



FACULTAD DE SOCIOLOGÍA

DOCTORADO EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO

**LA OPINION DE LOS AGENTES DE VIAJES
MINORISTAS SOBRE LAS ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS FRENTE A LAS NUEVAS
TENDENCIAS DE MERCADO.**

Tesis Doctoral dirigida por:

Dr. D. Antón Álvarez Sousa

Dr. D. Pablo Castellanos García

Presentada por:

Luciana Melo Pereira

Julio 2014

Fdo.: Luciana Melo Pereira

Doctoranda

Fdo.: Ant3n 3lvarez Sousa

Director

Fdo.: Pablo Castellanos Garc3a

Director y Tutor

DEDICATORIA

Dedicar una tesis es un acto sentimental, saldar una deuda, establecer un pacto de sangre ligado a otras personas más allá de las palabras, para que nuestra declaración de amor hacia ella, quede escrita en negro sobre blanco. Temo que la limitación que existe muchas veces en las palabras, no sea suficiente para demostrar mi sentimiento hacia ellas... Dedico esta tesis a mi madre Vera Lúcia, a mi abuela Lilia Barreto (in memoriam) y a mis hermanas, Fabrícia y Rochelle.

AGRADECIMIENTOS

*A mi familia, por su amor e incentivo y por estar presentes en todos los momentos
difíciles y alegres de este camino.*

*A mi tutor, Dr. D. Pablo Castellanos García, por la sabiduría que existe en su
conocimiento, por la profesionalidad, por los consejos, por el ánimo y,
principalmente, por el tiempo dedicado a mi lado en la elaboración y conclusión de
este trabajo.*

*A mi director de tesis, Dr. D. Antón Álvarez Sousa, por su apoyo a la hora de
valorar y discutir todas las cuestiones esenciales para el buen desarrollo de este
trabajo.*

A la Prof. Dra. Celia Muñoz por la ayuda siempre presente.

*A todos los agentes de viajes que he entrevistado y que con sus discursos y opiniones
han dado forma a esta tesis.*

*A mis amigos, por devolverme a la vida real cuando más estaba desbordada de
trabajo y por la ayuda incondicional en todos los momentos.*

*Lo contrario se pone de acuerdo,
Y de lo diverso surge la más hermosa armonía,
Pues todas las cosas se originan en la discordia.*
(Heráclito)

ÍNDICE

Resumen.....	16
Introducción.....	19
Capítulo I: Las agencias de viajes y turismo	30
1. 1. Agencias de viajes y turismo: evolución histórica.....	31
1. 2. Agencias de viajes y turismo en España	37
1. 2. 1. Situación actual de las agencias de viajes y turismo en España	37
1. 2. 2. Concepto de agencia de viajes y turismo.....	42
1. 2. 3. Normativas.....	44
1. 2. 4. Tipologías	50
1. 2. 5. Funciones de las agencias de viajes y turismo minoristas.....	95
1. 2. 6. Estructura interna de las agencias de viajes y turismo minoristas.....	105
1. 2. 7. Características operacionales de las agencias de viajes y turismo minoristas.....	116
Capítulo II: El mercado de las agencias de viajes y turismo	123
2. 1. Fenómenos recientes que han cambiado la actividad de las agencias de viajes y turismo	124
2. 1. 1. Guerra de tarifas (comisiones).....	124
2. 1. 2. Desregulación del transporte aéreo.....	135
2. 1. 3. Surgimiento de Internet	140
2. 1. 4. Nuevas tecnologías de información aplicadas a las funciones de intermediación: Sistemas Globales de Reservas (GDS).....	149
2. 2. Tendencias del mercado de agencias de viajes y turismo minoristas	171
2. 2. 1. Desintermediación y reintermediación	171
2. 2. 2. Mediación relacional.....	174
2. 2. 3. Fusión de agencias	179
2. 2. 4. Redes de agencias	181
2. 2. 5. Agencias tradicionales minoristas vs. agencias virtuales.....	184
Capítulo III: El agente de viajes y turismo y los desafíos actuales.....	192
3. 1. Perfil del profesional agente de viajes y turismo	193
3. 2. Estrategias y herramientas en la relación mercado de agencias de viajes y turismo/agente de viajes/consumidor.....	204
3. 3. Desafío: reposicionamiento del servicio como forma de reintermediación	234
Capítulo IV: Metodología.....	248
4. 1. Hipótesis	249
4. 2. Diseño de la investigación: técnica de recogida de datos, unidad de análisis, universo y muestra	250
4. 3. Variables	254
4. 4. Cuestionario	256
4. 5. Descripción de las variables	263
4. 5. 1. Uso de nuevas tecnologías.....	263
4. 5. 2. Aplicación de <i>fees</i>	264
4. 5. 3. Papel de <i>webs</i> especializadas en viajes.....	264
4. 5. 4. Asociacionismo.....	264
4. 5. 5. Calidad	264
4. 5. 6. Papel del sector público	265
4. 5. 7. Formación	265
4. 5. 8. Internacionalización.....	265
4. 5. 9. Motivación.....	265

4. 5. 10. Especialización	266
4. 5. 11. Habilidades	266
4. 5. 12. Actitudes	266
4. 5. 13. Otras variables	266
4. 6. Trabajo de campo.....	267
4. 7. Técnicas de análisis de los datos.....	268
Capítulo V: Análisis de los datos de las entrevistas	270
5. 1. Uso de nuevas tecnologías.....	271
5. 1. 1. Recursos tecnológicos en las agencias de viajes: Implantación	271
5. 1. 2. Recursos tecnológicos en las agencias de viajes: Suficiencia	297
5. 1. 3. Uso de Internet.....	301
5. 1. 4. Inversión en formación en TIC.....	343
5. 1. 5. Valor añadido de las TIC como fuente de ventajas competitivas.....	347
5. 1. 6. Introducción en la nueva economía (Internet)	355
5. 2. Aplicación de <i>fees</i>	363
5. 3. Papel de <i>webs</i> especializadas en viajes.....	371
5. 4. Asociacionismo.....	379
5. 4. 1. Pertenencia a asociación	379
5. 4. 2. Pertenencia a cadena/franquicia.....	388
5. 4. 3. Efectividad de asociaciones y federaciones de agencias de viajes.	394
5. 5. Calidad	403
5. 5. 1. Implantación de certificaciones de calidad.....	404
5. 5. 2. Desarrollo de sistemas de calidad	410
5. 5. 3. Importancia de un mejor servicio al cliente.....	416
5. 6. Papel del sector público	423
5. 7. Formación	432
5. 8. Internacionalización.....	439
5. 8. 1. Apuesta por el mercado nacional.....	440
5. 8. 2. Orientación hacia el mercado extranjero	448
5. 9. Motivación	456
5. 9. 1. Satisfacción con desarrollo profesional	456
5. 9. 2. Trabajo adecuadamente valorado	464
5. 10. Especialización	473
5. 11. Habilidades	481
5. 12. Actitudes	490
5. 13. Discusión de resultados	498
Capítulo VI: Conclusiones.....	508
ANEXOS	536
Anexo I: Listado de las agencias de viajes y turismo minoristas de las principales ciudades y áreas metropolitanas de la provincia de A Coruña	537
Anexo II: Cuestionario de la encuesta a las agencias de viajes	557

Relación de Cuadros

Cuadro 1: Nuevos tipos de agencias de viaje y turismo	62
Cuadro 2: Principales fases en la función productora.....	104
Cuadro 3: Utilización de la <i>www (world wide web)</i> por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente	142
Cuadro 4: Utilización del correo electrónico (<i>e-mail</i>) por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente	143
Cuadro 5: Utilización del FTP (<i>File Transfer Protocol</i>) por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente	143
Cuadro 6: Utilización del <i>chat</i> por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente.....	144
Cuadro 7: Ventajas y desventajas de la fusión de agencias de viajes.....	181
Cuadro 8: Aplicación de un sistema de <i>service fees</i>	189
Cuadro 9: Diferencias entre los viajes de poca complejidad y los viajes de alta complejidad.....	200

Relación de Esquemas

Esquema 1: Estudio de las necesidades informativas de una agencia de viajes y turismo minoristas.....	98
Esquema 2: Solicitud de un <i>forfait</i>	206

Relación de Gráficos

Gráfico 1: Agencias de viajes y turismo y operadores turísticos en España	38
Gráfico 2: Fidelización como evolución de la política de mantenimiento del cliente	209
Gráfico 3: Habilidades y aspectos de un proceso de consultoría de viajes desarrollado por el profesional agente de viajes	238
Gráfico 4: Idea-Fuerza del reposicionamiento del servicio del agente de viajes como consultor.....	240
Gráfico 5: <i>Implantación EDI según Localidad</i>	273
Gráfico 6: <i>Implantación FTP según Localidad</i>	276
Gráfico 7: <i>Implantación ERP-CRM según Localidad</i>	278
Gráfico 8: <i>Implantación EDI según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	280
Gráfico 9: <i>Implantación FTP según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	282
Gráfico 10: <i>Implantación ERP-CRM según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	284
Gráfico 11: <i>Implantación EDI según Años de actividad</i>	286
Gráfico 12: <i>Implantación FTP según Años de actividad</i>	288
Gráfico 13: <i>Implantación ERP-CRM según Años de actividad</i>	290
Gráfico 14: <i>Implantación EDI según Certificación de calidad</i>	292
Gráfico 15: <i>Implantación FTP según Certificación de calidad</i>	295
Gráfico 16: <i>Implantación ERP-CRM según Certificación de calidad</i>	297
Gráfico 17: <i>Búsqueda de información a través de Internet según Localidad</i>	307
Gráfico 18: <i>Operaciones bancarias a través de Internet según Años de actividad</i>	314
Gráfico 19: <i>Marketing electrónico según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	329
Gráfico 20: <i>Marketing electrónico según Certificación de calidad</i>	332
Gráfico 21: <i>Selección de personal a través de Internet según Certificación de calidad</i>	337
Gráfico 22: <i>E-Learning según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	339
Gráfico 23: <i>E-Learning según Certificación de calidad</i>	342
Gráfico 24: <i>Inversión en TIC según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	345
Gráfico 25: <i>Inversión en TIC según Localidad excluyendo “Ns/Nc”</i>	349
Gráfico 26: <i>Inversión en TIC según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	351
Gráfico 27: <i>Inversión en TIC según Años de actividad</i>	353
Gráfico 28: <i>Inversión en TIC según Certificación de calidad</i>	355
Gráfico 29: <i>Introducirse a nueva economía según Localidad</i>	357
Gráfico 30: <i>Introducirse a nueva economía según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	359
Gráfico 31: <i>Introducirse a nueva economía según Años de actividad</i>	361
Gráfico 32: <i>Introducirse a nueva economía según Certificación de calidad</i>	363
Gráfico 33: <i>Aplicación de fees según Localidad</i>	365
Gráfico 34: <i>Aplicación de fees según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	367
Gráfico 35: <i>Aplicación de fees según Años de actividad</i>	369
Gráfico 36: <i>Aplicación de fees según Certificación de calidad</i>	370
Gráfico 37: <i>Consideración sobre las webs especializadas según Localidad</i>	373
Gráfico 38: <i>Consideración sobre las webs especializadas según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	375
Gráfico 39: <i>Consideración sobre las webs especializadas según Años de actividad</i>	377

Gráfico 40: <i>Consideración sobre las webs especializadas según Certificación de calidad</i>	379
Gráfico 41: <i>Pertenencia a asociación según Localidad excluyendo “Ns/Nc”</i>	382
Gráfico 42: <i>Pertenencia a asociación según Pertenencia a cadena/franquicia excluyendo “Ns/Nc”</i>	384
Gráfico 43: <i>Pertenencia a asociación según Años de actividad excluyendo “Ns/Nc”</i>	386
Gráfico 44: <i>Pertenencia a asociación según Certificación de calidad excluyendo “Ns/Nc”</i>	388
Gráfico 45: <i>Pertenencia a cadena/franquicia según Localidad</i>	390
Gráfico 46: <i>Pertenencia a cadena/franquicia según Años de actividad</i>	392
Gráfico 47: <i>Pertenencia a cadena/franquicia según Certificación de calidad</i>	394
Gráfico 48: <i>Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Localidad</i>	396
Gráfico 49: <i>Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	399
Gráfico 50: <i>Efectividad de asociaciones y federaciones según Años de actividad</i> .	401
Gráfico 51: <i>Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Certificación de calidad</i>	403
Gráfico 52: <i>Certificación de calidad según Localidad</i>	406
Gráfico 53: <i>Certificación de calidad según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	408
Gráfico 54: <i>Certificación de calidad según Años de actividad</i>	410
Gráfico 55: <i>Desarrollo de sistemas de calidad según Localidad excluyendo “Ns/Nc”</i>	412
Gráfico 56: <i>Desarrollo de sistemas de calidad según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	414
Gráfico 57: <i>Desarrollo de sistemas de calidad según Años de actividad</i>	416
Gráfico 58: <i>Mejorar servicio al cliente según Localidad</i>	418
Gráfico 59: <i>Mejorar servicio al cliente según Pertenencia a cadena/franquicia</i> ...	420
Gráfico 60: <i>Mejorar servicio al cliente según Años de actividad</i>	421
Gráfico 61: <i>Mejorar servicio al cliente según Certificación de calidad</i>	423
Gráfico 62: <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Localidad agrupando “Sí, mucho” y “Sí, bastante”</i>	426
Gráfico 63: <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	428
Gráfico 64: <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Años de actividad</i>	430
Gráfico 65: <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Certificación de calidad</i>	432
Gráfico 66: <i>Personal cualificado según Localidad</i>	434
Gráfico 67: <i>Personal cualificado según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	436
Gráfico 68: <i>Personal cualificado según Años de actividad</i>	437
Gráfico 69: <i>Personal cualificado según Certificación de calidad</i>	439
Gráfico 70: <i>Apuesta por mercado nacional según Localidad</i>	441
Gráfico 71: <i>Apuesta por mercado nacional según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	443
Gráfico 72: <i>Apuesta por mercado nacional según Años de actividad</i>	445
Gráfico 73: <i>Apuesta por mercado nacional según Certificación de calidad</i>	447

Gráfico 74: <i>Internacionalización según Localidad, agrupando “Poco” y “Nada relevante”</i>	449
Gráfico 75: <i>Internacionalización según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	451
Gráfico 76: <i>Internacionalización según Años de actividad</i>	453
Gráfico 77: <i>Internacionalización según Certificación de calidad</i>	455
Gráfico 78: <i>Motivación según Localidad agrupando “Poco satisfecho” y “Nada satisfecho”, y excluyendo “Nc”</i>	458
Gráfico 79: <i>Satisfacción con desarrollo profesional según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	460
Gráfico 80: <i>Satisfacción con desarrollo profesional según Años de actividad</i>	462
Gráfico 81: <i>Satisfacción con desarrollo profesional según Certificación de calidad</i>	464
Gráfico 82: <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado según Localidad excluyendo “Ns/Nc”</i>	466
Gráfico 83: <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado según Pertenencia a cadena/franquicia excluyendo “Ns/Nc”</i>	468
Gráfico 84: <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado según Años de actividad excluyendo “Ns/Nc”</i>	470
Gráfico 85: <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado según Certificación de calidad excluyendo “Ns/Nc”</i>	472
Gráfico 86: <i>Especialización según Localidad</i>	475
Gráfico 87: <i>Especialización según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	477
Gráfico 88: <i>Especialización según Años de actividad</i>	479
Gráfico 89: <i>Especialización según Certificación de calidad</i>	481
Gráfico 90: <i>Habilidades/Aptitudes según Localidad</i>	483
Gráfico 91: <i>Habilidades/Aptitudes según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	485
Gráfico 92: <i>Habilidades/Aptitudes según Años de actividad</i>	487
Gráfico 93: <i>Habilidades/Aptitudes según Certificación de calidad</i>	489
Gráfico 94: <i>Actitudes según Localidad</i>	492
Gráfico 95: <i>Actitudes según Pertenencia a cadena/franquicia</i>	494
Gráfico 96: <i>Actitudes según Años de actividad</i>	496
Gráfico 97: <i>Actitudes según Certificación de calidad</i>	498

Relación de Tablas

Tabla 1: Universo inicial de la encuesta	251
Tabla 2: Universo final de la encuesta	252
Tabla 3: Muestra inicial de la encuesta	253
Tabla 4: Muestra final de la encuesta	253
Tabla 5: Variables consideradas en el estudio	256
Tabla 6: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación EDI</i> según <i>Localidad</i>	272
Tabla 7: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación FTP</i> según <i>Localidad</i>	274
Tabla 8: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación ERP-CRM</i> según <i>Localidad</i>	277
Tabla 9: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación EDI</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	279
Tabla 10: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación FTP</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	281
Tabla 11: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación ERP-CRM</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	283
Tabla 12: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación EDI</i> según <i>Años de actividad</i>	285
Tabla 13: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación FTP</i> según <i>Años de actividad</i>	287
Tabla 14: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación ERP-CRM</i> según <i>Años de actividad</i>	289
Tabla 15: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación EDI</i> según <i>Certificación de calidad</i>	291
Tabla 16: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación FTP</i> según <i>Certificación de calidad</i>	293
Tabla 17: Prueba chi-cuadrado de <i>Implantación ERP-CRM</i> según <i>Certificación de calidad</i>	296
Tabla 18: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Recursos tecnológicos disponibles</i> según <i>Localidad</i>	298
Tabla 19: Prueba U Mann-Whitney de <i>Recursos tecnológicos disponibles</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	299
Tabla 20: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Recursos tecnológicos disponibles</i> según <i>Años de actividad</i>	300
Tabla 21: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Recursos tecnológicos disponibles</i> según <i>Certificación de calidad</i>	301
Tabla 22: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Uso profesional de Internet</i> según <i>Localidad</i>	302
Tabla 23: Prueba U de Mann-Whitney de <i>Uso profesional de Internet</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	303
Tabla 24: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Uso profesional de Internet</i> según <i>Años de actividad</i>	304
Tabla 25: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Uso profesional de Internet</i> según <i>Certificación de calidad</i>	305
Tabla 26: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Búsqueda de información a través de Internet</i> según <i>Localidad</i>	306
Tabla 27: Prueba U de Mann-Whitney de <i>Búsqueda de información a través de Internet</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	308
Tabla 28: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Búsqueda de información a través de Internet</i> según <i>Años de actividad</i>	309
Tabla 29: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Búsqueda de información a través de Internet</i> según <i>Certificación de calidad</i>	310

Tabla 30: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Operaciones bancarias a través de Internet</i> según <i>Localidad</i>	311
Tabla 31: Prueba U de Mann-Whitney de <i>Operaciones bancarias a través de Internet</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	312
Tabla 32: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Operaciones bancarias a través de Internet</i> según <i>Años de actividad</i>	313
Tabla 33: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Operaciones bancarias a través de Internet</i> según <i>Certificación de calidad</i>	315
Tabla 34: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Gestiones con la Administración a través de Internet</i> según <i>Localidad</i>	316
Tabla 35: Prueba U de Mann-Whitney de <i>Gestiones con la Administración a través de Internet</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	317
Tabla 36: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Gestiones con la Administración a través de Internet</i> según <i>Años de actividad</i>	318
Tabla 37: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Gestiones con la Administración a través de Internet</i> según <i>Certificación de calidad</i>	319
Tabla 38: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Relación con clientes a través de Internet</i> según <i>Localidad</i>	320
Tabla 39: Prueba U de Mann-Whitney de <i>Relación con clientes a través de Internet</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	321
Tabla 40: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Relación con clientes a través de Internet</i> según <i>Años de actividad</i>	322
Tabla 41: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Relación con clientes a través de Internet</i> según <i>Certificación de calidad</i>	323
Tabla 42: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Relación con proveedores a través de Internet</i> según <i>Localidad</i>	324
Tabla 43: Prueba U Mann-Whitney de <i>Relación con proveedores a través de Internet</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	325
Tabla 44: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Relación con proveedores a través de Internet</i> según <i>Años de actividad</i>	326
Tabla 45: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Relación con proveedores a través de Internet</i> según <i>Certificación de calidad</i>	327
Tabla 46: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Marketing electrónico</i> según <i>Localidad</i>	328
Tabla 47: Prueba U de Mann-Whitney de <i>Marketing electrónico</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	329
Tabla 48: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Marketing electrónico</i> según <i>Años de actividad</i>	330
Tabla 49: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Marketing electrónico</i> según <i>Certificación de calidad</i>	331
Tabla 50: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Selección de personal a través de Internet</i> según <i>Localidad</i>	333
Tabla 51: Prueba U de Mann-Whitney de <i>Selección de personal a través de Internet</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	334
Tabla 52: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Selección de personal a través de Internet</i> según <i>Años de actividad</i>	335
Tabla 53: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Selección de personal a través de Internet</i> según <i>Certificación de calidad</i>	336
Tabla 54: Prueba Kruskal-Wallis de <i>E-learning</i> según <i>Localidad</i>	338
Tabla 55: Prueba U de Mann-Whitney de <i>E-learning</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	339

Tabla 56: Prueba Kruskal-Wallis de <i>E-learning</i> según <i>Años de actividad</i>	340
Tabla 57: Prueba Kruskal-Wallis de <i>E-learning</i> según <i>Certificación de calidad</i> ...	341
Tabla 58: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Localidad</i>	343
Tabla 59: Prueba U Mann-Whitney de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	344
Tabla 60: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Años de actividad</i>	346
Tabla 61: Prueba Kruskal-Wallis de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Certificación de calidad</i>	347
Tabla 62: Prueba chi-cuadrado de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Localidad</i> excluyendo “Ns/Nc”	348
Tabla 63: Prueba chi-cuadrado de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	350
Tabla 64: Prueba chi-cuadrado de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Años de actividad</i>	352
Tabla 65: Prueba chi-cuadrado de <i>Inversión en TIC</i> según <i>Certificación de calidad</i>	354
Tabla 66: Tabla de contingencia de <i>Introducirse a nueva economía</i> según <i>Localidad</i>	357
Tabla 67: Prueba chi-cuadrado de <i>Introducirse a nueva economía</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	358
Tabla 68: Tabla de contingencia de <i>Introducirse a nueva economía</i> según <i>Años de actividad</i>	360
Tabla 69: Tabla de contingencia de <i>Introducirse a nueva economía</i> según <i>Certificación de calidad</i>	362
Tabla 70: Prueba chi-cuadrado de <i>Aplicación de fees</i> según <i>Localidad</i>	365
Tabla 71: Prueba chi-cuadrado de <i>Aplicación de fees</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	366
Tabla 72: Prueba chi-cuadrado de <i>Aplicación de fees</i> según <i>Años de actividad</i>	368
Tabla 73: Prueba chi-cuadrado de <i>Aplicación de fees</i> según <i>Certificación de calidad</i>	370
Tabla 74: Prueba chi-cuadrado de <i>Consideración de webs especializadas en viajes</i> según <i>Localidad</i>	372
Tabla 75: Prueba chi-cuadrado de <i>Consideración sobre las webs especializadas en viajes</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	374
Tabla 76: Prueba chi-cuadrado de <i>Consideración sobre las webs especializadas</i> según <i>Años de actividad</i>	376
Tabla 77: Prueba chi-cuadrado de <i>Consideración de webs especializadas en viajes</i> según <i>Certificación de calidad</i>	378
Tabla 78: Prueba chi-cuadrado de <i>Pertenencia a asociación</i> según <i>Localidad</i> excluyendo “Ns/Nc”	381
Tabla 79: Prueba chi-cuadrado de <i>Pertenencia a asociación</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i> excluyendo “Ns/Nc”	383
Tabla 80: Prueba chi-cuadrado de <i>Pertenencia a asociación</i> según <i>Años de actividad</i> excluyendo “Ns/Nc”	385
Tabla 81: Prueba chi-cuadrado de <i>Pertenencia a asociación</i> según <i>Certificación de calidad</i> excluyendo “Ns/Nc”	387
Tabla 82: Prueba chi-cuadrado de <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i> según <i>Localidad</i>	389
Tabla 83: Prueba chi-cuadrado de <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i> según <i>Años de actividad</i>	391

Tabla 84: Prueba chi-cuadrado de <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i> según <i>Certificación de calidad</i>	393
Tabla 85: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV</i> según <i>Localidad</i>	395
Tabla 86: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de asociaciones según federaciones de AAVV</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	398
Tabla 87: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV</i> según <i>Años de actividad</i>	400
Tabla 88: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV</i> según <i>Certificación de calidad</i>	402
Tabla 89: Prueba chi-cuadrado de <i>Certificación de calidad</i> según <i>Localidad</i>	405
Tabla 90: Prueba chi-cuadrado de <i>Certificación de calidad</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	407
Tabla 91: Prueba chi-cuadrado de <i>Certificación de calidad</i> según <i>Años de actividad</i>	409
Tabla 92: Prueba chi-cuadrado de <i>Desarrollo de sistemas de calidad</i> según <i>Localidad</i> excluyendo “Ns/Nc”	411
Tabla 93: Prueba chi-Cuadrado de <i>Desarrollo de sistemas de calidad</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	413
Tabla 94: Prueba chi-cuadrado de <i>Desarrollo de sistemas de calidad</i> según <i>Años de actividad</i>	415
Tabla 95: Tabla de contingencia de <i>Mejorar servicio al cliente</i> según <i>Localidad</i> ..	418
Tabla 96: Tabla de contingencia de <i>Mejorar servicio al cliente</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	419
Tabla 97: Tabla de contingencia de <i>Mejorar servicio al cliente</i> según <i>Años de actividad</i>	421
Tabla 98: Tabla de contingencia de <i>Mejorar servicio al cliente</i> según <i>Certificación de calidad</i>	422
Tabla 99: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia</i> según <i>Localidad</i> agrupando “Sí, mucho” y “Sí, bastante”	425
Tabla 100: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	427
Tabla 101: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia</i> según <i>Años de actividad</i>	429
Tabla 102: Prueba chi-cuadrado de <i>Efectividad de cesión de competencias a Galicia</i> según <i>Certificación de calidad</i>	431
Tabla 103: Tabla de contingencia de <i>Personal cualificado</i> según <i>Localidad</i>	433
Tabla 104: Tabla de contingencia de <i>Personal cualificado</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	435
Tabla 105: Tabla de contingencia de <i>Personal cualificado</i> según <i>Años de actividad</i>	437
Tabla 106: Tabla de contingencia de <i>Personal cualificado</i> según <i>Certificación de calidad</i>	438
Tabla 107: Prueba chi-cuadrado de <i>Apuesta por mercado nacional</i> según <i>Localidad</i>	440
Tabla 108: Prueba chi-cuadrado de <i>Apuesta por mercado nacional</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	442
Tabla 109: Prueba chi-cuadrado de <i>Apuesta por mercado nacional</i> según <i>Años de actividad</i>	444

Tabla 110: Prueba chi-cuadrado de <i>Apuesta por mercado nacional</i> según <i>Certificación de calidad</i>	446
Tabla 111: Prueba chi-cuadrado de <i>Internacionalización</i> según <i>Localidad</i> , agrupando “Poco” y “Nada relevante”	448
Tabla 112: Prueba chi-cuadrado de <i>Internacionalización</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	450
Tabla 113: Prueba chi-cuadrado de <i>Internacionalización</i> según <i>Años de actividad</i>	452
Tabla 114: Prueba chi-cuadrado de <i>Internacionalización</i> según <i>Certificación de calidad</i>	454
Tabla 115: Prueba chi-cuadrado de <i>Satisfacción con desarrollo profesional</i> según <i>Localidad</i> agrupando “Poco satisfecho” y “Nada satisfecho”, y excluyendo “Nc”	457
Tabla 116: Prueba chi-cuadrado de <i>Satisfacción con desarrollo profesional</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	459
Tabla 117: Prueba chi-cuadrado de <i>Satisfacción con desarrollo profesional</i> según <i>Años de actividad</i>	461
Tabla 118: Prueba chi-cuadrado de <i>Satisfacción con desarrollo profesional</i> según <i>Certificación de calidad</i>	463
Tabla 119: Prueba chi-cuadrado de <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado</i> según <i>Localidad</i> excluyendo “Ns/Nc”	465
Tabla 120: Prueba chi-cuadrado de <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i> excluyendo “Ns/Nc”	467
Tabla 121: Prueba chi-cuadrado de <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado</i> según <i>Años de actividad</i> excluyendo “Ns/Nc”	469
Tabla 122: Prueba chi-cuadrado de <i>Trabajo del agente de viajes infravalorado</i> según <i>Certificación de calidad</i> excluyendo “Ns/Nc”	471
Tabla 123: Prueba chi-cuadrado de <i>Especialización</i> según <i>Localidad</i>	474
Tabla 124: Prueba chi-cuadrado de <i>Especialización</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	476
Tabla 125: Prueba chi-cuadrado de <i>Especialización</i> según <i>Años de actividad</i>	478
Tabla 126: Prueba chi-cuadrado de <i>Especialización</i> según <i>Certificación de calidad</i>	480
Tabla 127: Prueba chi-cuadrado de <i>Habilidades/Aptitudes</i> según <i>Localidad</i>	482
Tabla 128: Prueba chi-cuadrado de <i>Habilidades/Aptitudes</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	484
Tabla 129: Prueba chi-cuadrado de <i>Habilidades/Aptitudes</i> según <i>Años de actividad</i>	486
Tabla 130: Prueba chi-cuadrado de <i>Habilidades/Aptitudes</i> según <i>Certificación de calidad</i>	488
Tabla 131: Prueba chi-cuadrado de <i>Actitudes</i> según <i>Localidad</i>	490
Tabla 132: Prueba chi-cuadrado de <i>Actitudes</i> según <i>Pertenencia a cadena/franquicia</i>	493
Tabla 133: Prueba chi-cuadrado de <i>Actitudes</i> según <i>Años de actividad</i>	495
Tabla 134: Prueba chi-cuadrado de <i>Actitudes</i> según <i>Certificación de calidad</i>	497

Resumen

En las últimas décadas el avance tecnológico y la liberalización económica han transformado profundamente el mercado turístico y han planteado a las empresas de este sector grandes desafíos que les han obligado a remodelarse y alterar su forma de actuación.

En este contexto turbulento que rodea a las agencias de viajes y que repercute en su gestión, la presente tesis doctoral tiene como objetivo analizar el papel de diversos factores de cara a la actividad presente y futura de dichas agencias, como son las nuevas tecnologías y el fenómeno Internet, las certificaciones de calidad, las necesidades formativas, el asociacionismo, los *fees* y la actuación del sector público.

Con este fin, este trabajo de investigación principalmente consiste en un estudio del colectivo profesional de los agentes de viajes, en un contexto local dentro del escenario mundial. Para ello realizamos entrevistas personales dirigidas con la aplicación de un cuestionario a una muestra de 67 profesionales del sector minorista en las tres principales ciudades de la provincia de A Coruña. A partir de los datos resultantes de dichas entrevistas, se efectúa un análisis estadístico basado principalmente en tablas de contingencia, tests chi-cuadrado y diagramas de barras.

Las principales conclusiones obtenidas son: la generalidad del uso de TIC, la no consideración de Internet como una amenaza, la importancia de la calidad del servicio al cliente, la relevancia de la formación, la visión del asociacionismo como un factor impulsor, la conformidad en la aplicación de *fees* y la escasa efectividad otorgada a las actuaciones del sector público.

Palabras clave: Agentes de viajes minoristas; Tecnologías de Información; Reposicionamiento; Desintermediación; Reintermediación.

Resumo

Nas últimas décadas o avance tecnolóxico e a liberalización económica transformaron profundamente o mercado turístico e plantexaron ás empresas deste sector grandes desafíos que os obrigaron a remodelarse e alterar a súa forma de actuación.

Neste contexto turbulento que rodea ás axencias de viaxes e que repercute na súa xestión, a presente tese doutoral ten como obxectivo analizar o papel de diversos factores de cara á actividade presente e futura das devanditas axencias, como son as novas tecnoloxías e o fenómeno Internet, as certificacións de calidade, as necesidades formativas, o asociacionismo, os *fees* e a actuación do sector público.

Con este fin, este traballo de investigación principalmente consiste nun estudio do colectivo profesional dos axentes de viaxes, nun contexto local dentro do escenario mundial. Para iso realizamos entrevistas persoais dirixidas coa aplicación dun cuestionario a unha mostra de 67 profesionais do sector minorista nas tres principais cidades da provincia de A Coruña. A partir dos datos resultantes das devanditas entrevistas, efectúase unha análise estatística baseada principalmente en táboas de continxencia, tests chi-cadrado e diagramas de barras.

As principais conclusións obtidas son: a xeneralidade do uso de TIC, a non consideración de Internet como unha ameaza, a importancia da calidade do servizo ao cliente, a relevancia da formación, a visión do asociacionismo como un factor impulsor, a conformidade na aplicación de *fees* e a escasa efectividade outorgada ás actuacións do sector público.

Palabras clave: Axentes de viaxes minoristas; Tecnoloxías de Información.; Reposicionamento; Desintermediación; Reintermediación.

Abstract

In the last decades both the technological advance and the economical liberalisation have transformed deeply the tourist market and have posed the companies of this sector big challenges that have obliged them to remodel and alter their behaviour.

In this turbulent context that surrounds the travel agencies and affects to their management, the objective of this doctoral thesis is to analyze the role of some factors which may have repercussions on the present and future activity of these agencies, for example the new technologies and the Internet phenomenon, the quality certifications, the formative necessities, the associationism, the fees and the public sector intervention.

With this aim, this research is mainly a study of the professional collective of travel agents, in a local context within the worldwide stage. For this, we carried out personal interviews directed with the application of a questionnaire to a sample of 67 professionals of the retail sector in the three main cities of the province of Corunna. From the results of those interviews, we developed a statistical analysis based mainly on contingency tables, chi-square tests and bar charts.

The main conclusions are: the generality of the use of TIC, the non-consideration of Internet like a threat, the importance of the quality of the service to the client, the relevance of the training, the vision of associationism like an impeller factor, the conformity in the application of fees and the scarce effectiveness granted to the intervention of the public sector.

Key words: Retail travel agents; Technologies of Information; Repositioning; Disintermediation; Reintermediation.

Introducción

El mundo está inmerso en un proceso de importantes cambios condicionados por la evolución de los diversos sectores dentro de una economía cada vez más globalizada y la generalización de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Las empresas deben competir en esta nueva economía transformando profundamente sus estructuras.

Para Gordon (2000), el ámbito de actuación de éstas ya no conoce límites. La producción y la distribución se encuentran separadas por miles de kilómetros y aparecen nuevos conceptos o se les da nuevo contenido: calidad total, globalización, franquicias, neo-restauración...

Las empresas turísticas no son ajenas a esta situación y están obligadas a hacer frente a las nuevas exigencias en un proceso de reinversión de si mismas y de sus productos y servicios.

Hoy en día no es posible separar el impacto de las tecnologías de la información del que generan las telecomunicaciones, y menos aún la convergencia de ambos campos que ha dado lugar al fenómeno Internet. El papel de las TIC y de Internet en la conformación de lo que se ha venido a denominar la Nueva Economía es, sin duda, determinante para conocer la situación y las perspectivas de futuro que

en tal contexto presentan las actividades relacionadas con la distribución de viajes y productos turísticos en general.

Como afirma Ruschmann (2004), la importante revolución que ha experimentado el turismo en todas sus manifestaciones y los nuevos retos a los que se debe enfrentar han supuesto un cambio trascendental en la estructura de las economías y, por lo tanto, en la dirección de las empresas turísticas en general y de las agencias de viajes y turismo minoristas en particular, y consecuentemente en el papel que ejerce el agente de viajes y turismo frente a un nuevo entorno.

El mercado de agencias de viajes y turismo, independientemente de la función y tipología vinculada, se caracteriza por las actividades económicas del sector de viajes, en la fase de intermediación y distribución de los productos turísticos al consumidor final. Los principales proveedores del producto turístico son establecimientos de hospedaje, empresas aéreas, turoperadores y distribuidores de servicios complementarios. Todos estos agentes están estrechamente interrelacionados. Conforme señala Beni (1998), la importancia de la visión sistémica presente en la intermediación y distribución turística está en el hecho de que el producto turístico resulta del trabajo de muchas empresas. Por lo que no podemos desvincular unas empresas de las otras en la creación de este producto.

Uno de los principales intermediarios y distribuidores de los productos y servicios turísticos es el agente de viajes y turismo, que desempeña una difícil actividad empresarial de ámbito internacional que no se limita a distribuir servicios turísticos, sino que crea, produce y promueve sofisticados productos turísticos que

desarrollan destinos y satisfacen arraigadas necesidades del mercado viajero. A priori, sabemos que hay diversas vías, pero la concentración empresarial y la especialización son el futuro de este sector. En el nuevo escenario prima el aporte de valor añadido que diferencie unos servicios ofrecidos por unos agentes de los de otros, por lo que invertir en la formación del equipo humano es una necesidad insoslayable. La competencia no sólo con otros agentes sino también con las prestaciones de servicios *on line* es extrema, ya no se limita a espacios concretos, todos compiten contra todos; así pues, ser líder en costes o servicios es la clave para el éxito.

El colectivo profesional de los agentes de viajes y turismo como un todo, incluyéndose tanto las propias agencias de viajes y turismo como sus proveedores, en el escenario mundial está siendo presionado por las fuerzas emergentes de la economía de mercado globalizado, desencadenando el fenómeno de la *desintermediación y reintermediación* del proceso de producción de los servicios ofertados por este tipo de empresas.

El equilibrio en la estructura del negocio entre los canales de intermediación y distribución no es el punto de atención principal en esta tesis doctoral; pero sí, en cambio, el *reposicionamiento* de la prestación de los servicios de las agencias de viajes y turismo en el mercado actual y sus tendencias, además del perfil más adecuado que deben adoptar dicho tipo de establecimientos, dadas las particulares características del entorno en el que operan.

Según Pacciardi (2009), los estudios sobre la situación actual de las agencias de viajes han surgido principalmente en América del Norte y algunos países de Europa y América Latina, mientras que en España se constata una exigua investigación y que, además, existían creencias erróneas, como por ejemplo el convencimiento de que las compañías aéreas —que son los principales proveedores del producto turístico intermediado por las agencias de viajes— no se iban a adherir a la actual tendencia que designamos como *desintermediación* y que podemos apuntar como uno de los motivos principales de la actual crisis en el sector de viajes y turismo español.

En España pudimos detectar una escasez tanto de información teórica como de investigaciones relacionadas con el tema, según se ha puesto de manifiesto en numerosas conversaciones entre la autora de la presente tesis doctoral y diversos miembros de asociaciones y federaciones de ámbito nacional y local, tales como: FEEAV (Federación Española de Agencias de Viajes), UNAV (Unión Nacional de Agencias de Viajes), AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas) y AGAVE (Asociación Gallega de Agencias de Viajes), entre otras.

Para Figuerola (2003) la información teórica proporciona un mecanismo de generación de ideas y de desarrollos teóricos que permiten descubrir, inventar o proyectar situaciones dentro del mundo del turismo, en beneficio de la competitividad del sector. La investigación aplicada o, lo que es lo mismo, la base antes de la acción y la toma de decisiones, constituye un proceso de materialización de ideas nacidas en otros lugares y es uno de los instrumentos más eficientes con el

que cuentan las empresas y los profesionales para asegurar su competitividad y sostenibilidad.

Respecto a estas cuestiones, Corbetta (2003) apunta algunos factores que pueden ser considerados limitaciones al desarrollo de la investigación y responsables de la escasa información teórica en el campo de las agencias de viajes minoristas y de los entes involucrados en este sector, tales como:

- El sector de las agencias de viajes minoristas ha presentado un cierto retraso investigador respecto al resto de sectores productivos debido, fundamentalmente, a la conceptualización heterogénea de su producción. Esto ha provocado que los estudiosos dedicados a la investigación turística hayan encontrado ciertas dificultades en los instrumentos de medida y en la propia definición de las variables utilizadas.
- La imprecisión y la amplitud del negocio, formado por pequeñas y medianas empresas, ha hecho que sea difícil la propia medición de su actividad.
- La desconexión entre educación e investigación ha dado como resultado que los estudios turísticos hayan sido, tradicionalmente, los grandes olvidados de los planes nacionales de investigación, donde siempre se ha dado más importancia a los estudios técnicos.

Dentro de este contexto, la presente tesis doctoral pretende contribuir a llenar este vacío, teniendo como **objetivo principal** estudiar los fenómenos más importantes que, recientemente y con carácter global, han venido afectando al entorno del sector de las agencias de viajes en general y de las minoristas en particular, como son el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la

comunicación (TIC), los procesos de desintermediación y reintermediación, el reposicionamiento y la implementación del sistema de *fees*. Se trata de determinar el papel del agente de viajes y turismo minorista, a través de un análisis de su situación actual, sus tendencias y el perfil más adecuado para competir en este mercado.

Para ello, se realiza esta investigación concretándola al caso de las agencias de viajes (tanto las constituidas por personas físicas como las integradas por sociedades mercantiles) minoristas que operan en las principales ciudades y áreas metropolitanas de la provincia de A Coruña. El hecho de tomar como unidades de análisis las agencias sitas en dicha provincia obedece a la circunstancia de que en los últimos años la misma despunta en mayor relevancia a nivel económico y turístico de toda la Comunidad Autónoma de Galicia, relevancia que en el caso concreto de las agencias de viajes viene demostrada por el representativo dato de que, según el directorio de la página *web* de Turgalicia, el 42,65% de los establecimientos gallegos de viajes están localizados en la provincia de A Coruña.

A partir del objetivo principal de investigación, que se acaba de comentar, para el desarrollo de esta tesis doctoral se ha estimado oportuno fijar los siguientes

objetivos específicos:

1. Averiguar en qué medida el desarrollo de las tecnologías de información se ha convertido en una herramienta fundamental para la competitividad requerida a las agencias de viajes y turismo.
2. Estudiar las propias agencias de viajes minoristas y sus proveedores, y cómo están siendo presionados por las fuerzas emergentes de la economía de

mercado globalizado, desencadenando el fenómeno de la desintermediación y reintermediación de los servicios.

3. Analizar la actividad de las agencias de viajes minoristas, el reposicionamiento de su servicio o su permanencia frente a las nuevas tendencias, así como su dinámica y sus estrategias y herramientas para hacer frente a las nuevas necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales.
4. Realizar una valoración respecto al grado de aceptación de la aplicación del sistema de *fees* (comisiones).
5. Determinar el papel de las *webs* especializadas en viajes y si las mismas son una amenaza u oportunidad para que las agencias de viajes minoristas se reposicionen en el mercado.

Tras ser establecidos los objetivos específicos señalados para el planteamiento del estudio, se hace necesario pormenorizar el proceso de elaboración de este trabajo de investigación, que empezó con la elección del tema. Los motivos para dicha elección han quedado ya expuestos anteriormente y, por tanto, no creemos conveniente hacer referencia a ello por segunda vez. Esta fase duró aproximadamente un mes.

Una vez elegida la temática general sobre la que pretendíamos llevar a cabo nuestra investigación, se intentó concretar con más detalle los contenidos fundamentales sobre los que trataría dicho trabajo. Fue ésta una etapa problemática y compleja de reflexión y de recopilación de ideas que luego servirían para darle forma a tales contenidos, tomando como punto de partida un Trabajo de Fin de Máster

previo, realizado por la autora para obtener su titulación en el Máster en Dirección y Planificación del Turismo impartido por la Universidad de A Coruña en el período 2007—2009.

Dentro de la fase de determinación de contenidos, se puede además añadir el enfoque práctico que se le quería dar al tema. En un contexto cambiante y turbulento como el que rodea a las agencias de viajes minoristas y al papel desarrollado por los profesionales de este sector, la presente tesis doctoral trata de recoger los principios fundamentales y subyacentes con los que se puede abordar el estudio de este campo, proporcionando un marco exhaustivo que integre teoría y práctica de manera efectiva. Fue en este momento cuando se eligieron como unidades de análisis las agencias de viajes sitas en las principales ciudades y áreas metropolitanas de la provincia de A Coruña. Más concretamente, para realizar la presente investigación, se partió de un total de 134 agencias de viajes minoristas en la provincia de A Coruña, distribuidas de la siguiente forma:

- 53 agencias en la ciudad de A Coruña y su área metropolitana;
- 55 agencias en la ciudad de Santiago de Compostela y su área metropolitana;
- 26 agencias en la ciudad de Ferrol y su área metropolitana.

Los nombres y direcciones de todas estas agencias consideradas de cara a nuestro estudio aparecen detallados en el Anexo I de esta tesis doctoral.

Dada la amplitud e importancia del trabajo empírico en esta investigación, la metodología utilizada ha sido fundamentalmente cuantitativa.

Para llevar a cabo nuestro análisis hemos realizado entrevistas personales en base a un cuestionario de preguntas de respuesta cerrada a una muestra final de 67 agentes de viajes minoristas de las principales ciudades y áreas metropolitanas de la provincia de A Coruña en los meses de noviembre y diciembre del año 2013. Los datos obtenidos de las entrevistas se tabularon, utilizando como herramienta auxiliar el programa informático SPSS, el cual fue empleado para realizar la mayor parte del análisis empírico de esta tesis.

Además, para realizar este estudio se emplearon una serie de fuentes secundarias para desarrollar la revisión de la literatura. Concretamente se ha usado información de libros, Internet y revistas (algunas de ellas electrónicas) sobre áreas que abarcan sobre todo las Tecnologías de Información y el Turismo, la Dirección de Empresas, la Economía y la problemática actual de los Agentes de Viajes y Turismo.

El trabajo que aquí se expone está estructurado en los siguientes capítulos: uno introductorio que presenta las líneas principales de nuestra investigación. Seguidamente, se trata la Fundamentación teórica de nuestro análisis, dividida en tres capítulos. Después de la misma, se aborda la Aplicación práctica (que incluye, en dos capítulos, respectivamente, la Metodología, y el Análisis de los datos resultantes de las entrevistas), Finalmente, figuran las Conclusiones finales derivadas del análisis emprendido en este trabajo de investigación.

En la *Fundamentación teórica*, el primer capítulo se tratan los fundamentos principales de las agencias de viajes y turismo, la realidad del sector, sus funciones, las variaciones en la tipología, en la estructura interna y en la organización, y las

características operacionales reflejadas en el sector minorista, siempre haciendo una especial referencia a la realidad española y en particular a la gallega. En el segundo capítulo abordaremos, por un lado, los fenómenos que revolucionaron el sector: guerra de tarifas (comisiones), desregulación del transporte aéreo, surgimiento de Internet y nuevas tecnologías de información aplicadas a las funciones de intermediación [Sistemas Globales de Reservas (GDS)], y en qué medida estos factores han afectado a las agencias de viajes minoristas. Y, por otro lado, en este capítulo se ofrecerá una visión general de las nuevas tendencias del mercado a que se enfrentan las mismas. El tercer capítulo es un repaso del mercado de agencias de viajes, a través del estudio de las principales estrategias y herramientas que están fundamentando su relación con respecto al consumidor, su adecuación al *status* de consultor y el consecuente desafío del *reposicionamiento* del servicio como forma de *reintermediación* por el cobro de honorarios por servicios prestados.

La *Aplicación práctica* es, sin duda, uno de los puntos fundamentales de esta tesis doctoral, que va destinado a ofrecer un análisis empírico desde una óptica territorial y se ha dividido en varios apartados para su mejor comprensión y desarrollo. Podemos así distinguir, en primer lugar, el capítulo de la *Metodología* que consiste en el planteamiento general de todas aquellas técnicas de análisis que se han utilizado para la elaboración de este trabajo de investigación, como son la búsqueda de información referente al tema, el diseño y la aplicación de las entrevistas personales en base a un cuestionario de preguntas cerradas a los agentes de viajes y turismo minoristas que actúan en la provincia de A Coruña y la consulta de fuentes para obtener información. En segundo lugar, en el capítulo de *Análisis de los resultados de las entrevistas* se comprueba si las hipótesis planteadas en el inicio de

este trabajo se adecuan a la realidad. En definitiva, se intenta inferir unas pautas válidas para orientar el direccionamiento educacional y de mercado de las condiciones presentes y previsiones futuras del perfil profesional del agente de viajes y turismo, partiendo de la experiencia del estudio de caso de los principales establecimientos de la provincia de A Coruña.

El capítulo de *Conclusiones* recoge las ideas fundamentales abordadas a lo largo de los puntos precedentes acerca de la situación actual y el perfil requerido en el sector de las agencias de viajes y turismo, así como la valoración crítica personal de la autora, la cual sugiere algunas propuestas de desarrollo práctico para este colectivo.

Al final del trabajo, se incluye la bibliografía empleada, así como algunos anexos, entre los cuales se encuentran tanto el listado de agencias de viaje que integraron la población y la muestra como el cuestionario utilizado en la realización de las entrevistas.

Capítulo I: Las agencias de viajes y turismo

Es bien conocido el papel cada vez más importante que viene desempeñando el turismo en el contexto actual; de hecho, es uno de los sectores más destacables de la economía mundial, que actúa como motor de desarrollo económico y social de los pueblos y que ejerce también una influencia decisiva en el proceso de diversificación y enriquecimiento de los tejidos productivos.

En todo ese proceso, las agencias de viajes y turismo y sus sujetos implicados, los agentes de viajes, realizan una difícil actividad empresarial de ámbito internacional que no se limita a distribuir servicios turísticos, sino que crean y promueven complejos productos turísticos que desarrollan destinos y satisfacen arraigadas necesidades del mercado viajero.

Por lo tanto, dada su importancia, el primer capítulo de esta tesis doctoral se refiere a la evolución histórica de las agencias de viajes y turismo y su situación actual, así como sus principales conceptos, normativas y requisitos para su instalación y funcionamiento. Además, veremos cómo dichas agencias están sufriendo una modificación global histórica, con alteraciones en su tipología, en la estructura interna, en la organización y en las características operacionales reflejadas en el sector minorista, haciendo siempre en nuestro análisis una especial referencia a la realidad española.

1. 1. Agencias de viajes y turismo: evolución histórica

Según Cobreros (2007) la historia de las agencias de viajes y turismo es más antigua que la definición económica del sector de viajes en el cual están incluidas en la actual economía de mercado: “Su origen está relacionado con la historia de los viajes, con hechos atribuidos a las antiguas civilizaciones, desde la Edad Media hasta la Edad Moderna” (p. 15).

Los primeros relatos observados revelan personas y entidades que utilizaban los “mayores conocedores del oficio” para gestionar sus viajes, tal vez no en los mismos términos que las empresas actuales, pero, por lo menos, se asemejan en la función de orientar la organización y detalles de sus rutas.

Sin embargo, será a partir del siglo XIX, tras la Revolución Industrial, cuando empezarán los primeros viajes organizados con la intervención de un agente de viajes, tal como lo interpretamos hoy, pudiendo destacarse a Henry Wells y William Fargo en América y Thomas Cook, Maximiliano Chiari y Alfredo Kuoni en Europa. Los primeros, que son los creadores de American Express, inicialmente se dedicaban al transporte de mercancías y con posterioridad, en la década de los años 20, se convirtieron en una de las agencias más grandes del mundo. Introdujeron sistemas de financiación y emisión de cheques de viajes, como por ejemplo el *travel check*¹.

En Europa Thomas Cook es la figura más representativa. Según Ignarra (2001), “Thomas Cook realizó en 1841 el primer viaje agenciado de Leicester a

¹Dinero personalizado canjeable por papel moneda de uso corriente que protege al viajero de posibles robos o pérdidas.

Longorough, en Inglaterra al costo de un shilling el billete” (p. 20). Dentro de las principales contribuciones de Thomas Cook para el desarrollo del turismo, en especial de las agencias de viajes, el autor destaca:

- 1841: fundó Thomas Cook and Son, la primera agencia de viajes registrada en el mundo.
- 1851: condujo a un número importante de personas a la Exposición de Hyde Park-Londres.
- 1865: vendió a treinta y cinco turistas una programación completa de viaje a los Estados Unidos.
- 1872: llevó a sus clientes en una vuelta al mundo en un viaje de doscientos veintidós días e inauguró la primera agencia de viajes fuera de Europa.
- 1874: creyó el *voucher*, cupón que da derecho, a los turistas, a los servicios de hospedaje y desplazamiento, y la *circular note*, antecesora del *travel check*.
- 1892: su agencia de viajes y turismo era la más importante de las casi quinientas ya existentes por entonces en el mundo.

En el siglo XX, la evolución de las agencias de viajes y turismo hasta la década de 1960 fue caracterizada por la *Travel World*², según Andrade (1998), por las siguientes fases relativas al desarrollo de la propia actividad, conforme a las características de los medios de transporte de cada período, la accesibilidad al servicio prestado y las condiciones de mercado (p .7):

² Revista especializada en viajes.

- 1ª fase: Las agencias de viajes antiguas se dedicaban a *tours* individuales de clientela burguesa, formada por profesionales liberales, ejecutivos y otros individuos de alto poder adquisitivo.
- 2ª fase: Las agencias de viajes de la década de 1930 estaban especializadas en *tours* de grupos en automóviles y autobuses para la atención de las clases burguesas y de la clase media, que comenzaba a surgir en dicha época.
- 3ª fase: Las agencias de viajes creadas a partir de 1950 se caracterizaban principalmente por la realización de visitas organizadas y de *tours* para la clientela de poder adquisitivo medio.
- 4ª fase: Las agencias orientadas a la clientela más joven se centraron en las ventas de paquetes turísticos a precios asequibles para cautivar a las personas y construir un flujo de demanda constante y regular.

Como rasgo que caracteriza actualmente a las agencias de viajes, hay que mencionar que se encuadran en general dentro de las PYMES; por lo tanto, aunque no puedan aplicárseles todos los parámetros de este tipo de negocio, es posible decir que nos encontramos con una estructura empresarial de pequeñas, medianas empresas y microempresas fundamentalmente.

En España la primera agencia de viajes y turismo, Viajes Marsáns, se crea en 1920; la segunda, Viajes Internacional Expreso (VIE), aparece en 1926; y en el año 1947 surge Viajes Meliá.

Para enmarcar el sector, hay que partir del hecho de que se sitúa dentro de la “primera empresa española”, el turismo. El turismo y todos los subsectores que en él se integran desempeñan un papel determinante en el desarrollo socioeconómico de nuestro país.

Es, por ello, que las actividades turísticas tienen la necesidad de adaptarse continuamente a los cambios sociales, políticos y económicos que se producen, y conformarse como miembros activos del proceso de desarrollo e innovación que caracteriza a la sociedad actual.

Por ejemplo, las agencias de viajes y turismo se han visto afectadas, entre otros fenómenos, por el desarrollo de la aviación comercial y cambios en la legislación aeroportuaria; por la aparición de grupos económicos ligados al turismo y actividades afines; por la expansión de grandes empresas multinacionales, favorecida por el proceso de globalización; y por el desenvolvimiento de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

Al final del siglo pasado, en 1998 en los Estados Unidos las agencias de viajes y turismo empezaron a sufrir una reducción significativa en los porcentajes de comisión (*fees*) comúnmente acordados con las empresas de transporte aéreo y a experimentar el impacto que conlleva la expansión cada vez más significativa del comercio electrónico (*e-commerce*).

La situación actual comprometerá aún más la existencia económica de las pequeñas agencias de viajes.

En el siglo XXI, el impacto del surgimiento de Internet como nueva herramienta operacional y comercial, junto con la desreglamentación del transporte aéreo y otros factores que marcan el final del siglo XX, plantean nuevos desafíos al sector de viajes, con efectos en el perfil del agente de viajes, marcados por la desintermediación³ de los servicios, por la reintermediación⁴ de los nuevos tipos de agencias que están surgiendo y, finalmente, por la alternativa de reposicionarse en el sector.

Para Trigo (1991), en el presente siglo, la sociedad considerada postmoderna exige, entre otras cosas, calidad en los productos y servicios que consume y busca servicios personalizados, de excelencia y de detalles: “[...] la masificación conlleva un porcentaje cada vez más delimitado y estricto, porque a partir del instante en que las personas se empiezan a preocupar por la calidad y a exigir atención personalizada, se produce un alejamiento de todo lo que representa un producto o servicio indiferenciado, un paquete” (p. 6).

Históricamente, esos hechos otorgan una mayor importancia al papel desempeñado por los agentes de viajes, al rescatar la esencia de su perfil de consultor que había sido consolidado en el inicio del siglo XIX por la actuación profesional de Thomas Cook.

³ En economía, la desintermediación es la eliminación de intermediarios en la cadena de suministro.

⁴ Puede definirse como la reintroducción de un intermediario entre los usuarios finales (consumidores) y un productor. Este término se aplica especialmente a los casos en que se ha producido desintermediación primero.

Con la evolución de la sociedad y las nuevas formas de comunicación, son muchos los que hablan del individualismo y la impersonalidad; sin embargo, como condición en la labor de dichas agencias, está la filosofía de agradar al cliente y el trato personalizado.

Las agencias de viajes y turismo se encuentran continuamente con la dificultad de trabajar con un producto muy variado y complejo, tanto por los posibles destinos existentes en el mundo como por las distintas formas de turismo. Por tanto, hay que destacar la labor de intermediación que llevan a cabo.

Por contra, son muchos los factores que pueden influir en dichas agencias, y esto hace que se muestren sensibles ante acontecimientos de índole política, económica o social y que tengan que afrontar las consecuencias que de ellos se derivan. En este sentido, es necesario recordar la gran capacidad de adaptación que deben tener estas empresas y los agentes involucrados en su actividad.

Otra cuestión de importancia es la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las últimas décadas, ya que han afectado al entorno competitivo, con especial repercusión para la industria turística en general y para las agencias en particular.

Según Sheldon *et al.* (2008), “en concreto, la introducción del comercio electrónico a través de Internet, ha dado lugar a un cambio en los hábitos de compra de los productos turísticos. Internet permite que muchos individuos accedan a información de elevada calidad de un modo rápido y sin apenas esfuerzo” (p. 36).

La facilidad de realizar compras *on line* de este medio, 24 horas al día y 365 días al año, es una de las características que, como veremos, influyen en la valoración positiva que los clientes hacen acerca del comercio en la red.

Las agencias de viajes, tanto en España como en el resto del mundo, se enfrentan no sólo a un aumento de competencia tradicional ya existente, sino también a la aparición de nuevas formas de competencia, como son las agencias virtuales, que ponen a disposición de los clientes los mismos productos y servicios turísticos vía Internet, sin disponer de sede física. Al mismo tiempo, el comercio electrónico propicia lo que se denomina *desintermediación*, entendida como una progresiva disminución de la función mediadora de los intermediarios, al menos en la parte operativa del proceso de venta, lo que determina, a juicio de algunos, que el futuro de las agencias de viajes tradicionales sea incierto.

1. 2. Agencias de viajes y turismo en España

1. 2. 1. Situación actual de las agencias de viajes y turismo en España

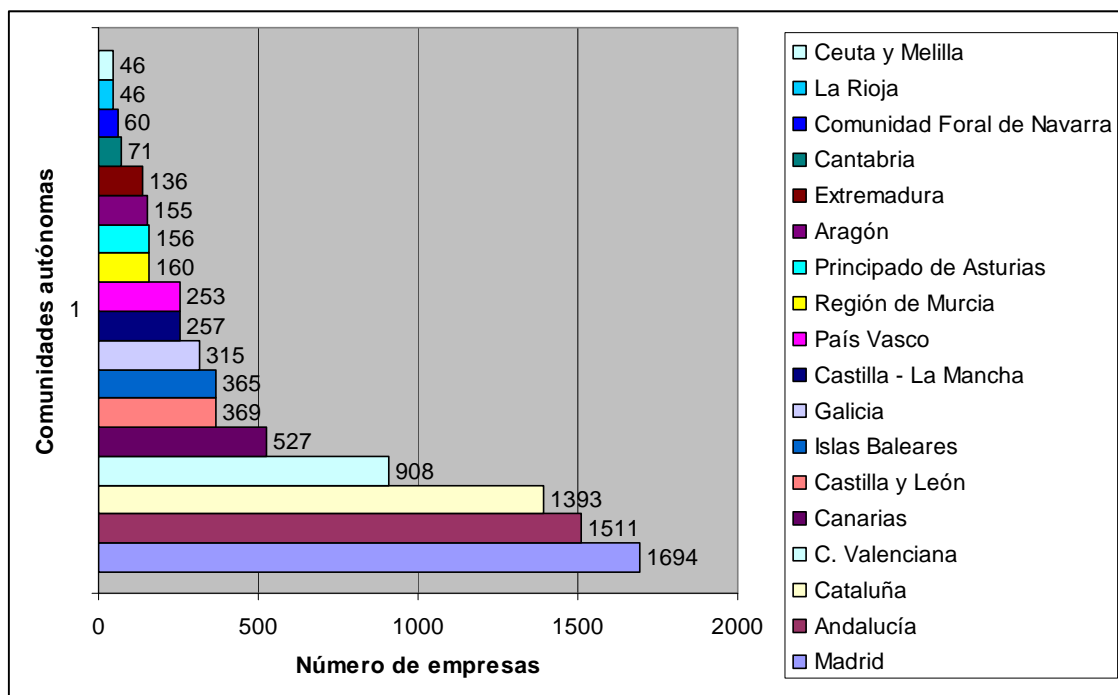
Según el DIRCE (Directorio Central de Empresas, INE) el sector de agencias de viajes y turismo y operadores turísticos se componía en nuestro país de 8.422 empresas en el año 2010.

Si atendemos a su distribución por Comunidades Autónomas, podemos decir que la mayor concentración de empresas, y por tanto del sector, se encuentra en Madrid, seguida por Andalucía y Cataluña. A continuación y con una representación

intermedia, nos encontramos, también por orden decreciente, la Comunidad Valenciana, Canarias, Castilla y León, Islas Baleares, Galicia, Castilla-La Mancha, País Vasco, Región de Murcia, Principado de Asturias, Aragón y, finalmente, Extremadura. En último lugar, las comunidades con más baja presencia dentro del sector son Cantabria, Comunidad Foral de Navarra y La Rioja y Ceuta y Melilla.

En el Gráfico 1 se muestran los datos de todas las Comunidades Autónomas españolas.

Gráfico 1: Agencias de viajes y turismo y operadores turísticos en España



Fuente: INE (2010).

En otro orden de cosas, de acuerdo con los últimos datos del barómetro de agencias conectadas al sistema Amadeus⁵ en el primer semestre del año 2011 por CCAA, publicados en la página *web* de la Federación Española de Agencias de Viajes (FEEAV), en España son 6.826 los establecimientos que utilizan el sistema Amadeus. La media nacional se mantiene en 1,4 agencias por cada 10.000 habitantes, ratio superior al de países de referencia como Gran Bretaña o Alemania. Persiste el reparto entre agencias PYMES y oficinas de grandes grupos, representando las primeras un 45,8% del total de agencias del país y las segundas un 54,2%.

Esas cifras son las que maneja actualmente un sector que cada día ve reducirse su número de empresas debido a la actual crisis económica, que ha incidido de forma especialmente dura en el turismo. Según la misma publicación, cada día cierran en España tres agencias de viajes. Se evidencia que el crecimiento incontrolado llevado a cabo por el sector de agencias de viajes y turismo entre los años 2000 y 2007 era insostenible.

De acuerdo con Amadeus España, la crisis ha acelerado de forma brusca un proceso de ajuste que estaba viviendo el mercado español de agencias de viajes. La necesidad de diferenciación es cada día más crítica en un contexto de sobreoferta generalizada y reducción de la demanda.

A diferencia de la actual crisis económica que repercute en las agencias de viajes y turismo, la aparición de un nuevo canal de comercialización, que son las

⁵ Sistema de distribución global de reservas más extenso del mundo. En la actualidad se hacen más reservas a través de Amadeus que mediante cualquier otro sistema.

ventas de viajes *vía on line*, discutidas anteriormente, no debe ser vista únicamente como una amenaza para el sector de la intermediación, sino también como una oportunidad. La disponibilidad de información se está convirtiendo en una clave estratégica para la gran mayoría de las empresas, ya que permite tener un conocimiento amplio de los clientes y facilita el lanzamiento de ofertas más individualizadas y de calidad.

Para Paters (2010) “A través de Internet, se puede establecer una comunicación bidireccional y frecuente entre las partes, transmitiendo a los clientes el deseo que tiene la propia agencia de viajes de satisfacer sus necesidades, objetivo último del servicio, sentando así las bases para una relación a largo plazo de fidelidad” (p. 213).

Según los datos que maneja Hosteltur, sólo la mitad de las nuevas aperturas corresponden a grandes firmas. El tejido de PYMES en la actualidad es muy importante. Un total de 2.900 de los más de 11.000 establecimientos que hay en el país no tienen ninguna sucursal. Además, un millar de empresas sólo cuentan con dos establecimientos.

Las agencias de viajes y turismo minoristas, en los tiempos que corren, sólo se pueden defender con una fuerte especialización o bien gracias a una ubicación privilegiada y cercana al cliente.

Como ocurre en otros sectores de actividad en España, se ha impuesto la incorporación a las centrales de compras, que permiten a los minoristas

independientes competir con empresas grandes tales como Viajes El Corte Inglés y Halcón Viajes. Unos 5.000 establecimientos participan en algunas de las 20 centrales de compras del sector. Las franquicias han arraigado poco. La excepción es Zafiro Tours, que cuenta con unos 500 titulares de establecimientos en franquicia.

Actualmente se argumenta que el “pastel a repartir” es más grande. Las agencias *on line* y las tiendas en Internet de aerolíneas y cadenas hoteleras ganan cuota en un mercado que incrementa su valor. Sólo de esta manera se entiende que el comercio electrónico de viajes crezca a tasas anuales cercanas al 100% y que se abran también nuevos puntos de venta en los barrios.

Con lo dicho anteriormente, lo que se pretende es poner de manifiesto que el entorno competitivo que rodea a las agencias de viajes en pleno siglo XXI es complejo. Esta complejidad se deriva no sólo del aumento de la competencia, sino también de la proliferación de nuevas formas de la misma. El logro de una sólida ventaja competitiva pasa por encontrar algún rasgo diferenciador que sea susceptible de mantenerse a largo plazo. Es aquí donde entran en juego estrategias de marketing que se hacen necesarias para el papel en transformación del agente de viajes y turismo, buscando satisfacer a los clientes a través de dirigirlos a una oferta acorde con sus necesidades, a la vez que se obtiene rentabilidad empresarial mediante las herramientas adecuadas.

Los avances tecnológicos abren un sinfín de posibilidades destinadas a mejorar la comunicación entre las partes y, en definitiva, a estrechar relaciones. Por ello Internet pasa a ser una herramienta a disposición de las agencias de viajes, que

permite conjugar la seguridad que transmite la presencia y el asesoramiento del agente de viajes de un establecimiento físico, con los avances tecnológicos, contribuyendo a aumentar el valor que se transmite al cliente a lo largo del tiempo.

1. 2. 2. Concepto de agencia de viajes y turismo

El concepto más moderno de las agencias de viajes y turismo surge a partir de 1950, momento en el cual la demanda viajera en los países occidentales se dispara en cifras y el número de agencias de viajes y turismo crece y canaliza estas grandes corrientes turísticas hacia los destinos más solicitados, impulsando el desarrollo de espacios turísticos a través del lanzamiento de viajes combinados⁶ y otros productos.

La proximidad y contacto con la demanda convierte, por otra parte, a las agencias de viajes y turismo en una valiosa fuente de información sobre tendencias y necesidades del mercado que es aprovechada por los diferentes proveedores y agentes turísticos, tanto públicos como privados, para la expansión de las diferentes facetas de la actividad turística.

Su papel supera con creces la función distribuidora que le asignan algunos autores y convierte a este tipo de empresas en uno de los elementos más significativos de dicha actividad y con distintos conceptos.

⁶ Son los viajes que ofrecen las agencias de viajes, ya sean mayoristas o minoristas, por un precio total que incluye, como mínimo, dos de los elementos siguientes: transporte, alojamiento y otros servicios turísticos no accesorios de los anteriores.

Así, por ejemplo, en opinión de Cobrerros (2007) “las agencias de viajes y turismo son empresas de servicios que desempeñan una difícil actividad empresarial de ámbito internacional que no se limita a distribuir servicios turísticos, sino que crea, produce y promueve complicados productos turísticos que desarrollan destinos y satisfacen arraigadas necesidades del mercado viajero” (p. 15).

A nivel internacional, según la OMT (Organización Mundial del Turismo), la definición legal de las agencias de viajes es la siguiente: “tienen la consideración de agencias de viajes y turismo las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos” (OMT, 2010, artículo 1.1).

En el ámbito nacional, el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes (BOE N.º. 30, de 4 de febrero de 2010), establece en su artículo 1 que “tienen la consideración de agencias de viajes las empresas que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos”. Como puede apreciarse, esta definición es muy similar a la establecida por la OMT.

Finalmente, en relación al caso concreto de la comunidad autónoma de Galicia, su Ley de Turismo [Ley 7/2011, de 27 de octubre (BOE N.º. 291, de 3 de

diciembre de 2011)], en el artículo 83 establece que se “consideran agencias de viaje las empresas que realizan actividades de intermediación turística en la venta de billetes o reserva de plazas en cualquier medio de transporte, en la venta o reserva de plazas en establecimientos alojativos, en la organización y venta de excursiones de un día y viajes combinados⁷, en la concertación de servicios complementarios como los descritos en el artículo 88⁸ y cualquier otra que se determine reglamentariamente”.

1. 2. 3. Normativas

Podemos considerar que el primer reglamento español de agencias de viajes se estableció por Decreto de 19 de febrero de 1942. A partir de ese momento la legislación, que nunca fue prolija, resultó casi siempre insuficiente. Cabe destacar la Orden de 14 de julio de 1951 y la Orden de 28 de marzo 1955 sobre servicios ofrecidos por las agencias.

El primer reglamento moderno hay que buscarlo en el Decreto 735/1962, de 29 de marzo (BOE N°. 89, de 13 de abril), por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes, y su Orden de desarrollo, de 26 de

⁷ Son los viajes que ofrecen las agencias de viajes, ya sean mayoristas o minoristas, por un precio total que incluye, como mínimo, dos de los elementos que pueden ser: transporte, alojamiento y otros servicios turísticos no accesorios de los anteriores.

⁸ Las empresas de servicios turísticos complementarios comprenden: A) Empresas de espectáculos, actividades recreativas y animación turística. B) Empresas de actividades de aventura o naturaleza. C) Empresas de actividades deportivas como golf, actividades náuticas, esquí, hípica y otras. D) Empresas de transportes de viajeros en la realización de rutas turísticas para las que fuesen contratadas. E) Empresas dedicadas a la valoración y divulgación del patrimonio cultural. F) Empresas dedicadas a la organización de congresos y ferias de muestras. G) Balnearios y centros de talasoterapia. H) *Spas* y parques acuáticos. I) Centros de atención al visitante.

febrero de 1963, así como la Orden de 12 de abril de 1966 que regulaba la actividad de mayorista de agencia de viajes.

La falta de previsión del Decreto 735/1962 y el activo desarrollo del sector motivaron un nuevo reglamento aprobado por el Decreto 1524/1973, de 7 de junio, que fue ampliado por la polémica Orden de 9 de agosto de 1974, cuyo escaso mordiente jurídico y menor capacidad para regular una actividad en ebullición, provocaron un desajuste perjudicial entre la norma y el hecho social.

Finalmente, por Orden de 8 de mayo de 1978 se reorganizó la composición de la Comisión Mixta de Vigilancia de las Agencias de Viajes. Todas estas disposiciones han sido derogadas.

A raíz de la Constitución española, al ser transferidas las competencias turísticas a las Comunidades Autónomas y más aún tras el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea, quedó totalmente obsoleta la ya trasnochada legislación y se convirtió en urgente establecer una nueva normativa. Surgieron multitud de dificultades a la hora de procurar que todas las Comunidades Autónomas asumieran un mismo texto legislativo, evitando con ello el tremendo desorden que la dispar legislación autónoma había provocado en el sector de alojamientos turísticos. Tras un proceso largo y complicado de gran tensión política, en la conferencia sectorial del turismo que tuvo lugar el 7 de octubre de 1987 se elaboró un borrador de reglamentación, consensuado entre todos sus componentes, para que sirviera de pauta para la redacción de las distintas normativas de cada Comunidad. Este consenso dio lugar a un nuevo Reglamento de Agencias de Viajes que, aprobado por

Real Decreto 271/1988 de 25 de marzo y desarrollado por la Orden de 14 de abril de 1988 (BOE de 22 de abril), fue asumido por las Comunidades Autónomas, que fueron a partir de este momento publicando sus propios reglamentos referentes a las agencias de viajes, prácticamente idénticos en sus textos.

De acuerdo con este Reglamento, para abrir una agencia de viajes se exigen los siguientes requisitos:

- Tener el título de Técnico en Actividades Turísticas (o, en la actualidad, el de Diplomado en Turismo⁹).
- Constituirse como sociedad mercantil, anónima o limitada.
- Poseer el título-licencia de agencia de viajes, que lo otorgará la administración turística competente.
- Depositar al constituirse una fianza de 120.202 euros en caso de ser una mayorista, 180.303 euros si es mayorista-minorista y 60.101 euros si se trata de una minorista.
- Mantener una póliza de seguros que cubra la responsabilidad civil de la explotación del negocio, la responsabilidad civil indirecta o subsidiaria y la responsabilidad por daños patrimoniales primarios; esta póliza ha de cubrir una cuantía mínima de 150.253 euros para cada uno de los tres bloques de responsabilidad mencionados.

Actualmente, en España la organización de las agencias de viajes está regulada por una disposición fruto de un acuerdo entre la Administración Central y

⁹ Hoy en día, con la implantación del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior), esta Diplomatura ha pasado a convertirse en un Grado (Grado en Turismo).

las Comunidades Autónomas para que las mismas a lo largo del tiempo se fueran adaptando a los cambios producidos en el sector de viajes como indica el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero (BOE de 4 de febrero), que deroga el mencionado Real Decreto 271/1988 y afirma: “las comunidades autónomas han venido asumiendo las competencias exclusivas en materia de ordenación del turismo en su ámbito territorial, aprobando en consecuencia sus respectivas normas sectoriales reguladoras de los diferentes servicios turísticos, mientras que las normas del Estado mantenían un carácter supletorio”.

En el caso particular de la Comunidad Autónoma de Galicia, objeto de nuestro interés principal, dado el contenido del presente trabajo de investigación, las normativas relacionadas con la intermediación turística y en particular con las agencias de viajes son esenciales para favorecer un desarrollo equilibrado que no frene su expansión, pero que sirva para regular adecuadamente su actividad, salvaguardando los intereses tanto de los consumidores (clientes) como de los empresarios y profesionales del sector. Con esta finalidad, ha sido aprobada la Ley 7/2011 de 27 de octubre, citada anteriormente, en la que se promulga la competencia de las Comunidades Autónomas para establecer la reglamentación, la ordenación y el desarrollo de las actividades propias de las agencias de viajes y turismo.

