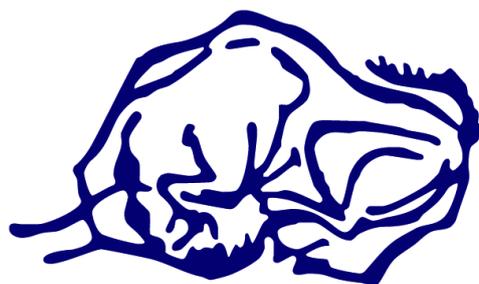
GRADO EN TURISMO
Trabajo Fin de Grado
Curso académico 2014/15

AUTOR: Sara Herrería del Campo

**TITULO: Entorno y situación de las agencias de viajes.
Estructura del sector en Cantabria**

**TITLE: Environment and situations within travel agencies.
Cantabria sector structure**

DIRECTOR: D. Antonio Esquivias Sainz-Pardo



altamira

ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO

GRADO EN TURISMO

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2014/15

Fecha de entrega: 17/09/2015

AUTOR: Sara Herrería del Campo

**TITULO: Entorno y situación de las agencias de viajes.
Estructura del sector en Cantabria**

DIRECTOR: D. Antonio Esquivias Sainz-Pardo

TRIBUNAL:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

En Santander a: 17 de septiembre de 2015

ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
SUMARIO / ABSTRACT.....	2
I. INTRODUCCIÓN.....	3
I.1. Finalidad y motivos.....	3
I.2. Objetivos.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	5
II.1. MARCO CONCEPTUAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.....	5
II.1.1. Definición y tipos de agencias de viajes según la Constitución Española y el Boletín Oficial de Cantabria.....	5
II.1.2. Requisitos legales para su constitución y funciones propias del sector.....	8
II.1.3. Estructura básica según el tipo de agencia.....	10
II.2. CAMBIOS SUFRIDOS POR EL SECTOR EN LA ÚLTIMA DÉCADA: FACTORES PRINCIPALES.....	13
II.2.1. Crisis Económica: Cierres y despidos.....	13
II.2.2. Internet: Impacto de las nuevas tecnologías.....	19
II.2.2.1. Comercio online.....	19
II.2.2.2. Agencias Online.....	21
II.2.2.3. Compañías Low Cost.....	30
II.2.3. Nuevos sistemas de expansión y gestión: La franquicia.....	39
II.2.4. Comisión 0.....	51
II.3. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN CANTABRIA.....	55
II.3.1. Grandes grupos.....	56
II.3.2. PYMES.....	60
III. METODOLOGÍA Y MUESTRA.....	62
IV. ANALISIS DE RESULTADOS.....	64
V. CONCLUSIONES FINALES.....	70
ÍNDICE FIGURAS.....	73
ÍNDICE GRAFICOS.....	74
ÍNDICE TABLAS.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	76
ANEXO.....	86

SUMARIO / ABSTRACT

La intermediación se encuentra en uno de los momentos más críticos de su historia.

En el presente TFG, se trata de conocer, cuál es la situación de la intermediación turística, concretamente, que está ocurriendo en el sector de agencias de viajes, intermediario por excelencia. La crisis, la tecnología, la globalización y las nuevas estrategias empresariales han revolucionado la industria de nuestro país. Pero, según sus características, unas se han visto más afectadas que otras, siendo las agencias de viajes de las más perjudicadas.

Pretendemos analizar los factores, las situaciones vividas en este ámbito y los resultados derivados de ello. Saber quién es quién, cuál es su historia y qué papel desempeña dentro de este entorno.

Estudiados estos datos teóricos, nos adentramos en nuestra región e intentamos reflejar, cuál es la verdadera situación de las agencias en una provincia como Cantabria, carente de industria, en la que el sector servicios juega un papel tan importante. El trabajo de campo consiste en la realización de un número representativo de encuestas, a diferentes profesionales del turismo, teniendo en cuenta a qué tipo de agencia pertenecen para analizar así, su presente y sus perspectivas de futuro.

Palabras clave: intermediación, sector de agencias de viajes, crisis, tecnología, globalización, estrategias empresariales, entorno, sector servicios

Touristic intermediation is at a very pivotal point in its history.

TFG presently is about being aware of the current situation within touristic intermediation, concretely its about knowing what is occurring within the travel agency sector, the crisis technology, globalization and lastly being aware of how new entrepreneurial strategies have revolutionized the industry within our country. In our country many industries have been affected, some more than others; travel agencies being amongst the most affected of industries.

Our mission and goals is to analyze all factors, the situations occurring within our scope and the results that come from that. We must know who is who within the sector, their background and which position they occupy within the tourism or travel agency sector. By educating ourselves on these theories we become more aware of the current situation of travel agencies in provinces like Cantabria. Lastly our work consists in educating ourselves about the different professionals within the sector and what kind of agency we are dealing with and with that we can analyze the sectors present and their perspectives for the future.

Key words: Intermediation, travel agency sector, crisis, technology, globalization entrepreneurial strategies, service sectors

I. INTRODUCCIÓN

I.1. FINALIDAD Y MOTIVOS

Durante más de 15 años he trabajado en una de las agencias de viajes más importantes de nuestro país. Desde mis comienzos, he ido pasando por todos los niveles hasta llegar a dirigir parte de la producción de Cantabria. Conocí el folleto como único soporte de información, la entrega de presupuestos con máquina de escribir, la comunicación escrita vía fax y las horas y horas de teléfono para gestionar una reserva en temporada alta. Todo esto, formaba parte del trabajo de un agente de viajes hace relativamente poco tiempo. La llegada de las nuevas tecnologías, modificó los hábitos laborales. Con internet, se nos abre un mundo de información infinito al que antes no teníamos acceso. Facilita nuestra operativa, somos más ágiles y rápidos, comienzan las reservas online, la impresión de documentación y la obtención de información dinámica y actualizada.

Pero detrás de todo ello ¿en qué momento fuimos conscientes de que ese nuevo compañero que nos facilitaba tanto el trabajo, pasaría a ser nuestro peor rival?

Las experiencias vividas, mi pasión por lo que fue esta profesión y el deterioro de la misma, experimentado en primera persona, son sin duda las razones que me han llevado a escoger este trabajo. Dejar reflejado en un papel, información y datos de lo que está ocurriendo, en un ámbito que durante años fue el mío.

La situación laboral, el miedo a gastar, la guerra de precios, la mala prensa del sector, internet y frases como "resérvelo usted mismo" han sido rivales difíciles de ganar. Con tantos frentes abiertos, el día a día resultaba complicado. Por ello las noticias e informes leídos y las cifras analizadas para este TFG sobre todo lo ocurrido, me han ayudado a entender, proporcionándome una gran satisfacción.

A pesar de todo pienso que, el haber vivido una de las épocas más complicadas del sector, nos ha hecho más fuertes y más profesionales.

En muchas reuniones laborales escuche la siguiente frase: "señores, se acabaron los tiempos en los que despachábamos viajes, ha llegado el momento de vender viajes". Y ahora pienso, cuanta verdad había en cada una de esas palabras.

Por ello, y a pesar de que el panorama no es muy alentador, creo en el trabajo bien hecho, en el trato con el cliente y en el valor añadido que sólo un buen profesional puede aportar.

Probablemente, en un futuro no muy lejano, el sector difiera mucho de lo que vemos hoy en día, al igual que si echamos la vista atrás, lo que vemos hoy, difiere de lo que conocimos antes. Existen estudios que comparan nuestra profesión con otras en extinción como el zapatero remendón, la médium de la bola de cristal o el grabador de datos.... Y cierto es que, a lo largo de la historia hemos visto que la tecnología es el factor más determinante para dejar como obsoletos determinados puestos de trabajo.

Personalmente opino y confío, en que habrá que reorganizarse y evolucionar pero que siempre habrá alguien que pague por la calidad y lo diferente. "Reinventarse o morir".

Tres son las palabras clave con las que me gustaría poner punto y final a mi introducción:

Profesionalidad - Especialización - Excelencia

I.2. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es, realizar un estudio de la situación real de las agencias de viajes. Estas juegan un papel importante dentro del ámbito turístico de nuestro país y es uno de los sectores que más ha sufrido en la última década.

Para llegar a la situación actual, el sector se ha visto influido por una serie de factores externos, que son los que analizaremos en profundidad en este trabajo.

La crisis sufrida en nuestro país da origen a una situación económica en la que, los españoles volvieron a ver la necesidad de viajar como un lujo y la venta de viajes cayó en picado. Esto desencadenó en un dramático reajuste del sector con sus correspondientes cierres de oficinas, quiebras de empresas y despidos de profesionales.

Internet y el avance de las tecnologías desarrollado en estos años, dan lugar al nacimiento de una competencia sin precedentes. Es la década del "low cost"¹. Solo importa el precio. Llegan a España las primeras compañías de bajo coste y las principales agencias online.

Con la aparición de estos competidores y la posibilidad de gestionar y reservar a través de internet, las agencias de viajes tradicionales dejan de ser el único canal de venta. Pierden cada vez más peso, lo que da lugar a la erosión de las comisiones. En este caso analizaremos concretamente la llamada "comisión 0" de las compañías aéreas, que es quizá la que más conmocionó al sector.

Con toda esta rueda de sucesos, las empresas modifican por completo su estructura y estrategias pasando a utilizar otros modelos de expansión, cambio también importante que estudiaremos.

Objetivos:

- ✓ **Conceptualización** del sector: definiciones, tipos de agencia, estructura, requisitos legales y funciones a desempeñar.
- ✓ Determinar cuáles han sido los **factores externos** que han influido en el sector y analizarlos.
- ✓ **Estudio y situación** actual de las principales **empresas que afectan** al sector
- ✓ **Estudio y situación** actual de las principales **empresas afectadas** en el sector
- ✓ Medir y analizar **la estructura y visión de futuro de las agencias de viajes en Cantabria y sus profesionales**
- ✓ Extraer **conclusiones** y posibles **vías de futuro**

¹ Low Cost: Bajo coste

II. MARCO TEÓRICO

II.1. MARCO CONCEPTUAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

II.1.1. Definición y tipos de agencias de viajes según la Constitución Española y el Boletín Oficial de Cantabria

Son muchas las definiciones sobre este concepto turístico, pero podemos decir que una agencia de viajes es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

En materia de turismo y viajes combinados, una agencia de viajes es la persona jurídica o profesional que vende u ofrece a la venta el viaje combinado establecido por un organizador o mayorista, celebrando con el usuario un contrato de viajes combinados, por cuenta de ésta.

La legislación española clasifica estas empresas en tres grandes grupos: Mayoristas, minoristas y Mayoristas-minoristas, pero la actividad turística mundial añade otros tipos que también mencionaremos. Así podemos decir que las agencias de viajes se dividen en:

Según la Legislación Española:

- Agencias de viajes mayorista: son aquellas empresas que contratan servicios en grandes cantidades y los revenden plaza a plaza a través de las agencias de viajes minoristas. El término turoperador es un anglicismo y en la práctica la denominación de mayorista o turoperador difieren solamente en la dimensión empresarial
- Agencias de viajes minoristas: son pequeñas empresas cuya principal función es la de mediadora de servicios turísticos sueltos o de paquetes elaborados por agencias mayoristas. Su principal función es la de asesoramiento y está en contacto directo con el cliente. Este tipo de agencias también puede producir sus propios paquetes, pero en pequeña escala y no lo puede distribuir entre otras agencias de viajes que no pertenezcan a su propia red.
- Agencias de viajes mayorista-minorista: este tipo simultanea las actividades de ambas. Estas agencias actúan como asesoras, mediadoras y productoras de paquetes que pueden vender directamente al consumidor o distribuirlos entre otras agencias de viajes aunque no pertenezcan a su propia red.

Según tráfico de viajeros:

- Agencias de viajes emisoras: son agencias que emiten o envían viajeros a áreas geográficas diferentes, nacionales o extranjeras, de aquellas donde está ubicada la agencia de viajes.

- Agencias de viajes receptoras: estas agencias se ocupan de traer o atender a los turistas que vienen de otras áreas geográficas.
- Agencias de viajes emisoras-receptoras: simultanean las actividades de ambas.

Según productos:

- Agencias de viajes especializadas: son agencias de viajes mayoristas o minoristas que se dedican con carácter predominante a un segmento de la demanda, unos destinos o unos productos concretos. Los productos y segmentos que se prestan más a la especialización son: Cursos de Idiomas, Turismo Deportivo, Trekking y Aventura, Congresos y Convenciones, Ferias, turismo de la Tercera Edad, Turismo Joven, Ecoturismo etc.

Según canal de distribución:

- Agencias de viajes in-plant: son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas-clientes para operar eficientemente los servicios que éstas solicitan.
- Agencias de viajes en franquicia: es un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, en el que una parte, franquiciadora, titular de una marca, productos o servicios, o sistemas de comercialización, concede a otra, franquiciada, el derecho a explotar un negocio según unas técnicas comerciales uniformes.
- Agencias de viajes virtuales: son agencias de viajes que ofertan y venden servicios y viajes a través de la red.

El turismo sólo se menciona una vez en la Constitución Española y es en el Artículo 148.1.18 en el que se da la posibilidad a las Comunidades Autónomas de asumir de manera voluntaria las competencias en materia de: "Promoción y ordenación del turismo dentro de su ámbito territorial". Así, esta delegación de competencia fue una de las primeras en hacerse efectiva y esto incluye la actividad de mediación turística que es la que nos concierne.

En España, cada comunidad autónoma regula la actividad turística de su territorio.

En Cantabria, el artículo 24.20 del Estatuto de Autonomía, atribuye a la Comunidad Autónoma una competencia exclusiva en materia de turismo.

En el artículo 15 de la Ley de Cantabria 5/1999 se definen cinco tipos de actividad turística, una de las cuales es la de mediación, que podrá desarrollarse a través de diversos establecimientos turísticos, entre ellos las agencias de viajes, las centrales de reservas y los organizadores profesionales de congresos. La entrada en la Comunidad Europea y el desarrollo del mercado turístico obligan a la modificación de los decretos iniciales dando lugar al presente decreto por el que se regulan hoy en día las empresas de actividades de mediación turística de Cantabria:

Decreto 49/2011, de 19 de mayo, por el que se regula la actividad de mediación turística desarrollada por las AA. VV., Centrales de reservas y organizadores profesionales de congresos en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

En el artículo 2 de este decreto se divide la actividad de mediación turística en las siguientes modalidades:

- Agencias de viajes mayoristas: aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios para su ofrecimiento a las AA.VV.² minoristas o mayoristas-minoristas. No podrán ofrecer, ni vender directamente sus servicios turísticos al usuario o consumidor.
- Agencias de viajes minoristas: aquellas que comercializan a los servicios turísticos organizados por las agencias de viajes mayoristas, o que proyectan, elaboran, organizan y comercializan toda clase de servicios turísticos, sin que puedan ofrecer éstos a otras AA. VV.
- Agencias de viajes mayoristas-minoristas: aquéllas que pueden simultanear las actividades señaladas en los dos puntos anteriores.
- Centrales de reservas: tienen esta consideración las empresas de mediación turística que se dedican a la reserva de servicios turísticos de forma individualizada.
- Organizadores profesionales de congresos: tienen esta consideración las empresas de mediación turística que prestan servicios de consultoría, planificación, organización, dirección y control de congresos, ferias convenciones y otros eventos de naturaleza análoga, ya sea directamente, o a través de terceros.

Estas se identifican por un código alfabético-numérico otorgado por la Dirección General competente en materia de turismo, con arreglo a las siguientes claves:

- Claves alfabéticas: C.I.C. (Código Identificativo de Cantabria), seguido de las iniciales A.V. (Agencia de Viajes); C.R. (Central de Reservas) u OP.C. (Organizador Profesional de Congresos)
- Claves numéricas: 39 (Código geográfico nacional correspondiente a Cantabria), seguido de número correlativo correspondiente.

Aquellas que desarrollen su actividad a través de un local abierto al público, deberán instalar en su exterior un rótulo, donde consten:

- Denominación de la empresa.
- En su caso, grupo empresarial al que pertenece.
- Código de identificación.

Estos datos además de su domicilio social deberán figurar en toda su documentación.

² AA.VV.: Agencia de Viajes

II.1.2. Requisitos legales para su constitución y funciones propias del sector

Para el inicio de su actividad deberán comunicárselo previamente a la Dirección General competente. Presentarán una declaración responsable, suscrita por su titular o representante legal, en la que conste la identificación de la empresa, la actividad a desarrollar y los locales abiertos al público. Esta declaración responsable se referirá expresamente al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- ✓ Haber obtenido el Alta Censal en la Agencia Tributaria y en la Seguridad Social, en la actividad a ejercer.
- ✓ Disponer de los títulos que acrediten la propiedad o disponibilidad, por la empresa del inmueble en que se ubicará su sede y, en su caso, de los locales abiertos al público.
- ✓ Disponer de la Licencia Municipal de Apertura para dicha actividad turística, en caso de que se disponga de local abierto al público.
- ✓ Disponer de certificado emitido por órgano o técnico correspondiente en la materia, que acredite el cumplimiento de la normativa vigente en materia de prevención y protección contra incendios, en caso de que se disponga de local abierto al público.
- ✓ Haber obtenido, ante la Oficina Española de Patentes y Marcas, el registro de la marca y/o nombre comercial, que pretenda utilizar la empresa.

En el caso de las AA. VV., haber constituido una fianza y suscrito una póliza de seguro, en los términos exigidos en los art 10 y 11, respectivamente.

Si nos limitamos exclusivamente a la actividad de las AA. VV. sus funciones serán las siguientes:

- ✓ La mediación en la venta de billetes y la reserva de plazas en toda clase de medios de transporte.
- ✓ La mediación en la reserva de plazas en toda clase de alojamiento turístico.
- ✓ La organización o comercialización de servicios de viajes, que pondrán ser: servicios individuales, viajes combinados (Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios – R.D. Legislativo 1/2007), y excursiones.
- ✓ La mediación en la contratación de cualesquiera otros servicios turísticos, prestados por las empresas turísticas.
- ✓ La representación de otras AA. VV., con la finalidad de prestar a sus clientes, por cuenta y en nombre de aquéllas, cualesquiera de los servicios turísticos enumerados en este artículo.
- ✓ Cualquier otro servicio turístico que se reconozca como propio de su actividad, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Información turística, difusión o venta de material publicitario relacionado con el turismo.
- ✓ Cambio de divisas y venta y cambio de cheques de viajeros.

- ✓ Expedición y transferencia de equipajes por cualquier medio de transporte.
- ✓ Formalización de pólizas de seguro turístico, por pérdida o deterioro de equipajes u otros riesgos derivados de los viajes, contratadas con empresas aseguradoras, legalmente constituidas.
- ✓ Reserva, adquisición y venta de billetes o entradas de espectáculos, museos, monumentos y parques temáticos
- ✓ Fletamiento de medios de transporte, para la realización de servicios turísticos propios de la actividad.
- ✓ Servicios de acogida en eventos congresuales, convenciones o similares
- ✓ Comercialización de derechos de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles, de uso turístico.
- ✓ Comercialización de productos o servicios prestados por las empresas de turismo activo.
- ✓ Intermediación en el arrendamiento de vehículos, con o sin conductor.
- ✓ Prestación de cualesquiera otros servicios y actividades que complementen los anteriormente enumerados.

Otras obligaciones de las AA. VV. para su constitución son:

- ✓ La obligación de constituir y mantener, una fianza, individual o colectiva, para responder del cumplimiento de las obligaciones asumidas frente a sus clientes, en relación con los servicios de mediación turística contratados. Esta podrá constituirse a través de un ingreso en metálico o título de emisión pública en la Caja General de Depósitos del Gobierno de Cantabria, un Aval bancario o una póliza de caución.

La cuantía de estas fianzas sería:

- Fianzas individuales
 - Minoristas: 60.102,21 €
 - Mayoristas: 120.202,42 €
 - Mayoristas-minoristas: 180.303.63 €

A su vez, aquellas que dispongan de más de seis sucursales comerciales deberán incrementar su fianza en 12.000 euros por cada establecimiento adicional.

- Fianzas colectivas:

La cuantía mínima de las fianzas colectivas será del cincuenta por ciento de la suma de las fianzas individuales y en ningún caso será inferior a 2.400.000 € para asociaciones de ámbito nacional o 300.000 € para asociaciones de ámbito autonómico.

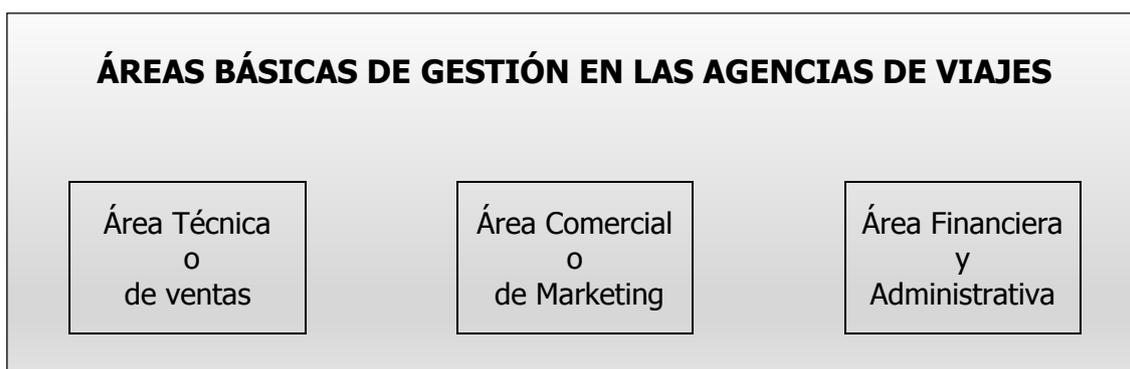
- ✓ La obligación de suscribirse a una póliza de seguro que dé cobertura a los riesgos inherentes al desarrollo de su actividad empresarial, con responsabilidad civil de responsabilidad del negocio, indirecta o subsidiaria, por daños patrimoniales primarios. La suma asegurada será como mínimos de 450.000 €, 150.000 € por cada nivel.

II.1.3. Estructura interna de las agencias de viajes: áreas básicas de gestión

Aunque las agencias de viajes presentan diferentes tamaños y estructuras, todas se basan en 3 áreas básicas de gestión: área técnica, área comercial y área administrativa-financiera.

Según el tamaño de la agencia, el personal está más o menos especializado, pero lo habitual es que todos los empleados realicen actividades de las 3 áreas.

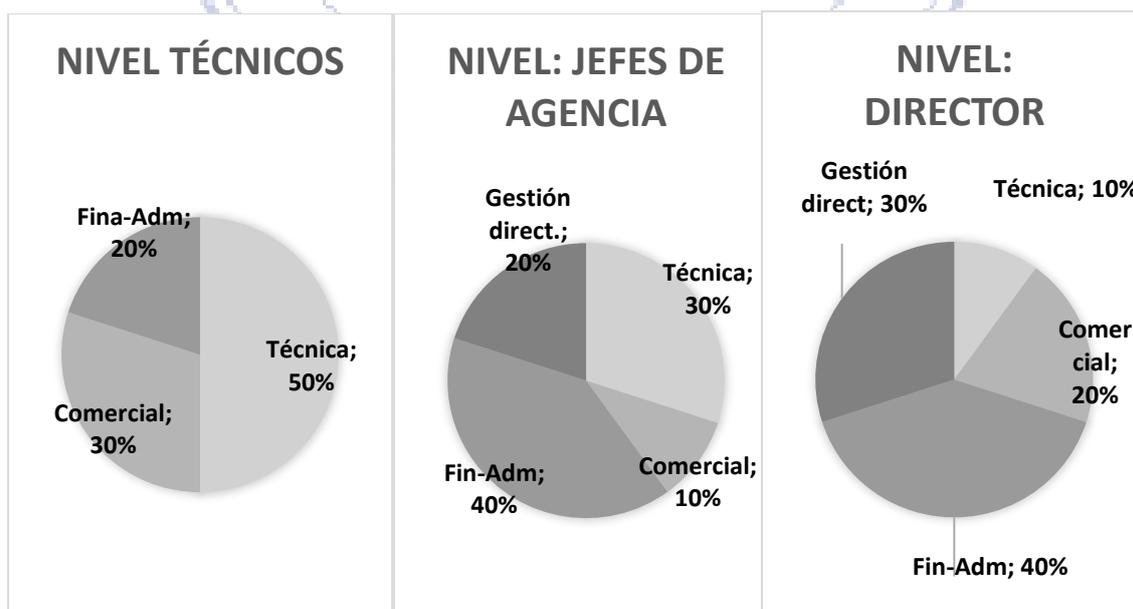
Figura 1: Áreas básicas de gestión en las agencias de viajes



Fuente:Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del libro "Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes" de Isabel Albert Piñole

Isabel Albert Piñole en su libro "Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes" nos da la siguiente proporción estimada de la dedicación de cada miembro de la agencia a estas actividades, diferenciándolas según su nivel de responsabilidad.

Figura 2: Distribución porcentual de actividades según las áreas básicas de gestión



Fuente:Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del libro "Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes" de Isabel Albert Piñole

A continuación vamos a exponer 3 organigramas tipo, según el tamaño de la agencia. En una agencia pequeña el organigrama es básico y apenas existe diferenciación de funciones. A medida que la empresa crece se van creando departamentos especializados.

