

**DIAGNÓSTICO, TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE FUTURO PARA
LAS AGENCIAS DE VIAJES
El caso del sector español**

Sergio Moreno Gil^{*}
Teresa Aguiar Quintana^{**}
Universidad Las Palmas de
Gran Canaria - España

Resumen: Pese a la indiscutible importancia de las agencias de viajes en el sector turístico, y su actual situación de incertidumbre, existe una manifiesta escasez de investigación al respecto en la literatura, destacando especialmente la falta de estudios dirigidos a analizar el escenario futuro de las agencias y posibles actuaciones a acometer. El presente trabajo realiza un estudio cualitativo abordando a dos metodologías complementarias: (1) dinámicas de grupos con los dos principales segmentos de mercado de la agencia de viajes: corporativo y vacacional, analizando sus motivaciones y percepciones y, (2) diversas entrevistas en profundidad con directivos y profesionales del sector, para analizar la percepción del cliente y posteriormente indicar algunas de las tendencias futuras que pueden acontecer en el sector. Finalmente, el trabajo indica una amplia gama de líneas de actuación a desarrollar por las agencias de viajes en España y líneas de investigación de utilidad para el sector.

PALABRAS CLAVE: agencias de viajes, España; estudio cualitativo/ motivaciones/ tendencias/ estrategias de éxito.

Abstract: State of the Art and Future Trends of the Spanish Travel Agencies. Besides the importance of travel agencies and their difficult situation to face the future in the tourism sector, there is a lack of research on travel agencies, the main trends influencing them and possible actions to improve their situation. This research develops a qualitative study based on two related methodologies: 1) focus groups with the main segments of the travel agencies: corporate and holidays, analyzing their motivations and perceptions, and 2) interviews with managers and experts to analyze the perception of the customers and then stress some of the main trends affecting this industry. Finally, and especially valuable due to the difficult situation of the travel agencies in Spain, the study develops some generic strategies to take into account for the travel agencies in Spain and also some future research topics useful for the industry.

KEY WORDS: travel agency; Spain; qualitative study; motivations; trends; successful strategies.

^{*} Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Las Palmas de Gran Canaria, España. E-mail: smoreno@dede.ulpgc.es.

^{**} Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Las Palmas de Gran Canaria, España. E-mail: taguiar@dede.ulpgc.es.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico en general y el sub-sector de las agencias de viajes en particular atraviesa actualmente una situación bastante compleja y delicada (Yesawich 1996) con un alto dinamismo, debido a factores tales como las innovaciones tecnológicas, la mayor exigencia por parte de los consumidores, el aumento de la competencia, posibles atentados terroristas, o los cambios en el sistema de distribución turística con conflictos entre canales y reducción de las comisiones por parte de las empresas oferentes. Ante esta situación las agencias de viajes deben analizar en profundidad el mercado y sus diferentes segmentos para determinar las posibles alternativas de actuación.

El presente estudio pretende abordar de manera cualitativa tanto desde la perspectiva del cliente como de los profesionales y expertos, diferentes aspectos críticos del subsector de agencias de viajes en España. Así, por una parte se analiza al consumidor y elementos como las motivaciones del usuario de la agencia de viajes, los beneficios buscados, su imagen, posibles frenos a su uso al igual que las asociaciones mentales referidas a las mismas. Este análisis se realiza tanto para el segmento de negocios de la agencia de viajes -uno de los segmentos que aporta mayor volumen y rentabilidad a las agencias de viajes- como para el tradicional segmento vacacional. Por otra parte, con este conocimiento más profundo del cliente se realizaron entrevistas en profundidad con expertos y directivos del sector a los que se hizo partícipe de las conclusiones previas para, indicar posteriormente las posibles tendencias que pueden marcar la futura evolución del sector. Finalmente se hace referencia a las diferentes estrategias de éxito posibles para las agencias de viajes en España.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La agencia de viajes es en la actualidad el principal agente de intermediación turística a escala mundial (Middleton 1997), siendo su rol como distribuidor quizás más significativo que el de otros intermediarios en diferentes industrias y productos (March 1994). En el mundo existen más de 70.000 agencias de viajes con 200.000 puntos de venta, 40.000 de los cuales se encuentran en Europa y aproximadamente 5.000 en España, actuando en una situación cercana a la de competencia perfecta (Bull 1994).

Sin embargo, pese a la importancia de la agencia de viajes en la distribución turística se le ha prestado una escasa atención por los investigadores, según constatan autores como Bitner y Booms (1982); Booms y Kendall (1989); Ritchie (1996) y Oppermann (1999), desviándose la atención hacia Internet como la gran estrella del futuro de la intermediación turística pero sin afrontarse el reto desde la perspectiva del aún hoy líder de la distribución turística, la agencia de viajes.

¿Qué siente y como perciben los principales segmentos de la agencia de viajes a la misma?
¿Cuáles son las principales tendencias futuras que deberán afrontar las agencias? y, aún más

importante ¿Cómo pueden hacer frente al futuro incierto las agencias de viajes para competir exitosamente? Existen varios trabajos desde la perspectiva de los clientes de las agencias de viajes (Capella y Greco, 1987; Hruschka y Mazanec, 1990; Snepenger, Meged, Snelling y Worral, 1990; Le Blanc, 1992; Gee, Makens, y Choy, 1997; Goldsmith y Litvin, 1999; Heide, Grønhaug, y Engset, Heide, M., Grønhaug, K., & Engset, M. 1999; Lam y Zhang, 1999; Heung y Chu, 2000; Moreno y Celis, 2003).

Estos trabajos tratan de mejorar el conocimiento sobre las actitudes, motivaciones y comportamientos de los clientes respecto a las agencias de viajes, como un requisito previo a la mejora del servicio que dichas agencias prestan a sus clientes. En cualquier caso, estos estudios únicamente se centran en determinados aspectos de la demanda y no plantean un análisis más global del sector en su conjunto, que más allá de las percepciones del cliente, también incluya las posibles tendencias y estrategias de éxito para el sector, siendo necesario, por tanto, realizar una mayor investigación cualitativa que pueda ahondar en los aspectos mencionados.