Otra ley que atañe directamente al desarrollo propio de las actividades de las agencias de viajes en nuestro país es la Ley 21/1995, de 6 de julio, de Viajes Combinados, modificada por la Ley 39/2002 (BOE N° 259, de 29 de octubre). Es de vital importancia porque en ella se pusieron de manifiesto dos aspectos fundamentales: la importancia de unificar criterios en el ámbito de la, por aquel

entonces, CEE, ya que fue de obligado cumplimiento para todos los países participantes; y el reconocimiento de los derechos y obligaciones de los clientes de las agencias de viajes como consumidores.

Esta Ley ha sido derogada recientemente por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (BOE N° 287, de 30 de noviembre). Los viajes combinados se encuentran regulados en el Libro Cuarto del mismo.

En lo que concierne a los requisitos para su instalación y funcionamiento, la apertura de una agencia de viajes y turismo se ha caracterizado por la relativa facilidad con la que se puede efectuar. Esto es así porque en la mayoría de los casos no disponen de productos propios y el nivel de capitalización es más bien bajo. Todo lo que se necesita es, básicamente, un “escaparate” de establecimiento adecuado y la firma de acuerdos de agencia con touroperadores para vender sus productos.

Posteriormente todo dependerá ya de las habilidades de marketing del agente de viajes que ponga en marcha la actividad. Si la agencia desea ofrecer servicios de transporte aéreo en todo el mundo, lo cual es esencial para acceder al sector de los viajes de negocios, entonces resultará necesario obtener una licencia de la IATA (Asociación Internacional del Transporte Aéreo). Esto requiere una evaluación exhaustiva de la agencia por parte de dicha organización, en particular por lo que se refiere a la calificación y a la experiencia de los empleados.

En España, la apertura de una agencia de viajes y turismo exige, en primer lugar, solicitar una autorización otorgada por la Administración turística competente,

previo cumplimiento de una serie de requisitos, variables según el tipo de agencia, y establecidos en el Reglamento de Agencias de Viajes (Real Decreto 39/2010, comentado anteriormente).

Por otro lado, el desarrollo de las actividades propias de una agencia de viajes está regulado, además de por este mismo Reglamento y por la ya citada Ley de Viajes Combinados de 1995 (reunidos en algunas Comunidades Autónomas en un único reglamento), también por las leyes comunes a cualquier empresa mercantil, como son las leyes que regulan la constitución de sociedades, el transporte entre los Estados miembros de la Unión Europea, etc.

Una vez conseguida la correspondiente licencia, son necesarios una serie de acuerdos comerciales con los proveedores en orden a facilitar el desarrollo de la labor comercial de la agencia y su funcionamiento como tal. Estos acuerdos se establecen por vías bilaterales entre agencias o asociaciones de las mismas, determinándose las bases de los contratos en los que van a especificar los sistemas de reserva, las formas de pago, las comisiones, los *rappels* y los compromisos de colaboración.

De acuerdo con toda la información recopilada acerca de las agencias de viajes y turismo, podemos considerar como principales trámites para su constitución los siguientes:

- Solicitud de licencia en la administración turística donde se vaya a ubicar la sede central de la empresa.
- Solicitud del certificado de denominación social.

- Contrato de alquiler o escritura de propiedad del local.
- Tramitación de licencia de obra y apertura del local ante el ayuntamiento correspondiente.
- Solicitud del registro de marca, nombre comercial y rótulo del establecimiento.
- Tramitación de escrituras de constitución (notaría).
- Inscripción en el registro mercantil.
- Tramitación de la fianza.
- Tramitación de las pólizas de seguro.
- Contrato de técnico(s) en empresas y actividades turísticas.
- Legalización de libros oficiales.
- Tramitación de las declaraciones de Hacienda (CIF, IAE,...).
- Alta del personal en la Seguridad Social y la mutua.
- Afiliación a una asociación empresarial.
- Solicitud, si procede, de la licencia IATA, RENFE, etc.

1. 2. 4. Tipologías

Dada la complejidad del sector turístico y de las distintas necesidades del mercado, en aras a una ordenación sistematizada de su actividad, podemos clasificar las agencias de viajes y turismo en España de acuerdo con cuatro criterios:

- A) Clasificación legal.
- B) Clasificación según nuevos tipos de agencias de viajes y turismo.
- C) Clasificación en función de la procedencia de los viajeros.
- D) Clasificación según el canal de distribución.

A) Clasificación legal

La Orden 9951 de 14 de abril de 1988 (BOE de 22 de abril) establece el nuevo reglamento jurídico por el que se han de regir las agencias de viajes y turismo en España.

Aunque las Comunidades Autónomas tengan transferidas competencias con el fin de que en ellas queden reguladas algunas cuestiones peculiares, hay aspectos que tienen que coincidir en todas las agencias de viajes y turismo. En este sentido, uno de ellos es el de sus clasificaciones, que podemos establecer en tres grandes tipos:

1. Agencias de viajes mayoristas (touroperadores)

Las agencias de viajes mayoristas son, como su nombre indica, aquellas empresas que contratan servicios en grandes cantidades, les dan forma de viaje combinado y los ofrecen plaza a plaza a través de las agencias de viajes minoristas.

En la práctica, los términos “touroperador” y “agencia de viajes mayorista” difieren en la dimensión empresarial, y pueden ser sinónimos respecto a la actividad, puesto que comparten las siguientes características de acuerdo con Piñole (2006):

- Su principal función es la producción de viajes “a la oferta”, viajes combinados, es decir, confeccionados por propia iniciativa de las agencias de viajes, basados en estudios de mercado y dirigidos a una demanda potencial. Sin embargo, las nuevas exigencias de la demanda están

incrementando la producción de los viajes “a la oferta pero a la medida de cada cliente”, es decir, las mayoristas parten de unos servicios básicos, que cada vez son más exiguos, lo que abarata el precio de salida, y a partir de ahí se le dan múltiples opciones al cliente, lo cual permite adaptar mejor el producto a las necesidades del mismo.

- En España las agencias de viajes clasificadas como mayoristas venden sus viajes y productos exclusivamente a través de las agencias de viajes minoristas. Las agencias mayoristas ejercen la función asesora hacia las minoristas a través del departamento de *booking*.
- Contratan servicios turísticos en grandes cantidades y negocian tarifas reducidas con los proveedores para abaratar los precios de venta al público de los servicios que ofertan.
- Asumen altos riesgos por sus contrataciones anticipadas, su explotación de la oferta y sus intensas acciones de marketing.
- Su negocio está fundamentado en el alto número de viajeros que trasladan, pero la rentabilidad por plaza puede ser bastante baja, según la coyuntura del mercado.
- Suelen ofertar programas especializados por destino, segmentos de mercado o productos con marcas diferentes a nombre de la mayorista. Las exigencias actuales del mercado llevan a segmentarlo cada vez más para adaptar en mayor medida el producto a las diferentes necesidades del cliente.
- Poseen una estructura empresarial compleja para poder realizar el diseño, organización y comercialización de sus viajes y productos.

La tendencia del mercado mayorista se ha caracterizado en los últimos años por los siguientes aspectos:

- Los grandes tienden a serlo cada vez más. Las principales mayoristas han experimentado crecimientos muy por encima de la media. En algunos casos como consecuencia de la integración de otras empresas, y en otros debido al incremento de las operaciones puestas en marcha durante el ejercicio.
- La demanda sigue creciendo. Las causas de este crecimiento son, una vez más, la gran inversión promocional, que ha vuelto a encontrar respuesta en una demanda que se mantiene en crecimiento, así como en el incremento de la oferta hacia determinados destinos. Existe una sobreoferta que explica el descenso en la rentabilidad.
- Persisten las reservas de última hora. Éstas consolidan la cultura del viaje asociada a las promociones, los descuentos y las ofertas, en el marco de una nueva batalla de la guerra de precios que es ya una seña de identidad del sector mayorista. Tendencia que continúa causando distorsiones a la hora de ajustar la oferta a la demanda e impide realizar previsiones.
- Los cruceros constituyen el producto estrella, el segmento que más crece.
- Se constata el dominio de las líneas aéreas de bajo coste en la media distancia. Las medias distancias europeas, cuyo crecimiento sostenido fue otra de las características de la última década, no obtuvieron una demanda proporcional en las programaciones mayoristas, a causa de la creciente competencia del tráfico aéreo de bajo coste, especialmente en destinos como Londres, Berlín o Roma y, en menor medida, París. Otros destinos

no afectados por el bajo coste, tales como Rusia o los países bálticos, obtuvieron una buena acogida.

- Los jóvenes compran más *on line*. También el pujante segmento de jóvenes y estudiantes vio mermado su crecimiento en el consumo de viajes organizados. En este caso, la principal razón fue la tendencia a recurrir a Internet para reservar *on line* avión y alojamiento, atraídos por las ofertas a bajo precio que brindan estos proveedores a través de la Red.

2. Agencias de viajes minoristas

En la industria turística, las agencias de viajes minoristas ocupan un lugar destacado por las actividades que llevan a cabo. En la mayoría de los casos, el cliente las percibe como intermediarios entre el usuario y el viaje en sentido global, cuya función es optimizar en sus múltiples dimensiones la realización del mismo. Esto no significa que todas las agencias de viajes sean iguales; por el contrario, en este sector existe una gran variedad de tipologías de empresas, tanto en función de la especialización como por la relación directa o indirecta que mantienen con el cliente final.

Además, su papel de intermediación no siempre es tenido en cuenta por la clientela a la hora de asignar responsabilidades cuando no ha quedado satisfecha con el servicio prestado, siendo habitual que la culpabilidad –hoy reconocida por la Ley de Viajes Combinados– recaiga exclusivamente sobre la agencia minorista, en lugar de verse como una culpabilidad compartida, ya que, aunque es verdad que la

minorista no presta el servicio, no es menos cierto que tiene responsabilidad a la hora de elegir a sus proveedores y de hacer un seguimiento de los mismos.

La misión social de las agencias de viajes y turismo minoristas consiste en satisfacer las necesidades relacionadas con los viajes del mercado turístico. La posición intermedia de las agencias de viajes entre consumidores de viajes, por un lado, y destinos y proveedores, por otro, permite ofrecer interesantes servicios a ambos.

No obstante, los papeles que desarrollan dentro de la industria turística no se limitan a la distribución de los productos turísticos, ya que además realizan otros de importancia considerable (Piñole, 2006):

- Informan y asesoran sobre destinos, servicios turísticos y viajes.
- Diseñan, organizan, comercializan y distribuyen servicios, viajes y productos turísticos.
- Estimulan la inquietud viajera.
- Canalizan corrientes turísticas.
- Contribuyen al desarrollo de destinos turísticos.
- Constituyen una valiosa fuente de información sobre tendencias y necesidades del mercado para los diferentes agentes turísticos.
- Configuran una amplia red mundial de ventas de servicios y productos turísticos.

Las agencias de viajes minoristas, dado el panorama actual del mercado, también presentan algunas tendencias bastante significativas (Almeida, 2009):

- Las agencias de viajes minoristas han mostrado una tendencia a la concentración debido, principalmente, a la capacidad de negociación que obtienen frente a los touroperadores y mayoristas y a la integración vertical.

No se debe obviar que el creciente número de empresas mixtas que realizan funciones mayoristas y minoristas simultáneamente, ha conseguido elevadas cuotas de mercado globales, incorporando importantes niveles de diversificación y especialización en sus operaciones, e incluso algunas han asumido la propiedad de compañías aéreas. Éste es el caso del extinto grupo Marsáns.

En la distribución turística minorista, el mayor tamaño facilita, en principio, a las agencias de viaje la selección privilegiada de productos de los touroperadores; la realización de mejores compras y el establecimiento de contratos más ventajosos con los proveedores; una mayor rentabilidad en las actividades de promoción; el incremento del poder financiero para efectuar inversiones; y una imagen de marca más reconocida que asegure al cliente la calidad. Además, dificulta la absorción por un grupo importante y facilita la mejora y modernización de la gestión económica y administrativa.

Sin embargo, según Berger y Mester (2011) “existe cierta evidencia de que las empresas que operan en mercados más concentrados son menos eficientes” (p. 896).

En el caso de la distribución turística minorista en España, hay un número muy pequeño de establecimientos que cuentan con cuotas de mercado significativas, a pesar de la aparente atomización del sector de las agencias de viajes. Esto significa que un reducido número de firmas distribuye la mayoría de los viajes organizados en nuestro país, además de contar con significativas cuotas de mercado de clientes individuales y de empresas.

Esta progresiva concentración del volumen de ventas en las agencias de mayor tamaño, unida a la integración vertical, han tenido como consecuencia el recrudecimiento de la competencia en los procesos de comercialización turísticos, con la consiguiente reducción de los márgenes comerciales (AECIT, 2009).

La creciente integración vertical de los minoristas con los touroperadores no obedece sólo a la necesidad de mejorar la productividad y rentabilidad de las agencias minoristas derivada de los aspectos relacionados con el aprovisionamiento, sino que también es una forma de defender el mercado del incremento de la competencia. Los intereses de las agencias minoristas en la integración vertical radican básicamente en que ésta simplifica la realización de determinadas actividades, tales como elaboración de folletos, desarrollo de campañas de promoción o aseguramiento de reservas, entre otras, lo que les permite contar con mayores recursos para mejorar su presencia en el mercado y les facilita la distribución de productos turísticos.

- Otra tendencia que va a marcar la situación de las agencias de viajes minoristas de los próximos años son las rebajas de las comisiones de los proveedores y las amenazas al sistema de *fees* o cargo de emisión que se cobra al cliente.

Cuando en 2004 Iberia redujo drásticamente las comisiones y puso en marcha un sistema de *fees*, el sector de agencias protestó porque veían desaparecer la retribución de su principal proveedor de vuelos. De hecho, el ejemplo de Iberia fue seguido por el resto del sector aéreo e incluso proveedores de otros sectores llegaron a lanzar rumores sobre la posibilidad de adoptar un sistema similar.

Con el tiempo algunas agencias de viajes se dieron cuenta de que les resulta más rentable cobrar un *fee* al cliente que una comisión porcentual sobre unas tarifas cada vez más bajas. Pero podría surgir un problema si las compañías aéreas dejaran de cobrar los *fees* en su venta directa, ya que ello dejaría a las agencias en desventaja competitiva, puesto que al cliente le saldría más caro comprar en las agencias, que no se pueden permitir dejar de cobrar esos cargos que suponen su retribución por la venta. Ante este panorama, parece que se avecina una reestructuración-depuración del sector que puede dejar fuera a los que no compitan por volúmenes y precio, como grandes redes, o por calidad de servicio, como las agencias de viajes muy profesionalizadas.

- Se ha observado también en los últimos años una tendencia por la que las empresas productoras de servicios turísticos han desarrollado una potente red comercial propia, gracias a las nuevas tecnologías, “saltándose” el canal de distribución tradicional y dirigiéndose directamente al turista final, lo que perjudica sustancialmente la permanencia de agencias de viajes minoristas en el mercado.

En el caso de las grandes cadenas hoteleras, como Sol Meliá, NH Hoteles y Barceló, como afirma Almeida (2009) “supone en la actualidad un 5% del total de sus ventas y se prevé que se incrementará en los próximos años” (p. 28).

Esta amenaza de los proveedores tradicionales de las agencias de viajes se ha visto acompañada por el interés de otros proveedores, como las *low cost*, de incorporarse a su canal de distribución. En la actualidad, son varias las aerolíneas *low cost* que han mostrado su disposición a vender a través de ese canal. Uno de los últimos casos ha sido el de EasyJet, que ha llegado a un acuerdo con Amadeus y Galileo para facilitar la reserva a las agencias, sin pagar ninguna comisión y repercutiendo al cliente el coste del GDS (sistema de reservas).

- A esta situación actual, se suma otra tendencia que es la apreciable desaceleración del consumo provocada por la crisis inmobiliaria, la subida de los tipos de interés hipotecarios, el alza de los precios del petróleo y el

incremento del desempleo, que también está teniendo su reflejo en el comportamiento de las compras de los turistas y del emisor español.

A la vista de estas tendencias, las agencias de viajes minoristas deben reorientar su actuación. Parte del sector lo está haciendo mediante la especialización y puesta en valor de su capacidad prescriptora y de asesoramiento, mientras que otra parte se mantiene aferrada al viejo modelo de vender sin aportar valor y sigue empeñada en competir en base al precio, lo que sin duda es una equivocación a largo plazo.

3. Las agencias de viajes mayoristas-minoristas

El Reglamento de Agencias de Viajes contempla este tipo de agencia intermedio que simultanea las actividades de ambas.

La tendencia del mercado mayorista-minorista se ha caracterizado en los últimos años por los siguientes aspectos:

- Estas agencias actúan tanto como *asesoras*, manteniendo un contacto directo con el público, como también *mediadoras* y *productoras* de paquetes que pueden ser comercializados directamente al consumidor o también ser distribuidos entre otras agencias de viajes, pertenezcan o no a su propia red.
- Con arreglo a dicho Reglamento, estas agencias tienen las máximas exigencias económicas para su instalación, y en la práctica ostentan el tamaño empresarial más grande.

- Es muy frecuente que las agencias de viajes mayoristas-minoristas nazcan como minoristas, extiendan su número de sucursales y creen productos propios que distribuyen inicialmente sólo por su propia red. Cuando la dimensión del producto aconseja ampliar los puntos de venta, muchas de estas empresas se reconvierten en mayoristas-minoristas y de esta forma pueden distribuir sus productos a través de cualquier agencia de viajes. Esta reconversión lógicamente implica una ampliación del capital y la fianza con arreglo al Reglamento vigente.

B) Clasificación según nuevos tipos de agencias de viajes y turismo

Además de la clasificación legal de agencias de viajes, existen diferentes taxonomías que atienden a criterios diferentes; así, podemos hablar de “nuevos tipos de agencias” con características más adaptadas al desarrollo de su actividad en los mercados actuales.

La madurez del mercado turístico en los países desarrollados hace que el usuario sea cada vez más un cliente experto que sabe lo que quiere. En este sentido se han creado agencias minoristas con diferente puesta en escena, cuya finalidad es poder desempeñar su actividad dependiendo del tipo de cliente y de sus necesidades, tal como se resume en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Nuevos tipos de agencias de viaje y turismo

Tipo	Ejemplos
“Supermercado del viaje”	Halcón Viajes, Grupo Barceló, Viajes El Corte Inglés
“Boutique del viaje”	Zar Travel, Viajes Tuareg, Viajes Emptytur
Agencia de viajes especializada (según productos)	Bestours Viajes, Viajes Gheisa, Viajes Llaima, Usit Unlimited, Viajes Iberia, Bidon5
Agencia de viajes profesionales	Travel Air, Ibermar, Carlson–Wagonlit, Viajes Provias, Viajes Hippo, Atlanta Viajes
Agencia de viajes generalista	Estivaltour, Catai Viajes, Viajes Eroski, Viajes Ecuador
Agencia de viajes virtual (según canal de distribución)	Viajes Tejedor, Viajar.com, Rumbo, Mundoviaje, Giroguies, Edrcams

Fuente: Suárez (2004, p. 58).

1. Agencias tipo “supermercado del viaje”

Se trata de un tipo de agencias que vende viajes a la oferta, estandarizados en sus servicios básicos, con un cliente de nivel adquisitivo medio y que suele viajar 2 ó 3 veces al año. Son establecimientos que tienen gran variedad de productos dirigidos a diferentes segmentos de demanda, con gustos y preferencias diferentes.

En cuanto a la organización empresarial, se trata de empresas con una organización vertical, es decir, agencias integradas en grupos de diferentes subsectores turísticos, como compañías aéreas, agencias de viajes, alquiler de coches, hoteles... que utilizan sus servicios para crear su propio producto. Estas agencias están a pie de calle o en centros comerciales, a donde el cliente accede fácilmente. El espacio físico se organiza en diferentes secciones delimitadas por productos y por tareas. En la actualidad la tendencia es a poder atender al cliente de forma personalizada, por lo que cada agente tiene un espacio para tal fin.

A la vez tienen una zona de espera donde los clientes pueden consultar libremente diversos folletos informativos.

2. Agencias tipo “boutique del viaje”

El tipo de producto que ofrecen estas agencias es un viaje hecho a medida, basado en las peticiones de la clientela. La organización empresarial es predominantemente horizontal y el tipo de cliente al que va dirigida es uno con poder adquisitivo alto que demanda productos tales como, por ejemplo, cruceros (de alto nivel), viajes a destinos exóticos de larga distancia, turismo de deporte (golf, esquí), etc.

Se trata de un cliente muy exigente en cuanto al asesoramiento, que valora en gran medida la contratación exhaustiva de los proveedores por parte de la agencia y pide garantía de una óptima organización personalizada.

Estas agencias de viajes disponen de un personal experto y proveedores muy selectos, hacen campañas de comercialización muy profesionalizadas y cuentan con agencias de viajes corresponsales de prestigio. En cuanto a la organización de su espacio físico, lo normal es que no estén a pie de calle y habitualmente tienen despachos independientes para dar un servicio más personalizado al cliente. Un ejemplo sería Viajes Andrómeda.

3. Agencias “especializadas”

Una agencia de viajes especializada opera en un producto concreto para un segmento de demanda también concreto. Se pueden especializar en unos grupos de edades, en deportes, en un destino, en un producto. Para este tipo de agencias, el personal debe conocer en extremo los productos ofrecidos, e incluso la decoración debe de estar acorde con la temática de la agencia.

A finales de la década de los noventa, hubo un importante auge de este tipo de agencias, debido a razones legales: muchas empresas, sobre todo de aventura, ofrecían prácticamente los mismos servicios que una agencia especializada en este producto, pero no eran agencias de viajes, por lo que se les obligó a constituirse como tales para no incurrir en intrusismo profesional. Un ejemplo sería Bidón 5.

4. Agencias “generalistas”

De acuerdo con Piñole (2006), una agencia generalista es “una selecta intermediaria de los productos de mercado y una gran asesora hacia sus clientes” (p. 32).

Tiene una demanda fiel que solicita toda la oferta: viajes vacacionales, de empresa y especializados. Comercializan los productos organizados por las agencias mayoristas, creados a la oferta, aunque también *forfaits*¹⁰ o viajes a medida.

¹⁰ Son viajes totalmente organizados, o conjunto de servicios, incluyendo billetes de ida y vuelta, hospedaje, alimentación, alojamiento, traslados, excursiones locales, entre otros; programados conforme el deseo de los clientes, con un precio final fijo. Son viajes elaborados a medida, mediante

5. Agencias “virtuales”

En la última década se han producido cambios muy importantes en el mundo empresarial. La popularización de Internet y consecuentemente la comercialización generada a su alrededor creó grandes expectativas y predicciones de transformación de sectores enteros de la economía y de la sociedad. A esta tendencia siguió el surgimiento de las *puntocom*, las agencias virtuales.

Se trata de agencias que operan únicamente a través de la red (*on line*). En 2009, más de la mitad de las compras que se realizaron a través de Internet en España correspondían a viajes, según datos de la UNAV (Unión Nacional de Agencias de Viajes). Nuestro país, en el cual podemos situar el año 2000 como el momento de arranque del comercio electrónico turístico (Solé y Gomis, 2009), en 2009 mantenía tasas de crecimiento aún bastante elevadas, mientras que en las naciones de nuestro entorno tendían a estabilizarse

Según destaca un informe que dio a conocer la consultora DBK (2009) acerca del comercio electrónico de viajes, a finales de 2008 unas 1.100 empresas tenían actividad en el mercado español de comercio electrónico de viajes, lo que supone alrededor de un 10% más que el número de operadores contabilizado en el año 2007. Es destacable que e-Dreams, Rumbo y Lastminute, en un período de tiempo relativamente corto (2000-2006) se situaron entre las diez primeras agencias de viajes españolas en nivel de facturación, por detrás de empresas tradicionales y

la orientación del cliente y el uso de determinados productos turísticos seleccionados entre la oferta existente.

largamente consolidadas en el sector como El Corte Inglés, Halcón, Iberia, Barceló, Carlson Wagonlit y Eroski (Solé y Gomis, 2009).

Algunos autores, como De Núñez (2001), han distinguido entre comercio electrónico de primera, segunda y tercera generaciones. El de primera generación es un modelo que distingue el comercio electrónico del convencional por el simple hecho de que la oferta está presente en Internet con todas las ventajas asociadas que conlleva. En esta etapa se pueden encontrar tanto empresas *off line* (que han extendido a la red su presencia física) como *on line* (sólo con presencia virtual).

La segunda generación va más allá y evita cualquier superposición con la empresa tradicional. En esta etapa, desde el punto de vista de los servicios, no es necesaria la creación de inventarios ni la logística, ya que el comercio se realiza a través de Internet mediante las descargas de productos como la música, *software*, fotografías..., un ámbito en el que la comercialización turística estaría restringida por la limitación que otorgan los cupos de plazas (de hotel, de avión...) de los productos turísticos.

La tercera generación es la tecnológicamente más intensa y se basa en las plataformas de intermediación de comercio electrónico, una visión que sí resulta interesante para el caso del turismo. Desde la perspectiva de los intermediarios turísticos, la *web* se empezaba a configurar en los primeros años del siglo XXI como una plataforma de presentación de la información de manera ordenada, como un directorio, como un buscador a través del cual el usuario podía seleccionar el producto. Emergían los primeros agentes virtuales, que realizaban la búsqueda de las

diferentes alternativas disponibles para proponer al consumidor la mejor opción atendiendo a los diferentes criterios identificados como optativos para el usuario (precio, documentación, forma de pago...).

En este escenario de economía digital, los productos fueron derivando progresivamente, en terminología de la Comisión de las Comunidades Europeas, hacia “productos ampliados”, que incluían un elemento importante de servicio que la tecnología permitía facilitar. La industria tradicional se dedicaba cada vez más a ofrecer servicios de valor añadido y las empresas minoristas (fuera del ámbito del sector turístico) aplicaban (en el inicio del siglo XXI) estrategias que tendían a ampliar su oferta a sus clientes con servicios complementarios, como los seguros o productos financieros. En este contexto, muchas empresas se dirigían hacia un modelo mixto de presencia en el mercado en formato físico y virtual (*brick and clicks*). Fundamentalmente las empresas tradicionales empezaron a colocar en la red su oferta de productos, creando nuevos canales de distribución con renovadas estrategias. Este proceso de hibridación (que también en algunos casos se da a la inversa, con empresas virtuales que orientan su actividad en el ámbito físico) ha provocado diversas dinámicas en el mercado. En la mayoría de los sectores, la reorganización de los canales de distribución ha conducido simplemente a un aumento de la transparencia de los precios y a una mayor competencia. En otros sectores, el comercio digital ha desafiado, como ha ocurrido con las compañías aéreas de bajo coste, al dominio de monopolios u oligopolios.

En el ámbito de la intermediación turística en España hay diversos ejemplos de empresas de gran dimensión que extendieron su canal de distribución en Internet

en el año 2000 a partir de la integración de sus actividades *on line* y *off line* a través de las tecnologías de la información. Se trata de un modelo de negocio que se ubicaría dentro de la categoría de primera generación de comercio electrónico definida anteriormente. Destacan en este campo las estrategias de las grandes cadenas de agencias, entre las que podemos citar, a modo de ejemplo, a Eroski y Barceló.

Eroski

Viajes Eroski constituye uno de los ejemplos más significativos de empresa tradicional que extiende su actividad hacia Internet. Aunque el suyo es un caso específico (se trata de una agencia vinculada a una gran cadena de distribución), su estrategia inicial en Internet fue seguida con interés. Con más de 100 oficinas de venta, en el mes de junio de 2000 ponía en marcha una oficina virtual a través de la cual sus clientes podían formalizar una reserva de cualquiera de los productos y servicios de la agencia. La oficina virtual de Eroski presentaba inicialmente los catálogos de circuitos propios y destinos, con las ofertas de precios e informaciones necesarias para su contratación. La *web* aceptaba en aquellos inicios el pago con tarjeta de crédito y enviaba gratuitamente la documentación al domicilio del cliente (en aquel año la práctica hoy habitual del billete electrónico no estaba extendida). En el período 1995-2000 Eroski invirtió más tres millones de euros en la puesta en marcha de esta iniciativa.

Barceló

El grupo Barceló ha desempeñado un papel destacado en el ámbito de la intermediación turística en España. Ha sido una de las primeras grandes empresas tradicionales del sector en apostar por la comercialización de sus productos a través de Internet y se ha distinguido por la renovación continua de los servicios y contenidos ofrecidos en su oficina virtual. En el mes de agosto de 2000 incorporó una nueva versión de su sistema de reservas que, entre otras ventajas, permitía acceder al servicio denominado de “mejores tarifas” de Barceló y la búsqueda de vuelos en función o bien de los horarios o bien de los precios. En este último caso permitía al usuario obtener automáticamente la opción más económica del itinerario escogido, aunque requería el registro del cliente. La *web* de Barceló facilitaba la realización de todo tipo de reservas *on line*. Una vez efectuada una reserva, el cliente recibía un correo electrónico en el que se le informaba de los detalles del viaje, confirmando los datos de la reserva. El servicio de atención al cliente de Barceló enviaba al domicilio del cliente en España, de forma gratuita y en menos de 48 horas, la documentación necesaria para la realización del viaje.

Pero una de las características diferenciadoras de las actividades más destacadas de Barceló, así como de otras redes de agencias con fuerte implantación de sucursales en el mercado (como el caso especial de Viajes Iberia, que popularizó de forma innovadora la figura de un agente virtual que guiaba al usuario en la *web* de la agencia), venía determinada por el valor añadido que estas empresas podían aportar a la hora de configurar alianzas en la red con otros socios estratégicos, que no debían ser necesariamente compañías del propio sector turístico. Al contrario, podía

tratarse de proveedores tan diversos como los de contenidos, seguros, servicios financieros, etc., que valoraban dos aspectos fundamentales de estos grupos de agencias: su marca y su red de distribución física. Valores tradicionales aún altamente reconocidos en la etapa inicial del comercio electrónico en España, un mercado poco maduro entonces y en el que una marca reconocida otorgaba seguridad al consumidor.

De esta forma, por ejemplo, pudieron establecerse alianzas que permitían que la agencia virtual de Barceló comercializara su oferta en los portales de organizaciones como el diario *El Mundo* (elmundoviajes.com), abriendo una vía de expansión para las actividades de las agencias tradicionales en canales multimedia que les daban acceso a nuevas oportunidades.

Estos nuevos agentes permitían reducir las posibles ineficiencias existentes en los diferentes mercados y añadir valor a las empresas participantes en éstos agregando compradores y vendedores, reduciendo los costes de búsqueda de información y de transacción y creando nuevos mercados que posibilitaran la venta eficiente del inventario sobrante o el intercambio de excesos de capacidad. Dentro de este modelo encontraríamos empresas que han intentado dar el paso, directamente, desde la primera generación de comercio electrónico hasta la tercera.

Mundoviaje

A caballo entre la extensión del canal de distribución de una empresa tradicional y los nuevos intermediarios digitales, el 28 de abril de 2000 se anunciaba

el lanzamiento de *Mundoviaje.com*, sociedad que se creaba con un capital inicial de 7 millones de euros y que tenía como principal promotora a una agencia de viajes tradicional, Vie Viajes, del extinto grupo Marsans (por entonces también propietaria de Spanair), además de la compañía de telefonía móvil Amena y la empresa de tecnologías de la información Gesfor. El proyecto contemplaba la comercialización de productos y servicios turísticos entre los que figuraban inicialmente los paquetes vacacionales, cruceros, alquiler de coches, seguros de viajes, etc., dirigiéndose a los clientes individuales. La empresa disponía de un *call center* que, durante el primer año de su existencia, recibía diariamente unas 300 consultas, que, añadidas a los 200 contactos más que se producían a través del correo electrónico, suponían la atención personalizada de más de 500 usuarios. *Mundoviaje.com* tenía el compromiso de enviar también la documentación en 48 horas tras la adquisición del viaje. Sus objetivos iniciales se fijaron en conseguir una facturación de 4 millones de euros durante su primer año de actividad, mientras que para el año 2001 esperaba conseguir 14 millones, aunque se quedó en 9,6 millones de euros.

Meliaviajes

Por su parte, la iniciativa llevada a cabo por Sol Meliá (la empresa tradicional española que más dinámica se ha mostrado en este ámbito) con *Meliaviajes.com* nació, también en el año 2000, con la vocación de captar el 20% de la cuota de mercado *on line* de viajes en España y convertirse en la primera agencia virtual de habla hispana, ofreciendo todo tipo de productos y servicios turísticos a los usuarios que accediesen a su *web* o a un portal como AOL Avant. La agencia disponía de un *call center* para atender a los usuarios durante las 24 horas del día.

El lanzamiento oficial de *Meliaviajes.com* se hizo de forma conjunta con la del portal AOL Avant, y su desarrollo presentaba tres fases. En la primera se comercializaban habitaciones, billetes de avión, coches de alquiler y paquetes turísticos. En la segunda fase, se debían introducir los denominados “paquetes dinámicos” (que el mismo cliente podía confeccionar a su medida), todo tipo de productos relacionados con el mundo del turismo (guías de viajes, maletas, accesorios...) y contenidos informativos. En la tercera fase estaba prevista la segmentación de los usuarios a partir de los paquetes de productos especializados (golf, submarinismo, ecoturismo...).

Despegar

Otra de las iniciativas destacables en el ámbito de la intermediación turística *on line* en el año 2000 en España fue la desarrollada con el apoyo financiero y estratégico del conglomerado francés Accor bajo la denominación de Despegar. En virtud de la colaboración con este grupo, dirigiendo su estrategia hacia los mercados de habla hispana y portuguesa, los usuarios de Despegar tenían acceso a la red de servicios globales de viajes de este gigante de la industria del viaje y podrían beneficiarse de las tarifas negociadas por la cadena Carlson Wagonlit Travel (una de las primeras redes mundiales de agencias y que está participada por Accor). *Despegar* estableció acuerdos con Amadeus para proveer a la agencia de sus servicios de reservas, además de contar con el apoyo técnico y logístico en España de Viajes Ecuador (que formaba parte del grupo Accor).

Travelider

Especialmente destacable, también en el año 2000, es la iniciativa de Travelider. Surgida en el marco de los grupos comerciales que en aquellos años se estructuraron para defender los intereses de las agencias de viaje independientes para dar respuestas coordinadas a las necesidades que les planteaba un entorno muy complejo, se configuraba como un portal que había de canalizar sus propuestas en la red. Estos grupos independientes intensificaron sus acciones con el fin de sumar esfuerzos para obtener un volumen de ventas significativo que les había de permitir negociar con los proveedores en una posición de fuerza parecida a la que tenían grandes cadenas de agencias como El Corte Inglés o Halcón.

En este contexto, los miembros de OSA (formado por las organizaciones de Over, Star y Avantours) crearon Travelider, planteado como el portal de un touroperador promovido por un grupo comercial de agencias de viaje minoristas que en conjunto agrupaban un total de 440 puntos de venta. El proyecto se presentaba como una oportunidad para las agencias de viajes independientes ante los grandes grupos verticales del sector, con la utilización de las nuevas tecnologías. El portal se planteaba como estrategia la creación de productos propios para la distribución entre sus agencias miembros.

De Viajesydestinos a Viajar

Otra de las iniciativas destacables surgidas en este año 2000 fue la protagonizada por Savia (oficina de representación del GDS Amadeus en España)

con su propuesta de Viajesydestinos. Una iniciativa planteada como centro comercial virtual de viaje en Internet pensado para resolver las necesidades de tres tipos de clientes: agentes de viaje, proveedores del sector y clientes finales. Su filosofía era que, a través de este servicio, el consumidor final pudiera realizar compras en la agencia de viajes de su elección, después de comparar todas las ofertas de las diferentes agencias presentes en el centro comercial. El objetivo básico que se proponía Savia con esta iniciativa era ofrecer a las empresas intermediarias y a los proveedores del sector las herramientas necesarias para ampliar su presencia comercial en la red, superando las barreras del tiempo y el espacio. Pero su situación no era fácil, ya que desde determinados ámbitos del sector de las agencias de viaje, como había ocurrido con Travelocity, Expedia y Rumbo, veían con recelo la iniciativa de un proveedor como el GDS, estratégicamente decisivo en su modelo de negocio vigente, que creaba una empresa que actuaba en la línea de flotación de su negocio. En el caso de Savia, la suspicacia era mayor, al tratarse del operador de Amadeus en el mercado español y con el que las agencias de viaje trataban directamente.

Para el desarrollo de este proyecto, Savia contó con el apoyo de cuatro socios: dos tecnológicos (Unysis y Microsoft) y dos de contenidos (Mercatur y Geoplaneta –nuevamente el Grupo Planeta intentando ampliar su influencia en el sector turístico–). El centro comercial virtual se planteaba actuar como una nueva vía de distribución utilizando las oportunidades que brindaba Internet, por lo tanto como una fórmula que el GDS ponía al servicio de sus clientes (las agencias de viaje) y no como un competidor para ellos.

La fórmula para conseguirlo consistía en que las páginas *web* de las agencias clientes de Savia pudieran aparecer relacionadas a partir del segmento de mercado al que se orientaban: vacaciones, negocios, agencias especializadas en algún tipo de actividad específica y agencias con precios de oferta. Tras la elección de la especialización, el cliente accedía a la agencia solicitada. En el centro comercial se podían encontrar dos tipos de agencias: las mixtas (aquellas en las que la mayor parte de sus ventas se hacían de forma tradicional, pero que vendían también a través de Internet) y las 100% virtuales (creadas exclusivamente para operar mediante comercio electrónico).

A los pocos meses de su creación, el portal fue adquirido por *Ya.com*, proveedor de acceso a Internet de Jazztel. *Ya.com* había protagonizado un episodio significativo en el entorno de las empresas españolas que operaban en la red, con su venta por 550 millones de euros a Deutsche Telecom. En el mes de septiembre de 2000 *Ya.com* presentaba oficialmente Viajar, la nueva versión de Viajesydestinos.

Los orígenes y evolución de la intermediación turística *on line* los han protagonizado, por un lado, empresas surgidas en el año 2000 como agencias totalmente *on line* (eDreams, Rumbo o Lastminute) y empresas tradicionales que han apostado por extender su modelo tradicional al virtual (Eroski o Barceló). Desde el año 2000, sin embargo, en el camino han ido apareciendo nuevos competidores en forma de empresas de nueva creación totalmente virtuales. Dos de los más significativos son Atrápalo y Terminal A, que se han convertido en las agencias con mayor volumen de facturación *on line* en España, tras eDreams y Rumbo (Solé y Gomis, 2009).

El inicio de la actividad de nuevas agencias virtuales y la potenciación del canal de venta electrónica por parte de las agencias de viajes tradicionales, las cadenas hoteleras, las empresas de transporte de pasajeros y las de alquiler de automóviles, han contribuido a incrementar el número de operadores en el mercado de comercio de viajes *on line*.

En este proceso se han sucedido operaciones de concentración y una evolución que tiende a unificar el modelo de negocio de estas agencias virtuales que inicialmente habían partido de propuestas diferenciadoras. Por un lado, Rumbo adquirió en el año 2004 a uno de sus competidores, Despegar, mientras que Lastminute hacía lo propio con Travelprice. Pero sin duda la operación más significativa en este ámbito fue la protagonizada en enero de 2008 por la extinta Orizonia, el grupo liderado por Iberojet y Viajes Iberia, con la adquisición del 50% de Rumbo a Amadeus. Iberojet ya había mostrado su interés por destacar en el campo de la comercialización *on line* con la adquisición, en enero de 2007, de uno de los portales líderes como Viajar, una operación que ponía de manifiesto un cambio de tendencias en el interés que despertaban las agencias virtuales entre los grandes grupos turísticos españoles. Con esta operación, Orizonia pasaba a liderar el mercado *on line* español, con el control de Rumbo (que comparte con Telefónica) y Viajar.

Estos movimientos rompen con la estrategia de las grandes empresas tradicionales del sector, que han actuado con cierta prudencia, cuando no conservadurismo, en este período. Se ha visto que el extinto grupo Marsans lideró en el 2000 la iniciativa de Mundoviaje, si bien años después, en el 2006, reorientó su

estrategia al optar por reforzar su imagen de marca y aumentar sus ventas en Internet directamente a través de su *web Marsans.com*.

El mayor número de empresas corresponde a agencias de viajes tradicionales, representando este grupo de operadores alrededor del 38% del total de compañías con actividad en el sector. Por su parte, el número de cadenas hoteleras con actividad y venta a través de Internet se ha incrementado notablemente, llegando a representar en el año 2008 alrededor de 27% del total de operadores.

Además, las agencias de viajes extranjeras han puesto sus ojos en nuestro mercado. Lastminute y eBookers fueron algunas de las primeras firmas europeas en establecerse en nuestro país. La llegada de Lastminute a España representó uno de los grandes hitos del desarrollo del comercio electrónico turístico en España. Creada en el año 1998 en el Reino Unido, la agencia se implantó en España a finales del año 2000, tras expandirse anteriormente por los mercados de Francia, Alemania y Suecia. La novedad que representaba Lastminute venía determinada por su voluntad de unir oferta y demanda turística a partir de las ventas de último minuto vía Internet. Una opción que se centraba en un aspecto estratégico de la comercialización turística, ya que se jugaba con la posibilidad de colocar en la red ofertas de última hora con productos y servicios que no se habían podido comercializar a través de los canales de venta.

La oferta de Lastminute iba más allá de la estrictamente turística para situarse en el ámbito del ocio, comercializando entradas para espectáculos, restaurantes, regalos... Se presentaba como un modelo de gestión que se podía complementar con

el resto de negocios turísticos virtuales y tradicionales, ya que se situaba en la última fase del canal y ofrecía la posibilidad a todos los proveedores de la industria de vender plazas de última hora, con un atributo fundamental: el precio. Por tanto, por un lado, la propuesta beneficiaba al consumidor con ofertas muy atractivas económicamente, mientras que, por otro, se convertía para el proveedor en una herramienta para comercializar ventas de última hora.

Nuevamente Sol Meliá volvió a protagonizar una operación muy significativa al integrar en el año 2001 la oferta de Lastminute para el mercado español en Meliaviajes. La alianza estratégica suponía un intento de aprovechar sus respectivas sinergias y optimizar los resultados operativos de las agencias, además de mejorar la promoción y venta de los hoteles del grupo a través de la red, si bien poco después la agencia virtual nacida en el Reino Unido compró a la cadena hotelera el 70% de las acciones de su filial española *Lastminute.es*, en una operación a través de la cual Sol Meliá ingresó seis millones de euros. Hoy Lastminute forma parte del *holding* de Sabre.

El caso de E-bookers es también muy significativo, ya que su entrada en el mercado español se produjo a partir de la adquisición de una empresa tradicional reconocida. Se trata de Dimensiones, mayorista con sede en Madrid especializada en venta de viajes de larga distancia que facturaba entonces unos 12 millones de euros. Los responsables de la empresa británica justificaron la operación como un modo de vencer las limitaciones impuestas por la IATA y las autoridades competentes respecto a las tarifas negociadas para vender directamente a los clientes españoles. E-

bookers fue una de las primeras agencias españolas que incluyó entre sus servicios la posibilidad de utilizar el billete electrónico.

En 2007 el líder mundial, Expedia, inauguró el dominio “.es”. Más tarde lo hizo la nórdica ETHI con Supersaver. Además, dos firmas francesas, Easyviajar y Govolo, han elegido España para iniciar su expansión al resto de Europa. Pero también las agencias virtuales españolas comienzan a romper fronteras. Rumbo, Terminal A y eDreams ya cuentan con una notable presencia en el exterior, especialmente en el año 2009 y pronto podrían dar el salto Atrápalo y Logitravel. Hasta la fecha, las cadenas hoteleras han ido en vanguardia en la internacionalización de sus productos. Ahora las “*punto.com*” del turismo invierten y trabajan para traspasar fronteras.

De acuerdo con la consultora DBK, en el año 2008 las cinco primeras empresas (Ryanair, Easyjet, Rumbo, e Dreams e Iberia) reunían el 31% del mercado *on line* de viajes, mientras que las diez mayores compañías alcanzaban una cuota de mercado conjunta del 48,4%. Por tipo de operador, destaca la fuerte concentración en el segmento de alquiler de automóviles, en el que los cinco primeros operadores coparon el 80% del mercado.

Según el mismo estudio, el todavía bajo índice de penetración del comercio electrónico entre la población española y la expansión de Internet en los hogares, así como la facilidad de búsqueda de servicios turísticos en la *web*, son los principales factores que han favorecido el significativo crecimiento del comercio electrónico de viajes en los últimos años.

Suele argumentarse que el coste de expansión de una empresa virtual no es muy elevado en comparación a otras áreas de actividad. Sin embargo, algún que otro propietario de agencia virtual no está de acuerdo con esta afirmación y resalta que la expansión para una agencia de viajes *on line* es igual de difícil que para una empresa turística de otro tipo. La inversión tiene que ser alta si quieres expandirte con éxito. Además es ilusorio pensar que una agencia de viajes *on line* se puede expandir con tan sólo traducir el portal a otro idioma y moneda.

Una vez superados los efectos de la burbuja tecnológica del año 2000, motivada por una excesiva valoración de las expectativas que generaba un nuevo modelo soportado en Internet, las agencias virtuales han sabido encontrar su fórmula de negocio y su mercado. Dicho fenómeno se saldó con la desaparición de numerosas empresas, la absorción de otras y la apertura del camino para las que tenían claro su modelo de negocio.

Las agencias *on line* comenzaron a operar en nuestro país en 1999 y la mayoría hizo su aparición en 2000. En sus inicios algunas firmas desarrollaron varios modelos de negocio hasta encontrar el adecuado.

Uno de esos modelos de negocio implantó el mecanismo de subastas *on line*, un intercambio comercial que presentaba un modelo de explotación comercial eminentemente práctico para los proveedores de la industria turística. Esta modalidad representaba una oportunidad para reducir excedentes de productos y una mejor utilización de la capacidad productiva. En general, este tipo de proceso, la subasta electrónica, requería ya la utilización de sistemas inteligentes de intermediación más

desarrollados y que pueden situarse en la que se ha denominado “tercera generación del comercio electrónico”.

En el mercado español las dos primeras experiencias más destacables fueron las iniciadas por dos empresas tradicionales del sector: una proveedora (Lufthansa) y otra intermediadora (Nouvelles Frontières). La compañía área alemana empezó a organizar en agosto de 2000 subastas de billetes *on line* de su página *web*. Todos los jueves de aquel mes se celebraron subastas. Para participar en ellas, los usuarios debían registrarse previamente incluyendo entre sus datos los de su tarjeta de crédito. Después de la confirmación del sistema, pocos días antes de la subasta se podían consultar las ofertas incluidas. En esta primera fase se registraron unas 4.000 personas. Por su parte, Nouvelles Frontières puso a la venta a precios especiales para la subasta plazas de avión, estancias, circuitos y cruceros con precio de salida muy atractivos. La agencia permitía que el cliente fijara su precio. Cuando se cerraba la subasta, las propuestas más elevadas eran seleccionadas en función del número de plazas disponibles. Cada participante podía adquirir un máximo de dos plazas. La confirmación de la reserva era inmediata, desde el momento en que se cerraba la subasta, y el cargo de la tarjeta de crédito era efectivo.

Así, *e-viajes* y *Viajarbajoprecio*, adquiridas más tarde por Rumbo, basaban inicialmente su negocio en un sistema de subastas inversas, donde el cliente proponía el precio que estaba dispuesto a pagar a los proveedores. El caso más paradigmático de este modelo de negocio es el desarrollado en Estados Unidos por Priceline, basado inicialmente en las ofertas de las compañías aéreas y con las bases de datos de los principales GDS. *Viajarbajoprecio.com* intentó reproducir el modelo de Priceline

pero evolucionó después a una venta convencional vía Internet. Compañías como Atrápalo inauguraron su sitio *web* con la venta de entradas a espectáculos, y con el tiempo incorporaron alquiler de vehículos, billetes de avión, hoteles y restaurantes. En los inicios el producto más ofertado era el billete aéreo, pero gracias a una sofisticación de las tecnologías, se ha podido dar cabida a todo tipo de productos, incluso aquellos que en un principio resultaban más complicados, como los paquetes vacacionales.

Buena prueba del éxito de las agencias *on line* para la consultora anteriormente mencionada, son los datos correspondientes a la facturación por venta de viajes a través de Internet entre los años 2003 y 2008, que se multiplicaron prácticamente por diez. En 2008 se alcanzaron los 6.520 millones de euros, con un crecimiento del 20% con respecto a 2007, año en el que el volumen de negocio se había situado en torno a los 5.420 millones de euros. No obstante, en el año 2008 se observó una acusada ralentización del crecimiento de las ventas, especialmente durante la segunda mitad del ejercicio. Así, el aumento porcentual correspondiente a 2008 fue prácticamente la mitad que el registrado en 2007. Esta disminución del ritmo de crecimiento estuvo motivada por la desfavorable situación económica, que se tradujo en una importante caída de la demanda de viajes.

Entretanto, las compañías aéreas continuaron reuniendo la mayor participación sobre el volumen del negocio total. En 2008 la facturación de las páginas *web* de estas empresas se situó en torno a los 2.520 millones de euros, aproximadamente un 39% del total. Las agencias de viajes virtuales concentraron el 31% del mercado, las empresas hoteleras algo menos del 15%, las agencias de viajes

tradicionales cerca del 7% y las compañías de alquiler de automóviles un 3%. Las empresas de transporte terrestre de viajeros registraron el mayor crecimiento (+105%), como consecuencia de la inauguración de líneas de alta velocidad y las mejoras introducidas por RENFE en su página *web*.

Sin embargo, las previsiones actuales para el desarrollo de la actividad turística a corto plazo estarán marcadas por un profundo deterioro de la situación económica, que ha derivado en un descenso de la demanda de viajes y supondrá, por tanto, una caída de los ingresos de los operadores turísticos.

No obstante, a pesar de la desfavorable coyuntura de la economía, se aprecian significativas oportunidades para las empresas que comercializan viajes, derivadas de la asociación de compras *on line* con los viajes de bajo coste y con la posibilidad de conseguir ofertas más atractivas.

De este modo, se espera que la venta de viajes a través de Internet continúe aumentando su penetración, lo que permitió mantener en 2010 unas cifras de negocio similares a las de 2008 y 2009. Durante el ejercicio 2009 se registró un crecimiento inferior al 1%, alcanzándose un volumen de negocios de unos 6.565 millones de euros. En 2010 el ritmo de crecimiento mostró una notable recuperación, pudiendo alcanzar porcentajes próximos al 6-7%, lo que impulsó la facturación por venta de viajes a través de la red hasta una cifra cercana a los 7.000 millones de euros. Además la tendencia en el año 2010 apuntaba a que las compañías aéreas continuarán concentrando la mayor parte de las ventas *on line*.

Para aumentar los índices de facturación, las principales agencias están decididas a comercializar sus productos fuera de nuestro país.

En cuanto a la implantación de agencias de viajes virtuales en España, podemos destacar el caso de eDreams, empresa que surgió en Silicon Valley (EEUU) y no estuvo formalmente operativa en nuestra nación hasta marzo de 2000.

eDreams, con las distintas reorientaciones estratégicas realizadas a lo largo de su corta historia para adaptarse a las necesidades del mercado, representa un caso de estudio paradigmático sobre el desarrollo de las agencias de viaje *on line* en España. Junto a temores y desconfianza entre las empresas tradicionales del sector, generó con su llegada grandes expectativas en el mercado por la procedencia del capital con el que se creó, por sus planteamientos innovadores y por su política de alianzas. El modelo de negocio de la empresa ha ido evolucionando y rectificando sus planteamientos iniciales para adaptarlos a la realidad, lo que le ha permitido erigirse como una de las principales agencias *on line* de España.

La oferta que esta agencia virtual presentaba en sus inicios era de un sistema de búsqueda de productos turísticos con un innovador servicio de ayuda basado en los denominados *dream guides* (personas reales, expertas en actividades y destinos concretos), que se ponían a disposición de los internautas para asesorarles en la preparación de su viaje. Estos especialistas (inicialmente, un total de 250, de perfil profesional diverso: periodistas, deportistas, aventureros, viajeros apasionados), repartidos por todo el mundo, obtenían por su cualificada colaboración con la agencia unos ingresos variables que dependían del número de clientes asesorados.

eDreams facilitaba al internauta la opción de crear su propio viaje y también la de contratar un paquete de una mayorista tradicional, como ocurría con proveedores como Tiempo-Libre-Mundicolor, Soltour, Turavia, Catai, Club de Vacaciones o Nature Experts, en un intento de combinar dos factores clave para el éxito, pero a menudo contradictorios: personalización y buen precio. En sus inicios, la venta final de los paquetes de viaje se realizaba a través de la agencia Ultramar Express –una opción en buena medida contradictoria, dado que se trataba de una agencia tradicional–, con oficinas abiertas al público, lo que facilitaba el apoyo logístico de una empresa virtual.

Tanto por el tipo de financiación como por el modelo de negocio planteado por la empresa (totalmente novedoso en aquel momento en el mercado español), la aparición de eDreams generó en diversos ámbitos profesionales cierta desconfianza sobre su futuro, dudas que con el paso del tiempo fue despejando.

La figura del *dream guide* experto, propuesta como garantía de asesoramiento especializado, fue perdiendo protagonismo. Se trataba, sin duda, de una iniciativa creativa y conceptualmente válida que, sin embargo, reflejaba ideas quizá demasiado avanzadas para el mercado al que se dirigían. El número de especialistas se redujo drásticamente hasta desaparecer, en la medida en que el modelo de negocio se iba transformando, adaptándose a las necesidades reales del mercado. Una evolución que lo acercaba al canal físico de intermediación tradicional, renunciando a algunos de los principios básicos de la compañía, que había nacido con la idea de operar como una organización completamente virtual.

Dos grandes giros estratégicos marcaron el principio de su readaptación al mercado. El primero, derivado de la implantación de un tipo de programación que se alejaba del concepto de viaje personalizado y optaba por la estrategia orientada al precio. El segundo, surgido de la creación de un programa de afiliación para agencias denominado eDreams Club, que pretendía incorporar agencias de viajes tradicionales en su proceso de comercialización, facilitando a aquellos clientes que reservaban su paquete en la *web* de eDreams la posibilidad de recoger la documentación y hacer el pago correspondiente en una agencia minorista *off line*.

Eran los principios de la venta a través de la red en los que imperaban los temores de los consumidores ante posibles fraudes en este tipo de operaciones y se optaba, aunque fuera en contra de los principios fundacionales de la organización, por el trato personal presencial. La primera gran agencia afiliada a este programa fue Barceló Viajes, una de las empresas españolas más dinámicas en estos últimos años en su afán por adaptarse a los cambios del entorno, con sus 260 sucursales.

eDreams tiene actualmente su sede central en Barcelona, donde sus cerca de 200 trabajadores ofrecen servicio a los países en los que está presente, esto es, Portugal, Francia y Alemania, mercados inaugurados en 2007, al tiempo que dispone de una página en inglés para atender a un mercado más amplio. Además de España, su otro gran mercado es Italia, donde cuenta con una oficina en Milán. El despliegue internacional está resultando muy ventajoso para eDreams, que en 2007 incrementó un 50% su facturación, alcanzando los 445 millones de euros.

Terminal A también está desarrollando una ambiciosa expansión internacional que no contempla la apertura de oficinas en otros países. La agencia de origen holandés, que lleva más de 30 años en España, está presente en más de 20 países europeos. Una de sus últimas apuestas ha sido el mercado ruso.

Su modelo de negocio está planteado como una nueva generación de portal de viajes paneuropeos y orientados fundamentalmente a la venta de billetes aéreos, que es la estrella del comercio electrónico en el mercado (Solé y Gomis, 2009). Cabe además destacar su moderna forma de gestionar toda su actividad a través de su centro de operaciones ubicado en Castelldefels (Barcelona), que cuenta con un *call center* formado por profesionales cualificados y un equipo humano y tecnológico que permite emitir billetes cotizados en diferentes monedas. Actualmente más de 2.000 agencias españolas utilizan el servicio de esta compañía para la comercialización de vuelos (Solé y Gomis, 2009). *Terminal A* es, además, líder europeo en productividad, con una facturación que supera los cuatro millones de euros por empleado al año.

También Rumbo extiende sus redes fuera de nuestras fronteras. En noviembre del año 2007 anunció su entrada en Portugal, donde facturó más de 20 millones de euros en el primer ejercicio. Es su primera salida a otro país europeo, pero no supone su estreno internacional, ya que está presente en Argentina, Brasil, México, Colombia, Venezuela y Uruguay, que suman el 10% de la facturación de la compañía.

No obstante, en estos países el modelo de negocio es distinto. La marca está presente, pero la gestión corre a cargo de empresas locales a las que Rumbo ofrece

apoyo tecnológico. Esta agencia surgió en 2000 y, conjuntamente con eDreams, fue uno de los casos más representativos de ese año. La agencia de viajes virtual, nacida de la *joint venture* entre Amadeus y el portal horizontal Terra (de Telefónica), se planteaba como objetivo conseguir una posición de liderazgo en los países de habla hispana y portuguesa. Amadeus se planteaba esta iniciativa como respuesta ambiciosa a las exitosas propuestas de sus competidores Worldspan y Sabre con Expedia y Travelocity, respectivamente. *Rumbo* empezó a operar con un acuerdo con Barceló Viajes. Además, ofrecía a sus clientes un *call center*, al que se podía contactar para realizar cualquier tipo de consulta sobre los servicios que se ofrecían en la *web*. *Rumbo* estaba pensada inicialmente para dar respuesta a dos tipos de usuarios: quienes buscaban algo muy concreto (reserva de un vuelo determinado, un hotel...) y aquellos que deseaban propuestas o información para planificar un viaje.

El lanzamiento de Rumbo no estuvo exento de controversia en el sector. Las asociaciones de agencias de viajes españolas hicieron llegar su malestar a los responsables de la iniciativa al considerar que un proveedor (Amadeus como GDS) impulsaba una empresa que hacía directamente competencia a sus empresas en la comercialización de productos y servicios turísticos. Una cuestión que añadía nuevos elementos de conflicto a los ya establecidos con la progresiva reducción de comisiones aéreas y que ponía de manifiesto los cambios estratégicos que se establecían entre los distintos actores de la cadena de distribución turística.

Cuatro años después de su creación, consiguió ser rentable, con un beneficio de un millón de euros, y en la actualidad es una de las primeras agencias de nuestro país.

Cerró 2007 con un incremento del 75% en su beneficio neto sobre el ejercicio anterior, alcanzando los 10,5 millones de euros. Su facturación se cifró en 330 millones de euros, un 65% más. Además, Rumbo opera la plataforma de Opodo¹¹ en España.

Mientras nuestras agencias intentan cautivar a los clientes foráneos, las agencias extranjeras tratan de instalarse en nuestro mercado. Entre los primeros portales que llegaron a nuestro país en 2000, destacan Lastminute y eBookers. La primera, fundada en 1998 en Gran Bretaña, creó una filial en nuestro país, con sede en Barcelona. Sol Meliá llegó a comprar un 70%, aunque unos meses más tarde se desprendió de esta participación.

En octubre de 2003, Lastminute España se fusionaba con Travelprice y eBookers; ésta, por su parte, adquirió el 100% de Viajes Dimensiones al poco de establecerse en nuestro país, operación que le permitió vencer las limitaciones de licencia impuestas por las autoridades y por la IATA con relación a las tarifas negociadas y vender directamente a los clientes a través de Internet.

El mercado español tampoco ha pasado desapercibido para el líder mundial de la venta de viajes a través de Internet. Expedia, que en el año 2007 comenzó a operar en España. En junio de 2007 el grupo sueco ETHI se instalaba en Madrid e iniciaba su actividad en nuestro país a través de la marca Supersaver, dedicada al

¹¹ Es el primer servicio de viajes auténticamente paneuropeo. Fundado en 2001 por las nueve líneas aéreas más importantes de Europa, comenzó su presencia en línea en Alemania, seguida rápidamente de Reino Unido y Francia. Amadeus, proveedor líder en tecnología del sector de viajes, posee la principal participación de la empresa y opera bajo la marca de Opodo en siete mercados europeos y bajo la marca Travellink en el norte de Europa.

producto vacacional de bajo coste. Su estreno se produjo casi al mismo tiempo que el de Easyviajar, la versión española de la francesa Easyvoyage, un motor de búsqueda comparativa de viajes que se completa con contenidos editoriales sobre destinos vacacionales, que eligió España para lanzarse después a otros mercados de nuestro entorno.

También Govolo, perteneciente a la francesa Go Voyages, ha escogido nuestro país para iniciar su expansión europea. A partir de enero de 2007 gestiona un portal en español desde su sede central en París. Este operador, que cuenta con diez años de experiencia, se propuso alcanzar 300.000 visitas mensuales en su primer año, llegar a los 18 millones de ventas en España y dar servicio a 60.000 pasajeros.

De acuerdo con los últimos datos publicados por HOSTELTUR –que reflejan un estudio de tendencias del nuevo viajero del Observatorio de Viajes e Internet, elaborado por *Minube.com*, en que se analizaron 834 usuarios de la red de entre 22 y 45 años– se evidencia el creciente y constante aumento que el uso de Internet tiene a la hora de viajar, tanto en la preparación como también en el propio viaje y en el post viaje. Según dicho estudio, los consejos de los amigos siguen siendo el primer determinante a la hora de elegir destino, y luego, en segundo lugar, se sitúa la información que se consigue vía Internet.

En definitiva, este nuevo estudio viene a abundar en la figura del viajero del siglo XXI, ya que más de tres millones de españoles adquieren servicios turísticos a través de la red y el volumen de negocio superó los 3.000 millones de euros en 2007. De hecho, en apenas dos años, la facturación de las agencias de viajes *on line* se ha

triplicado, aunque las cifras de negocio en Internet representan tan sólo entre el 5 y el 10% del total de la facturación de viajes en España.

El desarrollo de las reservas de viajes y alojamientos *on line* en España ha despertado también el interés de los destinos turísticos (como uno de sus medios de comunicación y consulta para atraer turistas) y de las agencias de viajes tradicionales. Estos minoristas, que en un principio vieron amenazado su negocio por las agencias de viajes y turismo *on line*, se están reinventando para no quedarse al margen de las nuevas tendencias y de forma paralela a su negocio principal desarrollan la versión *on line*.

En definitiva, el número de páginas *web* relacionadas con los viajes han crecido rápidamente durante los últimos años y la competencia es más intensa que nunca.

B) Clasificación en función de la procedencia de los viajeros

En el sector de las agencias de viajes y turismo, por otra parte, siguiendo a Piñole (2006), se puede realizar una subclasificación que también está reglamentada por la legislación española en relación a la principal actividad desarrollada por dichas empresas y, consecuentemente, según el tráfico de viajeros y en función de su procedencia.

1. Agencias de viajes “emisoras” (*outgoing*)

Como su nombre indica, son agencias de viajes que emiten o envían viajeros a áreas geográficas diferentes, nacionales o extranjeras, de aquellas donde está ubicado el establecimiento.

En España la mayor parte de las agencias se consideran eminentemente emisoras, aunque pueden simultanear esta actividad con la de recepción. El mercado de estas agencias lo constituyen los viajeros que se van y demandan transporte o servicios en otras localidades nacionales o extranjeras.

2. Agencias de viajes “receptivas” (*incoming*)

Su actividad principal es atender a los turistas que proceden de otras áreas geográficas, pudiendo actuar en nombre propio o en representación de alguna agencia o touroperador del extranjero.

3. Agencias de viajes “emisoras-receptivas”

En España simultanean por igual el tráfico emisor y receptivo. La decisión sobre dedicarse a uno u otro tipo de agencia dependerá de la experiencia de los gestores y propietarios de la misma, y conviene llevar a cabo una adecuada investigación de mercado, dada la dificultad que implica el hecho de lanzarse en el mercado extranjero sin contactos previos.

D) Clasificación según el canal de distribución

De acuerdo con la misma autora, podemos también distinguir las agencias de viajes y turismo en relación al canal de distribución:

1. Agencias de viajes “*in plant*”

Son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas-clientes con el fin de operar eficientemente los servicios que éstas solicitan. Normalmente se trata de oficinas que cuentan con uno o dos empleados que están en constante contacto con los viajeros de la empresa, sus secretarías y sus departamentos.

2. Agencias de viajes “en franquicia”

Un contrato de franquicia es un sistema de colaboración entre dos empresas independientes en el que una, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho de explotar un negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. La franquiciadora aporta también la marca y la imagen corporativa, el *know-how*, los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. A cambio, la franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.

Muchas de las grandes redes en franquicia, trabajan con mayoristas propias con el fin de conseguir precios competitivos. Los nuevos tiempos no han traído sólo inconvenientes a este sector, ya que las nuevas tecnologías se han puesto

rápidamente al servicio de las agencias de viaje. Internet les ha proporcionado un mayor soporte, permitiéndoles efectuar operaciones y reservas con un solo clic de ratón, lo que supone ganar en agilidad y reducción de costes.

Para algunos agentes del *trade* es un negocio de futuro en un sector de crecimiento constante, con una baja inversión y una rápida amortización de la misma.

El sector de las agencias de viaje en franquicia crece como mínimo un 20% anual desde hace dos décadas sin visos de detenerse, según distintos expertos.

Este desarrollo se debe a varias razones simples. En primer lugar, la inversión media para abrir una de estas agencias franquiciadas es de poco más de 30.000 euros. Encontrar un local tampoco es un gran problema, ya que tan sólo se requiere una oficina de unos 36 m² de media, pero la mayor ventaja de todas es el producto: una agencia de viajes ofrece unos servicios basados en productos no perecederos que no necesitan *stock*, lo que asegura al emprendedor que no va a perder su dinero. Un dato significativo a tener en cuenta es el siguiente: una sola agencia en la que se ha realizado la inversión antes descrita, factura al año por término medio más de 300.000 euros.

La franquicia constituye una fórmula ventajosa para aquellos emprendedores que quieran desarrollarse en el sector turístico, ya que es la central la que realiza su cartera de proveedores y consigue comisiones competitivas para sus afiliados.

La imagen de marca es fundamental a la hora de escoger una red a la que unirse como franquiciado en un sector altamente atomizado. La gran cantidad de firmas existentes en el mercado da lugar a la búsqueda de diferenciación, proporcionando un valor añadido al servicio clásico.

Algunos métodos para conseguirlo son la especialización en viajes concretos por actividades o por países, sin descuidar la oferta habitual de la agencia, o la atención personalizada buscando alternativas adaptadas al bolsillo, gusto y preferencias de cada cliente.

Las principales marcas que están desarrollando la fórmula de franquicias en la actualidad son: Hippo Viajes, pionera en este sistema desde 1990, Viajes Massai, Vicit bajo la denominación Novo Vicit, Barceló bajo la denominación Interopa, Viajes Ejecutivo, Viajes Gheisa y Viajes Ecuador; y también la compañía aérea Lufthansa ha iniciado este sistema bajo la denominación Lufthansa City Center.

1. 2. 5. Funciones de las agencias de viajes y turismo minoristas

En el presente trabajo serán analizadas las funciones, estructura interna y características operacionales de las agencias de viajes y turismo minoristas, objeto principal del estudio realizado desde ahora en adelante.

Para cumplir adecuadamente su amplia misión social en dos direcciones –consumidores de viajes por un lado y destinos/proveedores por otro– las agencias minoristas tienen que contar con una adecuada estructura administrativa, técnica,

comercial y financiera que les permita desarrollar eficazmente sus cuatro funciones básicas: asesora, gestora de cuentas de viajes, mediadora y productora.

A. Función asesora

Consiste en informar y asesorar al viajero sobre las características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes existentes, y ayudarlo en la selección de lo más adecuado en su caso concreto. La función asesora es una función esencial en el mercado actual que se revaloriza con la incorporación doméstica de la informática, ya que al mismo tiempo que el viajero tiene acceso directo a más información turística, se incrementa la necesidad de un profesional experto que filtre y seleccione esta copiosa información.

La gran abundancia de datos proporcionados por las diferentes fuentes que el cliente puede consultar, en la mayoría de los casos ofrece eso, información, pero no asesoramiento. Con ello nos referimos a que por el simple hecho de tener información esto no significa que la elección independiente del cliente sea la adecuada, ya que todas estas fuentes de datos no tienen en cuenta las necesidades de cada individuo en su oferta, por lo que la función del asesoramiento –es decir, adecuar el producto a las necesidades individuales del cliente– debe ser efectuada por su asesor en viajes.

El agente de viajes tiene que asumir este papel de experto asesor de viajes y ofrecer un consejo profesional y personalizado al cliente para ayudarlo a decidir con

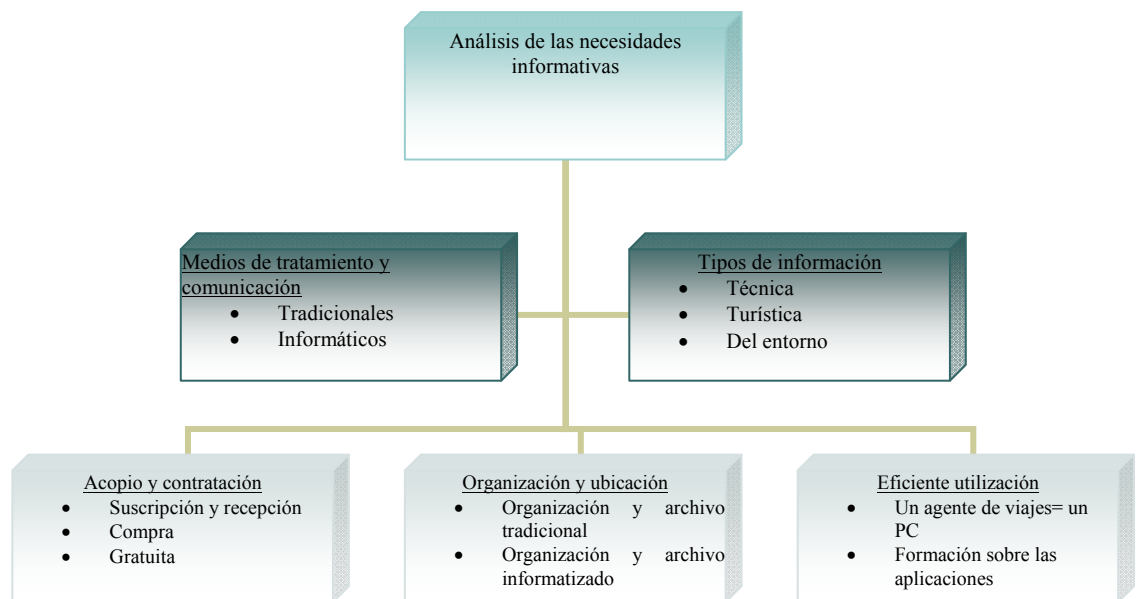
rigor entre la amplia gama de opciones, y con eso, generar una alternativa para su reposicionamiento en el mercado actual.

Como consecuencia de este cambio de paradigma, de informador a asesor, las agencias de viajes y turismo minoristas deben de poseer y manejar, en función de sus necesidades, amplias fuentes de información sobre destinos, servicios, proveedores y viajes en los siguientes ámbitos:

- En la oferta propia.
- En la oferta general seleccionada.
- En la formación técnica y en destinos.
- En la formación en técnicas de ventas.

Es muy importante a este respecto señalar que las fuentes de información que cada agencia utilice deben ser fruto de un estudio de las necesidades informativas de la empresa. En el Esquema 1 presentamos una propuesta de este análisis.

Esquema 1: Estudio de las necesidades informativas de una agencia de viajes y turismo minoristas



Fuente: Elaboración propia basada en Piñole (2006).

Para Aranda (2007) el desarrollo adecuado de esta función impone a las agencias de viajes las siguientes exigencias:

1. Amplias fuentes de información sobre destinos, servicios, proveedores y viajes a través de GDS; conexión con las autopistas de información, tipo Internet, como proveedor y como consumidor; acopio de mapas, manuales técnicos, guías y folletos especializados; y creación de sus propios bancos de datos para facilitar información personalizada o exclusiva a su cliente.
2. Desarrollar una adecuada y profesional comunicación con el viajero tratando de captar sus necesidades y expectativas. Ello implica contar con: profesionales especialistas en destinos y viajes con gran preparación cultural y técnica, profesionales capaces de sugerir amplias alternativas en sus consejos al cliente, así como profesionales expertos en técnicas de

atención y venta al cliente. El perfil de este profesional es uno de los principales puntos de interés de esta tesis doctoral.

3. Disponer de una ubicación y equipamiento que favorezca el contacto personalizado con el mercado: localización cercana al mercado objetivo, incorporación de medios tecnológicos modernos que incrementen la relación con el mercado, y materialización de la información y la asesoría en forma documental y gráfica, que transmita seguridad y confianza en el mercado.

La función asesora se ejerce de momento gratuitamente en España, a pesar de que en otros países se remunera e incluso se cobra por la información escrita o en folletos que se entrega complementariamente al cliente. A medida que la función asesora se perfeccione, el mercado deberá aceptar la consecuente retribución, al igual que ocurre con otros profesionales de servicios con función asesora, tales como abogados, *brokers* de seguros o asesores fiscales, entre otros.

B. Función gestora de cuentas de viajes

Esta función surge como derivación de la función asesora y basada en la confianza de una eficaz y continua relación personal entre agentes y clientes.

Consiste en planificar y gestionar la cuenta de viajes de clientes habituales, tanto individuos como empresas. Puesto que los viajes constituyen hoy día una actividad periódica para muchas familias y una partida de gastos importante para las empresas, la habitual vinculación a un agente de viajes asegura el mejor presupuesto

y decisión de este frecuente gasto, que comienza a ser considerado una inversión en calidad de vida o un instrumento más de la gestión en las empresas.

Como señala Ballesteros (2010), en las grandes empresas la cuenta de viajes representa ya la tercera partida en importancia en su contabilidad, solamente superada por los salarios y la ofimática, y es frecuente que las agencias de viajes instalen pequeñas agencias *in-plant* en las propias empresas para facilitar la rápida gestión de los viajes profesionales.

Además de los servicios de viajes, es frecuente que las agencias de viajes ofrezcan servicios financieros o cuentas a crédito a estos clientes habituales, lo que implica también convenios específicos con entidades financieras.

La remuneración a percibir por las agencias de viajes por la gestión de estas cuentas se establece mediante acuerdos especiales con cada cliente, y puede implicar un importe o porcentaje por su gestión, o ganancias procedentes de las comisiones otorgadas por los proveedores de servicios.