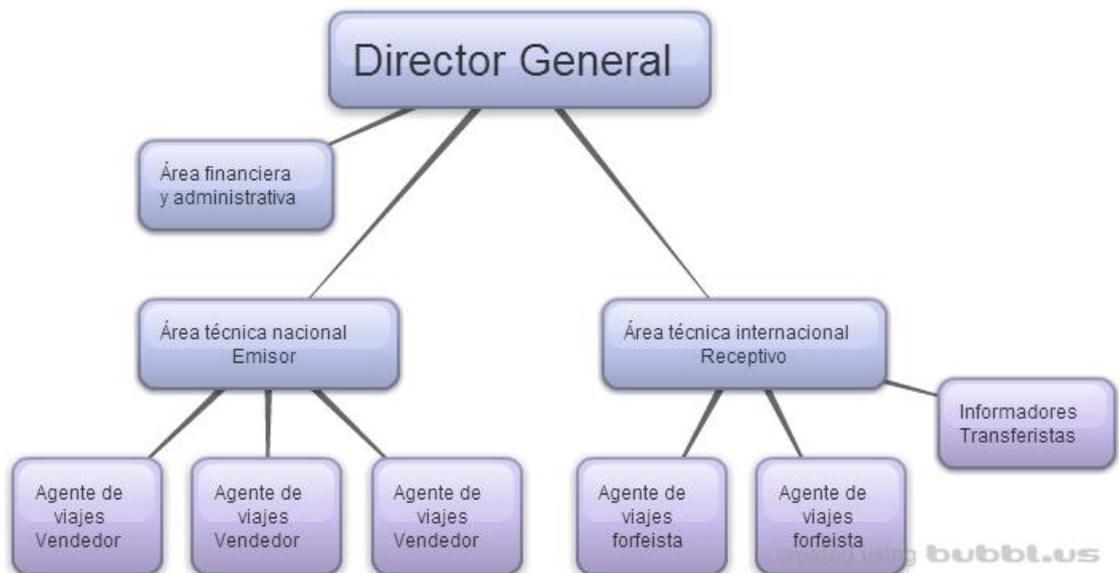
Organigramas tipo de los principales modelos de agencias de viajes:

Figura 3: Organigrama funcional de una "Agencia de viajes pequeña"



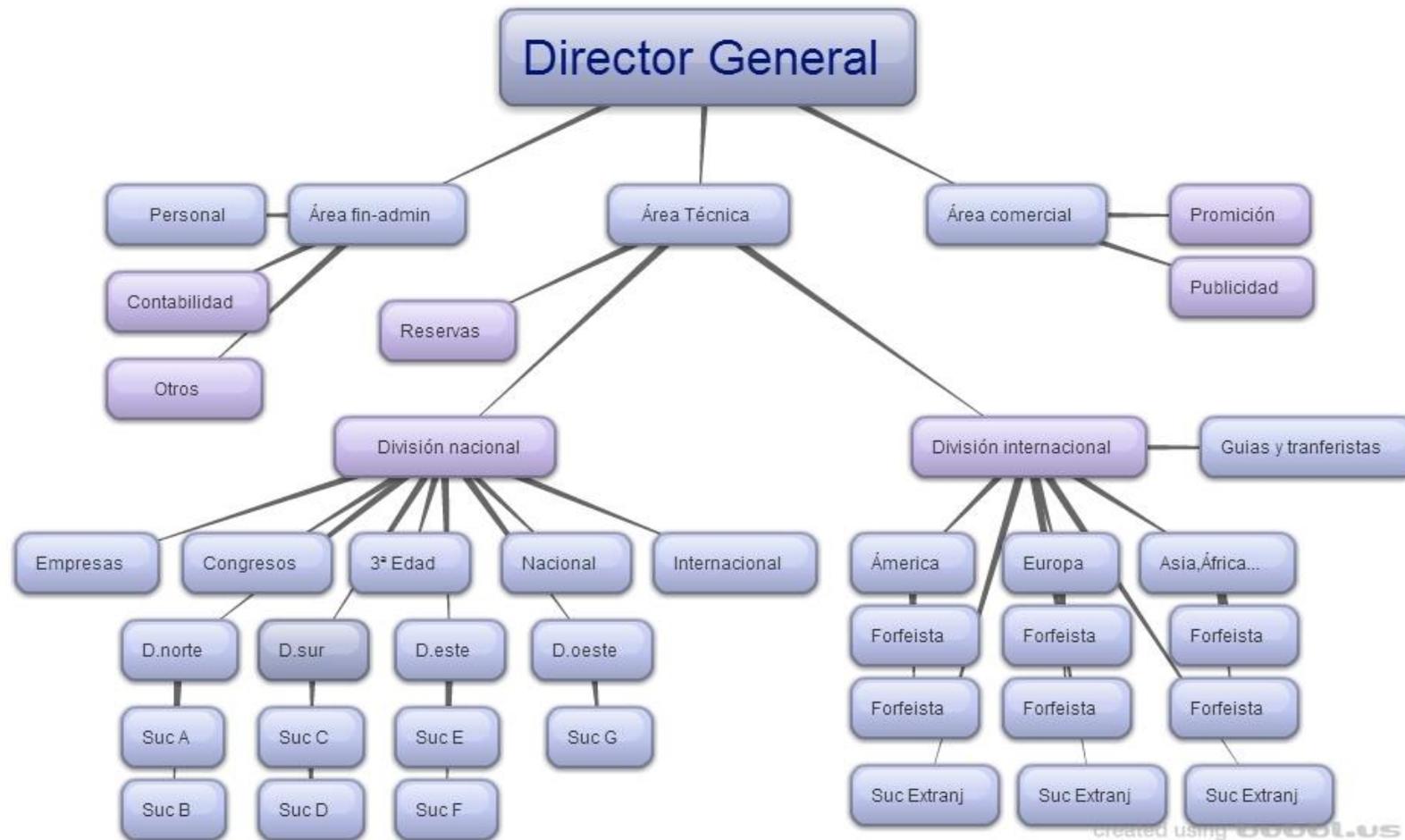
Fuente:Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del libro "Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes" de Isabel Albert Piñole

Figura 4: Organigrama funcional de una "Agencia de viajes mediana"



Fuente:Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del libro "Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes" de Isabel Albert Piñole

Figura 5: Organigrama funcional de una agencia de viajes Mayorista – Minorista



Fuente:Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del libro "Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes" de Isabel Albert Piñole

Definidos y clasificados los diferentes tipos de agencias de viajes, nuestro estudio se basará en las "agencias de viajes minoristas – emisoras". Estas, a modo coloquial, se denominan simplemente "agencias de viajes" y será el término que utilizemos a partir de ahora en nuestro análisis.

II.2. CAMBIOS SUFRIDOS POR EL SECTOR EN LA ÚLTIMA DÉCADA: FACTORES PRINCIPALES

La industria turística y en concreto el sector de agencias de viajes, que es el que estamos tratando, ha vivido en la última década una aceleración histórica sin precedentes, que ha cambiado para siempre el modelo del negocio de la intermediación, que estuvo vigente durante años.

A modos de síntesis se puede hablar de los 4 factores claves, que han cambiado la historia de las agencias de viajes y su modelo de negocio, y en esto basaremos nuestro trabajo.

II.2.1. Crisis económica: Cierres y despidos

Como punto de inflexión podemos dividir esta década en dos partes, el antes y el después del 2008:

En el año 2005 se vive una tónica positiva del turismo en España. El crecimiento de la economía española se tradujo en un aumento de los viajes al exterior. Conseguida la necesidad de viajar en el ciudadano, la buena situación económica, lleva al consumidor a viajar más y más lejos. Dentro del turismo, esto favorece principalmente a las compañías de transporte y a las agencias de viajes. Son momentos de continua expansión y bonanza. Según datos del INE³ el consumo ligado al turismo emisor aumentó un 21,8% este año.

En el año 2006 las amenazas al sector aún continúan siendo débiles y el número de puntos de venta sigue en aumento. España es el país europeo con mayor número de agencias de viajes. El estudio anual de Savia Amadeus, destaca que, el número de puntos de venta conectados al sistema crece un 5,6% con respecto al año anterior, pero que por primera vez en la historia, el 50% de agencias de viajes corresponden a grandes redes. Siendo el principio de una futura tendencia.

El 2007 alcanza cifras de record tanto en número de puntos de venta como en venta de producto. Las agencias sin ser conscientes de ello, están viviendo momentos que jamás volverán a repetirse.

Pero tras un arranque de año muy bueno, ya en el segundo trimestre de 2007, se aprecia una ligera ralentización de la actividad turística. No se puede hablar de una mala temporada pero si de un indicador de lo que vendrá en los años posteriores.

³INE: Instituto Nacional de Estadística

A partir de 2008 el panorama económico en España cambia. Comienzan a notarse los primeros efectos de la gran crisis que nos afectará a partir de ese momento. Se ha elevado sustancialmente la tasa de paro española al paralizarse la creación de empleo y al aumentar los despidos. El poder adquisitivo de los españoles cae en picado y el nivel de consumo disminuye. La adquisición de bienes turísticos pasa a un segundo lugar.

Con esta situación nacional, el sector de agencias de viajes es uno de los más afectados. Hasta este momento, las agencias habían extendido sus redes por todo el país. Con la llegada de la crisis se convirtió, como otros muchos, en un sector sobredimensionado en proporción al tamaño del mercado emisor nacional. Por tanto se hace necesaria, una reestructuración tendente a un menor número de puntos de venta. Este se va regulando, pero de un modo muy agresivo. La crisis nos sigue castigando y en 2012 llega a sus cuotas más altas. La recesión del consumo se profundiza. Se viven momentos verdaderamente críticos y los grandes empresarios comienzan a tomar decisiones drásticas en sus partidas de gastos.

Disminuyen oficinas, reducen personal y sus comisiones, los precios cada vez son más agresivos... Aquellas agencias, cuyo producto estrella es de sol y playa, para un segmento de mercado de clase media, son las más afectadas. Esta crisis se ha caracterizado por abrir una gran brecha entre pobres y ricos, eliminando la clase media.

El exceso de oferta y la disminución de demanda, da lugar a una guerra de precios, una espiral que aboca al cierre de aquellos que habían aguantado hasta el momento, pero que están muy debilitados. Las agencias de viajes juegan con comisiones muy bajas y con ofertas tan agresivas se pierde rentabilidad, lo que nos lleva a bajar la calidad y esto desemboca en la pérdida de clientes. Rafael Gallego, presidente de la CEAV⁴ considera un disparate llegar a esta situación y lamenta la imagen que da del sector, este tipo de prácticas. "Hace que la sociedad deje de ver a las agencias de viajes como un sector serio y parezca un bazar árabe donde se puede regatear todo", critica Gallego en una entrevista concedida a la revista Hosteltur.

Son tiempos en los que las agencias llegan a tocar fondo.

En 2013, a pesar de seguir siendo momentos difíciles, se aprecia una pequeña mejoría. El entorno se va reestructurando y las grandes redes de agencias de viajes vendieron un 8% más que el año anterior. Fueron muchos los que se beneficiaron del reparto de la cuota de la quebrada Orizonia, especialmente Viajes Barceló.

Parece que en 2014 algunos surgen de sus cenizas y aquellos que resistieron a los acontecimientos vividos, ganan cuota de mercado y comienzan respirar. Los grandes ven como aumentan sus ventas. Los números rojos en sus balances parecen quedarse atrás y comienza una nueva etapa.

Si bien, las cifras todavía quedan lejos de las conseguidas anteriormente, con cifras record en 2007, durante 2014 se está mejorando y las previsiones para 2015 son aún más optimistas.

⁴ Confederación Española de Agencias de Viajes

Cierres y despidos:

Según publicaciones de Hosteltur, en otoño de 2008, finalizada la temporada de verano, un sector hasta ese momento en pleno crecimiento, sufre el primer batacazo de la crisis. Se cierran en España más de 800 oficinas. Muchas empresas eran conscientes de su situación finalizada la temporada de 2007, pero aguantaron como pudieron para aprovecharse de las ventas de verano. Al año siguiente, en la misma época, cuando parecía que la situación ya no podía ser peor, el sector turístico sufre el año más trágico hasta el momento y se cierran más de 1500 agencias, casi el doble que en 2008. En 2 años el descenso había sido del 20 %.

El año 2010, sumó otro millar de cierres. Tiene lugar el cierre de uno de los grandes, Viajes Marsans. Por lo grave del asunto y lo inesperado del suceso, creó un caos sin precedentes en el turismo español. No obstante, y pese a lo drástico de esta reducción, hace tiempo que el sector es consciente de que está sobredimensionado y que es necesaria una reestructuración.

En el tercer trimestre de 2011 llegó la cuarta ola de cierres que, debido a los sucesos anteriores tuvo menos víctimas. Y además cabe señalar, que comenzaron a darse los primeros índices de una tendencia que se consolidaría posteriormente. Consistía en el trasvase de agencias independientes hacia las franquicias de las grandes redes, buscando un paraguas de marca para no cerrar o un puesto de trabajo para los miles de agentes de viajes desempleados.

En el otoño de 2012 se produjo la quinta oleada de cierres, 200. Esta sería la más liviana, compensada en parte por las nuevas aperturas que también se han estado produciendo.

En 2013, para sorpresa de muchos, tiene lugar la segunda mayor quiebra del sector, la desaparición del grupo Orizonia. En sucursales de viajes serían 400 menos.

Todos estos cierres llevan consigo una importante cifra de despidos, cada uno de ellos con su drama personal. Según los niveles de afiliación, durante los años de crisis, un total de 12.000 agentes de viajes han sido despedidos. En diciembre de 2007, el sector de agencias de viajes registraba un volumen de más de 60.000 trabajadores afiliados a la Seguridad Social. Cantidad que fue bajando paulatinamente hasta los 48.000 de registrados en 2013. Aunque hablamos de cifras muy altas, si las comparamos con el cierre de empresas, parecen moderadas. Esto es debido a que, muchos agentes de viajes al verse en la calle, optaron por la fórmula de autoempleo.

Hasta el momento, parece que la situación para el sector está mejorando y esta oleada de cierres y despidos ha finalizado. Las cifras probablemente nunca vuelva a ser las de antes, pero los que han sobrevivido creen firmemente que nos esperan tiempos mejores.

Gráfico 1: Número de agencias de viajes en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la revista Hosteltur

Gráfico 2: Cierres de las agencias de viajes en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la revista Hosteltur

Grafico 3: Agentes de viajes afiliados a la Seguridad Social



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la revista Hosteltur

En todo este caos vivido merecen especial mención las dos quiebras más significativas del sector:

Cierre del grupo Marsans



En 2010, el cierre de Viajes Marsans (incluye las marcas Viajes Crisol y Ruraltour) sin duda ha sido la quiebra más significativa del sector turístico español. Viajes Marsans cumplía 100 años. El buque insignia del grupo se vio abocada al cierre, debido al intento de sus dueños, Gonzalo Pascual y Gerardo Díaz, de evitar la quiebra de Air Comet (otra empresa del grupo). Durante meses se estuvo parcheando la caja de la compañía aérea con dinero procedente de la agencia de viajes.

El 22 de diciembre de 2009, el Ministerio de Fomento retira la licencia de vuelo a Air Comet, aerolínea del grupo, ante "su situación de insolvencia". Fueron 24.000 los afectados.

Finalmente, no sólo no se consiguió evitar el cierre de Air Comet, sino que se provocó el de Viajes Marsans y el del resto de empresas, hasta la desaparición del propio grupo. En junio de 2010, se presentó la solicitud de concurso de acreedores voluntario para sus sociedades Viajes Marsans, Tiempo Libre, Viajes Crisol y Rural Viajes, el mismo día en el que se anunció su venta a la compañía Posibilitum Bussiness. Tras 100 años de actividad, Viajes Marsans cerraba con 552 millones de deuda de euros y más de 11.000 acreedores.

Los trabajadores, a raíz de un proceso de liquidación, cobraron 20 días del FOGASA⁵ quedando pendientes otros 12 días del total pactado, que nunca llegaron a cobrar.

Fueron muchas las irregularidades que se cometieron días antes del cierre, y así lo denunció la totalidad de la plantilla. Fueron 1,6 millones de euros, en varios cheques, el importe que se desvió a la cuenta de sus dueños con la ayuda de los gestores de Posibilitum Business, también investigados.

Díaz Ferrán y los herederos de su socio Gonzalo Pascual, ya fallecido, tienen varios frentes abiertos ante la Audiencia Nacional y otros juzgados por, el vaciamiento patrimonial del grupo y el fraude del impuesto de sociedades derivado de la compra de Aerolíneas Argentinas.

Y Díaz Ferrán personalmente, por planificar la comercialización de participaciones preferentes de Caja Madrid y por presentación de datos falsos, alzamiento de bienes, delitos contables y falsedad de documentos privados por la quiebra de Seguros Mercurio.

Los últimos titulares sobre este tema, son del mes de junio y anuncian que Díaz Ferrán y el "liquidador" de empresas Ángel de Cabo, han aceptado la condena de cinco años y medio y cinco años de prisión respectivamente, por el vaciamiento del Grupo Marsans.

Cierre del Grupo Orizonia



El cierre del grupo Orizonia supone la segunda mayor quiebra del sector de agencias de viajes y turoperadores españoles.

Los números de los últimos años no parecían anunciar el fin de uno de los grandes de la industria turística española. En primavera de 2012 se hacen patentes los graves problemas económicos por los que está pasando el grupo Orizonia con una deuda de 81 millones de euros. En diciembre de 2012, después de semanas de negociación, parecía definitiva la compra del grupo por parte de Viajes Barceló. Las noticias ya hablaban de la espectacular vuelta de Barceló a la primera línea. Sin embargo, el grupo Globalia irrumpió por sorpresa e intentó llevarse el negocio. Con esta compra el grupo Globalia – Orizonia concentraría el 40% de la cuota de mercado de turoperación y el 16% de las agencias de viajes. Estas cifras tan altas, preocupan a la Comisión Nacional de la Competencia y paraliza la gestión. Ésta, considera que los datos ponen en peligro la competencia efectiva en distintos mercados relacionados con el sector turístico. Globalia se convierte en el principal turoperador en España y esta concentración reforzaría su posición en él y su capacidad de modificar las condiciones de la oferta. Además, su unión, tendría efectos en los mercados de transporte aéreo, de agencias minoristas, gestión de productos hoteleros etc. Y paraliza un negocio que parecía inminente. Con esta paralización, después de semanas de conversaciones, las negociaciones tampoco llegan a buen puerto con el grupo Globalia y finalmente el grupo Orizonia no consigue comprador y será vendido por piezas. El 15 de febrero de 2013, no puede solventar su deuda con BSP⁶ y el grupo cesa su actividad.

⁵FOGASA: Fondo de Garantía Social

⁶ BSP: "Bank Settlement Plan". Sistema de facturación implantado por las compañías aéreas, para liquidar los billetes de avión vendidos por las agencias de viajes.

El Juzgado de lo Mercantil número 1 de Palma acordó en abril de 2013 tramitar este concurso "como procedimiento ordinario de especial trascendencia por el importe del pasivo y número de trabajadores de parte de las concursadas".

El grupo cerró con Barceló la venta de un total de 157 agencias de la red de Vibo y la filial de su aerolínea Orbest en Portugal, lo que permitió salvar 900 empleos, de los 5.000 con los que contaba inicialmente en plantilla, que se suman a los 700 de su división hotelera Luabay, que vendió a Globalia.

Otro factor a considerar en los últimos años, ha sido el desarrollo de las tecnologías. Internet ha cambiado el mundo y debemos tenerlo en cuenta en nuestro análisis.

II.2.2. Internet: Impacto de las nuevas tecnologías

La irrupción de internet ha marcado un antes y un después en toda la historia del sector. Fue a mediados de los 90 cuando se comenzó a oír hablar de internet. Era algo que no se lograba entender del todo y de uso muy limitado. Pero su expansión ha sido espectacular y más que de llegada podemos hablar de "Impacto".

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, tienen un papel fundamental en la sociedad actual y en su vida cotidiana. Su influencia no solo ha cambiado la forma de interactuar entre las personas, sino que también ha supuesto una revolución para el sector empresarial. La "Encuesta sobre el equipamiento y uso de TIC⁷ en los hogares" nos indica que casi el 70 % de los hogares españoles ya tienen acceso a Internet. El 94% de españoles se conectan a internet al menos una vez al día y el dispositivo más utilizado es el PC⁸. Esta tendencia y fácil acceso a la tecnología nos lleva a un cambio de conducta del consumidor.

II.2.2.1. Comercio online:

El comercio electrónico está creciendo a un ritmo vertiginoso en los últimos años. La coyuntura económica, en la que se ha visto envuelto el consumidor y las características propias de este tipo de compras, han propiciado esta situación. Casi un tercio de la población española ha comprado por Internet a lo largo de 2013. Un 12,5% más que en 2010 y un 50 % más que en 2007.

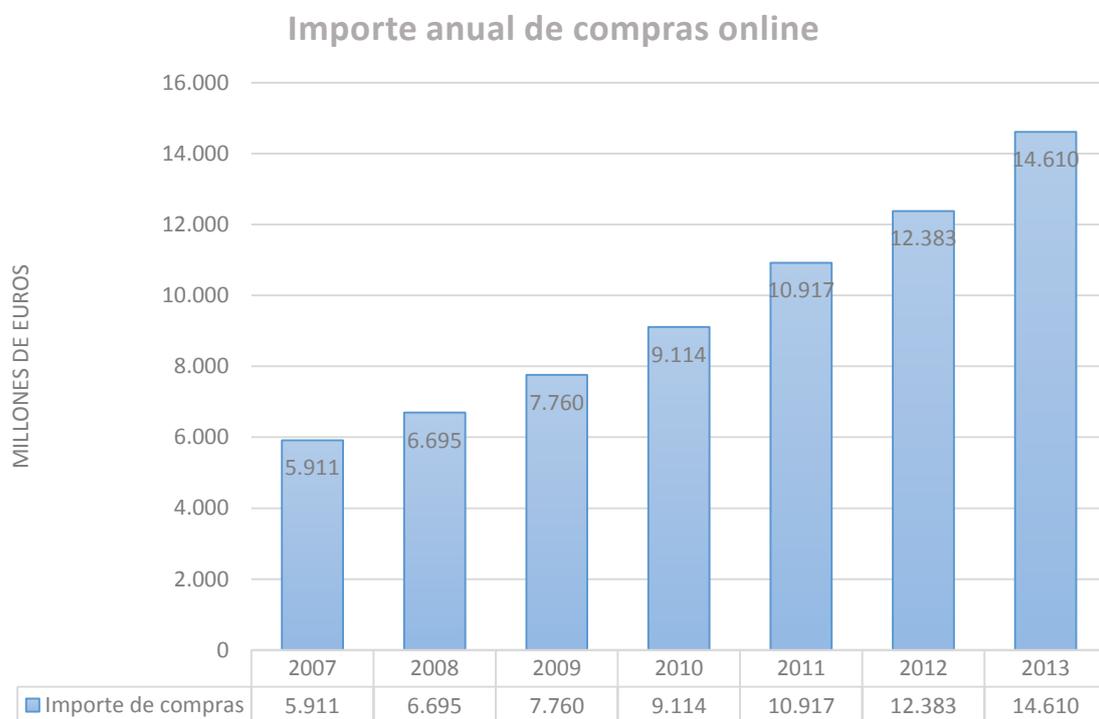
El estudio "El comercio electrónico 2014" de la OBS⁹ nos dice también que, el 11% de las ventas que se producen en España proceden del comercio electrónico, este porcentaje se ha incrementado un 22% en los últimos cinco años. Casi el 71% de estos compradores son personas activas, un 14% estudiantes y el resto desempleados. Compran por internet más hombres que mujeres, concretamente el 56% y la mayoría de mediana edad.

⁷ TIC: Tecnologías de la información y la comunicación

⁸ PC: Abreviatura para denominar comúnmente un ordenador, Computadora Personal, acrónimo de las palabras inglesas Personal Computer.

⁹ OBS Business School: Escuela de Negocios online

Gráfico 4: Importe anual de compras online en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el estudio "El comercio electrónico en 2014" de la OBS Business School

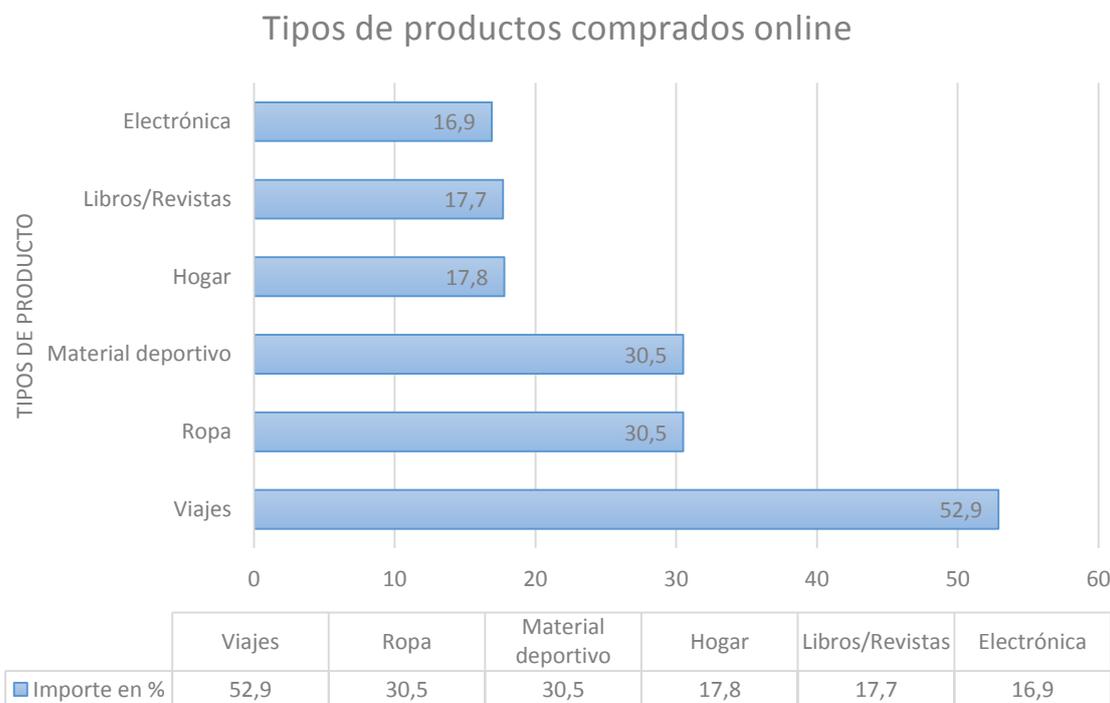
¿Qué compramos por Internet?

Según el mismo estudio, el producto más comprado por internet en España está relacionado con los viajes: El 53% de los compradores online han comprado sus vacaciones, un 49% servicios de viajes como coches de alquiler y un 41,6% entradas para espectáculos.

El material deportivo y la ropa sigue siendo otro producto estrella de mundo online, con un 30,5% de las compras, seguidos de los bienes para el hogar adquiridos por el 17,8% de los compradores online. Los libros y las revistas son adquiridos por un 17,7% de los españoles que compran online, un porcentaje cercano a la compra de equipamiento electrónico, con un 16,9%.

Sobre tema turístico podríamos decir que, los madrileños, ceutíes y valencianos son los que más invierten en alojamiento de vacaciones y extremeños, cántabros y melillenses, los que menos. En Baleares (65,9%), Madrid (59,4%) y Canarias (58,1%) es donde más se compran billetes de avión. En cuanto a las entradas para espectáculos, es en Madrid (59,6%) y Cataluña (47,3%) dónde más se adquieren.

Gráfico 5: Productos comprados online



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el estudio "El comercio electrónico en 2014" de la OBS Business School

El "Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas" realizado por Amadeus en 2012 nos indica que el 41% de españoles utilizan todavía la agencia tradicional frente al 22,7% que opta por la agencia de viajes online, pero como podemos apreciar en los diferentes estudios sobre el comportamiento del consumidor, la tendencia en poco tiempo es que la cifra se invierta y sean muchos más los que gestionan sus viajes a través de internet. Según nos van adelantando mercados más maduros como Estados Unidos o Reino Unido, el negocio de las agencias de viajes tradicionales seguirá disminuyendo a favor de las agencias online, así de cada dos reservas una se realizará por internet. Además, el dominio de las tecnologías corresponde hoy en día a los más jóvenes, que son los consumidores del mañana.

II.2.2.2. Agencias de viajes online

Uno de los temores de los agentes de viajes con el avance de las tecnologías era la posibilidad de venta directa por parte de los proveedores y la desaparición de la intermediación. Nada más lejos de la realidad. En esta última década más que una desintermediación lo que se ha producido es una saturación de intermediarios. Excepto en aquellos casos en los que hay una gran marca detrás, la aparición de comparadores,

OTAs¹⁰, centrales de reservas... dejan poco espacio a la venta directa. En el año 2000 comienzan a nacer las primeras agencias de viajes online, gestionando facturaciones muy inferiores a las de cualquier red presencial. Estas miraban al nuevo competidor con cierto recelo, pero no eran conscientes de lo que se les venía encima. En pocos años, darán un giro radical al mercado, lo cual dejará a muchos por el camino.