Por otra parte, un análisis sobre los usuarios de la agencia de viajes necesariamente ha de considerar los distintos segmentos de mercado existentes y sus diferencias. En este sentido, uno de los criterios de segmentación más empleados en el sector turístico es el que atiende al propósito de la visita o beneficio buscado. Algunos autores como Poon (1993), Cha y Uysal, (1995), y Middleton (1997), destacan este criterio como el más importante en el sector. Además, Haley (1968) resalta que este criterio es la razón básica que justifica la existencia de segmentos de mercado consistentes. La importancia de alcanzar un conocimiento más profundo de los clientes, descubriendo los perfiles motivacionales de los diferentes segmentos, se justifica porque los factores determinantes de la demanda son complejos y variados, dependiendo del motivo del viaje (Crouch, 1994). Por este motivo se consideró oportuno diferenciar entre el segmento vacacional y el de negocio.

En cuanto al contexto español, país en el que se sitúa el presente caso, es un sector muy fragmentado, y la situación es especialmente preocupante, ya que es uno de los países europeos con mayor número de agencias de viajes, y menor ratio de ventas por agencias (Moreno y Celis, 2003). La investigación sobre la agencia de viajes en España y pese a la aparición de algún trabajo como el de Bigné, Belloch, Martínez, y Miguel (1996) también es escasa. Así, no deja de ser ilustrativo que en el periodo de 1980 a 1995 sólo se realizaran dos trabajos relacionadas con la distribución turística que, siguiendo a Bigné et al. (1996), es quizá la variable del marketing mix del sector turístico que menor atención ha recibido por parte de los investigadores. Es escasa la atención que los investigadores han prestado a las empresas dedicadas a la intermediación, creación y distribución de ofertas turísticas en particular a las agencias de viajes (Esteban Talaya 2000).

METODOLOGÍA

Para la realización del presente estudio se desarrollaron dos metodologías complementarias: dinámicas de grupos con clientes y entrevistas en profundidad con expertos y directivos del sector. Para el primer caso se llevaron inicialmente a cabo 12 dinámicas de grupos donde se aseguró que estuvieran presentes personas que participaban por primera vez en este tipo de situaciones. Se escogieron personas de diferentes ámbitos y perfiles sociodemográficos de manera que se tuviese una adecuada representación de la población española. En cualquier caso, se buscaba más el enriquecimiento en comentarios y aportaciones motivacionales que dichas personas pudieran hacer que la representatividad de las mismas.

Todas las personas acudieron de forma voluntaria para hablar sobre su comportamiento y motivaciones en materia de viajes y como incentivo por su participación entraban en el sorteo de un viaje. El número de participantes osciló entre siete y once por dinámica y, en algunas reuniones, se mezclaron clientes actuales y no clientes de las agencias de viajes; mientras que en otras se prefirió tratar exclusivamente con clientes de negocios o vacacionales dadas sus especiales características. La duración aproximada de cada reunión fue de hora y media. Las reuniones se llevaron a cabo en salones de hoteles en horario de tarde, en las ciudades de Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, Palma de Mallorca y Las Palmas de Gran Canaria.

Por otra parte, para la segunda técnica metodológica, mediante entrevistas en profundidad se recogieron las opiniones de directores de distintas agencias de viajes (30) y expertos del sector (12) sobre los posibles escenarios futuros del sector.

Se realizaron dos entrevistas con cada directivo y experto. Inicialmente, y tras confirmar que habían leído las principales conclusiones de las dinámicas de grupos con los clientes que se les había facilitado con antelación, se le solicitó a los cuarenta y dos expertos entrevistados las posibles tendencias del sector para posteriormente alcanzar un consenso al respecto con el envío postal de su grado de acuerdo o desacuerdo con las tendencias identificadas. Se tomaron como tendencias del sector aquellas refrendadas por más un 70% de los entrevistados.

En una segunda entrevista con los mismos y, tras enviarles previamente un resumen de las principales tendencias identificadas por ellos, se les solicitó que identificaran las estrategias de actuación recomendadas para afrontar con éxito el futuro del sector en España. La duración media de las entrevistas fue de 65 minutos, oscilando las mismas entre los 34 y 108 minutos.

Finalmente, se les hizo llegar postalmente un resumen de todas las propuestas a la que contestaban indicando su acuerdo o desacuerdo con cada actuación recomendada. Se decidió que las actuaciones refrendadas por más del 70% de los participantes serían las indicadas para incluir como estrategias de actuación genéricas para el sector de agencias de viajes en España.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos, comentándose inicialmente las conclusiones de las dinámicas de grupos de los segmentos de negocio y vacacional, seguido de las tendencias del sector reflejadas por los directivos y profesionales entrevistados y concluyendo con las estrategias de actuación recomendadas.

Dinámicas de grupo. Segmento negocios

En este apartado se comentarán los resultados más importantes obtenidos a través de las discusiones de grupos en las que participaron los individuos pertenecientes al segmento de negocios, describiéndose los beneficios buscados al utilizar una agencia de viajes, los frenos y resistencias a su uso, valoración de diferentes aspectos del servicio, asociaciones realizadas respecto al negocio y sus servicios y otros elementos destacados.

Respecto a los beneficios buscados, los participantes coincidieron mayoritariamente en que los beneficios aportados por la agencia de viajes son comodidad, seguridad, tranquilidad, despreocupación, utilidad y confianza. Destacar que la gente joven también resaltaba el precio y ofertas, mientras que los clientes de mayor edad se mostraban más exigentes y valoraban más el ahorro de tiempo y la búsqueda de alternativas y soluciones. Este segmento de negocios es muy especial, pues los beneficios buscados no hacen referencia a una motivación explícita y manifestada de placer o deseo ego-lúdico, sino que son consecuencia del sistema socio económico, que obliga a viajar aunque no apetezca. En este sentido surgió la controversia de si la empresa debiera valorar las condiciones de familia para hacer viajar a sus empleados. Así, muchos jóvenes piensan que, contrariamente a lo que se puede creer, el sacrificio de viajar es similar entre ellos y los casados puesto que manifiestan la influencia de dichos viajes en su personalidad: "Te vuelves solitario y menos sociable", "Te aíslas como si escaparas de algo".