C. Función mediadora

Consiste en gestionar e intermediar en la reserva, distribución y venta de servicios y productos turísticos. Como cualquier función intermediaria, no es imprescindible en el mercado, pero ejerce un papel necesario de acercamiento del producto al viajero y de multiplicación de los puntos de venta del proveedor.

Es una función tradicionalmente ejercida, sobre todo, por agencias minoristas, que se materializa en la oferta, reserva, alquiler o venta al viajero de los siguientes grupos de servicios y productos, así distribuidos por Iglesias Tovar (2006):

- Servicios ofertados de forma aislada, conocidos como “servicios sueltos” (SS): billetes en todos los medios de transporte (aéreo, ferroviario, carretera y acuático); alojamiento y servicios en todo tipo de establecimientos de hostelería (hoteleros y extrahoteleros) y restaurantes; alquiler de automóviles con o sin conductor, autocares, caravanas, etc.; reserva y adquisición de entradas para espectáculos, exposiciones, museos, monumentos, eventos, etc.; asistencia a través de guías e informadores turísticos, animadores, intérpretes, azafatas, traductores, etc.; alquiler de salas de reuniones, banquetes, etc.; asistencia y traslado en aeropuertos, estaciones, hoteles, etc.; pólizas de seguros de viaje, equipajes o mercancías; charteo o flete de aviones, trenes, barcos, etc.; venta de bibliografía o guías turísticas, material audiovisual o multimedia; venta de material deportivo y viajero.
- Venta de viajes combinados organizados por agencias de viajes mayoristas.
- Servicios subsidiarios como:
 - Cambio de divisas.
 - Venta y cambio de cheques de viajes.
 - Modificación o cancelación de reservas.
 - Tramitación de documentaciones de viaje.
- Representación o corresponsalía de proveedores, destinos u otras agencias de viajes extranjeras o nacionales.

La función mediadora es la que resulta más vulnerable con respecto a la difusión de las nuevas tecnologías y la competencia de los propios proveedores en la venta directa al público, debido a que en muchos casos el cliente adquiere un servicio estandarizado y puede parecerle sencillo comprarlo directamente al proveedor del mismo.

La función mediadora exige una selección adecuada de los proveedores, que a veces requieren licencias, acuerdos y hasta fianzas para contratar en su nombre. Ejemplo de ello es la “licencia IATA” para emitir billetes de avión internacionales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la función mediadora de la agencia de viajes se rige por unos principios generales mercantiles sobre intermediación.

D. Función productora

Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos originados por la combinación de diferentes servicios y ofertados por un precio global preestablecido. En la Unión Europea estos viajes reciben actualmente el nombre de “viajes combinados”. El argot técnico de las agencias de viajes los denomina también “paquetes” cuando son programados a la oferta y *forfaits* o “viajes a la demanda” cuando son organizados a la medida de cada cliente.

Según Aranda (2007) la función productora exige actualmente a las agencias de viajes:

- Investigación de mercado permanente con el ánimo de conocer las necesidades y tendencias de la demanda y las ofertas de la competencia.

- Grandes dosis de creatividad e imaginación para diseñar, diferenciar y ofertar con éxito nuevos viajes o productos.
- Una preocupación por la calidad del servicio y del producto, basada en una cuidadosa selección de proveedores y en una estudiada confección técnica.
- Una adecuada gestión de costes que permita competir y alcanzar la rentabilidad necesaria para la empresa, pero sin degradar el producto.

La función productora de las agencias de viajes extiende continuamente el ámbito de sus actividades e incluye actualmente no sólo la organización de viajes sino también la de servicios y actividades diversas en el marco de los viajes y reuniones profesionales, como: congresos, convenciones y ferias; programas de estancias en diferentes tipos de alojamientos y el lanzamiento de bonos y talonarios para cubrir estos servicios; actividades deportivas; reuniones sociales, como bodas o acontecimientos familiares; toda una gama de actividades diversas dentro de las múltiples posibilidades de la industria del ocio, materializadas en pequeños o grandes eventos, como Olimpiadas, Exposiciones, etc.; producción propia y/o venta de material informativo en formato libro, audiovisual o multimedia, y también de equipos relacionados con la práctica deportiva o viajera. Un ejemplo lo tenemos en Catai Tours, Nuevas Fronteras o Club Mediterráneo.

Dada la importancia de la función productora para una agencia de viajes y turismo minorista, podemos, así, a través del Cuadro 2, definir las principales fases en el proceso de producción de un viaje.

Cuadro 2: Principales fases en la función productora

1.- Identificación de la demanda
2.- Análisis de la competencia
3.- Diseño del producto
4.- Confección del producto
5.- Costo del producto
6.- Comercialización del producto
7.- Recepción de reservas
8.- Formalización del producto
9.- Entrega de documentación
10.- Prestación de servicios
11.- Cobro del producto
12.- Control de calidad

Fuente: Elaboración propia basada en Piñole (2006).

Este proceso de creación lleva implícito un calendario que se ha de cumplir escrupulosamente, primero porque algunas de las fases de dicho proceso, como la contratación, suelen ser muy arduas, y segundo porque de lo contrario puede que no se llegue al mercado en el momento adecuado. Esto nos lleva a temporalizar de la manera que se indica en el cuadro anterior:

Para Ballestero (2010) la función productora culmina con la comercialización y venta de lo fabricado. Esta función consiste en realizar todas las acciones necesarias para dar a conocer y vender los destinos, servicios o productos al consumidor final. Dicha función supone una gran dedicación y altos costes, porque el mercado actual exige importantes acciones de promoción, elaboración de folletos y actividades de marketing.

Es en este punto donde las estrategias de marketing, el desarrollo de la tecnología de información y las acciones propuestas por el agente de viajes desempeñan su papel más importante como una herramienta fundamental para la

competitividad requerida hoy en día y para el mantenimiento del proceso de intermediación y, consecuentemente, de las agencias de viajes y turismo minoristas.

1. 2. 6. Estructura interna de las agencias de viajes y turismo minoristas

La estructura interna de las agencias de viajes suele depender de su clasificación básica (mayorista, minorista o mixta), de las funciones predominantes (asesora, mediadora, productora, gestora de cuentas o comercializadora), de su demanda (generalista o especializada) y de su tráfico (emisor o receptivo).

Hasta ahora las agencias de viajes solían tener una estructura bastante clásica, de tipo piramidal y no matricial, como es la tendencia moderna. Las empresas modernas rechazan la estructura vertical tayloriana por su rigidez y gestión autoritaria, inclinándose por estructuras horizontales mucho más flexibles que permiten la movilidad intra-empresa, la polivalencia y la participación más directa del personal en los objetivos de la firma.

Por lo tanto, dentro de las agencias de tipo minoristas, objeto central de nuestro estudio, podemos distinguir áreas más convencionales y áreas de nuevas tendencias que pasamos a analizar seguidamente.

Para Bueno Campos (2008) “las áreas más convencionales forman el eje de sostén principal de una empresa y puede así establecerse una distinción entre áreas de gestión y actividades principales” (p. 64).

En las agencias de viajes grandes existe una Sede o Casa Central donde suelen concentrarse los directores o gestores generales de las diferentes áreas de gestión y una organización periférica compuesta por sucursales u oficinas que reproducen a diversas escalas dichas áreas. En las grandes organizaciones también hay escalones intermedios regionales como por ejemplo "La Zona Norte", "La Zona Sur", etc., denominadas Delegaciones.

La mayoría de las agencias son Sociedades Anónimas y por tanto en su cúpula cuentan con una Junta General de Accionistas que representa "la voluntad social" y que asume los riesgos. Esta Junta elige a unos gestores, cuya figura principal suele ser el Director General, el cual planifica, dirige y organiza, constituyéndose de hecho en la persona de confianza de la Junta. En muchas agencias de viajes españolas la figura del Director General coincide con los propietarios o fundadores de la agencia o con sus familiares más directos, que suelen ser también accionistas mayoritarios de las mismas.

Las agencias de viajes y turismo minoristas suelen empezar como pequeñas empresas con tres o cuatro empleados que realizan todas las funciones, en un local reducido. Si crecen en número de oficinas y constituyen una red de ventas, suelen convertirse en mayoristas-minoristas.

Para Acerenza (2006) en las agencias minoristas se puede establecer de un modo general la existencia de cinco departamentos muy claramente diferenciados, pero que deben de operar con una intensa sinergia: 1) Área administrativa-financiera,

2) Área técnica o del producto, 3) Área comercial o de marketing, 4) Área de ventas, y 5) Área auxiliar. A continuación, se exponen las características de los mismos.

1) Área administrativa–financiera

Es la encargada de la gestión y control económico-financiero-administrativo. Debe analizar permanentemente la situación financiera de la empresa y desarrollar la contabilidad diaria.

Son actividades habituales: confección de balances de gestión y financieros; control de costes e ingresos; elaboración de presupuestos de explotación anuales, indicando los niveles de productividad de los empleados; facturación a clientes y pagos a proveedores; instrumentación de formas de crédito; liquidaciones fiscales; compras de material; control de expedientes y billeteaje; y control del departamento de personal¹²: selección y contratación, confección de nóminas, control de vacaciones, etc.

En las agencias de viajes pequeñas estas actividades suelen ser desarrolladas por un contable o administrativo que trabaja a tiempo parcial y en estrecho contacto con la dirección. Las agencias mayores suelen contar para ello con varios empleados entre directivos y colaboradores con formación económica, contable y administrativa.

¹² En las agencias de viajes y turismo grandes existe un departamento diferenciado de personal con las siguientes actividades: nóminas e incentivos; selección y contratación; vacaciones; reciclaje y formación; relaciones humanas; motivación; liderazgo...

El área financiera de las agencias de viajes y turismo requiere un control riguroso, pues este tipo de empresas tienen baja rentabilidad y es conveniente conocer siempre con claridad la situación del *cash flow* y la tesorería. La informatización debe incorporarse a este departamento para facilitar el trabajo y la rápida obtención de datos.

2) Área técnica o del producto

Es la encargada de diseñar, organizar y operar los servicios, los productos turísticos y los viajes combinados. Sus empleados, tradicionalmente llamados *forfetistas*, tienen que ser expertos en viajes y dominar los manuales, guías y folletos así como las nuevas tecnologías de la información. Por lo general han viajado mucho y poseen amplios conocimientos sobre países y lugares de interés. Con frecuencia proceden de la primera línea de venta en pequeñas agencias de viajes donde con el director realizaban todo tipo de funciones. Sus principales actividades son: diseño del producto, contratación de los servicios y selección de los proveedores, reservas de plazas y emisión de documentación de viajes, y control de la calidad de los servicios durante la prestación de los mismos.

En los establecimientos minoristas esta área está menos desarrollada, ejerciendo la función productora el director o el jefe de agencia con la ayuda de algún agente de viajes vendedor.

Algunas agencias minoristas emisoras con gran volumen de clientes establecen también una división en departamentos especializados para aquellos

productos a los que prestan mayor dedicación. Es el caso de entidades con departamentos de Empresas, Congresos, Convenciones e Incentivos, Tercera Edad, etc.

En las agencias receptoras el área técnica está también muy desarrollada. Sus empleados se encargan de organizar los recorridos para los turistas procedentes de otros países, asistiéndolos desde su llegada a nuestro país. Periódicamente confeccionan una tarifa confidencial, que es un manual de tarifas y servicios que ofrecen a las agencias de viajes y turismo emisoras, para evitarles consultas continuas.

3) Área comercial o de marketing

Adquiere cada vez mayor relieve, pues las agencias de viajes y turismo se orientan cada vez más hacia el mercado. De acuerdo con Chias (2007) “no hace mucho tiempo los comerciales o promotores se concebían como profesionales simplemente simpáticos, locuaces e imaginativos, pero esta postura está totalmente superada y hoy día el departamento comercial o de marketing trata de conocer profundamente la situación del mercado para establecer una estrategia que incremente su volumen de ventas” (p. 60).

Para ello contrata a profesionales comerciales que diseñan y dirigen las estrategias y a ejecutivos que en agencias de viajes frecuentemente reciben el nombre de "promotores".

Sus actividades principales son: investigación de mercado para establecer los productos que éste demanda y el entorno en que se mueve la competencia, promoción del producto y relaciones públicas, confección de los catálogos de viajes, determinación de los medios publicitarios necesarios para dar a conocer tanto el producto como la agencia, elaboración de campañas promocionales, formación de los vendedores, y control de calidad del producto.

Las agencias de viajes y turismo receptoras suelen tener ejecutivos o promotores comerciales viajando por el extranjero y contactando con los touroperadores y agencias emisoras para conseguir la operación de sus grupos e individuos en España. La agencia receptiva se convierte entonces en delegada corresponsal de la agencia de viajes y turismo foránea en nuestro país. Es frecuente que los establecimientos grandes abran oficinas en el extranjero para realizar una labor comercial permanente entre las agencias de viajes y turismo locales y canalizar sus clientes hacia España.

En las agencias pequeñas las actividades comerciales son a reducida escala en forma de visitas a clientes y empresas, *mailings* indiferenciados, folletos, etc., y suelen llevarlas a cabo el director conjuntamente con los vendedores.

4) Área de ventas

Se refiere a la primera línea de ventas, es decir, a aquella que está en contacto directo con el cliente para asesorarle y venderle tanto servicios sueltos como paquetes. El mercado actual exige que esté integrada por agentes de viajes

experimentados y por otros más jóvenes que realizan las ventas rápidas de viajes programados sencillos o de servicios sueltos por pantalla de GDS.

En España estos profesionales se suelen llamar "empleados de mostrador" y estos equipos son más propios de las agencias minoristas emisoras.

Para Acerenza (2006) es un área polivalente y bastante "sobrecargada" de trabajo, que lo mismo atiende al público que entra de la calle que al cliente de empresa que llama por teléfono o envía un fax o correo electrónico. La asesoría y la venta debe ser un proceso muy cuidado, pues constituye el contacto básico con la demanda viajera, el punto de salida del producto y la clave para fidelizar al cliente, y debe ser desarrollada por asesores y profesionales expertos capaces de interpretar y satisfacer las necesidades y las expectativas de éste.

Las principales actividades que se realizan en esta área son: información y asesoramiento al cliente, reserva y emisión de billetes, reserva y venta de viajes programados, confección de viajes combinados, seguimiento postventa del grado de satisfacción del cliente con el producto y con los servicios suministrados por la agencia, e incluso a veces colaboración como guía, entre otras.

5) Área auxiliar

Las agencias de viajes y turismo tienen una gran cantidad de trabajo burocrático y administrativo que con frecuencia desarrollan los propios agentes de viajes vendedores, restándoles dedicación y eficacia. Estas actividades se han

aligerado con la incorporación de la informática, pero en los grandes establecimientos deberían ser desempeñadas por secretarías o auxiliares. Según Acerenza (2006) las más habituales son: acogida y filtrado de clientes en todas las formas de contacto (personal, teléfono, fax, correo electrónico), correspondencia, preparación de documentación, archivo, control de material, caja y facturación, ciertos contactos con proveedores, control del fichero de clientes, etc.

Una vez vistas hasta aquí las características de las distintas áreas en que se puede desglosar tradicionalmente la gestión de una agencia de viajes, cabe apuntar que las crecientes exigencias de la demanda turística, las integraciones empresariales (vertical y horizontal), la competitividad, la globalización del mundo turístico y el desarrollo tecnológico, entre otros elementos, exigen nuevos enfoques en la organización interna de las agencias de viajes y turismo

Para adaptar las agencias actuales a estos nuevos enfoques, según Davara (2007) “deberíamos tener en cuenta varios aspectos, con el objetivo de mantener la calidad del servicio que proporcionan a sus clientes” (p. 114). Tales como:

- Identificar la demanda, sus necesidades y expectativas.
- Definir la oferta, servicios y productos que va a atender la agencia de viajes.
- Establecer objetivos empresariales.
- Analizar la nueva estructura en cuanto a niveles de gestión, proyectos a desarrollar y puestos de trabajo.
- Seleccionar, contratar y motivar al personal.
- Definir flujos de comunicación, información y tecnología.

- Organizar el espacio físico de la agencia de viajes.

Como se ha visto en los párrafos anteriores, tradicionalmente las agencias se dividían en cinco áreas; pues bien, en la actualidad y básicamente, la estructura interna es la misma, pero, no obstante, sí que podemos apreciar algún cambio.

En este sentido, la nueva organización interna también tiene que tener en cuenta, entre los puntos clave, la cultura de la calidad, el nuevo concepto de cliente como aquel que necesita algo de nosotros y el nuevo ámbito de los mismos: clientes externos (los consumidores o viajeros, los proveedores, y los distribuidores) y clientes internos (los empleados).

De acuerdo con Piñole (2006), “esta filosofía modifica el tipo de relación que hay que establecer con todos ellos para ofrecerles el valor añadido que satisfaga sus necesidades basadas en una negociación lógica del yo gano y tu ganas” (p. 319).

Davara (2007) afirma que en la actualidad las actividades de las agencias de viajes y turismo están condicionadas por las tecnologías y también por la lucha por el dominio del sector, por la competencia, por posicionarse en el mercado... Lo que genera una nueva área de gestión de apoyo a las demás que combina investigación del mundo actual y futuro, aplicaciones de la nueva *infotecnología* y desarrollo de sistemas organizativos y de productos: el Área de I+D (Investigación y Desarrollo).

Las funciones de esta nueva área son:

- Investigación del sector y de productos.

- Materialización de estas investigaciones en una gran base de datos al servicio de los demás departamentos.
- Desarrollo de nuevos productos consecuentes con estas investigaciones.
- Investigación de nuevas aplicaciones de la informática a las agencias de viajes, desarrollando programas de marketing de fidelización, calidad y *customización* de los servicios ofertados para llegar a un público más numeroso y mejor segmentado.
- Puesta en marcha, mantenimiento y formación de los equipos sobre el uso de las nuevas tecnologías para rentabilizarlas al máximo.
- Seguimiento y control de la gestión interna y de mejora de la calidad.
- Desarrollo, transmisión y control de las comunicaciones informativas.
- Confección de soportes multimedia.

En lo que respecta a los cambios sobre la tradicional área de finanzas, en la actualidad también en muchas ocasiones se contratará a empresas especializadas (como asesorías) para las tareas propias de la misma, siguiendo con la tendencia de desarrollar en la propia empresa algunas actividades y externalizar otras. Por otra parte, además de las tareas ya mencionadas, las nuevas agencias de viajes y turismo van a tratar de gestionar los recursos financieros de la empresa para capitalizarla y estudiar medidas que rentabilicen la misma.

En lo concerniente al área de administración, actualmente tiende a convertirse en analista de los resultados obtenidos, para así apoyar a la nueva área comercial.

Para Chias (2007), en lo que se refiere a la división del personal, hoy en día lo que se pretende es promover la gestión de los recursos humanos para obtener la adecuada motivación de los empleados y un agradable y eficiente entorno de trabajo. Se trata de lograr una apropiada definición de puestos, de realizar unas eficaces contrataciones y de fomentar el liderazgo.

Por último, cabe señalar el cambio que ha experimentado el área comercial y de marketing. Hasta ahora el departamento de producto era la parte central de las agencias, sobre todo de las mayoristas, pero en pleno siglo XXI, con un exceso de competencia y una gran segmentación de mercado, el departamento de marketing se ha convertido en una ayuda inestimable para el de producto. Los proveedores han pasado a competir con las agencias a través del marketing directo.

Esta inversión en la posición ha originado un complejo de fragilidad e inferioridad en las pequeñas agencias intermediarias, por lo que las agencias deben imponer su eficiencia como canales de distribución para los proveedores; y éstos, convencerse de que el recurrir a buenas agencias les proporciona información del mercado, les ahorra costes comerciales y les acerca a las necesidades del cliente.

A este respecto Piñole (2006), señala que “(...) la antigua división de contratación debería reconvertirse en relaciones con los proveedores y estar integrada por buenos negociadores que establecieran acuerdos lógicos y ventajosos para ambos” (p. 323).

Y, del mismo modo, la comunicación comercial de los productos tendría que estar en estrecha relación con los que se ocupan de investigar el mercado para que los mensajes comerciales estén bien diseñados, y la demanda los perciba y se motive a comprar.

Para Davara (2007) las diversas formas de distribución y venta son el último eslabón de dicha cadena, que debe también relacionarse estrechamente con todos los anteriores para cumplir el objetivo final: llevar el producto al cliente en el momento y lugar oportunos, al precio aceptado y poder así cerrar la venta. Los distribuidores, si son agencias de viajes minoristas, son unidades de negocio autónomas que deben rentabilizar su explotación y en algunos países también actúan personas individuales. Las negociaciones con distribuidores y vendedores deben plantearse también bajo el enfoque de ventajas mutuas, citado anteriormente.

Por todo ello, se hace aconsejable en las agencias mayores crear un gran departamento comercial que coordine de forma horizontal a todos estos subdepartamentos y no independizarlos entre sí con saltos intermedios de nivel que dificultan la comunicación y la coordinación de todas las actividades.

1. 2. 7. Características operacionales de las agencias de viajes y turismo minoristas

Desde el punto de vista operacional, el funcionamiento de las agencias de viajes y turismo minoristas presenta una serie de aspectos que les son propios y que las hacen diferentes si se las compara con las características que normalmente

presenta la intermediación en otros sectores de los negocios. Entre estos aspectos cabe destacar:

A. Requisitos de capital

Dado que su actividad se desarrolla a nivel de intermediación, una agencia minorista no exige una gran cantidad de capital inicial para su funcionamiento, tanto en lo que se refiere a la inversión en activos fijos (compuestos básicamente por mobiliario, máquinas de oficina y algún que otro equipamiento) como en lo que respecta al capital operacional.

Para Huescar (2007) esta exigencia de poco capital, al margen de dar lugar al llamado “intrusismo” y a la presente atomización del sector, atrae hacia la actividad a personas poco capacitadas, situación que en la mayoría de los países lleva a la necesidad de reglamentar el funcionamiento de las agencias de viajes y turismo, con el objetivo de proteger al cliente y a los agentes profesionales.

Sin embargo, salvo contadas ocasiones, por el momento las reglamentaciones se centran más en el aspecto financiero que en lo concerniente a la cualificación del personal responsable.

B. Costes operacionales

Teniendo en cuenta que todo el trabajo de una agencia se basa en la prestación de un servicio personal de información, venta y seguimiento de la misma,

es fácil entender que aquélla soporte unos costes elevados, representados en su mayor parte por los gastos de personal, los cuales oscilan entre un 65 y un 75% del total.

Por otro lado, se producen fluctuaciones de trabajo como consecuencia fundamentalmente de la variación estacional, que hace que existan épocas de pleno empleo y temporadas de casi total desocupación, por lo que es frecuente que las agencias cuenten con personal fijo todo el año y personal temporal para reforzar la plantilla en los meses de temporada alta.

Como gastos generales en una agencia de viajes y turismo minorista, se pueden considerar (Cobrerros, 2002): gastos de dirección y personal; seguros sociales y otros seguros; impuestos, contribuciones, derechos, tasas, etc.; alquileres; teléfono, fax, sistemas informáticos, agua y luz; promoción general de la agencia; amortizaciones y reparaciones; locomoción y dietas; gastos financieros y gastos varios.

Al margen de todos estos gastos, se habrán de contemplar aquellos derivados de la prestación de los servicios; así, por ejemplo, en la organización de un paquete turístico sería necesario considerar los gastos propios del viaje, tales como transporte, alojamiento, manutención, guías, propinas, dietas, etc., y los gastos generales del *forfait*, que serían, entre otros, la documentación, publicidad, contratación...

El coste total es la suma de los gastos directos, la parte proporcional de los gastos particulares del paquete y la parte proporcional de los gastos generales de la agencia.

C. Ingresos

Los ingresos de una agencia de viajes y turismo minorista están constituidos básicamente por las comisiones recibidas de los prestadores de servicios, es decir, por el margen de ganancia fijado por la venta de cada servicio o bien por el beneficio sobre la venta de los programas de elaboración propia.

También, en menor escala, hay que consignar la venta de servicios adicionales, como expedición de equipajes o cualquier tipo de gestión realizada a petición del cliente.

Estas comisiones están establecidas actualmente en torno a los siguientes porcentajes (Cobrerros, 2002):

- Transporte aéreo: entre un 6,5 y un 12%.
- Reservas hoteleras: entre un 8 y un 12%.
- Producto nacional de mayoristas: entre un 12 y un 18%.
- Producto internacional de mayoristas: entre un 10 y un 13%.
- Seguros de viajes: entre un 15 y un 20%.
- Alquiler de coches: entre un 15 y un 20%.
- Excursiones radiales y visita de la ciudad: entre un 15 y 20%.
- Productos de elaboración propia: depende del mercado.

Según Huescar (2007), como se puede observar, las comisiones recibidas son, en general, bastante exiguas, pero no hay que olvidar los factores que normalmente influyen o intervienen en la remuneración de un minorista: el capital requerido para mantener el stock de productos y las características perecederas de los mismos.

Por regla general, cuanto más alto es el riesgo corrido por mantener los productos en *stock* y mayor es el capital invertido, mayor resulta la ganancia potencial del minorista, y en el caso particular de los productos turísticos estas condiciones no se presentan. Por un lado, las agencias de viajes y turismo minoristas no mantienen ningún producto en *stock* y, por lo tanto, no requieren una gran inversión de capital; por otro, si bien es cierto que el producto turístico es altamente perecedero, este hecho no les afecta y, por consiguiente, no corren ningún tipo de riesgo en su venta.

La partida de ingresos más importante para el agente de viajes es la de las comisiones, comentada anteriormente, y, dado que éstas están sometidas a fuertes presiones en algunos mercados, se deduce que la capacidad de una agencia para generar volumen de negocio resulta crucial, especialmente en el caso de los establecimientos minoristas independientes. Estos últimos se ven doblemente acuciados: en primer lugar, por la fuerte competencia ejercida por los “múltiples” (los negocios resultantes de fusiones) y por los intermediarios virtuales y, en segundo lugar, por el hecho de que el coste relativo de las vacaciones ha caído en términos reales, mientras que los gastos generales no han hecho sino aumentar normalmente, según los últimos datos del año 2009 emitidos por la FEAAV (Federación Española de Agencias de Viajes).

El apartado más amplio por el lado de los costes es la remuneración de la plantilla (incluidos los pagos a los directores y a los propietarios). Las dificultades encontradas por las agencias independientes en sus intentos de aumentar su facturación han hecho, por lo general, que adopten un planteamiento orientado hacia los costes a la hora de gestionar el negocio. El control de gastos, especialmente en el caso de las empresas más pequeñas, ha constituido la receta para la supervivencia a corto plazo, y esto, a su vez, ha servido para mantener los salarios de los empleados en un nivel bajo, haciendo, por otra parte, que resulte difícil tanto atraer a trabajadores con experiencia como retener a los que ya trabajan en los establecimientos. El problema se ve agravado a menudo por los recortes en los ámbitos de publicidad, formación e inversión en nuevas tecnologías, como alega la FEAAV.

Los costes de administración incluyen los apartados de imprenta, material de oficina, seguros, honorarios legales y profesionales, cargos bancarios, contabilidad y teneduría de libros. Los gastos de arrendamiento se refieren a cargos derivados de la ocupación del local donde se ubica la agencia.

Aunque el minorista independiente puede competir con los negocios múltiples y los intermediarios virtuales por lo que se refiere al nivel de servicio personal, los argumentos a favor de elevar las tasas de comisión son poderosos. En términos ideales, el minorista busca mayoristas para suministrar una amplia gama de productos que se vayan actualizando y mejorando regularmente, y que sean capaces de generar ventas de volumen con elevados márgenes.

Según Cooper *et al.* (2011), “la dificultad reside en que, en un entorno competitivo, los negocios múltiples y los intermediarios virtuales pueden contrarrestar el aumento de las comisiones ofreciendo mayores descuentos” (p. 538). Por consiguiente, se hacen necesarios cambios estructurales significativos en las agencias minoristas para que continúen ejerciendo su papel como canal de distribución principal. El sector de establecimientos minoristas se enfrenta a una situación que requiere una mayor especialización con alto nivel de formación de los agentes de viajes y tiende en la actualidad a ofrecer dos cosas que garantizan su futuro: la calidad en el servicio y el valor añadido del asesoramiento al cliente, asumiendo el papel de empresa elaboradora del producto turístico, no sólo de intermediaria entre éste y el cliente (Cobrerros, 2002).

Capítulo II: El mercado de las agencias de viajes y turismo

El mercado de las agencias de viajes y turismo se enfrenta cada vez más a fenómenos que cambian la realidad vigente, lo que subraya la necesidad de adoptar un planteamiento coherente que permita evaluar esos fenómenos y, al mismo tiempo, de utilizar esos conocimientos para gestionar el diseño de políticas y estrategias para el sector.

De acuerdo con la AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas), las agencias de viajes siguen creciendo a pesar de que en los últimos años han tenido que afrontar retos como la bajada de las comisiones, la irrupción de Internet o la posibilidad de que los distribuidores lleguen directamente al consumidor, para lo que algunas compañías han invertido importantes cantidades, con el fin de intentar desviar a los clientes a canales alternativos.

El presente capítulo analiza con detalle estos fenómenos recientes que han alterado la actividad de las agencias de viajes y turismo, y examina las principales tendencias que ha experimentado el colectivo de agencias minoristas en los últimos años.

2. 1. Fenómenos recientes que han cambiado la actividad de las agencias de viajes y turismo

2. 1. 1. Guerra de tarifas (comisiones)

La guerra de tarifas tiene dos implicaciones en el sector de viajes: una se refiere a la caída de los precios aplicados por las compañías para que se mantengan más competitivas, beneficiando así al entorno turístico y al propio negocio de las agencias de viajes y turismo; y otra se refiere a la reducción de las comisiones, afectando negativamente a dichas agencias, principalmente las de carácter minorista.

Según Tomelin (2001), “el desplome de los precios de los billetes es resultado de la aplicación de la tecnología, la cual tiene aumentado significativamente la eficiencia de las aeronaves a partir de la segunda mitad de este siglo” (p. 57). La contribución de los avances tecnológicos es innegable en el desarrollo y crecimiento de los medios de transporte aéreos.

Entretanto, la guerra de tarifas como fenómeno decisivo para la actividad en el mercado de las agencias de viajes y turismo, en lo referente a las comisiones, viene de una situación tradicionalmente estable: la comisión propuesta por las compañías aéreas para sus emisores era del 10% para la emisión de billetes nacionales y el 9% para billetes internacionales.

A partir de una tendencia originada en los Estados Unidos, en los últimos años, las compañías aéreas han venido reduciendo los porcentajes de remuneración a las agencias de viajes y turismo por la emisión de billetes aéreos.

Más específicamente, en octubre de 2001 se vivió un episodio que marcaría de forma significativa la evolución de las relaciones entre compañías aéreas y agencias de viaje. Dos de las principales compañías aéreas impulsoras de Orbitz, Continental y Northwest, anunciaron que dejaban de pagar comisiones a las agencias de viaje *on line*, retribución que hasta la fecha representaba un 5% del total de valor del billete, sin superar un máximo de 10 dólares por trayecto. La reacción de agencias *on line* como Travelocity fue anunciar que pasaría a cobrar una comisión de 10 dólares a los clientes.

La iniciativa de ambas compañías aéreas no era más que un avance de lo que podía suceder a las agencias de viaje tradicionales y era una muestra evidente de la confianza que estos proveedores tenían en la vía de la venta directa al consumidor. Se abría un nuevo escenario en el que el agente de viajes cambiaba su rol.

Seis meses después, Delta se convertía en la primera compañía aérea estadounidense que anunciaba una decisión histórica en este marco de relaciones entre proveedores e intermediarios de billetes aéreos: suprimía las comisiones denominadas “básicas” que se pagaban a las agencias de viaje tradicionales de Estados Unidos y Canadá. Pocos días después, sus socios en Orbitz (American, Continental, United y Northwest), juntamente con US Airways, se sumaban a la iniciativa y formaban el denominado Zero Pay Group.

Hasta entonces, cualquier agencia de viajes legalmente establecida en Estados Unidos (*on line* u *off line*) que vendiera billetes de aquellas compañías percibía (después de todo el proceso de reducción de comisiones iniciado en 1995) un 5% de comisión base. Su eliminación abrió un intenso debate sobre el futuro del canal de distribución. De hecho, la nueva política retributiva de estas líneas aéreas no suponía una ruptura con el canal de intermediación, ya que contemplaba compensaciones económicas para un limitado grupo de agencias (grandes cadenas, portales, franquicias...) con las que se establecían acuerdos comerciales específicos basados en volúmenes de ventas.

Ante estos movimientos, las agencias de viaje independientes estadounidenses plantearon el futuro a partir de diversos escenarios: dejar de vender billetes aéreos y concentrarse exclusivamente en productos alternativos más rentables (cruceros, viajes combinados...); seguir vendiendo billetes, pero cobrando al consumidor el denominado *management fee*, es decir, los gastos de gestión; o integrarse en algún gran grupo de franquicia o de gestión que concentrara sus ventas en compañías aéreas preferentes y con el que se mantuvieran comisiones pactadas.

Respecto a estos hechos apuntados, de acuerdo con Tomelin (2001) “la posición oficial de las compañías aéreas es que la reducción de las comisiones es una tendencia internacional surgida en los Estados Unidos y que se debe consolidar en todo el mundo” (p. 58).

Según el mismo autor, paralelamente, las compañías aéreas tienen invertido cuantiosos recursos en tecnología, a fin de depender cada vez menos de las agencias

de viajes para la emisión de billetes aéreos, actuando por medio de canales propios de ventas.

Solé y Gomis (2009) apuntan que las compañías aéreas comenzaron a reducir las comisiones de las agencias de viajes exactamente en el mismo momento en que detectaron la existencia de un canal de distribución alternativo muy eficiente en un entorno en el que los márgenes de beneficios de empresas de distribución, como eran los CRS (*Computer Reservation Systems*) –que analizaremos posteriormente– eran muy superiores a los de las compañías aéreas. Y estos sistemas de reservas, además, tendían a incrementar las tarifas que facturaban dichas compañías.

De hecho, los casos más exitosos de los últimos años, como las líneas *low-cost*, buscan vender a través de su sitio web, para de esta manera tener un mayor margen de ganancia, sin tener que compartirlo con las agencias.

La realidad es que en los Estados Unidos las comisiones pagadas por las compañías aéreas a los agentes de viajes por la emisión de billetes disminuyeron en los últimos años entre un 5 y un 6%.

La disminución o la total retirada de los porcentajes de comisiones por la emisión de billetes aéreos por las agencias de viajes y turismo tienen causado demandas judiciales y otros conflictos con las compañías aéreas.

En el mercado español, el inicio del recorte de las comisiones que en Estados Unidos arrancó en 1995, llegó tres años más tarde, con el denominado Valor'98.

Hasta el mes de junio de 1998 el sistema de retribución de Iberia a las agencias de viaje por la venta de billetes consistía en el pago de una comisión fija y un incentivo de producción variable. La comisión ascendía, en el caso de los billetes nacionales (líneas domésticas del interior del mercado español), a un 8,41%, y el caso de los billetes internacionales, a un 9%. El incentivo de producción variable se calculaba a partir de un importe fijo por cada cupón de vuelo comercializado y se tenía derecho a él siempre que los ingresos crecieran respecto al ejercicio anterior, incluso en el caso de que el crecimiento fuera mínimo.

El nuevo sistema retributivo aplicado por Iberia desde junio de 1998 hasta el mes de junio de 2001 (con opción, finalmente utilizada de prórroga) estaba compuesto por tres tipos de comisiones:

1. **Comisión básica sobre venta de cada billete.** Es el componente fijo que se pagaba a la agencia por billete aéreo vendido, que pasaba a ser con el nuevo sistema un 7,5% del valor neto de las tarifas comisionables emitidas para los billetes internacionales, y un 6,5% para los domésticos (neto sobre tarifa aérea).
2. **Incentivo de crecimiento** (denominado “Creciberia”). Representaba una cantidad variable con la que Iberia retribuía el crecimiento de los ingresos brutos conseguidos por una determinada agencia de viajes en el período pactado, en relación con los obtenidos en el mismo período del año anterior. Este sistema era sólo aplicable si el incremento de ingresos era igual o superior al 3%. En este caso, la agencia recibía un 0,75% de incentivo. Esta cantidad aumentaba proporcionalmente al incremento de ingresos de la agencia hasta un máximo del 5%. Los ingresos

incentivables, o el total de ingresos brutos analizados para calcular el crecimiento, eran los ingresos brutos totales descontando la comisión básica avanzada y los ingresos correspondientes a todas las tarifas netas.

3. **Destiberia.** Constituía otro incentivo variable que podía retribuirse a partir del crecimiento de ingresos netos conseguidos con la comercialización de determinados destinos específicos internacionales previamente establecidos por la compañía aérea. Cada uno de los destinos fijados por Iberia tenía un porcentaje de incentivo que podía variar entre el 10, el 15 o el 20% y se calculaba siempre en función de los resultados del ejercicio anterior. La agencia de viajes tenía acceso a este incentivo en el momento en el que obtenía, como mínimo, el 95% de los ingresos brutos.

Desde la perspectiva del Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC) –que actuó en este caso a raíz de la denuncia presentada por la Unión Catalana de Agencias de Viajes Emisoras (UCAVE) contra el nuevo sistema retributivo (Valor'98) de Iberia– estos aspectos presentaban elementos de discusión importantes, pues las agencias que querían seguir comercializando billetes de Iberia manteniendo su nivel de ingresos no tenían otra alternativa más que lograr un crecimiento del 3% anual, circunstancia que las forzaba a priorizar la venta de billetes de esta compañía en detrimento de sus competidoras.

Por consiguiente, la principal empresa aérea que opera en nuestro país, anunció en 2008 la eliminación por completo de la comisión fija de retribución a las agencias de viajes y turismo. De acuerdo con la propia directiva de la aerolínea, dicha eliminación no buscaba ahorro, sino eficacia, argumentando en referencia al

ánimo de lucro injustificado que le atribuyeron algunos agentes de viajes. Para Iberia, este recorte no era tan dramático como otras reducciones de comisiones aplicadas en años anteriores, y aseguraba que beneficiaba en realidad a las agencias, ya que con las tarifas vigentes por entonces (que habrían bajado hasta los 20 euros en algunas ocasiones incluso aplicando el 9% de comisión fija existente a finales de la década de 1990) las agencias estarían ganando menos de lo que se les asignaba ahora por comisión variable.

Los incentivos variables basados en el tipo de tarifa o en si se trata de un destino internacional fueron el sustituto de la comisión básica –fija– y sólo si efectivamente las agencias de viajes prestaban un servicio real al consumidor éstas podrían trasladar justificadamente un coste adicional que se constituyera en su margen de beneficios. Recalcaba la misma aerolínea que las agencias tenían que poner en valor su gestión.

La política de retribución a los canales de distribución de sus productos vigente hasta ahora establecía una comisión fija del 0,4 % de las ventas de cada empresa distribuidora, pero la compañía había mostrado en numerosas ocasiones su intención de alcanzar la 'comisión cero', una meta a la que se ha ido acercando de forma paulatina con reducciones progresivas de los incentivos.

Las agencias, sin embargo, han insistido en que su función como intermediarias entre proveedores como las líneas aéreas y el consumidor es necesaria y que, como tal, justifica las comisiones que hasta ahora venían pagando estas

compañías. Además, el impacto de los nuevos canales, como la compra directa a través de Internet, ha sido menos grave de lo que se preveía.

En este sentido, datos estadísticos recientes proporcionados por Iberia a través de su página *web* señalan que el 15% de sus billetes se venden a través de dicha página, un porcentaje que la compañía podría incrementar sin dificultad en poco tiempo, pero que encontraría un techo en torno al 30%.

En opinión de Iberia, la auténtica amenaza para las agencias de viajes tradicionales son en realidad las agencias de viajes por Internet, que “están tirando del mercado” y poseen ya aproximadamente un 25% de la emisión de billetes.

En cualquier caso, Iberia ha indicado que no buscaba enfrentamiento (con las agencias de viajes), sino que buscaba la racionalización, ya que con esta medida de eliminación de la comisión fija la compañía se alineaba con las grandes del sector, como Air France, Lufthansa o British Airways, empresas que practicaban esta política desde hace años.

Desde otra perspectiva, según una encuesta realizada por Amadeus (expuesta en su página *web*) a 600 agencias de viajes y turismo en todo el mundo entre el año 2009 e inicios del 2010, para el 34% de las agencias consultadas la reducción de los ingresos por comisiones es la mayor amenaza para su negocio. En Europa Occidental lo considera así el 50% de las agencias.

Entretanto, el 49% de las agencias encuestadas en todo el mundo opinan que la estrategia más adecuada para afrontar esta realidad sería el aumento de sus ingresos. En Europa Occidental el 47% de las agencias comparten este punto de vista.

Como afirma Tomelin (2001), hasta ahora las agencias de viajes eran indispensables para los proveedores. En consecuencia “deberían gozar de su reconocimiento, respeto y colaboración, pero algunas empresas ya sea por moda o por ciertas teorías intentan dominar al cliente final directamente con resultados escasos y rentabilidad nula a pesar de las grandes inversiones realizadas" (p. 63).

Por su parte, para ASTA (Sociedad Americana de Agencias de Viajes), una asociación que representa a más de 24.000 agencias, tanto las consideradas tradicionales como las *online*, en uno de sus artículos publicados en su *web* en el año 2011, afirma que “las agencias de viajes y turismo tendrán que dejar de ser pequeños comerciantes dependientes de las comisiones para convertirse en profesionales con grandes conocimientos que proporcionen servicios que los turistas estén dispuestos a pagar”.

Las agencias de viajes que vivían, en particular, de las comisiones de las ventas de pasajes, ya no podrán seguir en el mercado¹³, a menos que adopten una política más orientada a ofrecer servicios con mayor valor añadido. Por ejemplo,

¹³ Como dato ilustrativo, se puede apuntar que entre los años 2000 y 2003, 21.000 de los 45.000 puntos de venta estadounidenses habían dejado de operar, como consecuencia de la introducción de la “comisión cero”, que en la práctica supone la eliminación de las comisiones básicas, sustituidas por nuevas retribuciones selectivas concedidas sólo a algunas agencias con mayor volumen de venta (Solé y Gomis, 2009).

organizar recorridos, vender paquetes especiales, etc. Seguramente, aquellas agencias más orientadas al mercado corporativo sufrirán un poco menos, pues se trata de un segmento bastante especializado.

Como puso de manifiesto la encuesta realizada por el proveedor Amadeus, señalada anteriormente, las consecuencias del recorte de comisiones conllevaron una serie de medidas que podrían ser adoptadas por las agencias de viajes y turismo minoristas a fin de paliar el efecto de dicha reducción, tales como: racionalizar las operaciones y controlar los costes de personal; crecer o entrar en sectores del segmento vacacional diferentes de los vuelos (cruceros, hoteles, etc.), en los que las comisiones siguen siendo altas; especializarse en áreas geográficas o en nichos de productos de ocio específicos (destinos para recién casados, viajes para grupos, etc.), o implantar un modelo de negocio basado en un sistema retributivo de *service fees*¹⁴.

Según un estudio de Hermes Consulting (Amadeus, 2007), el análisis de las tendencias que sigue el *service fee* muestra que el producto que en el que mayoritariamente se aplica es el aéreo, atendiendo a criterios como el destino (larga, media o corta distancia), la clase de reserva o el tipo de compañía (tradicional o de bajo coste). Con la implantación de este sistema, las agencias deben ofrecer un trato más personalizado a sus clientes, a quienes evalúan sus necesidades para ofrecerles las soluciones más adecuadas, en función de su especialización en ocio o negocios. Los principales obstáculos que han de afrontar las agencias que han implementado este sistema de *fees* se derivan de circunstancias como la desconfianza inicial del

¹⁴También conocido en el mercado español como cargo por emisión, que las agencias de viajes cobran al cliente (particular o empresa) por los servicios que le prestan al margen del propio producto que éste compra (billete de avión, tren, etc.).

cliente (no acostumbrado a pagar por un servicio de asesoramiento, que hasta ahora le ofrecía gratuitamente un agente retribuido por los proveedores) y la gestión interna de este proceso (falta de herramientas tecnológicas para su aplicación y necesidad de adaptación del personal de la propia organización a esta nueva realidad).

Con el tiempo las agencias de viajes se han ido dando cuenta de que les resulta más rentable cobrar un *fee* al cliente que una comisión porcentual sobre unas tarifas cada vez más bajas. Pero el problema podría surgir si las compañías aéreas cesaran de cobrar los *fees* en su venta directa, ya que dejarían a las agencias en desventaja competitiva, puesto que al cliente le saldría más caro comprar en las agencias, que no se pueden permitir dejar de cobrar esos cargos que suponen su retribución por la venta. Ante este panorama, parece que se avecina una reestructuración-depuración del sector que puede dejar fuera a los que no compitan por volúmenes y precio –como las grandes redes– o por calidad de servicio –como las agencias de viajes muy profesionalizadas.

A esta situación, se suma la apreciable desaceleración del consumo provocada por la crisis inmobiliaria, la subida de los tipos hipotecarios, la escalada de los precios del petróleo y el incremento del desempleo, que también está teniendo su reflejo en el comportamiento de las compras de los turistas y del emisor español.

A la vista de estas problemáticas, las agencias de viajes minoristas deben reorientar su actuación. Una parte del sector lo está haciendo mediante la especialización y puesta en valor de su capacidad prescriptora y de asesoramiento, mientras que otra parte se mantiene aferrada al antiguo modelo de vender sin aportar

valor y sigue empeñada en competir en base al precio, lo que sin duda es una equivocación a largo plazo.

2. 1. 2. Desregulación del transporte aéreo

La desregulación del transporte aéreo es anterior al fenómeno de la reducción de las comisiones o guerra de tarifas, siendo un factor de influencia, pues, conforme Tomelin (2001), “la desregulación posibilitó los acuerdos y alianzas múltiples entre y con distintas banderas, disminuyendo el coste operacional, estandarizando los servicios, redimensionando el cuadro de recursos humanos, lo que tiene repercutido positivamente en las tarifas” (p. 63).

En el año 2003, la UE (Unión Europea) inició un plan de cuatro años para desregular sus empresas de aviación. Tal proceso se ha ido expandiendo gradualmente en los mercados internacionales, siguiendo el mismo patrón europeo, caracterizado por una mayor facilidad de entrada en el mercado.

En la práctica, la actuación de las aerolíneas, como cualquier firma globalizada, está basada, entre otras acciones, en la formación de alianzas estratégicas mediante diferentes acuerdos comerciales, a fin de operar y compartir vuelos *code share*¹⁵. Consecuentemente, estas empresas están sellando nuevas políticas de marketing. La ventaja para el consumidor (pasajero) es que encuentra en un único punto de emisión de billetes y un único despacho de equipajes, las firmas

¹⁵ Son acuerdos comerciales para compartir operaciones entre una o más compañías aéreas que operan en rutas similares.

que operan vuelos sincronizados, que comparten el mismo código en los sistemas de reservas de las mismas compañías aéreas.

Tomelin (2001) señala que “esas acciones son necesarias para alcanzar nuevos mercados y dividir costes operacionales en localidades donde la frecuencia de vuelos compromete sus ganancias” (p. 63).

Las alianzas en el transporte aéreo conllevan uno o varios acuerdos de cooperación entre dos o más transportistas y pueden clasificarse en función del carácter y nivel de compromiso entre las partes. La evolución de la estructura de dichas alianzas ha conducido al establecimiento de dos categorías principales: las alianzas sin participaciones en el capital y las alianzas con participaciones en el capital.

Según los expertos (Oum *et al.*, 2009), las alianzas sin participaciones en el capital incluyen dos tipos: la explotación de rutas particulares y las alianzas comerciales compartidas. Estas últimas se basan en una serie de acuerdos de colaboración entre las empresas, como la realización de marketing conjunto, la promoción de rutas específicas, la fusión de programas de fidelización, la uniformización de los servicios y la coordinación de los horarios de los vuelos y la transferencia del equipaje. Son la forma de alianza más flexible y menos exigente, al menos inicialmente. La utilización de líneas y códigos compartidos pertenecen a esta categoría de alianzas estratégicas, y ésta representa el 70% de las alianzas entre compañías aéreas, según datos de la OMT. En primer lugar, se establece entre los

transportistas nacionales y regionales, y posteriormente se extiende a las rutas internacionales.

Las alianzas con participaciones en el capital incluyen una participación en el capital social, lo que conlleva un mayor compromiso entre los miembros. Cuando las participaciones son muy importantes conducen al establecimiento de varias actividades comunes, tales como la fijación de los precios; la normalización del equipo, material y servicios; la creación de una imagen y una marca idénticas, o la mancomunidad de ingresos y beneficios, y, en el caso de determinadas alianzas internacionales, aseguran la inmunidad frente a la legislación antimonopolio.

Por lo general, las autoridades garantizan dicha inmunidad cuando consideran que redundará en beneficio de los consumidores. Esta inmunidad significa que la alianza no tiene un carácter competitivo. Permite a los transportistas de países extranjeros proceder a la explotación como si se trataran de una única empresa, y pueden pasar a una nueva fase en su integración, disfrutando de plena libertad en cuanto a los aspectos más importantes.

Este tipo de relaciones comerciales pueden generar beneficios interesantes para los socios que colaboran y no compiten entre sí por la venta de las plazas. No obstante, algunos consideran que representa una pérdida de competitividad para el sector y los consumidores.

Aunque el origen de las alianzas entre compañías aéreas podía remontarse al año 1944 (French, 1997), no fue hasta la década de los noventa cuando se

generalizaron los procesos de alianzas entre compañías. Si durante los años ochenta las alianzas eran identificadas como una fórmula eficiente para crecer de forma rápida con el fin de acceder a nuevos mercados, en las décadas posteriores y hasta nuestros días, estas alianzas se establecen como mecanismos de protección ante las amenazas que pesan sobre el sector (precio del petróleo, inestabilidad política internacional, presiones medioambientales, competencia agresiva...).

Entre los diversos acuerdos entre compañías congéneres cabe mencionar, por ejemplo, los programas Star Alliance, Sky Team y Oneworld. El primero, creado en 1997, estaba integrado inicialmente por las principales compañías aéreas, como Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways, ANA, United Airlines, All Nippon Airways, Austrian, Singapore y las extintas Varig y Spanair, que en conjunto controlaban el 25% del mercado mundial. En segundo lugar estaba Sky Team, formando parte empresas como Air France, KLM, Northwest y Delta con un 23% del mercado. Y finalmente, en tercer lugar, estaba Oneworld, con empresas como Iberia, American Airlines, British Airlines y Lan-Chile, entre otras.

En la actualidad, hay aproximadamente 115 compañías aéreas involucradas en los tres grandes acuerdos citados.

Entre los objetivos de los dos primeros acuerdos señalados con anterioridad (Star Alliance y Sky Team), estaban los siguientes: integrar los productos y los servicios de conexión (enlaces), ofrecer servicios comunes de facturación y reservas, utilizar conjuntamente los servicios de las salas de espera en los aeropuertos y compartir los servicios de marketing y comunicaciones.

El tercer acuerdo, el de Oneworld, prevé la coordinación de las actividades comerciales, operativas y de marketing en las rutas transatlánticas, principalmente en los vuelos entre la Unión Europea y América del Norte. Oneworld tiene como objetivos: por un lado, gestionar conjuntamente horarios, capacidad y precios en las rutas transatlánticas, y, por otro lado, compartir ingresos y vender billetes en esas rutas sin establecer preferencias entre las compañías.

Sin embargo, la Comisión Europea ha iniciado una investigación en profundidad sobre los acuerdos de cooperación entre las tres compañías aéreas pertenecientes a la alianza Oneworld, dado que Bruselas considera que esta alianza podría restringir indebidamente la competencia en las rutas transatlánticas. La Comisión examinará si la alianza entre las aerolíneas citadas se ajusta a las reglas comunitarias que prohíben las prácticas comerciales restrictivas, ya que “el nivel de colaboración parece ser mucho más alto”, asegura la CE. En dicha investigación, Bruselas tendrá en cuenta los beneficios demostrados para los consumidores que puedan derivarse de la cooperación entre las compañías. La Comisión señala que la apertura de las investigaciones no significa que tenga pruebas concluyentes.

Entretanto, es evidente que la flexibilización integrada se refleja de forma positiva en el mercado a través del control de los costes operacionales y el aumento de la disponibilidad de servicios y ofertas de vuelos atendiendo directamente las necesidades de los consumidores, además de las expectativas de los agentes de viajes, por lo que incrementan sus opciones de servicios y conocimiento de proveedores para determinadas localidades turísticas.

2. 1. 3. Surgimiento de Internet

Internet representa uno de los fenómenos tecnológicos más relevantes de la informática de finales del siglo pasado, traducéndose como herramienta y como ambiente (Grisi, 2010): por una parte, es herramienta por posibilitar la conectividad entre ordenadores traspasando los límites geopolíticos; por otra, es ambiente por presentar una interfaz de comunicación que domina la tecnología de la multimedia con imágenes, sonidos y datos.

Según Egas y Estarellas (2008), “el fenómeno Internet está cambiando profundamente la manera con que los seres humanos se comunican y su influencia aumenta cada día que pasa” (p. 56). Como red de cobertura mundial, permite al usuario utilizar sus diferentes recursos (*WWW-World Wide Web, e-mail, FTP-File Transfer Protocol, Chat, etc.*) para acceder a gran variedad de documentos y datos reservados o públicos, sobre cualquier tema, transmitidos de modo *on line* o dispuestos de modo compartido por *sites* (páginas *web*), añadiendo aspectos revolucionarios al sistema de comunicación vigente hasta entonces.

Al igual que los demás sectores de la actividad humana, Internet pasó a ser un ambiente decisivo en el mercado de las agencias de viajes y turismo y consecuentemente, está revolucionando su actividad.

En la actualidad, podemos considerar Internet como un sustituto o complemento de los canales de distribución. En el primer caso, porque permite que los viajeros reserven y compren directamente los productos *on line*, eliminando la

necesidad de intermediarios. En el segundo, porque Internet puede ser utilizada por los intermediarios turísticos y viajeros individuales para consultar productos y precios.

Un número creciente de empresas turísticas se está volcando a Internet, debido a los beneficios que la misma puede proporcionar en la prestación de los servicios al cliente y, en última instancia, para el volumen de ventas. Internet es un desafío desde el punto de vista comercial en la relación coste/beneficio. El número de informaciones y posibilidades de negocio disponibles en el *e-commerce*, prácticamente sin costes operacionales, es radicalmente distinto del correspondiente a la estructura convencional de una agencia de viajes y turismo.

Además, la propia Internet se constituye en el más novedoso tipo de distribuidor de los servicios directamente al consumidor, desafiando la existencia de la agencia tradicional frente a nuevos paradigmas, tales como nuevos diferenciales de servicios para mantenerse competitiva en el mercado y fidelizar sus clientes por la ventaja de la personalización de los servicios, compensando el contacto impersonal como limitación en la utilización de Internet.

Estos fenómenos se recogen con más detalle en los Cuadros 3, 4, 5 y 6.

Cuadro 3: Utilización de la *www (world wide web)* por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente

Agencias de viajes y turismo	Agente de viajes	Consumidor final / Cliente	Procedimiento
Obtener informaciones de nuevas rutas programadas (excursiones), paquetes turísticos y otros datos (*)	Misma utilización	Misma utilización	<ul style="list-style-type: none"> • Navegar (búsqueda) • Bajar archivos (<i>download</i>)
Elaborar rutas programadas (excursiones), paquetes turísticos y otros datos	Misma utilización	Misma utilización	<ul style="list-style-type: none"> • Navegar (búsqueda)
Conocer la disponibilidad de rutas programadas (excursiones), paquetes turísticos y otros datos	Misma utilización	Tener disponibilidad del plan de viaje en la <i>home page</i> personal, en el foro de discusión o proveedor específico de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una programación para <i>browser</i> o para crear un <i>link</i> en la <i>web</i> • Participar en el foro de discusión
Divulgar experiencias de las rutas programadas (excursiones) y de los paquetes turísticos de sus clientes	Misma utilización	Divulgar registros del viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Crear <i>links</i> en la <i>web</i> • Alimentar formulario de <i>sites</i> específicos
Consultar y reservar <i>on line</i> servicios de proveedores y servicios complementarios	Misma utilización	Misma utilización	<ul style="list-style-type: none"> • Navegar (búsqueda) • Rellenar formularios
Participar en subastas de billetes aéreos	Misma utilización	Misma utilización	<ul style="list-style-type: none"> • Navegar en <i>sites</i> específicos • Interactuar en tiempo real
Ventajas:	Gran cantidad y variedad de informaciones específicas acerca de variables e indicadores de viaje	Limitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Impersonalidad • Desactualización de los <i>sites</i> • Tiempo invertido en la búsqueda • Ergonomía del <i>site</i> que, a veces, dificulta la búsqueda

(*) Informaciones sobre el clima, tipos de cambio, compras, seguridad, espectáculos, precios de taxis/billetes de tren, peajes, alquiler de automóvil, entre otros.

Fuente: ABAV (Asociación Brasileña de Agencias de Viajes), <http://www.abav.com.br> (Accedido el día 9/2/2010).

Cuadro 4: Utilización del correo electrónico (*e-mail*) por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente

Agencias de viajes y turismo	Agente de viajes	Consumidor final / Cliente
Enviar y recibir informaciones confidenciales para/de proveedores corporativos sobre tarifas, reservas y promociones	Mismo acceso que las agencias de viajes y turismo	Acceso limitado
Comunicarse con clientes, proveedores del sector de viajes y otras agencias, especialmente operadoras de turismo	Mismo acceso que las agencias de viajes y turismo	Mismo acceso que las agencias de viajes y turismo
Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación • Sustitución del teléfono y fax por menor coste • Registro de las transacciones vía <i>e-mail</i>, lo que antes se hacía verbalmente y/o por teléfono 	Limitaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Impersonalidad • Necesidad de aguardar respuesta posterior • Dirección errónea, problemas de conexión 	

Fuente: ABAV, <http://www.abav.com.br> (Accedido el día 9/2/2010)

Cuadro 5: Utilización del FTP (*File Transfer Protocol*) por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente

Agencias de viajes y turismo	Agente de viajes	Consumidor final/cliente	Procedimiento
Disponibilidad de archivos con acceso privado	Disponibilidad de archivos con acceso privado	Disponibilidad de archivos con acceso privado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upload</i> • <i>Download</i>
Ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad, cambio de documento con contraseña 		Limitación: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de conocimiento de otra aplicación o sintaxis de acceso al sistema operativo 	

Fuente: ABAV, <http://www.abav.com.br> (Accedido el día 9/2/2010).

Cuadro 6: Utilización del *chat* por las agencias de viaje y turismo, por el agente de viajes y por el consumidor final/cliente

Agencias de viajes y turismo	Agente de viajes	Consumidor final/cliente	Procedimiento
Insertar ofertas y promociones de búsqueda en medios dirigidos a los internautas	Obtener informaciones dinámicas en tiempo real	Misma utilización	Comunicación <i>on line</i>
Recibir <i>feedback</i> de ofertas y promociones	Disponibilidad de información en tiempo real	Misma utilización	Comunicación <i>on line</i>
Ventaja: Este modo sustituye al teléfono y posibilita la comunicación colectiva con más de una persona al mismo tiempo. Suaviza la impersonalidad sustituyendo el teléfono por el teclado		Limitación: Dependiendo del número de participantes (como mínimo dos), este recurso hoy es poco utilizado, pero es probable que la divulgación por medio de los <i>sites</i> sobre turismo genere más participación	

Fuente: ABAV, <http://www.abav.com.br> (Accedido el día 9/2/2010).

A principios de los años noventa, el sector de las agencias de viaje fue reconocido como uno de los que, no sólo en el ámbito turístico, iba a resultar más afectado por la irrupción de Internet como canal de comercialización. Como señalan Solé y Gomis (2009) “las compañías aéreas y los GDS fueron las primeras organizaciones en identificar este, entonces, reciente fenómeno y en anticiparse para operar en este escenario” (p. 63). Según los mismos autores muchas publicaciones de la época señalaron incluso la desaparición de las agencias de viaje, el fin de la intermediación. La realidad actual muestra tales equivocaciones, pero también exhibe los efectos de los signos del cambio. Las agencias de viaje no han desaparecido, pero sus planteamientos estratégicos fundamentales están pasando por un proceso de cambios significativos que básicamente tienen su origen en la aplicación de las TIC. Fenómenos de progresiva implantación que han sido determinantes para la dinámica de las empresas dedicadas a la intermediación, como la eliminación (o casi) de las

comisiones básicas aéreas (a partir de un mayor acercamiento del proveedor al consumidor final) o el desarrollo de modelos de negocio como el de las compañías aéreas *low cost*, tienen mucho que ver con la aplicación eficaz de las TIC.

A mediados de los años noventa, cuando en Estados Unidos los sistemas retributivos de las compañías aéreas con respecto a las agencias de viaje empezaban a mostrar declives en los porcentajes de comisión, se puso en uso un nuevo concepto, “infomediación”, para hacer referencia al proceso a través del cual las TIC adquirirían una importancia fundamental en el ámbito de la comercialización turística y en el proceso relacional con los clientes. El agente de viajes debía adoptar una nueva postura mucho menos comisionista para transformarse en un auténtico “infomediador” capaz de gestionar y poner a disposición del cliente de forma eficiente y precisa la información.

Para las agencias de viajes y turismo, el desarrollo de Internet posibilitó una mejor búsqueda de información, ya que facilita la elección acertada del destino y genera mayor seguridad a la hora de viajar. O’Connor (2001) señala al respecto que los turistas necesitan información antes de salir de viaje, la cual les ayuda a planificar y a elegir, considerando que se tiende a realizar viajes más independientes. Esa demanda de información también refleja una cuestión más sutil: las vacaciones anuales así como los descansos de fin de semana están cada vez más asociados a enormes riesgos financieros y emocionales.

De esta manera la información precisa, fiable y relevante es esencial para ayudar a los viajeros a hacer una elección apropiada, ya que no pueden probar de

antemano el producto o exigir que se les devuelva el dinero si el viaje no satisfizo sus expectativas.

Por lo tanto, Internet ofrece una excepcional oportunidad para lograr nuevos clientes y segmentos de mercado. La gran ventaja es su capacidad de hacer los productos turísticos accesibles a nivel global, a un coste mucho más bajo que los sistemas de distribución tradicionales. Las disminuciones de precios son posibles debido a la eliminación de los costes generales de los departamentos de reservas, a la reducción de los gastos de impresión y correspondencia y a la eliminación de las comisiones para los agentes de viajes.

No obstante, a pesar de los muchos beneficios de Internet, aún existen problemas que limitan su adopción amplia e inmediata como método de distribución alternativo. En este sentido, según O'Connor (2008), “para muchos consumidores, existe el problema de acceso a los equipamientos, la dificultad que supone muchas veces el manejo y uso de los programas, la organización y comprensión de grandes cantidades de datos disponibles, la privacidad de la información personal” (p. 16).

Las posturas ante Internet son diversas, aunque hay consenso a la hora de evaluar tanto los aspectos positivos como los negativos. Internet es un canal de información y comunicación muy rápido; por tanto, también supone una avanzada herramienta de trabajo que todo agente de viajes debe conocer y de alguna manera se ha hecho imprescindible (sobre todo para realizar reservas).

La venta por Internet aún es incipiente. A pesar de que los viajes son uno de los productos con mayor éxito en este tipo de comercio, se puede decir que actualmente se observa un estancamiento de dichas ventas, tras el *boom* aparente de hace unos años, aunque eso no le resta potencial para el futuro, como publica la UNAV en uno de sus informes del año 2011 en su *web*.

Internet es un canal de venta que puede tener éxito para determinados productos, pero no para otros más complejos, en los que el cliente siempre tendrá que ir a la agencia a recibir un asesoramiento. De esta forma, el comercio electrónico ofrece ventajas tales como la información, la rapidez o la facilidad, entre otras, pero tiene el inconveniente de la falta de seguridad en las formas de pago y la desconfianza que aún existe, como revela el hecho de que, de acuerdo con los últimos datos emitidos en el año 2009 por EXELTUR en su *web*, “un 54% de los españoles consultan Internet para la búsqueda de informaciones para viajes vacacionales, pero solamente un 35% realizan la compra vía *web*”.

Por lo tanto, podemos afirmar que Internet causaba una cierta desconfianza entre una parcela de consumidores españoles en el año 2009, y si se contrastan dichos datos con los emitidos por Europa Press en 2011, constatamos que el 40% de los españoles afirma “no haber pisado una agencia de viajes desde que existe Internet”, mientras que uno de cada seis ha señalado que la red ha cambiado considerablemente sus hábitos de consumo, especialmente en lo que a viajes y ocio se refiere.

Éstas son algunas de las conclusiones del estudio *La revolución punto com*, elaborado por la compañía Emailing Network. A su vez, un 19% de los encuestados asegura que busca sus viajes tanto en la red como en las agencias tradicionales, comprando finalmente donde se le realiza la mejor oferta. El estudio mencionado revela que únicamente el 2% no recurre a Internet para realizar sus búsquedas o reservas vacacionales. Asimismo, otro 40% reconoce que consume mucho más ocio –*spas*, masajes, entradas o restaurantes– desde que utiliza la red, debido a la sencillez y comodidad que ofrece este canal.

Picinini (1999) ya señalaba que “Internet debe ser encarada como un aliado y no como competencia” (p. 65). Entre sus diversas ventajas para las agencias de viajes y turismo minoristas está su papel de facilitar, agilizar y ampliar mucho más la información del servicio ofertado al cliente final.

De acuerdo con Falco (2009), vicepresidente de la TAM (Transportes Aéreos Meridionales) de Brasil, “Internet pone a los intermediarios en alerta, y uno de los más amenazados son las agencias de viajes y turismo” (p. 12). Su opinión está fundamentada en la lógica de que estas empresas venden algo que las personas no necesitan ver, tocar o experimentar antes de comprar. Infiere que “(...) las agencias pasarán a funcionar como una especie de consultoría de turismo”.

Para Tomelin (2001) “se trata de una unión de los recursos de Internet, agencias de viajes y turismo, agentes de viajes y consumidor final/cliente. Compete a los dos primeros, inclusive, incentivar la acción virtual del cliente, individual o en conjunto, con el agente de viajes, como forma de satisfacer necesidades de

informaciones, curiosidades, dimensión de la oferta existente y, en suma, programar el viaje, de modo orientado por el agente” (p. 78).

Por lo tanto, la utilización de Internet no compromete el mercado de las agencias de viajes y turismo, pero impone nuevas relaciones de comunicación y negocios en el sector de viajes y es un elemento esencial en el entorno cotidiano de esas empresas, facilitando información y aumentando su eficacia. Los cambios vividos en el sector son irreversibles y las soluciones para afrontar dichos cambios, que serán analizadas posteriormente, dependen de la creatividad de los entes implicados en dicho sector, principalmente el agente de viajes.

2. 1. 4. Nuevas tecnologías de información aplicadas a las funciones de intermediación: Sistemas Globales de Reservas (GDS)

En el sector turístico, en los últimos años se han producido importantes cambios motivados principalmente por los avances tecnológicos, lo que ha contribuido a modificar los patrones de conducta, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

El desarrollo de las Tecnologías de Información (TI) para las empresas del sector, especialmente las agencias de viajes y turismo, se ha ido convirtiendo en herramienta fundamental para la competitividad requerida actualmente, pues imprime mayor velocidad a los procesos internos y permite a los gestores un conocimiento amplio de su ambiente de influencia.

Para Porter (2007), “son consideradas cruciales la utilización efectiva de las TI para la supervivencia y la estrategia competitiva de las organizaciones” (p. 119).

El avance de las TI tuvo inevitablemente un gran efecto en el sistema operativo, en la estructura y en la estrategia de las empresas de turismo en todo el mundo. Con las nuevas tecnologías se disminuyen los costes de comunicación y operación, aumentando la interactividad, la eficiencia, la productividad y la competitividad.

Cooper (2005) apunta que “la competitividad entre las empresas está siendo redefinida, una vez que ellas maximizan la utilización, el desarrollo y la aplicación de esas tecnologías” (p. 458).

El avance de las TI está cambiando el foco de atención de las organizaciones turísticas, en las cuales el éxito depende de la captación de respuestas rápidas y los cambios en las necesidades de los clientes.

Las TI para las agencias de viajes y turismo actualmente son fuertes aliadas, pues proporcionan informaciones instantáneas y estructuras completas para reservas y apoyan la intermediación entre consumidores y agentes.

En el sector turístico, desde el punto de vista de la demanda, Internet ha revolucionado de forma generalizada los comportamientos y patrones de conducta de los turistas, influyendo de manera significativa en la planificación y compra de sus vacaciones. Desde el punto de vista de la oferta, las TIC, han afectado también de

forma notable a las agencias de viajes en el modo de promocionar y comercializar sus productos; en este sentido, hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

1. La relevancia que cada vez más tiene Internet como canal de distribución, lo que ha obligado a la mayor parte de las empresas del sector a adaptarse a las nuevas tecnologías.
2. La importancia de que hoy en día las agencias de viajes se diferencien a través de las TIC, de modo que consigan generar ventajas competitivas que se sustenten en un buen posicionamiento de la empresa en el mercado ante la competencia.

Estos aspectos llevan a concluir que uno de los retos fundamentales para las agencias de viaje debería basarse en una apuesta por la inversión en investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i), lo cual favorecería la posibilidad de adoptar y emplear debidamente la tecnología, las nuevas formas de pago, la tecnología móvil y la televisión interactiva (TDT) y superar así los obstáculos que pudieran impedir su crecimiento.

Para el desarrollo del proceso de informatización, son necesarios algunos recursos: equipamientos, *hardware*, comprendiendo ordenadores y periféricos; sistemas básicos, *software*, para el funcionamiento de esos equipamientos y sistema de gestión de banco de datos; recursos de comunicación y de telecomunicación, *hardware* y *software* capaces de propiciar la conexión de ordenadores y demás equipamientos de comunicación convencional; así como sistemas de información, adquiridos listos para su uso o desarrollados por encargo por los especialistas de la propia organización o por terceros contratados para tal finalidad (Bissoli, 2000).

En el caso específico de las agencias de viajes y turismo básicamente se desarrollará *software* con un gran abanico de posibilidades para el uso del agente de viajes y también para los clientes/viajeros, conocidos como Sistemas Globales de Reservas (*Global Distribution Systems*, GDS).

Los GDS son bases de datos de amplitud mundial. Además de ser adecuados para la elección de vuelos, son utilizados también para la reserva de hoteles, alquiler de coches, emisión de billetes, cálculo de tarifas, cambio, etc.

Históricamente, los GDS han sido pioneros en el desarrollo del comercio electrónico B2B (*Business to Business*) desde el mismo momento de su nacimiento (en sus relaciones comerciales en red entre compañías aéreas y agencias de viaje).

Según Tomelin (2001) “anteriormente, la batalla por el control de la actividad turística estaba basada en la disponibilidad de uso de los mejores aviones, los más rápidos y con mayor capacidad, además de la posibilidad de imponer restricciones o libertades de tráfico aéreo. Actualmente esos factores están pasando a un segundo plano” (p. 79).

Los Sistemas de Reserva, utilizados inicialmente por las compañías aéreas y hosteleras como herramientas de resolución de los problemas operacionales y de comercialización, pasaron de ser un sencillo medio capaz de facilitar tales procedimientos a convertirse en una herramienta de ayuda a las empresas turísticas por cuyo medio se efectúan un gran número de operaciones ligadas a la distribución.

Por esa razón, se debe considerarlos como elementos fundamentales en el sistema de distribución.

La gestión de contenidos utilizando bancos de datos tiene logrado grandes avances (Muñoz, 1994), a través de los sistemas desarrollados por las compañías aéreas a partir de los años 70. Estos sistemas, conocidos como CRS (*Computer Reservation Systems*, es decir, Sistemas Computerizados de Reservas), son bases de datos que inicialmente facilitaban informaciones sobre vuelos y líneas aéreas de algunas compañías, como por ejemplo el Sabre, que fue desarrollado por la American Airlines, y más tarde, abierto a otras empresas de transporte aéreo, transformándose en un GDS.

Dos factores han caracterizado la evolución de la actividad de los GDS. El primero los define como un sistema mediante el cual se pueden reservar diferentes servicios turísticos (billetes de cualquier compañía aérea, hoteles, coches de alquiler...) superando su primera función específica y exclusiva de reservas aéreas e incidiendo especialmente en las reservas hoteleras. El otro es el que muestra al GDS como sistema de reservas que se aleja de la concepción inicial, según la cual tenía un ámbito geográfico local y un mercado específico, para situarse en un nuevo escenario en el que el mundo es el mercado.

Por tanto, un nuevo concepto –el de globalidad– permite situar en un mismo nivel a estas dos características del GDS. Los GDS han sido precursores como sistemas de reservas globales en un doble sentido: por un lado, global en la oferta porque se han convertido en una herramienta que permite técnicamente la reserva y

la canalización de cualquier servicio turístico; por otro lado, global también en el espacio geográfico en el que opera, porque su ámbito de actuación, su mercado, es mundial.

La vertiente global de estos sistemas es la que ha permitido que se haya sustituido el concepto de CRS por el de GDS. Las siglas CRS se utilizan actualmente para referirse a centrales de reserva de ámbito turístico (como las específicamente hoteleras o las de zonas turísticas) o cuando se hace alusión a los primeros sistemas de reservas informatizados de las compañías aéreas que sólo facilitaban la reserva de vuelos. Si se atiende a la definición literal del concepto de CRS, “Sistema Computerizado de Reservas”, es cierto que el término se ajusta también al significado de las citadas centrales de reserva. Pero el concepto de CRS en el sector turístico había sido esencialmente aplicado a las centrales de reserva nacidas en el marco de las compañías aéreas que, como hemos visto, han evolucionado hasta convertirse en los ya denominados GDS.

En suma, los GDS son sistemas abiertos e interactivos de las propias compañías aéreas o de sus grupos que permiten la comunicación, por ejemplo, de reservas de un sistema GDS de una compañía al GDS de otra. Hacen factible estrechar las relaciones entre los más diversos proveedores, lo cual, hasta poco tiempo atrás, era prácticamente imposible. Actualmente, en pocos segundos, las compañías aéreas se conectan con hoteles y empresas de alquiler de coches para realizar reservas internacionales.