Así, analizaremos las cifras de ventas de las principales agencias de viajes online y los sucesos más importantes acontecidos en la última década, que han determinado la situación actual de este tipo de empresa turística, que ha revolucionado el sector.

En el año 2005 son muchas las agencias de viajes online que comienzan incrementar sus cifras de ventas. Aún resulta un mundo desconocido en nuestro país, pero sobre todo los más jóvenes comienzan a bucear en internet, a descubrir nuevas formas de gestionar sus viajes y cada vez son más los que depositan su confianza en el mundo online. Durante sus primeros años de vida, aquellas empresas que comenzaron a surgir a principios del nuevo milenio, duplican y triplican sus ventas. En este análisis de ventas vemos que desde 2005 las empresas líderes en el sector son eDreams y Rumbo y así continuará hasta nuestros días.

En sus comienzos, hablamos de cifras poco significativas si las comparamos con las empresas tradicionales del momento, pero con claras perspectivas de crecimiento y con un futuro prometedor.

El año 2008, al que ya nos hemos referido anteriormente como punto de inflexión de la crisis en nuestro país, ralentiza de alguna manera su vertiginoso ritmo de crecimiento. El consumo cae y por tanto las ventas de viajes disminuyen, pero aun así, las ventas de viajes online siguen creciendo. El crecimiento sería de un 30 % con respecto al año anterior. Hasta este momento el crecimiento había sido en algunos casos de hasta tres cifras. Han pasado casi 10 años desde su nacimiento en España y el mercado de venta online está alcanzando su madurez.

Las principales agencias de viajes online, pasan a formar parte de la lista "top ten" de ventas de agencias en nuestro país, según datos de Hosteltur. eDreams, líder indiscutible, se sitúa por encima de algunas grandes como son Viajes Barceló y Eroski, acercándose a cifras como las de Viajes Iberia y Carlson Wagonlit Travel.

En 2009, a pesar de la difícil situación económica vivida, el continuo crecimiento del comercio electrónico en los viajes, generó un fenómeno impensable unos años antes. El consumidor sigue perdiendo poder adquisitivo, pero se resiste a la idea de no poder disfrutar de su tiempo de ocio. Esta situación modifica la visión de muchos futuros turistas que, dejan de ser un consumidor fiel y comienzan a buscar vacaciones más baratas. La mayoría siguen viajando pero ahora el factor determinante en su decisión será el precio. Esta rueda de sucesos desencadena en una situación de mercado muy difícil para las agencias de viajes tradicionales que, comienzan a vivir uno de los peores momentos de su historia. La crisis hace que el precio sea lo más importante y las agencias online basan sus estrategias en este punto. Hacen de la situación crítica del país su propia fortaleza y acaparan cada año más cuota de mercado. Así, según Hosteltur, los datos reflejan un crecimiento en ventas del 37%.

¹⁰ OTA: Online Travel Agency, Agencia de Viajes Online

Aunque no todas gestionan bien sus recursos y son muchas las que van desapareciendo. Por ejemplo, en el mes de noviembre desaparece la agencia Terminal A. En 2008 ocupaba el 4º lugar con una venta de 180 millones de euros, a raíz del default que incurrió con IATA¹¹, queda fuera de BSP por impago, acumulando una deuda de 45 millones de euros y desaparece.

En 2010, el trágico final del grupo Marsans, y la mala prensa de lo sucedido, da lugar a una desconfianza total del consumidor hacia las agencias de viajes tradicionales. Mucha cuota de mercado, lejos de volver a confiar en otras empresas similares, comienzan a hacer sus reservas a través de las agencias online que cada vez son más conocidas y parecen las empresas del futuro. Son momentos en los que muchos auguran una desaparición total de la agencia de viajes tradicional.

Algunas empresas como es el caso de eDreams, con una imagen sólida en el mercado, se fortalecen de la situación y casi duplica su venta, situándose sólo por detrás de Viajes El Corte Inglés y Viajes Halcón-Ecuador. Se cumplen así, las previsiones de unos y los temores de otros.

Durante los años posteriores, las cifras de facturación siguen aumentando y eDreams y Rumbo, se asientan como líderes indiscutibles de la venta online en nuestro país. Las principales agencias online, ya en periodo de madurez, tienden a agruparse y a ampliar sus horizontes.

Historia de eDreams:



Fundada en 1999, por el español Javier Perez-Tenessa y el norteamericano James Hare. Se trata de un grupo independiente creado con capital aportado por las mayores sociedades inversoras europeas y estadounidenses.

En el año 2000 lanzó sus operaciones en España e Italia. Su crecimiento fue tan rápido que cuatro meses después se encontraba ya situada dentro del ranking de las diez mejores empresas europeas enfocadas al "B2C"¹² y en el puesto 26 de las 100 mejores empresas de comercio electrónico de Europa (Datos del estudio publicado por The Sunday Times y KPMG, 2000).

Su estrategia se basa en ofrecer la mayor selección del mercado de vuelos, hoteles y paquetes vacacionales. Para ello cuenta con innovadores motores de búsqueda que comparan y combinan en tiempo real cientos de miles de posibilidades de tarifas entre compañías tradicionales y de bajo coste. eDreams, pone el sueño de viajar al alcance de todos.

Dentro de esta política empresarial de éxito, basada en conseguir el mejor precio del mercado, y ofrecer una compra cómoda en cualquier momento, desde cualquier lugar, ventajas propias de cualquier Ota, eDreams va más allá. Añade a su estrategia otros objetivos que la diferencian del resto. Hace de las debilidades propias del mundo de ventas online, sus propios puntos fuertes. Así podemos hablar de:

¹¹ IATA: International Air Transport Association, Asociación de Transporte Aéreo Internacional

¹² B2C: Business to Consumer, del negocio al consumidor

- ✓ Satisfacción de cliente como primer objetivo. El cliente no sólo tiene que conseguir en eDreams el mejor precio, tiene que cumplir sus sueños. eDreams trata en todo momento de buscar la mejor relación calidad – precio, por ello goza de los índices de satisfacción más elevados del sector en cuanto a calidad de servicio y producto, según estudios de mercado y encuestas de satisfacción a consumidores de viajes online.
- ✓ Compañía segura. Es una empresa de gran solidez financiera, con socios de referencia de gran prestigio y sujeta a ley española de agencias de viajes que protege a los clientes.
- ✓ Comprar en eDreams es seguro. Dispone de la más avanzada tecnología de encriptación de datos para garantizar que las compras sean absolutamente seguras. Todas las transacciones se realizan con el sistema de encriptación de datos SSL¹³. Este sistema codifica todos los datos de manera que es imposible que sean descifrados por personas ajenas, garantizando la máxima seguridad y confidencialidad a las transacciones a través de la red.
- ✓ Es una empresa apta para todos. En España, los clientes de eDreams pueden decidir entre comprar sus viajes online en www.edreams.es, o por teléfono llamando al call center¹⁴ de la compañía: 902 887 107, dirigiéndose así a un público general sin necesidad de contar con acceso a internet o conocimientos informáticos.

Además de su actividad como agencia de viajes, eDreams aprovecha su plataforma y sus canales de difusión y ofrece un servicio de Marketing y Publicidad. Todos los días, más de 250.000 personas entran a su página web y todas las semanas envía un boletín con las mejores ofertas del momento a sus clientes. Estos datos han llamado la atención de un número cada vez mayor de empresas, de dentro y fuera del sector turístico, que ven en eDreams, el soporte ideal para sus campañas de publicidad. Cuentan con un enfoque multicanal, permitiendo realizar campañas muy personalizadas y ofrece un completo control. Gracias a la tecnología de Realmedia¹⁵, tienen la posibilidad de conocer casi a tiempo real cuanta gente te está viendo.

Toda esta gestión se traduce en cifras espectaculares de venta desde sus comienzos. En sus primeros 5 años de vida eDreams consiguió aumentar sus ventas en un 150%. En el año 2000 podemos hablar de unos 8 millones de euros y en 2005 la cifra alcanzaría los 155 millones de euros.

En marzo de 2003, eDreams adquirió la empresa italiana www.travelonline.it y pasó a ocupar el primer puesto en las agencias de viaje online en Italia, además de ser líder en el sur de Europa.

En la última década, ocupa el primer puesto de ventas del sector de agencias de viajes online en España, según datos de Hosteltur y BSP. En poco tiempo pasa a formar parte de la lista de "top ten" de las agencias de viajes de España. En 2010 con 975 millones de euros se sitúa en tercer lugar sólo por debajo de Viajes El Corte Inglés y Viajes Halcón-Ecuador.

¹³ SSL: Secure Socket Layer

¹⁴ Call Center: Centro de llamadas

¹⁵ Realmedia: Formato multimedia contenedor de RealAudio y RealVideo desarrollado por RealNetworks

En junio de 2011, se crea el grupo ODIGEO con la combinación de las tres mayores agencias online de Europa, eDreams, Go Voyage y Opodo y Travellink. Desde este momento se convierte en el líder europeo en viajes online con más de 12 millones de clientes, presencia en 28 países y más de 1200 empleados. En la presentación del grupo, su directivo, Javier Pérez-Tenessa dice: "ODIGEO ha sacado a Europa del mapa de la irrelevancia". Considera que, a pesar de que el mundo virtual sigue siendo de los americanos, sus redes no llegan a todas partes. Expedia, es el número uno en el mundo por sus ventas en América, pero no lo es en Europa. Seguir creciendo es el objetivo de la compañía. "Esperamos llegar a ese nivel", afirma Javier Pérez-Tenessa. En esta presentación, augura un buen futuro para la compañía y anima a las agencias de viajes tradicionales a cambiar su modelo de negocio y a embarcarse en el terreno virtual.

El grupo amplía sus horizontes y además de tener una importante presencia en España e Italia, abre nuevos mercados. A partir de este momento pasa a estar presente en 44 países. A lo largo de 2012 abrió en diez países, en 2013 en Grecia y Holanda, en 2014 en Rusia y en 2015 ha abierto en Japón.

En un segundo lugar nos encontramos con la empresa Rumbo. Esta, al igual que su máxima competidora eDreams, en poco tiempo se convierte en una empresa de prestigio en el sector alcanzando cifras espectaculares.

Historia de Rumbo:



Rumbo

Nació en el año 2000, con el objetivo de aunar la experiencia de Terra en internet y de Amadeus en el sector.

Desde sus inicios intenta destacar por ofrecer un servicio de atención al cliente, punto débil en ese momento de los portales de internet. Este servicio sería vía e-mail y web, complementado con un centro de atención telefónica abierto todos los días del año. En poco tiempo se va expandiendo por Europa y se abre camino en Latinoamérica. En un mundo virtual, es consciente de que hay que renovarse continuamente y ofrece a sus usuarios una página cada vez más actual y atractiva. Introduce por primera vez en España el E-ticketing¹⁶. En 2004, acatando otro de los temores del consumidor de internet, obtiene el certificado de AENOR¹⁷, garantizado así la seguridad de la información según la norma UNE71502¹⁸. Aumenta la oferta low cost tanto en destinos como en número de compañías. Para la venta de vuelos, crea el servicio de alertas (sms¹⁹ de localizador y horario del vuelo) y ofrece auto-check-in²⁰. Para los pagos, mejora la seguridad y las condiciones y crea su propia visa. Pone a disposición de usuario el servicio de valoración de hoteles, facilita búsquedas a través de mapas...

¹⁶ E-Ticketing: Término inglés utilizado para denominar la acción de emisión de E-Ticket, término inglés que significa Tiquete o boleto electrónico virtual

¹⁷ AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación

¹⁸ Norma UNE71502: Norma emitida por en 2004 sobre la Certificación del Sistema de Gestión de la seguridad de la Información. UNE: Acrónimo de Una Norma Española

¹⁹ SMS: Acrónimo de Short Message Service que se traduce como servicio de mensajes cortos

²⁰ Auto Check-in: Cuando el usuario hace el check-in por sí mismo en una máquina, introduciendo los datos de la reserva y obteniendo un registro. Check-in: Término inglés. El verbo to check que significa comprobar, chequear y el adverbio in que significa en. En español se utiliza para denominar la acción de registrarse.

Con una estrategia empresarial dinámica y de constante mejora para paliar sus posibles debilidades, consigue en sus primeros años de vida un crecimiento espectacular. Del millón de ventas de su primer año, alcanza los casi 160 millones de euros en sólo 5 años.

En enero de 2008, el grupo Orizonia, en un acuerdo a tres bandas, incluye en su patrimonio, la compra a Amadeus del 50% de la online Rumbo y un acuerdo de colaboración con Telefónica, propietario del otro 50% de la agencia. También incluiría Viajar.com al nuevo proyecto.

Según datos de Hosteltur, en el momento de las negociaciones, Rumbo está valorada en 100 millones de euros. Esto supone un paso más en la consolidación del mercado online y con la suma de Rumbo y Viajar.com, posiciona a Orizonia y Telefónica como líderes en este segmento.

En los 2 años anteriores las ventas de Rumbo habían superado los 200 y 300 millones respectivamente, situándose según el "Ranking Hosteltur de Agencias Online" en un segundo lugar. En el momento de la compra se prevé un incremento del 40%, lo que supondría superar los 400 millones de venta, con un beneficio importante. Si le sumamos la venta prevista para Viajar.com, la suma de ambas se acercaría a los 500 millones de euros, superando ampliamente las ventas de Lastminute, Atrápalo y Terminal A.

Tras el naufragio del grupo Orizonia, Rumbo, en enero de 2012, pasa a formar parte del grupo Bravofly Group, líder en el sector europeo de las agencias de viajes online. Así, la agencia pasa a integrarse en el grupo suizo, que está llevando a cabo una amplia estrategia de crecimiento. A pesar de las condiciones de mercado adversas, Bravofly en 2012 incrementó sus ventas un 50%.

Mediante la adquisición de Rumbo, el grupo alcanzará una facturación global de 900 millones de euros y una plantilla de 850 profesionales, consolidará su liderazgo en el Área Mediterránea, fortalecerá su presencia en unos 20 países –como Rusia o varias demarcaciones latinoamericanas– y, pese a mantener su foco en el sector aéreo, crecerá en los segmentos hotelero, vacacional y de cruceros.

Según el Presidente y fundador de Bravofly, Fabio Cannavale, "la adquisición de Rumbo reforzará nuestro liderazgo en el segmento de las agencias de viajes on-line. Sumada a nuestra presencia diversificada en Europa y a nuestro foco estratégico en incorporar tecnologías punteras, nos permitirá asimismo brindar productos altamente competitivos, como por ejemplo paquetes vacacionales personalizados".

Por su parte, José Rivera, Director General de Rumbo, ha afirmado que "tras una primera etapa en la que nos hemos enriquecido del know how²¹ de dos socios de excepción en los ámbitos del turismo y de las telecomunicaciones como Orizonia y Telefónica, nuestra integración en el grupo Bravofly nos permitirá alcanzar nuestro siguiente estadio de desarrollo de la mano del líder europeo en la comercialización on-line de viajes". Rumbo, que, además del portal de viajes homónimo, gestiona Viajar.com y Rumbo Negocios, conservará su estructura de marcas bajo la nueva titularidad de Bravofly.

En los años posteriores las ventas del grupo han seguido creciendo. En agosto de 2014 el grupo americano Sabre, puso a la venta la agencia online Lastminute y en diciembre de 2014, Bravofly Rumbo Group, hace una oferta vinculante a la compañía

²¹ Know how: saber como

estadounidense Sabre Corporation, propietaria de Lastminute, por 96,4 millones de euros.

La aceptación de la oferta está condicionada a los procesos de consulta e información a los empleados y la cerrarán en 2015. Ambas compañías seguirían utilizando en sistema de distribución global de Sabre ya que se trata del mayor proveedor de servicios a los consumidores globales del sector de viajes online. Según el presidente de Bravofly Rumbo Group, Fabio Cannavale: "el negocio de Lastminute.com, complementa y amplía su oferta en Europa y diversifica las fuentes de ingresos de nuestros productos, gracias a su fuerte presencia en el sector hotelero y vacacional.

Con esta operación el grupo adquiere todas las operaciones globales de Lastminute en Reino Unido, Francia, Alemania, España e Italia, estableciendo su posición de liderazgo en los principales países europeos. El valor de las ventas brutas de ambas en 2014, alcanzó aproximadamente los 2.500 millones de euros, afianzando su excelente situación financiera y una distribución geográfica equilibrada. Con esta adquisición Bravofly Rumbo Group cumple con su misión de ser un proveedor de Viajes Inteligente, simplificando la vida de los viajeros.

A estas les siguen otras cada vez más importantes como son:

Logitravel:



LOGITRAVEL.com

Empresa mallorquina que es la que más ha crecido en estos últimos años.

En 2013 experimentó un desarrollo del 42 % con respecto a 2012. A pesar de que su cifra de ventas incluye a su filial Traveltool, que trabaja con 1.165 agencias presenciales, sus números la colocan en un tercer lugar. En 2014 sigue creciendo muy por encima de la media (23%) y las previsiones son muy favorables. Cierra este año con la implantación en nueve mercados: España, Portugal, Italia, Francia, Alemania, UK, Finlandia, Brasil y próximamente México. Aun así, en 2014, el 66% de su venta sigue correspondiendo al mercado español.

Atrápalo:



Agencia especializada en la venta de entradas a espectáculos, estaría en estos últimos años en el 4º lugar. Esta centra su expansión en Latinoamérica. Comenzó su expansión en 2009 en Chile y posteriormente en Brasil, Colombia y Perú. En 2013 abrió en Argentina, México, Panamá, Costa Rica y Guatemala. En 2014 sus ventas en este nuevo mercado crecieron más del 100%. Actualmente suponen un tercio de su producción.

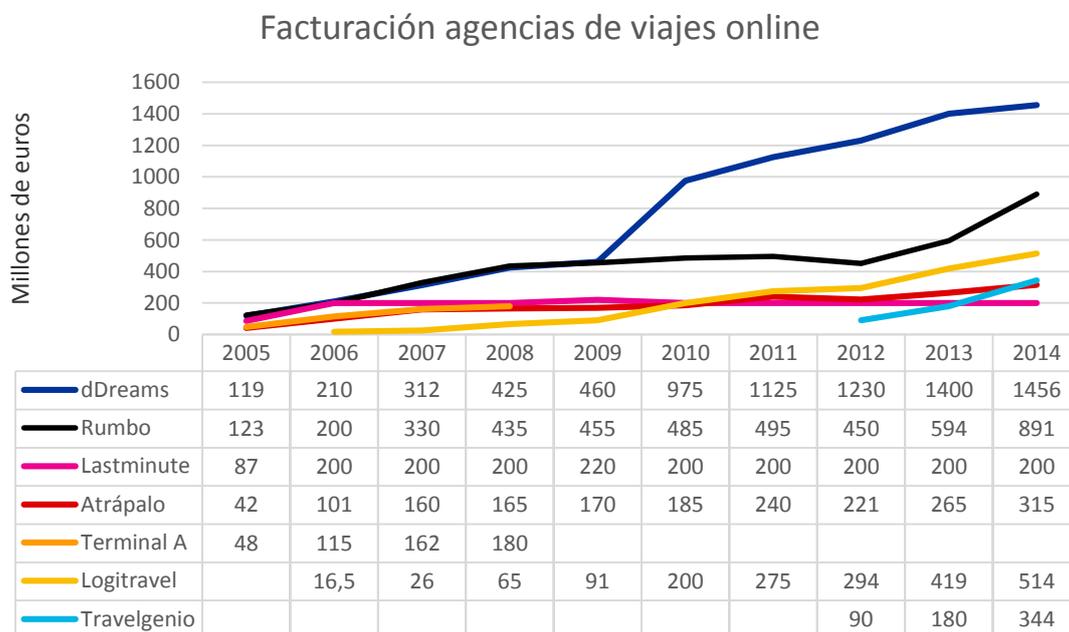
Sobre 2015 no tenemos datos reales pero si podemos hablar de previsiones y tendencias.

Las agencias de viajes online, beneficiadas por el cambio en el comportamiento de los consumidores y la fuerte crisis europea, que ha agudizado el ingenio de los clientes en busca de la mejor oferta, se prevé que sigan creciendo. Se habla de que la facturación del sector en 2015 pueda alcanzar los 3.500 millones de euros.

Eso sí, el mapa de agencias online en un futuro próximo es incierto, manteniendo expectantes a muchos. Son diversos los rumores de agrupaciones y de la aparición de nuevos actores en este complicado sector.

- En el primer semestre del año, ha tenido lugar la venta de Lastminute. Esta compra por parte de la compañía italo-suiza Bravofly Rumbo Group da lugar a una macro-operación que supera los \$100M. Esta negociación complementa y amplía la oferta del grupo, pudiendo ofrecer un producto más amplio y extenderse en el mercado. Sus competidores, confirmada la noticia, están pendientes de la política a seguir y del futuro del grupo.
- La posible llegada de nuevas compañías como Google o Amazon, también mantiene expectante al sector. Esto puede poner patas arriba la industria online en los próximos años.
- La aparición de nuevas empresas como BeOnPrice, que permiten a las empresas tradicionales mejorar e intentar competir con los portales low cost. Se trata de un Big Data²² que ayuda a los clientes, hoteles y turoperadores, a conocer el mercado, la competencia y poder tomar decisiones acertadas. Es un Software²³ que desarrolla el algoritmo²⁴ de predicción de la demanda turística en cualquier destino del mundo. Cuenta con herramientas que permiten analizar la competencia, informar de la reputación online, publicar ofertas en centenares de portales o proponer el precio óptimo de cada venta.

Gráfico 6: Facturación anual de las Agencias de viajes online



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la revista Hosteltur

²² Big Data: Datos masivos o datos a gran escala

²³ Software: Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas

²⁴ Algoritmo: Conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problemas

Puntos a tener en cuenta en el análisis del gráfico 6:

eDreams:

El ranking está basado en ventas en España, por lo que la cifra de eDreams, hasta el año 2011, se obtiene de la representación del mercado español dentro de la empresa, que se estima es del 70%. Así nuestras cifras corresponderían al 70% de la cifra total bruta de ventas publicada por la empresa cada año.

A partir de 2011, eDreams pasa a formar parte del grupo ODISEA. Como no disponemos de cifra exacta de ventas en España, tenemos en cuenta en crecimiento de la empresa de cada año con respecto al anterior. Si hablamos de cifras de ventas total del grupo estaríamos hablando de más de 4000 millones de euros de venta total, cifra representativa para conocer la importancia de ODIGEO en el mercado online, pero no es válida para nuestra comparativa.

Rumbo:

En 2011, Rumbo es la primera vez que no facilita su cifra de ventas. Hosteltur estima una cifra de crecimiento del 2% con respecto al año anterior, en base a informaciones recabadas de diversas fuentes cercanas a la empresa online.

En 2012 pasa a formar parte del grupo.

Lastminute:

En 2005 nos facilitó su cifra de ventas. Pero desde el año 2006 por política de empresa, no desglosa sus cifras y es imposible obtener sus ventas exactas en España. En todo momento hablamos de cifra estimada por Hosteltur, según fuentes cercanas a la empresa. Podemos hablar en los últimos años que su venta ronda los 200 millones de euros. No contamos con datos para conocer su crecimiento y desarrollo pero debido a la importancia de la empresa en el mercado y a su cifra de ventas, estimamos oportuno incluirla en nuestro ranking.

Terminal A:

En 2009 la empresa Terminal A, que ocupaba los primeros puestos del Ranking por cuestión del default que incurrió con IATA desaparece.

Longitravel

La empresa mallorquina Longitravel, en todo momento incluye en su cifra de ventas la cifra de las 1165 agencias presenciales de Traveltool que forman parte del grupo.

Travelgenio:

Nace en 2010. Su crecimiento en poco tiempo es espectacular y ya en 2012 presenta una cifra de ventas a tener en cuenta. Datos que consigue duplicar en 2013 y sigue mejorando en 2014.

II.2.2.3. Compañías Low Cost

En España el término "low cost" se traduce como bajo coste. Podemos decir que aunque hoy en día se utiliza para denominar todo aquello que nos ofertan como barato, sea del sector que sea, tiene su origen en el sector turístico. Primero comenzaron las compañías aéreas, y este estilo de venta fue seguido por el resto de servicios como hoteles, alquiler de vehículos... En lo que desde el año 2000 se puede considerar la era del "low cost", la industria turística adopta claras estrategias de reducción de costes para vender más barato. Posteriormente, la crisis económica fortalece más aún esta situación y los clientes se vuelven más exigentes. El turismo se reinventa constantemente.

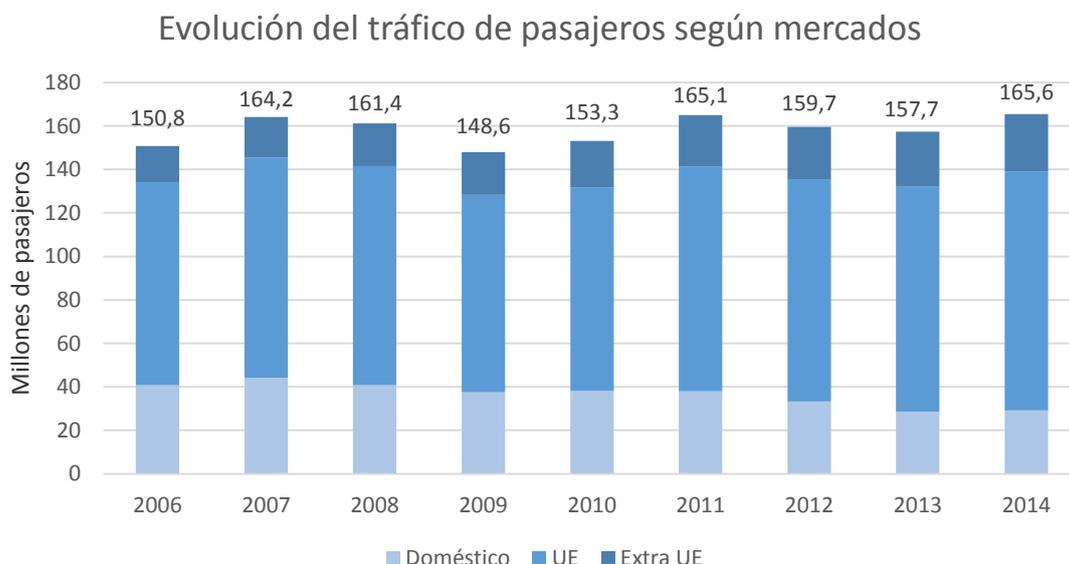
Si nos centramos en las compañías aéreas, consideradas el origen de este modelo de negocio, podemos decir que nacieron en la década de los 80 en Estados Unidos, pero su expansión en Europa no se produjo hasta los 90, coincidiendo con la liberalización del transporte aéreo y los acuerdos de Cielos Abiertos.

La irlandesa Ryanair y la británica EasyJet fueron las pioneras. Por las características propias de este tipo de compañías, en poco tiempo se han convertido en las más utilizadas cuando hablamos de corto y medio alcance. Los vuelos de largo alcance, forman parte de sus estrategias futuras.