Por otra parte, el segmento de negocio manifiesta un componente racional y objetivo superior al del resto de segmentos lo que puede deberse a su trabajo y condiciones con una mayor lejanía del grupo de pertenencia y su círculo habitual donde el nivel del "yo" que interviene es el racional, calculador, poco emocional o impulsivo, orientado a la realidad. Así manifiestan comentarios del tipo "Las agencias suponen ahorro de tiempo, comodidad y cierta seguridad, aunque se les debe marcar la pauta". En cualquier caso, siempre da prioridad al componente tiempo tanto psicológico como cronológico: "Tiempo, puntualidad, rapidez, ganar, perder, esfuerzo, dinero". Asimismo, siempre manifiestan la necesidad de controlar para estar seguro, no fiándose del todo de la persona o la marca con lo cual la despreocupación no llega a ser total. Por consiguiente, su principal motivación es el servicio definido por atención, sensibilidad, adaptabilidad, confianza, seguridad y flexibilidad para los cambios. El valor humano es muy valorado: "Que sean capaces de ponerse en mi lugar",

“Que sepan lo que quiero”, “Que se interesen por mí”. El precio, aunque les interesa, se ve relegado a un segundo plano, dado que “La comodidad se ha de pagar”.

Por otra parte, y respecto a los principales frenos y resistencias manifestados por estos clientes, mientras que el discurso manifiesto y más consciente tiene un carácter más positivo, el discurso latente y subconsciente que se deriva de las asociaciones y proyecciones realizadas reviste un carácter más negativo con manifestación de temor, inseguridad y desconfianza ante posibles incumplimientos, falta de preocupación por ellos, desinformación, eludir la responsabilidad, rigidez y cambios constantes de personal. “Se pasan la pelota unos a otros”; “Ellos nunca se equivocan”; “Ni pueden dar por sentado que tu sabes algo”. Aunque la mayoría de las experiencias vividas son positivas el discurso de fondo es negativo y en muchas ocasiones producto de comentarios que han escuchado y de la influencia social de los grupos de pertenencia y referencia.

En cuanto a los comentarios sobre determinados aspectos del servicio, se comenzará con las percepciones sobre la información suministrada, con la que existe un problema manifiesto “Es poca, mala, engañosa, confusa, superficial, estándar y típica”, y es asociada a falta de profesionalidad y poca evolución del concepto de negocio. “No hacen nada por vender, sólo esperan allí” y es que “No todo es precio” y “Hay otras necesidades que cubrir”. Los casos de satisfacción con este aspecto son auténticas excepciones y responden a relaciones con personas concretas de la agencia que son valoradas muy positivamente. Los clientes consideran a las agencias de viajes más cómodas que útiles “La agencia de viajes obliga al cliente a que se adapte a ella, y no a la inversa”.

Respecto a la valoración de otras características del servicio, los conocimientos técnicos sobre el proceso de reserva, así como los productos y servicios son manifestados como escasos y confusos. Consideran que la agencia podría hacer mucho más por ellos dado que disponen de todo ese conocimiento e información, pero “la desidia del agente no ayuda”.

Es paradójico que se padezca cierta angustia cuando lo que realmente buscan es tranquilidad y seguridad, pero “Muchas veces utilizo la agencia porque no me queda más remedio”. La agencia es pues identificada como una mera expendedora de billetes y servicios sueltos aunque saben que pueden hacer mucho más. Los clientes no quieren tener que preguntar, pero sí ser informados y recibir una relación más personalizada: “Que sepan lo que quiero y reciba información, pero no ser bombardeado con encuestas y folletos. Eso no es”. La falta de profesionalidad -entendida ésta como falta de formación y perfeccionamiento, escasa atención en la prestación del servicio, reducido conocimiento, sin actitud, ni aptitud- es vista como el problema más significativo y conflictivo. Deben conocer lo que venden y “Ser primero vendedores y después técnicos”, porque “Ese sabe ponerse en tu piel y conoce lo que quieres y no darte folletos que ni siquiera ellos conocen”.

Finalmente, la asociación realizada por los clientes respecto a varios elementos de la agencia es bastante significativa. Así, por ejemplo, la ubicación de la agencia carece casi por completo de

importancia para este segmento; el tamaño de la agencia no es un aspecto muy importante, aunque normalmente trabajan con grandes agencias cuyas marcas les confiere más seguridad, profesionalidad y estructura en origen y destino “Si son grandes, al menos sabes que puedes reclamar y te harán caso”; la especialización de la agencia en este segmento es muy valorada, puesto que consideran que se ajustarán mejor a sus necesidades únicas. Asimismo, la persona (el agente de viajes) es mucho más importante que la organización y es realmente la que fideliza aunque también puede ser contraproducente en la medida de que “Al conocerte abusan de ti y o se olvidan de tus necesidades porque tu seguirás ahí o te meten productos caros sin más”. Respecto a la imagen de la agencia y sus marcas, ésta no se obtiene de forma precisa de manera que los productos son los que tienen el protagonismo: billetes de avión, hoteles, etc. y las agencias son vistas como meras expendedoras.

Otros aspectos puestos de manifiesto por los clientes de negocio es no conocer sus derechos y tratan de prevenir en la medida de lo posible el pago mediante tarjeta de crédito por motivo de seguridad ante lo que pueda pasar. Por otra parte, se presenta un manifiesto desagrado hacia la práctica de muchas agencias de sondear o a las empresas, secretarías, etc. sobre la agencia con la que trabaja la empresa porque “Demuestra poca capacidad”, “No es de profesionales” y “No me gusta eso”.

Como conclusión, el comportamiento del cliente se fundamenta en una decisión racional y poco impulsiva donde se busca servicio y se es adverso al riesgo por lo que no hay interés en cambiar de agencia. El origen de la elección de compra es normalmente por la relación establecida, primero personal y luego con la agencia, así como ofertas específicas de la agencia o de sus productos.