Las prestaciones fundamentales que aportan los GDS a las agencias de viajes y turismo son las siguientes:

1. Información

- Información sobre proveedores: Compañías aéreas, ferroviarias y marítimas, alquiler de automóviles, cadenas hoteleras, touroperadores, seguros, espectáculos, etc. De ellos informan sobre servicios, horarios, direcciones, disponibilidad de plazas, tarifas y características de las mismas (requisitos, limitaciones...).
- Información general de destinos.
- TIM (*Travel Information Manual*): manual técnico sobre requisitos de entrada a todos los países del mundo.

2. Reservas

Los GDS acceden en tiempo real a los inventarios de plazas de los diferentes proveedores y permiten hacer la reserva instantáneamente, incluso acumulando las de diferentes proveedores a nombre del viajero, y crean el PNR (*Passenger Name Report*), con todos sus servicios y datos.

3. Impresión de documentos

Billetes de transporte (formato unificado de IATA para billetes aéreos), formularios UATP¹⁶, bonos, tarjetas de embarque, itinerarios, a través de impresoras multiservicio.

¹⁶ *Universal Air Travel Plan* (Plan universal para viajes aéreos) es una forma de pago para viajes corporativos poseída y utilizada por aerolíneas de todo el mundo. UATP es la opción de pago económica que las aerolíneas les ofrecen a sus clientes corporativos para que ambos puedan reducir los altos costes de distribución.

4. Agenda

Anotaciones diarias de salidas de viajeros y otros recordatorios.

5. Colas

Posibilidad de mensajes o noticias entre las empresas conectadas.

6. Bases de datos de clientes

Registro de los clientes y sus condiciones de viajes (confidencial).

7. Procesadores de textos

Permiten editar informes, cartas y faxes y prestan funciones ofimáticas.

8. Conexión con otros sistemas de comunicación.

Permiten de forma integral el envío de mensajes por otros canales, como el fax.

9. Conexión con los programas de gestión interna y ventas

Mediante un interfaz transmiten las reservas y ventas realizadas a los programas internos de las agencias de viajes para gestionar la información en una sola introducción de datos.

10. Configuración de redes intranets en las agencias

11. Conexión con Internet

Todos los GDS se han conectado también a Internet, dando lugar a lo que ya se conoce como agencias de viajes virtuales, y venden y distribuyen sus servicios por la red e incorporan todas sus prestaciones, como el correo electrónico... De momento transfieren la venta a agencias de viajes propias o conectadas.

12. Billeto electrónico

Persigue la eliminación de documentos y el consiguiente ahorro de costes y tiempo. El cliente no recibe ningún documento, pues su reserva aparece en pantalla con un código o número de reserva (localizador). El cliente se identifica y recoge la tarjeta de embarque en el caso del transporte aéreo, u otra modalidad para el resto de los servicios.

13. Visión de imágenes

Está desarrollándose la introducción de planos de ciudades e imágenes de hoteles, destinos y recursos turísticos.

Los Sistemas Globales de Reservas constituyen uno de los fenómenos más destacados que revolucionarán la actividad en el sector de viajes, optimizando el proceso de prestación de servicios en el mercado de agencias de viajes y turismo.

De acuerdo con datos recientes facilitados por la OMT, es una de las tendencias que están atrayendo la atención y las inversiones de los grandes líderes del turismo mundial por ser determinante el volumen y las características de los flujos de pasajeros turísticos.

En todo el sector de viajes, los sistemas computerizados de reservas de las compañías (CRS) o globales (GDS) han sido una herramienta valiosa para generar servicios convenientes al consumidor, mejorando la productividad operacional a través de una mayor velocidad en el acceso a los productos, reduciendo, así, el

número de agentes involucrados, a ejemplo de los escritorios de representación hostelera, que ya no están en el mercado.

El resultado ha sido la reducción del coste unitario de una reserva individual, fenómeno éste en el que tiene influido la *desintermediación* y que ha preocupado a muchos profesionales agentes de viajes, que procuran reposicionarse de forma más eficaz en la distribución y en la prestación de los servicios.

Además, un nuevo avance en el tema que nos ocupa ha sido la existencia del sistema EDI, donde se lleva a cabo por medios electrónicos la transmisión de mensajes estandarizados entre múltiples empresas. La Dirección General de Turismo del gobierno español puso en marcha en 2009, con la aprobación de las asociaciones de agencias de viajes, el proyecto conocido como EDITURISMO, que consiste en el intercambio electrónico de documentos entre los distintos interlocutores del sector, agencias de viajes y hoteles, por medio de mensajes electrónicos a través del sistema EDI, con la consecuente eliminación de papel y burocracia. Esto permite, entre otras ventajas, eliminar costes administrativos y tiempo de manejo de papeles y archivos, simplificando la gestión. Por otro lado, incluye la firma electrónica, que cuenta con validez jurídica. Esto redundará en una atención más rápida y eficaz al cliente, y, por supuesto, en la mejora de la competitividad de los asociados.

De forma general, podemos afirmar que las nuevas tecnologías de la comunicación y la información están influyendo de una manera importante en las agencias de viajes. El sector es bastante consciente de la necesidad de dichas

tecnologías, entre otros motivos porque el trabajo de las agencias se basa en manejar información, y para ello las nuevas tecnologías son una herramienta fundamental.

Por tanto, las nuevas tecnologías, que al principio se contemplaban de forma distinta, porque se consideraba que podían tener efectos negativos, se han constituido como un recurso más, que puede ser puesto al servicio de las agencias. Tales tecnologías no deben suponer un reto para el sector, sino una necesidad. Por tanto, son consideradas por parte de algunos autores y expertos como algo esencial, y que está modificando las formas de trabajo.

Esta situación queda patente con el nivel de implantación de las mismas, como sistemas GDS o Internet, entre otros. De alguna manera, se puede decir que aumentan la calidad del trabajo, y sobre todo proporcionan rapidez y fluidez, se producen grandes cantidades de información y un servicio más eficaz, para ahorrar tiempo y costes.

Cada agencia de viajes y turismo deberá analizar su situación y optar por el tipo de tecnología y equipamiento que necesita. La actitud abierta ante la tecnología contribuye a profesionalizar y depurar el mercado de las agencias, permitiendo que sobrevivan aquellas que desarrollen de forma emprendedora su actividad.

De acuerdo con Cooper (2005) los cuatro principales GDS que actúan en el mercado mundial son: Savia Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan. A continuación, pasamos a describir las principales características de cada uno.

A) Savia Amadeus

Fue fundado en 1987, con una distribución de participantes del 25% entre las siguientes compañías: Iberia (IB), Air France (AF), Lufthansa (LH) y Scandinavian Airlines (SAS). Posteriormente SAS se separa como socio y compra su participación en una de las filiales del GDS, concretamente Amadeus Global Travel Distribution. La adquisición del *software* “System One” de la compañía aérea estatal estadounidense Continental lo vincula también con esta compañía.

En 1994 la Unión Europea impone un Código de Ética para los GDS por el cual han de ser neutrales y no pertenecer directamente a ninguna compañía aérea. En España se consolida entonces la sociedad Savia (Sistemas Automatizados de Agencias de Viajes, S.A.) para asumir la gestión de marketing de Amadeus en España y Portugal.

Savia Amadeus es el líder de los GDS en el mercado mundial, con una gran expansión en los últimos años, en los cuales ha sido identificada por la Comisión Europea como la compañía europea del sector turístico que más inversión destina al capítulo de I+D, con una media de 150 millones de euros anuales, una cantidad que en España sólo supera una empresa del tamaño de Telefónica. Sus productos básicos son: *Amadeus aéreo*, *Amadeus hoteles*, *Amadeus coches*, *Savia tren*, *Savia ferry*, *Savia tour*, *Savia seguros* y *Savia destinos*. Y constituyen sus prestaciones básicas las siguientes:

- *Savia Profesional* y *Savia Sucursal*. La modalidad Savia Profesional es el programa para agencias de viajes con muchas operaciones y un uso

continuado; por su parte, Savia Sucursal es un programa para las agencias con varias sucursales que pueden beneficiarse de una sola conexión al Savia Profesional.

- **Savianet**, que es un producto para agencias con menor volumen que se conectan a Amadeus a través de Internet.
- **Impresora Versátil para todos los Documentos (Tecosa)**: billete de avión, ferrocarril, marítimos, UATP (formulario de la tarjeta de crédito), itinerario del viaje, tarjetas de embarque, bonos, pólizas.
- **Fichero de Clientes** con registro de sus preferencias viajeras.
- **Pro Tempo**, un programa de ayuda en entorno Windows para incrementar la productividad y que añade herramientas de gestión como **Zoom**, que proporciona estadísticas o información de marketing, o el **Script**, para realizar macros.
- **Registro A.I.R.** de las operaciones realizadas para su integración en el *back-office*.
- **Amadeus Corporate**, para la gestión de los clientes de empresa. Incluye sus acuerdos privados con la agencia y la posibilidad de instalar una Impresora Satélite para Empresas (STP).
- **Savia Amadeus en Internet**. El cliente puede hacer sus reservas directamente en Internet, bien sea en la propia *web* de la agencia o bien en un sitio *web* o *E-page* facilitado por Savia Amadeus. En ambos casos la información pasa a la agencia de viajes elegida, así como la emisión del billete y, por supuesto, la venta y la comisión.
- **Servicio de Atención al Cliente y Formación sobre el Programa**.

B) Galileo

Fue fundado en 1987 por Alitalia (AZ), British Airways (BA), Swissair (SR), KLM Royal Dutch Airlines (KL) y Covia (filial de United Airways). Posteriormente se incorporarán Austrian Airlines, Air Lingus, TAP Portugal, Olympic y Sabena.

En España ocupa el segundo lugar después de Amadeus en cuota de mercado de agencias. Sus principales productos son: *Galileo Advance Seat Reservation*, *Room Master*, *Galileo Spectrum*, *Car Master*, *Leisure Shopper*, *Galileo Information Services*, *Private Fares*, *Galileo Client File* y *Galileo Travelscreen*. Mientras que sus prestaciones básicas están constituidas por:

- **Focalpoint**. Es el producto básico de Galileo. Combina la avanzada tecnología de Microsoft con la potencia del sistema central de Galileo y persigue maximizar la productividad y la calidad del servicio. Puede situarse también en agencias *inplants*. Galileo se ofrece desde el inicio con entorno Windows y un procedimiento muy sencillo de utilización que permite visualizar hasta nueve ventanas que pueden llevar a cabo funciones simultáneas a través de este sistema básico y flexible de gestión de reservas.
- **Focalpoint en Internet**. Permite la conexión a Galileo a través de Internet utilizando los propios equipos de la agencia de viajes y sin menoscabo de sus prestaciones. Incorpora a Galileo todos los servicios de Internet: correo electrónico, transferencia de ficheros...

- ***Galileo Relay Productivity Tools*** potencia al *Focalpoint* para realizar tareas complejas en el mínimo tiempo. Tiene tres aplicaciones: Gestor de colas, Fichero de reservas y Captura de respuestas.
- ***Galileo Machinable Interface Record (MIR)*** registra todos los datos tanto de viaje como contables, de forma clara y precisa para que puedan ser comprendidos fácilmente.
- ***Selective Access*** permite controlar el tipo de datos y el nivel de acceso que se desea compartir con asociados comerciales.
- ***STP o Impresora Satélite*** para instalar en *inplants* de empresas.
- ***ATB2 o Nuevos Formatos de Impresión de Billetes y Tarjetas de Embarque***, que pueden establecerse en las empresas-clientes y evitan el trasiego de documentos y cupones.
- ***Travelpoint*** es una aplicación guiada para que el cliente de empresa pueda hacer directamente sus reservas. Se trata de un producto muy interesante creado para que lo distribuyan o vendan las propias agencias de viajes, que lógicamente repercute sobre las reservas en la agencia vendedora.
- **Servicio de Atención al Cliente y Formación sobre el Programa.**

C) Sabre y Worldspan

Sabre es el GDS más antiguo del mercado, fundado en 1957 por American Airlines. Tiene una gran implantación en los Estados Unidos. Ofrece prestaciones similares a las de Amadeus y Galileo, pero añade algunas otras, como reservas de ferrocarril, teatros, espectáculos, regalos, flores y pronósticos del tiempo. Sigue una línea de contacto directo con el consumidor y ha creado dos productos que conectan

directamente con el cliente a través de Internet: *Easy Sabre* y *Commercial Sabre*, este último especial para empresas; pero de momento la venta y emisión de billetes se transfiere a una agencia de viajes. También ha creado una agencia virtual, Travelocity, que actualmente canaliza el 15% de las ventas turísticas a través de la red.

Por su parte, Worldspan fue fundado como GDS en 1990 por la asociación del Sistema Datas II de Delta, el Sistema Pars de TWA, la compañía Northwest y el SCR Abacus Distribution System.

Su implantación más fuerte es en Estados Unidos, donde también comercializa un 15% de las ventas a través de Internet. Ofrece igualmente los productos habituales de los GDS.

D) Perspectivas de futuro de los GDS

La situación vigente de los GDS viene condicionada por el desarrollo de Internet, que se está convirtiendo en el mayor riesgo para su futuro, ya que a través de este medio se ofertan productos turísticos de una forma más barata y fácil de reservar electrónicamente, tal como indica Renshaw (2011).

La batalla competitiva por la distribución aérea, que se centró durante buena parte de los años noventa en los GDS, está orientándose ahora hacia los sistemas de distribución *on line*, directos al consumidor.

Ahora bien, Internet no debe verse únicamente como una amenaza para los GDS, porque puede ser también una nueva oportunidad para minorar uno de los principales inconvenientes de estos sistemas, como son los altos costes de implantación y de comunicación, mientras que Internet facilita el acceso a empresas con menores posibilidades y además permite una mejora de las comunicaciones.

A modo de ejemplo, puede citarse el lanzamiento de *Amadeus Pro Web*, herramienta que permite a los agentes de viajes servir a sus clientes en todo el mundo utilizando tecnología de Internet de última generación y eliminando la necesidad de una línea de comunicación exclusiva, lo que posibilita que agencias de todo tipo, regionales o locales, que esperan obtener una máxima flexibilidad y una productividad óptima, puedan hacer reservas de sus billetes aéreos, hoteles y coches de alquiler desde cualquier lugar del mundo a un coste muy reducido, permitiendo además la impresión de billetes de viajeros a través de Internet.

En este entorno, los GDS muestran el ejemplo de su capacidad para crear procesos que, a partir del uso de la información, generan ideas nuevas a través de la reestructuración creativa. Es el caso de Travelclik, empresa que se originó teniendo como socios estratégicos a los cuatro grandes GDS que operaban en el mercado: Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan, y como principales clientes a las grandes cadenas hoteleras internacionales.

El éxito de Travelclik radica en que suministra digitalmente a la industria hotelera y a otros proveedores del sector turístico información detallada sobre precios y niveles de reservas de las plazas de alojamiento de un determinado destino, con el

objetivo de determinar la posición de un establecimiento en el mercado a través de técnicas de inteligencia competitiva.

El eje de la información de Travelclick lo proporcionan las bases de datos de los propios GDS. Este producto permite, entre otras cosas, planificar a corto, medio y largo plazo la fijación de precios a partir del análisis de las previsiones de los establecimientos de la competencia, un factor clave en la estrategia hotelera. Además Travelclick utiliza también las funcionalidades de los GDS para ofrecer a sus clientes (específicamente, los agentes de viaje) servicios de marketing, en lo que se propuso como uno de los primeros casos de comunidades virtuales profesionales. Los hoteles tienen la opción de realizar campañas de marketing directo sobre los agentes de viaje a través de las conexiones con los GDS.

Recientemente una de sus últimas novedades está relacionada con los GDS. Se trata de iStay, una herramienta que facilita al usuario la opción de diseñar sus propios paquetes, incluyendo los componentes clásicos, productos complementarios como la selección de bebidas preferidas, la opción de masajes, menús especiales y otros servicios personalizados.

Para Alcázar (2002), “la principal oportunidad de Internet para los GDS está constituida por el hecho de que sean esos mismos GDS los que se alíen con la Red para ofrecer los productos turísticos a través de la misma al consumidor final, en lugar de ceder esa parcela a nuevas empresas que procedan de otras áreas, incluso de campos distintos del turístico. Internet permitirá a estos agentes atraer tanto a los consumidores finales como a los institucionales, siempre y cuando incrementen su

productividad y su eficiencia” (p. 23). De hecho, los principales grupos dentro de este sector ya llevan algunos años ofreciendo viajes *on line*, ocupando, además, desde sus inicios, los primeros puestos en cuanto a ventas de viajes a través de Internet, aun cuando hay que hacer constar que la mayoría de las operaciones hacen referencia a billetes aéreos.

Se están produciendo también cambios en el entorno que rodea esta industria, además del giro que está suponiendo para los Sistemas Globales de Distribución el desarrollo de Internet, entre los que destacan los siguientes, tal como describe Alcázar (2002):

- Los proveedores de viajes, principalmente las compañías aéreas, están comenzando a evitar los GDS, distribuyendo directamente a través de las agencias de viajes, con el objetivo principal de reducir sus costes de distribución. De forma más tajante se puede afirmar que las compañías aéreas tienen necesariamente que utilizar de forma masiva las nuevas tecnologías que emergen en el campo de la distribución, en un intento de mejorar su eficiencia al menor coste posible, acudiendo con tal objetivo a la venta a través de máquinas de autoservicio, ventas *on line* directas al consumidor, empleando masivamente el billete electrónico y buscando nuevos esquemas de comisiones a sus distribuidores.
- De igual forma, los consumidores, con el mismo apoyo de las nuevas tecnologías, están comenzando a evitar las agencias de viajes, utilizando sus propios ordenadores para acceder directamente a las ofertas de los proveedores turísticos.

- Los imparable procesos de integración vertical en el sector están haciendo que los principales grupos controlen toda la cadena de distribución del producto turístico: compañías aéreas, alojamientos, operadores y agencias de viajes. Este control del canal y las posibilidades de comunicación que ofrecen las nuevas tecnologías hacen que las funciones que hasta ahora venían desarrollando los Sistemas Globales de Distribución pierdan importancia para estos grandes grupos turísticos.
- La rápida penetración que están adquiriendo las cada vez más numerosas compañías aéreas de bajo coste, que utilizan exclusivamente canales de distribución directos, además de la intensificación, por parte de las compañías aéreas, de estos mismos canales de comercialización, suponen una gran amenaza para el futuro de los GDS, teniendo en cuenta que el 90% de los ingresos de éstos provienen de la venta de billetes aéreos (OMT, 2010). Igualmente, todas las previsiones apuntan a que los desplazamientos en avión supondrán el mayor porcentaje de las reservas en línea de viajes y turismo, y que ésta seguirá siendo una característica dominante en el futuro.
- El surgimiento de nuevos agentes en la distribución turística, principalmente del campo de las tecnologías de las comunicaciones, que, ante las ventajas que presenta la industria turística, ya están intentando abrirse un hueco en el comercio electrónico de viajes, desempeñando, en cierta medida, la función desarrollada por los GDS.

Para Buhalis (1998), los GDS tendrán que desarrollar, por tanto, nuevas estrategias que les permitan seguir siendo el “sistema circulatorio” o la “columna

vertebral” de la industria turística. Para ello habrán de tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Aprovechar su experiencia tecnológica en el sector turístico para sacar el máximo partido de las oportunidades que las nuevas tecnologías ofrecen.
- Evolucionar para que sus clientes, los proveedores turísticos, consigan reducir sus costes de utilización y mejoren sensiblemente la *ratio* coste/beneficio y consecuentemente su eficiencia.
- Mejorar y desarrollar sistemas que faciliten el uso y las aplicaciones de los Sistemas Globales de Distribución, aprovechando para ello aplicaciones con las que los usuarios están más familiarizados, como, por ejemplo, el entorno Windows (OMT, 1999).
- Ampliar la gama de productos y servicios, pudiendo dar una mayor cobertura a la creciente heterogeneidad de la demanda, ofertando productos de mayor especialización motivacional y geográfica.
- Establecer alianzas estratégicas con los nuevos competidores potenciales, beneficiándose de la sinergia que puede existir entre la experiencia de los Sistemas Globales de Distribución en la industria turística y la capacidad de las empresas del campo de la informática en el mundo de Internet, como ha hecho, por ejemplo, Sabre con Yahoo.
- Desarrollar una política de marketing operacional con sus principales usuarios, las agencias de viajes, de tal manera que éstas sigan obteniendo ventajas sustanciales con la utilización de sus sistemas, en lugar de acceder directamente a los proveedores. En esta línea, deberán facilitar la conexión de todas aquellas agencias que, por motivos económicos, no tenían acceso a los mismos.

En definitiva, su estrategia competitiva se ha de basar en el servicio que sean capaces de ofrecer a los agentes de viajes, colectivo este con el que comparten los mismos retos de futuro.

En nuestra opinión, Internet va a servir para depurar el sector, eliminando a las empresas poco eficientes y con poca capacidad tecnológica y permitiendo a las más productivas aprovecharse de esta nueva herramienta para integrarla en la cadena de valor de la industria.

El sector del viaje se configura como un sector de crecimiento recurrente, maduro en las áreas geográficas más desarrolladas pero en continua evolución. Las perspectivas, en lo que a los GDS se refiere, son, en principio, moderadamente optimistas, tanto en el lado de la oferta, gracias a sus propias características, como en el lado de la demanda, debido a su continuo crecimiento, tal como se ha comentado anteriormente.

Consideramos que es previsible la fusión o absorción de alguno de los Sistemas Globales de Distribución, y que los vencedores tras la lucha competitiva serán aquellos que:

- Permitan distribuir la mayoría de los servicios de viajes y de turismo a través de cualquier canal de venta existente.
- Sean capaces de fidelizar a los proveedores de la industria del viaje ofreciéndoles soluciones de tecnologías de la información personalizadas, de continua vanguardia y en sintonía con el mercado.

- Puedan ofrecer servicios complementarios de alto valor añadido a sus proveedores y suscriptores (servicios de información de mejor conocimiento del mercado, entre otros).
- Logren fidelizar a sus suscriptores a través de acuerdos y asociaciones con los mismos y a través de su presencia (directa o indirecta) en el mercado de las agencias de viajes (reales o virtuales).
- Consigan un reconocimiento de la marca y del servicio ofrecido por parte del usuario final, ofreciéndole todas las posibilidades de acceso al mercado del viaje que estén disponibles.

2. 2. Tendencias del mercado de agencias de viajes y turismo minoristas

2. 2. 1. Desintermediación y reintermediación

Las TIC pueden originar tres tipos de transformaciones:

- Desintermediación clásica. En este escenario las TIC hacen más eficiente la relación directa del productor-proveedor de un bien o servicio con el consumidor final y por lo tanto menos necesaria la función de intermediación.
- Reintermediación. Es el escenario en el que contrariamente al caso anterior, y en función del sector y el tipo de producto o servicio comercializado, las TIC hacen más necesaria la participación de un intermediario. Si bien en este ámbito la función del intermediario sigue siendo necesaria, e incluso reforzada, su desarrollo, sin embargo, se

produce en un nuevo marco de relaciones con proveedores y consumidores.

- Mediación relacional. Una tercera vía entre las dos anteriores es la mediación que se beneficia de la integración diagonal a partir de las sinergias, mejoras de sistemas y economías de escala.

La cuestión más importante sobre el futuro de los sistemas de distribución turística es la eliminación del intermediario de la cadena, en este caso, el agente de viajes y turismo. En la realidad, las dos tendencias tecnológicas más poderosas, el embarque de pasajeros sin la necesidad de un billete y la red Internet, tienden a amenazar la supervivencia de los intermediarios en viajes.

La tendencia de la *desintermediación* hasta fechas recientes, de acuerdo con Ferreira (2007), “es una acción contraria a la intermediación –acción o efecto de intermediar” (p. 1135). Esto es, dejar de practicar lo que ya era convencional en el mercado de las agencias de viajes y turismo minoristas: mediar la negociación del producto turístico y situarse como prestadoras de servicios entre los proveedores de transporte/hospedaje/servicios receptivos complementarios y los consumidores de viajes (sus clientes).

Hasta hace unos años, dichas agencias minoristas realizaban la mediación de los servicios de viajes como colaboradores potenciales de los proveedores y con un papel de distribuidores exclusivos.

En el final del siglo XX e inicio del siglo XXI se ha producido un importante cambio en el marco de actuación de tales establecimientos minoristas y sus agentes, un periodo de *desintermediación* que está significando inestabilidad de la función tradicional de la empresa turística.

La supervivencia de las agencias de viaje y turismo minoristas y su *reintermediación* en el mercado dependen de una serie de factores, que enumeramos a continuación:

1. Capacidad de adaptación y utilización de las tecnologías de información, como por ejemplo a través de la comercialización de sus propios productos en Internet.
2. Posición comercial en el mercado de viajes, pasando a la prestación de servicios y la consultoría al consumidor final.
3. Comisiones vía proveedores, comenzándose a cobrar tasas de *reintermediación* (llamadas actualmente *fees*) como honorarios en los servicios realizados a la clientela, valorizando la personalización de dichos servicios frente la impersonalidad de la compra vía Internet.
4. Adecuadas herramientas de marketing y estrategias empresariales para captación y fidelización de los clientes.
5. Utilización, en caso necesario, de los procedimientos de fusión de agencias de viajes y redes de las mismas. La creación de redes de agencias resulta una forma eficaz de reducir costes e incrementar las ventas.

2. 2. 2. Mediación relacional

Según De Pablo (2010) la mediación relacional se puede definir como aquella que se organiza en red para incrementar la relación entre distintos actores que participan en una cadena de valor, en la que elementos independientes operan colectivamente para ofrecer un producto o servicios a sus clientes.

Esta colaboración en red aprovecha las sinergias de cada de uno de los actores participantes en el proceso con el objetivo de aumentar el valor para el cliente, pero también para cada uno de los operadores. La interacción eficiente de cada de estos elementos persigue obtener soluciones especiales para los consumidores y la utilización de los GDS representa un claro ejemplo de intermediario con capacidad para crear redes que facilitan a sus clientes la posibilidad de elegir entre distintas opciones.

Para ello, según Solé y Gomis (2009) estos sistemas tienen por sus características indicadores fundamentales como el efecto red, en que su éxito comercial se asocia a su extensión, más o menos generalizada, o la estandarización, donde el nivel de este indicador es muy alto en los procesos de comercialización de los GDS, basados en sistemas de gestión de información. Otros aspectos a tener en cuenta son los siguientes: costes de búsqueda, distribución electrónica, actualización, capacidad de agregación y nivel de dependencia.

Aunque actualmente este concepto de distribución turística electrónica se encuentra directamente asociado al de los GDS, se están planteando cambios de entorno que ha obligado a los mismos a replantear sus estrategias ante la aparición de nuevos actores en la cadena de distribución turística. Para Solé y Gomis (2009) este escenario –que ha sido denominado de conexión directa (*direct connect*) entre los proveedores y los consumidores– se configura a partir de la interrelación de distintos elementos, entre los cuales podemos citar en primer lugar las tecnologías abiertas que rompen totalmente con la tradicional tecnología aplicada a la distribución turística, la cual se ha caracterizado siempre por los formatos de bases de datos desarrollados en lenguajes incompatibles y canalizados en redes de comunicaciones cerradas. En el nuevo entorno Internet, las conexiones en tiempo real y bases de datos en redes abiertas y compatibles se plantean como fórmulas para la canalización de la comercialización de productos y servicios turísticos. En segundo lugar, cabe señalar la reducción de costes que se considera un eje básico de las políticas de ahorro de las grandes empresas del sector, principalmente en época de crisis. Además los proveedores quieren pagar menos por las soluciones que aportan estos sistemas y ejercer un mayor control sobre las bases de datos de sus propios clientes, así como también contar con un mejor posicionamiento en las redes de los GDS.

Sin embargo, ese escenario de la conexión directa considerado hasta cierto punto “idílico” (desde la perspectiva de los proveedores) presenta dos grandes obstáculos. Por un lado, está la limitación de la interconectividad. Las nuevas tecnologías facilitan la conexión directa de, por ejemplo, la central de reservas de una cadena hotelera con cualquier consumidor final o agencia de viajes, sin la intervención de un GDS. Pero estos clientes no tienen la opción de reservar de forma

integrada, además del hotel, un billete de avión o el alquiler de un coche, es decir, un viaje combinado completo. Por otro lado, estos clientes (agencia de viajes o consumidor final) conectados a la central de reservas de una cadena sólo pueden acceder a la oferta de una determinada marca. Dos problemas a los cuales los GDS han dado soluciones desde el principio y han sido la clave de su éxito.

Así podemos establecer que los planteamientos de los proveedores de incentivar la venta directa, aunque sea con la utilización de las nuevas tecnologías, no se avienen a la filosofía de Internet y su voluntad de integración de la oferta en redes abiertas. De alguna manera, las propuestas que acercan de forma individual a cada uno de los proveedores al consumidor final a través de Internet representan conceptualmente un paso atrás que nos situaría en la era previa al nacimiento de los GDS, cuando las agencias mayoristas, las compañías aéreas o los hoteles no tenían integrada su oferta y sus relaciones con los agentes de viajes eran directas.

Para Solé y Gomis (2009) “algunos autores reconocen el dominio de los GDS en el proceso de la intermediación turística, pero defienden la tesis de que los nuevos escenarios planteados con Internet ponen en peligro esta supremacía por la entrada en juego de nuevos actores” (p. 193).

Los GDS están sufriendo un proceso de profunda transformación derivado de los cambios del entorno y del mercado ya citados anteriormente. El avance de las TIC, especialmente con Internet, y la expansión de las *low cost* han planteado las bases de ese nuevo escenario que obliga a revisar una estructura que en el futuro puede convertir la distribución aérea en una parte no sustancial del negocio.

En concreto, el negocio tradicional de los GDS como sistema de reservas puede verse afectado por el desarrollo de los denominados GDS *New Entrant* (GNE), que pretenden arrebatarles el liderazgo a través de soluciones tecnológicas que faciliten la reducción de costes. Entre estos GNE, podemos incluir los denominados “metabuscadores de productos o servicios turísticos” (especialmente vuelos y hoteles), que intentan llegar allí donde los GDS no pueden hacerlo.

En este contexto, los GDS, al margen de realizar esfuerzos por adaptar sus costes a la realidad del mercado, optan por estrategias de diversificación, como ya hemos indicado. Todas las grandes compañías del sector (Amadeus, Sabre, Galileo y Worldspan) están abriendo líneas de negocio paralelas a las del GDS puro, ya sea a través de plataformas tecnológicas de organizaciones verticalmente integradas de las que forman parte agencias virtuales como Orbitz, ya sea incorporándose en líneas de negocio estratégicas de empresas que como Travelocity orientan sus ventas *on line* al cliente final complementando sus estrategias de distribución, marketing y promoción.

En este proceso de diversificación de las actividades de los GDS, que ha provocado cambios accionariales sustanciales en todos ellos para dar entrada a grupos inversores en detrimento de las compañías aéreas, desempeñan un papel importante las estrategias de prevención ante la expansión de las compañías de bajo coste y los GNE. Ante el previsible crecimiento del modelo de negocio de las *low cost* (en número de compañías y operaciones) hacia un escenario de mayor competencia, Amadeus, por ejemplo, se posiciona como sistema de distribución que permitirá establecer comparativas de ofertas, productos y servicios. De la misma manera, para hacer frente a los GNE, Amadeus basa su estrategia en un modelo

innovador de tarifas para las líneas aéreas, en la flexibilidad de sus soluciones tecnológicas para su adaptación a las diferentes empresas y mercados específicos, en su alcance a nivel mundial y en el elevado nivel de contenido disponible en el sistema.

Con la irrupción de Internet, el papel de los GDS en la cadena de valor turística se ha transformado radicalmente. Siguen siendo un sistema de distribución fundamentalmente aérea muy eficiente para las agencias de viaje. Pero los clientes del sistema, tanto los proveedores (fundamentalmente las compañías aéreas, que retribuyen por distribuir sus productos a través de este canal) como los agentes de viaje (que pagan como usuarios del sistema de reservas), al tiempo que identifican vías alternativas a los GDS para la comercialización de sus productos, presionan para conseguir reducciones drásticas de las tarifas que deben abonar.

Amadeus ha reaccionado ante este escenario reorientando su modelo de negocio como proveedor dinámico de tecnología de distribución y gestión para cualquier empresa del sector (que según la propia página *web* de Amadeus, representa el 25% de su actividad), circunstancia que incluso le ha llevado a cambiar su denominación social, que ha pasado de Amadeus Global Travel Distribution a Amadeus IT Group.

Amadeus ha desarrollado una gama más sofisticada y rentable de servicios, ampliando la oferta de ventas y reservas a áreas más complejas de gestión de inventario y de control de salidas de vuelos: los denominados Altéa Inventory y Altéa Departure Control. Esta firma es una de las primeras compañías europeas del

sector que más inversión destina a I+D, según la Comisión Europea. La apuesta por la innovación es, por tanto, una opción estratégica claramente asumida por la organización, como elemento diferenciador en un mercado cada vez más competitivo y con más actores dispuestos a participar en el mismo negocio.

2. 2. 3. Fusión de agencias

La fusión de agencias de viajes y turismo es un procedimiento comercial de unión de dos o más agencias ya establecidas en el mercado, para compartir competencias, experiencias o seguimientos diferenciados de acción en el sector de viajes.

La unión de competencias es uno de los objetivos asociados a procesos de fusión que viene estimulando a las agencias a planear y proyectar alianzas estratégicas. La fusión con otras agencias ayuda a las empresas a enfrentarse a la concurrencia en el mercado como unas firmas más competitivas y con mayor poder de negociación.

Se trata de una tendencia acentuada que actualmente está investigando la revista *Gerencia de Viajes*¹⁷ a través de la inclusión del tema en su encuesta realizada a una muestra constituida por las cincuenta mayores agencias de Latinoamérica. Respecto a dicha encuesta, están disponibles los datos correspondientes a tres informes sucesivos (2008, 2009 y 2010). La pregunta a las agencias de viajes es si participarían actualmente en una fusión entre agencias o la

¹⁷ Revista para los agentes de viajes de América Latina editada en Buenos Aires (Argentina).

probabilidad de realizar una fusión en el futuro. Esta probabilidad ha sido la siguiente en los años señalados:

- ⇒ *Ser muy probable hacer una fusión en el futuro* fue la opinión sucesiva del 26%, 24% y 30% de las agencias latinoamericanas, evolución que revela una tendencia favorable.
- ⇒ *Ser medianamente probable hacer una fusión en el futuro* fue una opinión sucesivamente creciente del 38%, 44% y 51% de las agencias latinoamericanas, indicando disminución de indecisiones, lo que justifica los porcentajes de opiniones extremas: ser muy probable o improbable.
- ⇒ *Ser improbable hacer una fusión en el futuro* fue una opinión sucesiva ascendente del 24%, 32% y 42% de las agencias latinoamericanas, lo que indica, quizás, que de las agencias encuestadas, muchas ya estén redefinidas en el mercado.

La fusión de agencias, en la práctica, presenta ventajas y desventajas, conforme se señala en el Cuadro 7, construido a partir del caso de dos pequeñas empresas, analizadas por Cereta y Espínola (2009). La fusión realizada ocurrió en el año 2009 entre dos agencias de viajes y turismo: FIT (For Individual Travel) Viajes y Turismo y GIRO Turismo. El resultado de dicha fusión pasó a denominarse FIT & GIRO Agencias de Viajes y Turismo Asociadas.

Cuadro 7: Ventajas y desventajas de la fusión de agencias de viajes

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los costes fijos. • Optimización de los recursos humanos y materiales. • Aumento del <i>mailing</i> de contactos con los clientes y proveedores. • Fortalecimiento y consolidación de la imagen de cara al cliente. • Mayor volumen de negocios. • Mayor poder de negociación frente a los proveedores por la cantidad de ventas, generando <i>over commission</i>, entre otros beneficios. • Mayor rentabilidad y lucro. • Mejor perspectiva de crecimiento y expansión. • Mayor control financiero debido al control corporativo. • Mayor reconocimiento por parte del <i>trade</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • El periodo de adaptación, pues dependiendo del tamaño de las empresas fusionadas, la fase de adaptación hasta que la nueva empresa cree una cultura organizacional personalizada, puede tardar. • El proceso burocrático de fusión, que es costoso desde el punto de vista jurídico y contable. • La desconfianza del cliente, pues algunos clientes fieles pueden no sentir seguridad en un primer momento. • El coste operacional, dado que deben suministrarse impresos conteniendo los nuevos formatos visuales, como por ejemplo el logotipo. • Los costes de promoción con la política de marketing, pues la divulgación debe ser intensificada.

Fuente: Cereta y Espínola (2009, p. 61).

2. 2. 4. Redes de agencias

En la actual política de articulaciones entre las agencias de viajes y turismo, como cuestión de supervivencia y consolidación del mercado, surge, además de la alternativa de fusión de establecimientos, la aplicación del sistema de redes.

La creación de redes de agencias es una tendencia que confirma la necesidad del *reposicionamiento* de las formas tradicionales en la distribución de los viajes. Difícilmente las agencias de viajes y turismo podrán mantenerse ajenas o indiferentes a esta tendencia, que ya forma parte del fenómeno actual del sector de viajes.

Las redes, conforme Castells (2007), “tienen características horizontales entre pequeñas y medianas empresas (aplicables a las agencias de viajes y turismo), o

características verticales en redes globales de empresas, con subcontrataciones centralizadas en empresas de gran porte entre compañías aéreas” (p. 28).

Según el mismo autor, las agencias de viajes y turismo estructuradas en redes horizontales disponen de ventajas tales como:

- Eliminación de redundancias.
- Trabajo *on line* con las unidades relacionadas en red en tiempo real.
- Dinamismo y planeamiento estratégico de unidades auto-programadas y auto-comandadas con base en la descentralización, participación y coordinación.
- Combinación de capacidades de flexibilidad y coordinación para asegurar tanto la innovación como la continuidad en un ambiente en rápido crecimiento.

La tendencia al establecimiento de redes en el sector de viajes latinoamericano es reciente, pero es una realidad en Europa desde hace mucho tiempo, por no mencionar otros segmentos de la economía, como las farmacias o los hipermercados, entre otros, administrados cada vez más por grandes cadenas. En el sector turístico, destacan redes hoteleras (por ejemplo Accor, Marriot o Meliá), redes de cobertura en sistemas de comunicación en el sector de viajes (GDS Amadeus, Sabre, Galileo), redes de agencias de viajes y turismo internacionales (Carlson Wagonlit, American Express) y redes de agencias de viajes y turismo nacionales (Halcón Viajes o Crisol Viajes, entre otras).

Teniendo en cuenta las ventajas propias de un modelo de red descritas por Castells, la pregunta clave para la formación de redes es: ¿cómo reducir los costes sin perder oportunidades de ventas ni disminuir la calidad de los servicios? Realmente, si el turismo se está convirtiendo en un producto de consumo global, lo lógico es que se multipliquen los puntos de venta, aunque con la condición de que cada uno de ellos sea rentable.

De acuerdo con este criterio, no sirve la proliferación de pequeñas agencias porque, mismo vendiendo en gran cantidad, los costes continuarían siendo altos, con lo que consecuentemente no mejorará la rentabilidad. Mucho menos en el momento en que hoteles, operadoras y transportistas tengan que repartir las comisiones.

La creación de redes es vista como una solución. Es posible señalar dos puntos fundamentales para las agencias de viajes y turismo: una central administrativa y de operaciones única y la compra de productos en gran volumen. Estos dos aspectos resultan decisivos de cara a reducir costes e incrementar ventas. Obviamente no es lo mismo comprar para cien pasajeros que para mil, dado que las condiciones de las operadoras y prestadoras de servicios varían de forma significativa. Un mayor número de clientes no significa elevación en los costes operacionales y de infraestructura.

Muchas operadoras de turismo, como es el caso brasileño de la CVC, desarrollaron, por cuestión de rentabilidad, el sistema de redes como una cadena de distribución independiente para las demás agencias de viajes y turismo. Éstas son las que están preparadas para iniciar una etapa diferente en el proceso de distribución de

viajes, porque pueden también establecer un diferencial en los costes, tanto por volumen como por tecnología; de esta manera, están en condiciones de ofrecer los productos habituales del mercado con tarifas mucho más atractivas que las de la competencia.

Las cadenas de distribución son una realidad en el mercado internacional, y se observa que tendrán que desarrollarse en una integración vertical poderosa. Como afirma la FEAAV (Federación Española de Agencias de Viajes), en Estados Unidos, Alemania y España existen *holdings* de trescientas a quinientas sucursales, sin contar con los que tienen presencia también en otros segmentos del sector turístico. Tales influencias ya están, pues, presentes en nuestro mercado y requiriendo del agente de viajes y turismo una nueva postura profesional.

2. 2. 5. Agencias tradicionales minoristas vs. agencias virtuales

Retrotrayéndonos en el tiempo, nos deberíamos situar en el primer lustro del presente siglo, en el cual, aunque sea un pasado muy próximo, la repercusión que han tenido los hechos acaecidos en esta época relacionados con el avance de Internet, para un sector como el turístico y en concreto para las agencias de viajes, ha supuesto una verdadera revolución en un período muy breve.

Uno de esos acontecimientos de los que hablamos fue, por ejemplo, la irrupción de las *low cost*, tanto su concepto como la forma de comercializarse a través de Internet.

El hecho de que empresas de gran confianza para los consumidores, como Iberia, fueran las primeras en apostar por la comercialización *on line*, la incorporación a la oferta de la Red de cientos de proveedores que ofrecían sus productos a un precio más bajo o la desmesurada oferta que los internautas tenían al alcance de un solo *click*, propiciaron un cambio en el mercado de los viajes a través de Internet permitiendo a su vez el despegue de las agencias virtuales.

Los españoles empezaron a perder el miedo a realizar gestiones comerciales a través de este medio y comenzó así el uso generalizado de la red, favorecido por la implantación del ADSL¹⁸.

Por su parte, las minoristas tradicionales, que en un principio vieron amenazado su negocio por el *boom* de las agencias *on line*, se reinventan, se “*reintermedian*”, para no quedarse al margen de las nuevas tendencias, y de forma paralela a su negocio principal desarrollan su versión *on line*. Hoy la gran mayoría de las agencias de viajes clásicas comercializan sus productos también a través de Internet, incluso las más pequeñas.

Las agencias que operan en Internet han tenido un crecimiento espectacular en los últimos ejercicios, llegando a duplicar sus volúmenes de negocio de año en año. No es de extrañar que diversos operadores, tanto industriales como financieros, hayan mostrado interés en esta actividad. Por un lado, las grandes cadenas de agencias tradicionales han visto en la red un duro competidor y, a la vez, una oportunidad de crecimiento. Así, mientras que algunos grupos apostaban por

¹⁸ *Asymmetric Digital Subscriber Line* ("Línea de Suscripción Digital Asimétrica"). Es una tecnología de acceso a Internet de banda ancha, lo que implica una mayor velocidad en la transferencia de datos.

potenciar sus propias enseñanzas *puntocom*, el Grupo Orizonia, propietario de Viajes Iberia, en el año 2007 compraba *Viajar.com*. Por su parte, Globalia había creado unos meses antes *Pepetravel.com* para lanzar su oferta de viajes en Internet y, por las mismas fechas, la inversora norteamericana Ta Associates encabezaba la compra de Edreams, por 153 millones de euros.

Quizás en este punto la pregunta que deberíamos hacernos es: ¿se ve Internet como un competidor o como un complemento de las agencias minoristas tradicionales? Lo cierto es que Internet ha traído un cambio en los hábitos de compra, no sólo en el ámbito turístico, sino a todos los niveles, y cuando cambian dichos hábitos, surgen diferentes modelos.

Las agencias de viajes se han adaptado a este nuevo medio que es Internet, una vía por la que han optado muchos clientes para la compra de sus viajes, y no han hecho otra cosa que dar respuesta a esa necesidad. En el futuro debe existir un equilibrio entre lo tradicional y el *on line*.

A este respecto, José Rivera, director general de Rumbo, señalaba en la revista *Savia*, en marzo de 2008: “(...) no creo que Internet vaya a acabar con las agencias de calle. Internet es un medio que tiene cada vez más repercusión, pero llegará un momento en que eso se estabilizará y cada uno tendrá su hueco en la industria. Creo firmemente que las agencias tradicionales tienen un valor y un segmento de clientes propio, como las *on line* tenemos el nuestro”.

Si nos fijamos en otros mercados, como por ejemplo el norteamericano, vemos que el sector de la *intermediación* a través de las agencias de viajes también ha sufrido convulsiones en los últimos tiempos. Así, hoy en día, la mayoría de los establecimientos son pequeños negocios independientes, muchos de los cuales se unen en redes o asociaciones a través de las que reciben beneficios tales como descuentos en material de oficina y marketing; además existe un buen número de afiliadas a grandes agencias de viajes como American Express, Carlson Wagonlit y Uniglobe, que juntas tienen miles de franquicias.

Otra de las soluciones tomadas por el mercado americano de agencias de viajes tradicionales fue la aplicación del sistema de retribución basado en “*service fees*”, que ahora está comenzando en España. Este sistema, implantado a raíz de la eliminación de las comisiones por la venta de billetes de aerolíneas y no exento de polémica en nuestro país, consiste en cobrar comisiones por, al menos, la prestación de algunos servicios, justificándolas a través de la profesionalización de los agentes de viajes, que proporcionan servicios de valor y cobran *fees* por ello, como hacen las gestorías y los abogados.

A pesar de la impresión generalizada en sentido contrario, la aplicación de *fees* no provoca una pérdida de clientes. Las agencias de viajes estadounidenses son las que aplican una mayor cantidad de *fees* y en 2005 registraron una tasa de fidelización de clientes de un 90%, como muestra un estudio de KPMG/TNS Sofres encargado por Amadeus en el año 2005, que concluye, por ejemplo, que “en Francia el 41% de los clientes está dispuesto a pagar más si ello redundaría en la mejora del servicio que le presta su agencia de viajes”.

Además, los *fees* pueden ajustarse a las necesidades particulares de cada consumidor. Así, las agencias de viajes ofrecen a sus clientes servicios personalizados basándose en sus hábitos de compra, e identifican los servicios que éstos estén más predispuestos a pagar, como la planificación del viaje, la reserva sólo del alojamiento o las promociones especiales.


Según un informe publicado por Amadeus en el año 2007 los *service fees* constituyen una interesante fuente de ingresos y las agencias son cada vez más rigurosas al aplicarlos siempre que sea posible. Algunas agencias de viajes todavía no aplican los *fees*, y los principales motivos son: la reticencia del cliente a que se le cobren (¿por qué pagar un servicio que solía ser gratuito?), la dificultad para procesarlos y cobrarlos (muchas agencias no disponen de las herramientas de cálculo apropiadas y a menudo los determinan de manera manual), el rechazo del personal o sencillamente el hecho de que las agencias no tienen muy claro cómo aplicarlos. Para salvar estos obstáculos, es importante que las agencias estructuren sus sistemas retributivos de *fees* de manera eficiente y decidan cómo comunicar estos cargos a sus clientes. El cálculo y el cobro de los *fees* son dos procesos de capital importancia, y las agencias deben evitar realizarlos de manera manual, e invertir en soluciones que los automaticen, en la medida de lo posible.

El conocimiento más exhaustivo del cliente permitiría a las agencias identificar aquellos parámetros donde puede ofrecer un valor diferencial para el mismo (por ejemplo, analizando patrones de compra pasados) y configurar productos y servicios personalizados, incrementando así su nivel de satisfacción y flexibilidad en la elección. Por ejemplo, estrategias de CRM (*Customer Relationship*

Management) y algunas herramientas de marketing, pueden ayudar al agente a identificar la mejor oferta y analizar si cargar menos por un servicio y más por otro, aprovechar ventas cruzadas, etc. En el Cuadro 8, se resumen las principales recomendaciones para la aplicación de un sistema de servicios *fees*, atendiendo a los principales retos identificados.

Cuadro 8: Aplicación de un sistema de *service fees*

Retos para los sistemas retributivos de cargos por emisión	Medidas	Resultados previstos
Reticencia de los clientes a que se les cobren cargos por emisión	Comunicárselos a los clientes con antelación	Mayor aceptación por parte de los clientes
Dudas de los empleados sobre cómo aplicar los cargos por emisión	Formar a la plantilla sobre soluciones y sistemas retributivos de cargos por emisión	Mejor cualificación de empleados y agentes
Reticencia de los empleados a aplicar cargos por emisión	Aumentar la transparencia	Mayor seguridad de los empleados
Dificultad de procesamiento de los cargos por emisión en el punto de venta	Automatizar los procedimientos y personalizar los cargos por emisión	Aumento de los ingresos



Fidelidad y satisfacción del cliente
Calidad de la agencia de viajes

Fuente: AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas), www.aedave.es (Accedido el 20/5/2008)

2. 2. 6. Fenómeno del *home-based agent*

En este escenario, fundamentalmente en Estados Unidos, emerge una nueva figura que ilustra la magnitud de los cambios que se contemplan en el ámbito de la intermediación turística: el denominado *home-based agent*, es decir, el agente de viajes que trabaja desde casa como profesional autónomo *free lance*, gestionando su

propia cartera de clientes. Una modalidad impulsada en el entorno diseñado a partir de la implantación de la comisión cero y las nuevas relaciones establecidas entre compañías aéreas y agencias de viaje.

Los primeros estudios sobre este fenómeno identificaban tres tipos de agentes de viaje de estas características: los que trabajan como autónomos para una agencia minorista con un contrato de exclusividad; los independientes, que negocian de forma directa con diversos proveedores del sector, y los que disponen de contratos de franquicia con uno de estos proveedores.

Fundamentalmente, las agencias de viaje interesadas en trabajar con este tipo de profesionales tienen establecidas buenas condiciones con diversos proveedores del sector, y asociarse con estos *free lance* les representa una oportunidad de ampliación de su red de ventas con costes reducidos. A su vez, los *home-based agents* encuentran en estas empresas (en Estados Unidos se les denomina agencias *host*) la cobertura que necesitan para operar desde diferentes puntos de vista, pero fundamentalmente les permite beneficiarse del sistema de retribución de los proveedores del sector, como las compañías aéreas, una opción que las agencias de viaje independientes de pequeñas dimensiones tienen ya muy difícil por las limitaciones establecidas en los últimos tiempos. Así, en Estados Unidos, mientras que el número de agencias de viajes tradicionales se reduce sensiblemente, se extienden los profesionales autónomos que trabajan en un formato definido por el modelo de *home-based agent*. Incluso existen diversas asociaciones, como la National Association of Comissioned Travel Agent (NACTA), creadas para asesorar (desde el punto de vista legal y formativo) tanto a las empresas *host* como a los

profesionales *free lance* que trabajan con este sistema, planteando un nuevo escenario en el cual todos los actores que participan en el proceso de comercialización, como ocurre con los GDS, toman posiciones. Es el caso de Galileo, con su herramienta denominada NeatAgent, creada tiempo atrás específicamente para resolver las necesidades de los agentes de viaje que trabajan desde su casa.

Capítulo III: El agente de viajes y turismo y los desafíos actuales

La consecuencia directa de la aparición de las nuevas tecnologías en el sector de la intermediación es la disminución de las comisiones que otorgan los proveedores, sobre todo las empresas de transporte. Ante esta pérdida de rentabilidad las agencias de viajes deben, entre otras acciones, incrementar el precio mediante las comisiones de gestión. Éste es el motivo por el que la afirmación de que dichas agencias no encarecen el producto ha quedado desfasada. Al no poder competir por precio, deben intentar dar un cierto valor añadido a su actividad, por lo que la función de asesoramiento es de vital importancia. Y en este sentido las nuevas tecnologías se transforman en un instrumento más al que las agencias pueden acudir para prestar un servicio satisfactorio a sus clientes. Pero este asesoramiento es imposible de realizar con garantías de éxito sin un equipo humano más cualificado y especializado, por lo que el perfil del profesional, la formación, la personalidad y la productividad requerida en la función de agente de viajes y turismo adquieren una importancia fundamental.

En este capítulo analizaremos dicho perfil, y también se examinarán las estrategias y herramientas en la relación mercado de agencias de viajes-consumidor, así como el reposicionamiento del servicio como forma de *reintermediación*.

3. 1. Perfil del profesional agente de viajes y turismo

Las agencias de viajes y turismo, como empresas de servicios que son, tienen en el componente humano el recurso esencial para su éxito como negocio. Como dice Bayón (2009), “el peso que el buen hacer profesional tiene en el éxito de una empresa es enorme, pero mucho más en las empresas de servicios, donde un mal servicio hace malo un buen producto y un buen servicio hace bueno, o menos malo, un mal producto” (p. 32). En las empresas industriales sucede al contrario, pues al fabricar productos tangibles el producto sobresale siempre sobre el servicio y se disculpan mucho más los fallos en las prestaciones personales.

La organización interna de los establecimientos de viajes debe pivotar sobre un buen perfil de agente de viajes y turismo que, según Piñole (2006), “reúna las tres condiciones básicas: conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 327). Los conocimientos y las habilidades se adquieren a través de la formación, y las actitudes forman parte de su personalidad, pero se modulan con la madurez. La motivación que encuentran en el puesto de trabajo y el buen ambiente laboral creado por una adecuada gestión de recursos humanos remata la labor y se traduce en productividad y un buen servicio al cliente frente a los nuevos desafíos del mercado.

Formación de los agentes de viajes y turismo

La formación del equipo humano es absolutamente necesaria si se quiere que éste se impregne de una cultura de aproximación a la satisfacción del cliente (Biosca,

2000). La formación debe utilizarse como un método eficaz para otorgar un valor añadido al servicio que impulse la diferenciación de la competencia.

En las agencias, incluso en el nivel inferior o técnico, se realizan una gran variedad de actividades que no pueden ser consideradas simplemente habilidades operativas o manejo tecnológico, sino que implican una extensa y polivalente formación en conocimientos sobre los siguientes contenidos (Piñole, 2006):

- Amplia formación técnica turística
- Amplia formación geográfica y medioambiental: recursos naturales.
- Amplia formación cultural: recursos culturales.
- Amplia formación turística: servicios e infraestructura turística.
- Dominio de los servicios y productos del mercado: los propios —por supuesto—, los de la competencia y los generales del mercado.
- Amplia formación comercial o de marketing.
- Amplia formación socioeconómica.
- Amplia formación en administración de empresas.
- Dominio de idiomas (imprescindible el inglés).
- Dominio de legislación turística y fiscal.
- Dominio de psicología del consumidor.
- Dominio de técnicas de comunicación y venta.
- Usuario de tecnología informática y multimedia (habilidades).
- Dominio de GDS (*Global Distribution Systems*) (habilidades).

Sin embargo, la formación de un profesional no termina jamás y la *formación continua* debe ser un objetivo permanente en todas las agencias. Facilitar el tiempo

necesario para la formación y el reciclaje y contribuir económicamente a la misma es una inversión que los Departamentos de Recursos Humanos deben tener presente, pues asegura la eficacia de los equipos y potencia la vinculación a la empresa. Incluso se puede establecer un compromiso de permanencia en la firma para rentabilizar la inversión formativa recibida.

Además de la formación, estos profesionales requieren unas *aptitudes* que les permitan desarrollar sus actividades normales y asumir diferentes y crecientes responsabilidades. Estas aptitudes son, de acuerdo con Garrigos y Narangajavana (2006), las siguientes: capacidad de análisis e investigación, capacidad de organización, capacidad de improvisación, capacidad de asumir riesgos responsablemente, polivalencia o capacidad de realizar tareas diferentes simultáneamente, capacidad de autogestión y, por último, capacidad de autocontrol.

Las dificultades que se plantean a la hora de invertir en formación son, según Peris (2006):

- Alta rotación de los empleados del sector. Para evitar que éstos cambien constantemente de empresa, se debe aplicar una política salarial más acorde con la realidad social. Esta política debe premiar la efectividad y permitir que el equipo humano se aproveche de las numerosas ventajas que ofrecen los proveedores del sector. La concentración empresarial representa una ventaja para todas las partes, puesto que fomentará la movilidad funcional, jerárquica y geográfica.
- Elevado número de estudiantes en prácticas. Las agencias deben incorporar estudiantes de Turismo para facilitar la formación práctica de

éstos. Esta formación, cuando todavía no se han adquirido hábitos, es fundamental para las entidades puesto que pueden adiestrarlos en el ámbito del proyecto empresarial de una manera más fácil. El paso siguiente es convertirlos en parte del equipo humano. Jamás deben utilizarse como sustitutos baratos de puestos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento empresarial.

- ¿Gasto o inversión? Ésta es la duda que planea muchas veces sobre las mentes de los empresarios del sector. Juzgar la formación como un gasto conlleva la lógica necesidad de reducirlo lo máximo posible, lo cual es un grave error para la supervivencia de la firma. Considerarla como una inversión significa incorporarla al proyecto empresarial para intentar posicionarse en un mercado cada vez más competitivo e innovador. En tal caso es lógico pensar que las partidas presupuestarias destinadas a la formación aumentarán en función de las necesidades de la empresa.

Esta formación debe tener una doble vertiente. Por una parte, debe ser de carácter actitudinal, encaminada a dar respuesta a necesidades concretas de la empresa: idiomas, curso IATA, Amadeus, etc. Pero, por otra parte, también debe tener un carácter aptitudinal (recuérdese las aptitudes expuestas anteriormente), por lo que debe ser lo suficientemente amplia para incluir formación en gestión de operaciones y procesos productivos, marketing, finanzas, gestión de empresas, etc.

Si la formación en ambas vertientes es fundamental, también resulta necesario que el equipo humano esté capacitado en otros aspectos; así, debe estar en posesión

de los diplomas correspondientes a los diversos estudios específicos de Turismo, tener una amplia base cultural y estar al día de cuanto acontece en el mundo.

Personalidad

Determinados rasgos de la personalidad otorgan unas actitudes que optimizan la actividad profesional y la relación con el cliente. Son principalmente (Seibert y Kraimer, 2001): amabilidad y espíritu de servicio, curiosidad e inquietud por la investigación social, creatividad e imaginación, ambición e inquietud permanente, vocación viajera, tolerancia y respeto a los demás, así como buena presencia física.

Productividad

La productividad, según Bayón (2009), “es la capacidad que tiene el trabajador para alcanzar resultados útiles con su trabajo” (p. 45). Estos resultados se miden, según este autor y las teorías de Brown (1967), mediante dos enfoques:

- Cuantitativamente, por la calidad de trabajo útil desarrollado.
- Cualitativamente, por la calidad del trabajo desempeñado.

Y a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Trabajo}}{\text{Tiempo}}$$

$$\text{Improductividad} = \frac{\text{Trabajo inútil}}{\text{Tiempo}}$$

La productividad en las agencias de viajes se mide por diferentes tipos de resultados:

- A. **Cifra de ventas por empleado.** Hay que referenciarlas y relativizarlas respecto al tipo de servicio o producto que mayoritariamente suponen esas ventas.
- B. **Cifra de beneficio ingresado por sus ventas.** Resulta, en ocasiones, poco dependiente del esfuerzo de venta del agente.
- C. **Cifra de expedientes abiertos y cerrados con venta.** Es un resultado bastante indicativo de la productividad del empleado.
- D. **Cifra de plazas vendidas.** Es un resultado muy valioso y su incremento es una muy buena muestra de la dinámica positiva del empleado y de la agencia
- E. **Cifra de presupuestos de viaje aceptados.** Es un importante indicador de la calificación técnica de los equipos.
- F. **Fidelidad de los clientes a determinado agente.** Es un índice cualitativo de un gran valor sobre su buen hacer profesional.

En general, las principales causas de una baja productividad de los trabajadores de agencias de viajes suelen ser: una alta rotación de los mismos por malas políticas de selección, contratación y motivación; una falta de formación del empleado seleccionado y un bajo nivel tecnológico en la agencia.

Generalmente, estos factores no hay que atribuirlos al trabajador sino a una deficiente gestión directiva.

El nuevo escenario inequívocamente muestra que los intermediarios turísticos orientan sus estrategias en función de las variables fundamentales: proveedor-consumidor y volumen-especialización. Una visión perfectamente aplicable a otros sectores. Para poder adaptarse a los cambios del entorno, las empresas y principalmente los profesionales dedicados a la intermediación y la comercialización, deben poner de manifiesto el valor que aportan a los proveedores (para que retribuyan su intermediación) y a los consumidores (que tendrán que reconocer el valor que les aporta un intermediario para no acceder directamente al proveedor, opción que las nuevas tecnologías facilitan). Y todo ello en un entorno en que las agencias de viajes, tanto las *off line* como las *on line*, deben asumir el reto fundamental de invertir en tecnologías informáticas y en formación para disponer de un equipo profesional y la infraestructura tecnológica que permita dar respuesta a un cliente que cada vez reclama una atención más personalizada.

En el contexto del presente trabajo, interesan especialmente en este punto las teorías sobre comercialización de productos en función de su complejidad informacional. Desde el punto de vista estrictamente turístico, es destacable el trabajo de Anckar y Walden (2002) sobre los diferentes niveles de complejidad de organización de un viaje y que, de forma genérica, establece las diferencias básicas entre los aspectos que comprenden los viajes de poca complejidad y los de alta complejidad. Dichas diferencias se recogen en el Cuadro 9.

Cuadro 9: Diferencias entre los viajes de poca complejidad y los viajes de alta complejidad

Viaje de poca complejidad	Viaje de alta complejidad
<ul style="list-style-type: none">• Vuelos domésticos.• Viajes rutinarios.• Viajes a un solo destino.• Flexibilidad de fechas y horarios.• Flexibilidad de aeropuerto.• Itinerarios masivos (destinos maduros).	<ul style="list-style-type: none">• Vuelos internacionales.• Viajes no rutinarios.• Viajes multidesino.• Inflexibilidad horaria.• Inflexibilidad de aeropuerto.• Destinos no maduros.

Fuente: Anckar y Walden (2002).

Los cambios que se están produciendo en las relaciones entre trabajo, producción y tiempo de ocio provocan transformaciones determinantes en el ámbito turístico. De Bruyn (2002) ha definido un esquema del orden turístico basado en la creación de experiencias a partir de las oportunidades que genera. En un entorno de alta competitividad, y considerando las necesidades de los consumidores y el posicionamiento que buscan las empresas para diferenciarse de las demás, pueden identificarse cuatro niveles de productos:

- **Nivel bajo:** *commodities*. El precio lo impone el mercado porque las necesidades específicas del consumidor no son consideradas y el posicionamiento competitivo es inexistente. Es el caso del paquete turístico clásico, que incluye el traslado desde el aeropuerto hasta el alojamiento y una estancia en media pensión en un destino masificado y maduro. El precio es la propuesta de valor identificada por el cliente que consume este tipo de producto. Es el ejemplo más claro de organización de poca complejidad, el que mejor se adapta a la comercialización a través de las redes de GDS.
- **Nivel medio-bajo:** productos. Se ofrecen algunos componentes adicionales al producto básico de nivel bajo y el cliente retribuye estos complementos. Se incrementa mínimamente la propuesta de valor

orientándola hacia la segmentación a través de la introducción de componentes tangibles (instalaciones, calidad y cantidad de atractivos...) y/o servicios ofrecidos (actividades organizadas en destinos, servicios especiales para determinados colectivos...).

- **Nivel medio:** servicios. Se incrementan los elementos de personalización que permiten a los destinos u organizaciones turísticas marcar su posicionamiento diferenciado. Se incrementa el valor de la intermediación con servicios que el turista percibe con mayor valor.
- **Nivel alto:** experiencias. Se produce el gran salto cualitativo que marca la diferencia entre la era de producción turística de masas y la nueva era del turismo. En este nivel no se busca sólo la satisfacción de las necesidades personales del turista, sino el factor sorpresa a través de la escenificación de experiencias.

Desde esta perspectiva, los intermediarios orientados al proveedor a partir de la variable del volumen tenderán a comercializar viajes de poca complejidad, fundamentalmente vuelos domésticos, viajes rutinarios a un solo destino, con flexibilidad de fechas y horarios y de aeropuertos y también con itinerarios (destinos) masivos. Este tipo de intermediarios se encuentran condicionados también por la venta de productos de nivel bajo, o *commodities*, que dependen en gran medida del factor precio, como en el caso del paquete turístico, y también de nivel medio-bajo, productos que se ofrecen como complementos adicionales en el producto básico.

Contrariamente, los intermediarios que orientan su actividad hacia la especialización, y por lo tanto al cliente, tienen como eje de su estrategia la venta de

viajes de alta complejidad, categoría en que se incluyen vuelos internacionales, viajes no rutinarios y multidestinos con flexibilidad horaria y de aeropuertos y en destinos no maduros. Se trata de un tipo de productos de nivel medio y alto que requieren servicios de elevado valor añadido; más allá de la satisfacción de las necesidades personales del turista, buscan el factor sorpresa a través de la escenificación de experiencias.

Este modelo orientado a la especialización permite la combinación de dos fuentes de ingresos para los intermediarios: la que aportan los proveedores y la de los clientes finales. Es una fórmula tradicionalmente utilizada por los GDS (aunque para éstos los clientes finales son las agencias de viaje), pero no por las agencias, para las cuales, en general, se presenta como una novedad que transforma los planteamientos tradicionales de su negocio. Se produce así un cambio fundamental: la figura del agente de viajes abandona progresivamente el rol de comisionista (que retribuyen los proveedores) para reforzar el de asesor, a quien el cliente retribuye por sus servicios, es decir, por el valor añadido que percibe. En este sentido, las agencias minoristas tienden a actuar más como asesores de viajes que como canal de distribución.

Por lo tanto, los agentes de viajes y turismo deberán repensar su papel, con base en sus experiencias y conocimientos técnicos de la profesión.

Para Tomelin (2001), “el futuro de los agentes de viajes no está muy claro, por lo menos para las agencias de viajes y turismo que mantengan estructura, enfoques, aproximaciones y principios convencionales” (p. 100). El éxito será de

quien esté dispuesto a innovar para adaptarse a mudanzas y a adquirir herramientas para enfrentarse al futuro.

En esta preocupante revolución en el perfil del agente de viajes y turismo describimos algunas alternativas que este profesional tiene de cara a hacer frente a tales innovaciones del mercado junto a su empresa:

- Reducción de costes de operación y personal.
- Cobranza de *fees* por los servicios prestados a los clientes.
- Renegociación de las comisiones pagadas por las compañías aéreas.
- Diversificación y lanzamiento de nuevos productos.
- Mejora del servicio prestado a los clientes.

Todas estas estrategias presentadas son alternativas posibles y claras para *reposicionar* a este profesional, a pesar de que la renegociación de las comisiones con las compañías aéreas se presenta como alternativa viable también para las agencias de viajes y turismo tradicionales. La reducción de costos es, sin duda, algo fundamental, pero únicamente como solución temporal, pues es indispensable para la empresa generar ingresos para impulsar el crecimiento, que sólo será posible con la potenciación de las demás estrategias: diversificación y lanzamiento de nuevos productos y concentración y mejora del servicio prestado a los clientes. Aunque estas estrategias sean consideradas sencillas para los agentes y las agencias, sus implicaciones son profundas.

Según Garrigos y Narangajana (2006) para alcanzar el éxito, la nueva agencia que prestará la consultoría necesaria a sus clientes, deberá aplicar estrategias

empresariales y herramientas de marketing y tecnológicas (Internet y sus recursos) adecuadas, que permitan afrontar mejor la situación existente.

La capacidad en la nueva función comercial depende de la concienciación mutua del agente de viajes o la agencia de viajes y de las instituciones formadoras frente a la adopción de políticas y programas de calificación profesional que actualicen e instruyan la formación de los recursos humanos, que estén modernizados y bien estructurados para atender a esta nueva tendencia.

Eso implica la ruptura de conceptos preestablecidos por la antigua forma de ejercer las funciones de agentes de viajes y turismo. Estos profesionales continuarán ofreciendo servicios, pues el *reposicionamiento* está en la actitud, capacidad y conocimiento profesional –base para la mudanza requerida del perfil.

3. 2. Estrategias y herramientas en la relación mercado de agencias de viajes y turismo/agente de viajes/consumidor.

La relación del mercado de agencias de viajes y turismo y del agente de viajes y turismo con el consumidor está sufriendo cambios fundamentales; los fenómenos que revolucionarán la actividad y las nuevas tendencias de los mercados consumidores inciden en las estrategias y herramientas que sostienen dicha relación.

Por lo tanto, podemos así distinguir para la fidelización de clientes y el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados a los mismos algunas

estrategias y herramientas empresariales necesarias para afrontar esa realidad vigente.

A) Customización

Derivado del inglés *customers*, es una interpretación de la relación con los consumidores, valorando lo que los clientes desean. No se refiere a marketing de masas que atrae a consumidores por la variedad de opciones, pero sí por la valoración de sus necesidades, ofreciendo exactamente lo que quieren. Los agentes de viajes y turismo de customización deben encontrar productos para los consumidores y no consumidores para el producto (Pine *et al.*, 1995; Kotler *et al.*, 1996; Gordon, 2000).

Conforme Gordon (2000), “la customización permite a la empresa, el cliente o ambos desarrollar un producto, servicio o relaciones que reflejen el valor que el cliente procura, pero no es sinónimo de personalización” (p. 89).

Customizar es valorar la personalidad del cliente, atendiendo sus necesidades, deseos, gustos, administrando sus desconfianzas. La colaboración simultánea genera el valor customizado cuando el cliente orienta la demanda y el proveedor responde a la exigencia para satisfacer tal demanda.

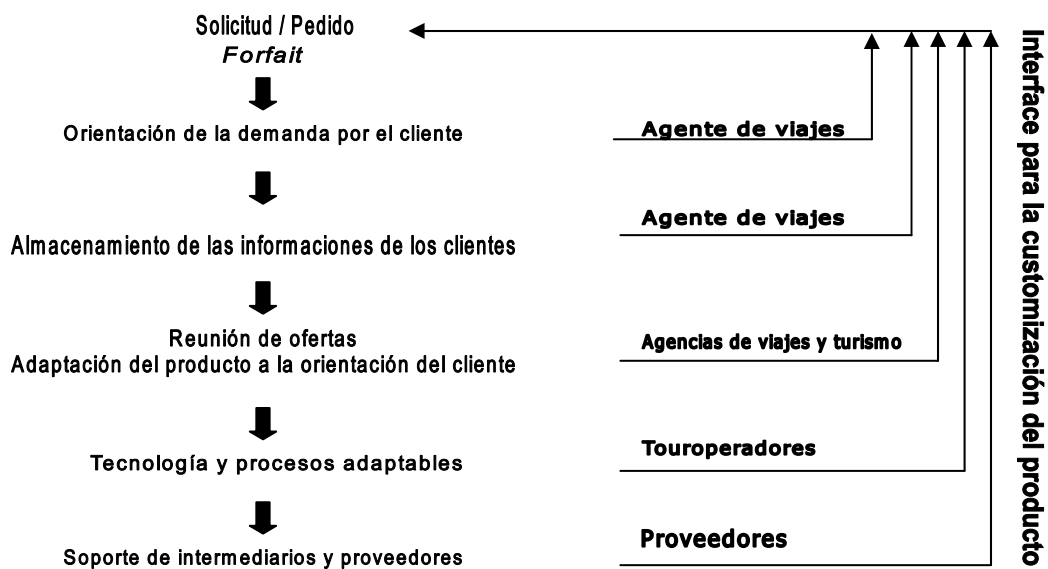
Según Kotler (2006), “la customización es la dimensión fundamental del marketing de relaciones” (p. 131).

La relación con el cliente, en general, y los datos sobre el cliente en particular son algo que las empresas están dispuestas a considerar una inversión estratégica y valiosa.

De acuerdo con Tomelin (2001), “el concepto de customización no es una acción: es una necesidad”, pero señala que “en la práctica, la realidad es otra, pues escasas empresas son capaces de implantarla completamente” (p. 104). Desde su perspectiva, las pequeñas y medianas empresas tendrán mayor ventaja en administrar tal concepto por la facilidad de adaptación a las necesidades y preferencias individuales y adaptación de procesos, que se aplica a la realidad estructural y de servicio de las agencias de viajes y turismo.

En el Esquema 2 se presenta un ejemplo clásico de la customización del servicio en la solicitud de un *forfait*.

Esquema 2: Solicitud de un *forfait*



Fuente: Elaboración propia basada en Gordon (2000).

En el proceso de customización del servicio, el producto *forfait* reúne las características presentadas por Gordon (2000): necesidades y preferencias individuales, reunión de ofertas únicas, apreciación del cliente, tecnología y procesos adaptables y soporte de intermediarios y proveedores.

En el *forfait*, el viajero tiene necesidades y preferencias específicas, mismo cuando sus comportamientos son semejantes. Puede recibir ofertas únicas, y la tecnología y los procesos adaptables involucrados en la composición del producto turístico deseado permiten a la gerencia ofrecer exclusividad, cuando el uso del producto turístico depende del soporte de la agencia de viajes o de los proveedores, que podrán apreciarlo en el momento mismo de la composición de la oferta deseada.

Según la *interface* percibida en la composición del *forfait* —servicio exclusivo hecho a medida de sus exigencias—, generando la fidelización a la agencia de viajes, el condicionamiento de la tecnología y los procesos son suficientemente flexibles y adaptables para ajustar la customización del servicio a la imagen y necesidad del cliente.

Para Bodart (2000), “el objetivo de pensar el cliente como un todo no es tanto aumentar las ventas, incrementar cuota de mercado y satisfacerle, sino más bien hacerle fiel” (p. 24).

La customización es un proceso moderno y necesario, y su inserción en la estrategia de un nuevo posicionamiento de servicios de los agentes de viajes y turismo debe ser incentivada para que se garantice la fidelización del cliente y,

automáticamente, un diferencial respecto a los distribuidores informales que están amenazando la supervivencia de dichos agentes.

Percibir cambios, detectar nuevas necesidades, evolucionar en las relaciones con el cliente exige *know how*, entrenamiento, herramientas adecuadas y transformar una serie de datos en informaciones, conocimiento y acción dirigida, pudiendo, finalmente, evaluar el resultado de todas estas acciones, que deberán reflejar capacidades de innovación practicadas por el nuevo profesional —el agente de viajes y turismo.