A continuación vamos a ver el desarrollo del transporte aéreo en la última década:

Si tenemos en cuenta el tráfico total de pasajeros transportados en España y su distribución según tipo de mercado, los datos serían los siguientes:

Gráfico 7: Evolución del tráfico aéreo según el tipo de mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Fomento, según los datos registrados por AENA²⁵

²⁵ AENA: Aeropuertos Españoles de Navegación Aérea

Como podemos apreciar, la suma de cuota del billete doméstico y el billete de medio alcance representan más del 80% de la cuota total de mercado en nuestro país. Por lo que las compañías aéreas low cost además de verse favorecidas por el cambio de conducta del consumidor con las compras online y las crisis económica, como ya hemos analizado, cuentan con este punto a favor. El tráfico con la Unión Europea es el principal flujo de pasajeros desde España y es aquí donde las compañías aéreas low cost tienen sus principales rutas.

En nuestro siguiente gráfico vamos a ver cómo han evolucionado:

Gráfico 8: Evolución del tráfico aéreo de pasajeros según el tipo de compañía: Tradicional y Low cost



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Fomento, según los datos registrados por AENA

Aunque todas las compañías no han llevado la misma trayectoria, en conjunto podemos ver como:

Desde 2006 el peso de las compañías tradicionales ha ido perdiendo importancia de una manera escalonada. En 2010, los porcentajes casi se igualan.

Y a partir de ese momento el crecimiento de las compañías low cost es cada vez mayor, acaparando más cuota de mercado. Las previsiones indican que esa es la tendencia, al menos a corto plazo.

Ahora veremos el desarrollo de cada compañía en este mismo periodo.

Gráfico 9: Evolución del tráfico de pasajero en España de las principales compañías aéreas de nuestro país.



(1) Compañías de bajo coste

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Fomento, según los datos registrados por AENA

En la presente comparativa de, número de pasajeros que viajan en las principales compañías aéreas de nuestro país, vemos que en 2006 Iberia, es la líder indiscutible del sector. Triplica el volumen de pasajeros de Air Europa, segunda empresa en el ranking. Hasta este momento, eran 3 las compañías aéreas que dominaban el sector, Iberia, la desaparecida Spanair y Air Europa. En los años siguientes, las compañías low cost van tomando cada vez más fuerza en nuestro país y es en el año 2010 cuando Ryanair, desbanca a Iberia, compañía bandera en España. Esto se mantiene hasta nuestros días. Los datos que tenemos hasta el momento del 2015 lo confirman.

Si relacionamos esta situación con las agencias de viajes tradicionales, vemos que una vez más, el futuro de las mismas, no está en la venta de billetes.

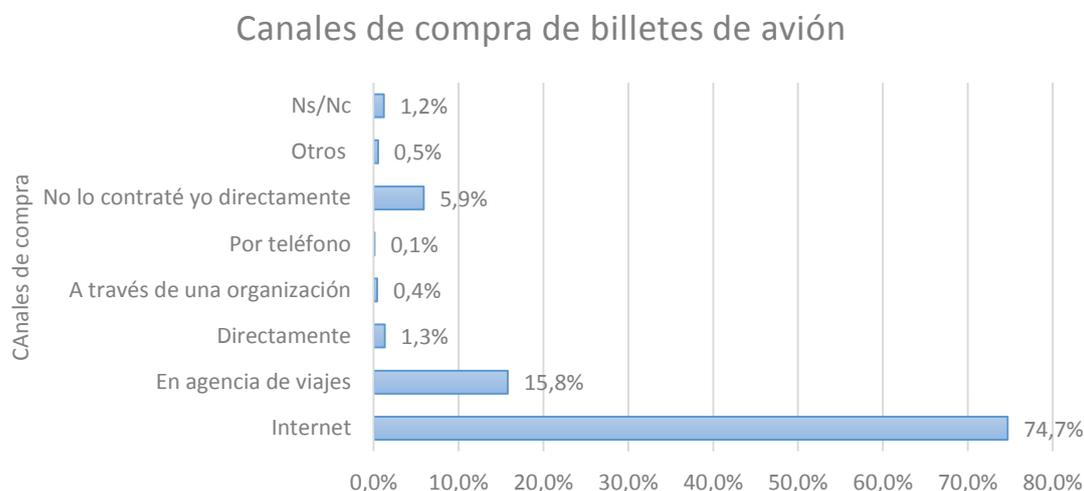
El informe "Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España" realizado en 2014 por Segittur²⁶ y el ITH²⁷ en base a una muestra de 37.000 encuestas, nos dice que, el producto estrella en las compras de servicios turísticos online son los billetes de avión. El 75% reservaron su billete de avión en internet frente

²⁶ Segittur: Sociedad Estatal dedicada a impulsar la innovación y las nuevas tecnologías en el turismo, así como a apoyar iniciativas emprendedoras vinculadas al sector

²⁷ ITH: Instituto Tecnológico Hotelero

al 16% que lo hizo en agencia de viajes tradicional. Así los portales de internet se convierten claramente en su mejor forma de venta.

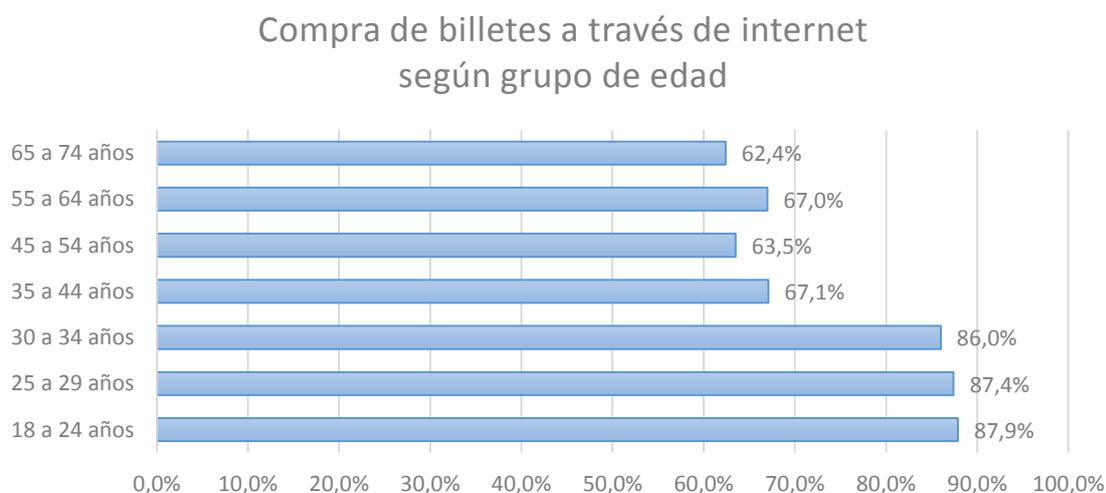
Gráfico 10: Importancia de los diferentes canales de compra de un billete de avión



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el informe "Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España" realizado en 2014 por Segittur y el ITH

Si tenemos en cuenta la edad, entre 18 y 35 años, serán más del 85% los que hagan sus reservas de billetes aéreos por internet. Hablamos de viajeros jóvenes que buscan y comparan precios y que se decantan claramente por las compañías low cost. Con esta tendencia, podemos atrevernos a afirmar que los turistas del futuro no comprarán en una agencia de viajes sus billetes de avión.

Gráfico 11: Compra de billetes por internet teniendo en cuenta la edad



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el informe "Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España" realizado en 2014 por Segittur y el ITH

De estos 43 millones de reservas, sólo 2,4 millones, el 5,6% se realizan a través de agencias de viajes presenciales.

Por su parte, las agencias de viajes online venderían el 22% de este total, 9,6 millones.

Así, para las agencias presenciales la venta de low cost supondría el 15% del total de vuelos vendidos, y para las agencias online representaría el 50%.

Según adelantó Vicente Bosque, Air Content & LCC de WEMEA Amadeus IT Group, las presentes y futuras políticas de empresas de las compañías aéreas más importantes de nuestro país, tienden a la igualación entre unas y otras. En un futuro, todas las empresas con vuelos de corto y medio alcance serán low cost. Hoy en día, las fronteras entre ambas se difuminan y las low cost cada vez agregan más servicios propios de las tradicionales y estas cada vez ofrecen más tarifas básicas sin servicios.

Para confirmar esta teoría se refirió a algunos cambios recientes de algunas compañías como, que Ryanair se ha comenzado a vender en agencias de viajes y que Iberia ya cobra por el equipaje en las tarifas más económicas.

Lo que parece claro desde todos los puntos de vista, es que el precio es importante y estar en precio, debe de formar parte de la estrategia empresarial elegida.

Por ejemplo el presidente de Vueling, en la feria última feria ITB de Berlín²⁸ dijo: "la cuestión no es tanto si crecerá la demanda de viajes o no en los próximos años, que probablemente lo hará, sino qué operadores estarán ahí. Y el coste más bajo siempre gana. Por tanto, quienes estructuralmente puedan ofrecer esos precios bajos, serán los que sobrevivirán mejor que otros".

Historia de EasyJet:

The logo for EasyJet, featuring the word "easyJet" in white lowercase letters on an orange rectangular background.

EasyJet fue fundada en Londres, en marzo de 1995, por el chipriota, Stelios Haji-Ioannou, pionero en los vuelos de bajo coste. Este, quiere crear una marca que revolucione el concepto de sentarse en un avión.

Su objetivo, ser los primeros en ofrecer vuelos baratos dentro de Europa. De hecho su eslogan fue "Volar por el precio de un par de vaqueros". Dos años más tarde inaugura su página web, fue la primera compañía que, utilizó las nuevas tecnologías en línea, para que sus clientes pudiesen hacer reservas y cambios directamente en internet. La facturación de las maletas e impresión de tarjetas de embarque, también será posible por primera vez en EasyJet.

En el año 2000, alcanzan los 10 millones de asientos vendidos y aumentan su número de rutas. Es una empresa innovadora en todos los campos y muy galardonada en el sector. Este año pasa a cotizar en la Bolsa de Londres.

²⁸ ITB Berlín: Feria que se realiza anualmente en el recinto ferial de Berlín. Feria líder de la industria turística mundial

En 2002, adquiere la aerolínea de bajo coste Go, creada por British Airways, con base en Standed, consolidándose así como la red más importante de Europa. La empresa sigue creciendo y en 2005 adquiere GB Airways incrementando su presencia en Gatwick. El 2011, es considerado un momento especial para ellos, alcanzan las 500 rutas y consiguen el mayor número de viajeros por segunda vez consecutiva. Siguen creciendo y como empresa totalmente consolidada, en 2014 anuncian planes de mejora para seguir siendo líderes en el futuro. Su objetivo a corto plazo será, ser más eficientes con el fin de seguir siendo líderes y aumentar su flota en 2017. Aplicarán nuevas tecnologías en las aeronaves, reducirán retrasos y serán los más seguros. Es una empresa con billetes económicos, pero manteniendo una calidad, en la mayoría de los casos vuela a aeropuertos de primera y comercializa sus billetes a través de internet o por teléfono.

Actualmente posee una flota de 201 aviones y la edad media de los mismos es de 5,5 años (a octubre de 2014)

Como ya adelantamos en nuestro análisis, Easyjet, compañía de bajo coste totalmente consolidada en el sector, apuesta por añadir servicios y calidad a la imagen de "compañía con billetes asequibles para todos". Su objetivo es, que en el futuro EasyJet, no sólo se asocie al precio, eso se da por hecho, que se les relacione con algo más que les diferencie del resto de compañías low cost.

EasyJet cuenta con una cultura sólida y definida, de la que se sienten orgullosos. Les gusta ser innovadores y no copiar a los demás. Empresarialmente cuentan con una estructura bastante horizontal para fomentar así el trabajo en equipo y dar a la empresa un carácter más humano. Lejos de la rigidez, los trajes y corbatas y los despachos cerrados, optan por la innovación, una cultura abierta y la sencillez. Pretenden ser una gran familia, en la que hay que trabajar duro pero de la mejor manera posible.

Tienen una visión sencilla: ser la aerolínea de vuelos cortos preferida en Europa y contar con los mejores resultados del sector. Conseguir que viajar sea sencillo y asequible para todos, unido a un alto nivel de satisfacción.

Definen la empresa, manteniendo unos valores básicos que son: la seguridad como valor principal, el vanguardismo, trabajo en equipo, pasión, integridad y sencillez.

Historia de Vueling:



Aerolínea española con sede en El Prat de Llobregat (Barcelona). Nació como aerolínea independiente de low cost, forzada de alguna manera por la coyuntura vivida, tras la quiebra de Spanair y el crecimiento que estaba teniendo Ryanair en el aeropuerto de Barcelona.

En 2002, Carlos Muñoz y Lázaro Ros constituyen una sociedad promotora para financiar los estudios de mercado de este nuevo proyecto "viabilidad de una low cost en España". Centran sus esfuerzos durante este año, en conseguir el AOC²⁹ y convertirse así en una aerolínea oficial. El primer vuelo comercial fue el 1 de julio de 2004, Barcelona –Ibiza. En mayo crearon una campaña de promoción de vuelos a 10 euros, para darse a conocer. En 15 días vendieron más de 50.000 billetes.

²⁹ AOC: Airline Operating Certificate

En poco tiempo, utilizando estrategias de marketing muy agresivas y desconocidas hasta el momento, se posicionaron en el sector y crearon rutas diarias desde Barcelona a destinos como París, Bruselas, Palma e Ibiza. En 2006, la compañía sale a bolsa en Madrid.

En los años posteriores, Vueling va ampliando sus rutas con salida desde Barcelona y se instala en el aeropuerto de Madrid.

En 2006, según un estudio de Nielsen/NetRatings³⁰, Vueling.com se consolida como la aerolínea española con mayor número de visitas. El volumen medio de accesos había superado los 130.000 usuarios/día, frente a los 40.000 registrados el año anterior. Desde su creación Vueling trata de ser diferente, es la primera aerolínea con la web operativa en todas las lenguas habladas en España y con un blog operativo público donde los visitantes tienen la oportunidad de participar y opinar.

En 2007, abre su primera base en París, en el aeropuerto de Charles de Gaulle, convirtiéndose en la primera aerolínea española en ubicar una base fuera de España.

Carlos Muñoz, fundador y consejero delegado de Vueling afirma: "Hemos elegido París-CDG como primera base internacional porque presenta la mayor oportunidad de estimulación de tráfico en Europa, al tener aún precios muy elevados. Además el público parisino nos conoce desde 2004 y apoya la fórmula de precios competitivos y calidad que representamos"

En España, como una empresa moderna y con una flota nueva, sigue su expansión en el aeropuerto de Madrid. En poco tiempo consigue en alguna de sus rutas más importantes competir con sus máximos rivales, EasyJet y Ryanair.

En 2009 tiene lugar su fusión con Clickair. Sería el primer paso para formar parte del grupo Iberia.

En 2013 el grupo IAG³¹, compañía resultado de la fusión en 2010 entre Iberia LAE y British Airways, presenta una OPA³² y Vueling pasa a formar parte de su holding.

Actualmente vuela a más de 120 destinos y tiene previsión de aumentar. Su sede principal sigue siendo Barcelona con una representación del 45% de la cuota de mercado. Pero además tiene bases en Sevilla, Bilbao, Madrid y Valencia y fuera de España en Ámsterdam, París, Roma y Florencia.

En Vueling siempre se ha pretendido que volar sea un placer y en la que pagar menos no signifique bajar la calidad. Ser una aerolínea de nueva generación, con aviones nuevos, aeropuertos principales, sin retrasos, sin overbooking y con gente amable y un trato de tú a tú.

Es la única aerolínea española en la que vuelas tranquilo ya que te garantiza siempre la disponibilidad de tu plaza. No existe servicio de catering gratuitos, pero se puede comprar comida y bebida a un precio más asequible que en el resto. Y es la primera compañía española que te permite elegir tu asiento en el momento en el que compras tu billete.

³⁰ Nielsen/NetRatings: Estandar mundial para la medición y análisis de audiencias en Internet

³¹ IAG: International Airlines Group

³² OPA: Oferta Pública de adquisición

Actualmente, la imagen corporativa de Vueling busca claramente diferenciarse del fenómeno "Low Cost" y se autodenomina "New Generation Airline"³³

Historia de Ryanair:



Fundada por Tony Ryan en 1985 con un capital social de 1 euro y una plantilla de 25 trabajadores. Su primera ruta fue Waterford-Londres con aviones de 15 asientos.

Posteriormente alquila varios aviones y su tripulación a la compañía turca Tarom. En estos momentos la estrategia de Ryanair era de tipo convencional dentro del mercado. Llega a tener una clase Business y un Club de pasajero frecuente. Esto no da resultado y en 1991 decide acometer una fuerte reestructuración, a partir de la cual nace la compañía Ryanair que hoy conocemos. El subdirector, Michael O'Leary analiza el plan de negocio de la compañía estadounidense SouthWest Airlines y según los datos recogidos, establece un nuevo objetivo para Ryanair, ser la primera compañía aérea de bajo coste en Europa.

Claves de éxito en los que se basará su nuevo plan empresarial: minimizar los tiempos de parada, eliminar los aderezos, suprimir la clase Business y operar un único tipo de avión. A partir de este momento comienzan a operar desde aeropuertos de segunda, con tasas aéreas y handling³⁴ más económicos.

Su estrategia será clara, máxima reducción de costes y los precios más baratos del mercado.

También se benefician de la desregularización de la navegación aérea que tiene lugar en Europa en 1992 y se culminará en 1996, con la denominada "Cielos abiertos". Así, cualquier aerolínea puede competir libremente en territorio europeo.

Totalmente instalada en Reino Unido, en 1997 se lanza con 4 rutas al continente Europeo. Es el año en que sale a Bolsa en Dublín, con un gran éxito.

En el año 2000, crea su página web, dando cada vez más importancia a la compra de billetes en la misma y eliminar así la necesidad de intermediarios. En tan solo un año la reserva de billetes a través de esta página supone el 75% de la venta y posteriormente, solo será posible hacer reservas a través de su página web o por teléfono.

En los próximos años su expansión continúa, aumenta sus rutas y su flota y establece nuevas bases fuera de Reino Unido, Bruselas-Charleroi, Frankfurt-Hahn, Milán-Bérgamo, Estocolmo-Skavsta...

Se posiciona con algunos record frente al resto, ser líder europeo en servicio al cliente, puntualidad del 90%, equipaje perdido 0,39% y no-cancelaciones 99%.

En 2004, España se convierte en uno de los países elegidos por la compañía. Establece su primera base en Barcelona-Girona.

³³ New Generation Airline: Aerolínea de nueva generación

³⁴ Handling: Servicios prestados por unos agentes turísticos a otros (agencias receptoras a emisoras, entre compañías aéreas, etc.)

En 2006 establece su servicio check-in, dando la oportunidad a sus viajeros de realizar el check-in online.

Intenta siempre posicionarse del lado de la sostenibilidad y el medio ambiente pero, en 2007, un estudio de la BBC³⁵, obliga a la compañía a reconocer que todas sus afirmaciones sobre la reducción de emisiones de CO₂³⁶ no eran del todo ciertas.

Durante estos años, para paliar en ciertos momentos la mala prensa, y potenciar su estrategia basada en el precio, lanza campañas muy agresivas como, en su vigésimo aniversario, que ofreció 100.000 asientos a 1 euro o la campaña especial de 2007 con 1 millón de vuelos a 1 céntimo.

Posicionada como, la compañía con las tarifas más baratas del mundo, comienza a cambiar su política y dejan de ser gratuitos muchos servicios de su página web como el check-in online, modo de pago, ciertos privilegios de embarque...

En 2011, la mala situación de la compañía y sus problemas con la ley, se ven traducidos en la eliminación de algunos destinos y la ralentización de su constante expansión.

Actualmente, es la aerolínea de bajo coste que realiza más viajes en Europa, teniendo más de 1500 rutas y 58 bases. Opera en torno a 1000 vuelos al día y la edad media de sus aviones es de 6,7 años. De todas las rutas, la más rentable es Dublín-Londres, por la gran cantidad de irlandeses que viven en Inglaterra y el gran número de pasajeros de Irlanda que utilizan esta ruta para conectar con otros aeropuertos.

En España tiene base en Gerona, Valencia, Alicante, Reus, Madrid, Málaga, Sevilla, Mallorca, Tenerife, Gran Canaria y Lanzarote.

Debido a que, su política de empresa roza siempre el límite de lo legal, es una compañía en continuos pleitos. Logró una gran victoria en 2004 cuando el Tribunal Europeo desestimó la decisión de Charleroi Comisiones de la UE³⁷ y determinó que el acuerdo de base en 2001 de Ryanair en Charleroi cumplía con las normas sobre ayudas estatales. En la compañía, consideran este resultado como una victoria histórica para Ryanair, para los consumidores y para los cientos de aeropuertos regionales de Europa que ahora son libres para crecer y desarrollar su tráfico.

Se puede decir que, están siempre en tela de juicio, las políticas de entrenamiento de los trabajadores, los procedimientos de seguridad de la aerolínea y la higiene de sus aviones. Además de la baja moral y el trato de sus empleados.

La ética parece no formar parte de su estrategia, pero los datos nos dicen que se ha convertido en, la aerolínea más rentable del mundo, gracias a su plan basado en la reducción de costes.

³⁵ BBC: British Broadcasting Corporation

³⁶ CO₂: Dióxido de Carbono

³⁷ UE: Unión Europea

II.2.3. Nuevos sistemas de expansión y gestión: La franquicia.

Según el primer estudio de agencias de viajes españolas realizado en 2012 por Amadeus España y ACAV³⁸, en los primeros años de esta década, el perfil de las agencias de viajes en España era el siguiente:

Se trataba de un sector atomizado, en el que casi el 76% de las agencias de viajes tienen un único establecimiento. El 57,5% de las empresas cuentan con una plantilla entre 2 y 4 empleados, casi el 80% se comercializan únicamente como agencia minorista y basan su gestión en el producto vacacional de sol y playa.

Así, durante los primeros años del siglo XX el modelo más frecuente de agencia de viajes era la agencia propia, independiente, que formaban parte de un grupo de compra, llamados "Grupos de gestión". Se unían para ganar poder de negociación frente a los proveedores, pero conservando su independencia. Según Amadeus España y ACAV el 84% de agencias de viajes estaban asociadas a un grupo. En este momento, la pequeña y mediana empresa era la que funcionaba y el beneficio de pertenecer a un grupo era incuestionable. Pero años después, con los cambios en el sector, este tipo de gestión ha ido perdiendo importancia en la mayoría de los casos. Algunos creen que, es un modelo de negocio obsoleto y otros defienden la necesidad de la existencia de estos grupos para proteger a las agencias independientes y no dejar el mercado en manos de los grandes. Lo que está claro es que, en los últimos tiempos, este tipo de asociación está en decadencia y sólo los más fuertes y dinámicos perdurarán. Además, los continuos problemas con la Comisión Nacional de Competencia³⁹ en la última década, están minando la continuidad de algunos de las asociaciones y grupos más importantes.

En 2006, la CNC, en su defensa por el libre mercado, impone una multa de 1,66 millones de euros a FEAAV⁴⁰ y de 1,47 millones de euros a AEDAVE⁴¹. Estas imputaciones y la crisis que atraviesa el sector, dan lugar a la desaparición de ambas en 2012.

No contentos con esto, en 2013, Competencia abre un expediente sancionador, por indicios de fijación de precios y reparto de mercado, a otros grupos de gestión. Estos son: Airmet, Avantours, Cybas, Edenia, Europa Viajes, Gea, Ret, Star, Over, Unida y Agrupa⁴². Esta situación tiene en vilo a la mayoría de agencias independientes. Con todo lo acontecido, Competencia se ha convertido en la mayor amenaza del asociacionismo y, por tanto, del tejido empresarial de esta división. Pone en peligro a las agencias independientes y puede causar un daño irreparable a un sector, por el que se supone debería velar. Esta, castiga que las asociaciones limitan la libre competencia pero si lo analizamos, el agente de viajes tiene derecho a elegir a quien venden según los criterios que estime oportunos. Y la agencia de viajes, como empresa de intermediación privada,

³⁸ ACAV: Asociación Catalana de Agencias de Viajes

³⁹ La Comisión Nacional de la Competencia (CNC): es un organismo público encargado de preservar, garantizar y promover la existencia de una competencia efectiva en los mercados en el ámbito nacional. Es una institución independiente del Gobierno, que integra a los antiguos Servicio y Tribunal de Defensa de la Competencia. La CNC ejerce sus funciones en el ámbito de todo el territorio español y en relación con todos los mercados o sectores productivos de la economía.

⁴⁰ FEAAV: Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes

⁴¹ AEDAVE: Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas.

⁴² Agrupa: Asociación de grupos comerciales

puede elegir a sus proveedores, según el margen comercial que obtenga. Además, no debemos olvidar que en muchos casos los turoperadores ofrecen programación en directo al cliente final, dificultando la intermediación y que los grandes grupos priorizan la venta del producto propio de los operadores y transportistas del grupo al que pertenecen. Visto así, parece que Competencia, para solucionar un mal menor, está causando un mal mayor. Son muchos los que se suman a la sospecha de que, actúa animada por un afán recaudatorio, precisamente cuando las asociaciones y grupos están en una situación crítica.

En julio de 2014, fecha en la que se debía dictaminar la sanción, uno de los grupos más influyentes recurre la sentencia y se retrasa 2 años, dando así un respiro a los afectados.

De los contratiempos sufridos por los grupos, se beneficia el grupo Airmet, que en 2014 amplía su plantilla incorporando a profesionales de otros grupos como Unida o Europa Viajes y en 2015 se fusiona con Cybas, dando lugar al mayor grupo de España por número de agencias. La tendencia será, que haya menos grupos pero más fuertes y competentes.

Otra fórmula alternativa a los grupos de gestión y en auge en los últimos años es la franquicia. Lo trataremos con detalle, ya que es el nuevo modelo de expansión elegido por los grandes del sector, y parece ser que representa el modelo de negocio del futuro. Atrás quedaron las oficinas y plantillas propias. Las grandes agencias se decantan claramente por la "Ampliación de su red sin asumir riesgos". Y los pequeños emprendedores lo ven como una opción fiable para el autoempleo y la inversión.

Esto, no es una fórmula nueva, desde los años 90 existen grupos de franquicias puras. Pero, desde el comienzo de la crisis y la reestructuración del mercado, muchas se han visto afectadas. Algunas de ellas han sido absorbidas, como es el caso de Estivaltours y Gheisa por parte de Viajes Halcón, y otras simplemente han desaparecido como Viajes Pineda, Alpinatours o Hippo Viajes. A día de hoy, continúan creciendo y están consolidadas en el mercado como grupos de franquicias puras, Zafiro Tours y Viajes Almeida.