Dinámicas de grupo. Segmento vacacional

Este segmento está compuesto por un grupo homogéneo de individuos, si bien se encuentran diferencias que se explican fundamentalmente por variables de edad y nivel socio-económico. En este apartado se comentarán los resultados más importantes obtenidos a través de las discusiones de grupos en las que formó parte el cliente vacacional, describiéndose los beneficios buscados al utilizar una agencia de viajes, los frenos y resistencias a su uso, valoración de diferentes aspectos del servicio y, asociaciones realizadas respecto al negocio y sus servicios.

Desde un primer instante se denota que, a diferencia del cliente de negocio, el contexto motivacional de estos clientes respecto al servicio es mucho más emocional. La necesidad que da origen al deseo puede ser altamente placentera pero también frustrante (como se demuestra con muchos ex-usuarios) y donde participan muchos elementos dinamizadores como son los sueños, fantasías, asociaciones, proyecciones, imitación, conocimiento, etc. En cualquier caso, el estímulo es para este segmento de gran intensidad.

Respecto a los beneficios buscados se destaca la homogeneidad y la búsqueda de placer, disfrute, juego, fantasía, posesión, conocimiento y sentido del viaje son muy significativos. En este sentido es precisamente en esos aspectos en los que radica el poder de seducción y donde debería de hacer énfasis la agencia de viajes. Asimismo, se trata de una inversión muy importante para el cliente ya que realiza un esfuerzo económico significativo acompañado de decisiones conflictivas y elementos de disonancia cognitiva lo que explica la cautela y reticencia que muestra el cliente hacia la agencia y su deseo de "Que todo salga como lo he soñado". Se espera recordar ese viaje para siempre. Recordar que pocos productos como los viajes se comentan y comparten tanto después de su uso (pases de fotos y videos con amigos, entrega de regalos y souvenir, etc.) siendo el viaje un producto de gran interacción social. Por tanto, las necesidades básicas que el cliente de la agencia desea satisfacer son de recreo y placer, seguridad y protección, comodidad y bienestar, contacto y afecto, y curiosidad.

En cuanto a las diferencias por segmentos no se detectó ninguna en función de la zona geográfica pero sí por edad. Así, el segmento de mayor edad se mueve principalmente por los precios y ofertas y son los menos exigentes, quizás por su reducido nivel de experiencia y bajas expectativas previas. Por el contrario, el segmento de jóvenes entiende que si bien el precio sigue siendo el factor prioritario la relación calidad precio debe ser equilibrada, son más independientes y supeditan calidad del alojamiento y comodidades al precio "Que sea un sitio limpio y digno. Luego con imaginación uno se lo monta divertido".

Respecto a los frenos y resistencias manifestados, el problema principal es una falta de satisfacción de las necesidades no cubriéndose las expectativas respecto a la confianza, despreocupación, cumplimiento, información útil y veraz, profesionalidad, atención, tiempos de espera, flexibilidad, o alternativas disponibles. Es muy generalizado el comentario de "Contratas una determinada calidad pero luego te encuentras con otra inferior" o "Parece que moleste cuando pides más información". La frustración del mal servicio es enorme "Por mucho que te devuelvan el dinero", y es vivida como una traición a sus esfuerzos y fantasías dando paso a la proyección de sentimientos negativos hacia la agencia de viajes con una asociación generalizada a todas las agencias, donde si además se considera el efecto del "boca-oído" se observa como la imagen de las agencias se encuentra perseguida por un aura de rechazo y engaño.

Por otra parte se debe señalar que no existe una percepción clara de la utilidad de la agencia de viajes aunque a veces se reconoce su utilidad. "No queda otro remedio que acudir a ellas". Hay un pensamiento global de que "No se ofrecen todas las alternativas posibles y el tipo de contrato y la letra pequeña son un engaño" para que la agencia se exculpe de responsabilidades. Asimismo, un gran número de no usuarios prefieren ignorar los servicios de la agencia por no perder lo que más valoran: anhelo de placer, libertad e independencia. Por lo tanto, buscan libertad de movimientos, espontaneidad e improvisación. "Aprendes mucho más si viajas sin la agencia" y estas utilidades las encuentran mejor en las oficinas de turismo de otros países, Internet y directamente con los

prestatarios. Otro grupo de clientes que no utiliza la agencia es por el tipo de viajes que realizan: visitas a familiares y amigos o a destinos muy poco complejos dentro del propio país o cercanos que son muy fáciles de organizar.

Respecto a la valoración de las características del servicio, el grado de conocimiento técnico del cliente sobre los posibles servicios que ofrece la agencia es bastante limitado. Además achacan esta situación a la agencia de viajes que no presenta suficiente información y ésta carece de validez y utilidad, donde la predisposición de la agencia hacia la información no es la más adecuada. Se critica que “Información no es igual a folletos” dado que éstos, si bien necesarios, son muy extensos y de poca calidad. “Yo no quiero kilos de folletos porque no tengo que saber más que ellos para que me ayuden”. Rara vez se recibe información más personalizada sobre las costumbres o gastronomía del lugar de vacaciones. El cliente busca que se le escuche y comprenda, recibir información detallada y un trato amable por parte de la agencia.

Finalmente, comentar la asociación realizada por los clientes respecto a varios elementos de la agencia. Respecto a la localización existe una satisfacción general dado el gran número de agencias que existe y se valora la existencia de alguna atracción concreta que atraiga hacia la misma. También se comenta la importancia de que se consideren sus hábitos de comportamiento y desplazamiento. En referencia al tamaño importa más el conocimiento de la persona de contacto que el tamaño de la agencia. En cualquier caso, las grandes se asocian a marca y seriedad, seguridad, distante y frialdad. Por otro lado, las pequeñas -especialmente por la gente joven- son vistas con más calidad humana, accesibilidad, especialización e ilusión. Respecto a la valoración de la calidad técnica y funcional, para la primera se valora negativamente los conocimientos de la agencia, las soluciones técnicas y el propio conocimiento técnico de los empleados mientras que la tecnología si es valorada positivamente. Respecto a la calidad funcional, no se valora positivamente la atención personalizada, la accesibilidad y actitud mientras que el comportamiento del personal consigue un aprobado. El doble papel del agente de viajes de gestión técnica y de relación flaquea especialmente en el segundo factor “Parece que no les interesase mantener a los clientes actuales”.