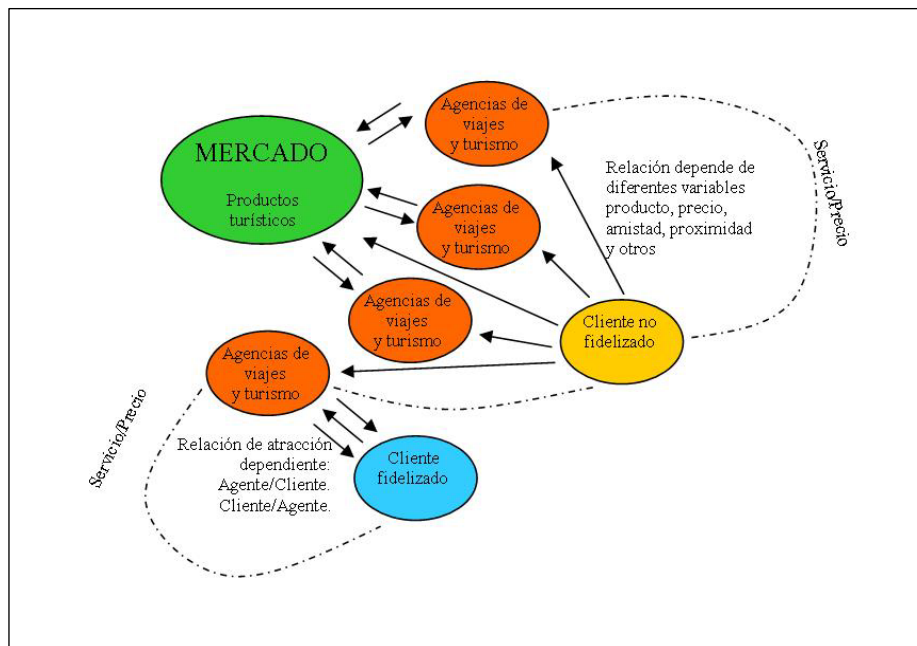
B) Fidelización

La globalización de la economía y la variada oferta presentada por el entorno Internet a través del comercio electrónico han cambiado los hábitos de consumo de algunos viajeros, y la decisión de comprar en una determinada agencia de viajes y turismo, con un agente de viajes consultor establecido y con base en un tipo de paquete, excursión o ruta, dependerá de la herramienta o estrategia adecuada que proporcione cierta confianza.

La fidelización de los clientes se está convirtiendo en una de las principales áreas de mejora para la empresa turística española. Todavía es común observar cómo la mayoría de los esfuerzos y los recursos se destinan a la captación de clientes mientras que la fidelización ocupa un segundo lugar. Sin embargo, en muchas ocasiones, la clave del éxito se encuentra en contar con una buena cartera de clientes fidelizados y, sobre todo, satisfechos.

La fidelización, en cuanto comportamiento del consumidor, es una evolución de la política de mantenimiento del cliente que, en el caso de las agencias de viajes y turismo o del agente de viajes y turismo, puede ser ilustrada conforme el Gráfico 2

Gráfico 2: Fidelización como evolución de la política de mantenimiento del cliente



Fuente: Elaboración propia basada en Bodart (2000).

Los puntos significativos en la teoría de la fidelización para la conquista de la lealtad del cliente-turista por la agencia de viajes parten de siete aspectos, que se analizan a continuación.

1. La necesidad de satisfacción del cliente.

La fidelización supone la percepción de que la agencia de viajes no solamente debe atender a las necesidades esenciales de los clientes, sino que debe superar sus expectativas y volverse indispensable para dichos clientes.

2. El direccionamiento de la lealtad al servicio de agenciar el producto.

El estrechamiento de las relaciones entre empresas, en el caso de las operadoras de turismo, significa disminuir y estrechar la relación entre los agentes de viajes y el consumidor final de su cartera de productos, evitando el riesgo apuntado por Vavra (1992): “(...) la disminución de la distancia entre el consumidor final y el proveedor, permite a las empresas disminuir el sentimiento de responsabilidad en relación a los clientes, así como también justificar las formas en que son tratados sus clientes” (p. 48).

Las operadoras de turismo suponen que las ganancias motivarán a los intermediarios (agencias de tipo minorista, entre otros) para cuidar de sus clientes, pero son conscientes de que la mayoría de los intermediarios venden productos de distintos proveedores. Las tareas de los intermediarios raramente dependen apenas de una marca o producto; por lo tanto, podrán conquistar la fidelización de los clientes para los servicios de agencia, pero no para los productos de los proveedores.

Consecuentemente, las agencias de viajes y turismo minoristas, deben:

- Disminuir al máximo la distancia con el consumidor final.
- Coordinar las informaciones de los clientes de cara a atender sus expectativas.
- Estrechar sus relaciones comerciales con los proveedores y dejar en evidencia que el cliente es cliente de servicios.
- Crear una sólida imagen entre los clientes directos y los proveedores para generar seguridad en las transacciones.

- Reafirmar la reposición de sus servicios, como distribuidor y prestador de servicios, para mantener una relación más próxima con el cliente final con el fin de conocer sus necesidades y expectativas.
3. El uso de tecnologías de información y de comunicación a favor de la aproximación cliente/agencia de viajes y turismo/agente de viajes.

El crecimiento del mercado, cada vez más complejo, multiplica los canales de distribución, así como los intermediarios. En relación a estos cambios, Vavra (1992) expone que “el resultado neto ha sido el movimiento de los proveedores hacia sus usuarios finales” (p. 22). Tendencia denominada “desintermediación” por el economista Paul Hawken. A medida que crece la distancia entre el proveedor y el cliente final, el control de las empresas sobre las condiciones de venta y de oferta del servicio postventa disminuye. Y en el caso de los establecimientos de viajes esta acción de desintermediación puede ser realizada por los distribuidores indirectos, en el caso de Internet, o por la distribución directa, en el caso del profesional, agente de viajes y turismo.

Los proveedores de servicios turísticos, en la búsqueda de la fidelización del consumidor final, necesitan mantener un canal práctico de comunicación e integración entre los agentes de viajes que coordinan las informaciones de los clientes finales, corporativos o no. Para las operadoras de turismo, el valor de retención de las agencias de viajes atendidas no puede ser consecuencia apenas de una supuesta satisfacción, en una valoración primaria de que los agentes de viajes están satisfechos con sus productos o servicios.

Actualmente, como afirma Tomelin (2001), “los proveedores no demuestran a los intermediarios interés por los negocios, ni demuestran preocupación con la relación mantenida con estas empresas” (p. 111).

Las agencias de viajes minoristas, a su vez, deben iniciar la práctica de la relación personal con sus clientes directos (en este caso, los consumidores finales de los productos), analizar una forma diferenciada de oferta, además de participar, de forma corporativa e integrada, en la implantación del sistema de información de clientes, para que puedan, progresivamente, dominar estas informaciones y ofrecer sus servicios de forma que sorprendan al cliente.

Cada vez más, empresas volcadas al cliente emplean la tecnología de información como apoyo en importantes procesos relacionados con su clientela. La utilización por el agente de viajes debe ser más amplia en lo que se refiere al control de estas informaciones, esenciales para mantener fidelizados sus clientes.

4. El sentimiento de responsabilidad para con el cliente en el planeamiento del viaje, en el viaje y en el *feedback* del viaje.

El sentimiento de responsabilidad para con el cliente es una cuestión de relación. Olmos (2000) afirma que “la palabra relación será la protagonista del futuro y se llamará marketing juntamente con las expresiones *one to one*¹⁹, fidelización y

¹⁹ Puesto que cada cliente es diferente, merece un trato diferente. Ésta es la base sobre la que se funda el Marketing One-To-One, una nueva forma de enfocar las estrategias de marketing y ventas, cuya premisa es colocar al cliente en el centro de la empresa. Derivados de las teorías del Marketing One-To-One, principios como el Marketing Relacional, el Marketing Individualizado, la personalización o

personalización” (p. 20). Por lo tanto, de acuerdo con Reinares y Calvo (1999), “el marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en las relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor” (p. 87).

Toda relación está basada en el conocimiento mutuo, y por ello el marketing relacional intenta conocer al máximo al cliente, con el fin de poder “hablar” su mismo lenguaje, personalizando la relación, de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El marketing relacional implica reconocer que cada consumidor/cliente tiene un “valor potencial”, y diseñar una estrategia destinada a “realizar” dicho potencial.

5. La formación profesional para la fidelización (construida entre agencia de viajes y consumidor).

La formación técnica de los agentes de viajes minoristas es una condición necesaria, como lo es también la actualización permanente de la información y de los productos comercializados por las agencias. Conforme señala Las Casas (2008): “instruir el individuo corresponde a la mejora de su calidad y capacidad de desarrollo” (p. 164).

la “customización” se orientan hacia un conocimiento exhaustivo de los clientes y de sus necesidades, para segmentarlos adecuadamente y proporcionarles lo que necesitan, cuando lo necesitan, y como lo necesitan.

El conocimiento acerca de los productos permite al agente transmitir mayor seguridad, fiabilidad y poder de conocimiento al efectuar las ventas, factores éstos que son fundamentales en la prestación de servicios, y que favorecen el desenlace de los negocios y la fidelización de los clientes, como podemos constatar en el ejemplo de la agencia de viajes española Nuba, que incrementó un 24% la facturación media por cliente en 2009 y elevó su red comercial de 8 a 15 oficinas en el año 2010 y 25 en el año 2011, según la revista *Actualidad Económica* (Nº 2696, de junio de 2010). Dicha empresa, nacida hace 16 años, contra todos los pronósticos actuales, en que se ve involucrado un sector que ha visto desaparecer más de 2.000 oficinas en los últimos años y que vive una guerra de precios para atraer al cliente retraído por la crisis, ha registrado unos elevados índices de crecimiento y explica que su éxito en el mercado actual se da por su posicionamiento claro: viajes exclusivos para clientes de alto *standing* y son especialistas y ofrecen viajes diseñados por ellos mismos en lugares que conocen bien. Nada que ver con la mayoría de las agencias de viajes tradicionales, que funcionan casi como expendedores en sus oficinas. Esta firma es una de las pocas bien posicionadas para lo que se avecina, la crisis económica ha hecho más brusco un proceso de reconversión al que ya estaban abocadas las agencias de viajes.

La irrupción de Internet como canal directo de venta para aerolíneas y hoteles y la desaparición de las comisiones en la venta de algunos productos tradicionales, como los billetes aéreos, han hecho mella en su rentabilidad. La especialización es la clave de la supervivencia.

En ciertas empresas, el departamento financiero conoce cuál es el patrón socioeconómico de un determinado cliente; de la misma forma, el agente de viajes sabe de sus preferencias y gustos, y el departamento de promoción y ventas, de las ofertas existentes en el mercado. Ahora estas informaciones necesitan ser cruzadas o integradas lo suficiente para identificar el perfil real de este cliente.

Para Tomelin (2001), “el objetivo de la nueva forma de realizar negocios es unificar o mantener en canales abiertos todas esas informaciones para componer, de modo dinámico, conforme la necesidad del perfil deseado del cliente, adaptando productos y ofertas” (p. 112).

6. El control de la relación con el cliente.

La situación en la relación así como el perfil del cliente es una evolución, una historia a ser construida entre agencia de viajes y consumidor.

El control de la relación con el cliente (CRM - *Customer Relationship Management*) es señalado como un medio adecuado para la supervivencia de los negocios.

Según Ugarelli (1999), dicho control “es el conjunto de estrategias empresariales utilizadas para entender y influenciar el comportamiento del cliente/consumidor, a través de la comunicación continua de cara a mejorar la adquisición y retención de clientes, además de maximizar la rentabilidad por cliente/consumidor” (p. 58).

Bodart (2000) afirma que “el CRM es más que tecnología, aplicaciones, productos, herramientas. Es un concepto a ser aprendido, practicado, vivenciado, inyectado en cada uno, una mudanza cultural de la empresa que debe ser preparada para mirar el cliente de forma global, por todos los departamentos” (p. 25).

Para el mismo autor, el CRM engloba cinco áreas de actuación: *call center*, automatización de ventas, control de marketing, *e-commerce* y *business intelligence*.

- **Call Center** es transformar la central de atención en una central de relación, en la cual cada operador tenga informaciones históricas completas y detalladas del cliente, y pueda atraerlo, informando sobre un proceso en desarrollo, ofreciendo un nuevo producto adecuado a su perfil.
- **Automatizar la fuerza de ventas** es ofrecer a los vendedores informaciones completas y actualizadas de cada cliente, facilitando instrumentos para la toma de decisiones. El vendedor pasa a ser un consultor de negocios, sintonizado con el perfil de cada cliente.
- **Control de marketing** es definir el público-objetivo para efectuar una campaña, reduciendo los costes de telemarketing y *mail* directo, entre otros. Es buscar, en cada contacto, una nueva venta.
- **E-Commerce** es establecer una nueva relación en que su cliente está a un *clic* de su empresa y de su competencia. Por lo tanto, la empresa debe reestructurarse para trabajar con este nuevo canal, siendo ágil en la respuesta, eficiente en el contacto, y buscar diferenciales en este mundo virtual.
- **Business Intelligence** desarrolla instrumentos para monitorizar el cliente, el mercado y sus competidores de forma multidimensional,

descubriéndose nuevas facetas, haciendo a la empresa diferenciarse y permitirle abordar su potencial o actual cliente de forma inédita hasta la fecha.

7. La capacidad de seguridad y rescate de la esencia del perfil de consultor

El mercado altamente competitivo se puede convertir en una amenaza a la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, para Mutch (2001) su capacidad de respuesta rápida, de percepción de nuevas demandas, su agilidad en los cambios, son el diferencial para que sean cada vez más competitivas. El objetivo es el cliente y el medio es la relación. En este sentido, las agencias de viajes parecen estar en mejores condiciones de fidelizar sus clientes por la rápida mudanza de foco del cliente.

En esta perspectiva, los clientes desean cada vez más que el agente de viajes sea el articulador del proceso constructivo del viaje, no solamente en la parte técnica de la negociación o en el montaje del paquete, sino también a su presencia en este momento a través de la valoración de este deseo por el propio agente, siendo un implicado en este momento.

C) Calidad

En los últimos años ha cobrado importancia la concepción de calidad en el sector turístico. Concepción que implica una serie de cualidades en la producción y los servicios prestados, ofertando al cliente el mejor resultado posible.

Para Paauwe y Williams (2010), actualmente la concepción de calidad se está convirtiendo en algo esencial para la continuidad de las empresas, que se mueven en unos mercados cada vez más competitivos en el sector de agencias de viajes. Este hecho se acentúa ante la situación detectada por los propios protagonistas del sector, que reconocen que se encuentran en un momento de pérdida de rentabilidad.

La calidad implica niveles de rentabilidad más altos y estables a largo plazo para las empresas, ya que conlleva un incremento en la lealtad de los clientes, se reciben menos quejas, se logran costes operativos inferiores, se proyecta una mejor imagen y prestigio, entre otras cualidades. Así la calidad genera productividad, competitividad y eficacia.

Se puede distinguir entre la calidad interna o técnica, correspondiente a los aspectos técnicos y funcionales de la empresa y analizar en qué medida se corresponde con las expectativas de clientes y usuarios.

Un problema de la estrategia de calidad en el sector servicios, es la falta de parámetros universalmente aceptados por un sector económico. En este caso, el de las agencias de viajes, no existen parámetros tangibles. Además, en la medida en que nos basamos en el cumplimiento de las expectativas del cliente, hay que tener en cuenta que la percepción de calidad es subjetiva. Sin embargo, para el caso del sector que nos ocupa, uno de los problemas principales es que es difícil de controlar la calidad de los proveedores que suministran los servicios.

Algunos de los centros de certificación de calidad existentes son:

- ISO (Organización Internacional de Estandarización), fundada en 1947, con 91 estados miembros, emite las normas ISO.
- CEN (Consejo Europeo de Normalización), creado en 1961 para cubrir normas desarrolladas por ISO, adopta dichas normas y crea la norma europea EN. Está integrado por representantes del sector industrial, consumidores, usuarios, sindicatos, la Comisión de la UE...
- AENOR (Asociación Española para la Normalización), que surgió en 1986 y está integrada en el Ministerio de Industria, emite las normas UNE. Ha establecido un registro de consulta pública de empresas que poseen el certificado de las normas ISO 9000.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) promueve los Premios Europeos de Calidad. Ha publicado el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total (1996), que cuenta con un sistema de autoevaluación. La consultora Nexo lo ha adaptado a las agencias de viajes.
- ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española), constituido en el año 2000, tiene incorporado en él el INCAVE (Instituto para la Calidad de las Agencias de Viajes Españolas).

Sin duda, el sistema de calidad que en el sector de agencias de viajes toma mayor relevancia es la Q de Calidad de este Instituto, que es una entidad de Certificación de Sistemas de Calidad creado especialmente para empresas del sector turístico. Se caracteriza por ser un organismo español privado, independiente, sin ánimo de lucro y reconocido en todo el ámbito nacional. Fue iniciativa del sector

empresarial turístico y tuvo el apoyo de la Secretaria de Estado de Comercio y Turismo.

Entre sus funciones básicas se encuentra, por un lado, la Normalización, esto es, la creación, desarrollo y actualización de las normas de calidad turísticas, con la colaboración de todas las partes interesadas. En segundo lugar, habría que hablar de la función de Certificación, donde se reconoce el esfuerzo de las empresas en la implantación de sistemas de calidad a través de la concesión del sello de Calidad. En tercer lugar, está la función de Implantación, esto es, el apoyo a firmas turísticas en sus trabajos para adaptar sus sistemas tradicionales de gestión a los sistemas de aseguramiento de la calidad, coordinando cursos de formación, asistencia técnica y publicaciones. Por último, tenemos la función de la Promoción de la marca y de las empresas que la ostentan.

Por tanto, los objetivos del ICTE, son: impulsar la mejora del servicio turístico ofrecido a los clientes, así como implantar la cultura de calidad y mejora en el sector; mejorar y dar a conocer la imagen del producto turístico a través del establecimiento de un sistema reconocido tanto nacional como internacionalmente, que ofrezca garantías al cliente, y, por último, desarrollar un sistema autorregulado que se pueda integrar o vincular con otros colectivos o subsectores del sector turístico en general.

Los miembros del ICTE son organizaciones empresariales representantes de los distintos sectores. Así, nos encontramos con que en el sector de agencias de viajes, objeto principal de nuestro estudio, están integradas la AEDAVE (Asociación

Empresarial de Agencias de Viajes Españolas), AMAVE (Asociación de Mayoristas de Viajes Españoles) y FEAAV (Federación Española de Agencias de Viajes).

Concretando para el sector de agencias de viajes, las directrices para dicho sector se estructuran a su vez en cinco normas, que son:

1. Gestión de los recursos externos. Dicha norma tiene por objeto definir los criterios de calidad y los requisitos internos aplicables a las actividades de las agencias de viajes relativas a la contratación de productos o servicios, tanto en los aspectos relacionados con los proveedores o subcontratistas como en cuanto a los propios productos o servicios. Entre los requisitos de servicio, se distinguen unos Requisitos generales, Evaluación inicial de proveedores, Evaluación continua de proveedores y Descalificación de proveedores.
2. Operaciones. Esta norma establece los parámetros de calidad y los requisitos internos aplicables a las operaciones realizadas por las agencias para la prestación del servicio demandado por los clientes.
3. Dirección. La presente norma tiene por objeto definir las características de calidad y los requisitos internos aplicables a las actividades de la Dirección y Gestión del Sistema de Calidad en agencias de viajes. Entre sus requisitos de servicios se encuentran: Requisitos generales; Sistema de calidad; Gestión de los recursos humanos-formación; Gestión de los recursos materiales; Gestión de recursos externos; Comercialización; Gestión de la medida, análisis y mejora de la calidad; y Seguridad y prevención de riesgos.

4. Comercialización y posventa. Con dicha norma se pretende definir los criterios de calidad y requisitos internos aplicables a las actividades de venta y posventa en las agencias de viajes, para que se garantice que se conocen y satisfacen los requerimientos de los clientes. Incluye: Requisitos generales, Comercialización y Actividades de posventa.
5. Creación de nuevos productos. Al igual que en los casos anteriores, se trata de fijar los criterios de calidad y requisitos internos aplicables a las agencias respecto a la creación de los productos ofrecidos de tal forma que se garantice que se cumplen las exigencias de los clientes. Incluye: Requisitos generales, Creación de productos estándar y Creación de productos a medida.

La incorporación de las normas de calidad en el sector

Para su implantación, el elemento clave de un Plan de Mejora de Calidad es que el equipo humano, en todos sus niveles, se sienta comprometido con el mismo. Las agencias son mayoritariamente empresas pequeñas y medianas, y las que están consideradas como grandes funcionan en forma de unidades de negocio. Comunicar e implicar a los empleados en la implantación del Plan de Calidad, así como vigilar su desarrollo, puede ser complejo; por esto es necesario que todos se sientan muy identificados con la necesidad de llevarlo a cabo.

Debido probablemente a la juventud de algunos sistemas como la marca Q de Calidad Turística, y a la poca publicidad realizada, la calidad certificada es algo poco asentado aún en el sector. Además, en las empresas se piensa que debido a su propia

actuación siempre han tenido que trabajar con calidad, y se espera que a medio o largo plazo se implanten más sistemas de calidad. El más aceptado en cuanto al sector de agencias de viajes es la mencionada Q de Calidad Turística. La implantación aún es escasa, pero se espera que en el futuro se generalice. La calidad, en su concepción actual, no ha sido prioritaria. Pero no cabe duda de que la Q de Calidad (u otros certificados análogos) otorgue prestigio a las agencias.

Los sistemas de calidad para las empresas del sector, suponen ante todo un sistema de trabajo para las agencias. Aunque hay varios modelos de sistemas de calidad, la Q es asumida como el sello oficial. Las normas ICTE nacieron de las normas ISO y FQM junto a los empresarios; por tanto, son muy parecidas. Hoy en día, se considera que la marca Q todavía no es muy conocida y se ha publicitado poco; por tanto, comercialmente no aporta nada a las agencias. Sí tiene consecuencias positivas en cuanto al desarrollo del trabajo, ya que unifica procesos, y a medio y largo plazo hace disminuir costes, aunque al principio es una inversión. Al ser un sistema de gestión de calidad, implica que se va a preocupar de la atención del cliente, de la satisfacción del mismo, y todo ello estará documentado.

Consiguientemente, es un sistema que ante todo supone una operativa de trabajo, implica una mejora de la eficacia en todos los aspectos: formación, gestión, formas de realizar la actividad, etc. La calidad conlleva mayor control sobre el producto y sobre la satisfacción de los clientes. Hay una percepción de que la certificación de la calidad no está suficientemente promocionada, la gente no la demanda, porque ante todo, cuando utiliza una agencia de viajes, se fija en el precio. En definitiva, aún no funciona como estrategia comercial.

En lo relativo a su implantación, hay que decir que supone un gran esfuerzo, pero, sobre todo, lo más difícil de la Q de la Calidad es mantenerla. En este sentido, hay que distinguir también entre pequeñas y grandes agencias, ya que les resulta más fácil unificar procesos a los pequeños establecimientos que a las grandes empresas con puntos de venta distribuidos territorialmente, y es más difícil también transmitir la idea de calidad, el proceso de comunicación es más costoso. En la implantación es necesario que se impliquen todos los miembros de la empresa; de lo contrario es imposible llevarla a cabo. Además se encuentra el problema que implica con respecto a los proveedores, ya que la agencia debe llevar un control exhaustivo sobre los servicios que le prestan. Al comenzar el proceso de implantación, resulta complejo, burocrático y costoso, supone esfuerzo por parte de todos. Pero el sistema funciona a más largo plazo con la unificación de procedimientos y el mayor rendimiento de los recursos.

Para Ludwing (2011) “ser competitivo, actualmente, es tener estrategias bien planeadas, saber lo que hacer, tener calidad e innovar. El objetivo es hacer que el cliente disfrute de una serie de eventos memorables, de forma personalizada” (p. 63).

Para el mismo autor, “actualmente se compran ideas, no productos. En ese sentido, la tendencia es agregar conocimientos y mayor percepción de marca, acoplar conceptos y sentimientos a los productos” (p. 67). Así, el trabajo de las agencias tiende a modificarse, pasando de meros distribuidores de productos turísticos preestablecidos, a especialistas en la finalización de productos, de acuerdo con las demandas del mercado.

Según datos del año 2011 emitidos por la AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas), dicha asociación expone que aun cuando sus entidades representativas tengan emprendido, en los últimos años, esfuerzos buscando la mejora de la calidad, en los órganos de defensa del consumidor sigue habiendo reclamaciones de clientes contra las agencias de viajes minoristas que, en la realidad, por menos responsabilidad que la que poseen en la cadena productiva del producto turístico, son responsables directas por las reclamaciones, hasta el punto de que responden por cuestiones tales como fallos en los presupuestos de los proveedores.

Los clientes no son fieles solamente al nombre, sino también a la calidad de los productos, lo que está llevando a las empresas a reorganizar sus estrategias y adoptar nuevas técnicas de fidelización de sus clientes. Y en este caso de la calidad, una lógica aún debe prevalecer; conforme Souza (2000): “hay que sorprender al cliente para aumentar la competitividad de la empresa” (p. 186). Las aerolíneas crean programas de pasajeros frecuentes, atrayendo a los clientes a través de premios proporcionales al consumo de los productos y servicios. Se trata de una política de gestión dirigida a buscar resultados cada vez mayores para que los clientes sean atendidos cada vez mejor, los costes sean siempre reducidos para que los productos sean más competitivos y sean desarrollados nuevos productos para atender a las mudanzas del mercado.

En suma, que sean creadas las condiciones adecuadas para que las agencias minoristas puedan continuar existiendo y que el trabajo realizado por el profesional agente de viajes y turismo sea cada vez mejor, superando las expectativas de sus

clientes. Para eso, se hace necesaria la gestión centrada en la cultura de la calidad de servicios y productos.

Entre las diversas definiciones que se conocen de gestión orientada a mejorar la calidad, adoptamos para las agencias de viajes la definición de Horovitz (1991): “la gestión de la calidad es un nivel de exigencia que la empresa ha decidido alcanzar mediante la implantación y cumplimiento de unas normas, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de su mercado” (p. 85).

En el caso de las agencias de viajes la satisfacción de las expectativas supone, pues, un paso más en el nivel de servicio al cliente e implica:

- Profesionales más expertos en la oferta potencial del mercado.
- Muchas más preguntas al cliente, para tratar de averiguar sus expectativas.
- Una atención más personalizada.
- Una investigación permanente sobre los valores y nuevos hábitos de consumo que demanda el mercado para anticipar estas expectativas en nuestra oferta.

Hoy en día podemos decir que la implantación de la gestión orientada a mejorar la calidad es un proceso irreversible y un requisito para la supervivencia de las empresas y del papel del agente de viajes.

Según Piñole (2006) “en pocos años todas las empresas exigirán certificados de calidad a sus proveedores y a aquéllas les exigirán también sus clientes similares

garantías. Y la gestión empresarial de calidad será el requisito previo a la calidad medioambiental para la supervivencia del planeta y a la calidad de vida para la realización humana” (p. 68).

Actualmente la calidad en los servicios está dando nuevos pasos hacia delante. No sólo busca y mide la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes que adquieren algún producto o servicio, sino también la de aquellos que han tenido una mala experiencia y han reclamado.

Para la AEDAVE, en las agencias de viajes difícilmente se controlan todas las prestaciones de los proveedores y las quejas sobre algunos de ellos, tales como retrasos de las compañías aéreas o el *overbooking* de un hotel, entre otros, los cuales son desafortunadamente hechos que pueden darse con relativa frecuencia. Por ello debemos aspirar no sólo a seleccionar la calidad de nuestros proveedores, sino también a que el cliente esté satisfecho con la atención que le prestamos cuando se produce un problema, por supuesto no deseado, y nos transmite sus quejas o las convierte en reclamaciones formales.

Principios básicos en la Gestión de Mejora de la Calidad en las agencias de viajes

La cultura de la calidad ha generado extensos estudios y publicaciones. A continuación trataremos de resumir los principios básicos de esta cultura, adaptados a las características de las agencias de viajes:

1. El objetivo principal de la agencia debe ser satisfacer las necesidades y expectativas de la demanda a través de la identificación del «*por qué*»

quiere viajar» (necesidades) y del «cómo» quiere viajar y organizar su viaje (expectativas).

2. *Definir las normas de calidad de cada agencia de viajes y turismo y autoevaluarlas periódicamente son condiciones imprescindibles.* Cada empresa tiene que diseñar sus propias normas, implantarlas y comprobar que se cumplen.
3. Es preciso introducir en la empresa la *actitud de mejora constante*, desde el director al último agente, y además en todas las actividades de la empresa. Esta alta y extrema exigencia se conoce como «Calidad Total» (*Total Quality Management, TQM*).
4. Hay que asumir una nueva concepción de cliente: *Cliente = aquel que espera algo de nosotros.* En las empresas se reconocen dos tipos de clientes:
 - Clientes internos: los empleados.
 - Clientes externos: los viajeros, los proveedores y los distribuidores.
5. *Es necesario analizar los procesos productivos, no para complicarlos, sino con el fin de simplificarlos y mejorarlos (reingeniería) y conseguir una mayor productividad y rentabilidad.* En las agencias de viajes y turismo existen dos procesos básicos a mejorar: por un lado, la atención al cliente; por otro, la creación y comercialización del servicio y producto turístico.

Para ello se requieren unos medios imprescindibles:

- Incorporación de avanzadas tecnologías de la información, comunicación y distribución.
 - Profesionales muy formados, polivalentes, autogestores y autocontroladores.
6. *Debe establecerse una nueva filosofía productiva: hacer las cosas bien a la primera.* Es la utópica exigencia del «cero defectos», por su gran impacto en el ahorro de tiempo y dinero y en la satisfacción de los clientes. Podemos reducirla a: evitar los errores y el despilfarro.
 7. *Es precisa una supervisión responsable del control de calidad,* que permita identificar los problemas o los errores para prevenirlos y no tener que corregirlos.
 8. *Hay que aspirar a obtener certificados de calidad* para competir adecuadamente en el mercado actual y futuro.

Ventajas de la Gestión de la Calidad

Los gestores de las agencias de viajes y turismo se preguntan: *¿Es la cultura de la calidad una carga añadida a nuestra gestión productiva, a nuestra tarea diaria? ¿Qué aspectos positivos tiene su implantación?* A este respecto, debe señalarse que la cultura de la calidad no debe considerarse una carga más, pero sí supone un **cambio** en la actitud productiva, y lo que más suele preocupar en las empresas es precisamente la idea de «cambio». A continuación resumimos las principales ventajas observadas en la implantación de un plan para la mejora de la calidad, apuntadas por Piñole (2006):

1. Factor de productividad y rentabilidad

La gestión de la calidad tiende a simplificar y estandarizar los procesos para conseguir una mayor eficiencia. Con ello el ambiente de trabajo que se consigue es más innovador, menos servil, y por tanto más eficiente, productivo y rentable.

Partimos de las siguientes ratios:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos o Resultados}}{\text{Insumos o Inversiones}}$$

(En un periodo de tiempo y considerando la calidad)

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Margen de beneficio} \times \text{Volumen de ventas}}{\text{Inversiones}}$$

El incremento de la productividad se alcanza obteniendo mejores resultados con los mismos recursos o reduciendo los recursos para obtener los mismos resultados.

Ésta es la sistemática correcta y no lo que ocurre en algunas empresas en las que primero se fijan los resultados a obtener, pero no hay posibilidad de modificar los recursos necesarios para ello. Si el plan de mejora de la calidad está bien diseñado e implantado, los recursos se usan de forma más eficiente, y se consiguen ambos objetivos ya que:

- El personal está más motivado y es más entusiasta, adquiere hábitos de mejora continua y se reduce porque es más flexible y polivalente.
- Los procesos se racionalizan y se simplifican.

- Se reduce la burocracia.
- Las nuevas tecnologías que se incorporan permiten trabajar en menos tiempo, con mayor rigor y menores errores, y con menos personal.

Y la rentabilidad también mejora:

- El ahorro de estos costes permite bajar los precios y atraer a nuevos segmentos de mercado.
- El nivel de calidad permite cobrar precios más altos a otros segmentos de mercado; asimismo, atrae a nuevos clientes y fideliza a los antiguos.

La imagen favorable que proporciona un servicio de calidad no sólo sirve para fidelizar e incrementar clientes, sino que también aumenta las ventas y los beneficios. Resulta interesante conocer por qué un cliente es con el tiempo cada vez más rentable: conseguir un cliente siempre tiene un coste de adquisición. Cuando compra el primer producto, obtenemos los beneficios de los nuevos productos que adquiere, más los menores costes de explotación: porque le atendemos con más rapidez y eficiencia al conocer sus gustos y disgustos, y porque nos aporta una propaganda y promoción favorable y gratis. Sin embargo, todos estos beneficios se convierten en pérdidas si el cliente se pierde.

2. Factor de ahorro: costes de calidad y costes de no calidad

La implantación de una gestión de mejora de la calidad suele originar determinados costes inicialmente. Son los llamados costes de la calidad, que implican generalmente las siguientes partidas:

- a. Costes de prevención.

- Costes de I+D (Investigación y desarrollo de la calidad).
 - Implantación del Plan de Calidad.
 - Formación.
 - Inversiones en tecnología.
 - Reestructuración de plantillas (a veces).
- b. Costes por la incorporación de nuevas prestaciones o servicios, si se decide como medida de más calidad.
- c. Costes de evaluación
- Costes de revisión o auditorías.
 - Costes para la tramitación de certificados de calidad (si se solicitan).

Pero una vez implantada, los costes se reducen al disminuir o desaparecer los costes de la *no-calidad*, que consiste en:

- Rechazos de presupuestos y programas de viajes por errores en la confección.
- Fallos o defectos en servicios y productos.
- Repetición de tareas por estos errores.
- Recompras por falta de previsión.
- Pérdidas o deterioro de materiales o documentos por falta de control...
- Retiradas de productos mal planteados.
- Publicidad estéril.
- Devoluciones o anulaciones por defectos o fallos.
- Reclamaciones y litigios con compensaciones a clientes.
- Desagrado y pérdidas de clientes.

- Boca-oreja negativo.
- Imagen deteriorada.

La implantación del Plan consigue a medio plazo una disminución de los costes de control o evaluación, ya que los buenos hábitos adquiridos por los equipos se convierten en autocontrol.

3. Factor de competitividad

La diferenciación que otorga hoy la gestión de mejora de la calidad en la imagen, los servicios y productos de las agencias de viajes constituye un fuerte factor de competitividad frente a las empresas que no han alcanzado todavía este estadio. No sólo por la posible reducción de costes de la no-calidad, o mejora de los precios a través de incrementos de la productividad, sino también porque ***potencia la cultura y la imagen de la empresa***. Cuando en una firma se implanta un plan de calidad, se genera una gran energía optimizadora que mejora el clima laboral y se transmite interna y externamente como un factor positivo y diferenciador de la empresa.

Si además la agencia de viajes recibe un certificado o premio de calidad, la imagen de prestigio de la empresa se refuerza ante el mercado.

4. Otras ventajas: humanista, reflexiva, impulsora, preventiva, satisfactoria y ecológica

La gestión de mejora de la calidad se considera *humanista* porque revaloriza la figura del ser humano al considerar cliente a cualquier persona que espera algo de nosotros en las relaciones empresariales. Es *reflexiva* pues crea hábitos de análisis de los problemas y los errores. Es *impulsora* dado que pone en marcha programas y planes con cambios profundos que abarcan todas las esferas de la empresa. Es *preventiva* ya que no persigue el castigo, sino evitar el error. Es *satisfactoria* de clientes y agentes al aspirar al trabajo bien hecho pero sin buscar un perfeccionismo rígido, sino consensuado a través del diseño de las normas de cada empresa. Es *ecológica* porque una de sus facetas persigue la protección de la calidad medioambiental. De hecho, los certificados y los premios de calidad otorgados contemplan medidas como reciclaje y reducción de contaminación e impactos sociales y medioambientales, entre otras.

3. 3. Desafío: reposicionamiento del servicio como forma de reintermediación

El perfil del agente de viajes, en la medida en que se inclina hacia el consumidor en una relación comercial y no exclusivamente de distribuidor, adquiere características predominantes de consultor.

La actuación de consultoría implica agregación de la responsabilidad direccional de la propia consultoría prestada en las relaciones con los consumidores.

Para Oliveira (2011), considerando que el consultor “es una persona que está en la posición de tener alguna influencia sobre el individuo, un grupo o una organización, aunque sin poder directo para producir mudanzas o programas de implementación” (p. 51), se infiere que está delante de un nuevo mercado de viajes a ser rediseñado por él mismo en unión con las agencias de viajes y, comercialmente, con los proveedores.

Colocero (2000) hace un análisis comparativo entre la acción actual de los agentes de viajes donde evidencia los trabajos de Thomas Cook, inglés reconocido mundialmente como primer profesional en ejercer la función de agente de viajes, que desde 1840, debido a su experiencia profesional, ya vendía información y conocimiento. Y teniendo como telón de fondo el fenómeno de los transportes aéreos que hizo bajar las tarifas y aumentar la competencia, concluye que los agentes deben invertir en conocimiento y no actuar como meros emisores de billetes, pasando así a prestar servicios de consultoría y dejando de ser simples prestadores de servicios para actuar en la negociación de la información y conocimiento.

Así, las personas que reciben todos estos consejos son calificadas de clientes, y el cliente es la persona o las personas sobre la(s) que el consultor quiere influenciar, sin ejercer control directo.

Oliveira (2011) dice que “la meta o producto final en cualquier actividad de consultoría es denominada intervención” (p. 62). Las intervenciones acontecen de dos maneras:

- El primer tipo de intervención es cualquier cambio en la organización en la línea de producción o distribución de naturaleza política o de procedimientos; p. ej., un nuevo paquete turístico o un nuevo proceso administrativo.
- El segundo tipo de intervención tiene como resultado final el “caso de que una persona o muchas personas en la empresa aprenden algo nuevo [...], cómo involucrar más directamente a las personas en su negocio o cómo llevar mejor las valoraciones de su producto”.

En sentido más amplio, el término intervención describe cualquier acción adoptada en relación a un sistema. Así, en la acción funcional del agente de viajes que asume el papel de consolidador entre los clientes, la empresa y los proveedores, apoyando al cliente y orientándole acerca de cómo y cuándo viajar, se están utilizando las intervenciones para atender sus expectativas.

Según Block (1991), “las expresiones trabajo de gerencia y trabajo de consultoría son intercambiables, reflejan la convicción de que las personas que ejecutan estas tareas precisan realmente de habilidades de consultoría para ser eficaces independientemente de su campo de especialización técnica en turismo o en varios segmentos” (p. 35).

Hay tres tipos de habilidades que son necesarias para hacer un buen trabajo: habilidades técnicas, habilidades interpersonales y de consultoría (Oliveira, 1996):

a) Habilidades interpersonales

Para tratar con personas, es preciso tener algunas habilidades interpersonales, tales como capacidad de transformar ideas en palabras, oír, dar apoyo o discrepar de una forma razonable, que pueda básicamente mantener una relación. De la misma forma, las habilidades interpersonales son necesarias para una consultoría eficaz.

b) Habilidades técnicas

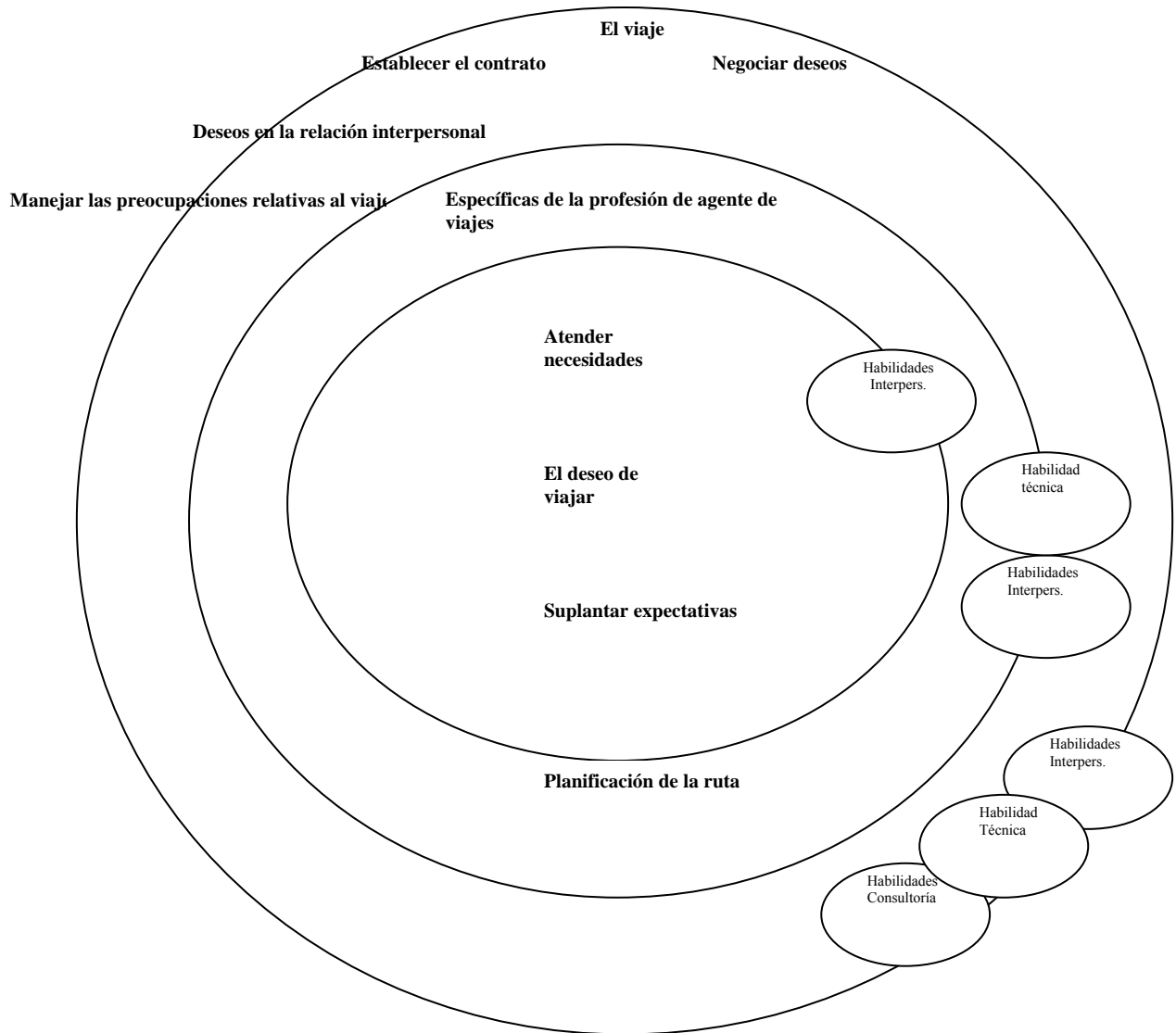
Primeramente, el agente o consultor de viajes debe saber de lo que está hablando el otro. Precisa ser especialista en el asunto. La especialización técnica es una condición mínima para que las personas busquen su asesoría.

c) Habilidades de consultoría

Es todo acto de consultoría, orientación o asesoramiento. Prestar una consultoría habilidosa es ser competente en la realización de cada uno de los momentos de la ejecución del servicio contratado.

Examinando el Gráfico 3, se pueden vislumbrar algunas de las habilidades y de los tópicos cubiertos en cada uno de los pasos de consultoría. En esa figura, denominada de *input*, los pasos están agrupados en aquellos que llamamos de eventos preliminares (el deseo del viaje) y del evento principal (el viaje). Los eventos preliminares son los contactos iniciales, las reuniones de planeamiento, la recopilación de datos y la ejecución del viaje hasta su postventa — *feedback*.

Gráfico 3: Habilidades y aspectos de un proceso de consultoría de viajes desarrollado por el profesional agente de viajes



Fuente: Elaboración propia basada en Oliveira (2011).

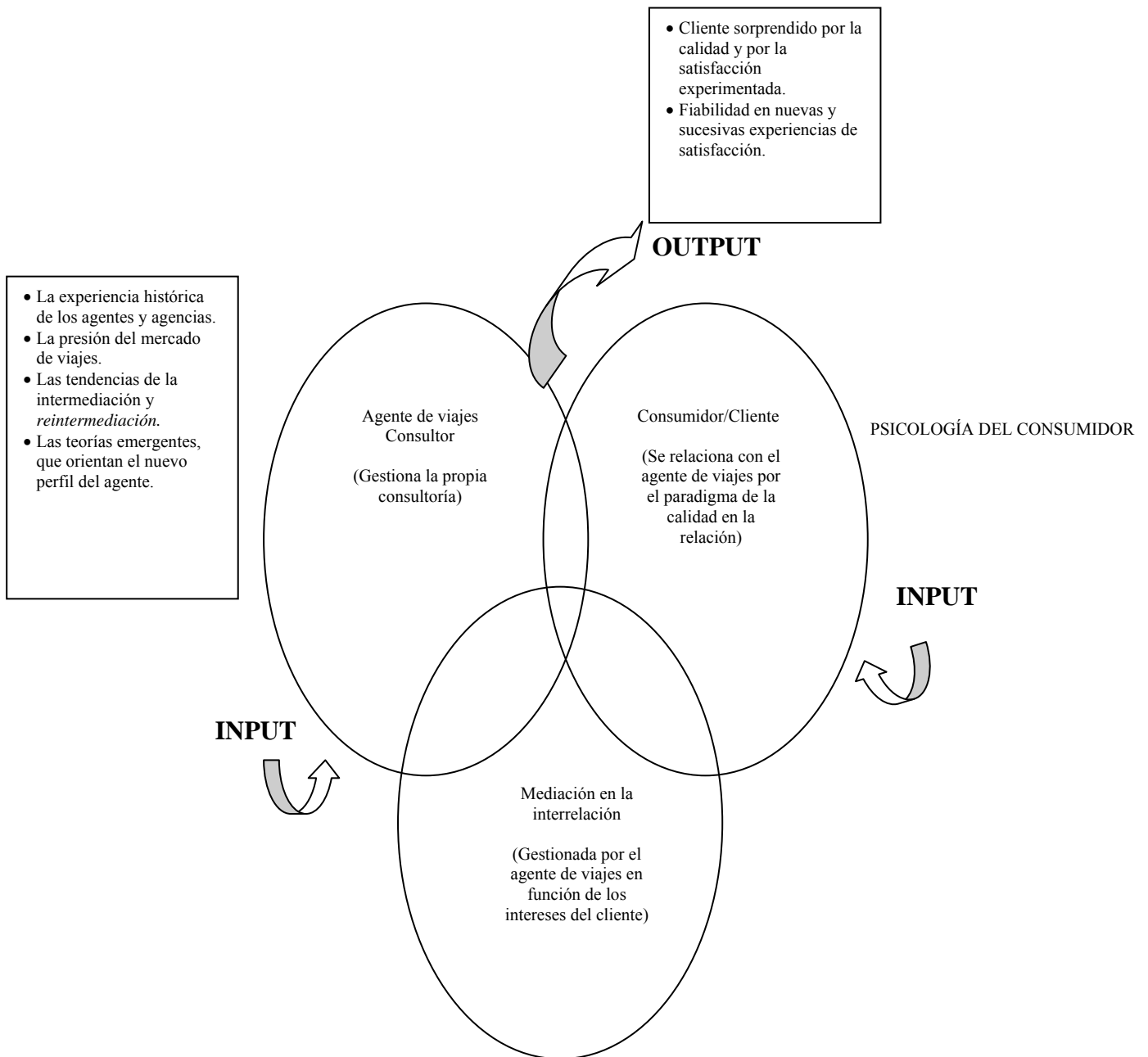
La consolidación del perfil de consultor del agente de viajes por la gerencia de la propia consultoría en la relación con el consumidor es una interpretación sistémica de las relaciones desarrolladas en el proceso de asesoramiento. Este asesoramiento de viajes por el agente es el punto de referencia, considerándose que en el sistema de turismo —llamado Sistur por Beni (1998)— es posible realizar análisis interdisciplinarios puntuales cuando sean identificadas sus características

básicas, que se convierten en elementos del sistema. Es lo que se pretende desarrollar en la figura anterior, relacionando y caracterizando el agente de viajes y sus relaciones de asesoramiento así como las relativas al perfil de dicho agente en las relaciones entre los elementos considerados:

- 1) Agente de viajes y consumidores;
- 2) Agente de viajes y la interrelación mediada;
- 3) Interrelación mediada y el consumidor.

La motivación para el *reposicionamiento* del servicio del agente de viajes y turismo, como consultor, tiene dos lados que se complementan como podemos observar en el Gráfico 4.

Gráfico 4: Idea-Fuerza del reposicionamiento del servicio del agente de viajes como consultor



Fuente: Elaboración propia basada en Oliveira (2011).

1) De un lado: un presente desestructurado

La frustración inicial, durante el período de la *desintermediación*, con el surgimiento de nuevos medios de distribución, tiende a ser el estímulo para la revisión de una profesión tradicionalmente establecida y despreocupada por su modernización, pues, hasta entonces, las fuerzas económicas y del mercado prácticamente no ejercían presión sobre los resultados de las agencias de viajes dada la reserva de negocio que existía.

En el caso de la necesidad de cambio en el perfil del agente, esta tendencia será positiva en la medida en que se involucran las agencias en esta nueva cultura del *reposicionamiento de* la prestación de servicios.

Las agencias de viajes se enfrentan en la actualidad a una dura crisis, lo que afecta directamente a la rentabilidad de sus negocios. Por varios factores, esta crisis ha hecho que las empresas y sus profesionales se replanteen el servicio ofrecido en el mercado: por la gran proliferación de intermediarios que ofrecen los mismos productos con rapidez y confort; por la competencia, muchas veces desleal, entre ellas, o el exagerado número de pasajeros que reclaman, cada día, mejores servicios y precios más bajos; y por la compra por Internet, directamente con el propósito de desarticular la intermediación de la distribución del producto. Además de todas estas modificaciones del mercado se enfrentan, aún, con la reducción de las comisiones pagadas a los agentes de viajes por las compañías aéreas, disminuyendo aún más la facturación de las empresas,

que muchas veces tenían su fuerza de ventas volcada en las cuentas comerciales.

Esta nueva realidad viene obligando al agente de viajes y turismo a procurar su *reposicionamiento* incluyendo la intermediación de viajes como renglón estratégico en la función de sus servicios.

2) De otro lado: un futuro potencial

Al contrario de lo que se podría suponer en el momento de la *desintermediación*, el fenómeno tiende a contribuir a la consolidación e interdependencia del agente de viajes como profesional autónomo en el mercado de viajes, con las ventajas inherentes a las leyes de mercado.

Respecto a los cambios estructurales que deberían emprender las agencias, está la administración de ellas, la especialización del personal, pasando por la tecnificación inevitable de la propia empresa. Internet y su uso como herramienta de ayuda en la prestación de informaciones y confección de rutas o mismo en la venta interactiva, agrega valores e ingresos a los servicios.

La retribución de los servicios por cobro de honorarios fue una salida encontrada por la Sociedad Americana de Agentes de Viajes, que lanzó una campaña en 1999, en los Estados Unidos, dirigida al consumidor

final, que demostraba la diferencia que existe entre el servicio de ventas de los transportistas y lo que es ofrecido por las agencias de viajes.

Proclamó la campaña con el desafío del “talento de aire”, que incitaba a los viajeros a que pidiesen al personal de las líneas aéreas todo aquello que solicitaban a una agencia de viajes; a empezar a dar información acerca de las tarifas de otras empresas aéreas, los horarios de ellas, sus servicios de bordo y la cantidad de equipaje permitida. Se supone que el representante de la compañía aérea debe conocer todas estas informaciones acerca de su competencia, y se pide que el usuario continúe demandando servicios complementarios para su viaje, como la indicación y reserva de un buen hotel, reservas de localidades en espectáculos, consejos sobre los mejores locales de compra e incluso se solicita un número de teléfono o un *e-mail* para que él pueda comunicarse en caso de que surja algún imprevisto durante el viaje. Con este argumento tan contundente, los intermediarios demuestran al público que, para las compañías aéreas, los usuarios son simplemente pasajeros respecto a los cuales sólo interesa la venta y el transporte, mientras que las agencias de viajes están a favor del cliente que consulta y usa una variedad de servicios. Para eso, el agente de viajes debe poner en práctica toda su experiencia, eligiendo lo que es más conveniente para el viajero: vuelos y conexiones, programas, tasas, hoteles, atracciones del destino, seguro de viaje y otros servicios complementarios. ¿Quién podrá negar que el valor tangible sumado al producto turístico sea obtenido en la agencia? ¿Quién negaría, en última instancia, al intermediario agencia de viajes, una

retribución justa para poner sus conocimientos a disposición de las necesidades de los usuarios? Actualmente, aconsejar, asesorar a este viajero a cambio de la cobranza de una tasa (*fee*), tiene un valor añadido por los beneficios comporta todo el proceso de atención y asistencia a este usuario. La retribución por los servicios prestados es una de las pocas medidas compensatorias para la reducción en las comisiones.

Los acuerdos entre las agencias para establecer alianzas con el fin de mejorar el poder de negociación frente a los grandes proveedores de servicios turísticos, también reposiciona una nueva manera de vender, así como la fuerte presencia de Internet como herramienta de ayuda.

Una reserva efectuada vía Internet cuesta, de acuerdo con la AEDAVE, entre ocho y dieciséis euros menos que el valor de una reserva efectuada en una agencia de viajes y turismo. Esperar que las agencias sobrevivan de la retribución a través de las comisiones de los proveedores no será una realidad en los próximos tiempos.

En suma, el sector turístico en general y el subsector de las agencias de viajes en particular han estado atravesando en los últimos años una situación bastante compleja y delicada en la cual confluyen la vigente crisis económica y una serie de importantes fenómenos o tendencias específicos que han sido caracterizados anteriormente en este capítulo.

En este sentido, en primer lugar hay que señalar que la competitividad y las reglas de juego de las agencias han sufrido un cambio notable tras la introducción de Internet y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas a las funciones de intermediación a través de los Sistemas Globales de Reservas (GDS), fenómenos que han coincidido con la desregulación del transporte aéreo así como la reducción de las comisiones abonadas por las aerolíneas a las agencias de viajes.

Además, cabe destacar el alto dinamismo que confiere este sector la presencia de algunas tendencias tales como la fusión de agencias, la creación de redes como forma de supervivencia en el mercado, el surgimiento de las revolucionarias agencias virtuales o el desafío de reposicionar el servicio como forma de reintermediación; y, dados, por un lado, las mayores exigencias de calidad por parte de los consumidores y, por otro, el aumento de la competencia, se derivan importantes cambios en el perfil requerido del profesional agente de viajes y turismo y, unido a éstos, se ha desarrollado un proceso de creación de nuevas estrategias y herramientas de gestión.

Ante esta situación, ya apuntada en esta tesis, las agencias de viajes minoristas deben analizar en profundidad el mercado y sus diferentes segmentos para determinar las posibles alternativas de actuación.

En este contexto, el objetivo general de este estudio es corroborar en qué medida han repercutido dichos fenómenos, tendencias y desafíos sobre las agencias de viajes y turismo minoristas en las principales ciudades de la provincia de A Coruña.

Más concretamente, para el planteamiento del análisis realizado en nuestra tesis doctoral, se hace necesario determinar algunas hipótesis que se pretenden contrastar a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación, que son las siguientes:

- El sector turístico y, en particular, las agencias de viajes minoristas se han visto influenciados por los acontecimientos internacionales y el mayor uso de las nuevas tecnologías, lo que requirió una reestructuración del sector.
- El sector de las agencias de viajes y turismo minoristas están de acuerdo en la aplicación de los *fees* en los servicios.
- Las *webs* especializadas en viajes son una amenaza para las agencias de viajes minoristas.
- El futuro de las agencias de viajes minoristas depende de una postura de vanguardia, estratégica, dinámica y pro-activa, que apuesta por la colaboración entre las distintas agencias (asociacionismo), la atención a la calidad en el servicio, la adecuada formación del personal y la internacionalización, todo ello dentro de un marco donde el sector público desempeña un papel impulsor.
- La verdadera ventaja competitiva de las agencias de viaje minoristas frente a las nuevas tendencias es su conversión en asesores especializados en solucionar los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes a través de la transmisión de confianza y el contacto directo con los mismos.
- El perfil requerido para un buen profesional agente de viajes minorista es un amplio conocimiento de los productos y destinos que ofrece y

capacidad de solucionar los problemas y necesidades de sus clientes con el fin de brindar a éstos un producto a medida y específico.

A lo largo del trabajo se tratará de contrastar empíricamente estas hipótesis, en función de la información que se ha recogido *ad hoc* a través de entrevistas personales y una serie de fuentes de datos que se han consultado, según se detalla en el capítulo IV.

Capítulo IV: Metodología

Como ya se indicó en un capítulo anterior, el subsector de las agencias de viajes ha experimentado en los últimos años una situación bastante compleja donde se combinan la crisis económica desencadenada en 2007 y una serie de importantes fenómenos o tendencias específicos que han sido detallados en esta tesis doctoral.

A este respecto, se puede señalar que la competitividad y los patrones de actuación de las agencias de viajes han variado considerablemente tras la introducción de Internet y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas a las funciones de intermediación a través de los Sistemas Globales de Reservas (GDS), fenómenos que han coincidido con la desregulación del transporte aéreo así como la reducción de las comisiones abonadas por las aerolíneas a las agencias de viajes.

Además, cabe subrayar el alto dinamismo que confiere este sector la presencia de algunas tendencias tales como la fusión de agencias, la creación de redes como forma de supervivencia en el mercado, el surgimiento de las revolucionarias agencias virtuales o el desafío de reposicionar el servicio como forma de reintermediación. Asimismo, dados, por un lado, las mayores exigencias de calidad por parte de los consumidores y, por otro, el aumento de la competencia, se derivan importantes cambios en el perfil requerido del profesional agente de viajes y, unido a éstos, se ha desarrollado un proceso de creación de nuevas estrategias y herramientas de gestión.

En este contexto, el objetivo específico de este estudio es corroborar en qué medida han repercutido dichos fenómenos, tendencias y desafíos sobre las agencias de viajes y turismo minoristas en las principales ciudades de la provincia de A Coruña.

4. 1. Hipótesis

Esta tesis doctoral pretende contrastar que, independientemente de la localización, de que pertenezcan o no a una franquicia, de su antigüedad en el mercado o de su grado de calidad, se verifican las siguientes hipótesis, para el caso objeto de estudio:

- El sector turístico y, en particular, las agencias de viajes minoristas se han visto influenciados por los acontecimientos internacionales y el mayor uso de las nuevas tecnologías, lo que requirió una reestructuración del sector.
- El sector de las agencias de viajes y turismo minoristas están de acuerdo en la aplicación de los *fees* en los servicios.
- Las *webs* especializadas en viajes son una amenaza para las agencias de viajes minoristas.
- El futuro de las agencias de viajes minoristas depende de una postura de vanguardia, estratégica, dinámica y pro-activa, que apuesta por la colaboración entre las distintas agencias (asociacionismo), la atención a la calidad en el servicio, la adecuada formación del personal y la internacionalización, todo ello dentro de un marco donde el sector público desempeña un papel impulsor.

- La verdadera ventaja competitiva de las agencias de viaje minoristas frente a las nuevas tendencias es su conversión en asesores especializados en solucionar los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes a través de la transmisión de confianza y el contacto directo con los mismos.
- El perfil requerido para un buen profesional agente de viajes minorista es un amplio conocimiento de los productos y destinos que ofrece y capacidad de solucionar los problemas y necesidades de sus clientes con el fin de brindar a éstos un producto a medida y específico.

4. 2. Diseño de la investigación: técnica de recogida de datos, unidad de análisis, universo y muestra

En la presente tesis doctoral se utiliza como metodología de investigación la encuesta personal o entrevista cara a cara llevada a cabo por la propia doctoranda en los establecimientos de viajes incluidos en la muestra, utilizando un cuestionario estandarizado de preguntas cerradas. Esto último significa que el entrevistado disponía de una serie de posibles respuestas (preestablecidas por la investigadora) entre las que debía elegir la que considerase más apropiada.

A continuación se abordan de forma pormenorizada los elementos constituyentes de nuestra encuesta: unidad de análisis, universo y muestra.

En nuestro caso la unidad de análisis está constituida por todas y cada una de las agencias de viajes sitas en las ciudades y áreas metropolitanas de A Coruña,

Ferrol y Santiago de Compostela. Por consiguiente, cada una de ellas, individualmente considerada, será el objeto al que se refieren las propiedades estudiadas en la investigación empírica.

El universo²⁰ inicial en este caso consta de un total de 134 agencias de viajes (véase Anexo I), distribuidas de acuerdo a lo señalado en la Tabla 1, donde se establecen dos estratos: agencias pertenecientes a franquicias y agencias no integradas en ninguna franquicia. Para minimizar la posibilidad de errores sistemáticos²¹ tales como el *error de cobertura o error por omisión* –debido a que la lista de la población de la que extraemos los casos de la muestra no sea completa y excluya a una parte de los sujetos– se optó por combinar la utilización de varias fuentes a efectos de elaborar un listado de todas las unidades de análisis. Concretamente, dichas fuentes fueron: la base de datos de agencias de viajes recogida en la web de Turgalicia (www.turgalicia.es), la guía telefónica (*Páginas Amarillas*) y el listado perteneciente a la AGAVE (Asociación Gallega de Agencias de Viajes).

Tabla 1: Universo inicial de la encuesta

<i>Ciudades y Áreas metropolitanas</i>	<i>Nº agencias</i>		
	Franquicias	No franquicias	Total
A Coruña	22	31	53
Ferrol	17	9	26
Santiago de Compostela	23	32	55
TOTAL	62	72	134

²⁰ Algunos autores distinguen entre “universo” y “población”: con el primer término se designa un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar, y con el segundo un conjunto de números obtenidos midiendo y contando ciertas características de los mismos. Nosotros, como Ander-Egg (1995), preferimos utilizar como equivalentes ambos términos.

²¹ Para una explicación más detallada de los diferentes tipos de errores muestrales, puede consultarse, por ejemplo, Ander-Egg (1995).

En el transcurrir del trabajo de campo pudimos detectar que algunas de las agencias de viajes y turismo minoristas de la provincia de A Coruña constaban como cerradas. Por lo que podemos así señalar como universo de trabajo final de la encuesta el reflejado en la Tabla 2.

Tabla 2: Universo final de la encuesta

<i>Ciudades y Áreas metropolitanas</i>	<i>Nº agencias</i>		
	Franquicias	No franquicias	Total
A Coruña	14	27	41
Ferrol	14	7	21
Santiago de Compostela	16	31	47
TOTAL	44	65	109

Además pudimos observar la falta de interés por parte de los responsables de algunas agencias de viajes en contestar las preguntas, pero eso no impidió que la entrevistadora obtuviese información relevante acerca de las mismas, como por ejemplo que ninguna de las agencias formaba parte de una franquicia o que tampoco ninguna de ellas disponía de certificación de calidad. Podemos cuantificar las agencias de viajes y turismo minoristas de la provincia de A Coruña que no contestaron el cuestionario de la siguiente manera: 2 agencias en A Coruña, 1 agencia en Ferrol y 4 agencias en Santiago de Compostela. Todos estos establecimientos no estaban integrados en franquicias.

Dado que las agencias de viajes pertenecientes a franquicias no presentan entre sí ninguna diferencia relevante en cuanto a los objetivos de la presente investigación, a efectos muestrales se decidió mantener tan sólo un establecimiento representativo de cada franquicia (elegido aleatoriamente entre el conjunto de agencias pertenecientes a una misma franquicia) y prescindir del resto. En el caso de

las agencias no integradas en ninguna franquicia, se incluyeron todas en la muestra. Aplicamos, pues, un criterio de estratificación no proporcional, es decir, en la muestra unos estratos tienen una representación mayor (en este caso, las agencias no integradas en franquicias) que otros (aquí las agencias pertenecientes a franquicias)²². En resumen, en este estudio la muestra inicial responde a la composición reflejada en la Tabla 3.

Tabla 3: Muestra inicial de la encuesta

<i>Ciudades y Áreas metropolitanas</i>	<i>Nº agencias</i>		
	Franquicias	No franquicias	Total
A Coruña	13	31	44
Ferrol	7	9	16
Santiago de Compostela	14	32	46
TOTAL	34	72	106

Durante el trabajo de campo, como se ha indicado anteriormente, varios establecimientos no quisieron colaborar participando en la realización de las correspondientes entrevistas, de modo que la muestra final (muestra efectiva) quedó establecida según indica la Tabla 4.

Tabla 4: Muestra final de la encuesta

<i>Ciudades y Áreas metropolitanas</i>	<i>Nº agencias</i>		
	Franquicias	No franquicias	Total
A Coruña	5	23	28
Ferrol	4	5	9
Santiago de Compostela	5	25	30
TOTAL	14	53	67

²² Como la muestra total no reproduce la composición de la población, en la fase de análisis de los datos nos vimos obligados a realizar una operación de *ponderación* para restablecer la composición correcta de la población dentro de la muestra.

A partir de los datos anteriores, se concluye que hubo un porcentaje de no-respuesta del 9,46%, que es bastante bajo²³, lo que confiere una gran fiabilidad a los resultados obtenidos a partir de la muestra efectiva utilizada en esta investigación.

Además, dada la forma de selección muestral, la muestra coincide prácticamente con la población objeto de estudio²⁴. Por tanto, en el trabajo empírico abordado en esta tesis doctoral el *error de muestreo* debería ser inapreciable. La muestra está caracterizada por una gran representatividad, puede decirse que casi absoluta.

4. 3. Variables

Como apunta Cea (2001), las hipótesis planteadas en un trabajo de investigación contienen conceptos que determinan lo que debe analizarse, y para ello las hipótesis han de traducirse en variables empíricas o indicadores. A este proceso se le suele denominar *operacionalización de conceptos teóricos*, la cual constituye una fase intermedia que vincula la formulación teórica del problema con la medición de las variables relevantes.

En el presente trabajo de investigación, todas las variables consideradas han sido medidas con referencia a un mismo momento temporal, de modo que sus valores sólo varían entre las unidades de análisis. Es decir, nuestro estudio es

²³ A efectos comparativos, Schuman y Presser (1981) señalan una tasa en torno al 25% para las entrevistas cara a cara en EE. UU.

²⁴ La fracción de muestreo (porcentaje que representa la muestra respecto al universo) vale en nuestro caso: $(67/109) \cdot 100 = 61,47$. Equivalentemente, el coeficiente de elevación (veces que la muestra está contenida en el universo) es igual a $109/67 = 1,63$.

transversal o sincrónico, como sucede en la mayoría de los casos en el ámbito de las Ciencias Sociales.

Respecto a la tipología de las variables, usamos de todas las clases posibles: nominales (p. ej., *Localidad*), ordinales (p. ej., *Nivel de estudios*) y cardinales (p. ej., *Edad*).

En la Tabla 5 se señalan todas las variables definidas de cara a contrastar las distintas hipótesis planteadas en este trabajo de investigación.

La forma concreta en que se midió cada una de estas variables se explica en el subepígrafe 2.4., una vez comentadas las características del cuestionario.

Tabla 5: Variables consideradas en el estudio

<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Preguntas en el cuestionario</i>
Primera	Uso de nuevas tecnologías	Preguntas 6, 7, 9, 10 y 14
Segunda	Aplicación de <i>fees</i>	Pregunta 13
Tercera	Papel de <i>webs</i> especializadas en viajes	Pregunta 8
Cuarta	Asociacionismo	Preguntas 3, 4 y 11
	Calidad	Pregunta 5 y 14
	Papel del sector público	Pregunta 12
	Formación	Pregunta 14
	Internacionalización	Pregunta 14
Quinta	Motivación	Preguntas 15 y 16
	Especialización	Pregunta 17
Sexta	Habilidades	Pregunta 17
	Actitudes	Pregunta 17
<i>Variables de control</i>	Localización de la agencia de viajes y turismo, pertenencia de la empresa a una cadena/franquicia, antigüedad de la empresa y posesión de certificado de calidad.	Preguntas 1, 2, 3, 4 y 5.

4. 4. Cuestionario

Con el fin de minimizar la posibilidad de *errores de observación* y *errores en el tratamiento de los datos*, para llevar a cabo el estudio empírico de la presente investigación se optó por usar la metodología de encuesta personal o entrevista cara a cara²⁵, llevada a cabo por la propia doctoranda en los establecimientos de viajes incluidos en la muestra, utilizando un cuestionario estandarizado de preguntas

²⁵ Como apunta Cea (2001), ésta es la modalidad de encuesta más practicada hasta ahora en la investigación social. Consiste en la administración del cuestionario mediante entrevista personal, por separado, a cada uno de los individuos seleccionados en la muestra. Es el entrevistador quien formula las preguntas y quien anota las respuestas en el cuestionario. Esta modalidad de entrevista se conoce también con el nombre de “entrevista estructurada cerrada” (Del Rincón *et al.*, 1995).

cerradas. Esto último significa que el entrevistado disponía de una serie de posibles respuestas (preestablecidas por la investigadora) entre las que debía elegir la que considerase más apropiada.

El hecho de decantarnos por la modalidad de pregunta cerrada obedece a una serie de ventajas, apuntadas, entre otros, por Cea (2001) y Corbetta (2007). En este sentido, la pregunta cerrada:

- a) Ofrece el mismo marco de referencia para todos los encuestados.
- b) Estimula el análisis y la reflexión, obliga a vencer la vaguedad y la ambigüedad, ayudando al entrevistado a centrar sus contestaciones, a distinguir opciones que aún están confusas en su mente y que es probable que las expresara de forma poco clara si se le planteara una pregunta abierta.
- c) Facilita el registro y procesamiento informático de las respuestas.

Sin embargo, somos conscientes de que dicho tipo de pregunta tiene también sus limitaciones:

- a) Excluye todas las demás respuestas posibles que el entrevistador no ha previsto.
- b) Las opciones a elegir propuestas por la pregunta cerrada pueden influir en las contestaciones. Las categorías preestablecidas conllevan el riesgo de sugerir la respuesta incluso a quienes no tienen una opinión formada sobre el tema. La pregunta cerrada puede inducir “pseudo-opiniones”, incitar a responder al azar.
- c) Las opciones de respuesta propuestas pueden no tener el mismo significado para todos los sujetos. La pre-codificación de las respuestas que tiene como

fin poder compararlas, puede ser una ilusión si cada individuo les atribuye un significado distinto.

No obstante, los inconvenientes generales que se acaban de apuntar entendemos que se ven muy limitados en el caso que nos ocupa, pues todos los sujetos pertenecen a un mismo sector profesional (agencias de viajes) –conformando, pues, un colectivo presumiblemente bastante homogéneo– y la naturaleza de los contenidos de cuestionario –que obedecen al deseo de contrastar una serie de hipótesis perfectamente predefinidas– hace que sea muy reducida la probabilidad de que, respectivamente, las opciones de respuesta planteadas puedan tener distintas interpretaciones o bien existan lagunas en cuanto a las alternativas de respuesta ofrecidas.

El cuestionario (que aparece recogido en el Anexo II) consta de un total de 21 preguntas, que abarcan todas las tipologías posibles: cuestiones relativas a características sociodemográficas básicas, preguntas relativas a actitudes (opiniones, motivaciones, orientaciones, sentimientos, juicios, valores) y cuestiones relativas a comportamientos (acciones, es decir, lo que el entrevistado dice que hace o ha hecho). El número de preguntas utilizado implica una duración media estimada para cada encuesta de unos cuarenta y cinco minutos, tiempo establecido para un cuestionario estándar en una entrevista cara a cara (Corbetta, 2007)²⁶.

²⁶ Otros autores dan una pauta similar. Así, p. ej., Sudman y Bradburn (1987) apuntan que para temas notorios, las entrevistas personales pueden durar de una hora a hora y media, mientras que Cea (2001) señala que es aconsejable que una entrevista personal no sobrepase la hora, y mejor aún si dura entre 30 y 45 minutos.

En algunos casos se han empleado “baterías de preguntas” (es decir, se han condensado varias cuestiones en una única formulación, en un único bloque), con tres propósitos:

1. Ahorrar espacio (en el cuestionario) y tiempo (de entrevista).
2. Facilitar la comprensión del mecanismo de respuesta (una vez entendido en la primera pregunta, queda entendido para todas las demás).
3. Aumentar la validez de la respuesta, dado que, al contestar a cada pregunta, el entrevistado tiene en cuenta implícitamente las respuestas que ha dado a las otras cuestiones de la batería.

En todas las “baterías” de nuestro cuestionario, las preguntas están formuladas en términos absolutos, es decir cada elemento de la batería es una unidad autónoma, a la que el entrevistado puede responder de forma independiente con respecto a las otras cuestiones.

El cuestionario se ha estructurado, atendiendo a sus contenidos, en tres secciones:

- La Sección 1ª recoge las características generales de la unidad de análisis (agencia), y comprende un total de seis preguntas (de la 1 a la 6, ambas inclusive).
- La Sección 2ª se refiere a la situación y puntos de vista de la unidad informante (persona entrevistada) ante los nuevos retos para las agencias de viajes, y consta de once preguntas (desde la 7 hasta la 17, ambas inclusive).

- Por último, la Sección 3ª versa sobre las características sociolaborales de la unidad informante (persona entrevistada, con un total de 4 preguntas (de la 18 a la 21, ambas inclusive).

En la redacción de las preguntas que integran nuestra encuesta, se han tenido presentes diversos consejos generales establecidos en la literatura sobre cuestionarios (Schuman y Presser, 1981; Converse y Presser, 1986; Fowler, 1995; Sudman *et al.*, 1996; Cea, 2001; Corbetta, 2007; Alvira, 2011) respecto a sencillez en el lenguaje, extensión de las preguntas, etc. Antes de confeccionar el cuestionario definitivo, hubo varios borradores previos, que se ensayaron mediante entrevistas exploratorias preliminares realizadas a familiares, amigos y compañeros de trabajo²⁷, con el fin de comprobar que:

1. Las preguntas tenían sentido, se comprendían y provocaban las respuestas esperadas.
2. La categorización de las respuestas era correcta.
3. La disposición conjunta del cuestionario (su secuencia lógica) era adecuada, y su duración no fatigaba al encuestado.

En cuanto al número de opciones de respuesta, hemos adoptado la recomendación de Sudman y Bradburn (1982), de que no fuesen más de cinco. Asimismo, se ha seguido el consejo de Converse y Presser (1994) en el sentido de que no se proporcionó una alternativa de contestación intermedia en el caso de las preguntas donde sus respuestas estaban expresadas en términos de escala de

²⁷ Sheatsley (1983) señala que no son necesarios más de 12-25 casos para darse cuenta de los puntos débiles de un cuestionario.

intensidad²⁸ (“mucho, bastante, poco, nada”), es decir, las denominadas por Duverger (1962) “preguntas de estimación”.

En otro orden de cosas, ante la eventualidad de problemas de falta de opinión, de preguntas que el entrevistado no se había planteado antes y de presión por dar una respuesta, se le dejó bien claro a los entrevistados que “no sé” era una contestación tan aceptable como las demás, incluyéndola como una de las posibles opciones en aquellas preguntas donde fuese verosímil esta situación. Así se evitan contestaciones al azar o que buscasen la complacencia de la entrevistadora²⁹.