Evolución de las franquicias desde 2010 en el sector de las agencias de viajes en España:

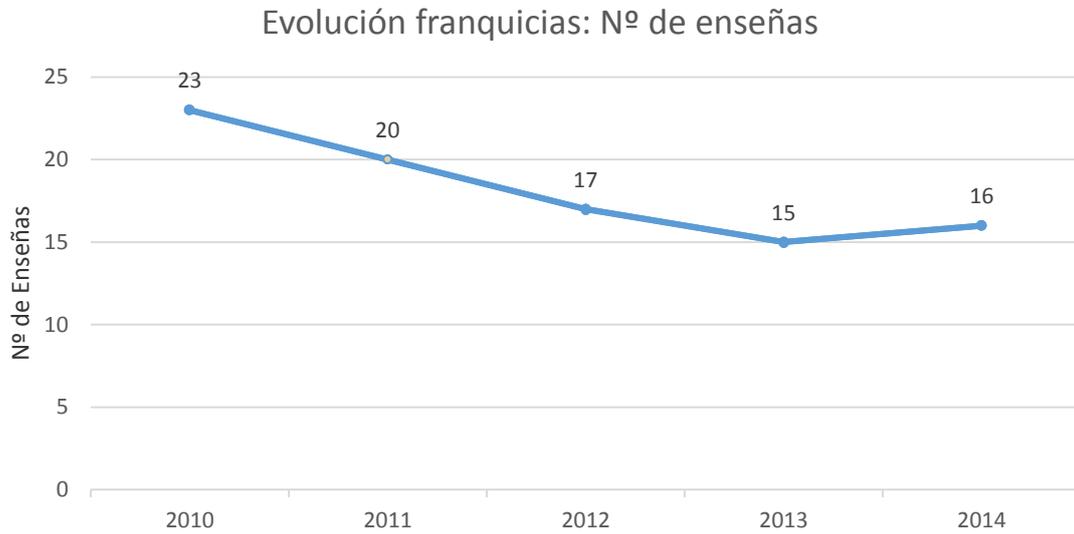
Tabla 1: Evolución de las franquicias en el sector de agencias de viajes

Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por AEF

	2010	2011	2012	2013	2014
Número de enseñas	23	20	17	15	16
<i>Variación anual</i>		-13%	-15%	-11,7%	6,6%
Número de Establecimientos	4.196	4.117	3.692	2.797	2.840
<i>Variación anual</i>		-1,8%	-10,3%	-24,2%	1,5%
Facturación (millones €)	1.637	1.587	1.414	1.176	1.034
<i>Variación anual</i>		-3%	-10,9%	-16,8%	-12%
Empleo	10.623	9.647	8.501	6.535	6.445
<i>Variación anual</i>		-9,1%	-11,8	-23,1%	-1,3%

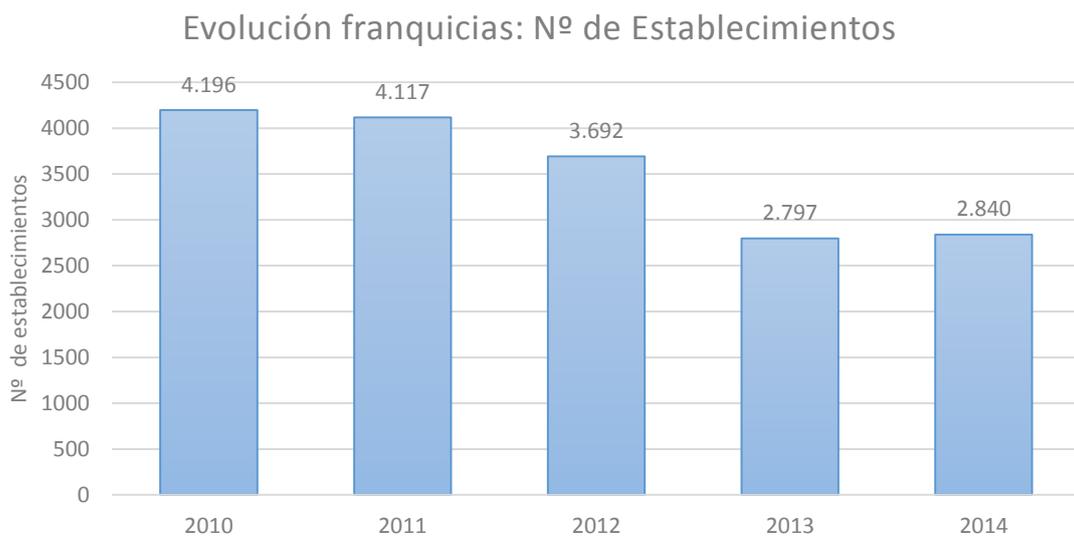
A continuación representaremos los datos obtenidos en los siguientes gráficos:

Gráfico 12: Evolución de las franquicias en España desde el año 2010 según número de enseñanzas



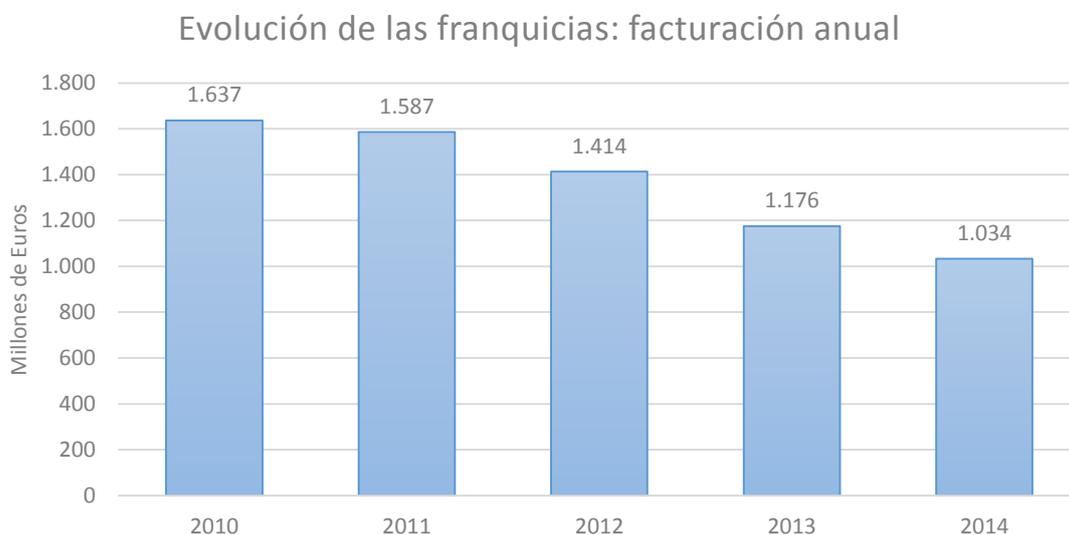
Fuente: Creación propia a partir de los datos facilitados por la Asociación Española de Franquiciadores

Gráfico 13: Evolución de las franquicias en España desde el año 2010 según número de establecimientos



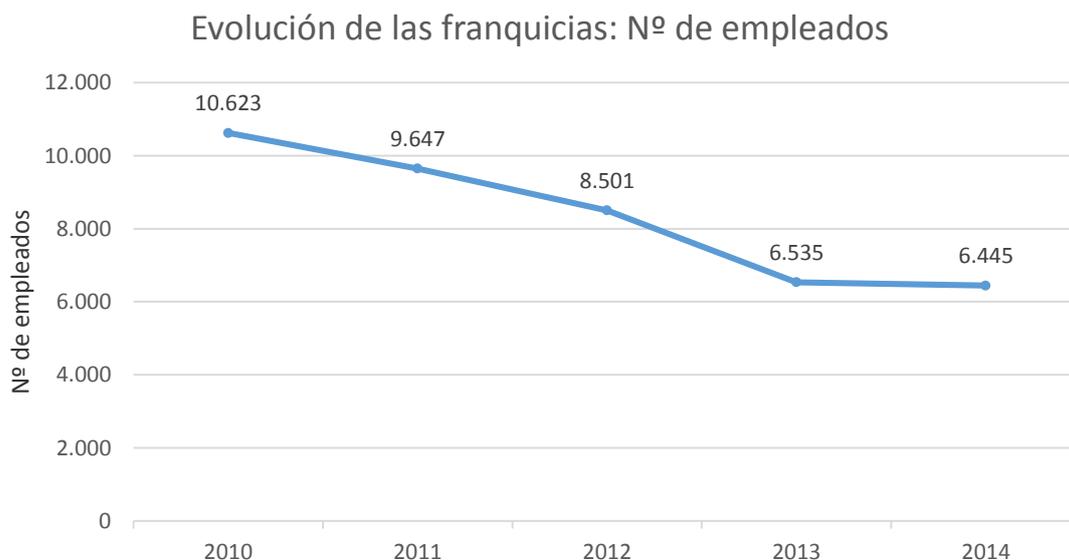
Fuente: Creación propia a partir de los datos facilitados por la Asociación Española de Franquiciadores

Gráfico 14: Evolución de las franquicias en España desde 2010 según su facturación anual



Fuente: Creación propia a partir de los datos facilitados por la Asociación Española de Franquiciadores

Gráfico 15: Evolución de las franquicias en España a partir de 2010 según número de empleados



Fuente: Creación propia a partir de los datos facilitados por la Asociación Española de Franquiciadores

Si analizamos estas cifras facilitadas por AEF⁴³ sobre número de enseñanzas, oficinas, empleados y facturación de las franquicias dentro del sector de Agencias de viajes, no son del todo representativas. Las cifras desde 2010 son desfavorables. Van decreciendo hasta 2013 que parece que se ralentizan y se mantienen en 2014 y una situación similar se espera para 2015.

En datos generales facilitados por AEF y en el estudio realizado por Tormo Franchise Consulting⁴⁴ en el "Informe situación de la franquicia 2014" sobre las franquicias en general en España, no es así. Este tipo de gestión va creciendo y los números aumentan cada año, dejando claro que es la tendencia.

Pero, el sector de agencias de viajes, como ya hemos dicho a lo largo del trabajo en diferentes ocasiones, ha sufrido mucho en esta década, se ha reestructurado de una forma drástica y son muchos los puntos de ventas cerrados y agentes de viajes despedidos. Mencionado en el párrafo anterior, lógicamente, dentro de los cierres, muchos corresponden a franquicias, por eso las cifras disminuyen. Aun así, los expertos dicen que, en los últimos años la caída de puntos de venta no ha sido tan drástica por la apertura de nuevas oficinas, que se amparan bajo el paraguas de una marca, con el sistema de franquicias.

Y como veremos caso por caso, los datos y las entrevistas concedidas por los directivos de las empresas más significativas del sector, que aún sobreviven, así lo afirman. El sector merma, ya que estaba sobredimensionado y actualmente estabilizado no tiene perspectivas de crecer notablemente. Pero de hacerlo, esta es la opción de crecimiento elegida por la gran mayoría.

Hay agencias de viajes que llevan años utilizando esta fórmula. Es el caso de Viajes Ecuador que ya contaba con franquicias antes de pertenecer al grupo Globalia.

Así lo hizo también Viajes Barceló, que desde sus comienzos contaba con sucursales franquiciadas pero que, como el resto, en los últimos años se une a esta tendencia, duplicando su red.

Historia reciente de Barceló:



Barceló
VIAJES

En el año 2000, el grupo decidió dar un giro a su actividad y centrarse en el negocio hotelero, mucho más rentable en ese momento. La agencia y el turoperador fue vendido al grupo británico First Choise. Esta se mantuvo en el sector sin experimentar demasiado crecimiento, manteniendo la mayor parte de sucursales, muchas de ellas en régimen de franquicia. En 2010, la familia Barceló, asesorada por el que fuera consejero de Orizonia, Javier Subías, decidió recuperar la agencia y volver a la turoperación. Su proyecto, volver a hacer de Barceló un grupo vertical, añadiendo en este caso el transporte aéreo. Tras la caída de Orizonia, 2 años después, Viajes Barceló experimenta la mayor expansión conocida en el grupo. Adquiere la mayor parte de las franquicias de viajes Vibo, su personal a todos los niveles y la compañía aérea. En poco

⁴³ AEF: Asociación Española de Franquiciadores

⁴⁴ Tormo Franchise Consulting: Consultores en franquicia y crecimiento empresarial

tiempo se convierte en el 2º grupo turístico del país por detrás del grupo Globalia. Estará formado por más de 650 oficinas de viajes Barceló, los turoperadores Jolidey, Quelonea y la Cuartaisla y la aerolínea Evelop. En 2 años multiplican por 4 su cifra de negocio y estiman alcanzar beneficios en 2015. Actualmente, conseguidos los primeros objetivos, con el mercado en alza, el grupo dimensionado y en equilibrio, nos sorprenden con una nueva y atrevida estrategia empresarial. Viajes Barceló pasa a ser "B the travel Band". En el nivel que se encuentra el grupo, se plantean, qué quieren ser de mayores y deciden evolucionar. Esto supone una clara evolución de la marca.

Al cambio de nombre va unida la implantación de nuevas tecnologías y el arranque de la nueva web de viajes. Ante la expectación causada en el sector, Subías afirma: "no hay ningún proyecto de venta, sino un reenfoque.", "no es una ruptura con Viajes Barceló, sino una evolución de la marca".

La estrategia a seguir será la misma para las agencias propias que para franquicias y asociadas. Subías cree que, los términos agencias de viajes y turoperador están obsoletos y su actual modelo de negocio también. Pretenden dar a la agencia una reorientación hacia el cliente y no centrarse en el producto. Hoy lo más importante de un viaje es la experiencia y no el destino. En esto basan su estrategia. Consideran que hay que dejar de jugar a la macroeconomía y centrarse en atender al cliente y estar cerca de él.

Otro grupo que se ha unido recientemente a este modelo de expansión es Viajes Carrefour.

Historia reciente de Viajes Carrefour:



Viajes Carrefour, hasta 2010 permanecía en el interior de los centros comerciales de la matriz y decidió dar un salto a la calle mediante 2 formulas: la asociación conservando su propia marca y la de franquicia bajo la marca Carrefour.

En sólo 2 años alcanza más de 400 puntos de venta. Entrevistas concedidas en ese momento, por su director Rafaél Sánchez Sendarrubias, confirman la intención empresarial de continuar con la ampliación de la red para situarse entre las grandes, pero teniendo en cuenta lo siguiente, citamos palabras textuales: "aunque desde el lanzamiento de nuestro plan de expansión, hemos tenido solicitudes de ex agentes que por diversos motivos perdieron su empleo, y quieren iniciar una nueva aventura con nosotros, nuestro proyecto está más centrado en la incorporación de agencias ya existentes que la creación de nuevas agencias. En este último caso somos muy selectivos, y al día de hoy, las agencias de nueva creación son menos del 5% de nuestra expansión total".

Carrefour define su estrategia de expansión, en agencias que ya existen y cuentan con una cuota de mercado, bajo la fórmula de asociados o franquicia, según el caso.

En 2014, alcanzados más de 500 puntos de venta y conseguida así la red adecuada, su nuevo director Ignacio Soler, centra su plan empresarial en la implantación de nuevos desarrollos tecnológicos. Ya son una marca fuerte en el sector y están en la calle, como

el resto de grandes redes, su próxima estrategia será combinar la agencia presencial y su web en el proceso de reserva. Así, el cliente tiene la oportunidad de beneficiarse de las ventajas de ambas. Con esta opción multicanal, se eliminan las fronteras entre el mundo online y la agencia física.

Dentro del grupo vertical Globalia, número 1 en nuestro país, la segunda agencia, Viajes Ecuador cuenta con esta fórmula desde hace tiempo, pero su hermana mayor, Viajes Halcón, ha comenzado a utilizarla hace unos cinco años.

Historia reciente de Viajes Halcón-Ecuador:



El grupo Globalia, fue el primer grupo vertical en España. En 2003 compra Viajes Ecuador, adquiriendo así una red de 1.130 punto de venta. En 2010 comienzan sus primeros pinitos en el mundo de las franquicias y su entonces director Fernando García Rascón, sorprende con unas declaraciones, en la que confirma la absorción de Globalia de los grupos de franquicias puras Estival Tours y Viajes Gheisa. El grupo llega a tener más de 1.500 oficinas, consiguiendo la mayor red del sector. En 2011, moderniza su imagen y los logotipos de las empresas que lo forman. Viajes Halcón con nueva campaña y nuevo logotipo, pasa a ser Halconviajes.com, uniéndose así a la idea de ser también una agencia online.

Lo que durante años había sido su estrategia de mercado, crecer y llegar a todos los rincones, con los cambios sufridos en el sector, se convirtió en su gran amenaza para subsistir. Era una empresa demasiado grande.

Tras 2 años de suculentas pérdidas, fruto de la sobredimensión que sufre la red, la estrategia para 2014 se basa en la salida de esa situación de números rojos. Según datos de la revista Hosteltur, en 2012 el grupo Halcón-Ecuador tuvo unas pérdidas de 35 millones de euros y en 2013 de 20 millones. En estos momentos el objetivo es claro. Hay que dejar de perder y encontrar el equilibrio, sanear la agencia y hacerla productiva de nuevo. Su director Jesús Juárez señala que "la red estaba muy sobredimensionada. Tenía un tamaño que se había quedado desproporcionado para la demanda de un mercado en plena crisis. Teníamos que dimensionarla a la actual realidad". Ya en entrevistas anteriores, el presidente de Globalia, Juan José Hidalgo afirmaba que, si bien en años pasados la locomotora de grupo era Halcón, en estos momentos lo era Air Europa y las demás empresas iban a remolque.

El mencionado reajuste de oficinas y empleo fue acometido en 2014, a la vez que la empresa ofrecía la alternativa a los despedidos de quedarse como franquiciados. La propuesta fue aceptada por 130 agentes de los 400 despedidos y se mantuvieron abiertas 85 de las 154 oficinas pendientes de cierre.

Visto esto, nos podemos preguntar, ¿Por qué franquicia si y propia no? ¿Es rentable una sucursal como franquicia y no como propia?

Javier Juárez, está convencido y afirma que: "un franquiciado, como nuevo empresario que es, intenta minimizar al máximo el gasto y aumentar las ventas para garantizarse su puesto de autoempleo". Esta contundente afirmación, es rebatida por muchos pero, deja clara la futura gestión empresarial de Viajes Halcón. Este, a su vez nos dice que:

"con este modelo de empresa se asume menos riesgo y se sigue asegurando las ventas del producto Globalia".

Actualmente Viajes Halcón-Ecuador cuenta con más de 900 oficinas. De las cuales a día de hoy el 50% son franquicias. El modelo a seguir por el grupo en su red de agencias, es la franquicia. Y en algunas declaraciones dejan entrever, la posibilidad de lanzar en un futuro el modelo de empresa asociada.

La nueva empresa Nautalia no cuenta con este modelo de gestión, pero ya ha anunciado que será su próximo paso.

Historia de Nautalia



Nautalia, nació en 2011, es la red presencial más joven. Esta fue lanzada por José María Lucas, exdirector general de Viajes Marsans, a petición de un fondo general de riesgo, como propiedad 100% de Pullmantur que a su vez pertenecía en su totalidad a Royal Caribbean.

Nace en pleno periodo de crisis como un proyecto innovador en el sector. No tienen intención de reproducir, las estrategias basadas en el precio utilizadas en los últimos tiempos por Marsans. Su publicidad nunca se basará en descuentos y precios agresivos. Su intención es, ser diferentes y se basan en entender las necesidades de los clientes y adaptar el servicio a sus demandas.

Sale al mercado como una agencia diferente, llamativa y futurista que integra la venta presencial y online. Su director Lucas, presentó la agencia como, un concepto innovador, en que por primera vez se integra la comercialización presencial con la venta a través de Internet. Aseguró: "un cliente puede iniciar la compra en nuestra web y concluirla en una agencia. Y al revés, la puede iniciar en una oficina y acabar pagando en la web". Su objetivo es, para 2015 vender un 60% en oficinas y el 40% restante en Internet.

Consideran que a pesar de los tiempos que corren, nacieron en el momento justo para ellos, cuando cuentan con recursos económicos y profesionales.

Comienzan a operar en marzo de 2011 con una red de 200 oficinas. Estos cuentan en su apertura con 400 empleados de Marsans y con 98 de sus locales.

En 2013 fue vendida al grupo Wamos y su CEO⁴⁵ Martin Gruschaka declara querer crecer en agencias y turoperadores. Con un incremento en ventas del 40% en 2014, cree que Nautalia ya juega un papel importante en el mercado turístico y quiere ampliar su presencia en el territorio nacional. En 3 años, duplicar el número de puntos de venta. Su objetivo más inminente es, crecer mediante la fórmula de franquicias, para lo que han lanzado una campaña en el mercado.

Rafael Montoro, director general de Nautalia, explica que "después de comprobar que el modelo de negocio funciona en oficinas propias, hemos querido apostar por este sistema, porque estamos convencidos del potencial del mercado, del futuro de las agencias de viaje y del valor diferencial de Nautalia. Somos un referente y un actor de primer nivel en el sector. El valor de nuestra marca es ya indiscutible".

⁴⁵ CEO: Chief Executive Order que significa: Oficial ejecutivo en jefe

Como excepción tenemos a la agencia de viajes número 1 en España, Viajes El Corte Inglés, que parece no seguir esta corriente de expansión.

Historia reciente de Viajes El Corte Inglés:

VIAJES

El Corte Inglés

Viajes el Corte Inglés, la agencia líder del mercado español parece que se resiste. A día de hoy cuenta con 497 oficinas en España y 91 en el extranjero, todas propias.

Durante años, la comparación de VECI⁴⁶ con el resto de agencias de viajes, se hacía prácticamente imposible. Esta jugaba con ratios de rentabilidad del 3% mientras que el resto luchaban por llegar al 1%. En muchos casos, se daba el lujo de rechazar la venta de ciertos productos, que se consideraban poco rentables. En los últimos años esto ha cambiado. La crisis también ha afectado al gran gigante. Desde 2009, su rentabilidad ha ido disminuyendo hasta llegar a cifras que arrojan un índice de rentabilidad del 1,5%. No obstante, esta caída del índice de VECI, se produce en un entorno en que otros competidores bajaban del 1%, teniendo que acometer drásticas reestructuraciones, y otros, como Marsans y Orizonia, se han quedado en el camino.

En este tiempo VECI ha roto con algunas de sus estrategias más históricas. Comienza a vender algunos productos rechazados hasta el momento como es el caso de Imsero. Empieza a darse cuenta, de la necesidad de potenciar la diversidad de su producto mayorista, a través de su turoperador exclusivo Tourmundial, acometiendo varias iniciativas, entre ellas, la compra en 2015 de la marca de Club de Vacaciones. Apuesta por el futuro de internet, estableciéndose como meta duplicar ventas a través del canal online, una vez finalicen los acuerdos con Expedia y el lanzamiento de un desarrollo propio. Todo esto, manteniendo algunos de sus productos estrellas, como es el "Business Travel".

Pero en el tema que nos acomete, la expansión a través de franquicias, Viajes el Corte Inglés es la gran excepción. El líder del sector se mantiene bajo la rígida disciplina del grupo que preside Isidoro Álvarez, que si bien da cabida en sus centros comerciales a franquicias de otros sectores, como la restauración, no contempla franquiciar su marca, al menos de momento.

⁴⁶ VECI: Grupo de empresas de El corte Ingles

Modelo de negocio actual de las principales agencias de viajes de España:

Gráfico 16: División de oficinas propias y franquicias de las principales agencias en España



(*) Nautalia está en negociaciones

(**) El apartado de franquicias puede estar formado por franquicias y asociadas

Fuente: Creación propia a partir de los datos obtenidos de la página web oficial de cada empresa

A corto plazo, la gran mayoría de los agentes de viajes deberán barajar la opción de montar sus propias pymes y olvidarse de ser contratados por las empresas del sector. Personalmente creo que no desaparecerán todas las sucursales propias, pero si la gran mayoría, quedando sólo las oficinas centrales y las más representativas de cada marca. En principio, el modelo franquicia presenta numerosas ventajas para el empresario que ve en este modelo de gestión, su desarrollo para el futuro.

Posicionamiento de una franquicia según:

Franquiciador

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Es el modo más rápido y efectivo de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena. ○ Rapidez a la hora de abordar un plan de expansión ○ Mínimo desembolso económico ○ Reduce el riesgo económico-financiero y comercial ○ Reduce la necesidad de mandos intermedios y constantes controles ○ Menos gastos de personal ○ Menos gastos de control ○ Creación de una sólida imagen de marca y gran presencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inversión inicial importante, pues la puesta en marcha de una franquicia así lo requiere ○ Complejidad en la comunicación entre los puntos de venta ○ Los errores del franquiciado pueden repercutir en la totalidad ○ En ocasiones, dificultad en las relaciones con el franquiciado ○ Menor beneficio por unidad ○ Limitación a la hora de tomar algunas decisiones por la resistencia del franquiciado (no eres su jefe) ○ Dificultad en ocasiones a la hora de realizar cambios estratégicos ○ Gran riesgo de competencia desleal

Franquiciado

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Reducción de riesgos al ser un negocio acreditado con resultados contrastados ○ Notoriedad de marca e imagen comercial ○ Clientela desde el inicio de la actividad ○ Acceso a tecnología, experiencia y know-how ○ Formación y capacitación inicial ○ Soporte y asistencia continuada ○ Sistemas administrativos y de control ○ Zona de exclusividad ○ Marketing y publicidad global ○ Prestigio por formar parte de una red posicionada ○ Acceso a los últimos avances y tendencias ○ Ventajas económicas de compras, con los beneficios propios de una economía de escala en cadena ○ Mayor solvencia frente a terceros ○ Acceso al autoempleo con una inversión menor 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pago de royalties y derechos de entrada. ○ Pago de parte de tu beneficio al franquiciador ○ Manejo del cash por parte del franquiciador ○ No eres propietario de la marca ○ Pérdida de libertad e independencia limitada, las principales decisiones las toma el franquiciador ○ Estrategias y directrices impuestas ○ Mala adaptación en algunos casos a la filosofía del franquiciador ○ Supervisión y vigilancia por parte del franquiciador ○ Su futuro está vinculado en gran medida al del grupo ○ Alcanzar el éxito no depende sólo de ti

En definitiva, podemos decir que la gran ventaja del franquiciador es fundamentalmente económica, ahorro en inversiones y recursos humanos y para el franquiciado es obtener los beneficios de las grandes empresas sin perder la condición de pequeño, siendo su propio jefe.

II.2.4. Comisión 0

Durante más de 20 años, las agencias de viajes, han monopolizado la industria aérea en dos aspectos: información y emisión de billetes. Éstas cobraban una comisión por cada billete que vendían. El billete aéreo era el producto estrella que representaba el 50% de las ventas y además era rentable. La agencia cobraba alrededor de un 10% de comisión en tarifas muy superiores a las de hoy. En la actualidad la situación es muy distinta. El papel de las agencias es mucho más irrelevante. Con el tiempo, las compañías aéreas de todo el mundo lograron disminuir su dependencia de las agencias de viajes como canal de distribución. A partir de 1995, en EEUU, pionera en este tema, la oferta sobredimensionada del sector, la guerra de precios y las constantes subidas de carburante, dan lugar a que las compañías de transporte busquen la forma de reducir costes. Una de las opciones más viables es reducir las comisiones. En el año 2002 se implanta la "Comisión 0"⁴⁷.

Europa, aunque con cierto retraso, vive un proceso similar. Las compañías fueron reduciendo sus comisiones a las agencias, hasta llegar también a una comisión 0.