Respecto a la imagen de la agencia y sus marcas existe una impresión generalizada de que todas las agencias son iguales, con poca imagen de la marca. Así, si bien es cierto que prefieren que la agencia de viajes sea conocida, las califican de mercantilistas sin contar con una proximidad con el usuario y es la persona de contacto la que mantienen la relación y en la que depositan su confianza. Las asociaciones que se realizan con las agencias son con bancos (mercantilistas, letra pequeña, poder), seguridad social (colas, tiempos de espera, mal servicio) y supermercado (compras más que venden). La imagen ideal revelada contempla elementos tales como “Que sean especialistas en ti, calidad humana, fidelidad, globalidad, justicia, personalización, servicio 24 horas, protección, y profesionalidad”.

Como conclusión, se puede afirmar que en el proceso de compra existe un fuerte impulso inicial de búsqueda de deseo y gratificación, con apelaciones al placer hedonista, a la vez que un importante freno inicial que es el precio. Por tanto existen dos estímulos confrontados que llevan a una búsqueda importante de información que justifique la decisión a tomar, reforzándola y racionalizándola incluso una vez ya tomada dicha decisión.

Tendencias del sector manifestadas por los profesionales y expertos

A raíz de los comentarios de directores de agencias entrevistados y de los profesionales del sector en base a su conocimiento del sector, y al análisis de los comentarios de los clientes mostrados anteriormente se pueden pronosticar una serie de tendencias para el sector en los próximos años. En general, el futuro del sector es percibido como duro y difícil, con muchos cambios dentro de una adaptación evolutiva necesitando las agencias de cambios en su gestión y actuación para competir con éxito en el mercado. Entre las tendencias identificadas, se muestran a continuación las 14 más destacadas que se han distribuido en tendencias sobre la estructura del sector y tendencias sobre la comercialización:

1. Tendencias sobre la estructura del sector de las agencias de viajes y su oferta

- Aumento general de la presión competitiva y disminución del número de oficinas de agencias que se debe fundamentalmente a factores como el crecimiento del tamaño de los grandes grupos turísticos; la llegada de empresas ajenas al sector turístico (bancos, hipermercados, aseguradoras) que tratan de optimizar sus infraestructuras y carteras de clientes; la intensificación del contacto directo con el cliente que realizarán muchas empresas prestatarias, que ofrecerán servicios especiales a los clientes cuyo costo es inferior a la retribución de la agencia de viajes; una amplitud de posibilidades sustitutorias a la agencia de viajes (Internet, GDS, etc.) que, aunque aún en proceso de consolidación, significan un cambio importante en el sector.

- Una mayor concentración del mercado, con grandes grupos de agencias que se plantean una implantación cuando menos en el ámbito nacional para poder ser competitivas. Este fenómeno hará que las cadenas de agencias ostenten un poder de negociación que nunca antes habían tenido en el mercado. Además, estos grandes grupos de agencias se benefician de economías de escala que les reporta una gran ventaja competitiva frente a las agencias independientes.

- Se intensifican las agrupaciones de agencias independientes y su especialización: Así, por ejemplo en Estados Unidos de América la *Business Travel Contractors* trabaja con la finalidad de presionar a los oferentes, especialmente líneas aéreas, y obtener mejores condiciones de negociación. En Europa, la GEBTA, es una asociación para agencias de negocios que ya tiene un peso significativo en el sector. Asimismo, también habrá una mayor especialización entre las agencias independientes, centrándose algunas en nichos de mercado.

- Posible entrada de capital extranjero en el sector. Esto se producirá presumiblemente mediante la compra de alguna de las grandes cadenas nacionales ya implantadas que pasarán a formar parte de grandes grupos multinacionales.

- Disminución de los márgenes obtenidos y de la rentabilidad del negocio, lo que se debe fundamentalmente a dos factores: (1) La disminución de las comisiones que realizan las empresas prestatarias, llegando a eliminarse por completo en algunos casos y, (2) la reducción del precio medio de los paquetes turísticos unido al aumento de ventas de última hora con grandes descuentos que provoca una reducción del ingreso obtenido por reserva efectuada.

- Regulación menos restrictiva pero más proteccionista con el cliente. La actual regulación española de agencias impone barreras de entrada significativas en el sector, si bien la tendencia es hacia una mayor liberalización. Otro punto que se está intensificando es el de protección al cliente final con una responsabilidad solidaria de la agencia de viajes junto al prestatario.

- Ampliación de los servicios prestados a través del BSP (*Billing & Settlement Plan*) y GDS's que conformarán una amplia red de conexiones y sistemas integrados entre las empresas del sector.

- El agente de viajes pasará a ser un verdadero especialista y asesor de viajes, formado constantemente y mejor valorado en función de sus conocimientos. Las empresas tratarán de impedir la rotación y fuga de sus talentos. Es necesario destacar que actualmente los agentes presentan un alto nivel de rotación, se realizan escasos esfuerzos formativos por parte de las empresas, los salarios son reducidos, los empleados disponen de un conocimiento limitado de las nuevas tecnologías y reciben una saturación de información por parte de los oferentes que no son capaces de asimilar.

- Cambios en los clientes. A los identificados en las dinámicas de grupos los directivos y especialistas han añadido que los nuevos consumidores son multiconsumidores, tienen mayor conciencia medioambiental y están habituados al manejo de las nuevas tecnologías. Asimismo, la estacionalidad de sus vacaciones en España sigue siendo bastante marcada aunque la tendencia parece indicar una progresiva y lenta desestacionalización.

2. Tendencias sobre la comercialización de las agencias de viajes

- Una competencia en precios muy marcada, aspecto éste que se debe fundamentalmente a la escasa diferenciación del sector.

- Expansión de los denominados "hipermercados de viajes". Los principales grupos turísticos desarrollarán estos grandes centros en las afueras de la ciudad donde ofrecerán una amplia variedad de servicios siete días a la semana, aparcamiento, etc. Según estimaciones estos centros

pueden alcanzar el volumen de negocio de quince agencias tradicionales. Grupos como Airtours, con sus centros Holidayworld, y First Choice, con Holiday Hypermarkets, ya han desarrollado el concepto fuera de España.