Por otra parte, en aquellas preguntas de carácter más personal, en atención al posible deseo de privacidad por parte del encuestado, se incluyó entre los items de respuesta la opción “No contesta”.

El hecho de que el cuestionario fuese aplicado mediante entrevistas personales, cara a cara, supone un importante valor añadido frente a otras posibilidades, como la entrevista telefónica o la utilización de cuestionarios auto-cumplimentados³⁰:

- La entrevista telefónica presenta algunas ventajas indudables, como el hecho de permitir realizar la encuesta con gran rapidez o el implicar unos costes muy

²⁸ Dichos autores llegan a la evidencia de que si se proporciona una categoría intermedia, el 20% de los encuestados la escogen, pese a no ser ésta la opción que habrían elegido si no se hubiera ofrecido en el enunciado de la pregunta.

²⁹ No obstante, hay que indicar que algunos autores (como Cea, 2001) aconsejan la no inclusión expresa de las opciones “no sabe” / “no contesta” en la pregunta, pues según ellos la experiencia muestra que éstas constituyen opciones de respuesta muy recurridas, cuando el encuestado no quiere pensar o manifestar una respuesta concreta. Este problema se evidencia más en cuestionarios auto-administrados, cuyo cumplimiento se deja al arbitrio del encuestado, circunstancia que no se produce en el caso de esta Tesis Doctoral.

³⁰ Para un análisis detallado de estas dos modalidades de encuesta, puede consultarse p. ej. Bosch y Torrente (1993), Lavrakas (1993) o Mangione (1995).

inferiores, pero supone también unos graves inconvenientes, entre los que destacan tres: (i) al faltar el contacto personal, el entrevistado se sentiría menos implicado en la entrevista y habría, por tanto, más respuestas superficiales, dadas al azar y apresuradas; (ii) también al faltar dicho contacto personal, la relación con el entrevistado se deterioraría más rápido, por lo que la entrevista telefónica debería ser mucho más corta que la entrevista cara a cara (la mitad de larga, aproximadamente), y (iii) la limitación de tiempo disponible obligaría a simplificar mucho las preguntas.

- El cuestionario auto-cumplimentado (es decir, el cuestionario rellenado por el sujeto encuestado sin la presencia de un entrevistador) también supondría una ventaja evidente en cuanto a ahorro de costes, pero daría lugar a dificultades tales como la baja motivación para responder³¹ o procurar hacerlo bien, la posibilidad de que exista sesgo de autoselección de los sujetos que responden³² o la necesidad de limitar considerablemente tanto la extensión del cuestionario como la complejidad de las preguntas planteadas en él.

Además, la circunstancia de que las entrevistas fueran llevadas a cabo por la propia doctoranda³³ también es un punto fuerte de este trabajo empírico, puesto que se evita la disminución de la calidad de la producción de la evidencia empírica, al eliminarse el sesgo existente en las encuestas donde el investigador y el entrevistador

³¹ A menudo, el porcentaje de respuestas está muy por debajo del 50% (Corbetta, 2007).

³² Un ejemplo típico ilustrativo de este tipo de sesgo es el que se produce en el caso de los visitantes de un acontecimiento, donde del público al que se dirige el investigador sólo una pequeña parte devuelve el cuestionario cumplimentado. Esto no sería un problema si los individuos que lo devuelven formaran una muestra aleatoria de la población objeto de estudio (todos los visitantes). Sin embargo, se trata de un segmento particular de esa población, constituido probablemente por las personas motivadas, las que tienen más estudios, quizá las más jóvenes, etc. Por tanto, no sabemos en qué medida los resultados obtenidos serían generalizables a toda la población objeto de estudio.

³³ Para llevar a cabo esta labor de una forma lo más adecuada posible, la investigadora revisó literatura sobre trabajo de campo en general y realización de entrevistas cara a cara en particular. Aparte de otras obras ya citadas a lo largo de este capítulo, cabe apuntar Mertens (2003) y Díaz de Rada (2005).

no coinciden –sesgo que, como es obvio, se ve multiplicado en el caso de que exista un equipo de varios entrevistadores para realizar el trabajo de campo.

4. 5. Descripción de las variables

4. 5. 1. Uso de nuevas tecnologías

Esta variable pretende establecer la importancia que las nuevas tecnologías de la información y telecomunicación (TIC) tienen para la actividad tanto del establecimiento como de la persona entrevistada. En el caso del establecimiento viene recogida en las preguntas 6 y 10, mientras que en el caso del entrevistado está comprendida en las preguntas 7, 9 y 14:

- Las preguntas 6 y 9 se refieren a la dotación de recursos tecnológicos (tanto materiales como inmateriales) de la agencia de viajes.
- La pregunta 7 se interesa por la frecuencia de uso de Internet para la realización de las tareas profesionales del entrevistado y en qué medida tiene relevancia el empleo de Internet para una serie de aspectos de la actividad de la agencia.
- La pregunta 10 indaga sobre el interés de la agencia por impulsar la formación de sus empleados en el uso de TIC.
- Por último, la pregunta 14 se refiere al valor añadido que pueden tener las TIC e introducirse en la nueva economía (Internet) como fuente de ventajas competitivas, frente a otro tipo de estrategias.

4. 5. 2. Aplicación de *fees*

Trata de determinar el grado de aceptación del cobro de retribuciones por el desempeño de funciones asesoras por las agencias de viajes, funciones que de momento se ejercen gratuitamente en España. Se recoge en la pregunta 13.

4. 5. 3. Papel de *webs* especializadas en viajes

Recoge en qué medida las *webs* de compra de servicios turísticos constituyen o bien una amenaza o bien una oportunidad para reposicionarse las agencias de viajes en el mercado. Está implementada en la pregunta 8.

4. 5. 4. Asociacionismo

Se refiere al grado de pertenencia a asociaciones de agencias (pregunta 3) y/o cadenas o franquicias (pregunta 4), así como a la efectividad de los entes asociativos de cara a defender los intereses del sector de agencias minoristas (pregunta 11).

4. 5. 5. Calidad

Mide el grado de implantación de certificaciones de calidad (pregunta 5) así como el papel competitivo de la calidad, considerada tanto desde una perspectiva formal (certificaciones) como informal (importancia de un mejor servicio al cliente) (pregunta 14).

4. 5. 6. Papel del sector público

Trata de evaluar en qué medida la actividad de las agencias de viajes se puede ver dificultada o no por la regulación autonómica a que se ven sometidas. Se plasma en la pregunta 12.

4. 5. 7. Formación

Persigue determinar la importancia de dotarse de personal cualificado de cara a los nuevos retos que plantean las tendencias del mercado actual que afectan a las agencias de viajes minoristas. Está incluida en la pregunta 14.

4. 5. 8. Internacionalización

Pretende analizar en qué medida las agencias minoristas prefieren, de cara al futuro, o bien apostar por el mercado nacional o bien orientarse más hacia el mercado extranjero. Se recoge, al igual que la variable precedente, dentro de la pregunta 14.

4. 5. 9. Motivación

Se refiere al grado de satisfacción del entrevistado con su desarrollo profesional (pregunta 15) y hasta qué punto considera que su trabajo está adecuadamente valorado (pregunta 16).

4. 5. 10. Especialización

Viene dada por el papel de los conocimientos técnicos y la formación de cara a las condiciones que debe reunir un buen profesional de viajes frente a las nuevas tendencias de su sector. Está incluida en la pregunta 17.

4. 5. 11. Habilidades

Persigue determinar la importancia de ciertas aptitudes (capacidad de solucionar problemas y satisfacer necesidades de los clientes, poder de persuasión...) dentro de las características que debería incorporar idealmente un agente de viajes para encarar los nuevos retos en su actividad. Se incluye, como la variable anterior, en la pregunta 17.

4. 5. 12. Actitudes

Pretende evaluar el alcance que diversas actitudes (amabilidad, espíritu de servicio, etc.) pueden tener dentro de los rasgos que podrían caracterizar a un agente de viajes paradigmático para poder abordar los nuevos horizontes que se abren en su sector. Está recogida también en la pregunta 17.

4. 5. 13. Otras variables

Además de las variables relacionadas y comentadas en los subepígrafes anteriores, las cuales tienen un carácter fundamental al estar directamente

relacionadas con las hipótesis planteadas en esta tesis doctoral, se definieron otras variables, que en su gran mayoría se utilizaron de forma auxiliar en el análisis empírico. Dichas variables se listan a continuación, sin comentar su contenido, por ser éste evidente en cada caso:

- Localidad en que radica la agencia de viajes (cabecera del cuestionario).
- Número de empleados de la agencia (pregunta 1).
- Años de actividad de la agencia (pregunta 2).
- Sexo del entrevistado (pregunta 18).
- Edad del entrevistado (pregunta 19).
- Estudios del entrevistado (pregunta 20).
- Categoría laboral del entrevistado (pregunta 21).

4. 6. Trabajo de campo

Las entrevistas se realizaron en el período comprendido entre los días 13 de noviembre y 10 de diciembre de 2013, tanto en horarios de mañana como de tarde, en función de la disponibilidad de los individuos encuestados.

A tal efecto, previamente la propia autora de esta tesis doctoral se puso en contacto con los mismos por vía telefónica, poniéndoles de manifiesto la identidad de la investigadora y los objetivos del estudio, destacándoles la importancia de su colaboración y asegurándoles el anonimato de sus respuestas.

La duración de las entrevistas realizadas fue por término medio de 45 minutos.

4. 7. Técnicas de análisis de los datos

Los registros con los datos recogidos en los cuestionarios utilizados en las respectivas entrevistas fueron trasladados a un fichero de datos de SPSS, para poder procesar y analizar dicha información.

Este análisis se llevó a cabo empleando como instrumentos tablas de contingencia; contrastes de independencia mediante tests chi-cuadrado de Pearson H de Kruskal-Wallis (o, simplemente, prueba de Kruskal-Wallis) y U de Mann-Whitney (también conocida como prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney); y gráficos de barras. Para realizar estas tareas se manejó básicamente el paquete estadístico SPSS; de forma complementaria, se utilizó el programa Gretl en los casos en que hubo que aplicar la corrección de Yates dentro de los tests chi-cuadrado de Pearson.

Previamente a dichas tareas, se tuvo que llevar a cabo un procedimiento de *ponderación* (al que ya se ha aludido con anterioridad) con el que modificamos artificialmente la composición de la muestra para adecuarla a la distribución real de la población³⁴ y así poder realizar inferencias válidas para el conjunto de ésta³⁵. Concretamente, en el contexto de este estudio, mediante este proceso –también conocido como postestratificación– se corrigió la infrarrepresentación de las agencias de viajes integradas en franquicias, aplicando a cada una de las presentes en la muestra un coeficiente que aumentase su peso dentro dicha muestra y viceversa en el

³⁴ Si se hubiese tratado de un estudio basado en un análisis de regresión, resultaría innecesario llevar a cabo el proceso de ponderación aludido, dado que la relación entre las variables no se ve alterada por el hecho de que la composición de la muestra esté distorsionada con respecto a la de la población.

³⁵ Por el contrario, no se precisa de la ponderación cuando se realizan análisis individuales y/o comparativos entre los estratos.

caso de las agencias no pertenecientes a ninguna franquicia. Dicho coeficiente de ponderación es igual a la relación proporción verdadera/proporción observada de la categoría o estrato de pertenencia. Es decir:

$$\begin{aligned} \text{Cp agencias n.i.f.} &= \text{Pp agencias n.i.f.} / \text{Pm agencias n.i.f.} \\ \text{Cp agencias i.f.} &= \text{Pp agencias i. f.} / \text{Pm agencias i.f.} \end{aligned}$$

Donde:

- Cp = Coeficiente de ponderación
Pp = Proporción poblacional
Pm = Proporción muestral
n. i. f. = No integradas en franquicias
i.f. = Integradas en franquicias

La multiplicación de los “pesos” o coeficientes de ponderación por cada una de las estimaciones muestrales de los estratos correspondientes (i. e., agencias n.i.f. y agencias i.f.) permite, así, inferir el valor de los respectivos parámetros poblaciones (es decir, del *universo* de agencias de viajes considerado en este estudio)³⁶.

³⁶ Actualmente, los programas estadísticos, como SPSS, permiten automatizar la ponderación antes de proceder a la tabulación conjunta y posterior análisis de la información obtenida.

Capítulo V: Análisis de los datos de las entrevistas

Una vez explicados en el capítulo anterior los detalles metodológicos de la presente investigación, ahora pasaremos a estudiar secuencialmente todas y cada una de las variables definidas, determinando su posible dependencia con respecto a los siguientes factores:

- Localización de las agencias de viajes (A Coruña, Ferrol o Santiago de Compostela).
- Pertenencia o no a una franquicia.
- Antigüedad de los establecimientos.
- Disposición o no de un certificado de calidad.

Para ello, se utilizarán tests no paramétricos como las pruebas chi cuadrado de Pearson, H de Kruskal-Wallis (o, simplemente, prueba de Kruskal-Wallis) y U de Mann-Whitney (también conocida como prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) que nos permiten estudiar variables categóricas de dos o más grupos y ordinales para poder contrastar la existencia de posibles diferencias entre los grupos de la variable a contrastar y de la variable a comparar.

Terminado este estudio pormenorizado variable por variable, finalizaremos el presente capítulo con una discusión de los resultados obtenidos, contextualizándolos con las hipótesis que se planteó contrastar la presente tesis doctoral.

5. 1. Uso de nuevas tecnologías

En este epígrafe, nos ocuparemos de los siguientes aspectos: implantación y suficiencia de recursos tecnológicos en las agencias de viajes, uso de Internet, inversión en formación en TIC y valor añadido de las TIC y la introducción en la nueva economía como fuente de ventajas competitivas.

5. 1. 1. Recursos tecnológicos en las agencias de viajes: Implantación

A partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 6** del cuestionario, el contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el primer ítem relativo al uso de nuevas tecnologías, en lo que concierne a recursos tecnológicos utilizados en las agencias de viajes, denominado *Implantación EDI* (categorizado en: 1. Lo utiliza, 2. En proyecto y 3. No previsión) y la variable *Localidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 6 y en el Gráfico 5.

Tabla 6: Prueba chi-cuadrado de *Implantación EDI* según *Localidad*

Tabla de contingencia *Implantación EDI* * *Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Implantación EDI	Lo utiliza	Recuento	6	7	9
		Frecuencia esperada	8,5	9,2	4,3
		% dentro de Localidad	23,1%	25,0%	69,2%
	En proyecto	Recuento	5	6	0
		Frecuencia esperada	4,3	4,6	2,1
		% dentro de Localidad	19,2%	21,4%	,0%
	No previsión	Recuento	15	15	4
		Frecuencia esperada	13,2	14,2	6,6
		% dentro de Localidad	57,7%	53,6%	30,8%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,523 ^a	4	,032
Razón de verosimilitudes	11,626	4	,020
Asociación lineal por lineal	4,577	1	,032
N de casos válidos	67		

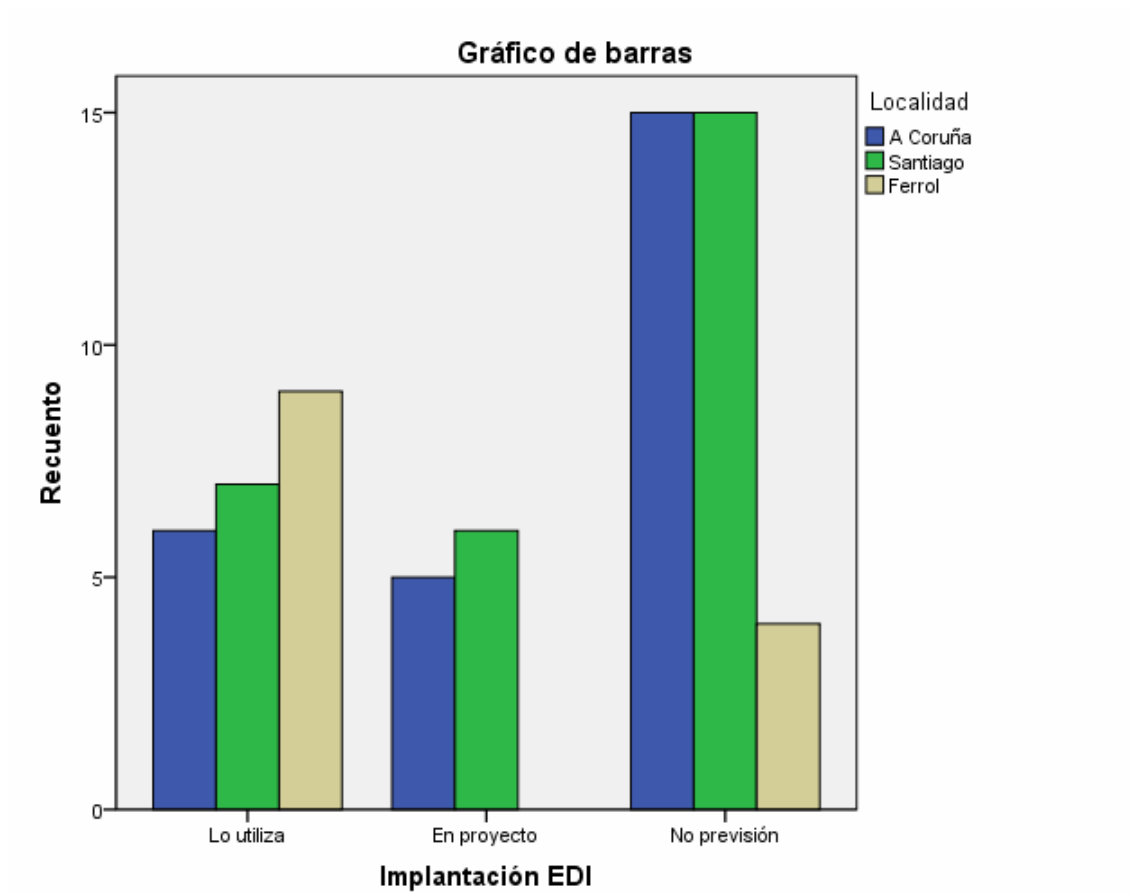
a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,13.

El estadístico de contraste chi-cuadrado de Pearson es significativo para un nivel de confianza del 95% (p-valor = 0,032), lo cual nos llevaría a rechazar la hipótesis nula, permitiendo concluir que hay una relación de dependencia entre la implantación del programa EDI y la localización. No obstante, debe apuntarse que en este caso la validez de dicho test es cuestionable, dado que no cumple la condición de que como máximo el 20% de las categorías tengan frecuencias esperadas menores que 5, aunque sí verifica la de que las frecuencias esperadas para cada categoría sean, como mínimo, iguales a 1. Por ello, sería preferible utilizar el estadístico de Pearson ajustado mediante la corrección de Yates, dado por la fórmula siguiente:

$$\lambda_c = \sum_{i=1}^a \sum_{j=1}^b \frac{(|O_{ij} - T_{ij}| - 0,5)^2}{T_{ij}}$$

Este estadístico sigue también aproximadamente una distribución chi-cuadrado con $(a - 1) \cdot (b - 1)$ grados de libertad (a , $b = n^\circ$ de categorías de las variables, O_{ij} = frecuencias observadas, T_{ij} = frecuencias estimadas). En este caso, la cuantía del mismo sería 7,0940, mientras que el valor crítico al 5% (para un contraste de una cola) valdría 9,4877 y el p-valor, 0,1310. Por tanto, no se podría rechazar la hipótesis nula de inexistencia de una relación entre *Implantación EDI* y *Localidad*.

Gráfico 5: *Implantación EDI* según *Localidad*



El diagrama de barras (Gráfico 5) permite apreciar una frecuencia absoluta más elevada para la categoría “No previsión” de la subvariable *Implantación EDI*, en el caso de A Coruña y Santiago de Compostela, correspondiéndoles valores iguales en

ambos casos. Sin embargo, en términos relativos, cabe destacar la existencia de diferencias significativas entre las distintas ciudades en cuanto la utilización del EDI: ésta oscila entre un 23,1% dentro de la localidad de A Coruña y un 69,2% en Ferrol (Tabla 6).

A continuación, estudiamos la relación entre el segundo ítem relativo al uso de nuevas tecnologías, *Implantación FTP*, y la variable *Localidad* (Tabla 7 y Gráfico 6).

Tabla 7: Prueba chi-cuadrado de *Implantación FTP* según *Localidad*

Tabla de contingencia *Implantación FTP* * *Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Implantación FTP	Lo utiliza	Recuento	1	7	9
		Frecuencia esperada	6,3	7,4	3,3
		% dentro de Localidad	4,0%	24,1%	69,2%
	En proyecto	Recuento	5	7	0
		Frecuencia esperada	4,5	5,2	2,3
		% dentro de Localidad	20,0%	24,1%	,0%
	No previsión	Recuento	19	15	4
		Frecuencia esperada	14,2	16,4	7,4
		% dentro de Localidad	76,0%	51,7%	30,8%

Pruebas de chi-cuadrado

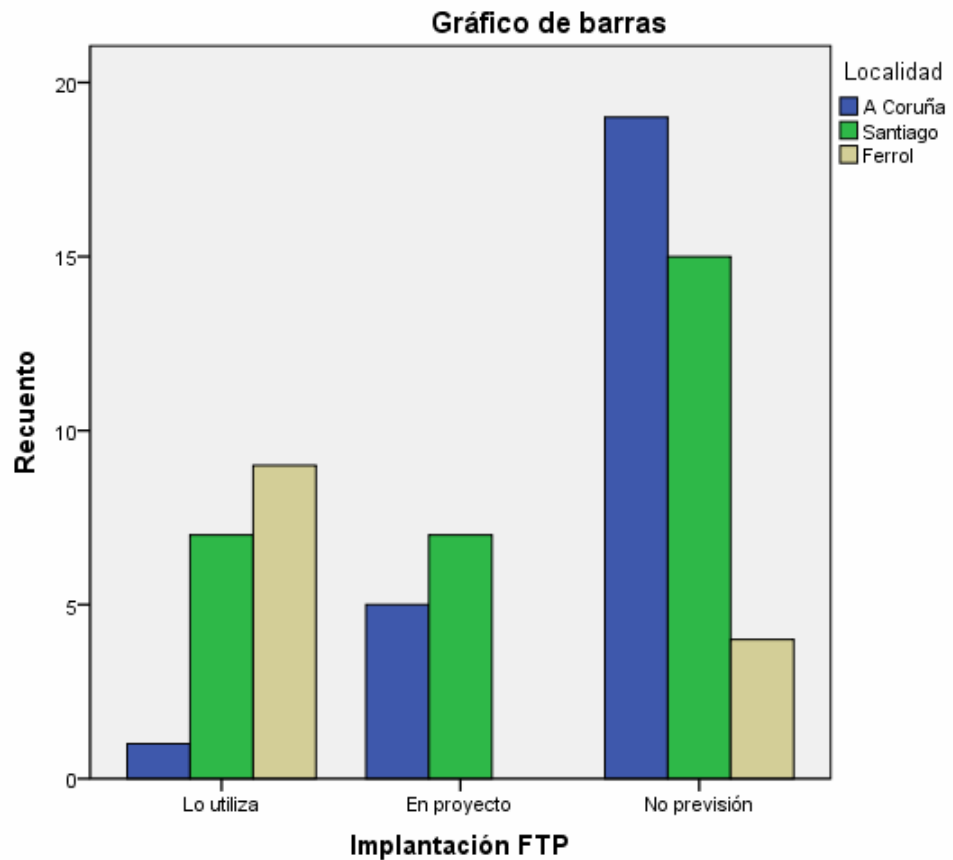
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,700 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	22,420	4	,000
Asociación lineal por lineal	14,073	1	,000
N de casos válidos	67		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,33.

Los datos de frecuencia observadas mostrados en el diagrama de barras permiten observar por un lado que, dentro de la subvariable *Implantación FTP*, domina la categoría “No previsión” y, en dicha categoría, sobresale la ciudad de A Coruña, seguida por Santiago de Compostela; por otro lado, en Ferrol no hay ninguna agencia de viajes que tuviese en proyecto la implantación del FTP. De nuevo, se aprecian notables diferencias entre las distintas ciudades: el grado de uso del FTP oscila entre un 4,0% dentro de la localidad de A Coruña y un 69,2% en Ferrol (Tabla 7).

En la prueba chi-cuadrado acerca de la hipótesis de asociación, el p-valor (0,000) determinaría, en principio, con rotundidad una relación entre las tres categorías de *Implantación FTP* y la localidad de pertenencia. Sin embargo, se vuelve a dar un problema análogo al caso del ítem *Implantación EDI*, razón por la cual debemos aplicar la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 16,0741, muy significativamente (p-valor = 0.0029) mayor que el valor crítico al 5% (9,4877); por tanto, se ratifica la asociación estadística entre *Implantación FTP* y *Localidad*.

Gráfico 6: *Implantación FTP según Localidad*



Seguidamente, llevamos a cabo el análisis de la dependencia entre el tercer ítem del uso de nuevas tecnologías, *Implantación ERP-CRM*, y la variable *Localidad* (Tabla 8 y Gráfico 7).

La prueba chi-cuadrado debe aplicarse con la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 0,8495; por lo tanto, este test de dependencia determina con claridad (p -valor = 0,9317) que no existe una relación de dependencia estadísticamente significativa entre las tres localidades del estudio.

Tabla 8: Prueba chi-cuadrado de *Implantación ERP-CRM según Localidad*

Tabla de contingencia Implantación ERP-CRM * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Implantación ERP-CRM	Lo utiliza	Recuento	11	17	7
		Frecuencia esperada	13,1	15,7	6,3
		% dentro de Localidad	44,0%	56,7%	58,3%
	En proyecto	Recuento	4	2	2
		Frecuencia esperada	3,0	3,6	1,4
		% dentro de Localidad	16,0%	6,7%	16,7%
	No previsión	Recuento	10	11	3
		Frecuencia esperada	9,0	10,7	4,3
		% dentro de Localidad	40,0%	36,7%	25,0%

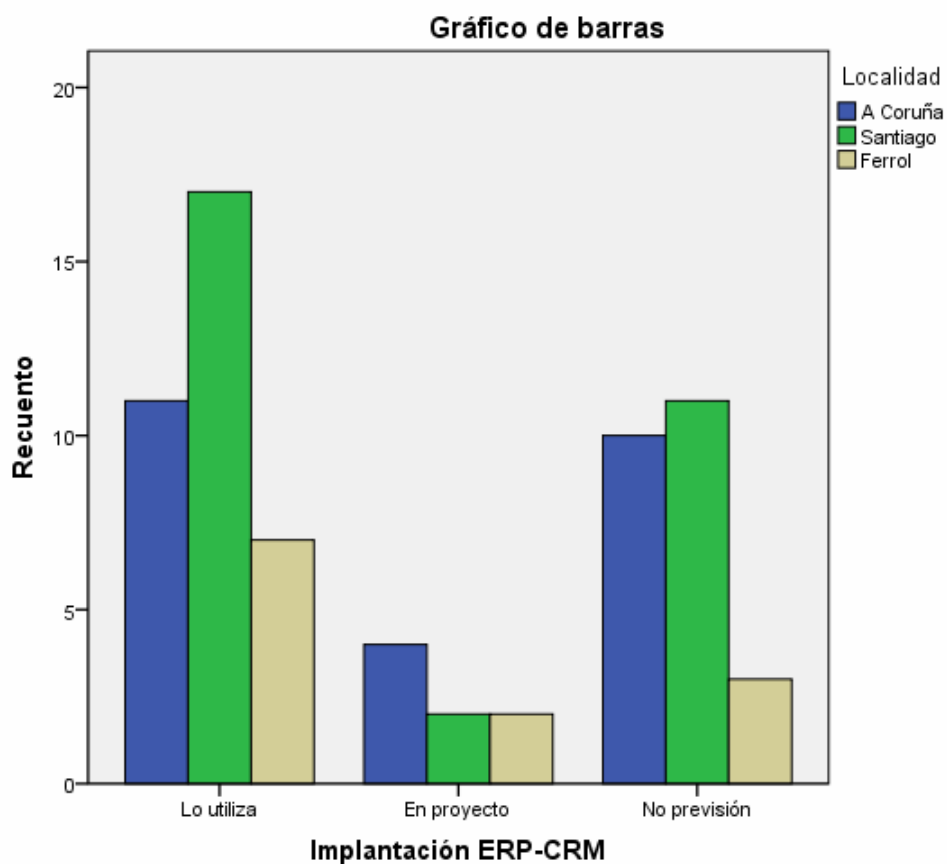
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,311 ^a	4	,679
Razón de verosimilitudes	2,442	4	,655
Asociación lineal por lineal	,882	1	,348
N de casos válidos	67		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,43.

El Gráfico 7 determina que las frecuencias absolutas más elevadas se encuentran en la categoría “Lo utiliza” para la localidad de Santiago de Compostela seguida de A Coruña.

Gráfico 7: *Implantación ERP-CRM según Localidad*



Una vez estudiada la relación entre los distintos ítems de la variable *Uso de nuevas tecnologías* con respecto a la variable *Localización*, pasamos ahora a analizar el comportamiento de la primera con respecto al hecho de si las agencias de viajes en cuestión están o no integradas en una cadena o franquicia.

En primer lugar, realizamos el contraste de la hipótesis de dependencia entre el primer ítem relativo al uso de nuevas tecnologías, es decir, *Implantación EDI*, y la

variable *Pertenencia a cadena/franquicia* (categorizada en 1. Sí, 2. No). Los resultados obtenidos se recogen en la Tabla 9 y en el Gráfico 8³⁷.

Tabla 9: Prueba chi-cuadrado de *Implantación EDI* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia *Implantación EDI* * *Pertenencia a Cadena/Franquicia*

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Implantación EDI	Lo utiliza	Recuento	16	6
		Frecuencia esperada	9,1	12,9
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	57,1%	15,0%
	En proyecto	Recuento	2	9
		Frecuencia esperada	4,5	6,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,1%	22,5%
	No previsión	Recuento	10	25
		Frecuencia esperada	14,4	20,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	35,7%	62,5%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,739 ^a	2	,001
Razón de verosimilitudes	14,047	2	,001
Asociación lineal por lineal	9,618	1	,002
N de casos válidos	68		

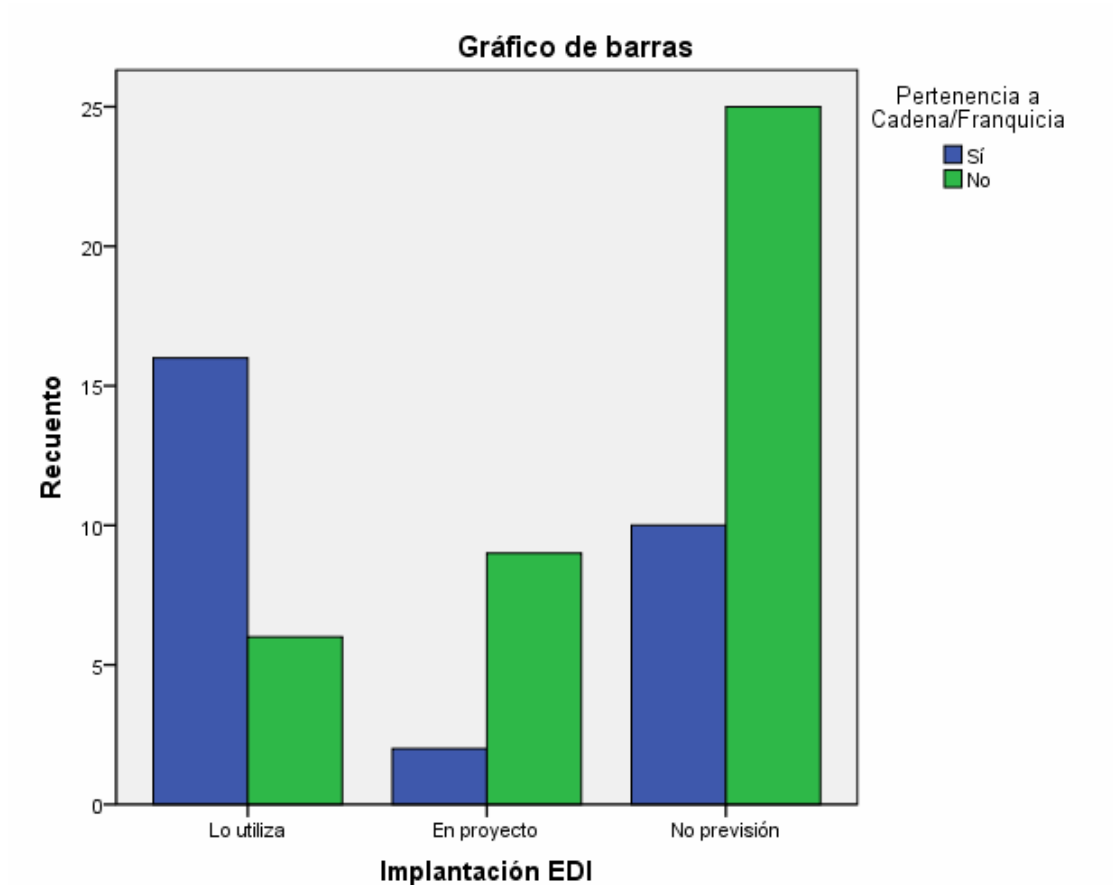
a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,53.

La tabla de contingencia determina que dentro de las agencias de viajes que tienen en proyecto la implantación de EDI, la mayor parte no pertenecen a una cadena/franquicia. Además a través de su diagrama de barras (Gráfico 8) se intuye

³⁷ Como puede observarse, en la Tabla 9 figura 68 como número de casos válidos, en lugar de 67 (tamaño muestral real). El número de casos válidos es diferente del total de la tabla de contingencia debido a que los valores de cada celda han sido redondeados. Este fenómeno se repite posteriormente en otras partes de nuestro análisis, que obviaremos comentar, para no ser reiterativos.

que la categoría “No previsión” de implantar el *Programa EDI* sin duda se relaciona con los establecimientos que no pertenecen a una cadena/franquicia.

Gráfico 8: Implantación EDI según Pertenencia a cadena/franquicia



El test chi-cuadrado confirma que existe una relación de dependencia con un p-valor de 0,001; de modo que podemos asegurar casi con certeza absoluta la asociación entre el hecho de que una agencia de viajes implante un programa EDI y su pertenencia a una cadena/franquicia.

Pasemos ahora a analizar la dependencia entre el segundo ítem del uso de nuevas tecnologías, *Implantación FTP* (transferencia de archivos), y la variable

Pertenencia a cadena/franquicia, según muestra la información recogida en la Tabla 10 y en el Gráfico 9.

Tabla 10: Prueba chi-cuadrado de *Implantación FTP* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia *Implantación FTP* * *Pertenencia a Cadena/Franquicia*

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Implantación FTP	Lo utiliza	Recuento	11	7
		Frecuencia esperada	7,3	10,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	40,7%	17,5%
	En proyecto	Recuento	5	6
		Frecuencia esperada	4,4	6,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	18,5%	15,0%
	No previsión	Recuento	11	27
		Frecuencia esperada	15,3	22,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	40,7%	67,5%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,397 ^a	2	,067
Razón de verosimilitudes	5,400	2	,067
Asociación lineal por lineal	5,316	1	,021
N de casos válidos	67		

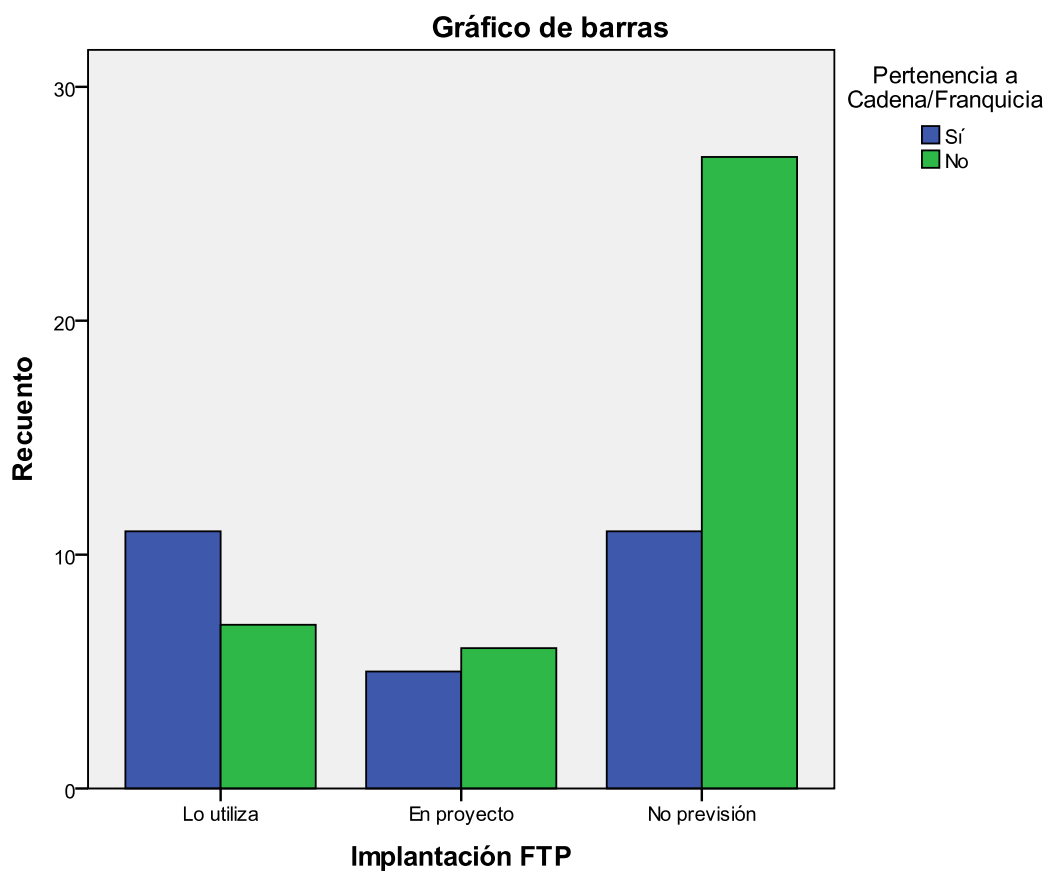
a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,43.

La variable *Implantación FTP* refleja a través de los datos de su tabla de contingencia que las agencias de viajes no pertenecientes a una cadena/franquicia poseen una mayor proporción (67,5%) en la categoría “No previsión” para este programa.

La prueba de independencia de chi-cuadrado nos permite contrastar, a un nivel de significación del 5%, una total ausencia de asociación entre el hecho de pertenecer o

no a una cadena/franquicia y la implantación del FTP. Además, el diagrama de barras nos revela que la frecuencia observada más significativa corresponde a la categoría “No previsión” del programa FTP para el grupo de agencias de viajes no integradas en una cadena/franquicia.

Gráfico 9: Implantación FTP según Pertenencia a cadena/franquicia



A continuación, estudiaremos el papel de la integración o no en una cadena/franquicia, de cara al tercer ítem del uso de nuevas tecnologías, el programa ERP-CRM. La Tabla 11 y el Gráfico 10 recogen la información relevante a este respecto.

Tabla 11: Prueba chi-cuadrado de *Implantación ERP-CRM* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia *Implantación ERP-CRM* * *Pertenencia a Cadena/Franquicia*

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Implantación ERP-CRM	Lo utiliza	Recuento	16	19
		Frecuencia esperada	14,3	20,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	59,3%	48,7%
	En proyecto	Recuento	2	5
		Frecuencia esperada	2,9	4,1
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,4%	12,8%
	No previsión	Recuento	9	15
		Frecuencia esperada	9,8	14,2
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	33,3%	38,5%

Pruebas de chi-cuadrado

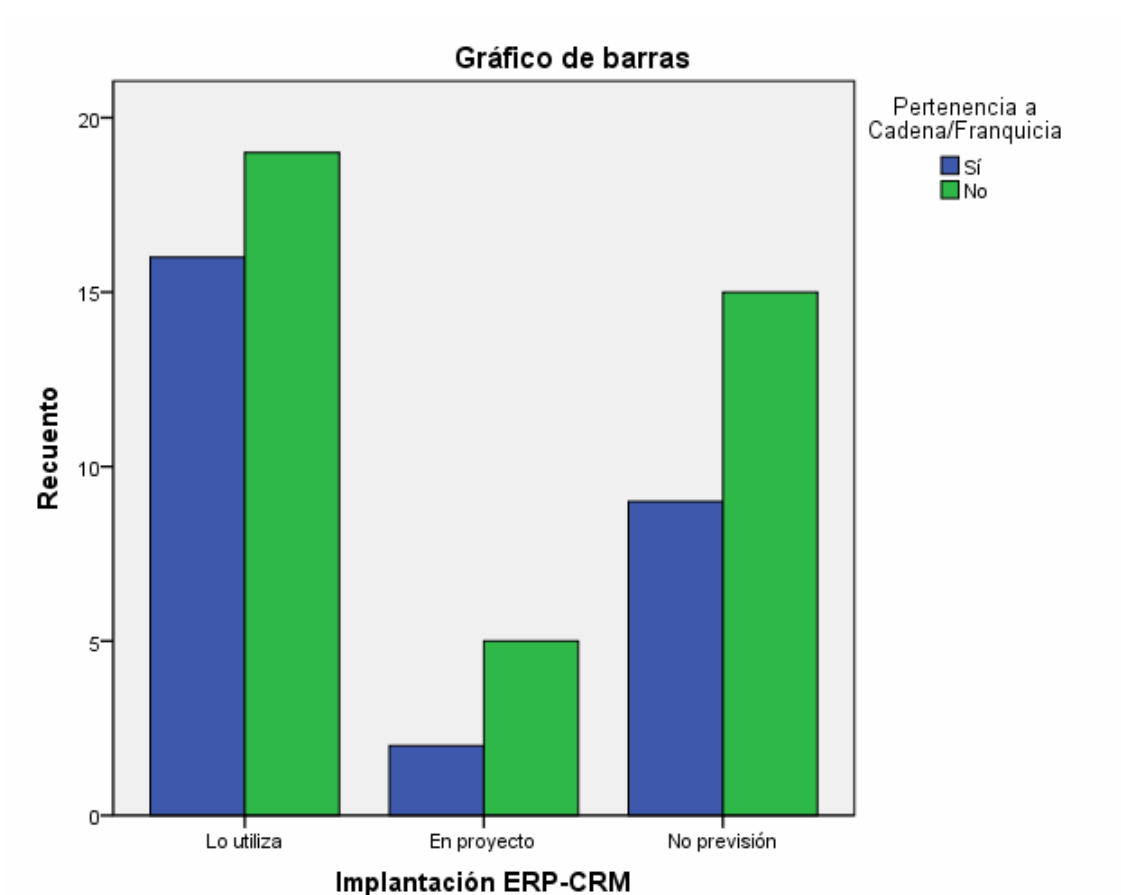
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,890 ^a	2	,641
Razón de verosimilitudes	,908	2	,635
Asociación lineal por lineal	,445	1	,505
N de casos válidos	66		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,86.

Según la tabla de contingencia la utilización del programa ERP-CRM se asocia en un 59,3% con la categoría de pertenencia a una cadena/franquicia, pero la categoría de agencias de viajes no integradas en ninguna de esas dos modalidades es más mayoritaria (12,8% frente a un 7,4%) en cuanto a tener “En proyecto” la implantación de dicho programa.

La prueba chi-cuadrado requiere llevar a cabo la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 0,2800, muy inferior al valor crítico al 5% (5,9915), lo que nos permite no rechazar con gran seguridad (p-valor = 0,8694) la hipótesis de independencia entre las dos variables.

Gráfico 10: *Implantación ERP-CRM según Pertenencia a cadena/franquicia*



Verificamos a través del diagrama de barras que la categoría “Lo utiliza” relacionada con la implantación del Sistema ERP-CRM presenta las frecuencias absolutas más elevadas del gráfico.

Vista ya la relación entre los distintos ítems de la variable *Uso de nuevas tecnologías* con respecto a la variable *Pertenencia a cadena/franquicia*, seguidamente vamos a analizar el comportamiento de la primera con respecto a los *años de actividad* de las agencias de viajes y turismo minoristas en cuestión.

Comenzando por el primer ítem de la primera variable citada en el párrafo anterior, *Implantación EDI*, los datos relevantes se recogen en la Tabla 12 y en el Gráfico 11.

Tabla 12: Prueba chi-cuadrado de *Implantación EDI* según *Años de actividad*

Tabla de contingencia *Implantación EDI* * *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Implantación EDI	Lo utiliza	Recuento	7	9	3	2
		Frecuencia esperada	4,8	6,0	5,1	5,1
		% dentro de Años de actividad	46,7%	47,4%	18,8%	12,5%
	En proyecto	Recuento	1	4	3	3
		Frecuencia esperada	2,5	3,2	2,7	2,7
		% dentro de Años de actividad	6,7%	21,1%	18,8%	18,8%
	No previsión	Recuento	7	6	10	11
		Frecuencia esperada	7,7	9,8	8,2	8,2
		% dentro de Años de actividad	46,7%	31,6%	62,5%	68,8%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,253 ^a	6	,160
Razón de verosimilitudes	10,022	6	,124
Asociación lineal por lineal	5,404	1	,020
N de casos válidos	66		

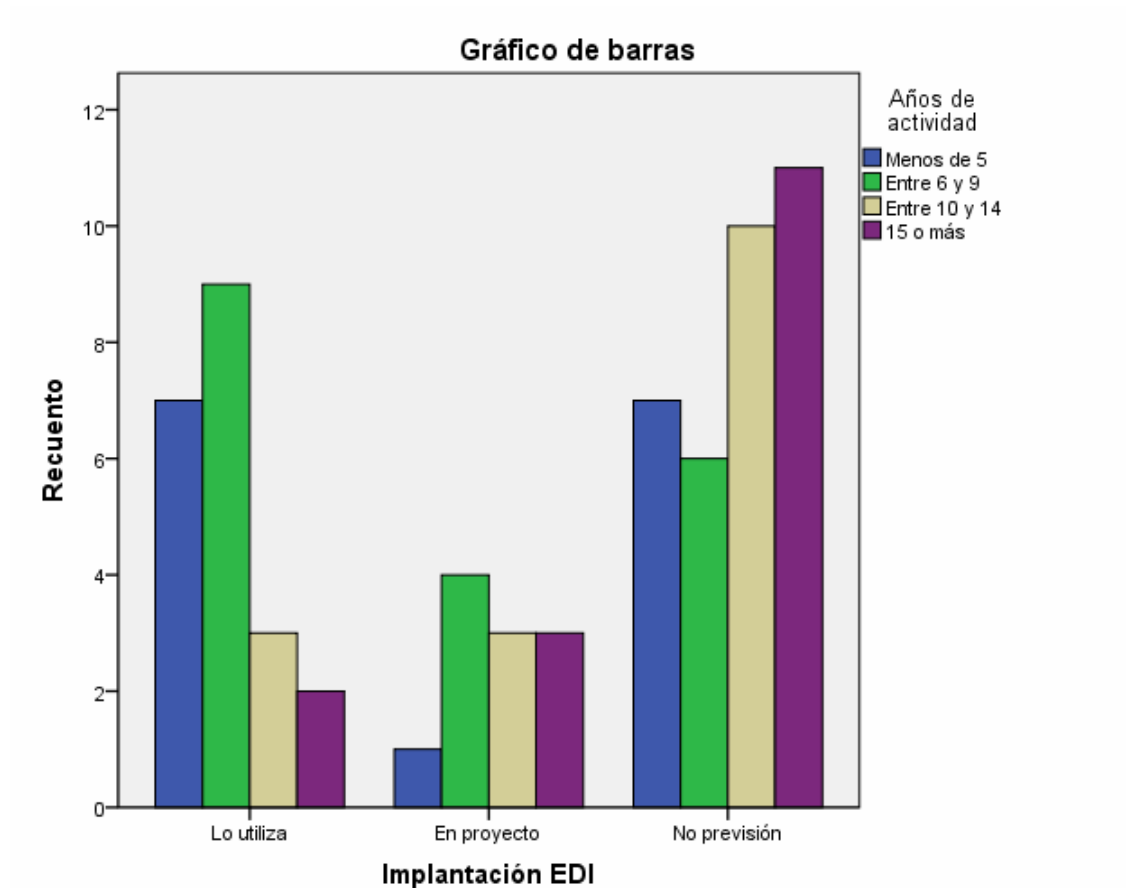
a. 5 casillas (41,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,50.

De acuerdo con la tabla de contingencia observamos la frecuencia más significativa en la categoría “No previsión” para aquellas agencias de viajes y turismo con 15 o más años de actividad.

Por otro lado, podemos apreciar que la prueba chi-cuadrado requiere, de nuevo, utilizar la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 5,8966; teniendo en cuenta que el valor crítico al 5% es 12,5916 refleja claramente (p-valor = 0,4349)

una total ausencia de asociación entre la implantación de tal sistema y los años de actividad.

Gráfico 11: Implantación EDI según Años de actividad



Además el diagrama de barras refleja que las frecuencias absolutas más altas se encuentran en la categoría “No previsión” de la *Implantación EDI* y sobre todo en las agencias de viajes con 15 o más años de actividad, seguidas de los establecimientos entre 10 y 14 años de antigüedad.

Los datos para el análisis de la relación entre el segundo ítem del uso de nuevas tecnologías, *Implantación FTP*, según la antigüedad se muestran en la Tabla 13 y el Gráfico 12.

Tabla 13: Prueba chi-cuadrado de *Implantación FTP* según *Años de actividad*

Tabla de contingencia *Implantación FTP* * *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Implantación FTP	Lo utiliza	Recuento	6	6	2	4
		Frecuencia esperada	4,0	4,8	4,6	4,6
		% dentro de Años de actividad	40,0%	33,3%	11,8%	23,5%
	En proyecto	Recuento	2	4	5	0
		Frecuencia esperada	2,5	3,0	2,8	2,8
		% dentro de Años de actividad	13,3%	22,2%	29,4%	,0%
	No previsión	Recuento	7	8	10	13
		Frecuencia esperada	8,5	10,2	9,6	9,6
		% dentro de Años de actividad	46,7%	44,4%	58,8%	76,5%

Pruebas de chi-cuadrado

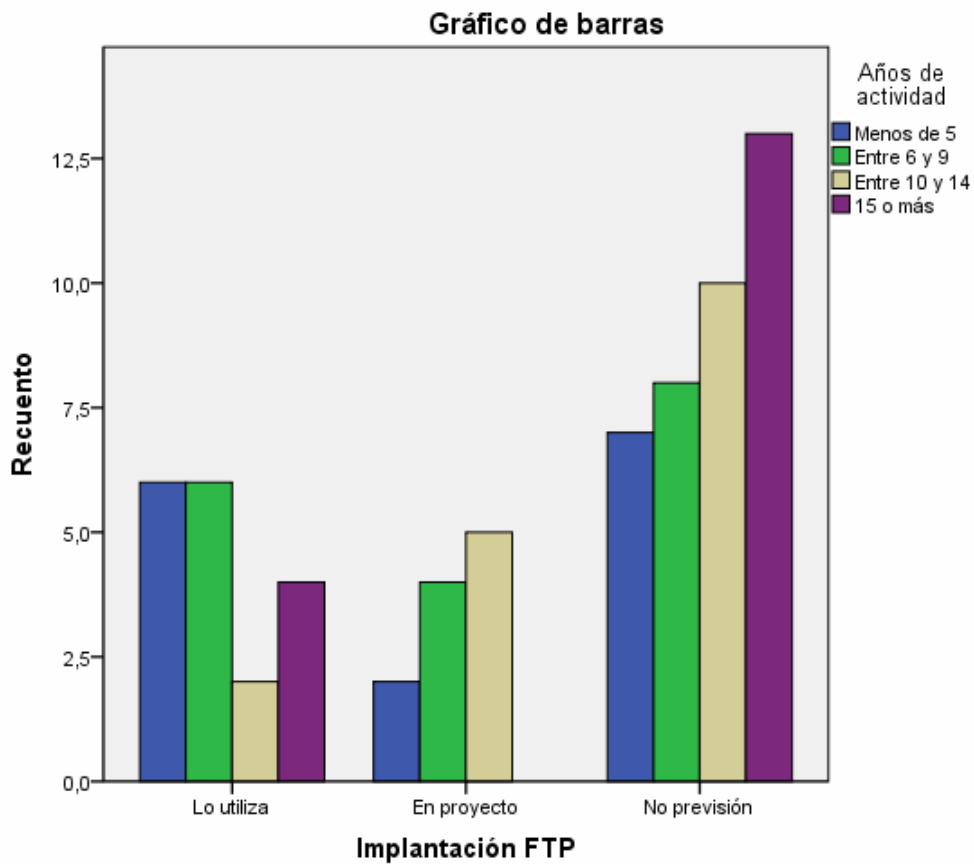
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,681 ^a	6	,139
Razón de verosimilitudes	12,288	6	,056
Asociación lineal por lineal	3,323	1	,068
N de casos válidos	67		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,46.

Si analizamos la tabla de contingencia, puede detectarse una frecuencia porcentual muy elevada (76,5%) para las agencias de viajes con 15 o más años de actividad que no prevén la implantación del programa de transferencia de archivos FTP.

En la prueba de dependencia chi-cuadrado es preciso, nuevamente, aplicar la corrección de Yates. Dicha corrección da como resultado 5,9083 y un valor crítico al 5% de 12,5916, lo cual permite contrastar con seguridad (p-valor = 0,4335) la ausencia de asociación entre tales variables.

Gráfico 12: Implantación FTP según Años de actividad



Finalmente, en el diagrama de barras observamos una mayor frecuencia en la categoría “No previsión” entre las agencias con 15 o más años de actividad.

En lo que respecta al comportamiento del tercer ítem de uso de nuevas tecnologías, *Implantación ERP-CRM*, según la antigüedad, la Tabla 14 y el Gráfico 13 sintetizan la información relevante.

Tabla 14: Prueba chi-cuadrado de *Implantación ERP-CRM* según *Años de actividad*

Tabla de contingencia *Implantación ERP-CRM* * *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Implantación ERP-CRM	Lo utiliza	Recuento	10	10	13	2
		Frecuencia esperada	8,0	9,5	8,5	9,0
		% dentro de Años de actividad	66,7%	55,6%	81,3%	11,8%
	En proyecto	Recuento	1	2	1	2
		Frecuencia esperada	1,4	1,6	1,5	1,5
		% dentro de Años de actividad	6,7%	11,1%	6,3%	11,8%
	No previsión	Recuento	4	6	2	13
		Frecuencia esperada	5,7	6,8	6,1	6,4
		% dentro de Años de actividad	26,7%	33,3%	12,5%	76,5%

Pruebas de chi-cuadrado

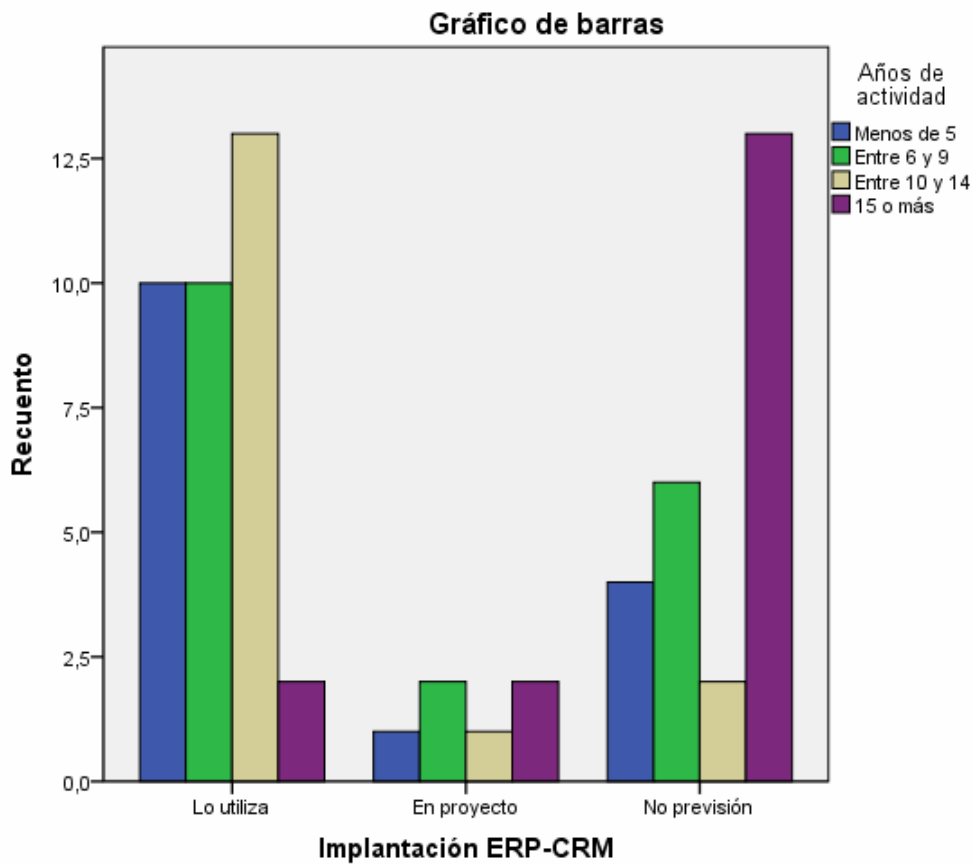
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,863 ^a	6	,004
Razón de verosimilitudes	20,531	6	,002
Asociación lineal por lineal	6,873	1	,009
N de casos válidos	66		

a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,36.

Con los datos observados de la tabla de contingencia podemos decir que las agencias de viajes minoristas con 15 o más años revelan un elevado porcentaje (76,5%) para la categoría “No previsión” de *Implantación ERP-CRM*.

En la prueba chi-cuadrado, resulta necesario utilizar la corrección de Yates. El estadístico corregido vale 15,0760, mientras que el valor crítico al 5% es 12,5916, de modo que se pone de manifiesto (p-valor = 0,0197) una asociación entre las variables. En concreto, a tenor de la tabla de contingencia se observa una segmentación nítida entre las agencias de 15 o más años y el resto: las primeras se caracterizan, frente a las restantes, por contar con el menor uso del programa ERP-CRM y el máximo desinterés por implementarlo en un futuro.

Gráfico 13: *Implantación ERP-CRM según Años de actividad*



El diagrama de barras revela una similitud en las frecuencias absolutas entre las categorías “Lo utiliza” y “No previsión” en relación a la *Implantación ERP-CRM* en aquellas agencias de viajes minoristas entre 10 y 14 años y las de 15 o más años de actividad comercial, respectivamente.

Una vez analizada la relación entre los distintos ítems de la variable *Uso de nuevas tecnologías* con respecto a la variable *Años de actividad*, pasamos ahora a ocuparnos del comportamiento de la primera con respecto a la implantación o no de una *certificación de calidad* (distinguiendo tres casos en cuanto a si existe o no dicha certificación: 1. Sí; 2. No, sin previsión de implantar un modelo de certificación de calidad; 3. No, con previsión de implantar dicho modelo).

A tal efecto, comenzamos por el ítem *Implantación EDI*, de la primera variable señalada en el párrafo anterior. Los resultados se recogen en la Tabla 15 y el Gráfico 14.

Tabla 15: Prueba chi-cuadrado de *Implantación EDI* según *Certificación de calidad*

Tabla de contingencia *Implantación EDI* * *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Implantación EDI	Lo utiliza	Recuento	16	4	2
		Frecuencia esperada	10,7	7,4	3,9
		% dentro de Certificación de calidad	48,5%	17,4%	16,7%
	En proyecto	Recuento	2	1	8
		Frecuencia esperada	5,3	3,7	1,9
		% dentro de Certificación de calidad	6,1%	4,3%	66,7%
	No previsión	Recuento	15	18	2
		Frecuencia esperada	17,0	11,8	6,2
		% dentro de Certificación de calidad	45,5%	78,3%	16,7%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,410 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	28,276	4	,000
Asociación lineal por lineal	,802	1	,370
N de casos válidos	68		

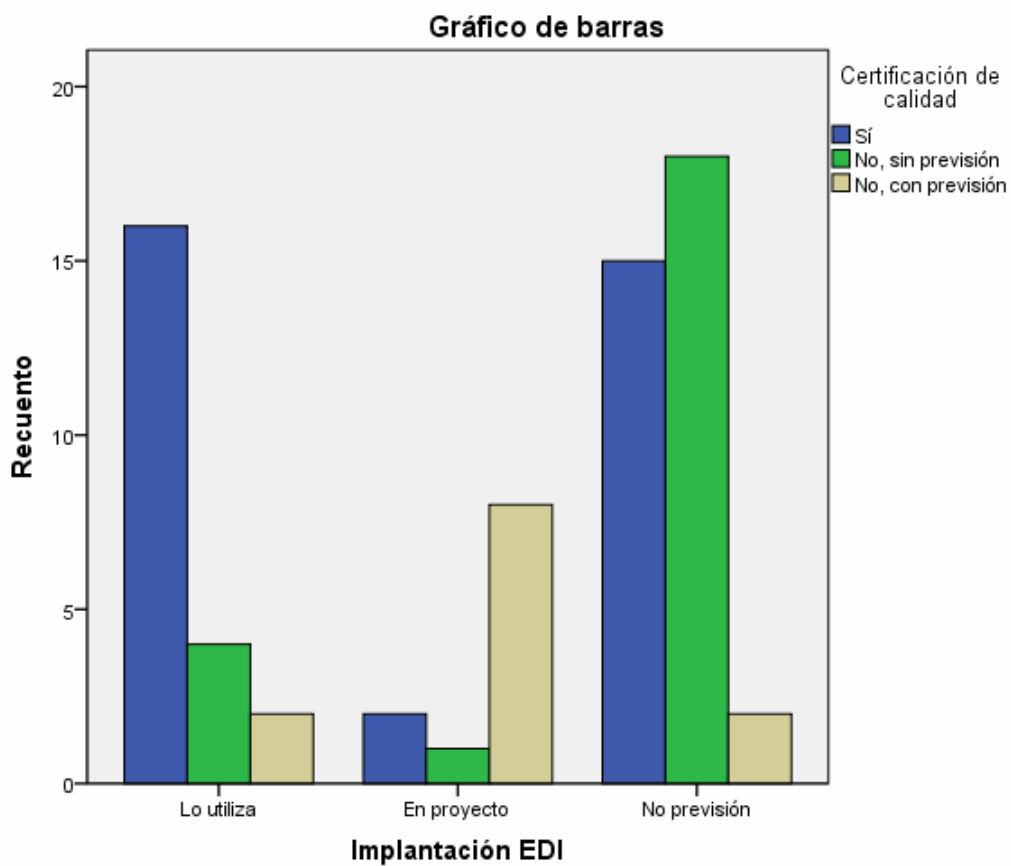
a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,94.

Con unas frecuencias relativas del 78,3% y del 66,7%, respectivamente, en la tabla de contingencia los casos más sobresalientes son dos: por un lado, las agencias que no poseen certificación de calidad ni cuentan con obtenerla, que en su mayor parte se encuadran dentro de la categoría “No previsión” a efectos de la implantación del sistema EDI; por otro, las agencias de viajes que no disponen de certificación de

calidad pero pretenden conseguirla, las cuales mayoritariamente en proyecto utilizar el sistema EDI.

El análisis chi-cuadrado exige aplicar la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 28,1787, cantidad muy superior al nivel crítico al 5% (9,4877), lo cual revela una marcada ($p\text{-valor} = 1,1475 \cdot 10^{-5}$) relación de influencia: las categorías de *Implantación EDI* se ven influenciadas por la inclusión o no de una certificación de calidad.

Gráfico 14: *Implantación EDI* según *Certificación de calidad*



El diagrama de barras pone de manifiesto que el *Programa EDI* se asocia con una mayor frecuencia a la categoría “No previsión” en las agencias de viajes minoristas que no poseen y no prevén la certificación de calidad.

Veamos a continuación qué sucede con el segundo ítem de uso de nuevas tecnologías, *Implantación FTP*, respecto al *status* de las agencias en cuanto a calidad. La información relevante aparece en la Tabla 16 y el Gráfico 15.

Tabla 16: Prueba chi-cuadrado de *Implantación FTP* según *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Implantación FTP	Lo utiliza	Recuento	13	4	1
		Frecuencia esperada	8,7	5,8	3,4
		% dentro de Certificación de calidad	39,4%	18,2%	7,7%
	En proyecto	Recuento	2	1	8
		Frecuencia esperada	5,3	3,6	2,1
		% dentro de Certificación de calidad	6,1%	4,5%	61,5%
	No previsión	Recuento	18	17	4
		Frecuencia esperada	18,9	12,6	7,5
		% dentro de Certificación de calidad	54,5%	77,3%	30,8%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,018 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	23,120	4	,000
Asociación lineal por lineal	,577	1	,448
N de casos válidos	68		

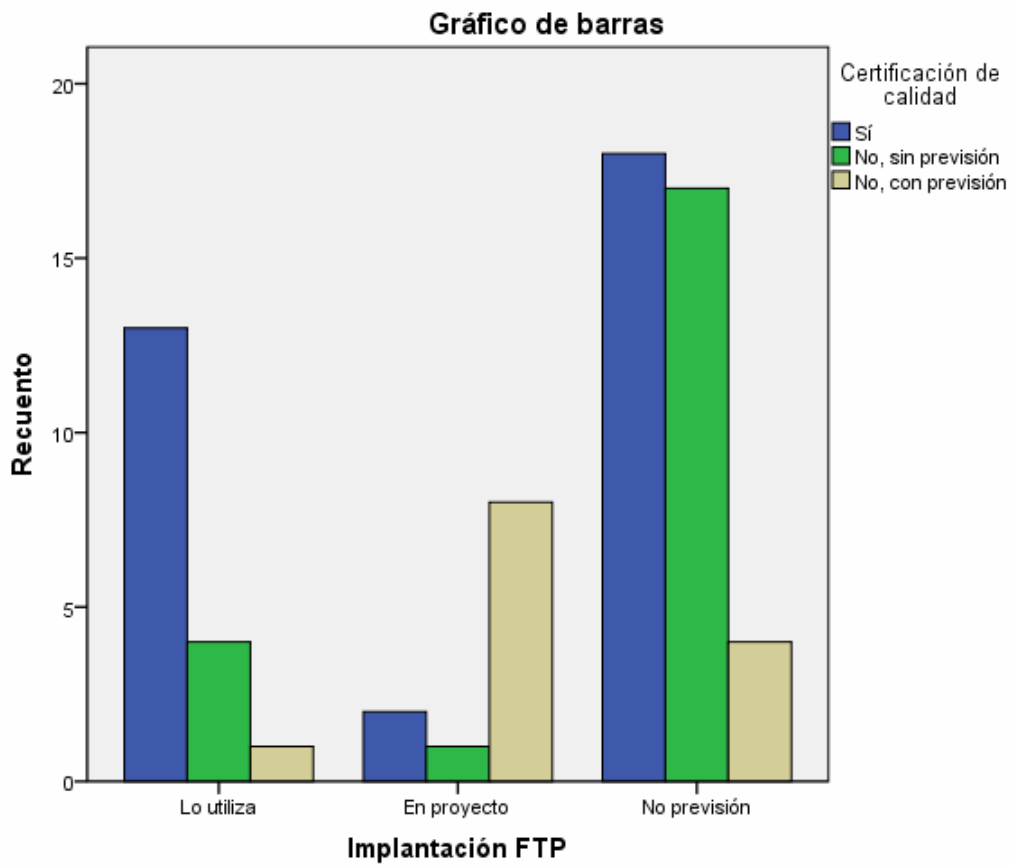
a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,10.

La tabla de contingencia analizada presenta una frecuencia del 54,5% para las agencias de viajes minoristas que presentan una certificación de calidad pero se sitúan en la categoría “No previsión” de *Implantación FTP*.

Para llevar a cabo la prueba chi-cuadrado, es preciso aplicar la corrección de Yates. El estadístico corregido vale 22,0185, cuantía muy superior al valor crítico (9,4877), de modo que se determinamos con gran seguridad (p -valor = 0,0002) la existencia de una relación de influencia entre las variables comentadas.

En este sentido, en el diagrama de barras se revela una relación muy directa entre, por un lado, las agencias de viajes minoristas que poseen una certificación de calidad con la categoría “Lo utiliza” de *Implantación FTP* y, por otro lado, los establecimientos que ni cuentan con certificación de calidad ni prevén obtenerla, con la categoría “No previsión” de *Implantación FTP*.

Gráfico 15: Implantación FTP según Certificación de calidad



Analicemos ahora el tercer ítem de uso de nuevas tecnologías, *Implantación ERP-CRM*, en cuanto a la segmentación de las agencias respecto a su calidad. Los resultados de este desglose se ofrecen en la Tabla 17 y en el Gráfico 16.

Tabla 17: Prueba chi-cuadrado de *Implantación ERP-CRM* según *Certificación de calidad*

Tabla de contingencia *Implantación ERP-CRM* * *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Implantación ERP-CRM	Lo utiliza	Recuento	21	8	6
		Frecuencia esperada	17,0	11,3	6,7
		% dentro de Certificación de calidad	63,6%	36,4%	46,2%
	En proyecto	Recuento	1	5	2
		Frecuencia esperada	3,9	2,6	1,5
		% dentro de Certificación de calidad	3,0%	22,7%	15,4%
	No previsión	Recuento	11	9	5
		Frecuencia esperada	12,1	8,1	4,8
		% dentro de Certificación de calidad	33,3%	40,9%	38,5%

Pruebas de chi-cuadrado

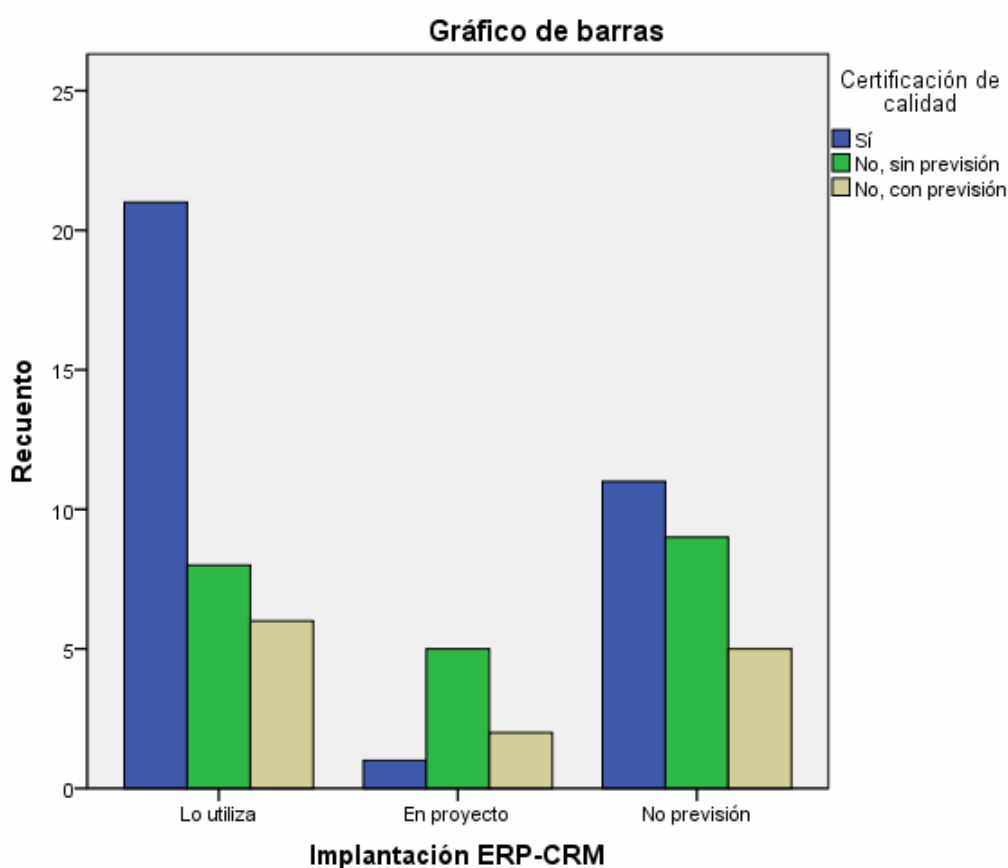
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,747 ^a	4	,150
Razón de verosimilitudes	7,207	4	,125
Asociación lineal por lineal	1,047	1	,306
N de casos válidos	68		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,53.

La frecuencia superior observada en la tabla de contingencia es del 63,6% para las agencias de viajes que poseen una certificación de calidad y están integradas en la categoría “Lo utiliza” de la variable *Implantación ERP-CRM*.

La prueba de independencia chi-cuadrado requiere aplicar la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 4,3540, muy inferior al valor crítico (9,4877), lo que representa una total ausencia de relación entre las dos variables comentadas (p-valor = 0,3602).

Gráfico 16: Implantación ERP-CRM según Certificación de calidad



Examinando el diagrama de barras podemos afirmar que es muy evidente que la mayor parte de las agencias de viajes con certificación de calidad utilizan este programa.

5. 1. 2. Recursos tecnológicos en las agencias de viajes: Suficiencia

En primer lugar, tratamos de determinar en qué medida la suficiencia de los recursos tecnológicos disponibles (pregunta 9) varía en función de la localidad en que están radicados los establecimientos. A tal fin, efectuamos una prueba de Kruskal-Wallis, recogida en la Tabla 18.

Tabla 18: Prueba Kruskal-Wallis de *Recursos tecnológicos disponibles* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Recursos tecnológicos disponibles	A Coruña	33	40,59
	Santiago	35	38,60
	Ferrol	13	48,50
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Recursos tecnológicos disponibles
Chi-cuadrado	3,720
gl	2
Sig. asintót.	,156

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Localidad

A través de dicha prueba, se pone de manifiesto una relación de no dependencia entre las variables *Localidad* y *Suficiencia de recursos tecnológicos disponibles* para la realización de las labores diarias en las agencias de viajes minoristas entrevistadas (p-valor = 0,156).

Seguidamente, examinamos si la dotación tecnológica de las agencias se ve afectada en alguna medida por el hecho de la pertenencia de éstas a cadenas o franquicias. El resultado de la prueba U de Mann-Whitney se ofrece en la Tabla 19.

Esta prueba revela que, para un nivel de significación del 5%, no existiría una relación de independencia entre las variables consideradas.