En términos de costos de distribución, las líneas aéreas están implementando las siguientes estrategias:

- Reducción de honorarios de GDS⁴⁸ y acuerdos progresivos con los Sistemas de Distribución Globales.
- Desarrollo de sus propios sitios de Internet con soluciones directas, para evitar la cadena de distribución consolidada.
- Reducción o eliminación de las comisiones pagadas a las agencias de viajes

Los factores clave, que desencadenan el final de este modelo de comisión son:

- La desregulación de "cielos abiertos", da lugar a la libre competencia. Las compañías bandera de cada país pierden poder y aparecen nuevas líneas y rutas aéreas.
- Las pérdidas financieras insostenibles de las líneas aéreas, debido al crecimiento de las compañías de bajo coste. Esto dio lugar al aumento de las quiebras.
- Desarrollo de las nuevas tecnologías, las agencias de viajes ya no son la única opción de información y compra de billetes.
- No se realiza ningún recurso legalmente efectivo por parte de las agencias contra esta decisión.

Ante la postura de firme rechazo de las agencias de viaje, del disparate que supone no pagar a quien vende el producto, se abren otras vías de retribución como acuerdos de marketing o comisión por objetivos. Esto permite a las aerolíneas incentivar y retribuir de un modo diferente a las agencias, en función del valor de lo que aporte cada una.

⁴⁷ Comisión 0: Ausencia de comisión

⁴⁸ GDS: Global Distribution System. Sistema informático de reservas que no se limita a compañías aéreas, sino que cubre cualquier reserva en otro tipo de industria turística

Las compañías aéreas lo venden como otra manera de pagar a los intermediarios, pero la realidad no es tan sencilla. Las agencias, viendo el deterioro de su rentabilidad, también tienen que tomar medidas. Deben optimizar sus operaciones, priorizar otro tipo de productos a la hora de vender, especializarse en un destino o tipo de viaje o solicitar honorarios por sus servicios.

Como resultado de este nuevo entorno, las agencias tradicionales, se encuentran en una clara desventaja competitiva con respecto a las agencias online y líneas aéreas que han desarrollado su sitio en Internet. Éstas pueden controlar la disponibilidad de asientos y tarifas y vender sus billetes. Además, las estrategias de marketing de sus propios portales web, han sido muy exitosas.

En 2004, cuando aún existían las comisiones, pero su reducción había sido tan drástica que eran más representativas que rentables, nace el cobro de los fees⁴⁹, con el fin de no crear una desventaja competitiva con las agencias.

Esto se denomina "service fee" y es un cargo por emisión de billete.

En 2007, llega a España la comisión cero. Hasta ese momento la mayor parte de compañías tenían una comisión fija del 1%.

Es Iberia la que, en 2006, anuncia cambios, con el tiempo suficiente de antelación para poder ejecutarlos en 2007. Anteriormente, había ido reduciendo sus comisiones a las agencias, experimentando un gran ahorro en sus partes de producción. La idea final era llegar a una comisión 0, como ya ocurre en ese momento en diez países europeos como Alemania, Reino Unido, Francia, Suiza, Austria, Bélgica, Dinamarca, Noruega, Suecia y Eslovenia y, por otro lado, en Estados Unidos.

Este tema, lógicamente, al igual que otros factores analizados anteriormente, revoluciona el sector. Las agencias son conscientes de que, el resto de compañías en poco tiempo se unirán a esta tendencia, como había ocurrido años antes, con la disminución de las comisiones.

Iberia, ante el revuelo formado y consciente de que, el 80% de sus billetes son vendidos por intermediarios, tranquiliza al sector afirmando que, las agencias seguirán formando parte de su cadena de venta, con la única diferencia de que a partir de 2007 no tendrán una comisión fija.

Pero también expone otras cifras como que, España es el segundo país con mayor presencia del bajo coste, con casi un 42% tan sólo por detrás de Reino Unido, cuyo porcentaje asciende al 45,64%. La cuota de mercado "low cost" entre Madrid y Europa ha pasado del 5 al 11%, pero en Barcelona ha subido del 10 al 42% en tan sólo 5 años, cifra preocupante para las compañías aéreas tradicionales con base en la ciudad. Todos estos datos abalan la idea de que, tienen que hacer algo.

Pero esto no era tan sencillo ¿Qué ocurrirá si la agencia de viajes pierde el papel de comisionista? ¿Qué papel jurídico tendrá ante la venta de un billete?

Las agencias, no quieren adquirir responsabilidades que correspondan al proveedor transportista, y se niegan a que esta situación modifique el régimen fiscal sobre el IVA.

⁴⁹ Fees: Cargos de emisión

Además, con todos estos cambios temen a, una posible competencia desleal o que las campañas publicitarias de las compañías aéreas las discriminen como canal de ventas de billetes.

Iberia, en todos sus acercamientos a las agencias insiste en que, la comisión variable garantiza la situación de comisionista, con la única diferencia de que se premiara al que más venda. La comisión de Iberia en ese momento es del 1% y se ha ido bajando periódicamente, por lo que no creen que la situación sea tan grave. Afirma que España es el país con más agencias de viajes de Europa, e insiste en que este es el principal canal de ventas de su compañía. Es una compañía cuyas tarifas están incluidas en Amadeus y sus ventas "online" representan sólo el 10% de sus ingresos. Estas cifras están muy lejos de la media del sector. Aunque, no niega sus proyectos de mejora de la página web, para aumentar las ventas "online".

Finalmente en 2007, Iberia mantendrá una comisión fija de 0,4% y no la eliminará hasta 2008.

Como bien predecían muchos, esto era solo el principio, en un breve periodo de tiempo, todas las compañías aéreas españolas modificaron sus comisiones.

Por ejemplo Air Europa, del grupo Globalia, anuncia para 2008 una política de comisiones dinámica, en la que se incentiven los billetes de más valor. Eliminará la comisión fija y valorará la redirección de ventas de los intermediarios. El subdirector general de Marketing y Ventas de Air Europa, José María Hoyos nos dice: "Nosotros vamos a apoyar económicamente a quien nos venda".

Spanair, en estos momentos, intenta estar del lado de las agencias y es la que mejores condiciones ofrece. En 2006, tiene una comisión del 1,5%, un 0,5% más que sus rivales más directos, y propone dejar para 2007 una comisión fija del 1% además de una remuneración de incentivos variables con una comisión máxima del 3,5%. Así, la suma de ambas podría alcanzar el 4,5%. La aerolínea asegura que, para su plan de expansión necesita a las agencias de viajes como canal de distribución. El director general comercial de Spanair, Rafael Aragonés, declaró a Europa Press que: "Es fundamental contar con la máxima colaboración de las agencias de viajes, sobre todo para poder competir con las compañías de bajo coste".

Eliminadas las comisiones, el fee pasa a ser la única alternativa con la que cuentan las agencias de viajes para rentabilizar el producto aéreo. Así, el precio final para el cliente será el mismo si la emisión es directa o a través de una agencia de viajes. Con este cobro se evita, una competencia desleal hacia este sector. La situación nunca volverá a ser la de antes, pero es lo único a lo que se pueden agarrar.

Este tema va a traer posteriormente problemas legales como, la denuncia de FACUA⁵⁰ por el cobro de las compañías aéreas de este suplemento. Denuncian el importe abusivo de estos cargos. Las principales compañías aéreas de nuestro país, Iberia, Air Europa y Spanair, se defienden alegando que no se trata de un suplemento. El importe denominado "service fee", siempre ha estado ahí. No se cobra más, se hace de manera

⁵⁰ FACUA: Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de Andalucía

distinta. En 2006, el Juzgado de lo mercantil sentenció la legalidad de esta tarifa, la cual no fue recurrida, por tanto figura como una sentencia en firme.

Además, la compañía Spanair es denunciada por lo mismo en 2006. Esta denuncia llega al Tribunal Supremo. En 2012, para sorpresa de todos, ratifica la sentencia de la Audiencia de Málaga, que decía que los fees eran "cláusulas abusivas", y califica esta tasa como "imposición de precio por servicios accesorios no susceptibles de ser aceptados o rechazados en cada caso, expresados con la debida claridad o separación".

Esto crea un precedente legal que, puede hacer desistir de cobrar fees al resto de compañías del mercado español y que, dejaría a las agencias en la cuerda floja.

De nuevo, el gran perjudicado vuelve ser el sector de agencias de viajes. Las compañías aéreas pueden jugar con sus tarifas, pero las agencias, se quedarían sin la única manera que tienen actualmente de rentabilizar sus ventas y perderían aún más peso, en el conjunto de las ventas de este canal de distribución. Ante esta realidad, los hay optimistas, como el presidente del desaparecido grupo Orizonia, Fernando Conte, que dice: "la relación en la cadena de valor ha vivido arios cambios traumáticos, pero se ha acabado readaptando al nuevo entorno. Al final el mercado se reajusta".

Otros como, el vicepresidente ejecutivo de CEAVYT⁵¹, José Manuel Maciñeiras, se muestra tranquilo al señalar que la sentencia puede acabar haciendo volver las comisiones aéreas "aunque bajo otra fórmula diferente a un determinado porcentaje igual para todos".

Pero hay otros que, cansados de que las agencias siempre salgan como los grandes perdedores en todos los cambios que afectan al sector turístico dicen: "puede ser muy grave para las agencias, por la situación de desventaja competitiva que generaría". "Veo difícil la vuelta a las comisiones". Vicente Blasco, presidente de AEDAVE.

Hasta la fecha, la situación se mantiene sin demasiadas novedades, supongo que a ambos grupos les interesa cobrar esta tasa. Las compañías aéreas, están centradas en sus estrategias de agrupación, expansión y renovación. Parece que el momento es idóneo para ello, ya que las cifras están mejorando y tocado fondo, en 2014 se empieza a remontar.

En una reciente entrevista en el XI Foro Hosteltur, el actual director de Iberia, compañía pionera en España de toda esta situación, nos tranquiliza y refleja esta situación de ralentización.

Víctor Moneo, deja claro que la intermediación para su empresa sigue siendo importante. Desde 2007 el cambio no ha sido especialmente relevante. El aumento de venta de su página web se debe, en gran medida, al cierre de las oficinas de calle de Iberia. Aclara que en estos momentos la proporción es del 30% en canales propios y el 70% a través de agencias de viaje.

Aunque deja claro que, los costes asociados a la venta de agencias son relevantes en su cuenta de resultados, principalmente los de los GDS y confirma, su apuesta por la multicanalidad.

⁵¹ CEAVYT: Confederación Española de Agencias de Viajes y Turoperadores

En los próximos años pretenden estar a la vanguardia del desarrollo de la Experiencia Digital, con herramientas y aplicaciones móviles en permanente evolución.

Para concluir, Víctor Moreno, no cierra las puertas a nada y dice: "Nuestra voluntad es mantenernos fieles al canal de distribución en la misma medida que ellos nos correspondan y en reaccionar a lo que el mercado y los clientes nos demanda cada vez".

Así, vemos que la decisión de cobrar o no un fee, es algo que está ahí, a merced del interés de las compañías aéreas. El desarrollo del sector, determinará lo que ocurrirá a corto y largo plazo. Lo que está claro, es que las agencias de viajes poco pueden hacer si esto llega a suceder. Sería un caso insólito, que el distribuidor no recibiera una retribución por parte del proveedor. Pero, en los 90 ¿Quién se podía imaginar que años más tarde hablaríamos de "comisión 0"?

II.3. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN CANTABRIA

Analizados todos los cambios sufridos en el sector a nivel nacional vamos a ver cuál es la estructura de las agencias en nuestra región y su situación actual.

A 15 de junio de 2015, según los datos facilitados por la Consejería de Turismo, Cantabria cuenta con un total de 125 empresas incluidas en la categoría de "agencias de viajes".

De éstas, Elige tu Viaje y Plantravel Tour Operator son mayoristas. Travel 4 Learning y Viajes Totally Spain basan su actividad principal en la gestión receptiva y Kells College es una academia de idiomas cuya venta se basa exclusivamente en cursos en el extranjero.

En el apartado de OPC's⁵² dedicados a la organización profesional de congresos tendríamos 2 oficinas de Aforo Congresos y una oficina de Afid Congresos.

Y la empresa Sauver Marketing Consulting, cuya principal actividad se basa en la publicidad y marketing y en algunos casos se encarga de la gestión y organización de eventos.

El resto, las podemos considerar como agencias de viajes cuya función principal es la venta vacacional.

Quince son agencias online, y el resto estaría formado por lo que denominamos, agencias de viajes tradicionales, que son las que analizaremos.

Para tener un reflejo real y conocer su situación actual, vamos realizar nuestro estudio teniendo en cuenta el estilo de propiedad, tipo de control y su tamaño. Hablaríamos así de:

⁵² OPC: Organización Profesional Congresos España

II.3.1. Grandes grupos:

a) *Agencias de viajes que forman parte de una cadena.*

La cadena pertenece a un grupo inversor, no perteneciente al sector turístico.

Sería el caso de Viajes Eroski y Viajes Carrefour. Las cuales nacieron tímidamente dentro de sus hipermercados, en el año 1980 y en el 2001 respectivamente, con la idea de facilitar todas las compras al cliente. Hoy en día son dos de las redes más importantes de nuestro país.

Viajes Eroski



Empresa perteneciente al grupo de sociedades dependientes de la cooperativa Eroski, cuya actividad principal se centra en el sector de la distribución comercial de bienes y servicios de gran consumo. A nivel nacional cuenta con una red de 150 oficinas, 7 de ellas en Cantabria.

Viajes Carrefour



Empresa filial de uno de los más importantes grupos de distribución en el mundo. A nivel nacional cuenta ya con una red de más de 400 oficinas en todo el territorio español de las cuales 5 son de Cantabria.

b) *Agencias de viajes pertenecientes a los grupos de Gestión*

Como la definición del propio concepto de gestión indica, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Si lo trasladamos al sector de agencias, los grupos de gestión son agrupaciones voluntarias de agencias de viajes independientes y generalmente pequeñas que se unen para la defensa de sus intereses comerciales y para competir unidas ante grandes grupos empresariales de integración vertical y horizontal. Estos grupos persiguen rentabilizar la explotación de sus miembros aunando esfuerzos y generalmente constituyendo redes comerciales.

En Cantabria nos podemos encontrar 4 grupos de gestión diferentes:

Grupo Sercom



Es el más representativo con 4 sucursales. Se define como un grupo empresarial con una infraestructura consolidada. Cuenta en España con una red de más de 350 oficinas. Basan su gestión en un sistema de apertura de agencias en propiedad. Proporcionan a sus asociados, siempre propietarios de sus negocios, un modo sostenible de gestión y ventajas competitivas.

Grupo Star



Cuenta con 2 oficinas en Cantabria. Grupo de gestión nacido en los 90 que ha sabido mantenerse y hoy cuenta con una red de casi 250 oficinas. Todas sus acciones van encaminadas a facilitar todos los servicios necesarios a sus miembros para su buen funcionamiento. En octubre de 2010 pasa a formar parte de UNIÓN CEUS DE GRUPOS COMERCIALES⁵³, constituida con el objetivo de aumentar su poder y presencia.

Grupo Airmet



Con una representación de 2 oficinas en Cantabria, una de ellas en Santander. Es un grupo nacido también en los 90 y defiende valores como la transparencia, el compromiso y la proximidad hacia sus agencias. Pero sobre todo en este grupo se puede hablar de una clara voluntad por el desarrollo de nuevas tecnologías y la innovación.

Grupo Cybas



Finalmente nos encontramos con una oficina perteneciente al grupo de gestión Cyberagencias, comúnmente denominado Cybas. Su lema "trabajamos en grupo para dar respuestas individuales". Creado en el año 2000 hoy cuenta con una red de 300 oficinas.

c) Agencia perteneciente a una red de su propiedad

Estas pertenecen a una entidad común, pero que no cubre toda la cadena de valor de la distribución. En este grupo podríamos incluir a Viajes El Corte Inglés. Empresa filial del Grupo El Corte Inglés, uno de los más importantes grupos empresariales de España.

Viajes El Corte Inglés

VIAJES

El Corte Inglés

Inició su gestión comercial en el año 70 con la motivación inicial de cubrir las necesidades de su propia Organización y el éxito de esta actividad, unida a la idea de ofrecer a sus clientes todos los servicios, impulsó la implantación de una agencia de viajes en todos los centros comerciales. Posteriormente extenderían su red por toda la nación fuera de sus centros. En la actualidad, Viajes El Corte Inglés tiene abiertas en Cantabria 7 oficinas. En 1999 abren la de su centro comercial y el resto a pie de calle.

⁵³ UNIÓN CEUS DE GRUPOS COMERCIALES: unión formada por el Grupo Star Viajes y el Grupo Unida, bajo la figura de Asociación de Interés Económico, haciendo así una realidad que tanto demanda el sector de las agencias de viajes.

d) Agencia perteneciente a un grupo turístico

Estos cubren o todos o la mayor parte de la cadena de valor del mercado turístico.

- Grupos verticales

Si nos basamos en términos económicos y de dirección estratégica, podemos definir a las compañías integradas verticalmente como: Compañías que están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Generalmente, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. En el sector turístico, por la propia naturaleza del producto existe una gran tendencia a la asociación y a la unión, si a esto le añadimos la intensa competencia y la globalización del mercado vemos como, esta línea de actuación va cobrando cada vez más importancia. Muchos expertos del turismo piensan que las únicas estrategias válidas para el futuro son aquellas que tengan como misión el control de las agencias de viajes, turoperadores, hoteles y líneas aéreas.

Hoy en día, tras la desaparición del grupo Marsans y Orizonia sólo contamos con 2 grupos puramente verticales que son:

Grupo Globalia



Grupo que preside Juan José Hidalgo, como ya hemos mencionado en nuestro estudio, lleva en lo alto del sector más de dos décadas. Este grupo cuenta con 2 marcas en su red minorita que son: Viajes Halcón y Viajes Ecuador. Actualmente en Cantabria contamos con 22 oficinas del grupo Globalia, 15 de Viajes Halcón, de las cuales 5 están ubicadas en Santander y el resto en la provincia y 7 de Viajes Ecuador. Como vemos por número de puntos de venta, el grupo Globalia es el más representativo en nuestra región.

Grupo Barceló



Este grupo, tradicionalmente conservador y prudente, hoy en día beneficiada por la quiebra de Orizonia, se sitúa cada vez más cerca del grupo vertical número uno en nuestro país, Globalia. Actualmente tras unos años de expansión cuenta con 13 puntos de venta en Cantabria, 3 en Santander y 10 en la provincia.

- Grupos turísticos (no llegan a ser verticales)

Agencia perteneciente a un grupo turístico pero que no cubren el total de la cadena.

Podemos hablar de la empresa más joven del mercado, Viajes Nautalia.

Nautalia



Forma parte de un nuevo grupo turístico propiedad del fondo de inversión Springwater Capital, como accionista financiero mayoritario, Gowaii como accionista industrial y la empresa de cruceros Royal Caribbean. Cuenta con una red de 200 oficinas, 3 de ellas en Cantabria.

e) Agencia independiente en lo referente a su propiedad pero integrado en una franquicia

Esto implica una capacidad de control por parte del propietario más o menos limitada en función de la franquicia de que se trate. Franquicias puras:

Son muchas las líneas que hemos dedicado en este trabajo a este sistema de gestión.

Dentro del sector de agencias de viajes, la diferencia a la hora de funcionamiento por parte del franquiciado, en una franquicia independiente, en un grupo de gestión o en las grandes redes no es muy diferente. Todos pueden vender y llevarse una comisión en base a los acuerdos que tengan con los distintos proveedores. Las franquicias puras se basan en el apoyo y en la puesta a disposición de herramientas a sus sucursales y las franquicias de las grandes redes, también cuentan con el apoyo de la central pero deben seguir unas pautas de ventas centradas principalmente en su producto propio. La mayor diferencia entre estos 2 sistemas de franquicias es que, en las franquicias de las grandes redes existe una tendencia a vender especialmente productos de sus mayoristas, concentrando así las ventas en su red empresarial.

Dentro de los grupos de franquicias puras en Cantabria nos encontramos con:

Zafiro Tours:



Empresa líder en este segmento empresarial se presenta con el lema, "Te ofrecemos la posibilidad de ser empresario, montar tu propio negocio y disfrutar de las ventajas de un gran Grupo Empresarial". Grupo nacido en el 89, se muestra como grupo solvente y con experiencia. Con una red de 500 oficinas en Cantabria cuenta con 2 sucursales.

Viajes Azul Marino



Grupo de franquicias nacido en los años 80, cuenta con una oficina en Santander y se describen como los pioneros de una línea de viajes diferente del sol y playa.

Viajes Nuba



Grupo nacido hace más de 20 años, basado en la especialización y la venta de grandes viajes. Dedicado a un público viajado que busca experiencias nuevas. Sus creadores cuentan que se inspiraron en la famosa frase de Graham Bell que decía, "Nunca vayas por el camino trazado porque conduce hacia donde otros ya han estado". En Cantabria tienen una oficina.

Viajes Valsan



Comienza su actividad en los años 90 y en Cantabria hay 2 oficinas. Grupo de especialistas en viajes organizados para grupos.

II.3.2. PYMES⁵⁴

a) Agencias de viajes independientes

Podemos decir que son aquellas no pertenecientes a ninguna red horizontal ni tampoco están integradas en un grupo vertical, y cuya propiedad pertenece a un empresario o a un grupo de empresarios- inversores privados.

Por tanto diseña y planifica su cadena de valor con total libertad de acción.

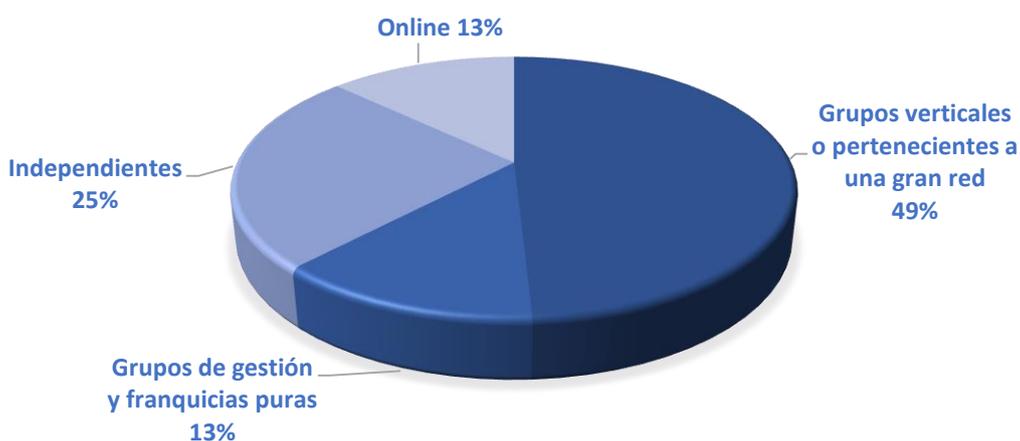
En Cantabria hay 29 agencias independientes y representan un 28% del total de agencias de viajes tradicionales.

Como ya hemos mencionado en la primera parte del trabajo, el sector de agencias de viajes se ha caracterizado por ser un sector muy atomizado formado por agencias independientes. En regiones como Cantabria, las grandes empresas han ido llegando más tarde que a las grandes ciudades. Así, las primeras agencias de la ciudad fueron agencias independientes como Viajes Altamira, Viajes Britour o Viajes Cabo Mayor y otras que ya no existen como Viajes Santander o Viajes Altair. Actualmente la tendencia es similar a la del resto del país, cada vez son más agencias las que se amparan bajo el paraguas de una marca.

⁵⁴ PYME: Pequeña y mediana empresa

Gráfico 17: Estructura de las agencias de viajes en Cantabria

"Estructura de las Agencias de Viajes en Cantabria"

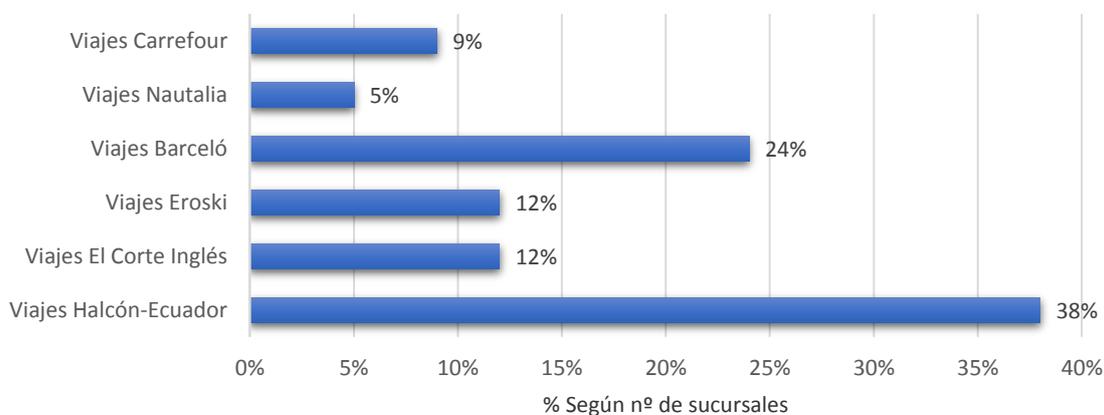


Fuente: Elaboración propia a partir del listado de agencias de viajes facilitado por la Consejería de Turismo de Cantabria



Gráfico 18: Representación de principales agencias dentro de su grupo

"Representación por número de sucursales de las principales agencias pertenecientes a un grupo vertical o a una gran red"



Fuente: Elaboración propia a partir del listado de agencias de viajes facilitado por la Consejería de Turismo de Cantabria

III. METODOLOGÍA Y MUESTRA

Este TFG se ha llevado a cabo gracias a la obtención de información de la prensa digital y de las principales revistas turísticas especializadas en el sector. Esto se ha compaginado con la lectura de algunos libros profesionales, aunque no demasiados ya que la mayoría de los consultados, estaban bastante desfasados.

Otros datos han sido facilitados por entidades como AENA, El Ministerio de Fomento y la Asociación Española de Franquiciadores. Y otra parte importante del trabajo, se ha obtenido de la información empresarial facilitada por cada compañía consultada. Todo ello aparece reflejado en las referencias.

Para llevar a cabo el trabajo de campo, se ha realizado un mecanismo de encuestas, con una sucesión de preguntas que nos permitan obtener datos verídicos sobre la situación de las agencias de viajes en Cantabria. Esta se basa en la experiencia vivida por los profesionales del sector, dándole así un valor empírico a los datos teóricos que hemos aportado hasta ahora.

Para ello hemos creado un cuestionario de 22 preguntas de distintos tipos.

Preguntas cerradas: Varias preguntas dicotómicas encadenadas a diferentes preguntas categorizadas y de intensidad, para conocer la situación de cada una de ellas.

Preguntas abiertas: para completar la información y saber la opinión subjetiva de los profesionales cántabros.