- El desarrollo de las nuevas tecnologías. Las agencias han realizado cuantiosas inversiones en sistemas computerizados de reservas, CRM, marketing, etc. que permitirán, entre otros, un mejor conocimiento del cliente. Las nuevas tecnologías permiten un acceso rápido y económico a la información así como un acercamiento entre el prestatario y el cliente.

- La intensificación de la comercialización directa. Esto se aprecia claramente en las campañas realizadas por muchas entidades donde se insta al cliente a contactar directamente con la empresa prestataria. Esto obligará a las agencias de viajes a desarrollar una función de mayorista creando productos y comercializándolos directamente, así como a especializarse en segmentos o nichos muy concretos.

- Nuevas formas de distribución física de las agencias. Se separarán las zonas de *back office*, recepción, servicio personalizado de asesoramiento, área de servicios automatizados, zona de relax con demostraciones de los productos, etc. Se rediseñarán los procesos para optimizar el espacio a la vez que satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Estrategias recomendadas para el sector por profesionales y expertos

Finalmente, los diferentes directivos y expertos entrevistados, y una vez analizadas las conclusiones de las dinámicas de grupos y las tendencias identificadas por ellos mismos, hicieron una serie de recomendaciones sobre futuras estrategias de éxito a desarrollar por las agencias de viajes españolas. A continuación se presentan las 26 propuestas realizadas divididas en actuaciones sobre la comercialización, actuaciones sobre el producto o servicio ofrecido y actuaciones sobre la estructura organizativa y gestión.

1. Actuaciones centradas en la comercialización

- Potenciar el conocimiento de la marca. Que el usuario sea verdaderamente un cliente de la agencia y no del turoperador o de la empresa prestataria, ni tan siquiera cliente de un empleado concreto de la agencia dado el riesgo que esto supondría en caso de cambios de personal. El cliente decide acudir a una determinada agencia en función del valor recibido y esfuerzo realizado; y la marca de la agencia debe de aportar bastante al numerador de esa función.

- Dar a conocer a los diferentes segmentos de mercado las ventajas que ofrece la agencia de viajes para cada uno dado que en muchos casos se desconocen las mismas. Para ello

deben desarrollar un mayor enfoque de mercado comunicando el valor añadido que aportan al cliente.

- Las agencias independientes deben destacarle al cliente las características de su servicio de asesoramiento profesional con independencia de intereses de terceros dado que no pertenecen a ningún grupo o turoperador turístico, lo que les permitiría actuar con una mayor objetividad. A su vez conviene su integración en centrales de compra lo que le permitiría mejorar sus márgenes.

- Desarrollar un sistema de distribución que tenga en cuenta los factores psicológicos de sus clientes que los puede afectar como el patriotismo y el sentimiento hacia las empresas locales o regionales, lo que puede hacer desviar el consumo hacia algunas agencias y algunos productos concretos (caso común de las compañías aéreas de bandera).

- Desarrollar procedimientos de comunicación regulares, puntuales y rápidos con los clientes, apoyándose si es necesario en alianzas con otras empresas, lo que puede permitir a las agencias un mejor conocimiento de sus clientes. En este sentido, sería conveniente implementar un sistema de escaparates y merchandising más innovador y dinámico por parte de la agencia y mejoras en los CRM.

- Desarrollar una mayor relación social con su entorno inmediato, como convertirse en la agencia del barrio, del pueblo, del club, etc. que tiene su cartera de amigos, conocidos y clientes de siempre.

- Desarrollar acuerdos con empresas (que ya pueden ser clientes corporativos) para captar el vacacional de sus empleados haciendo ofertas especiales e, incluso, ofertas personalizadas para los periodos concretos en los que cada empleado dispone de vacaciones.

- Desarrollar acciones de ventas más agresivas y creativas. La imaginación y el desarrollo de acciones que no se fundamenten en el precio aún no han hecho eclosión en el sector. Sencillamente no es necesario ponerle un precio a todo elemento que figure en el escaparate. Por otra parte, la introducción de una gestión de *yield management* puede ayudar a una mejora de la gestión de descuentos, rappels y ofertas.

- Imponer al cliente gastos de gestión. Dicho cargo por operación o servicio debe fundamentarse en un aporte real de valor añadido ya sea de información, asesoramiento, oferta o cualquier otro servicio complementario.

- Potenciar la venta de otros productos relacionados como los seguros de viaje, guías o material específico que pueden aportar un beneficio extra a la agencia. Asimismo, la ampliación

del número de funciones y servicios que la agencia realiza actualmente también puede ser una alternativa válida.

- Obtener mejores rendimientos en la temporada alta, es decir, durante los periodos de Navidad, Semana Santa, verano y puentes o fines de semana largos. Estos periodos se descuidan a veces porque la alta actividad está garantizada, sin embargo, las agencias no obtienen durante los mismos todo el resultado que debieran con una gestión más optimizada.

- Diseñar distribuciones de las tiendas y puntos de venta que faciliten el proceso de la venta de productos con comodidad para el agente de viajes y el cliente y con unos procesos de trabajo integrados con la distribución física del mobiliario y resto del equipo. En este sentido, se debería evitar que un agente tuviera que levantarse de su asiento, o bien que un cliente se inclinara hacia delante para ver la pantalla de al computadora del agente.

- Aprovechar las nuevas posibilidades tecnológicas ya sea desarrollando una *web* propia, enlaces con otras *webs* importantes, integrándose en portales temáticos, o buscando alianzas con socios especializados en los aspectos tecnológicos que le puedan ser de utilidad. Se debe señalar aquí que conviene ser precavidos en la inversión en tecnología, debiéndose realizar las inversiones cuando su funcionamiento y rentabilidad ya estén probados. Por otro lado, la informatización de la empresa puede ayudar a sistematizar procesos disminuyendo el papeleo y mejorando la gestión de la información de clientes y proveedores. En cualquier caso, el uso intensivo de la tecnología nunca debe significar frialdad e inseguridad para el cliente sino que se debe complementar con el contacto humano, y la calidez y confianza que éste aporta.