Tabla 19: Prueba U Mann-Whitney de Recursos tecnológicos disponibles según Pertenencia a cadena/franquicia

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Recursos tecnológicos disponibles	Sí	28	45,18	1265,00
	No	53	38,79	2056,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Recursos tecnológicos disponibles
U de Mann-Whitney	625,000
W de Wilcoxon	2056,000
Z	-1,721
Sig. asintót. (bilateral)	,085

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

En tercer lugar, estudiamos el papel de la antigüedad de cara a la dotación de recursos tecnológicos de las agencias. La Tabla 20 ofrece los resultados del correspondiente test de Kruskal-Wallis.

En dicha prueba para las variables *Años de actividad* y *Recursos tecnológicos disponibles* tampoco hemos detectado la existencia de diferencias estadísticamente significativas (p-valor = 0,833).

Tabla 20: Prueba Kruskal-Wallis de Recursos tecnológicos disponibles según Años de actividad

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Recursos tecnológicos disponibles	Menos de 5	18	43,00
	Entre 6 y 9	22	42,36
	Entre 10 y 14	21	39,43
	15 o más	20	39,35
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Recursos tecnológicos disponibles
Chi-cuadrado	,869
gl	3
Sig. asintót.	,833

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación:
 Años de actividad

Finalmente, analizamos en qué medida el *status* de las agencias en cuanto a calidad se refiere puede ser un factor condicionante de sus recursos tecnológicos. La Tabla 21 recoge la salida del test Kruskal-Wallis.

Los *Recursos tecnológicos disponibles* según la *Certificación de calidad* tampoco presentan una relación de dependencia (p-valor = 0,595).

Tabla 21: Prueba Kruskal-Wallis de Recursos tecnológicos disponibles según Certificación de calidad

Rangos			
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Recursos tecnológicos disponibles	Sí	37	39,18
	No, sin previsión	28	41,86
	No, con previsión	16	43,72
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Recursos tecnológicos disponibles
Chi-cuadrado	1,038
gl	2
Sig. asintót.	,595

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

5. 1. 3. Uso de Internet

En este apartado abordamos el estudio del bloque de ítems que conforman el *Uso de nuevas tecnologías* para la **pregunta 7** del cuestionario, referida al uso de Internet. Para ello, consideraremos varios bloques: uno referente al uso de la red para la realización de las tareas profesionales del entrevistado y otros relativos a la relevancia del empleo de Internet para una serie de aspectos de la actividad de las agencias de viajes.

Nuestro análisis tiene como fin determinar la posible dependencia de esas utilidades de Internet con respecto a las siguientes variables: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

5. 1. 3. 1. Uso profesional de Internet

En cuanto al *Uso profesional de Internet* en función de la localidad donde se sitúa cada agencia de viajes, la prueba de Kruskal-Wallis da el resultado mostrado en la Tabla 22³⁸.

Respecto al uso profesional de Internet y las tres localidades del estudio no se puede establecer ninguna diferenciación, dada la constante observada en los rangos promedio de cada localidad y tras observar un p-valor superior a 0,05 determinando pues que no hay diferencias entre el *Uso profesional de Internet* y el hecho de que las agencias de viajes minoristas se encuentren en determinada ciudad.

Tabla 22: Prueba Kruskal-Wallis de *Uso profesional de Internet* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Uso profesional de Internet	A Coruña	33	41,00
	Santiago	35	41,00
	Ferrol	13	41,00
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Uso profesional de Internet
Chi-cuadrado	,000
gl	2
Sig. asintót.	1,000

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Localidad

³⁸ En los resultados de ésta y otras tablas posteriores, se puede observar que el total de la columna “N” es 81, cuantía que difiere el tamaño muestral de este estudio (67). No obstante, cabe señalar que el procedimiento empleado es totalmente correcto. Recordemos, a este respecto, que nosotros estamos usando en todos los cálculos con SPSS una base de datos ponderada.

Seguidamente, estudiamos en qué medida el uso profesional de Internet varía en función de la pertenencia de los establecimientos a cadenas o franquicias, aplicando la prueba U de Mann-Whitney que se muestra en la Tabla 23.

Dicha prueba revela que con relación a las agencias de viajes minoristas que pertenecen o no a una cadena/franquicia éstas no se diferencian entre si en cuanto al *Uso profesional de Internet*; su significación asintótica, mayor que 0,05, nos permite afirmar con total seguridad (p -valor = 1,000) que no existe absolutamente ninguna relación de dependencia entre tales variables.

Tabla 23: Prueba U de Mann-Whitney de *Uso profesional de Internet* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Uso profesional de Internet	Sí	28	41,00	1148,00
	No	53	41,00	2173,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste ^a	
	Uso profesional de Internet
U de Mann-Whitney	742,000
W de Wilcoxon	2173,000
Z	,000
Sig. asintót. (bilateral)	1,000

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

A continuación analizamos el comportamiento del *Uso profesional de Internet* con relación a la antigüedad de las agencias de viajes consideradas en

nuestra investigación. A tal efecto, la Tabla 24 recoge el resultado de la prueba de Kruskal-Wallis.

Las categorías de la variable *Años de actividad* tampoco difieren entre sí en lo concerniente a su relación con el *Uso profesional de Internet*, observándose una significación asintótica muy superior a 0,05 (p-valor = 1,000).

Tabla 24: Prueba Kruskal-Wallis de *Uso profesional de Internet* según *Años de actividad*

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Uso profesional de Internet	Menos de 5	18	41,00
	Entre 6 y 9	22	41,00
	Entre 10 y 14	21	41,00
	15 o más	20	41,00
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Uso profesional de Internet
Chi-cuadrado	,000
gl	3
Sig. asintót.	1,000

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Años de actividad

Pasemos ahora a estudiar la relación entre el uso profesional de Internet y el *status* de las agencias de viajes en cuanto a su calidad, de acuerdo con la prueba Kruskal-Wallis reflejada en la Tabla 25.

Las categorías de la variable *Certificación de calidad* tampoco difieren entre sí con respecto a su relación con el *Uso profesional de Internet*, evidenciándose

rotundamente (p -valor = 1,000) una relación total de independencia entre tales variables a partir de los datos obtenidos.

Tabla 25: Prueba Kruskal-Wallis de *Uso profesional de Internet* según *Certificación de calidad*

Rangos			
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Uso profesional de Internet	Sí	37	41,00
	No, sin previsión	28	41,00
	No, con previsión	16	41,00
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Uso profesional de Internet
Chi-cuadrado	,000
gl	2
Sig. asintót.	1,000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

Con este apartado ponemos fin al análisis del uso de Internet por parte del entrevistado para llevar a cabo sus tareas profesionales. Seguidamente estudiaremos, en varios subepígrafes, la importancia del empleo de Internet para una serie de aspectos de la actividad de las agencias de viajes (búsqueda de información, operaciones bancarias...), de acuerdo con los datos obtenidos en el segundo bloque de la pregunta 7.

5. 1. 3. 2. Búsqueda de información a través de Internet

A continuación, se procede a analizar hasta qué punto la búsqueda de información a través de Internet depende de distintos factores que tienen que ver con las características de las agencias de viajes. En este sentido, el primer factor es la localidad en la que están situadas las mismas.

Los resultados de la prueba Kruskal-Wallis aparecen recogidos en la Tabla 26.

Tabla 26: Prueba Kruskal-Wallis de Búsqueda de información a través de Internet según Localidad

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Búsqueda de información a través de Internet	A Coruña	33	35,98
	Santiago	35	47,56
	Ferrol	13	36,08
	Total	81	

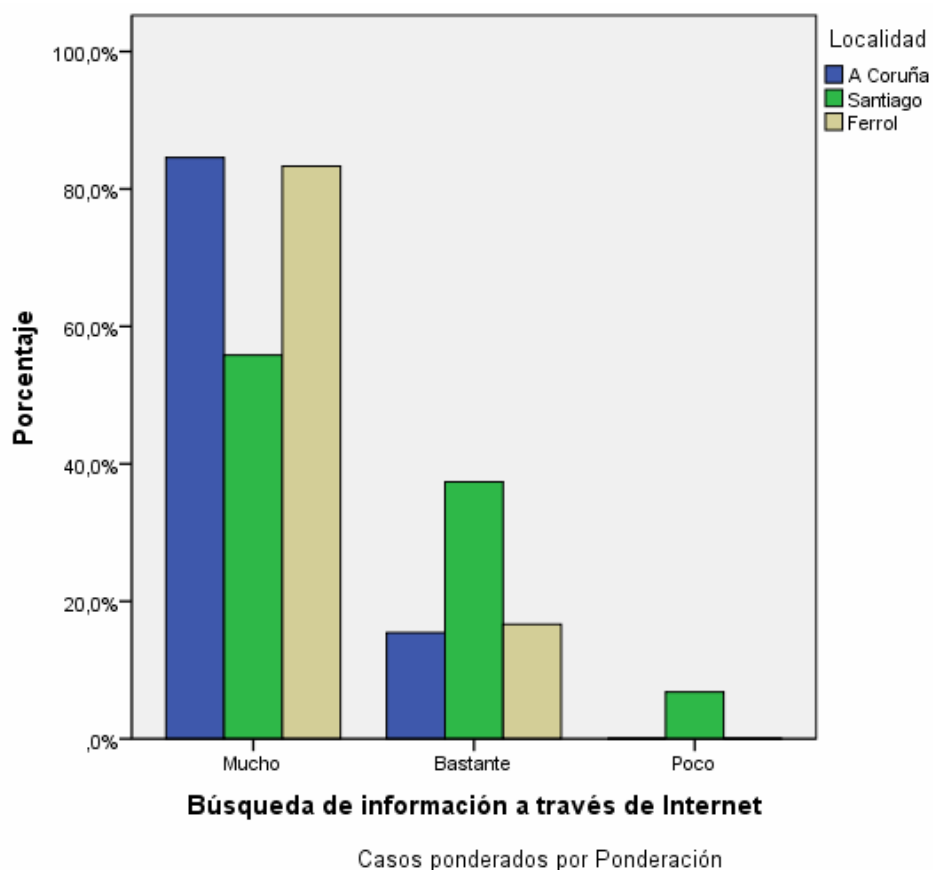
Estadísticos de contraste^{a, b}	
	Búsqueda de información a través de Internet
Chi-cuadrado	7,998
gl	2
Sig. asintót.	,018

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Localidad

En relación a las variables *Búsqueda de información a través de Internet* y *Localidad*, puede aceptarse, a un nivel de significación del 5%, la hipótesis alternativa H_1 de que las categorías A Coruña, Santiago y Ferrol difieren entre sí en

sus maneras de buscar información en Internet. A este respecto, como puede apreciarse en el Gráfico 17, las agencias localizadas en A Coruña y Ferrol se caracterizan por la marcada prevalencia de la alternativa “Mucho” (porcentaje de respuestas superior al 80%), mientras que las de Santiago de Compostela, aun manteniendo en su mayoría dicha alternativa, su porcentaje es notoriamente menor (está por debajo del 60%). Otra diferencia a consignar es que, a diferencia de Santiago de Compostela, en A Coruña y Ferrol ninguna agencia se decantó por la respuesta “Poco”.

Gráfico 17: Búsqueda de información a través de Internet según Localidad



Veamos si el hecho de pertenecer a una cadena o franquicia tiene algún papel de cara a la búsqueda de información a través de Internet por parte de las agencias de viajes. La Tabla 27 muestra el resultado de la prueba U de Mann-Whitney.

Tabla 27: Prueba U de Mann-Whitney de *Búsqueda de información a través de Internet* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Búsqueda de información a través de Internet	Sí	28	44,89	1257,00
	No	53	38,94	2064,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Búsqueda de información a través de Internet
U de Mann-Whitney	633,000
W de Wilcoxon	2064,000
Z	-1,399
Sig. asintót. (bilateral)	,162

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

A raíz de dicha prueba podemos aseverar, para un nivel de significación del 5%, que existe una relación de independencia entre esas variables.

Analicemos ahora el comportamiento de la *Búsqueda de información a través de Internet* en función de la antigüedad de los establecimientos (Tabla 28).

Teniendo en cuenta que el p-valor (0,186) es superior al nivel de significación (0,05), podemos concluir que no existe ningún tipo de relación de dependencia entre tales variables.

Tabla 28: Prueba Kruskal-Wallis de *Búsqueda de información a través de Internet* según *Años de actividad*

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Búsqueda de información a través de Internet	Menos de 5	18	47,56
	Entre 6 y 9	22	35,39
	Entre 10 y 14	21	39,40
	15 o más	20	42,95
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Búsqueda de información a través de Internet
Chi-cuadrado	4,818
gl	3
Sig. asintót.	,186

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación:
Años de actividad

Seguidamente, es el turno de estudiar la relación entre la *Búsqueda de información a través de Internet* y el *status* de cada agencia de viajes en cuanto a calidad. El resultado de la prueba Kruskal-Wallis se recoge en la Tabla 29.

Conforme a dicha prueba, podemos afirmar que las agencias, posean o no dicha certificación, no difieren significativamente (a un nivel de confianza del 95%) en su búsqueda de información vía Internet.

Tabla 29: Prueba Kruskal-Wallis de Búsqueda de información a través de Internet según Certificación de calidad

		Rangos	
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Búsqueda de información a través de Internet	Sí	37	45,54
	No, sin previsión	28	35,64
	No, con previsión	16	39,88
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Búsqueda de información a través de Internet
Chi-cuadrado	4,789
gl	2
Sig. asintót.	,091

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

5. 1. 3. 3. Operaciones bancarias a través de Internet

Siguiendo el mismo orden que en apartados anteriores, primero tratamos de determinar el comportamiento de esta variable en función de la localidad en que se ubican los respectivos establecimientos. La Tabla 30 muestra el resultado del correspondiente test de Kruskal-Wallis.

Dicha prueba para valorar la diferenciación entre las localidades de A Coruña, Santiago de Compostela y Ferrol y sus prácticas efectuadas a la hora de realizar operaciones bancarias a través de Internet detecta una total independencia entre esas variables, en tanto que se observa un p-valor superior a 0,05.

Tabla 30: Prueba Kruskal-Wallis de Operaciones bancarias a través de Internet según Localidad

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Operaciones bancarias a través de Internet	A Coruña	33	40,21
	Santiago	35	44,50
	Ferrol	13	33,58
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Operaciones bancarias a través de Internet
Chi-cuadrado	2,236
gl	2
Sig. asintót.	,327

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Localidad

Si se analiza la relación entre las operaciones bancarias *on line* y la pertenencia o no de las agencias a cadenas o franquicias, el test U de Mann-Whitney da lugar al resultado mostrado en la Tabla 31.

Según la prueba referida podemos constatar con alta seguridad (p -valor = 0,830) que no existe una diferencia significativa entre el modo de realizar operaciones bancarias a través Internet entre las agencias de viajes que son cadena/franquicia con relación a las que no lo son.

Tabla 31: Prueba U de Mann-Whitney de Operaciones bancarias a través de Internet según Pertenencia a cadena/franquicia

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Operaciones bancarias a través de Internet	Sí	28	41,75	1169,00
	No	53	40,60	2152,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Operaciones bancarias a través de Internet
U de Mann-Whitney	721,000
W de Wilcoxon	2152,000
Z	-,215
Sig. asintót. (bilateral)	,830

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

Examinemos seguidamente si existe algún patrón distintivo de la operativa bancaria mediante Internet en función de la antigüedad de las agencias. En la Tabla 32 se refleja la salida del pertinente contraste Kruskal-Wallis.

Tabla 32: Prueba Kruskal-Wallis de Operaciones bancarias a través de Internet según Años de actividad

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Operaciones bancarias a través de Internet	Menos de 5	18	50,33
	Entre 6 y 9	22	33,25
	Entre 10 y 14	21	48,81
	15 o más	20	32,92
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

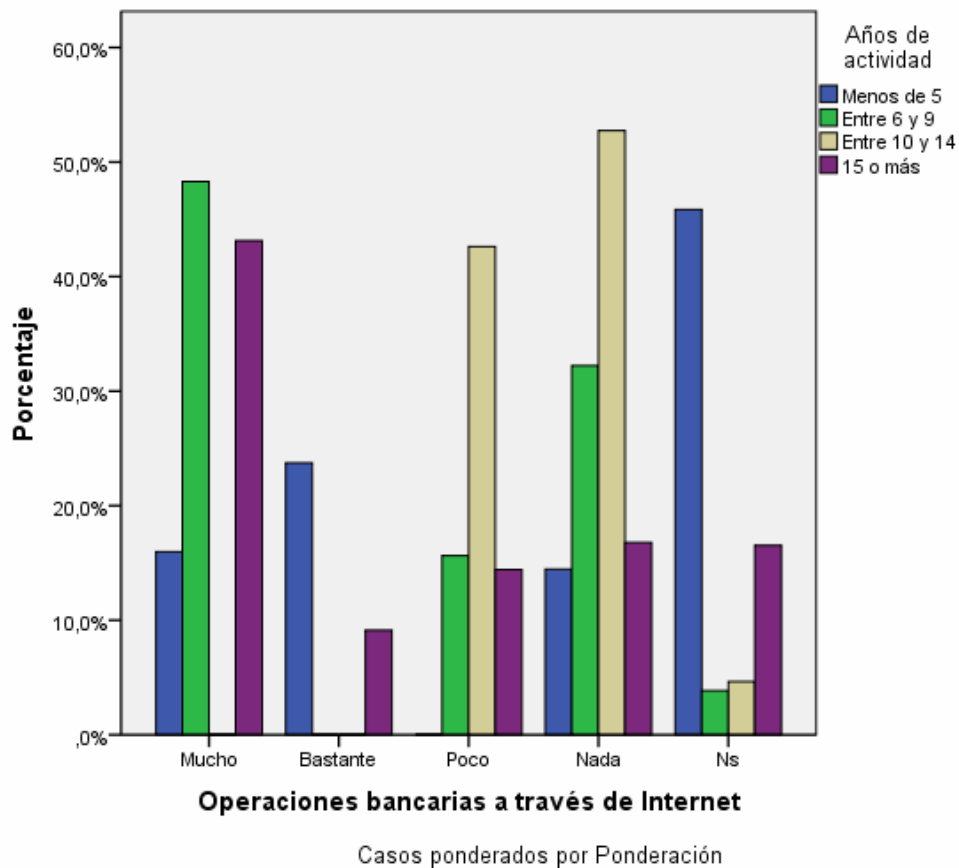
	Operaciones bancarias a través de Internet
Chi-cuadrado	10,501
gl	3
Sig. asintót.	,015

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación:
Años de actividad

Las categorías de *Años de actividad* ponen de manifiesto diferencias muy relevantes (p -valor = 0,015) a la hora de realizar operaciones bancarias a través de Internet. Tal y como puede observarse en el Gráfico 18, dichas operaciones son muy habituales en el caso de las agencias de 6 a 9 y 15 o más años de antigüedad (en ambos casos, entre un 40 y un 50% de las mismas realizan muchas operaciones de tal tipo). Las agencias con una antigüedad media-alta (10 a 14 años) se inclinan más por usarlas poco o nada (esta última opción supone más del 50% de los establecimientos). Las agencias noveles (menos de 5 años) revelan una mayor preferencia por la alternativa “Bastante”, aunque debe destacarse la particularidad de que sorprendentemente más del 40% se decantaron por la respuesta “No sabe”, nivel muy alejado de los restantes grupos de agencias y que impide una conclusión firme respecto al nivel real de las

operaciones bancarias *on line* en el caso de los establecimientos de menor antigüedad.

Gráfico 18: Operaciones bancarias a través de Internet según Años de actividad



Si nos centramos ahora en el comportamiento de las operaciones bancarias a través de Internet con respecto al *status* de las agencias de viajes en cuanto a su calidad, el test de Kruskal-Wallis daría el resultado recogido en la Tabla 33.

El ítem certificación de calidad no presenta una diferenciación con la realización de operaciones bancarias a través de Internet: el p-valor (0,691) es muy superior al nivel de significación (0,05).

Tabla 33: Prueba Kruskal-Wallis de Operaciones bancarias a través de Internet según Certificación de calidad

Rangos			
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Operaciones bancarias a través de Internet	Sí	37	42,58
	No, sin previsión	28	41,34
	No, con previsión	16	36,75
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Operaciones bancarias a través de Internet
Chi-cuadrado	,738
gl	2
Sig. asintót.	,691

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

5. 1. 3. 4. Gestiones con la Administración a través de Internet

Comenzamos esta nueva dimensión del uso de nuevas tecnologías determinando el papel de la localidad en la que están situadas las agencias de viajes, de cara a la realización de gestiones con la Administración a través de Internet (como las derivadas de impuestos o Seguridad Social, entre otras). La Tabla 34 muestra el resultado de la correspondiente prueba Kruskal-Wallis.

Tabla 34: Prueba Kruskal-Wallis de *Gestiones con la Administración a través de Internet* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Gestiones con la Administración a través de Internet	A Coruña	33	40,27
	Santiago	35	44,81
	Ferrol	13	32,58
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Gestiones con la Administración a través de Internet
Chi-cuadrado	2,819
gl	2
Sig. asintót.	,244

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Localidad

De dicha prueba se deriva la inexistencia de una relación entre las variables *Localidad* y *Gestiones con la administración a través de Internet* en las distintas agencias de A Coruña, Santiago y Ferrol, dado que la significación asintótica (0,244) es superior al nivel de significación (0,05).

A continuación determinaremos si las gestiones *on line* con la Administración tienen alguna ligazón con la circunstancia de que las agencias de viajes pertenezcan o no a una cadena o franquicia. La Tabla 35 muestra el resultado de llevar a cabo la respectiva prueba U de Mann-Whitney.

Tabla 35: Prueba U de Mann-Whitney de *Gestiones con la Administración a través de Internet* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Gestiones con la Administración a través de Internet	Sí	28	36,82	1031,00
	No	53	43,21	2290,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Gestiones con la Administración a través de Internet
U de Mann-Whitney	625,000
W de Wilcoxon	1031,000
Z	-1,206
Sig. asintót. (bilateral)	,228

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

El contraste de las variables *Pertenencia a cadena/franquicia* y *Gestiones con la administración a través de Internet* pone de relieve una relación de independencia entre las mismas (p-valor = 0,228).

Si analizamos ahora si existe alguna segmentación de las agencias de viajes en cuanto a sus gestiones *on line* con la Administración, dependiendo de la antigüedad de aquéllas, la prueba de Kruskal-Wallis da lugar a la salida recogida en la Tabla 36.

Tabla 36: Prueba Kruskal-Wallis de *Gestiones con la Administración a través de Internet* según *Años de actividad*

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Gestiones con la Administración a través de Internet	Menos de 5	18	45,86
	Entre 6 y 9	22	34,32
	Entre 10 y 14	21	46,36
	15 o más	20	38,35
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Gestiones con la Administración a través de Internet
Chi-cuadrado	4,184
gl	3
Sig. asintót.	,242

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación:
 Años de actividad

De acuerdo con tal prueba, se infiere una relación de independencia entre las gestiones con la administración a través de Internet y los años de actividad (p-valor = 0.242).

En cuanto al comportamiento de la variable *Gestiones con la Administración a través de Internet* en función de las características de los establecimientos en lo que concierne a la certificación de calidad, el test Kruskal-Wallis genera el resultado ofrecido en la Tabla 37.

Tabla 37: Prueba Kruskal-Wallis de *Gestiones con la Administración a través de Internet* según *Certificación de calidad*

Rangos			
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Gestiones con la Administración a través de Internet	Sí	37	37,01
	No, sin previsión	28	45,71
	No, con previsión	16	41,97
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Gestiones con la Administración a través de Internet
Chi-cuadrado	2,384
gl	2
Sig. asintót.	,304

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

A tenor de dicha prueba se pone de manifiesto (p -valor = 0,304) la ausencia de una relación entre las variables *Gestiones con la Administración a través de Internet* y *Certificación de calidad*.

5. 1. 3. 5. Relación con clientes a través de Internet

En este nuevo apartado comenzamos por determinar el papel de la variable *Localidad*, llevando a cabo una prueba Kruskal-Wallis (Tabla 38).

Conforme a esta prueba, para las variables *Relación con clientes a través de Internet* y *Localidad*, podemos verificar con rotundidad (p -valor = 0,790) una relación de no dependencia entre las mismas.

Tabla 38: Prueba Kruskal-Wallis de *Relación con clientes a través de Internet* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Relación con clientes a través de Internet	A Coruña	33	40,70
	Santiago	35	42,36
	Ferrol	13	38,12
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Relación con clientes a través de Internet
Chi-cuadrado	,472
gl	2
Sig. asintót.	,790

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Localidad

Veamos a continuación qué sucede con la relación con clientes a través de Internet, dependiendo de si los establecimientos están integrados o no en cadenas/franquicias. En la Tabla 39 se ofrece la salida de la prueba U de Mann-Whitney.

Tal prueba entre las variables *Pertenencia a cadena/franquicia* y *Relación con clientes a través de Internet* pone de manifiesto que no existe una relación de dependencia entre ambas (p-valor = 0,203).

Tabla 39: Prueba U de Mann-Whitney de *Relación con clientes a través de Internet* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Relación con clientes a través de Internet	Sí	28	44,75	1253,00
	No	53	39,02	2068,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Relación con clientes a través de Internet
U de Mann-Whitney	637,000
W de Wilcoxon	2068,000
Z	-1,272
Sig. asintót. (bilateral)	,203

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

Pasando ahora a analizar la importancia de la antigüedad de los establecimientos, se llevó a cabo otro test Kruskal-Wallis, cuyo resultado se ofrece en la Tabla 40.

Según dicha prueba, podemos afirmar (p-valor = 0,415) la inexistencia de una relación entre las variables *Relación con clientes a través de Internet* y *Años de actividad*.

Tabla 40: Prueba Kruskal-Wallis de *Relación con clientes a través de Internet* según *Años de actividad*

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Relación con clientes a través de Internet	Menos de 5	18	41,75
	Entre 6 y 9	22	38,75
	Entre 10 y 14	21	37,29
	15 o más	20	46,70
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Relación con clientes a través de Internet
Chi-cuadrado	2,853
gl	3
Sig. asintót.	,415

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años de actividad

Estudiemos seguidamente el comportamiento de la *Relación con clientes a través de Internet* con respecto al *status* de las agencias de viajes en cuanto a su calidad. Para ello, llevamos a cabo una prueba Kruskal-Wallis, cuyo resultado recoge la Tabla 41.

Dicha prueba revela con claridad (p -valor = 0,539) la no dependencia entre la variable *Relación con clientes a través de Internet* y la implantación de la certificación de la calidad.

Tabla 41: Prueba Kruskal-Wallis de *Relación con clientes a través de Internet* según *Certificación de calidad*

Rangos			
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Relación con clientes a través de Internet	Sí	37	42,58
	No, sin previsión	28	41,61
	No, con previsión	16	36,28
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Relación con clientes a través de Internet
Chi-cuadrado	1,235
gl	2
Sig. asintót.	,539

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

5. 1. 3. 6. Relación con proveedores a través de Internet

Comenzamos nuestro recorrido por esta nueva faceta de uso de nuevas tecnologías determinando si dicha relación está o no condicionada por el emplazamiento de las agencias de viajes. La Tabla 42 muestra el resultado del respectivo test Kruskal-Wallis.

De acuerdo con la prueba señalada, se concluye, aunque marginalmente (el p-valor está tan sólo 9 milésimas por encima del nivel de significación del 5%), que no es posible establecer una relación de dependencia entre las variables *Relación con proveedores a través de Internet* y *Localidad*.

Tabla 42: Prueba Kruskal-Wallis de *Relación con proveedores a través de Internet* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Relación con proveedores a través de Internet	A Coruña	33	43,50
	Santiago	35	43,33
	Ferrol	13	28,38
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Relación con proveedores a través de Internet
Chi-cuadrado	5,672
gl	2
Sig. asintót.	,059

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Localidad

Veamos ahora si el hecho de pertenecer o no a una cadena o franquicia tiene algún tipo de reflejo sobre la relación con proveedores a través de Internet. Para ello, se llevó a cabo una prueba U de Mann-Whitney (Tabla 43).

A partir de dicha prueba podemos observar, con rotundidad (significación asintótica = 0,875) una relación de independencia entre tales variables.

Tabla 43: Prueba U Mann-Whitney de *Relación con proveedores a través de Internet* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Relación con proveedores a través de Internet	Sí	28	41,50	1162,00
	No	53	40,74	2159,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Relación con proveedores a través de Internet
U de Mann-Whitney	728,000
W de Wilcoxon	2159,000
Z	-,157
Sig. asintót. (bilateral)	,875

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

Seguidamente pasamos a analizar el papel de la antigüedad de los establecimientos de cara a la relación *on line* con proveedores, mediante la prueba Kruskal-Wallis reflejada en la Tabla 44.

A tenor de dicha prueba, se observa una relación de no dependencia entre las variables *Relación con proveedores a través de Internet* y *Años de actividad* (p-valor = 0,496).

Tabla 44: Prueba Kruskal-Wallis de *Relación con proveedores a través de Internet* según *Años de actividad*

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Relación con proveedores a través de Internet	Menos de 5	18	47,31
	Entre 6 y 9	22	38,75
	Entre 10 y 14	21	37,83
	15 o más	20	41,13
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Relación con proveedores a través de Internet
Chi-cuadrado	2,388
gl	3
Sig. asintót.	,496

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años de actividad

A continuación se estudia en qué medida puede influir el contar o no con una certificación de calidad, en cuanto a la relación con proveedores a través de Internet.

A tal fin, la Tabla 45 recoge el resultado de la prueba Kruskal-Wallis.

El análisis de dicha prueba nos permite verificar con casi absoluta seguridad (p-valor = 0,890) una relación de independencia entre las dos variables consideradas.

Tabla 45: Prueba Kruskal-Wallis de Relación con proveedores a través de Internet según Certificación de calidad

Rangos			
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Relación con proveedores a través de Internet	Sí	37	41,50
	No, sin previsión	28	41,63
	No, con previsión	16	38,75
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Relación con proveedores a través de Internet
Chi-cuadrado	,233
gl	2
Sig. asintót.	,890

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

5. 1. 3. 7. Marketing electrónico

Iniciamos el estudio de esta nueva dimensión determinando el grado de influencia que sobre la misma pueda ejercer la localidad en que están sitios los respectivos establecimientos. Con esta finalidad se realizó una prueba Kruskal-Wallis, que se muestra en la Tabla 46.

A la vista de dicha prueba se observa una relación de independencia entre las variables *Marketing electrónico* y *Localidad* (p-valor = 0,266).

Tabla 46: Prueba Kruskal-Wallis de *Marketing electrónico* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Marketing electrónico	A Coruña	33	43,70
	Santiago	35	41,79
	Ferrol	13	32,04
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}	
	Marketing electrónico
Chi-cuadrado	2,651
gl	2
Sig. asintót.	,266

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación:
 Localidad

Prosiguiendo con nuestra investigación, seguidamente determinamos en qué medida el marketing electrónico puede venir condicionado por la pertenencia a una cadena o franquicia. Para ello, efectuamos un test U de Mann-Whitney, recogido en la Tabla 47.

Dicho test muestra que existe una relación de dependencia muy significativa (p-valor < 0,01) para las variables *Marketing electrónico* y *Pertenencia a cadena/franquicia*. En el Gráfico 19 queda patente con rotundidad el mayor peso que tiene el marketing electrónico para el conglomerado de agencias que están integradas en algún tipo de cadena o franquicia.

Tabla 47: Prueba U de Mann-Whitney de *Marketing electrónico* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

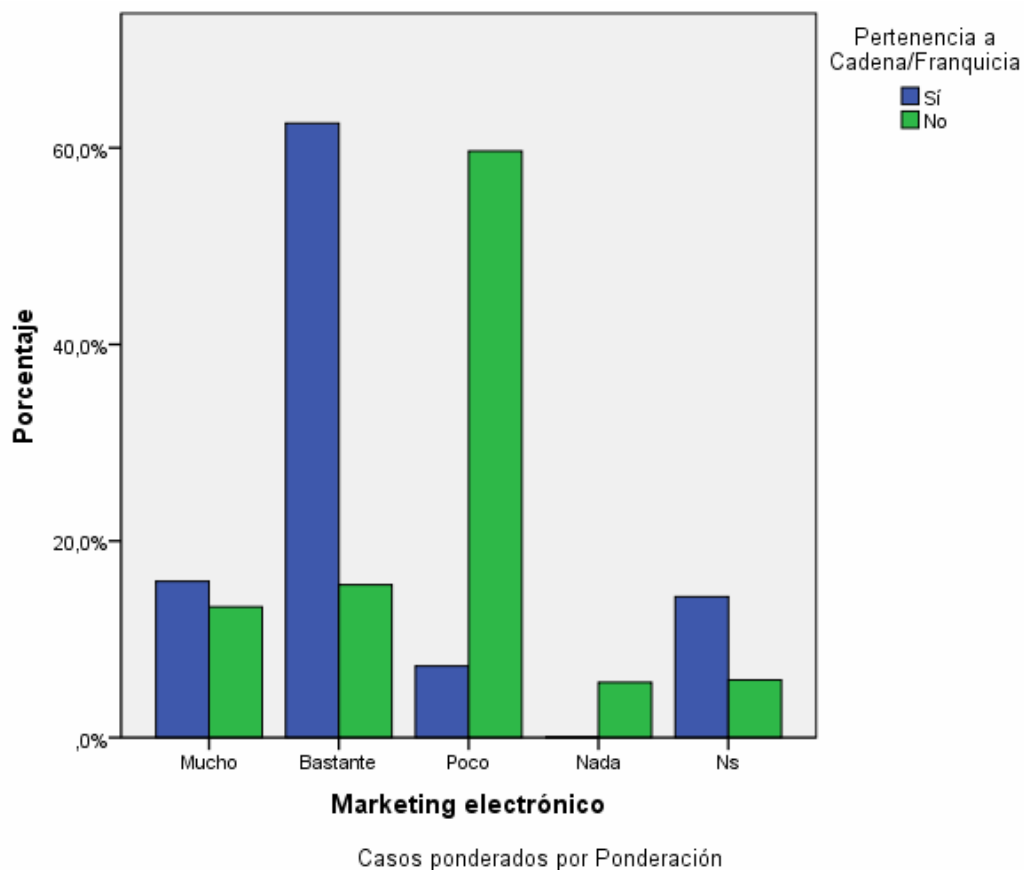
Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Marketing electrónico	Sí	28	31,64	886,00
	No	53	45,94	2435,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Marketing electrónico
U de Mann-Whitney	480,000
W de Wilcoxon	886,000
Z	-2,758
Sig. asintót. (bilateral)	,006

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

Gráfico 19: *Marketing electrónico* según *Pertenencia a cadena/franquicia*



Tras lo anterior, veamos ahora en qué medida cambian o no los resultados, considerando ahora la antigüedad de las agencias. La Tabla 48 recoge la salida del test Kruskal-Wallis.

Tal prueba nos certifica una relación de independencia entre las variables *Marketing electrónico* y *Años de actividad* (p-valor = 0,219).

Tabla 48: Prueba Kruskal-Wallis de *Marketing electrónico* según *Años de actividad*

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Marketing electrónico	Menos de 5	18	45,08
	Entre 6 y 9	22	38,73
	Entre 10 y 14	21	46,81
	15 o más	20	33,73
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Marketing electrónico
Chi-cuadrado	4,428
gl	3
Sig. asintót.	,219

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años de actividad

A continuación, se estudia la utilización del marketing electrónico con referencia al *status* de las agencias en cuanto a la calidad. La Tabla 49 muestra el resultado de la correspondiente prueba Kruskal-Wallis.

Tabla 49: Prueba Kruskal-Wallis de *Marketing electrónico* según *Certificación de calidad*

		Rangos	
Certificación de calidad		N	Rango promedio
Marketing electrónico	Sí	37	33,45
	No, sin previsión	28	45,88
	No, con previsión	16	49,94
	Total	81	

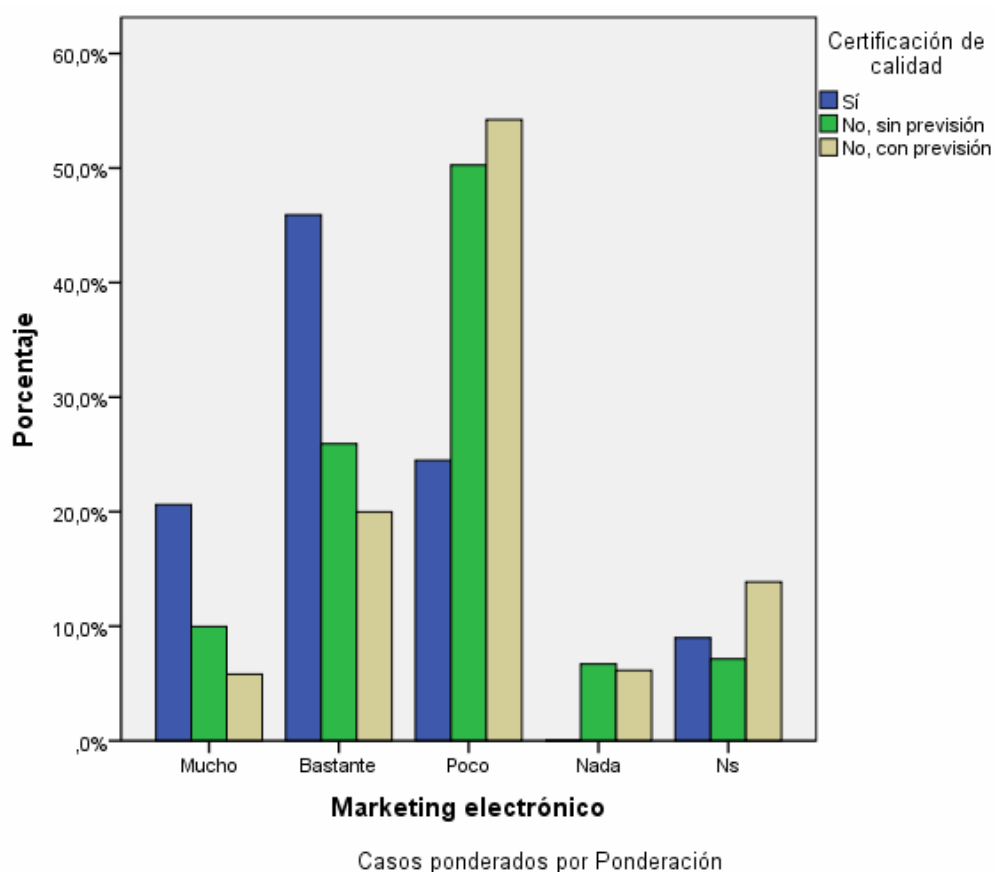
Estadísticos de contraste^{a,b}

	Marketing electrónico
Chi-cuadrado	8,232
gl	2
Sig. asintót.	,016

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

Dicha prueba deja patente una relación de dependencia entre las variables *Marketing electrónico* y *Certificación de calidad* (p-valor = 0,016). Como puede observarse en el Gráfico 20, las agencias con certificado de calidad muestran una mayor actividad en marketing electrónico que las demás. Un resultado paradójico es que los establecimientos que ni disponen de tal certificado ni prevén obtenerlo en un futuro operan más marketing electrónico que las entidades que no cuentan con dicho certificado pero aspiran a conseguirlo en cierto momento.

Gráfico 20: Marketing electrónico según Certificación de calidad



5. 1. 3. 8. Selección de personal a través de Internet

Continuamos nuestro análisis examinando la cuestión de la selección de personal a través de Internet, empezando por el impacto del emplazamiento de las agencias. La Tabla 50 refleja el resultado de la prueba Kruskal-Wallis.

De acuerdo con dicha prueba, se concluye que existe una relación de no dependencia entre las variables *Selección de personal a través de Internet* y *Localidad*.

Tabla 50: Prueba Kruskal-Wallis de Selección de personal a través de Internet según Localidad

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Selección de personal a través de Internet	A Coruña	33	35,53
	Santiago	35	46,63
	Ferrol	13	39,73
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Selección de personal a través de Internet
Chi-cuadrado	4,321
gl	2
Sig. asintót.	,115

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Localidad

En lo tocante al papel de la pertenencia a una cadena/franquicia de cara a la selección *on line* de personal, efectuamos un test U de Mann-Whitney, mostrado en la Tabla 51.

De acuerdo con dicho test, a un nivel de significación del 5%, no podemos apreciar la existencia de una relación de dependencia entre las dos variables consideradas.

Tabla 51: Prueba U de Mann-Whitney de Selección de personal a través de Internet según Pertenencia a cadena/franquicia

Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Selección de personal a través de Internet	Sí	28	35,14	984,00
	No	53	44,09	2337,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	Selección de personal a través de Internet
U de Mann-Whitney	578,000
W de Wilcoxon	984,000
Z	-1,731
Sig. asintót. (bilateral)	,083

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

Veamos ahora el papel de la antigüedad en cuanto a esa modalidad de selección de personal. Realizamos, pues, una prueba Kruskal-Wallis (Tabla 52).

Según tal prueba, se pone de manifiesto con casi total seguridad (p -valor = 0,963) la independencia entre las variables *Selección de personal a través de Internet* y *Años de actividad*.

Tabla 52: Prueba Kruskal-Wallis de Selección de personal a través de Internet según Años de actividad

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Selección de personal a través de Internet	Menos de 5	18	41,78
	Entre 6 y 9	22	39,55
	Entre 10 y 14	21	40,12
	15 o más	20	42,83
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Selección de personal a través de Internet
Chi-cuadrado	,286
gl	3
Sig. asintót.	,963

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años de actividad

A continuación nos interesamos por la relación entre la selección de personal a través de Internet y el *status* de las agencias en cuanto a la faceta de certificación de calidad. Efectuamos, para ello, una prueba de Kruskal-Wallis, reflejada en la Tabla 53.

Tabla 53: Prueba Kruskal-Wallis de Selección de personal a través de Internet según Certificación de calidad

Rangos			
	Certificación de calidad	N	Rango promedio
Selección de personal a través de Internet	Sí	37	32,78
	No, sin previsión	28	45,71
	No, con previsión	16	51,75
	Total	81	

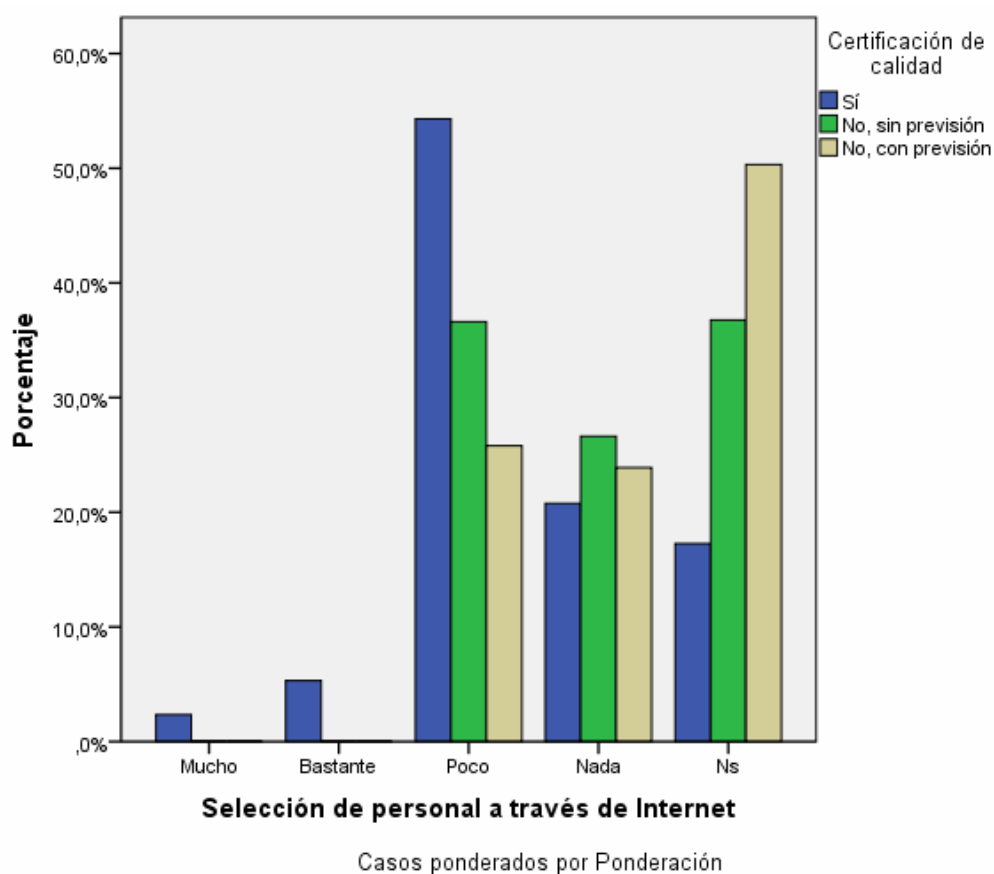
Estadísticos de contraste^{a,b}

	Selección de personal a través de Internet
Chi-cuadrado	10,143
gl	2
Sig. asintót.	,006

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

El análisis de la prueba para las variables *Selección de personal a través de Internet* y *Certificación de calidad* nos muestra que podemos identificar con gran seguridad una relación de dependencia entre esas variables, dado que su significación asintótica es inferior a 0,01. A tenor del Gráfico 21, se puede destacar que, si bien el uso de Internet para seleccionar personal es incipiente, las agencias con certificado de calidad son las únicas que recogen respuestas de “Mucho” o “Bastante” en cuanto al empleo de dicho recurso electrónico.

Gráfico 21: Selección de personal a través de Internet según Certificación de calidad



5. 1. 3. 9. E-learning

En cuanto a la última dimensión del uso de nuevas tecnologías recogida en la pregunta 7 del cuestionario, comenzamos por estudiar hasta qué punto la importancia del *e-learning* (realizar formación a través de recursos electrónicos) varía entre las tres ciudades consideradas en esta investigación. La Tabla 54 recoge la salida de la prueba Kruskal-Wallis.

Tabla 54: Prueba Kruskal-Wallis de *E-learning* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
E-learning	A Coruña	33	41,06
	Santiago	35	40,27
	Ferrol	13	42,81
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	E-learning
Chi-cuadrado	,132
gl	2
Sig. asintót.	,936

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación: Localidad

Según dicha prueba podemos establecer casi con certeza absoluta ($p\text{-valor} = 0,936$) una relación de independencia entre las variables *E-learning* y *Localidad*.

Para determinar la relevancia de pertenecer a una cadena o franquicia, de cara a las actividades de *e-learning*, se efectuó una prueba U de Mann-Whitney, según muestra la Tabla 55.

Dicha prueba revela con seguridad absoluta ($p\text{-valor} = 0,000$) una relación de dependencia muy significativa entre las variables *E-learning* y *Pertenencia a cadena/franquicia*, que podemos observar en el Gráfico 22 resulta clara la mayor implicación en *e-learning* por parte de las agencias integradas en cadenas/franquicias.

Tabla 55: Prueba U de Mann-Whitney de E-learning según Pertenencia a cadena/franquicia

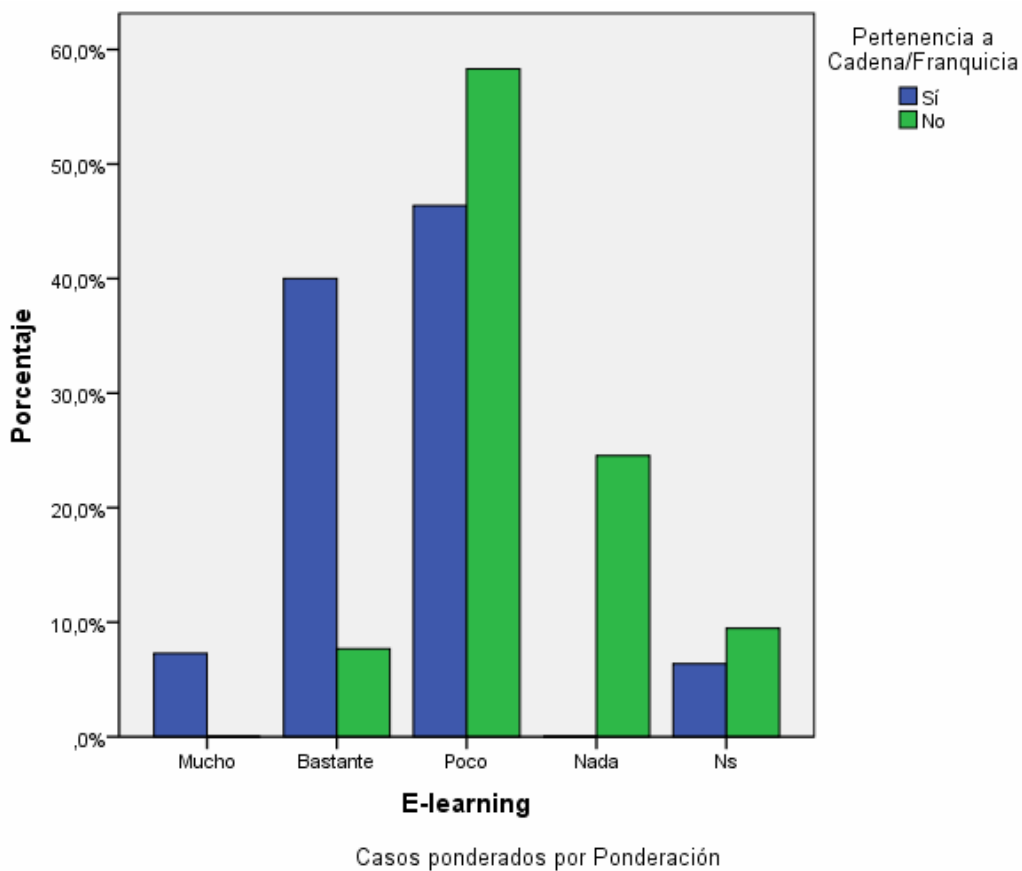
Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
E-learning	Sí	28	27,32	765,00
	No	53	48,23	2556,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste^a

	E-learning
U de Mann-Whitney	359,000
W de Wilcoxon	765,000
Z	-4,155
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

Gráfico 22: E-Learning según Pertenencia a cadena/franquicia



Si se analiza el papel de la antigüedad de cara a la actividad de *e-learning*, la Tabla 56 muestra el resultado del correspondiente test Kruskal-Wallis.

A tenor de dicho test, podemos afirmar que, para un nivel de significación del 5% no existe ninguna relación de dependencia entre ambas variables.

Tabla 56: Prueba Kruskal-Wallis de *E-learning* según Años de actividad

Rangos			
Años de actividad		N	Rango promedio
E-learning	Menos de 5	18	29,17
	Entre 6 y 9	22	44,09
	Entre 10 y 14	21	42,86
	15 o más	20	46,30
Total		81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	E-learning
Chi-cuadrado	7,254
gl	3
Sig. asintót.	,064

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Años de actividad

Para finalizar, nos falta estudiar en qué medida el *e-learning* está vinculado al *status* de las agencias de viajes en cuanto a certificación de calidad. La Tabla 57 recoge la pertinente prueba Kruskal-Wallis.

Tabla 57: Prueba Kruskal-Wallis de *E-learning* según *Certificación de calidad*

		Rangos	
Certificación de calidad		N	Rango promedio
E-learning	Sí	37	32,45
	No, sin previsión	28	46,91
	No, con previsión	16	50,44
	Total	81	

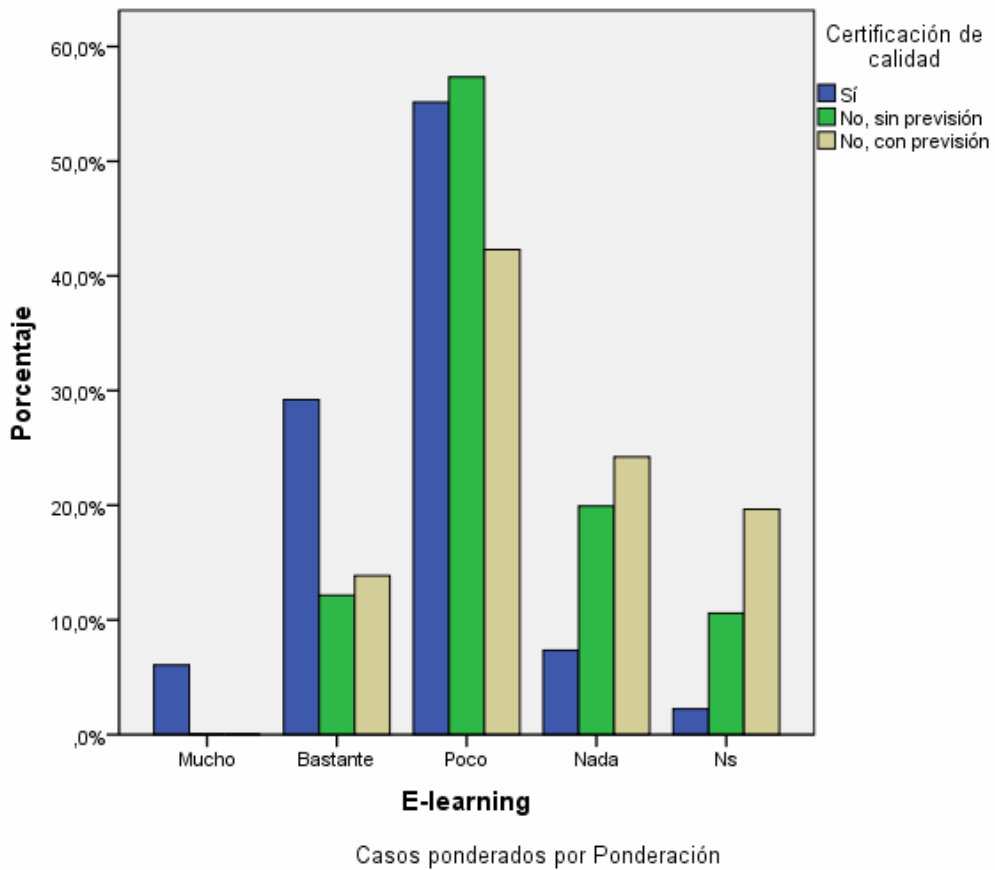
Estadísticos de contraste^{a,b}

	E-learning
Chi-cuadrado	11,018
gl	2
Sig. asintót.	,004

a. Prueba de Kruskal-Wallis
 b. Variable de agrupación:
 Certificación de calidad

De acuerdo con esta prueba, se puede establecer una relación muy significativa (p -valor $< 0,01$) de dependencia entre las variables *E-learning* y *Certificación de calidad*. Dicha relación se puede ilustrar con el Gráfico 23, que pone de relieve que las agencias con certificación de calidad son las que muestran una mayor actividad en cuanto al *e-learning*, si bien la mayoría de ellas optan por las respuestas “Poco” o “Nada”. Por otra parte, ninguna agencia sin certificado de calidad eligió la opción “Mucho”.

Gráfico 23: E-Learning según Certificación de calidad



Continuamos con el estudio del bloque de ítems que conforman el *Uso de nuevas tecnologías* para las **preguntas 9 y 10**, a fin de comprobar su posible dependencia con respecto a las variables ya conocidas: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad. Este análisis lo llevaremos a cabo a través de pruebas no paramétricas como las pruebas de Kruskal-Wallis y U de Mann-Whitney, ya aplicadas en apartados anteriores.

5. 1. 4. Inversión en formación en TIC

Siguiendo el mismo orden que en apartados anteriores, comenzamos analizando el papel de la localización de las agencias de viajes, en cuanto al interés de éstas por impulsar la formación de sus empleados en el uso de TIC (**pregunta 10**). La Tabla 58 ofrece la salida de la respectiva prueba Kruskal-Wallis.

Tabla 58: Prueba Kruskal-Wallis de *Inversión en TIC* según *Localidad*

Rangos			
	Localidad	N	Rango promedio
Inversión en TIC	A Coruña	33	41,52
	Santiago	35	39,13
	Ferrol	13	44,73
	Total	81	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Inversión en TIC
Chi-cuadrado	,782
gl	2
Sig. asintót.	,676

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Localidad

En relación a las variables *Inversión en TIC* por parte de la empresa para cualificar a sus trabajadores según *Localidad* se evidencia claramente (p -valor = 0,676) que las tres localidades del estudio no presentan diferencias significativas en su *Inversión en TIC*.

En segundo lugar, examinamos si la pertenencia a una cadena o franquicia repercutía de algún modo en la inversión en TIC de las agencias. La Tabla 59 recoge la salida de la prueba U de Mann-Whitney llevada a cabo para determinar este punto.

Tabla 59: Prueba U Mann-Whitney de *Inversión en TIC* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

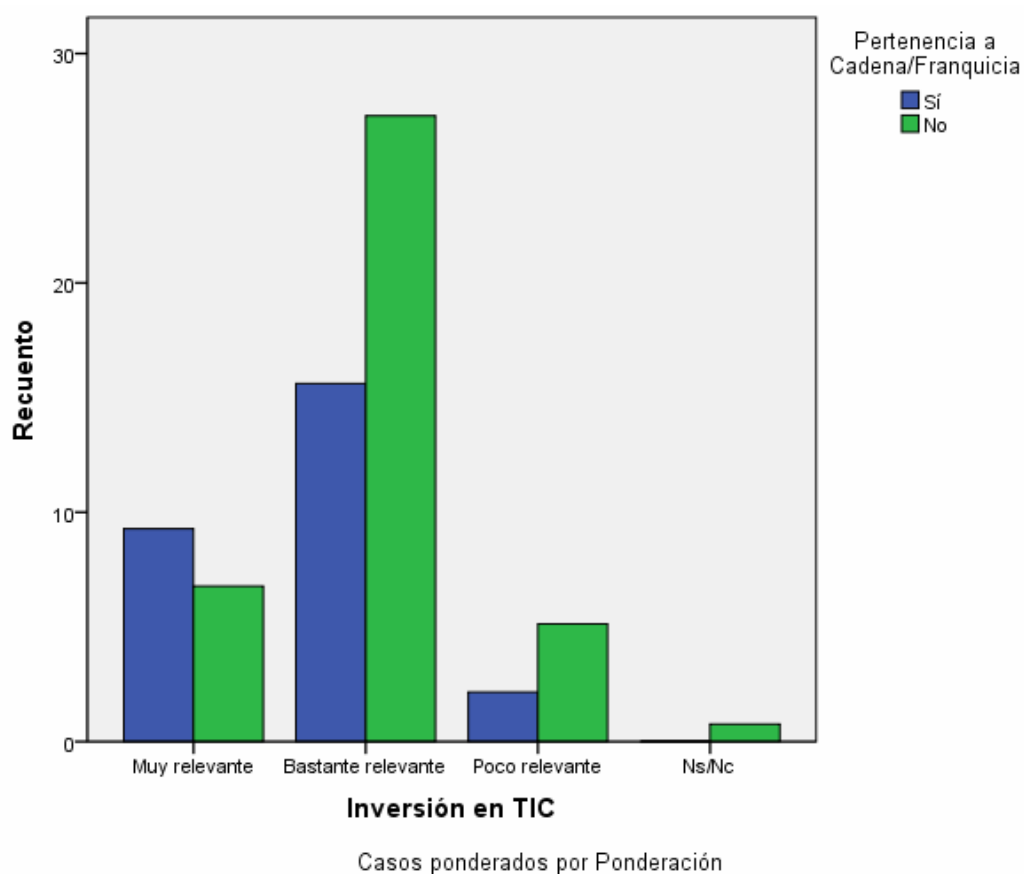
Rangos				
	Pertenencia a Cadena/Franquicia	N	Rango promedio	Suma de rangos
Inversión en TIC	Sí	28	35,00	980,00
	No	53	44,17	2341,00
	Total	81		

Estadísticos de contraste ^a	
	Inversión en TIC
U de Mann-Whitney	574,000
W de Wilcoxon	980,000
Z	-1,964
Sig. asintót. (bilateral)	,049

a. Variable de agrupación:
Pertenencia a Cadena/Franquicia

En las variables *Inversión en TIC* y *Pertenencia a cadena/franquicia* esta vez sí se presentan diferencias estadísticamente significativas, afirmando un grado de dependencia entre esas variables. El Gráfico 24 permite observar que los establecimientos integrados en cadenas o franquicias presentan una mayor proporción de inversión en TIC “Muy relevante” y, por el contrario, un menor porcentaje de inversión “Poco relevante”. Curiosamente, para la opción “Bastante relevante”, la proporción de entidades no ligadas a dichas formas de asociacionismo supera de forma apreciable a las agencias que sí pertenecen a una cadena/franquicia.

Gráfico 24: *Inversión en TIC según Pertenencia a cadena/franquicia*



En tercer lugar, se estudió hasta qué punto la antigüedad de las empresas podría condicionar su inversión en TIC, mediante un test Kruskal-Wallis, recogido en la Tabla 60.

El análisis de las variables *Inversión en TIC* y *Años de actividad* tampoco refleja diferencias entre aquellas agencias de viajes minoristas que tengan más o menos antigüedad.

Tabla 60: Prueba Kruskal-Wallis de *Inversión en TIC* según *Años de actividad*

Rangos			
	Años de actividad	N	Rango promedio
Inversión en TIC	Menos de 5	18	43,25
	Entre 6 y 9	22	39,98
	Entre 10 y 14	21	41,17
	15 o más	20	39,92
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Inversión en TIC
Chi-cuadrado	,345
gl	3
Sig. asintót.	,951

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años de actividad

Por último, abordamos la cuestión de en qué medida podría ejercer alguna influencia sobre la inversión en TIC el *status* de las agencias en cuanto a certificación de calidad. La Tabla 61 muestra el resultado de la correspondiente prueba Kruskal-Wallis.

La *Inversión en TIC* no presenta divergencias significativas entre aquellas agencias de viajes minoristas que presentan o no una certificación de calidad de calidad (p-valor = 0,246).

Tabla 61: Prueba Kruskal-Wallis de *Inversión en TIC* según *Certificación de calidad*

		Rangos	
Certificación de calidad		N	Rango promedio
Inversión en TIC	Sí	37	39,34
	No, sin previsión	28	45,88
	No, con previsión	16	36,31
	Total	81	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Inversión en TIC
Chi-cuadrado	2,804
gl	2
Sig. asintót.	,246

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Certificación de calidad

5. 1. 5. Valor añadido de las TIC como fuente de ventajas competitivas

A partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 14** del cuestionario, el contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a inversión en TIC como medida para mantenerse competitivo actualmente (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* y mediante el test chi-cuadrado de Pearson dio lugar, en primera instancia, a frecuencias teóricas inferiores a la unidad, con lo cual no sería viable dicha prueba. Para solucionar este inconveniente, optamos por prescindir de las respuestas “Ns/Nc” en nuestro análisis de la variable *Inversión en TIC*, lo que da lugar a la Tabla 62 y al Gráfico 25.

Tabla 62: Prueba chi-cuadrado de *Inversión en TIC* según *Localidad* excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia *Inversión en TIC* * *Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Inversión en TIC	Muy relevante	Recuento	7	7	2
		Frecuencia esperada	6,2	6,7	3,1
		% dentro de Localidad	26,9%	25,0%	15,4%
	Bastante relevante	Recuento	15	19	9
		Frecuencia esperada	16,7	18,0	8,3
		% dentro de Localidad	57,7%	67,9%	69,2%
	Poco relevante	Recuento	4	2	2
		Frecuencia esperada	3,1	3,3	1,6
		% dentro de Localidad	15,4%	7,1%	15,4%

Pruebas de chi-cuadrado

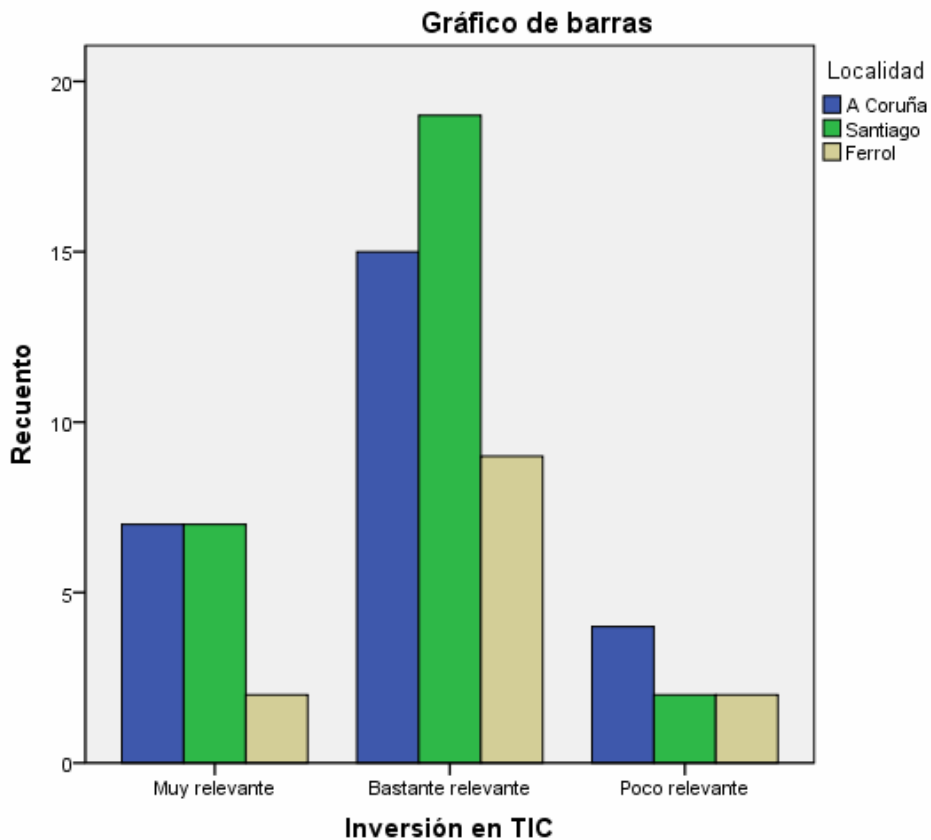
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,717 ^a	4	,788
Razón de verosimilitudes	1,832	4	,767
Asociación lineal por lineal	,165	1	,685
N de casos válidos	67		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,55.

De acuerdo con los datos reflejados en la tabla de contingencia, cabe destacar en primer lugar que ninguno de los entrevistados consideró como “Nada relevante” la inversión en TIC. En segundo lugar, puede apuntarse que dentro de quienes opinan que dicha inversión es poco relevante, los porcentajes de las agencias sitas en A Coruña y Ferrol son iguales y representan aproximadamente el doble que el porcentaje de Santiago de Compostela.

La prueba chi-cuadrado precisa utilizar la corrección de Yates, conforme a la cual se obtienen los siguientes resultados: estadístico corregido = 0,4934, valor crítico = 9,4877 y p-valor = 0,9741. Lo cual pone de relieve casi con certeza absoluta una relación de independencia entre las variables *Inversión en TIC* y *Localidad*.

Gráfico 25: Inversión en TIC según Localidad excluyendo “Ns/Nc”



El diagrama de barras revela que la frecuencia ordinaria más representativa está en la categoría “Bastante relevante” para la inversión en TIC entre los agentes de viajes minoristas de la localidad de Santiago de Compostela.

En otro orden de cosas, el contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a inversión en TIC y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 63 y en el Gráfico 26.

Tabla 63: Prueba chi-cuadrado de *Inversión en TIC* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia *Inversión en TIC* * *Pertenencia a Cadena/Franquicia*

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Inversión en TIC	Muy relevante	Recuento	9	7
		Frecuencia esperada	6,5	9,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	33,3%	17,9%
	Bastante relevante	Recuento	16	27
		Frecuencia esperada	17,6	25,4
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	59,3%	69,2%
	Poco relevante	Recuento	2	5
		Frecuencia esperada	2,9	4,1
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,4%	12,8%

Pruebas de chi-cuadrado

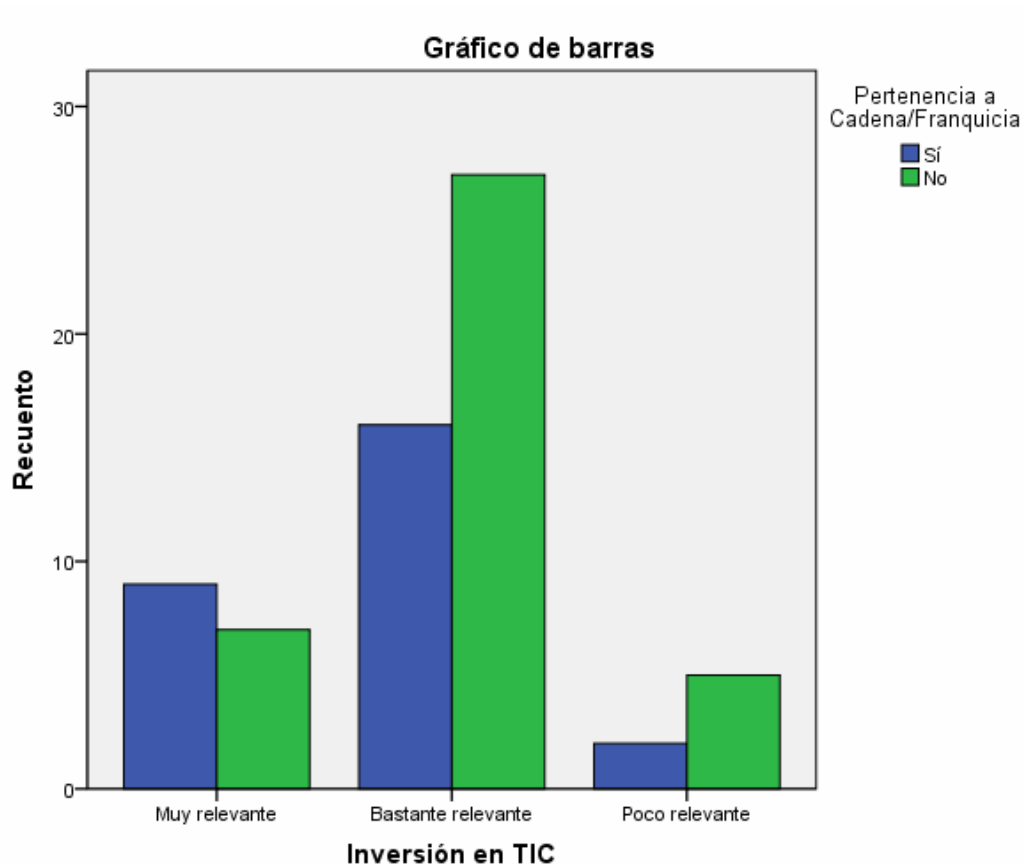
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,242 ^a	2	,326
Razón de verosimilitudes	2,230	2	,328
Asociación lineal por lineal	2,060	1	,151
N de casos válidos	66		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,86.

En el colectivo de agentes que consideran poco relevante la inversión en nuevas tecnologías (TIC), una gran mayoría (71,4%) son profesionales que operan en establecimientos que no pertenecen a ninguna cadena/franquicia.

La prueba chi-cuadrado precisa la corrección de Yates, que genera un estadístico corregido igual a 1,2470, un valor crítico de 5,9915 y un p-valor igual a 0,5361. Lo cual indica una relación de independencia entre las variables *Inversión en TIC* y *Pertenencia a cadena/franquicia*.

Gráfico 26: Inversión en TIC según Pertenencia a cadena/franquicia



El diagrama de barras revela que la mayor frecuencia ordinaria se encuentra en la categoría “Bastante relevante” para los agentes que no pertenecen a ninguna cadena/franquicia.

Por lo que respecta al contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a inversión en TIC y la variable *Años de actividad*, dio lugar a los resultados mostrados en la Tabla 64 y en el Gráfico 27.

Tabla 64: Prueba chi-cuadrado de *Inversión en TIC* según *Años de actividad*

Tabla de contingencia *Inversión en TIC* * *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Inversión en TIC	Muy relevante	Recuento	2	5	5	3
		Frecuencia esperada	3,4	4,3	3,6	3,6
		% dentro de Años de actividad	13,3%	26,3%	31,3%	18,8%
	Bastante relevante	Recuento	12	11	8	12
		Frecuencia esperada	9,8	12,4	10,4	10,4
		% dentro de Años de actividad	80,0%	57,9%	50,0%	75,0%
	Poco relevante	Recuento	1	3	3	1
		Frecuencia esperada	1,8	2,3	1,9	1,9
		% dentro de Años de actividad	6,7%	15,8%	18,8%	6,3%

Pruebas de chi-cuadrado

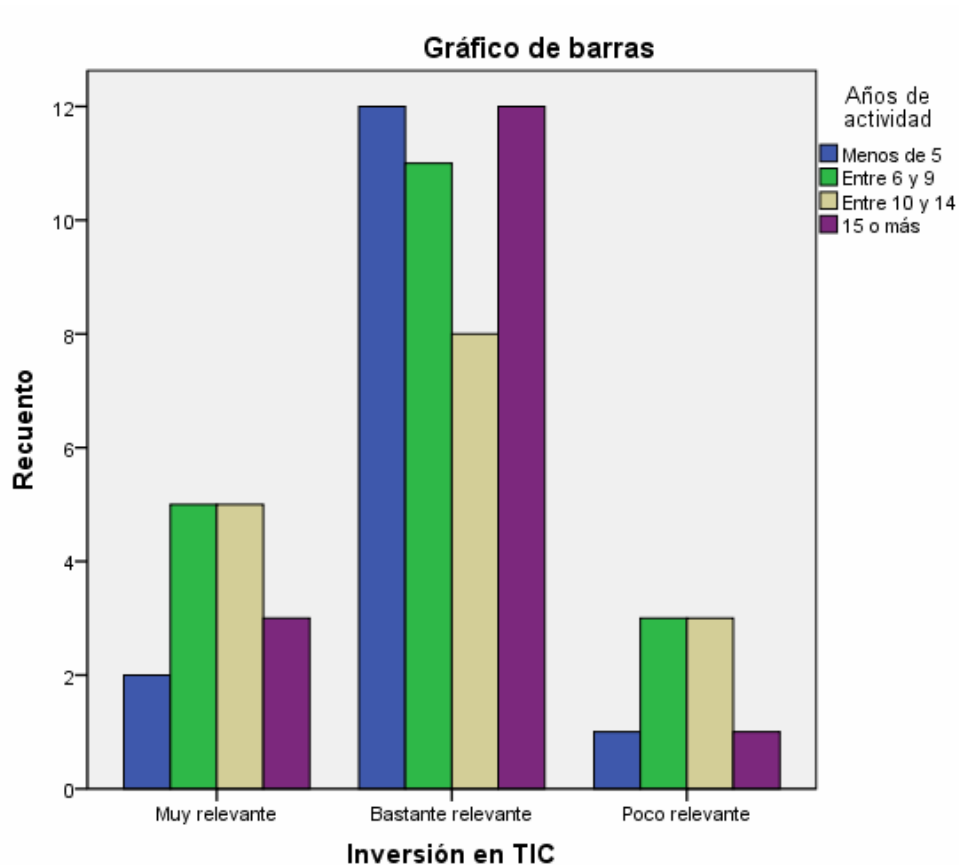
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,390 ^a	6	,624
Razón de verosimilitudes	4,519	6	,607
Asociación lineal por lineal	,084	1	,772
N de casos válidos	66		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,82.