En su confección, estimamos oportuna la siguiente división:

- ✓ En la primera parte, pretendemos reflejar con qué tipo de agencia de viajes estamos tratando. Destacamos las características que nos aportan la información que necesitamos. Estas son, su estructura, tamaño y antigüedad. Una vez clasificadas, veremos cómo se va desarrollando el resto de la encuesta.
- ✓ El segundo bloque, nos describirá el progreso del sector en Cantabria. Con qué medios técnicos cuentan y si han evolucionado acorde a las circunstancias.
- ✓ Siguiendo la línea anterior veremos, qué venden, a quién se lo venden y cómo lo venden. Conoceremos así otra característica importante.
- ✓ El cuarto apartado, es en el que realmente vamos a obtener los datos más significativos. En nuestro estudio hemos visto que, hay una serie de factores externos que han influido en el desarrollo del sector. Se trata de averiguar el grado de repercusión de cada uno de ellos en las agencias de Cantabria y si estos afectan a todas de igual modo.
- ✓ Como punto final, intentamos que los profesionales nos digan, cómo ven el futuro. En qué situación se encontrará el sector y sus empresas. Qué se venderá y que vía de salida creen más acertada.
Hablar de lo que va a pasar puede ser muy heterogéneo. Para completar la encuesta hemos creído conveniente hacer unas preguntas abiertas para dar la posibilidad de razonar las respuestas dadas y poder recoger diferentes opiniones sobre el tema.

Así el cuestionario refleja los puntos clave para el análisis del sector en Cantabria:

- ✓ Características estructurales
- ✓ Grado de adaptación a un nuevo entorno
- ✓ Influencia de los diferentes factores
- ✓ Opinión real de los expertos y su visión de futuro

La encuesta es anónima, para conseguir respuestas más sinceras, pero están clasificadas por tipos de agencias. Así, su entrega no ha sido al azar, hemos tenido en cuenta el grado de representación de cada tipo de agencia en la región.

La población objeto de estudio es el total de agencias de viajes incluidas en el listado facilitado por la Consejería de Turismo en el mes de junio de 2015. Para disminuir el margen de error y centrarnos en el tipo de agencia que nos interesa, hemos eliminado de este censo un total de 24 agencias. Estas son OPCs, agencias online, mayoristas y receptivos.

Contaríamos con un censo de 101 agencias. Al tratarse de una población bastante grande decidimos trabajar con una muestra del 20% del total.

Tabla 2: Tipos de agencias de viajes en Cantabria

Tipos de agencias	Nº de oficinas	Nº de encuestas
Grandes Grupos	57	12
Grupos de gestión y franquicias puras	15	3
Agencias Independientes	29	5
Total	101	20

Fuente: Elaboración propia a partir del listado de agencias de viajes facilitado por la Consejería de Turismo de Cantabria

Tabla 3: Representación de Grandes grupos

Empresas	Extracción muestra	Nº Encuestas
Viajes Halcón-Ecuador	20%	4
Viajes El Corte Inglés	20%	2
Viajes Eroski	20%	2
Viajes Barceló	20%	3
Viajes Nautalia	20%	0
Viajes Carrefour	20%	1

Fuente: Elaboración propia

Estas encuestas, fueron entregadas personalmente en unos casos y en otros, vía e mail. Esta gestión, se realizó en el mes de agosto de 2015 y se obtuvo un nivel de contestación del 100%. En anexo adjunto incluimos entrevista tipo.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. Estructura de las Agencias de Viajes en Cantabria.

En el primer apartado cada encuestado identifica el tipo de agencia a la que pertenece, tamaño y antigüedad. En la mayoría de los casos, sean del tipo que sean, las agencias se abrieron entre el año 96 y el 2010 y cuentan con 2 o 3 empleados. A partir de este dato vamos analizando el resto. Son muchos los casos en los que según el tipo de empresa coinciden unas respuestas u otras.

B. Medios con los que cuentan

Por las respuestas recibidas en el bloque 2, parece que las agencias de Cantabria cuentan con un soporte tecnológico actualizado. En el 90 % de los casos cada empleado tiene su propio PC, claves personales, e mail etc. para desempeñar su función diaria. Y ese 10% restante corresponde a sucursales de centros comerciales en las que sus trabajadores están a turnos y no coinciden.

Las agencias independientes gestionan sus reservas a través de medios más tradicionales como son el sistema GDS y la llamada telefónica.

En cambio, las agencias pertenecientes a grandes grupos apenas los utilizan. Sus reservas se realizan a través del sistema de su empresa casi en su totalidad y con acceso propio a las páginas webs de los proveedores, en el resto.

Todas las agencias entrevistadas, grandes y pequeñas, cuentan con su propia página web.

La diferencia está en que:

El 90 % de los grandes grupos afirman que su página web se utiliza para efectuar reservas. Correspondiendo el 10% restante a franquicias y grupos de gestión.

Y el 100 % de las agencias independientes dicen que su página web es manejada principalmente para solicitar información.

En un 90% de los casos se realizan actividades de marketing y publicidad. De nuevo, la diferencia, que por otro lado es totalmente lógica, está en el tipo de publicidad.

En los Grandes grupos se da prioridad a una publicidad más mediática a nivel nacional como los anuncios en prensa, radio y televisión.

Y en las agencias independientes, utilizan otros métodos menos costosos y más directos como son las llamadas de teléfono, el e mail y los sms.

C. Tipos de venta:

El 100% de las agencias encuestadas tienen como cliente principal al vacacional. Me consta, por comentarios hechos por los agentes mientras hacían la encuesta, que no es el único. Hay muchas que trabajan con empresas, estamentos oficiales, viajes en grupo de todo tipo etc. Y esta tendencia va en aumento. De alguna manera, es una forma de especializarse y son segmentos menos afectados por los factores externos. Pero en todos los casos, sea la agencia que sea, cuentan con un cliente principal que es el cliente vacacional, el cual, normalmente realiza un viaje al año de una semana.

Tabla 4: Representación de cada producto en el total de la venta

	Menos 25%	Del 25 al 50%	Del 51 al 75%	Más del 75%	El 100%
P. Vacacional			40%	60%	
Sólo vuelo	30%	50%	15%	5%	
Sólo Hotel	20%	35%	35%	10%	
Alquiler coche	90%	10%			
Seguros	30%	20%	30%	20%	
Entradas	85%	10%	5%		

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla podemos ver como, el producto líder para cualquier agencia de viajes sigue siendo en paquete vacacional. En todos los casos, representa más del 50% de sus ventas y en un 60% más de tres cuartas partes.

Los servicios sueltos como vuelos y solo hoteles siguen estando ahí, con una representación importante, sobre todo la venta de alojamiento.

Y el resto de servicios apenas tienen representación en la venta total.

Como vemos, la tendencia es similar en todas, la única diferencia entre unos grupos y otros es que, la venta de seguros y entradas es más representativa en agencias de grupos verticales que en el resto.

Tabla 5: Factores que más influyen en la decisión de compra de un cliente

Factores	%
Precio	85%
Asesoramiento	55%
Comodidad	50%
Producto que ofrecemos	10%
Otros	

Fuente: Elaboración propia

De las 2 opciones elegidas por cada encuestado la gran mayoría indicaron el precio como factor determinante para la venta. Y en un segundo lugar alternaron principalmente entre el asesoramiento y la comodidad.

Tabla 6: Tipos de canales de venta

	Menos 25%	Del 25 al 50%	Del 51 al 75%	Más Del 75%	El 100%
Venta presencial	10%		10%	70%	10%
Venta online	70%	20%	10%		
Venta telefónica	45%	35%	10%	10%	
Venta comercial	95%		5%		

Fuente: Elaboración propia

El canal indiscutible de venta en nuestras agencias, sigue siendo la venta presencial. Con una representación de más del 75%, en casi todos los casos. La venta telefónica todavía es representativa en algunas de nuestras agencias. Y a pesar de la importancia de internet en la actualidad, las oficinas apenas realizan ventas online. Cuando se trata de agencias de viajes tradicionales, el cliente suele ir a las oficinas.

D. Situación actual y valoración.

Como la base de nuestro trabajo es conocer, qué factores han influido en el sector y de qué modo, estimamos oportuno profundizar en la valoración que los agentes de viajes dan a cada uno de ellos, según su experiencia personal. La respuesta sería la siguiente:

- A. Exceso de oferta
- B. Crisis económica
- C. Agencias de viajes online
- D. Compañías Low Cost
- E. Cambio de gustos e intereses de los clientes
- F. Falta de corporativismo
- G. Intrusismo

Para evaluar los factores hemos utilizado una escala:

0=Nada 1=Poco 2=Regular 3=Bastante 4=Mucho

Calculamos el índice de intensidad:

Variable	0	1	2	3	4	Total Muestra
A		1	8	9	2	20
B			2	10	8	20
C			2	7	11	20
D			2	4	14	20
E		9	6	5		20
F	2	15	3			20
G	3	10	5	2		20

Puntuamos respuestas dadas:

Variable	0	1	2	3	4	Total Muestra
A		1	16	27	8	52
B			4	30	20	54
C			4	21	44	69
D			4	12	56	72
E			12	15		27
F			6			6
G			10	6		16

Si hubiese obtenido la puntuación máxima en cada respuesta el resultado sería de 80. Así para saber que variable ha sido la más valorada dividiremos cada resultado entre este importe:

Variable	Resultado
A	52/80=0,65
B	54/80=0,67
C	69/80=0,86
D	72/80= 0,9
E	27/80=0,33
F	6/80=0,07
G	16/80= 0,2

Así vemos que, los agentes de viajes de Cantabria piensan que los factores que más nos han afectado son las agencias de viajes online y compañías low cost. Es decir, internet y el desarrollo de las tecnologías. Como ya hemos visto dentro de nuestro marco teórico, son empresas que nacieron tímidamente pero que, cada vez cuentan con más cuota de mercado. Y la tendencia es que sigan creciendo. Las nuevas generaciones son claramente, los futuros clientes de este tipo de empresa y nuestros agentes son perfectamente conscientes de ello.

En las preguntas abiertas, esta situación se reconfirma. En la mayoría de los casos, los encuestados hacen referencia a las reservas por internet, a los precios que se encuentran en las páginas webs, a las empresas de bajo coste y en concreto, a lo duro que es competir con la Compañía Ryanair, instalada en el aeropuerto de Santander.

Es más, hay agentes que nos hacen referencia, al momento en el que Ryanair incorpora vuelos a Baleares y Canarias en su operativa de verano. En algún caso de empresa vertical nos comentaron que, la pérdida de ventas al inicio de esa temporada fue tan dramática, que sus centrales tuvieron que crear una nueva campaña de verano, sólo para las oficinas de Cantabria.

En un tercer y cuarto lugar se hace referencia a la crisis económica y al exceso de competencia. En momentos en los que se atravesaba un periodo tan delicado, con el cierre de las principales empresas de la región, la falta de clientes se hacía palpable. La reducción de cuota de mercado y el exceso de oferta, desataron una guerra de precios sin precedentes. En este punto cabe destacar que, los agentes hablan sobre el tema en pasado. Si la encuesta la hubiésemos hecho hace unos 3 años, creo la crisis, habría sido la gran preocupación del sector.

En la reflexión comparativa de la situación actual con respecto al pasado, en el 75 % de los casos los profesionales consideran que están peor, solo un 10 % opina que igual y un 15% aseguran estar mejor.

A la hora de hacer esta pregunta escuchamos frases como:

"...eran tiempos mejores..."

"... nunca volverá a ser lo mismo..."

"... donde quedaron esas colas en la sala de espera y la montaña de fichas en temporada alta..."

E. Valoración del futuro

Un 80% prevé un futuro peor y solo un 20% creen que la situación no cambiará. En ningún caso, los agentes creen en un futuro mejor para el sector.

En cambio, en un entorno más personal, con respecto a la oficina y el puesto de trabajo de cada uno, las respuestas son menos pesimistas, aunque para nada esperanzadoras. Un 45% estima que su situación será peor, otro 45% que será similar y sólo un 10% creen que va a mejorar.

Si entramos a valorar el tipo de producto ideal para el futuro obtenemos lo siguiente:

Productos	%
P. Vacacional	20%
Cruceros	35%
Viajes especializados	85%
Viajes exóticos	10%
Viajes ofertados por internet	25%
Productos Low Cost	25%
Otros	0

Las respuestas se dividen en 2 bloques importantes, sin existir una diferencia específica en el tipo de agencia:

Bloque 1:

En el 85% de los casos una de las respuestas marcadas es la venta de viajes especializados, bien por ser a petición del cliente o bien por ser diferentes del resto. Y un 35% señala los cruceros, alegando que son viajes que necesitan más asesoramiento por sus características y por tanto más difíciles de comprar por internet.

Bloque 2:

En un importante número de encuestas se señala que el producto del futuro será aquel que esté relacionado con la venta online. De alguna manera las agencias tradicionales tienen que inclinarse hacia la venta de Viajes ofertados por internet y productos de Compañías Low Cost.

En la pregunta abierta de, ¿por qué? en todos los casos en los que han contestado, se hace referencia a internet y al avance tecnológico.

Y como punto final de nuestro cuestionario, tras la pregunta ¿Tiene algún proyecto o idea que considere buena para el futuro? dejamos unas líneas para que cada profesional nos plasmará una idea o una inquietud sobre el futuro.

Curiosamente, a pesar de la amplitud de respuesta que tiene esta pregunta, ocurre lo mismo que en la cuestión anterior. Todos hablan de especialización, profesionalidad, y avances tecnológicos. No hemos obtenido ninguna respuesta que difiera de esta idea.

Con todo esto yo resumiría el pensamiento de los profesionales de nuestra región en una frase, ya mencionada en nuestro TFG: **"Reinventarse o morir"**.

V. CONCLUSIONES

Tras la elaboración de este TFG, a través de la información a la que he tenido acceso y a la experiencia vivida, son varias las conclusiones a las que he llegado dando respuesta a los objetivos establecidos al inicio.

El sector de agencias de viajes ha sido uno de los grupos turísticos que más cambios ha experimentado en la última década. Una rueda de sucesos así lo reflejan.

Objetivo: Determinar cuáles han sido los factores externos que han influido en el sector y analizarlos.

Si hablamos de la **crisis económica**, los datos recogidos sobre la situación empresarial y de los profesionales del sector, nos dejan ver los dramas vividos. Muchos han sido los que se han quedado por el camino.

Internet y el avance de la tecnología han ayudado a todo lo ocurrido. El cambio de conducta de los consumidores, afecta a muchos sectores empresariales y de nuevo el de agencias de viajes, es de los más perjudicados. Los principales estudios sobre este tema así lo reflejan. Todo ello desencadena en, la aparición de nuevos competidores que con el paso del tiempo adquieren cada vez más cuota de mercado. Estos son las agencias de viajes online y las compañías low cost.

Estas basan su estrategia empresarial en, dar el mejor precio. Como ya hemos mencionado anteriormente, hacen de esta situación de amenaza su propia fortaleza.

Este entorno tan turbulento facilita el desarrollo de otros sucesos. Uno de los más influyentes ha sido el deterioro de las comisiones. Con la llegada de internet las agencias dejan de ser el único canal de venta y con la crisis las empresas turísticas se ven obligadas a revisar sus partidas de gastos. Unimos estos dos sucesos y la respuesta es clara:

Agencias no son imprescindibles + Reducción necesaria de gastos=
Eliminación de comisiones a los intermediarios

En nuestro estudio vemos que las compañías aéreas son pioneras en este tema.

Otro suceso analizado es, la tendencia a la agrupación, de un sector históricamente atomizado. De nuevo vemos que, las circunstancias así lo determinan. Por un lado las grandes agencias, con cifras negativas en sus balances, se ven obligadas a disminuir sus puntos de venta. El número de agentes de viajes parados crece. Estos buscan en el autoempleo una salida laboral. El pertenecer a una gran marca en los tiempos que corren, les proporciona cierta seguridad. Y las agencias más importantes, ven en esta necesidad, la manera menos arriesgada de ampliar sus redes.

Cierre de oficinas → Aumento del desempleo → Necesidad de
autoempleo → Seguridad de las grandes marcas → Ampliación
de sus redes sin riesgo, a través de la asociación → **Sistema de franquicias**

Objetivo: Estudio y situación actual de las principales empresas que afectan al sector.

Hemos estudiado los inicios de las más conocidas y cómo han ido adquiriendo cada vez más cuota de mercado. En el caso de las **agencias de viajes online**, los datos nos dejan ver su paulatino desarrollo y como han pasado a estar, en los primeros puestos del sector.

Con las **compañías aéreas low cost** ocurre lo mismo. A lo largo de la década han ido creciendo, hasta llegar a ser las empresas que más pasajeros transportan en España. Son las empresas turísticas del futuro.

Objetivo: Estudio y situación actual de las principales empresas afectadas en el sector.

Hemos visto como ha reaccionado cada empresa, ante un mismo entorno. Unas no lo consiguieron y han desaparecido, otras han mantenido sus estrategias, otras han regularizado su red de ventas y otras han sabido aprovechar el momento y han crecido. Analizado cada caso, podemos decir que hay 2 tendencias claras por las que han optado la gran mayoría que son:

- Modificación de su sistemas de gestión y expansión
- Inversión en infraestructura, imagen y avances tecnológicos.

Objetivo: Análisis de la estructura y visión de futuro de las agencias de viajes en Cantabria y sus profesionales

Este objetivo lo hemos detallado a través de nuestro trabajo de campo.

Vemos la importancia del sector de agencias de viajes en nuestra región y como se ha ido adaptando a su entorno. Es un sector que, actualmente, como método de supervivencia tiende a unirse, sea del modo que sea, a una gran marca.

Cuenta con soportes actualizados, pero aún se basan en muchas estrategias tradicionales. El tipo de cliente, los productos ofertados y sus canales de venta, no difieren mucho de lo que gestionaban hace una década. Los profesionales del sector hablan de futuro, de tecnología, de ventas online y de especialización pero nuestro trabajo de campo demuestra que son más ideas y pensamientos, que hechos. Por los datos obtenidos creo que, aunque el futuro se presenta complicado, hay muchas cosas

que se pueden hacer todavía en este sector. Aquellos que además de pensar y actúen tienen todavía mucho camino por recorrer.

Consideraciones personales:

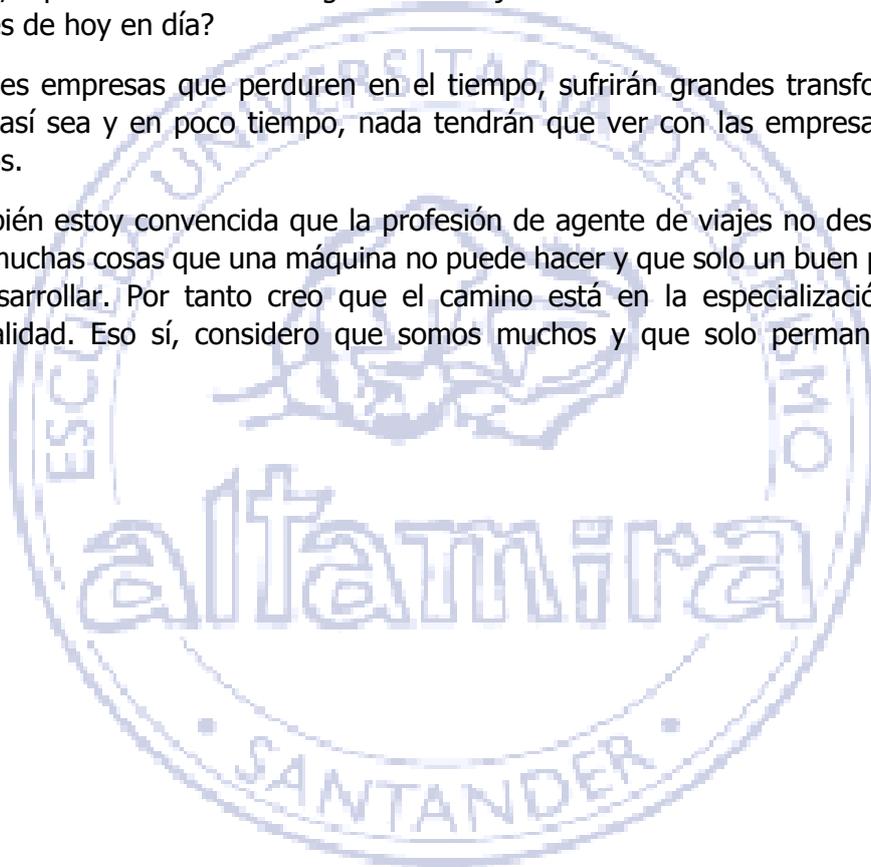
Con la experiencia vivida como profesional, la información obtenida para la confección de este trabajo y los conocimientos adquiridos este año de adaptación, personalmente creo que:

El sector de agencias de viajes está aún sobredimensionado. Que este desarrollo tecnológico del que tanto hemos hablado y estos cambios de conducta del consumidor, son sólo el comienzo de una nueva tendencia sin freno, que seguirá en aumento.

Pensemos, ¿quién entrará a una agencia de viajes tradicional cuando los turistas sean los jóvenes de hoy en día?

Las grandes empresas que perduren en el tiempo, sufrirán grandes transformaciones para que así sea y en poco tiempo, nada tendrán que ver con las empresas que hoy conocemos.

Pero también estoy convencida que la profesión de agente de viajes no desaparecerá. Que hay muchas cosas que una máquina no puede hacer y que solo un buen profesional puede desarrollar. Por tanto creo que el camino está en la especialización y en la profesionalidad. Eso sí, considero que somos muchos y que solo permanecerán los mejores.



ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Áreas básicas de gestión en las agencias de viajes.....	10
Figura 2: Distribución porcentual de actividades según las áreas básicas de gestión.....	10
Figura 3: Organigrama funcional de una "Agencia de viajes pequeña".....	11
Figura 4: Organigrama funcional de una "Agencia de viajes mediana".....	11
Figura 5: Organigrama funcional de una agencia Mayorista – Minorista.....	12



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de agencias de viajes en España.....	16
Gráfico 2: Cierres de las agencias de viajes en España.....	16
Gráfico 3: Agentes de viajes afiliados a la Seguridad Social.....	17
Gráfico 4: Importe anual de compras online en España.....	20
Gráfico 5: Productos comprados online.....	22
Gráfico 6: Facturación anual de las Agencias de viajes online.....	28
Gráfico 7: Evolución del tráfico aéreo según el tipo de mercado.....	30
Gráfico 8: Evolución del tráfico aéreo de pasajeros según el tipo de compañía: Tradicional y Low cost.....	31
Gráfico 9: Evolución del tráfico de pasajero en España de las principales compañías aéreas de nuestro país.....	32
Gráfico 10: Importancia de los diferentes canales de compra de un billete de avión.....	33
Gráfico 11: Compra de billetes por internet teniendo en cuenta la edad.....	33
Gráfico 12: Evolución de las franquicias en España desde el año 2010 según número de enseñas.....	42
Gráfico 13: Evolución de las franquicias en España desde el año 2010 según número de establecimientos.....	42
Gráfico 14: Evolución de las franquicias en España desde 2010 según su facturación anual.....	43
Gráfico 15: Evolución de las franquicias en España a partir de 2010 según número de empleados.....	43
Gráfico 16: División de oficinas propias y franquicias de las principales agencias en España.....	49
Gráfico 17: Estructura de las agencias de viajes en Cantabria.....	61
Gráfico 18: Representación de principales agencias dentro de su grupo.....	61

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Evolución de las franquicias en el sector de agencias de viajes.....	41
Tabla 2: Tipos de agencias de viajes en Cantabria.....	63
Tabla 3: Representación de Grandes grupos.....	63
Tabla 4: Representación de cada producto en el total de la venta.....	65
Tabla 5: Factores que más influyen en la decisión de compra de un cliente.....	66
Tabla 6: Tipos de canales de venta.....	66



BIBLIOGRAFÍA

Airmet, Grupo, (2015) "Quienes somos" [En Línea] disponible en: <https://www.grupoairmet.com/airmet/corp/web/#quienessomosbueno> [Accesado 26 de agosto de 2015]

Albert Piñole, I., (1999). *Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Alonso Guijarro, S., (2015) "Dos nuevas herramientas para el trabajo de las agencias" en *Revista Savia* [En Línea] Junio 2015, disponible en: <http://www.revistasavia.com/economia/dos-nuevas-herramientas-para-el-trabajo-de-las-agencias/> [Accesado el 15 de julio de 2015]

Alonso, R., (2015) "La tecnología gana presencia en la compra de servicios turísticos" en *Revista Savia* [En Línea] Abril 2015, disponible en: <http://www.revistasavia.com/economia/la-tecnologia-gana-presencia-en-la-compra-de-servicios-turisticos/> [Accesado el 15 de julio de 2015]

Amadeus España y ACAV, (2012). "Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas" disponible en: [file:///C:/Users/Javi/Downloads/PrimerInformeEstrategicoAAVV_AmadeusACAV%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Javi/Downloads/PrimerInformeEstrategicoAAVV_AmadeusACAV%20(7).pdf) [Accesado el 25 de junio de 2015]

Amadeus y ACAV, (2009). "Dimensionamiento y análisis del sector de agencia de viajes y su comportamiento ante la crisis" en *Revista Hosteltur* [En Línea] 2009, disponible en: <http://static.hosteltur.com/web/uploads/2009/11/fd623cdf610697d5.pdf> [Accesado el 12 de julio de 2015]

Área de Estudios Estratégicos y Análisis de Mercado, (2014). "Coyuntura de las compañías en el mercado aéreo en España" en *Subdirección General de Transporte Aéreo* [En Línea] Octubre 2014, disponible en: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9EDF072A-34EA-41C0-B8D5-69CBFB438AF4/127317/CoyuncompmercdaereoEspseptiembre2014.pdf> [Accesado el 27 de julio de 2015]

Atrápalo, (2015). "Quienes somos" en *Atrapalo.com* [En Línea] disponible en: http://www.atrapalo.com/?gclid=CjwKEAjpUvSvBRDSkaes4OasuEESJACfwIc_72XfaywK90F4jUdOg04G3t5WN_w1dAm-QTjqk8N5YBoChl3w_wcB [Accesado el 28 de julio de 2015]

Azul Marino, (2015). "Conócenos" [En Línea], disponible en: <http://viajesazulmarino.com/blog/conocenos> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Barceló, (2014). "Memoria anual 2014" [En Línea], disponible en: http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/Images/barcelo-hotels-resorts-memoria-anual-201430-165531.pdf [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Borja de, Luis y GOMÍS, Joan (2009). El nuevo paradigma de la intermediación turística. Madrid, Pirámide

C.H. (2014). "Competencia deja en suspenso el expediente a los grupos de gestión" en *Preferente.com* [En Línea] Julio 2014, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/tradicionales/competencia-deja-en-suspenso-el-expediente-a-los-grupos-247825.html> [Accesado el 3 de julio de 2015]

C.H. (2014). "Grupos de gestión: cierres, fusiones y una multa próxima" en *Preferente.com* [En Línea] Mayo 2014, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/tradicionales/grupos-de-gestion-cierres-fusiones-y-una-multa-en-camino-246700.html> [Accesado el 3 de julio de 2015]

C.H., (2013). "Los grandes grupos de gestión han perdido hasta 600 oficinas" en *Preferente.com* [En Línea] Marzo 2013, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/los-grandes-grupos-de-gestion-han-perdido-hasta-600-oficinas-237556.html> [Accesado el 3 de julio de 2015]

Canalis, X., (2014). "Las 20 palabras que cambiaron la historia del turismo" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Marzo 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/144910_20-palabras-cambiaron-historia-turismo.html [Accesado 1 de julio de 2015]

Carrefour Viajes (2015). "Quiénes somos" [En Línea], disponible en: <http://blogviajescarrefour.com/quienes-somos> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Cedrés, N., (2009). "Las agencias online ralentizan su crecimiento" en *Hosteltur*. Ranking HOSTELTUR de facturación de agencias online. Mayo 2009, pp. 34-35.