2. Actuaciones centradas en el producto o servicio

- Deberán transformarse en verdaderos especialistas y asesores de viajes más que en expendedores de viajes a petición del cliente lo que exige un conocimiento profundo de sus productos. Se debe resaltar que no es lo mismo ser agente de viajes que consultor de viajes. Se trata de transmitir una mejor información y, sobre todo, cumplir lo prometido mostrando interés por el cliente.

- Es necesario intensificar el servicio en aquellas relaciones y contactos con los clientes en los que éstos se encuentren involucrados: el grado de implicación del cliente dependerá de la propia naturaleza del producto comprado (será mayor para un viaje lejano que para un simple billete aéreo), la situación del cliente (e.g.: una luna de miel), y la personalidad del cliente en sí. Por el contrario, en las situaciones de poca relación un servicio homogeneizado de corta duración y poco intensivo en asesoramiento puede ser suficiente. En este caso, la automatización es una solución interesante (e.g.: expendedores automáticos), dado que es

precisamente en estos servicios en los que el cliente no está dispuesto a pagar una comisión de gestión y donde la empresa puede liberarse de ejecutar acciones repetitivas.

- Se deberá mejorar la formación actitudinal y aptitudinal de los empleados, tanto funcional como del propio negocio turístico. Así, algunos aspectos como técnicas de venta, gestión del programa de reservas (Amadeus) o tratamiento de llamadas telefónicas son cruciales para la agencia. Los empleados representan la imagen de la agencia, y por tanto son uno de sus activos más valiosos.

- Conviene especializarse ya sea por producto, mercado o ambos para poder atender adecuadamente a sus clientes. En el caso de las grandes agencias la especialización departamental debe ser intensificada haciendo necesario contar con especialistas para cada producto y mercado. Es importante realizar una correcta selección de los clientes centrándose en aquellos que generan un volumen alto de ventas, con una rentabilidad adecuada y con niveles de fidelidad consistentes.

- Es necesario fomentar la diferenciación ya sea a través de la relación establecida con el cliente (e.g.: profesionalidad, disposición, seguimiento), la estructuración del servicio (e.g.: accesibilidad, disponibilidad, eficacia, rapidez), el ofrecimiento de productos propios muy especializados adaptados al cliente, etc.

3. Actuaciones centradas en la estructura organizativa y de gestión

- Aumentar la dimensión para obtener economías de escala ya sea en compras, imagen, formación, logística con proveedores, etc. El crecimiento se puede conseguir por expansión, adquisición, fusión, franquicia, agrupación o desarrollo vertical.

- Recortar costos de operación y estructura para lo cual es necesario un desarrollo de la contabilidad analítica en las empresas y reducción de algunos costos como los de comunicación, mensajería, etc. También debe ser analizada la aplicación de otras acciones como la de disminuir el cobro a través de tarjetas de crédito en favor de sistemas electrónicos de pago.

- Aumentar las ventas por empleado dado que ellos suponen uno de los principales costos para las agencias. Se debe evitar que los empleados dediquen tiempo a labores administrativas y que no aporten valor al cliente.

- Desarrollar una mejor gestión de categorías de productos y *stocks* con una mejor planificación y diseño de los procesos internos. En muchos casos es necesario crear productos propios que permitan a la agencia operar con márgenes interesantes.

- Concentrar las ventas en los prestatarios más rentables, en función de las comisiones que ofrecen y los descuentos por volumen de compra, actuando en contrapartida con un trato preferencial y de apoyo hacia la venta de los productos ofrecidos por esos prestatarios.

- Potenciar las colaboraciones con los proveedores preferentes para que aporten más folletos, portadas a los catálogos de la propia agencia, realicen contribuciones económicas para publicidad, que faciliten el proceso operativo o mejoren la asistencia comercial.

- Asignar una cantidad de dinero fija a las empresas prestatarias y destinos turísticos por la exposición mensual de sus catálogos y material promocional, imputando primas extras por disponer de un estante o lineal al nivel de la vista del cliente en el aparador, o por estar presente en la vidriera. Obviamente, la comisión que se recibe posteriormente por parte de esas empresas es menor, pero se consigue pasar una parte de los ingresos de variables a fijos.

- Firmar contratos de distribución exclusiva con empresas oferentes y turoperadores pequeños y especializados que no encuentran buenas oportunidades en las grandes cadenas de agencias.

CONCLUSIONES Y ALCANCES

Como consecuencia de las diferentes dinámicas de grupos realizadas, se pusieron de manifiesto varios aspectos internos del cliente que hacen referencia a sus motivaciones durante la relación establecida con la agencia de viajes. Se puede afirmar que el cliente busca más calidad y mejor relación calidad/precio así como más variedad de productos y servicios, mayor número de prestaciones, confianza, más información, comodidad, despreocupación y mayor seguridad y rapidez. El servicio buscado se caracteriza por su atención, sensibilidad, adaptabilidad, confianza, seguridad y flexibilidad siendo el valor humano muy valorado. Para ambos segmentos estudiados se observa que mientras el discurso manifiesto y más consciente tiene un carácter más positivo, el discurso latente y subconsciente reviste un carácter más negativo con manifestación de temor, inseguridad y desconfianza. Además, para los clientes no existe una percepción clara de la utilidad de la agencia de viajes aunque a veces se reconoce la misma. Finalmente, respecto a la imagen de la agencia y sus marcas existe una impresión generalizada de que todas las agencias son iguales, con poca imagen de la marca siendo las marcas de los productos ofrecidos las que tienen el protagonismo.