Conecta Turismo S.L., (2015). "Aumenta la venta online de servicios turísticos de cara al verano" en *ConectaTurismo.com* [En Línea] Junio 2015, disponible en: <http://www.conectaturismo.com/todo-sobre-agencias-de-viajes/aumenta-la-venta-online-de-servicios-turisticos-de-cara-al-verano/> [Accesado el 20 de julio de 2015]

Crear-Empresas, (2015). "Contratos frecuentes en la empresa: Las franquicias" en *Crear-Empresas* [En Línea] Julio 2015, disponible en: <http://www.crear-empresas.com/franquicias> [Accesado el 1 de julio de 2015]

De la Rosa, Jose Manuel, (2015). "Los costes de intermediación se sitúan entre el 10 y 20%" en *Resvista Hosteltur* [En Línea] 25 de abril de 2015, disponible en: http://www.hosteltur.com/110802_costes-intermediacion-se-situan-10-20.html [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Easyjet, (2015). "Historia" en *Easyjet.com* [En Línea] disponible en: <https://careers.easyjet.com/es/sobre-easyjet/historia/> [Accesado el 28 de julio de 2015]

eDreams, (2015). "Una historia de éxito" en *eDreams.com* [En Línea] disponible en: <http://www.edreams.es/edreams/espanol/pressroom/notas/fact.pdf> [Accesado el 23 de julio de 2015]

Efecom, (2014). "Bravofly Rumbo Group compra su rival Lastminute.com por 96,4 millones" en *Diario electrónico El Confidencial* [En Línea] Diciembre 2014, disponible en: <http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2014-12-16/bravofly-rumbo-group-compra-su-rival-lastminute-com-por-96-4-millones-447557/> [Accesado el 23 de julio de 2015]

Eroski, (2015). "Quienes somos" [En Línea], disponible en: <http://www.eroski.es/conoce-eroski/quienes-somos> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

ESADE, (2011). "ODIGEO anuncia el nacimiento del primer grupo europeo de agencias de viajes online en Matins ESADE" en *ESADE en red* [En Línea] Diciembre 2011, Barcelona, disponible en: <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/news> [Accesado el 21 de julio de 2015]

Europa Press, (2006). "Spanair propone bajar al 1% la comisión fija a las agencias de viajes y aportar incentivos variables" en *eEconomista.es* [En Línea] Diciembre 2006, disponible en: <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/118988/12/06/Economia-Empresas-Spanair-propone-bajar-al-1-la-comision-fija-a-las-agencias-de-viajes-y-aportar-incentivos-variables.html#.Kku8WOc4Mrdw1mL> [Accesado el 28 de julio de 2015]

Europa Press, (2014). "La quiebra del grupo Marsans" en *Europa Press* [En Línea] Octubre 2014, disponible en: <http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-quiebra-grupo-marsans-20141001144138.html> [Accesado el 25 de junio de 2015]

Europa Press, (2015) "Orizonia saca a subasta 51 lotes de marcas, nombres comerciales y dominios del grupo turístico" en *Europa Press* [En Línea] Enero 2015, Palma de Mallorca, disponible en: <http://www.europapress.es/illes-balears/noticia-orizonia-saca-subasta-51-lotes-marcas-nombres-comerciales-dominios-grupo-turistico-20150102130400.html> [Accesado el 1 de julio de 2015]

Exceltur, (2007). "Exceltur avisa de la desaceleración del sector turístico en España" en *CincoDias.com* [En Línea] Julio 2007, Madrid, disponible en: <http://exceltur.org/wp-content/uploads/adjuntos/JUL42.pdf> [Accesado el 23 de julio de 2015]

Globalia, (2015). "Presentación" [En Línea] disponible en: <http://www.globalia.com/es/elgrupo> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Hermosilla, D., (2015). "Las OTAs de viajes online en España, un mercado en ebullición" en *Observatorio eCommerce* [En Línea] Enero 2015, disponible en: <http://observatorioecommerce.com/las-ota-de-viajes-online-en-espana-un-mercado-en-ebullicion/> [Accesado el 20 de julio de 2015]

Hierro, C., (2012). "Guerra de precios en agencias: una espiral que aboca al cierre" en *Revista Preferente.com* [En Línea] Noviembre 2012, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/tradicionales/guerra-de-precios-en-agencias-una-espiral-que-aboca-al-cierre-234965.html> [Accesado el 25 de julio de 2015]

Hinojosa, V. et al., (2013) "Las 20 tendencias tecnológicas que transformarán el turismo" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Octubre 2013, disponible en: http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/10/REPORTAJE-Las_20_tendencias_tecnologicas_que_transformaraEn_el_turismo.pdf [Accesado el 22 de julio de 2015]

Hosteltur, (2015). "Intermediación: nuevo ciclo a la vista" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Junio 2015, disponible en: http://www.hosteltur.com/111298_intermediacion-nuevo-ciclo-vista.html [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Icecilia, (2012). "Uno de cada cuatro españoles compra por internet un 12,5% más que en 2010" en *Estudio Online Business School* [En Línea], disponible en: <http://www.obs-edu.com/noticias/comercial/uno-de-cada-cuatro-espanoles-compra-por-internet-un-125-mas-que-en-2010-segun-el-informe-de-online-business-school/> [Accesado 2 de julio de 2015]

Icecilia, (2014). "El comercio electrónico en España crece un 22,5% en el último año" en *Estudio Online Business School* [En Línea], 2014, disponible en: <http://www.obs-edu.com/noticias/informe/el-comercio-electronico-en-espana-crece-un-225-en-el-ultimo-ano/> [Accesado 2 de julio de 2015]

INE, (2006). "La actividad turística consolida su tónica positiva en 2005 y su demanda final equivale al 11% del PIB" en *Estudios del Instituto Nacional de Estadística* [En Línea] Mayo 2014, disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np439.pdf> [Accesado el 1 de julio de 2015]

ITH y Segittur, (2015). "Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España" *Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas S.A.* [En Línea] Junio 2015, disponible en: <http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Impacto-de-la-Innovacin-y-las-nuevas-tecnologas-en-los-hbitos-del-tu-.pdf> [Accesado el 15 de julio de 2015]

Logitravel, (2015). "Quiénes somos" en *Logitravel.com* [En Línea] disponible en: <http://www.logitravel.com/bloglogi/about.aspx> [Accesado el 28 de julio de 2015]

Marín, A., (2012). "El crecimiento en la industria turística en turismo" en *Wiki EOI* [En Línea] Abril 2012, disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_crecimiento_en_la_industria_turistica_en_Turismo [Accesado el 12 de agosto de 2015]

Merino, P.P., (2015). "Travelgenio aumenta su facturación hasta los 344 millones de euros en 2014" en *Ecommercenews* [En Línea] Marzo 2015, disponible en: <http://ecommerce-news.es/actualidad/travelgenio-alcanza-una-facturacion-de-344-mme-23636.html#> [Accesado el 19 de julio de 2015]

Muñiz, R., (2015). "Marketing en el siglo XXI: La distribución. Mercado y clientes" en *CEF.-Marketing XXI* [En Línea] 5ª Edición, Julio 2015, disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm> [Accesado el 1 de julio de 2015]

Nautalia, (2015). "¿Quiénes somos? [En Línea] disponible en: <http://www.nautaliaviajes.com/informacion/nautalia.htm> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

NEXO, Grupo, (2013). "Consecuencias de otra quiebra" en *Revista Nexotur.com* [En Línea] Abril 2013, disponible en: <http://www.nexotur.com/consecuencias/otra/quiebra/57606/> [Accesado el 22 de junio de 2015]

NEXO, Grupo, (2015). "Consecuencias de otra quiebra" en *Revista Nexotur.com* [En Línea] Febrero 2015, disponible en: <http://www.nexotur.com/nuacutemero/agencias/viajes/licencia/iata/se/reduce/mitad/si/ete/antildeos/mercado/espantildeol/74306/> [Accesado el 12 de julio de 2015]

Nuba Viajes, (2015) "Origen e historia: Los Nuba" [En Línea] disponible en: <http://nuba.net/origen-historia/> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

ONTSI, (2013). "Estudio sobre el comercio electrónico B2C 2012" [En Línea] Octubre 2013, disponible en: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_ecomm_2013.pdf [Accesado el 1 de julio de 2015]

ONTSI, (2014). "Informe anual de la sociedad en red 2013" *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la sociedad de la información* [En Línea] Julio 2014, Madrid, disponible en: http://www.eualtamira.otcan.es/moodle/file.php/95/004-biblioteca_harvard_estilo.pdf [Accesado el 15 de julio de 2015]

Preferente, Grupo, (2012). "Las catorce grandes operaciones turísticas en la historia reciente de España" en *Revista Preferente.com* [En Línea] Diciembre 2012, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/las-principales-operaciones-de-empresas-turisticas-en-espana-235267.html> [Accesado el 10 de julio de 2015]

Ramón Vilarasau, D., (2015). "Iberia considera socios y no competidores al resto de canales de venta, afirma Víctor Moneo" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2015, disponible en: http://www.hosteltur.com/110970_iberia-resto-canales-venta-son-socios-no-competidores-afirma-victor-moneo.html [Accesado el 28 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2002). "Edreams y Rumbo encabezan el Ranking de facturación de Hosteltur de agencias online" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2007, disponible en: http://www.hosteltur.com/41331_edreams-rumbo-encabezan-ranking-facturacion-hosteltur-agencias-online.html [Accesado el 25 de junio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2007). "Air Europa estudia una comisión dinámica para las agencias, en lugar del 1% fijo" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Junio 2007, disponible en: http://www.hosteltur.com/43113_air-europa-estudia-comision-dinamica-agencias-lugar-1-fijo.html [Accesado el 28 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2007). "eDreams y Rumbo encabezan el Ranking de facturación Hosteltur de agencias online" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2007, disponible en: http://www.hosteltur.com/41331_edreams-rumbo-encabezan-ranking-facturacion-hosteltur-agencias-online.html [Accesado el 25 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2008). "Orizonia compra el 50% de Rumbo a Amadeus" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Enero 2008, disponible en: http://www.hosteltur.com/49895_orizonia-compra-50-rumbo-amadeus.html [Accesado el 20 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2009). "Tres online entre las diez primeras agencias online del mercado español" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2009, disponible en: http://www.hosteltur.com/60729_tres-online-diez-primeras-agencias-mercado-espanol.html [Accesado el 15 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2011). "Nautalia no va a posicionarse a base de precio" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2011, disponible en: http://www.hosteltur.com/175300_nautalia-no-va-posicionarse-base-precio.html [Accesado el 10 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2012). "La posible desaparición de los fees causa expectación en los agentes de viajes" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Enero 2012, disponible en: http://www.hosteltur.com/158390_posible-desaparicion-fees-causa-expectacion-agentes.html [Accesado el 27 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2012). "Las grandes agencias acuden a la franquicia para crecer" en *Revista Hosteltur* [En Línea] 14 Abril 2012, disponible en: http://www.hosteltur.com/178130_grandes-agencias-acuden-franquicia-crecer.html [Accesado el 25 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2012). "Las grandes agencias acuden a la franquicia para crecer" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2012, disponible en: http://www.hosteltur.com/178130_grandes-agencias-acuden-franquicia-crecer.html [Accesado el 25 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2012). "Ranking Hosteltur de Agencias Online: siguen creciendo por encima de las grandes redes" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2012, disponible en: http://www.hosteltur.com/183520_ranking-hosteltur-agencias-online-siguen-creciendo-encima-grandes-redes.html [Accesado el 23 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2012). "Viajes Carrefour se propone aumentar su red un 65% y llegar a las 700 agencias" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Enero 2012, disponible en: http://www.hosteltur.com/162400_viajes-carrefour-se-propone-aumentar-su-red-65-llegar-700-agencias.html [Accesado el 8 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2013). "¿Tiene futuro el modelo de los grandes grupos verticales?" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2013, disponible en: http://www.hosteltur.com/153830_tiene-futuro-modelo-grandes-grupos-verticales.html [Accesado el 12 de agosto de 2015]

Rosa de la, J.M., (2013). "La quinta oleada de cierres deja el sector con 8000 agencias" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Marzo 2013, disponible en: http://www.hosteltur.com/140850_quinta-oleada-cierres-deja-al-sector-8000-agencias.html [Accesado el 22 de junio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2013). "Competencia ve posibles obstáculos en turoperación en la operación Globalia-Orizonia" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Febrero 2013, disponible en: http://www.hosteltur.com/133690_competencia-ve-posibles-obstaculos-turoperacion-operacion-globalia-orizonia.html [Accesado el 23 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2013). "El trabajo de agente de viajes es considerado uno de los 8 más inútiles por una consultora de empleo" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Agosto 2013, disponible en: http://www.hosteltur.com/164400_trabajo-agente-viajes-es-considerado-uno-ocho-inutiles-consultora-empleo.html [Accesado 26 de agosto de 2015]

Rosa de la, J.M., (2013). "Las grandes agencias del mercado español facturaron 7500M€, un 5% menos" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Junio 2013, disponible en: http://www.hosteltur.com/155920_grandes-agencias-mercado-espanol-facturaron-7500-m-5-menos.html [Accesado el 25 de junio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2013). "Nadie se acuerda de los 10.000 despidos y 4.000 cierres de agencias pequeñas" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Marzo 2013, disponible en: http://www.hosteltur.com/138610_nadie-se-acuerda-10000-despidos-4000-cierres-pequenas-agencias.html [Accesado el 2 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2013). "Orizonia: las verdaderas razones de su quiebra salen a la luz" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Octubre 2013, disponible en: http://www.hosteltur.com/119070_orizonia-verdaderas-razones-su-quiebra-salen-luz.html [Accesado el 25 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2014). "Crisis: ¿Quiénes quedaron atrás?" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Enero 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/132480_crisis-quienes-quedaron-atras.html [Accesado el 25 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2014). "El grupo Barceló vuelve a la turoperación ganando un 600% más" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Julio 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/161610_grupo-barcelo-vuelve-turoperacion-ganando-600.html [Accesado el 10 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2014). "Globalia es el único grupo vertical de Europa" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Enero 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/131940_hidalgo-globalia-es-unico-grupo-vertical-europa.html [Accesado el 12 de agosto de 2015]

Rosa de la, J.M., (2014). "Lo más vendido en internet: viajes y libros" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Marzo 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/145090_lo-vendido-internet-viajes-libros.html [Accesado el 15 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2014). "Ranking Hosteltur de Agencias Online" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/153550_ranking-hosteltur-agencias-online.html [Accesado el 23 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2014). "Ranking Hosteltur de agencias online" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/153550_ranking-hosteltur-agencias-online.html [Accesado el 25 de junio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2014). "Viajes el Corte Inglés reduce su rentabilidad un 50% en cinco años" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Septiembre 2014, disponible en: <http://www.hosteltur.com/171140-viajes-corte-ingles-reduce-su-rentabilidad-50-cinco-anos.html> [Accesado el 11 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Cuatro online entre las 10 primeras agencias españolas" en *Revista Hosteltur* [En Línea] disponible en: http://static.hosteltur.com/web/uploads/2011/06/Ranking_Hosteltur_agencias_de_viajes.p [Accesado el 15 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Foro turístico Hosteltur: intermediación, precio y valor del turismo" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/110926-foro-turistico-hosteltur-intermediacion-precio-valor-turismo.html> [Accesado el 15 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Grandes redes y OTA crecen" en *Hosteltur. Ranking HOSTELTUR de agencias de viajes*. Junio 2015, pp. 32-33.

Rosa de la, J.M., (2015). "La división de Viajes Barceló cada vez más atractiva para posibles inversores" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/110607-division-viajes-barcelo-cada-vez-atractiva-posibles-inversores.html> [Accesado el 10 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Las agencias presenciales venden solo el 5% del total de vuelos low cost" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/111266-agencias-presenciales-venden-solo-5-total-vuelos-low-cost.html> [Accesado el 20 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Las OTA españolas crecen en mercados internacionales" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/110552-ota-espanolas-crecen-mercados-internacionales.html> [Accesado el 21 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Las tendencias de viaje que dominarán en 15 años" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/110772-tendencias-viaje-dominaran-15-anos.html> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Los costes de intermediación se sitúan entre el 10 y 20%" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/110802-costes-intermediacion-se-situan-10-20.html> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Nautalia abandona los números rojos y factura 240M €" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Febrero 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/195290-nautalia-abandona-numeros-rojos-factura-240m.html> [Accesado el 11 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Ranking Hosteltur de agencias de viajes" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2015, disponible en: <http://www.hosteltur.com/110896-ranking-hosteltur-agencias-viajes.html> [Accesado el 1 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Subías: B de travel Brand no es una ruptura" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Mayo 2015, disponible en: http://www.hosteltur.com/110969_subias-b-the-travel-brand-no-es-ruptura.html [Accesado el 10 de julio de 2015]

Rosa de la, J.M., (2015). "Viajes Carrefour potencia el comienzo de la reserva en internet y el pago en la agencia" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Enero 2015, disponible en: http://www.hosteltur.com/194370_viajes-carrefour-potencia-comienzo-reserva-internet-pago-agencia.html [Accesado el 8 de julio de 2015]

Rumbo, (2015). "Dossier de prensa" en *Rumbo.es* [En Línea] disponible en: <http://www.rumbo.es/pictures/dossier-prensa.pdf> [Accesado el 22 de julio de 2015]

Sánchez-Silva, C., (2012). "Las agencias de viajes se desinflan" en el periódico El País [En Línea] Septiembre 2012, disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2012/09/07/actualidad/1347031124_225006.html [Accesado el 12 de julio de 2015]

Sercom, Grupo, (2015) "Quiénes somos" [En Línea] disponible en: http://www.gruposercom.com/publico/gruposercom_quienes_somos.htm [Accesado 26 de agosto de 2015]

Soria, L., (2006) "Iberia ahorrará 20 millones en 2007 si impone la `comisión 0´ a las agencias de viajes" en *elEconomista.es* [En Línea] Octubre 2006, disponible en: <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/86497/10/06/Economia-Empresas-Iberia-ahorrara-20-millones-en-2007-si-impone-la-comision-cero-a-las-agencias-de-viajes-.html#.Kku8YwKhyAByp9t> [Accesado el 27 de julio de 2015]

Star, Grupo, (2015). "Quiénes somos" [En Línea] disponible en: <http://www.grupostar.com/sites/web/content.asp?id=88A27BDE8BBC1309> [Accesado 26 de agosto de 2015]

Tormo Franchise Consulting, (2014). "Informe situación de la franquicia 2014" Madrid, disponible en: <http://www.tormofranchise.com/wp-content/uploads/2015/02/informe-de-la-franquicia-2014.pdf> [Accesado el 20 de junio de 2015]

Urrea, F., (2013). "El horizonte de los grupos de gestión tras el expediente" en *Preferente.com* [En Línea] Marzo 2013, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/el-horizonte-de-los-grupos-de-gestion-tras-el-expediente-237938.html> [Accesado el 3 de julio de 2015]

Urrea, F., (2013). "Grandes redes: las franquicias despuntan en ventas ante las propias" en *Preferente.com* [En Línea] Mayo 2013, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/grandes-redes-las-franquicias-venden-mas-que-las-propias-239329.html> [Accesado el 3 de julio de 2015]

Urrea, F., (2013). "Lo que está demostrando importar más que el precio en las agencias de viajes" en *Preferente.com* [En Línea] Marzo 2013, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/tribuna-lo-que-esta-demostrando-importar-mas-que-el-precio-en-las-agencias-237697.html> [Accesado el 5 de julio de 2015]

Urrea, F., (2014). "Las 3000 agencias de los grupos de gestión, caramelo para las franquiciadoras" en *Preferente.com* [En Línea] Febrero 2014, disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/unas-3-000-agencias-de-grupos-caramelo-para-franquiciadoras-244918.html> [Accesado el 3 de julio de 2015]

Valsan Viajes, (2015). "Conócenos" [En Línea], disponible en: <http://www.viajesvalsan.com/conocenos> [Accesado el 1 de septiembre de 2015]

Vargas, A., (2014). "Las OTA ganan por goleada a los turoperadores en España" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Junio 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/159650_ota-ganan-goleada-turoperadores-espana.html [Accesado el 20 de julio de 2015]

Vargas, A., (2014). "Las OTA ganan por goleada a los turoperadores en España" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Junio 2014, disponible en: http://www.hosteltur.com/159650_ota-ganan-goleada-turoperadores-espana.html [Accesado el 25 de junio de 2015]

Vargas, A., (2015). "Bravofly Rumbo cierra la adquisición de Lastminute" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Marzo 2015, disponible en: http://www.hosteltur.com/199920_bravofly-rumbo-cierra-adquisicion-lastminute.html [Accesado el 20 de julio de 2015]

Vargas, A., (2015). "Bravofly Rumbo se reorganizará bajo una marca principal tras integrar Lastminute" en *Revista Hosteltur* [En Línea] Abril 2015, disponible en: http://www.hosteltur.com/110523_bravofly-rumbo-se-reorganizara-marca-principal-integrar-lastminute.html [Accesado el 20 de julio de 2015]

Viajes El Corte Inglés, (2015) "Quiénes somos" [En Línea] disponible en: http://www.viajeselcorteingles.es/quienes_somos.html [Accesado 26 de agosto de 2015]

Wikipedia (2015). "Integración vertical" [En Línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n_vertical [Accesado el 20 de agosto de 2015]

Wikipedia (2015). "Pequeña y Mediana empresa" [En Línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa [Accesado el 5 de septiembre de 2015]

Wikipedia, (2015). "Ryanair" [En Línea] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ryanair> [Accesado el 27 de julio de 2015]

Wikipedia, (2015). "Vueling Airlines" [En Línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Vueling_Airlines [Accesado el 27 de julio de 2015]

Zafiro Tours, (2015). "¿Quiénes somos?" [En Línea] disponible en: http://www.zafiro tours.es/publico/zafiro_quienes_somos.shtm [Accesado el 1 de septiembre de 2015]





A. ESTRUCTURA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES TRADICIONALES DE CANTABRIA

1. Año de apertura de su sucursal

- a. Antes de 1980
- b. De 1981 a 1995
- c. De 1996 a 2010
- d. A partir de 2011

2. Según el estilo de propiedad y control ¿A qué tipo de agencia de viajes pertenece?

- a. Grandes grupos (señala el tipo)
 - o Grupo Vertical
 - o Grupo no turístico (hipermercados...)
 - o Grupo de franquicia pura
 - o Grupo de gestión
- b. Agencias independientes

3. ¿Cuántas personas trabajáis en la oficina?

- a. Una
- b. Dos
- c. De 3 a 4
- d. Más de 4

B. MEDIOS CON LOS QUE CUENTAN

4. ¿Cada empleado tiene su propio ordenador, cuenta de e mail...?

- a. Si
- b. No

5. ¿Qué medios técnicos utiliza para la gestión de sus reservas? Señale los 2 que más utilice.

- o Sistema GDS

- o Acceso propio a las páginas de reserva online de los proveedores
- o Acceso general a las páginas web (como cualquier usuario)
- o Sistema propio de reservas
- o E – Mail o reserva telefónica

6. ¿Cuenta con página web propia?

- a. Si
- b. No

7. En caso afirmativo, ¿Cuál es la función principal de dicha página web?

- a. Consulta y solicitud de información
- b. Reserva de productos y servicios

8. ¿Realiza gestiones de marketing y publicidad?

- a. Si
- b. No

9. En caso afirmativo, ¿qué tipo de publicidad es el que más utiliza? Señale 2.

- o Anuncios de prensa y radio
- o Buzoneo y reparto de flyers
- o Anuncios en TV
- o Anuncios en Internet
- o Stands en ferias
- o Cartas personalizadas a los clientes
- o Llamadas o envíos de e-mails y sms

C. TIPOS DE VENTA

10. ¿Qué tipo de cliente señalaría como su cliente principal?

- a. Cliente vacacional
- b. Cliente de empresa
- c. Cliente de grupos

11. Qué promedio de viajes realizan sus clientes al año?

- a. Menos de uno
- b. Uno al año
- c. Entre 2 y 4 al año
- d. Más de 4 al año

12. ¿Cuál sería la estancia media?

- a. Menos 1 semana
- b. De 1 semana
- c. De 2 semanas
- d. Más de 2 semanas

13. ¿Qué representación considera que tiene cada producto con respecto a su venta total?

	Menos 25%	Del 25 al 50%	Del 51 al 75%	Más 75%	El 100%
P Vacacional					
Sólo vuelo					
Sólo Hotel					
Alquiler coche					
Seguros					
Entradas					

14. Actualmente, ¿a qué factor cree que el cliente da más importancia? Señala 2

- a. Precio
- b. Asesoramiento
- c. Comodidad
- d. Al producto que le ofrecemos

Otros _____

15. ¿Qué representación tienen en su oficina los siguientes canales de venta?

	Menos del 25%	Del 25 al 50%	Del 51 al 75%	Más del 75%	El 100%
Venta presencial					
Venta online					
Venta telefónica					
Venta comercial					

D. SITUACIÓN ACTUAL. VALORACIÓN.

16. Valore la influencia que han ejercido los siguientes factores en su gestión:

	M	B	R	P	N
Exceso de oferta/Otras agencias					
Crisis económica					
Agencias de viajes online					
Compañías Low Cost					
Cambio de gustos					
Falta de corporativismo					
Intrusismo					

M=Mucho B=Bastante R=Regular P=Poco N=Nada

17. Califica su situación actual con respecto al pasado como: (Tendremos como punto de referencia los años 2008/2009, momento en el que se desarrollan estas amenazas).

- a. Mejor
- b. Igual
- c. Peor

E. VALORACIÓN DEL FUTURO

18. ¿Cuáles cree que pueden ser los productos vacacionales con más futuro para la agencia? Señala 2

Paquetes vacacionales	
Cruceros	
Viajes especializados a medida	
Viajes exóticos	
Viajes ofertados por internet	
Productos Low Cost	
Otros	

19. ¿Cómo ve el futuro de las agencias de viajes?

- a. Mejor
- b. Igual
- c. Peor

20. ¿Y el de su oficina?

- a. Mejor
- b. Igual
- c. Peor

¿Por qué?

21. Evalúe de 0 a 4 la viabilidad futura de las siguientes estrategias:

0=Muy poca 1=Poca 2=Media 3=Alta 4=Muy alta

	0	1	2	3	4
Especialización en un destino					
Segmentación de mercado					
Venta de grandes viajes					
Venta solo online					
Venta tradicional					

22. ¿Tiene algún proyecto o idea que considere buena para el futuro?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

NOTA: La presente encuesta es anónima. Los datos obtenidos son confidenciales y serán utilizados únicamente para el presente estudio sobre las agencias de viajes de Cantabria.