Respecto a las principales diferencias encontradas entre los dos segmentos se pueden destacar las siguientes. El segmento de negocio manifiesta un componente racional, objetivo calculador y poco emocional e impulsivo; busca servicio y es adverso al riesgo por lo que no está interesado en cambiar de agencia. Por el contrario, el cliente vacacional muestra un contexto motivacional respecto

al servicio mucho más emocional, donde la necesidad que da origen al deseo puede ser altamente placentera pero también frustrante, debido a la inversión económica y emocional realizada. El estímulo para este segmento es de gran intensidad existiendo una búsqueda de placer, disfrute, juego, fantasía, posesión, conocimiento y el sentido del viaje es muy significativo. Por tanto existen dos estímulos confrontados con un fuerte impulso inicial que debe descargarse de búsqueda de deseo y gratificación con apelaciones al placer hedonista, a la vez que un importante freno inicial que es el precio.

El precio es precisamente otro elemento diferenciador. Mientras que para el cliente corporativo el origen de la decisión de compra es normalmente por la relación establecida -primero personal y luego con la agencia- así como por ofertas específicas de la agencia o de sus productos y finalmente el precio, para el cliente vacacional es mucho más importante especialmente para los segmentos de mayor edad y jóvenes. Otros elementos diferenciadores son los que hacen referencia a la valoración de atributos de servicio realizadas por ambos segmentos. Así, la ubicación es más importante para el cliente vacacional, mientras que el tamaño y nivel de especialización lo son para el cliente corporativo.

Por otra parte, los profesionales y expertos consultados en función de su conocimiento del sector y del análisis de las conclusiones de las dinámicas de grupos identificaron 14 tendencias principales que afectarán al sector divididas en dos grandes apartados: tendencias sobre la estructura del sector de las agencias de viajes y su oferta y tendencias sobre la comercialización de las agencias de viajes.

Los profesionales y expertos también hicieron una serie de recomendaciones sobre las estrategias genéricas de actuación a desarrollar por parte de las agencias de viajes en España. Las 26 estrategias recomendadas se agruparon en tres apartados genéricos: actuaciones centradas en la comercialización, actuaciones centradas en el producto o servicio y actuaciones sobre la estructura organizativa y elementos de gestión.

Finalmente, existen algunos aspectos interesantes sobre la percepción y el comportamiento del cliente que han salido a relucir durante la realización del presente trabajo y sobre los que se necesita una mayor investigación para permitir definir mejor las estrategias adecuadas a desarrollar por las agencias de viajes en España: 1) la sensación de lejanía del grupo de pertenencia y su círculo habitual que provoca aislamiento en el cliente corporativo cuando viaja; 2) la importancia del componente tiempo para el cliente de empresa, tanto su componente psicológico como cronológico; 3) el papel del agente de viajes en su relación con el cliente; 4) La sensación de un gran número de no usuarios, que no utilizan los servicios de la agencia por no perder libertad e independencia; y 5) la asociación realizada por muchos clientes de las nuevas tecnologías con frialdad e inseguridad; mientras que el contacto humano es relacionado con la calidez y confianza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bigné, E., Belloch, A., Martínez, C., & Miguel, M. J.

1996 La calidad de servicio en las agencias de viajes: una adaptación de la escala servqual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 5(2):7-18

Bitner, M. J., & Booms, B. M.

1982 Trends in travel and tourism marketing. The changing structure of distribution channels. *Journal of Travel Research* 20:39-44

Booms, B. H., & Kendall, K. W.

1989 Consumer perception of travel agencies: Communications, images, needs, and expectations. *Journal of Travel Research* 27:29-37

Bull, A.

1994 *The economics of travel and tourism*. Longman, Madrid

Capella, L.M., & Greco, A.J.

1987 Information sources of elderly for vacation decisions. *Annals of Tourism Research* 14:148-151

Cha, S.K.M.; Uysal, M.

1995 Travel motivations of Japanese overseas travellers. A factor-cluster segmentation approach. *Journal of Travel Research* 33 (summer):33-39

Crouch, G.T.

1994 The study of international tourism demand: A survey of practice (part I). *Journal of Travel Research* 32(4):41-55

Esteban Talaya, A.

2000 La investigación turística en la universidad española. *Estudios Turísticos*, Nº.144-145:156-177

Gee, C. Y., Makens, J. C., & Choy, D. J. L.

1997 *The travel industry*. Van Nostrand Reinhold, New York

Goldsmith, R. E., & Litvin, S. W.

1999 Heavy users of travel agents: A segmentation analysis of vacation travellers. *Journal of Travel Research* 38:127-133

Haley, R.

1968 Benefit segmentation: A decision oriented research tool. *Journal of Marketing*. 23 (July):30-35

Heide, M., Grønhaug, K., & Engset, M.

1999 Industry specific measurement of consumer satisfaction: Experiences from the business travelling industry. *Hospitality Management* 18:201-213

Heung, V., & Chu, R.

2000 Important Factors Affecting Hong Kong Consumers' Choice of a Travel Agency for All-Inclusive Package Tours. *Journal of Travel Research* 39:52-59

Hruschka, H., & Mazanec, J.

1990 Computer-assisted travel counselling. *Annals of Tourism Research* 6:79-97

Lam, T., & Zhang, H.

1999 Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management* 20:341-349

Le Blanc, G.

1992 Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: An investigation of customer perceptions. *Journal of Travel Research* 30:10-16

March, R.

1994 Tourism marketing myopia. *Tourism management*, 15(6): 411-415

Middleton, V.

1997 *Marketing in travel and tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford

Moreno, G.S. & Celis, S.D.

2003 Analysis of the travel agencies from the leisure travellers' perception: the Spanish case. *Tourism* 51(1): 31-41

Oppermann, M.

1999 Data based marketing by travel agencies. *Journal of Travel Research* 37:231-237

Poon, A.

1993 *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International, Wallingford

Ritchie, J. R. B.

1996 Beacons of light in an expanding universe. An assessment of the state-of-the art in tourism marketing research. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 5(4):49-84

Snepenger, D., Meged, K., Snelling, M. & Worrall, K.

1990 Information search strategies by destination-naïve tourists. *Journal of Travel Research* (summer): 13-16

Yesawich, P. C.

1996 Travel agents: dinosaurs or divas? *Lodging Hospitality* 52(2):18

Recibido el 09 de septiembre de 2005

Correcciones recibidas el 03 de noviembre de 2005

Aceptado el 11 de noviembre de 2005

Arbitrado anónimamente