Entre quienes opinan que resulta “Poco relevante” la inversión en TIC, el segmento más numeroso en términos relativos (con una proporción del 18,8%) es el de los agentes de viajes minoristas que pertenecen a empresas entre 10 y 14 años de antigüedad.

La prueba chi-cuadrado, tras aplicar la corrección de Yates, da lugar como resultado a un estadístico corregido de 1,6401, un valor crítico de 12,5916 y un p-valor de 0,9497. Lo cual indica, con prácticamente certeza, que existe una relación de independencia entre las variables *Inversión en TIC* y *Años de actividad*.

Gráfico 27: Inversión en TIC según Años de actividad



El diagrama de barras muestra que la frecuencia más importante en términos absolutos se encuentra en la categoría “Bastante relevante” respecto a la inversión en TIC igualmente entre las agencias de viajes minoristas de menos de 5 años y de 15 o más años.

En cuanto al contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la inversión en TIC y la variable *Certificación de calidad*, los resultados del mismo se muestran en la Tabla 65 y en el Gráfico 28.

Tabla 65: Prueba chi-cuadrado de *Inversión en TIC* según *Certificación de calidad*

Tabla de contingencia *Inversión en TIC* * *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Inversión en TIC	Muy relevante	Recuento	8	4	5
		Frecuencia esperada	8,3	5,8	3,0
		% dentro de Certificación de calidad	24,2%	17,4%	41,7%
	Bastante relevante	Recuento	22	15	6
		Frecuencia esperada	20,9	14,5	7,6
		% dentro de Certificación de calidad	66,7%	65,2%	50,0%
	Poco relevante	Recuento	3	4	1
		Frecuencia esperada	3,9	2,7	1,4
		% dentro de Certificación de calidad	9,1%	17,4%	8,3%

Pruebas de chi-cuadrado

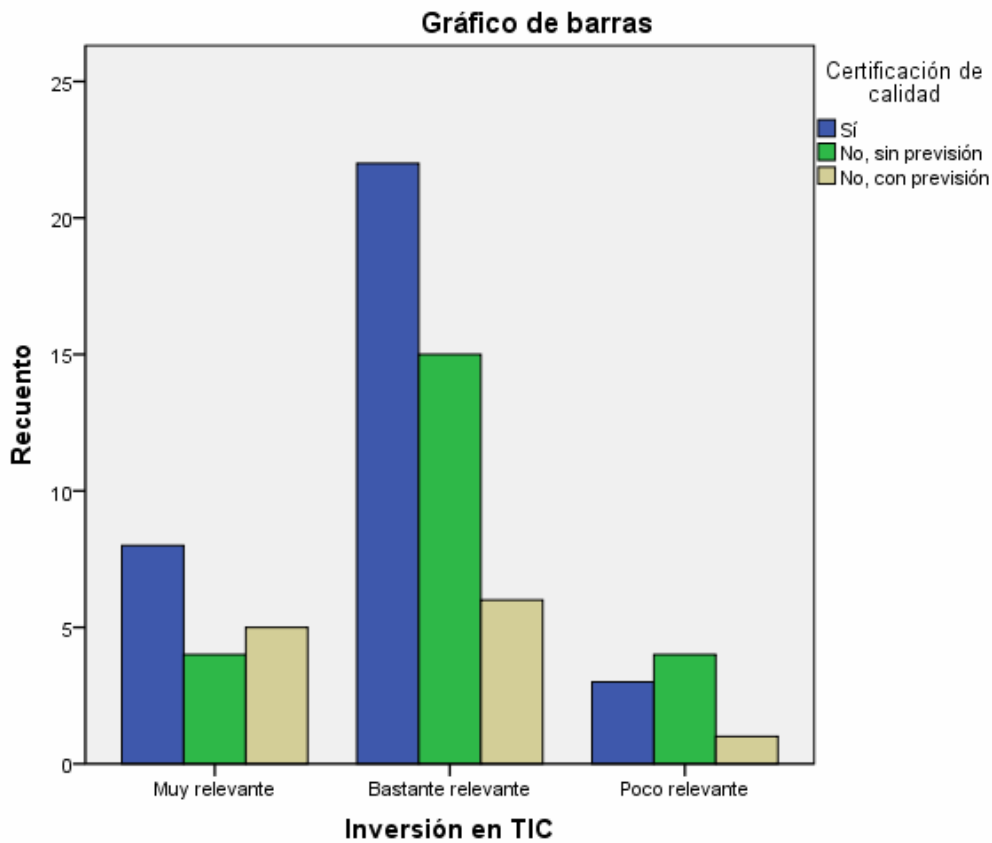
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,221 ^a	4	,522
Razón de verosimilitudes	3,036	4	,552
Asociación lineal por lineal	,231	1	,631
N de casos válidos	68		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,41.

En términos relativos, con una cifra del 41,7%, quienes más importancia otorgan a la inversión en TIC son los agentes que trabajan en establecimientos sin certificación de calidad, pero que cuentan con obtenerla en un futuro. En cambio, la categoría de “Bastante relevante” está liderada, con un 66,7%, por quienes realizan su actividad en establecimientos con dicha certificación.

La prueba chi-cuadrado precisa la corrección de Yates, la cual da lugar a un estadístico corregido igual a 1,5078, un valor crítico de 9,4877 y un p-valor igual a 0,8253. Todo lo cual indica, con gran seguridad, una relación de independencia entre las variables *Inversión en TIC* y *Certificación de calidad*.

Gráfico 28: Inversión en TIC según Certificación de calidad



El diagrama de barras refleja una mayor frecuencia ordinaria en la categoría “Bastante relevante” en cuanto a la inversión en TIC para los agentes de viajes que pertenecen a empresas que posee alguna certificación de calidad.

5. 1. 6. Introducción en la nueva economía (Internet)

En este subepígrafe partiremos de las respuestas obtenidas de la **pregunta 14** del cuestionario para determinar la importancia estratégica atribuida a introducirse las agencias de viajes en la red.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a introducirse en la nueva economía (Internet) (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* se topa con un problema: la prueba chi-cuadrado no resulta aplicable en este caso, pues hay frecuencias teóricas inferiores a uno, y no se puede resolver este problema agrupando categorías. Por ello, se excluye dicha prueba en los resultados los resultados mostrados en la Tabla 66. En el Gráfico 29 se ilustran las frecuencias ordinarias.

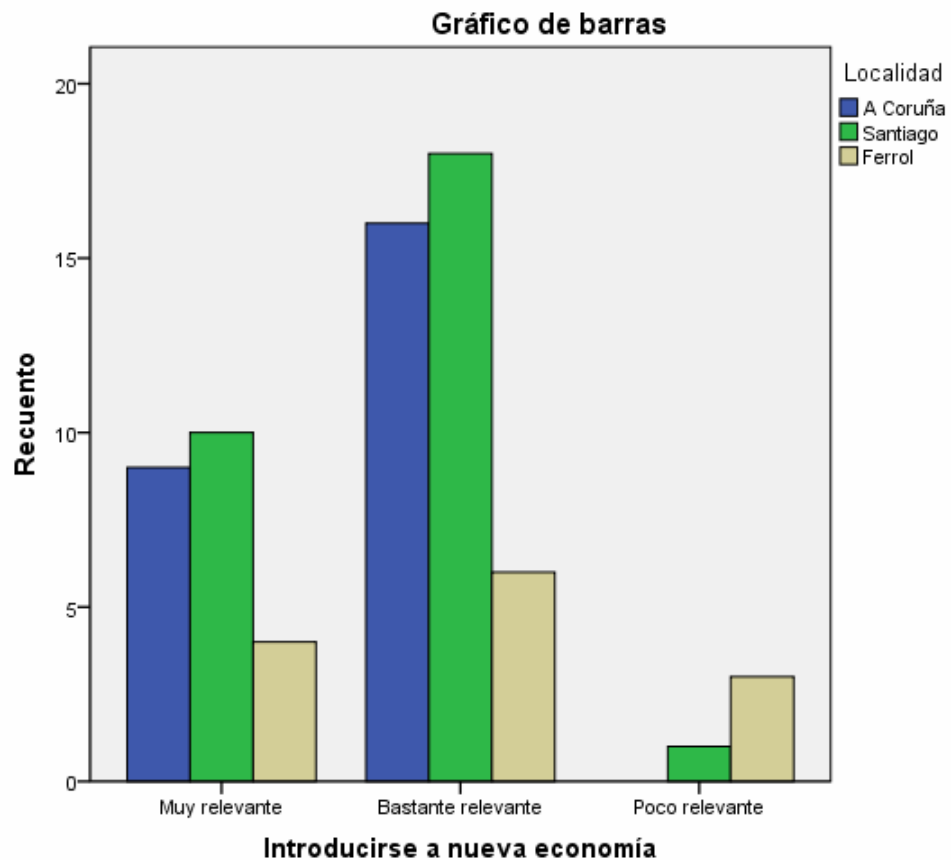
Ninguno de los encuestados dio la respuesta “Nada relevante”. En términos relativos, entre quienes, para mantenerse competitivo actualmente, dan una mayor relevancia a introducirse en la nueva economía, la mayor proporción (36,0%) operan en A Coruña. En el extremo contrario, los agentes de viajes minoristas que consideran poco relevante la introducción en Internet la gran mayoría (23,1%) trabajan en establecimientos de la localidad de Ferrol.

Tabla 66: Tabla de contingencia de *Introducirse a nueva economía* según *Localidad*

Tabla de contingencia Introducirse a nueva economía * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Introducirse a nueva economía	Muy relevante	Recuento	9	10	4
		Frecuencia esperada	8,6	10,0	4,5
		% dentro de Localidad	36,0%	34,5%	30,8%
	Bastante relevante	Recuento	16	18	6
		Frecuencia esperada	14,9	17,3	7,8
		% dentro de Localidad	64,0%	62,1%	46,2%
	Poco relevante	Recuento	0	1	3
		Frecuencia esperada	1,5	1,7	,8
		% dentro de Localidad	,0%	3,4%	23,1%

Gráfico 29: *Introducirse a nueva economía* según *Localidad*



El diagrama de barras muestra que la frecuencia ordinaria más significativa está en la categoría “Bastante relevante” para los agentes de viajes minoristas de la localidad de Santiago de Compostela.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a introducirse en la nueva economía y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* arrojó los resultados recogidos en la Tabla 67 y en el Gráfico 30.

Tabla 67: Prueba chi-cuadrado de *Introducirse a nueva economía* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia *Introducirse a nueva economía* * *Pertenencia a Cadena/Franquicia*

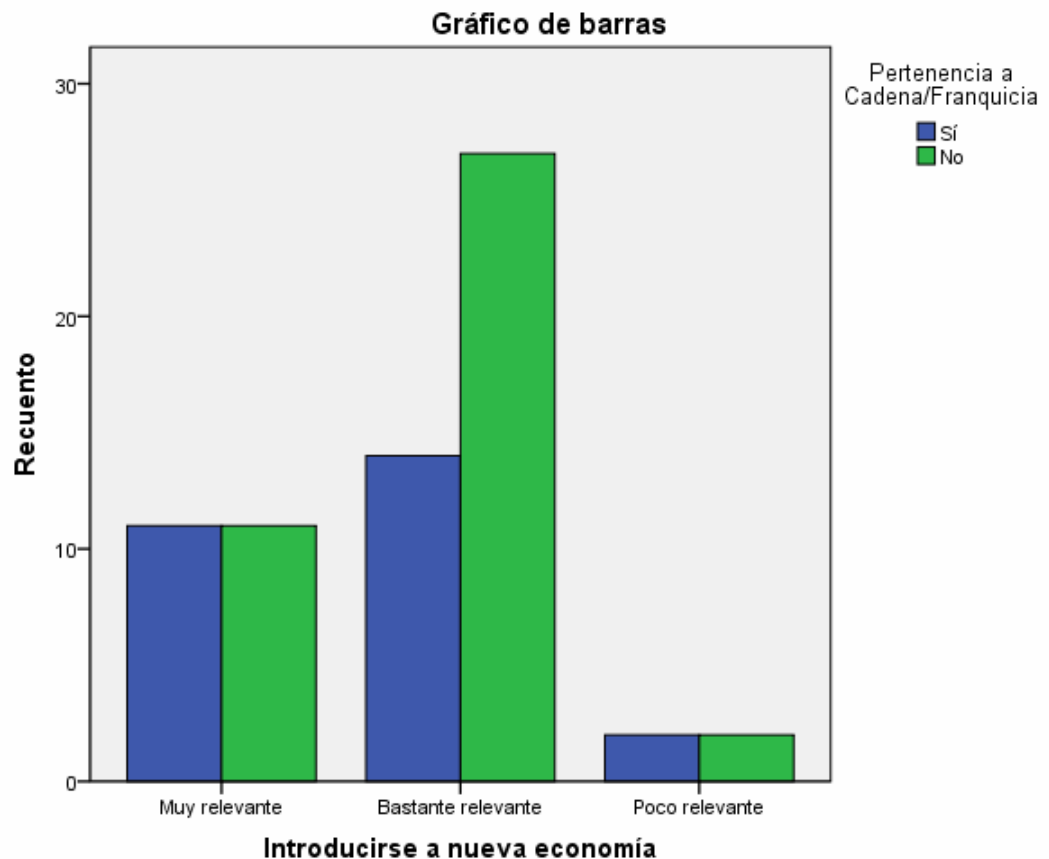
			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Introducirse a nueva economía	Muy relevante	Recuento	11	11
		Frecuencia esperada	8,9	13,1
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	40,7%	27,5%
	Bastante relevante	Recuento	14	27
		Frecuencia esperada	16,5	24,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	51,9%	67,5%
	Poco relevante	Recuento	2	2
		Frecuencia esperada	1,6	2,4
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,4%	5,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,662 ^a	2	,436
Razón de verosimilitudes	1,655	2	,437
Asociación lineal por lineal	,590	1	,442
N de casos válidos	67		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,61.

Gráfico 30: *Introducirse a nueva economía según Pertenencia a cadena/franquicia*



En la tabla de contingencia se observa que en la categoría “Muy relevante” no hay ninguna diferencia en cuanto a frecuencias ordinarias entre quienes están integrados en una cadena/franquicia y quienes no lo están; sin embargo, en términos relativos, los primeros muestran una mayor decantación por esta respuesta (40,7% frente al 27,5%). En cambio, entre los que consideran “Bastante relevante” introducirse en la nueva economía (Internet) dominan, tanto en frecuencias absolutas como relativas, los agentes de viajes minoristas que no pertenecen a una cadena/franquicia.

La prueba chi-cuadrado requiere la corrección de Yates, que da lugar a: estadístico corregido = 0,8992, valor crítico = 5,9915 y p-valor = 0,6379). Lo que indica que

existe una relación de independencia entre las variables *Introducirse a nueva economía* y *Pertenencia a cadena/franquicia*.

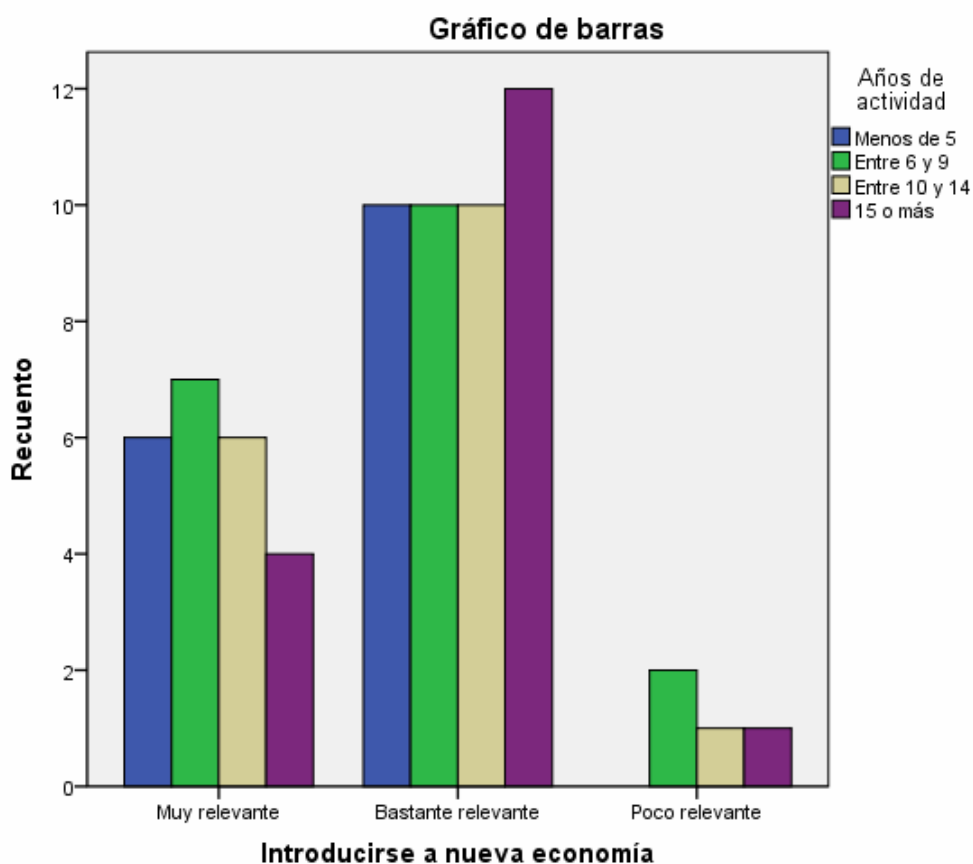
El diagrama de barras apunta que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Bastante relevante” para las agencias que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a introducirse en la nueva economía y la variable *Años de actividad* se topó con la dificultad de que la prueba chi-cuadrado no se puede aplicar en este caso, dado que hay frecuencias teóricas menores que la unidad, y no es posible fusionar categorías para tratar de soslayar esta dificultad. Por ello, se muestra en la Tabla 68 tan sólo la tabla de contingencia; como es habitual, a ésta añadimos un diagrama de barras (Gráfico 31) con la representación de las frecuencias absolutas.

Tabla 68: Tabla de contingencia de *Introducirse a nueva economía* según *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Introducirse a nueva economía	Muy relevante	Recuento	6	7	6	4
		Frecuencia esperada	5,3	6,3	5,7	5,7
		% dentro de Años de actividad	37,5%	36,8%	35,3%	23,5%
	Bastante relevante	Recuento	10	10	10	12
		Frecuencia esperada	9,7	11,6	10,3	10,3
		% dentro de Años de actividad	62,5%	52,6%	58,8%	70,6%
	Poco relevante	Recuento	0	2	1	1
		Frecuencia esperada	,9	1,1	1,0	1,0
		% dentro de Años de actividad	,0%	10,5%	5,9%	5,9%

Gráfico 31: Introducirse a nueva economía según Años de actividad



Entre los agentes de viajes minoristas que mayor importancia confieren a la nueva economía (Internet), el grupo más numeroso en términos relativos (37,5%) lo constituyen quienes trabajan en agencias de viajes entre 6 y 9 años de antigüedad.

El diagrama de barras revela que la frecuencia más representativa se encuentra en la categoría “Bastante relevante” para las agencias con 15 o más años de actividad.

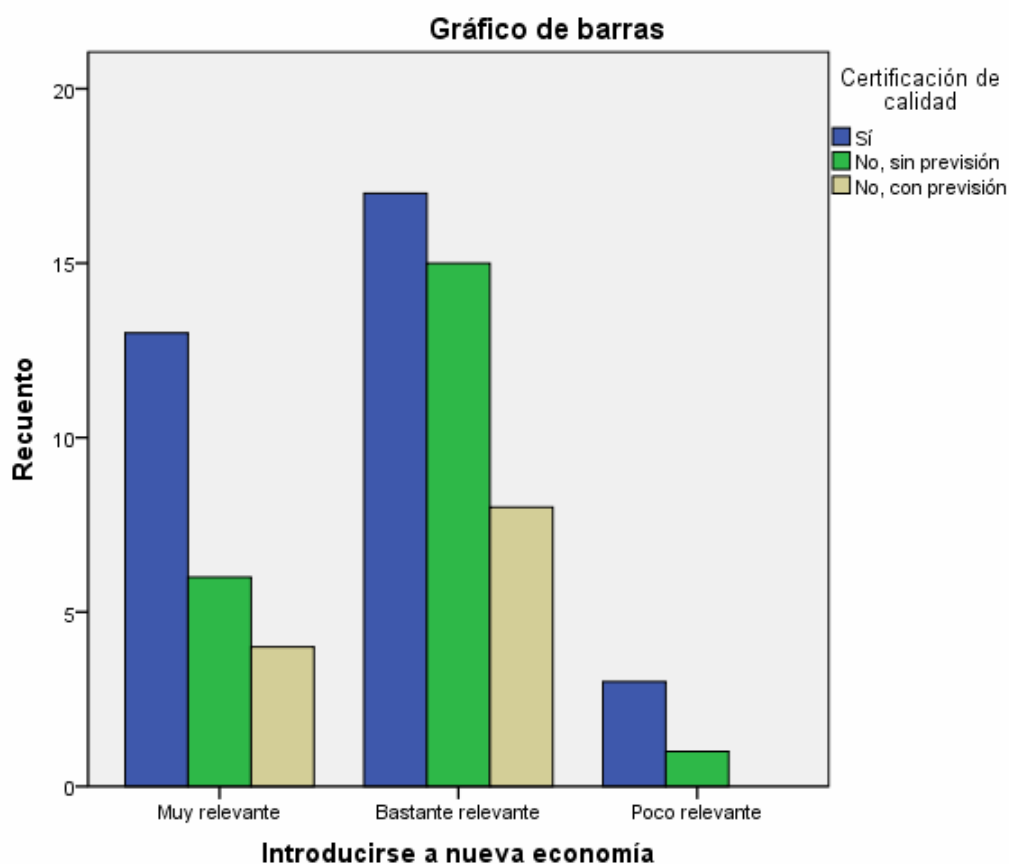
Por último, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a introducirse en la nueva economía y la variable *Certificación de calidad* se topó, nuevamente, con que la prueba chi-cuadrado no se puede aplicar, porque existen frecuencias teóricas inferiores a 1 y no resulta factible agrupar categorías para obviar este inconveniente. Por ello, en la Tabla 69 se muestra únicamente la tabla de contingencia; las frecuencias absolutas aparecen plasmadas en el Gráfico 32.

Tabla 69: Tabla de contingencia de *Introducirse a nueva economía* según *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Introducirse a nueva economía	Muy relevante	Recuento	13	6	4
		Frecuencia esperada	11,3	7,6	4,1
		% dentro de Certificación de calidad	39,4%	27,3%	33,3%
	Bastante relevante	Recuento	17	15	8
		Frecuencia esperada	19,7	13,1	7,2
		% dentro de Certificación de calidad	51,5%	68,2%	66,7%
	Poco relevante	Recuento	3	1	0
		Frecuencia esperada	2,0	1,3	,7
		% dentro de Certificación de calidad	9,1%	4,5%	,0%

Según la tabla de contingencia, dentro del colectivo de quienes mayor relevancia otorgan a introducirse en la nueva economía, el grupo relativamente más numeroso (39,4%) lo componen agentes entrevistados que pertenecen a establecimientos que poseen algún tipo de certificación de calidad.

Gráfico 32: Introducirse a nueva economía según Certificación de calidad



El diagrama de barras muestra que la frecuencia ordinaria más significativa se encuentra en la categoría “Bastante relevante” entre los trabajadores que pertenecen a empresas que poseen algún tipo de certificación de calidad.

5. 2. Aplicación de *fees*

Abordamos aquí el estudio del bloque de ítems que conforman la aplicación de *fees* a los servicios, de cara a determinar –a partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 13** del cuestionario– su posible dependencia con respecto a las variables ya consideradas en apartados anteriores, es decir: la localización de las agencias de

viajes, el hecho de si éstas pertenecen o no a una cadena o franquicia, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre las variables *Aplicación de fees* (categorizada en: 1. De acuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ns/Nc) y *Localidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 70 y en el Gráfico 33.

De cara a la prueba chi-cuadrado, vemos que hay un caso con una frecuencia esperada inferior a la unidad, pero está próximo a la misma, por lo cual lo consideraremos como aceptable. Respecto a la proporción de casillas con dicha frecuencia inferior a 5, como supera el 20% del total, nos vemos obligados a aplicar la corrección de Yates, que da lugar a un estadístico corregido igual a 0,1449, un valor crítico de 5,9915 y un p-valor de 0,9301. A raíz de estos datos, podemos comprobar que no existe una relación de asociación sino que hay una total independencia entre las variables *Aplicación de fees* y *Localidad*.

La frecuencia porcentual más relevante, con un 96,6%, la hemos encontrado en la ciudad de Santiago de Compostela para aquellas agencias de viajes minoristas que están de acuerdo con la aplicación de *fees* a los servicios. Esta opción es claramente dominante (porcentajes superiores al 92%) en las otras dos ciudades.

En términos absolutos (Gráfico 33), es muy patente el dominio de la opción “De acuerdo” respecto a la aplicación de *fees*.

Tabla 70: Prueba chi-cuadrado de *Aplicación de fees según Localidad*

Tabla de contingencia *Aplicación de fees a los servicios * Localidad*

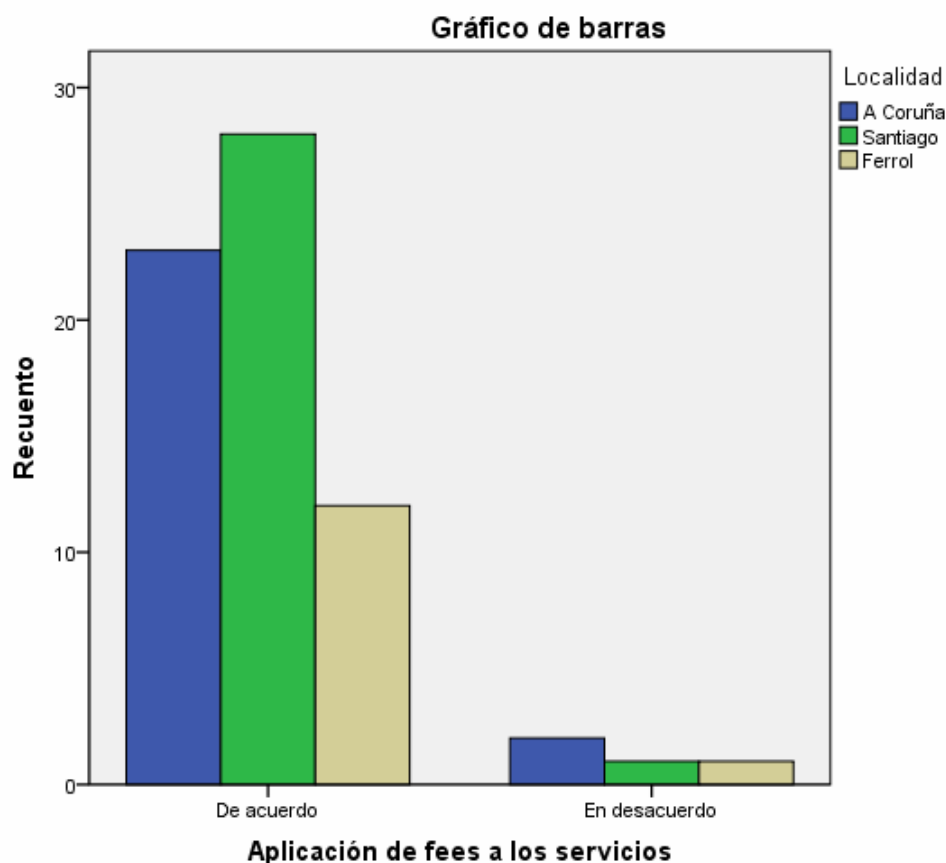
			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Aplicación de fees a los servicios	De acuerdo	Recuento	23	28	12
		Frecuencia esperada	23,5	27,3	12,2
		% dentro de Localidad	92,0%	96,6%	92,3%
	En desacuerdo	Recuento	2	1	1
		Frecuencia esperada	1,5	1,7	,8
		% dentro de Localidad	8,0%	3,4%	7,7%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,581 ^a	2	,748
Razón de verosimilitudes	,614	2	,736
Asociación lineal por lineal	,039	1	,843
N de casos válidos	67		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,78.

Gráfico 33: *Aplicación de fees según Localidad*



En lo que concierne al contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre la aplicación de *fees* y la variable *Pertenencia a una cadena/franquicia* los resultados ofrecidos en la Tabla 71 y en el Gráfico 34.

Tabla 71: Prueba chi-cuadrado de Aplicación de fees según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Aplicación de fees a los servicios * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Aplicación de fees a los servicios	De acuerdo	Recuento	25	38
		Frecuencia esperada	25,4	37,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	92,6%	95,0%
	En desacuerdo	Recuento	2	2
		Frecuencia esperada	1,6	2,4
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,4%	5,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,166 ^a	1	,683	1,000	,533
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,163	1	,686		
Estadístico exacto de Fisher					
Asociación lineal por lineal	,164	1	,686		
N de casos válidos	67				

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,61.

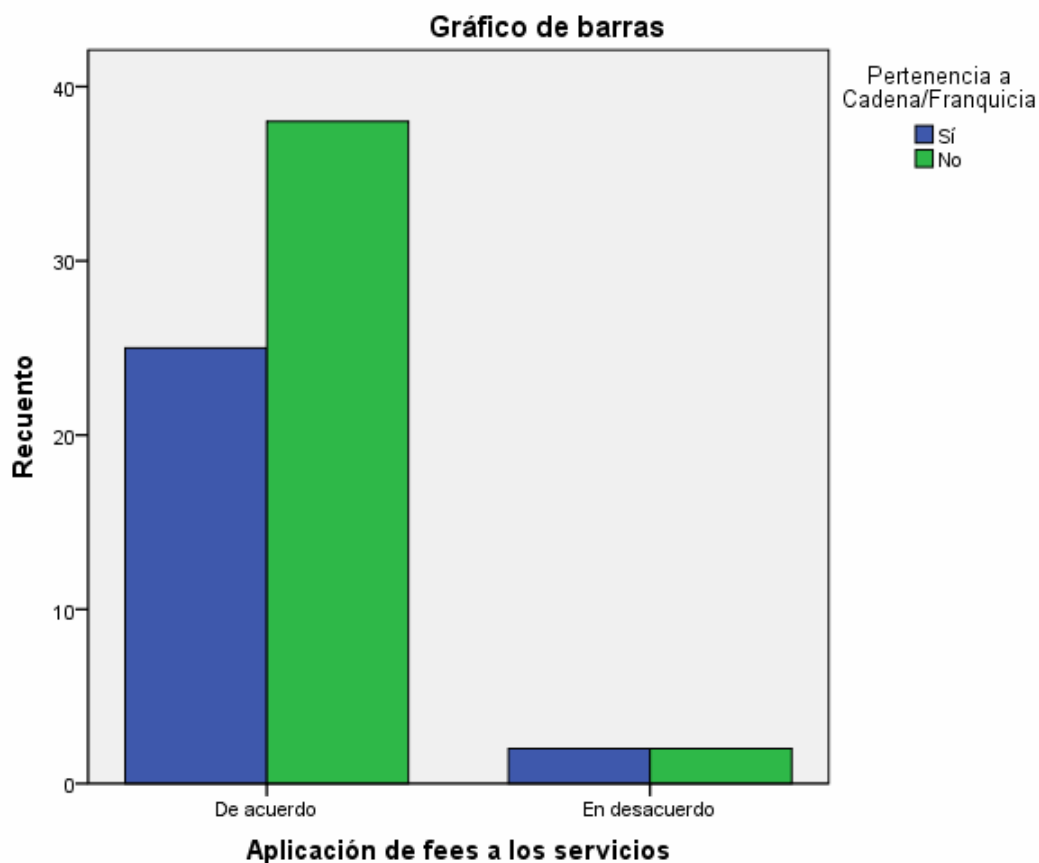
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En la tabla de contingencia podemos ver que un 95% de las agencias de viajes minoristas que no pertenecen a una cadena/franquicia están de acuerdo con la aplicación de *fees* a los servicios.

La prueba chi-cuadrado requiere la aplicación de la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 0,0108, el valor crítico es 3,8415 y el p-valor 0,9172.

De modo que con casi absoluta certeza se puede apuntar a la independencia absoluta entre las variables estudiadas.

Gráfico 34: Aplicación de fees según Pertenencia a cadena/franquicia



En el diagrama de barras podemos verificar que la categoría “De acuerdo” con la aplicación de *fees* a los servicios es la más relevante, con mucha diferencia, para todas las agencias, pertenezcan o no a una cadena/franquicia.

Pasemos ahora a realizar el contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre la aplicación de *fees* y la variable *Años de actividad*, conforme a los resultados mostrados en la Tabla 72 y en el Gráfico 35.

Tabla 72: Prueba chi-cuadrado de Aplicación de fees según Años de actividad

Tabla de contingencia Aplicación de fees a los servicios * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Aplicación de fees a los servicios	De acuerdo	Recuento	16	16	16	15
		Frecuencia esperada	15,0	16,9	15,0	16,0
		% dentro de Años de actividad	100,0%	88,9%	100,0%	88,2%
	En desacuerdo	Recuento	0	2	0	2
		Frecuencia esperada	1,0	1,1	1,0	1,0
		% dentro de Años de actividad	,0%	11,1%	,0%	11,8%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,896 ^a	3	,273
Razón de verosimilitudes	5,430	3	,143
Asociación lineal por lineal	,823	1	,364
N de casos válidos	67		

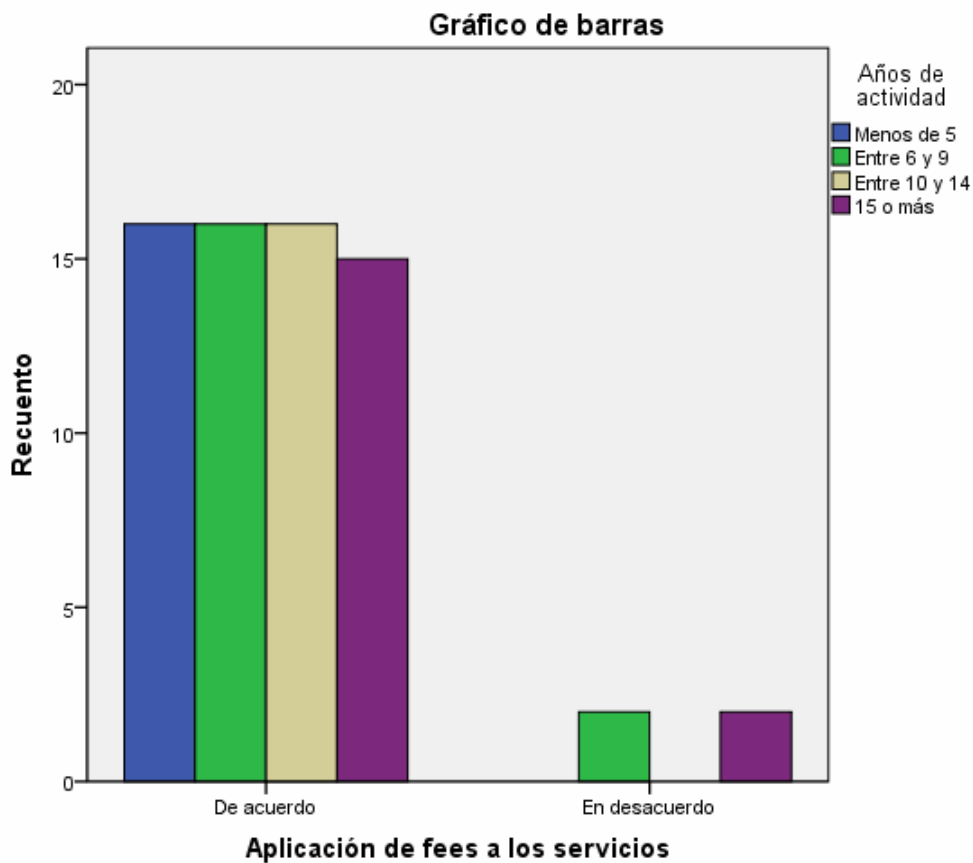
a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,96.

De cara a la aplicación de la prueba chi-cuadrado, se incumplen las dos condiciones requeridas, pues hay casillas con frecuencias esperadas menores que 1, y más del 20% de las casillas presentan frecuencias teóricas inferiores a 5. No obstante, podemos decir que marginalmente podríamos considerar satisfecha la primera condición, pues el valor mínimo (0,96) está muy próximo a la unidad. De modo que, para remediar el problema derivado del incumplimiento de la segunda condición, aplicamos la corrección de Yates, que en este caso genera un valor corregido de 0,9539, un valor crítico de 7.8147 y un p-valor igual a 0,8124. La prueba revela, pues, con gran seguridad que existe una relación de independencia entre la aplicación de *fees* a los servicios turísticos y la antigüedad de las agencias de viajes minoristas.

Con una frecuencia porcentual en torno al 11% tanto para las agencias de viajes minoristas entre 6 y 9 años de actividad como para las que cuentan con 15 o más

años de historial profesional, podemos observar que tan sólo dichos dos segmentos figuran en la categoría “En desacuerdo” respecto a la aplicación de *fees* a los servicios para los clientes.

Gráfico 35: Aplicación de fees según Años de actividad



En el diagrama de barras la categoría “De acuerdo” se muestra, con rotundidad, como la más relevante, casi todas las agencias coinciden en una actitud favorable a la aplicación de *fees* a sus servicios.

El contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre la aplicación de *fees* y la variable *Certificación de calidad* genera los datos expuestos en la Tabla 73 y en el Gráfico 36. A diferencia de apartados anteriores, aquí no mostramos la información

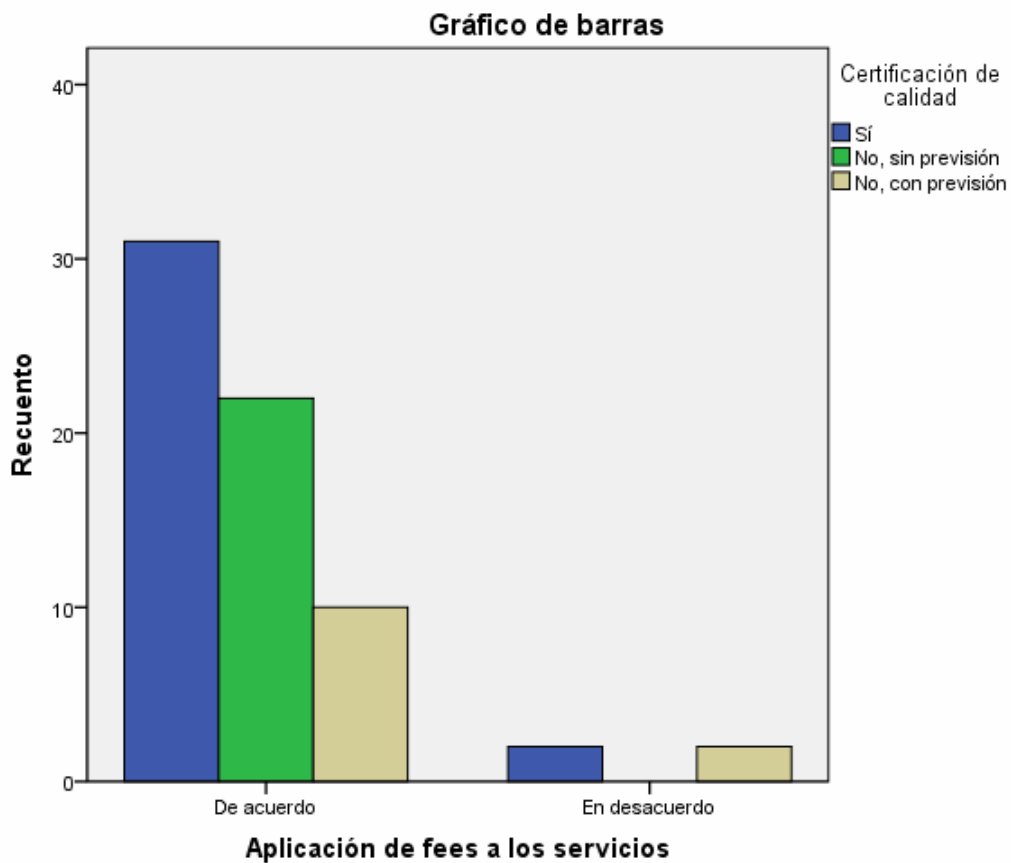
respecto a la prueba chi-cuadrado de Pearson, pues resulta inviable en este caso, pues se incumplen las dos condiciones requeridas para la misma, y no resulta factible aplicar la solución de agrupar casillas.

Tabla 73: Prueba chi-cuadrado de Aplicación de fees según Certificación de calidad

Tabla de contingencia Aplicación de fees a los servicios * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Aplicación de fees a los servicios	De acuerdo	Recuento	31	22	10
		Frecuencia esperada	31,0	20,7	11,3
		% dentro de Certificación de calidad	93,9%	100,0%	83,3%
	En desacuerdo	Recuento	2	0	2
		Frecuencia esperada	2,0	1,3	,7
		% dentro de Certificación de calidad	6,1%	,0%	16,7%

Gráfico 36: Aplicación de fees según Certificación de calidad



La tabla de contingencia revela que, con respecto a la categoría “En desacuerdo” con la aplicación de *fees* a los servicios, el mayor valor porcentual (16,7%) corresponde a las agencias de viajes minoristas que no poseen certificación de calidad pero, sin embargo, prevén implantarla en un futuro.

En el diagrama de barras las agencias que más destacan son las que poseen certificación de calidad y se encuadran en la categoría “De acuerdo” con el cobro de *fees* por los servicios. Cabe reseñar también que absolutamente todas las agencias que ni cuentan con certificado de calidad ni prevén obtenerlo están a favor de aplicar *fees*.

5. 3. Papel de *webs* especializadas en viajes

Abordamos ahora el estudio del bloque de ítems que conforman el papel atribuido a las *webs* especializadas en viajes en cuanto a si constituyen o bien una amenaza o bien una oportunidad para reposicionarse las agencias de viajes en el mercado (**pregunta 8** del cuestionario). Se trata de determinar su posible dependencia con respecto a las variables usadas en los análisis anteriores: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

Comenzamos por el contraste de la hipótesis de dependencia entre la variable relativa a la consideración del papel de las *webs* especializadas en viajes (categorizada en: 1. Una amenaza, 2. Una oportunidad, 3. Ns/Nc) y la variable *Localidad*, obteniéndose los resultados mostrados en la Tabla 74 y en el Gráfico 37.

Tabla 74: Prueba chi-cuadrado de Consideración de webs especializadas en viajes según Localidad

Tabla de contingencia Consideración sobre las webs especializadas * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Consideración sobre las webs especializadas	Amenaza	Recuento	2	7	3
		Frecuencia esperada	4,5	5,2	2,3
		% dentro de Localidad	8,0%	24,1%	23,1%
	Oportunidad	Recuento	19	20	9
		Frecuencia esperada	17,9	20,8	9,3
		% dentro de Localidad	76,0%	69,0%	69,2%
	Ns/Nc	Recuento	4	2	1
		Frecuencia esperada	2,6	3,0	1,4
		% dentro de Localidad	16,0%	6,9%	7,7%

Pruebas de chi-cuadrado

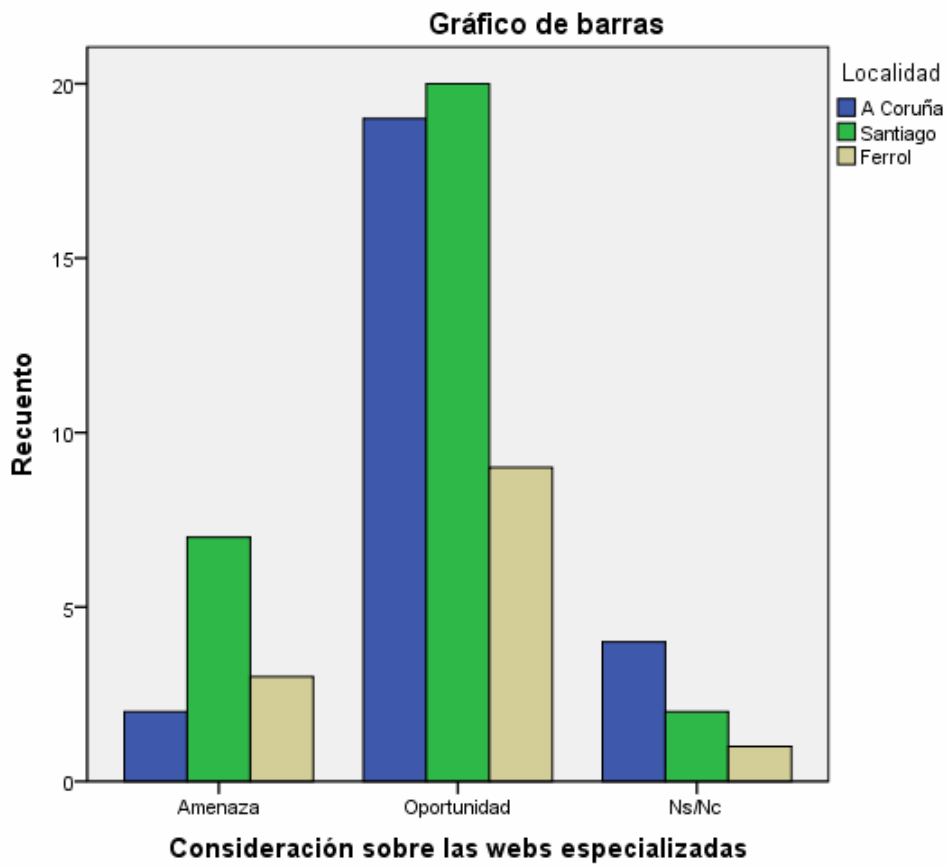
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,481 ^a	4	,481
Razón de verosimilitudes	3,715	4	,446
Asociación lineal por lineal	2,369	1	,124
N de casos válidos	67		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,36.

Para poder aplicar el test chi-cuadrado, es necesario aplicar la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 1,6620; por su parte, el valor crítico es de 9,4877. Por tanto, con gran seguridad (p -valor = 0,7976), no se puede rechazar la hipótesis nula, es decir, existe una total independencia entre las tres localidades y las tres categorías que consideran a las webs especializadas.

Podemos observar que en todas las ciudades la frecuencia más elevada corresponde a la categoría “Oportunidad” acerca del papel de las webs especializadas en la compra de servicios turísticos, con unos porcentajes que oscilan entre el 69,0% de Santiago de Compostela y el 76,0% de A Coruña.

Gráfico 37: Consideración sobre las webs especializadas según Localidad



A continuación, efectuamos el contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el papel atribuido a las webs especializadas en viajes y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia*. La información correspondiente se recoge en la Tabla 75 y en el Gráfico 38.

Tabla 75: Prueba chi-cuadrado de *Consideración sobre las webs especializadas en viajes según Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia Consideración sobre las webs especializadas * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Consideración sobre las webs especializadas	Amenaza	Recuento	6	6
		Frecuencia esperada	4,8	7,2
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	22,2%	15,0%
	Oportunidad	Recuento	18	30
		Frecuencia esperada	19,3	28,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	66,7%	75,0%
	Ns/Nc	Recuento	3	4
		Frecuencia esperada	2,8	4,2
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	11,1%	10,0%

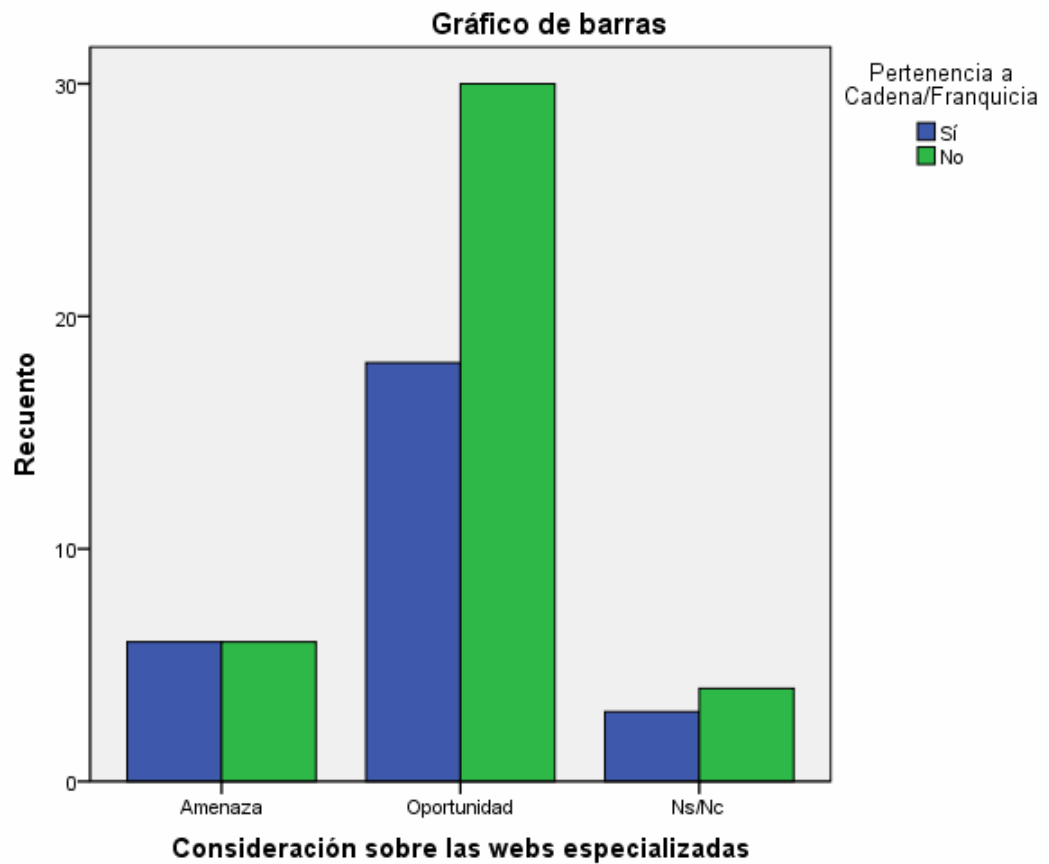
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,645 ^a	2	,724
Razón de verosimilitudes	,637	2	,727
Asociación lineal por lineal	,213	1	,644
N de casos válidos	67		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,82.

Nuevamente, es preciso aplicar la corrección de Yates. El estadístico chi-cuadrado corregido es igual a 0,2792, mientras que el valor crítico se sitúa en 5,9915; por tanto, se concluye con gran seguridad (p -valor = 0,8697) que no puede rechazarse la hipótesis nula de independencia entre las variables analizadas. Mayoritariamente, los dos segmentos de agencias se decantan por la opción “Oportunidad”, siendo aquellos establecimientos minoristas que no pertenecen a ninguna cadena/franquicia quienes poseen la frecuencia más elevada para dicha opción.

Gráfico 38: Consideración sobre las webs especializadas según Pertenencia a cadena/franquicia



Seguidamente, llevamos a cabo el contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el papel de las webs especializadas en viajes y la variable *Años de actividad*, conforme a los resultados mostrados en la Tabla 76 y en el Gráfico 39.

De nuevo, es preciso aplicar la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 6,1916, al tiempo que el valor crítico asciende a 12,5916. En consecuencia, puede afirmarse con bastante seguridad ($p\text{-valor} = 0,4021$) que hay una independencia absoluta entre tales variables.

Tabla 76: Prueba chi-cuadrado de *Consideración sobre las webs especializadas* según *Años de actividad*

Tabla de contingencia Consideración sobre las webs especializadas * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Consideración sobre las webs especializadas	Amenaza	Recuento	2	4	0	6
		Frecuencia esperada	2,7	3,4	3,0	2,9
		% dentro de Años de actividad	13,3%	21,1%	,0%	37,5%
	Oportunidad	Recuento	11	13	16	8
		Frecuencia esperada	10,7	13,6	12,2	11,5
		% dentro de Años de actividad	73,3%	68,4%	94,1%	50,0%
	Ns/Nc	Recuento	2	2	1	2
		Frecuencia esperada	1,6	2,0	1,8	1,7
		% dentro de Años de actividad	13,3%	10,5%	5,9%	12,5%

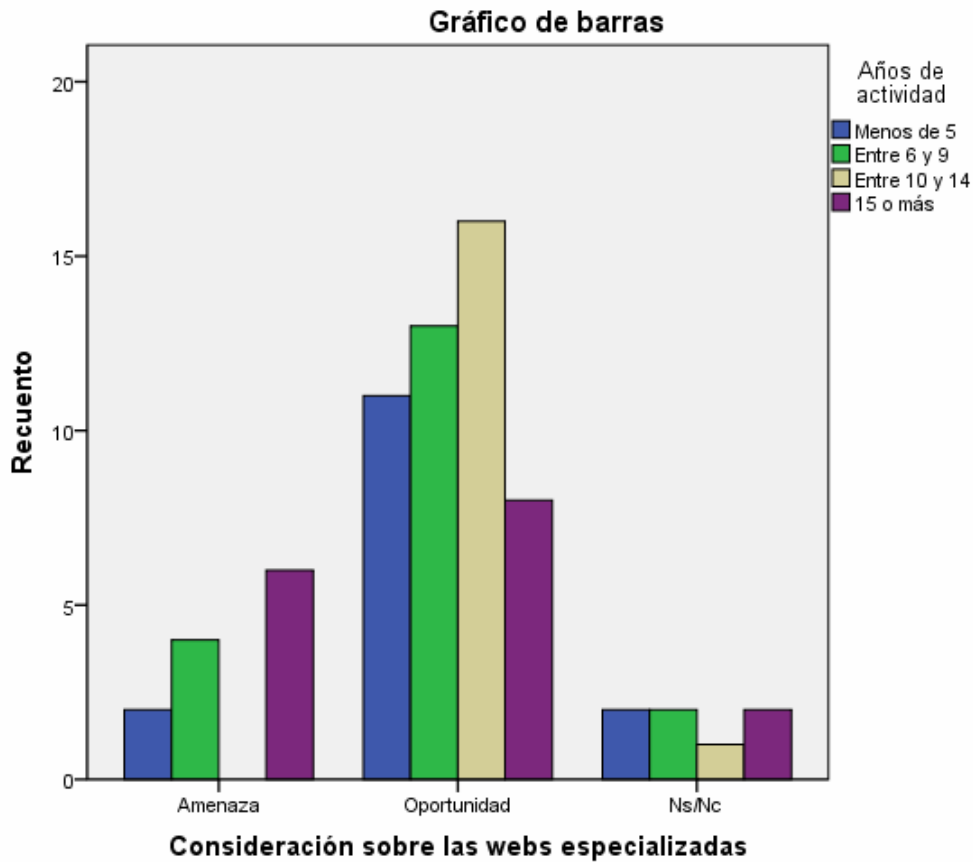
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,555 ^a	6	,145
Razón de verosimilitudes	11,849	6	,065
Asociación lineal por lineal	,896	1	,344
N de casos válidos	67		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,57.

En todos los segmentos de las agencias de viajes minoristas clasificados por antigüedad la respuesta mayoritaria corresponde a la categoría “Oportunidad”, oscilando entre el 50% para los establecimientos con 15 o más años de actividad y el 94,1% para los que cuentan con entre 10 y 14 años de historial profesional. Un aspecto llamativo es que para ninguna de las agencias de este último colectivo la existencia de *webs* especializadas en viajes constituye una amenaza.

Gráfico 39: Consideración sobre las webs especializadas según Años de actividad



Finalmente, corresponde desarrollar el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre las variables *Consideración sobre las webs especializadas en viajes* y *Certificación de calidad*. Dicho contraste da lugar a la información mostrada en la Tabla 77 y en el Gráfico 40.

Nuevamente, el test chi-cuadrado requiere aplicar la corrección de Yates. El estadístico corregido es igual a 0,9377; el valor crítico asciende a 9,4877. Lo cual revela, por tanto, que se puede rechazar con casi absoluta seguridad (p -valor = 0,9191) la existencia de cualquier tipo de relación entre tales variables.

Tabla 77: Prueba chi-cuadrado de Consideración de webs especializadas en viajes según Certificación de calidad

Tabla de contingencia Consideración sobre las webs especializadas * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Consideración sobre las webs especializadas	Amenaza	Recuento	5	5	1
		Frecuencia esperada	5,3	3,7	2,0
		% dentro de Certificación de calidad	15,6%	22,7%	8,3%
	Oportunidad	Recuento	22	16	9
		Frecuencia esperada	22,8	15,7	8,5
		% dentro de Certificación de calidad	68,8%	72,7%	75,0%
	Ns/Nc	Recuento	5	1	2
		Frecuencia esperada	3,9	2,7	1,5
		% dentro de Certificación de calidad	15,6%	4,5%	16,7%

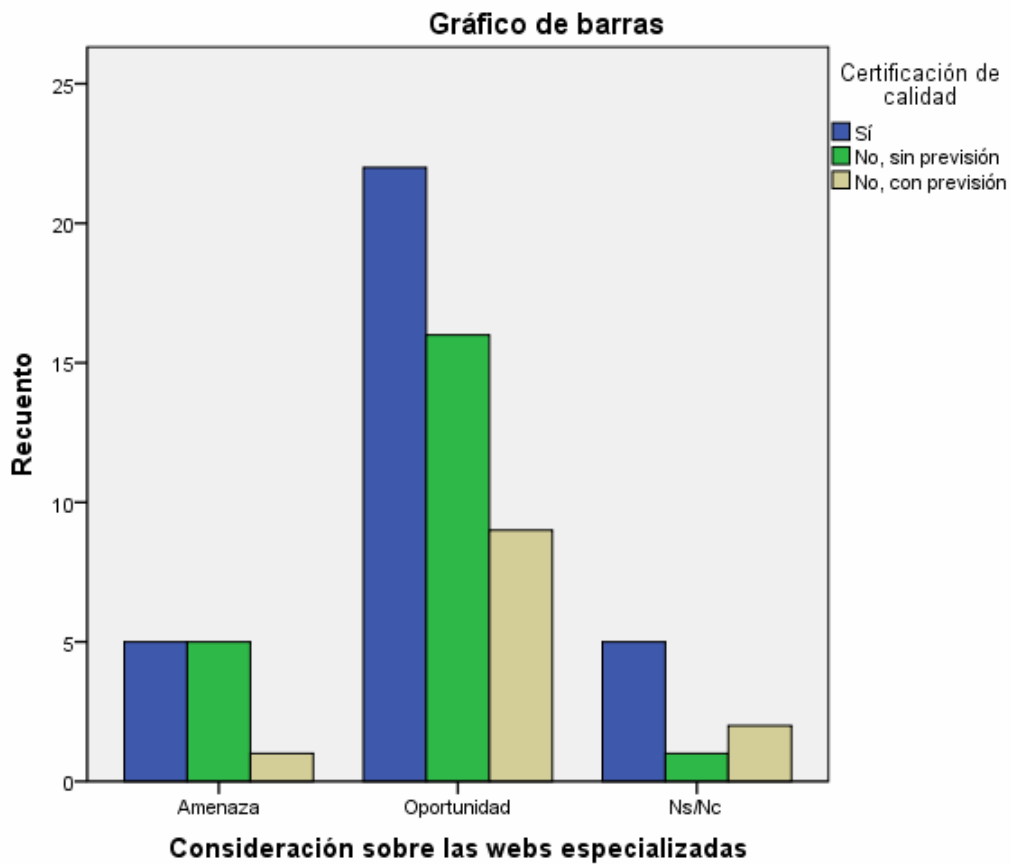
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,635 ^a	4	,621
Razón de verosimilitudes	2,980	4	,561
Asociación lineal por lineal	,001	1	,978
N de casos válidos	66		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,45.

En el diagrama de barras se evidencia que la frecuencia más significativa se sigue presentando en la categoría Oportunidad en todas las agencias de viajes minoristas, sea cual fuera su *status* respecto al hecho de poseer una certificación de calidad.

Gráfico 40: Consideración sobre las webs especializadas según Certificación de calidad



5. 4. Asociacionismo

Respecto a esta variable, consideramos tres aspectos: el grado de pertenencia a asociaciones de agencias, el nivel de integración en cadenas o franquicias, y la efectividad de los entes asociativos de cara a defender los intereses del sector de agencias minoristas.

5. 4. 1. Pertenencia a asociación

A partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 3** del cuestionario, emprendemos el estudio del bloque de ítems que conforman el asociacionismo

comenzando por el análisis de la pertenencia de las agencias de viajes minoristas entrevistadas a alguna asociación de cara a determinar su posible dependencia con respecto a las siguientes variables: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al asociacionismo (categorizado en: 1. Sí, 2. No, 3. Ns/Nc) y la variable *Localidad* dio lugar inicialmente a unos resultados donde se incumplían las dos condiciones, ya vistas anteriormente, requeridas para poder aplicar la prueba chi-cuadrado. De modo que decidimos prescindir de las respuestas “Ns/Nc” (dos en total), dando lugar a la Tabla 78 y el Gráfico 41. Como puede comprobarse, mediante esta estrategia ahora sí podemos llevar a cabo el test chi-cuadrado, aunque resulta necesario emplear la corrección de Yates. Esta omisión de las respuestas “Ns/Nc” se mantuvo para los restantes contrastes de este subepígrafe.

El estadístico corregido (Yates) es igual a 2,8678, el valor crítico es 5,9915 y el p-valor 0,2384. Por tanto, podemos afirmar que existe una relación de independencia entre las distintas localidades y su relación con el asociacionismo.

Tabla 78: Prueba chi-cuadrado de *Pertenencia a asociación* según *Localidad* excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia *Pertenencia a Asociación * Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Pertenencia a Asociación	Sí	Recuento	18	22	13
		Frecuencia esperada	20,4	22,0	10,6
		% dentro de Localidad	72,0%	81,5%	100,0%
	No	Recuento	7	5	0
		Frecuencia esperada	4,6	5,0	2,4
		% dentro de Localidad	28,0%	18,5%	,0%

Pruebas de chi-cuadrado

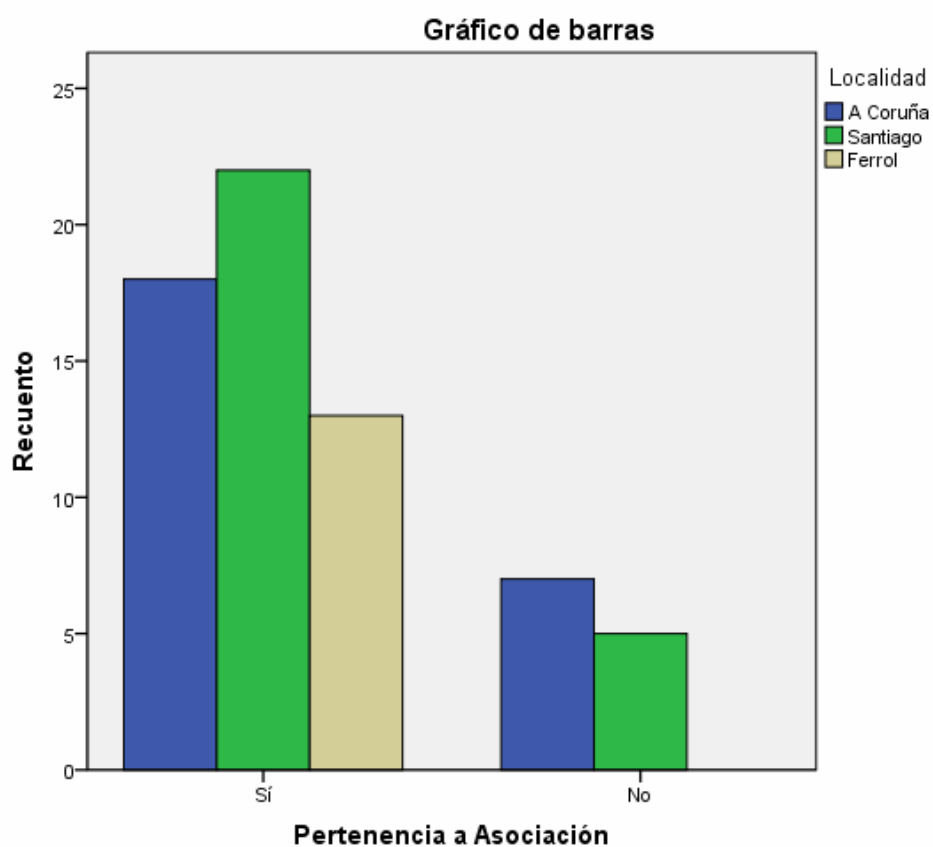
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,454 ^a	2	,108
Razón de verosimilitudes	6,659	2	,036
Asociación lineal por lineal	4,184	1	,041
N de casos válidos	65		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,40.

Según la tabla de contingencia A Coruña es entre todas las localidades del estudio la que más proporción posee de agencias que no pertenecen a alguna asociación, con un valor porcentual del 28,0%.

En el diagrama de barras puede verse que la categoría “Sí” posee la frecuencia más relevante para la pertenencia a una asociación, sobre todo para la ciudad de Ferrol, en la que todas las agencias están integradas en algún colectivo.

Gráfico 41: *Pertenencia a asociación según Localidad excluyendo “Ns/Nc”*



El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al asociacionismo y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* dio como resultado la información recogida en Tabla 79 y el Gráfico 42.

Tabla 79: Prueba chi-cuadrado de *Pertenencia a asociación* según *Pertenencia a cadena/franquicia* excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia *Pertenencia a Asociación* * *Pertenencia a Cadena/Franquicia*

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Pertenencia a Asociación	Sí	Recuento	21	31
		Frecuencia esperada	20,0	32,0
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	84,0%	77,5%
	No	Recuento	4	9
		Frecuencia esperada	5,0	8,0
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	16,0%	22,5%

Pruebas de chi-cuadrado

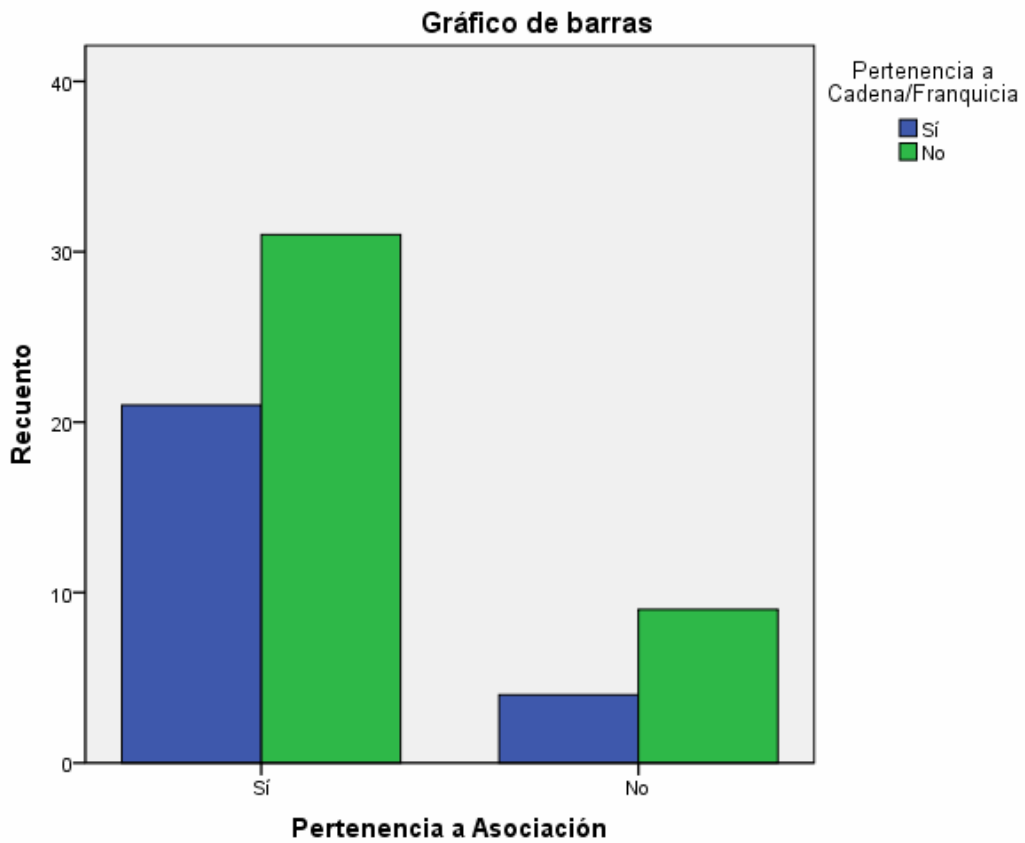
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,406 ^a	1	,524		
Corrección por continuidad ^b	,102	1	,750		
Razón de verosimilitudes	,416	1	,519		
Estadístico exacto de Fisher				,751	,381
Asociación lineal por lineal	,400	1	,527		
N de casos válidos	65				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,00.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Observamos que la frecuencia porcentual más alta de pertenencia a una asociación, con un 84,0%, la encontramos en las agencias de viajes minoristas que pertenecen a una cadena/franquicia, aunque entre los establecimientos no integrados en cadenas/franquicias el grado de asociacionismo es también muy elevado (77,5%). Estos elevados niveles (que se pueden apreciar visualmente en el gráfico de barras anterior) parecen evidenciar que hay una total independencia entre las variables *Pertenencia a una asociación* y *Pertenencia a cadena/franquicia*, apreciación que se ve corroborada por la prueba chi-cuadrado, que da lugar a un p-valor (0,524) superior al nivel de significación establecido (0,05).

Gráfico 42: *Pertenencia a asociación según Pertenencia a cadena/franquicia* excluyendo “Ns/Nc”



En cuanto al contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al asociacionismo y la variable *Años de actividad*, se obtuvieron los resultados recogidos en la Tabla 80 y en el Gráfico 43.

Tabla 80: Prueba chi-cuadrado de *Pertenencia a asociación* según *Años de actividad* excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia *Pertenencia a Asociación* * *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Pertenencia a Asociación	Sí	Recuento	10	16	14	14
		Frecuencia esperada	11,3	15,3	13,7	13,7
		% dentro de Años de actividad	71,4%	84,2%	82,4%	82,4%
	No	Recuento	4	3	3	3
		Frecuencia esperada	2,7	3,7	3,3	3,3
		% dentro de Años de actividad	28,6%	15,8%	17,6%	17,6%

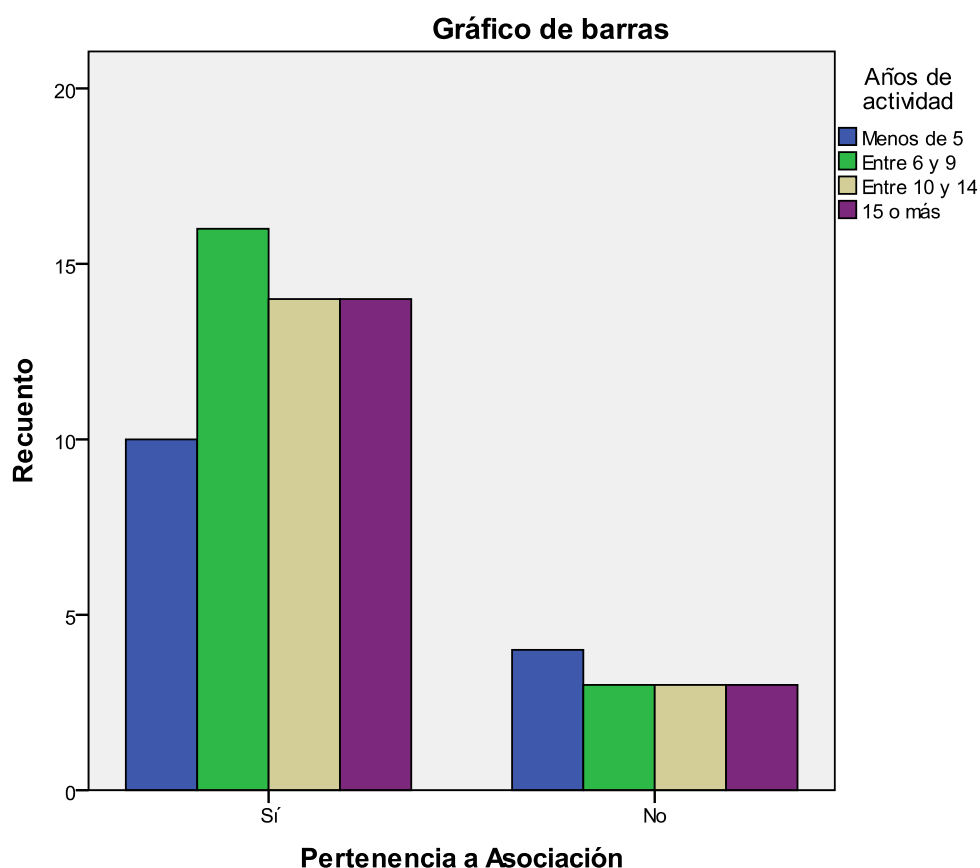
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,978 ^a	3	,807
Razón de verosimilitudes	,916	3	,822
Asociación lineal por lineal	,381	1	,537
N de casos válidos	67		

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,72.

Para poder realizar la prueba chi-cuadrado resulta necesario aplicar la corrección de Yates, que da como resultado un estadístico 0,3372; teniendo presente que el valor crítico es 7,8147, podemos concluir, prácticamente con certeza ($p\text{-valor} = 0,9529$) que no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables *Pertenencia a asociación* y *Años de actividad*.

Gráfico 43: Pertenencia a asociación según Años de actividad excluyendo “Ns/Nc”



A partir de la información reflejada en la tabla y el gráfico anteriores, resulta claro que absolutamente en todos los segmentos de las agencias perfilados en función de la antigüedad de éstas, es mayoritaria la pertenencia a alguna asociación, con porcentajes que oscilan entre el 71,4% (negocios con menos de cinco años) hasta el 84,2% (establecimientos de entre seis y quince años o más).

Respecto al contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al asociacionismo y la variable *Certificación de calidad*, la información correspondiente figura en la Tabla 81 y en el Gráfico 44.

Tabla 81: Prueba chi-cuadrado de *Pertenencia a asociación según Certificación de calidad* excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia *Pertenencia a Asociación * Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Pertenencia a Asociación	Sí	Recuento	29	16	8
		Frecuencia esperada	24,9	18,5	9,6
		% dentro de Certificación de calidad	93,5%	69,6%	66,7%
	No	Recuento	2	7	4
		Frecuencia esperada	6,1	4,5	2,4
		% dentro de Certificación de calidad	6,5%	30,4%	33,3%

Pruebas de chi-cuadrado

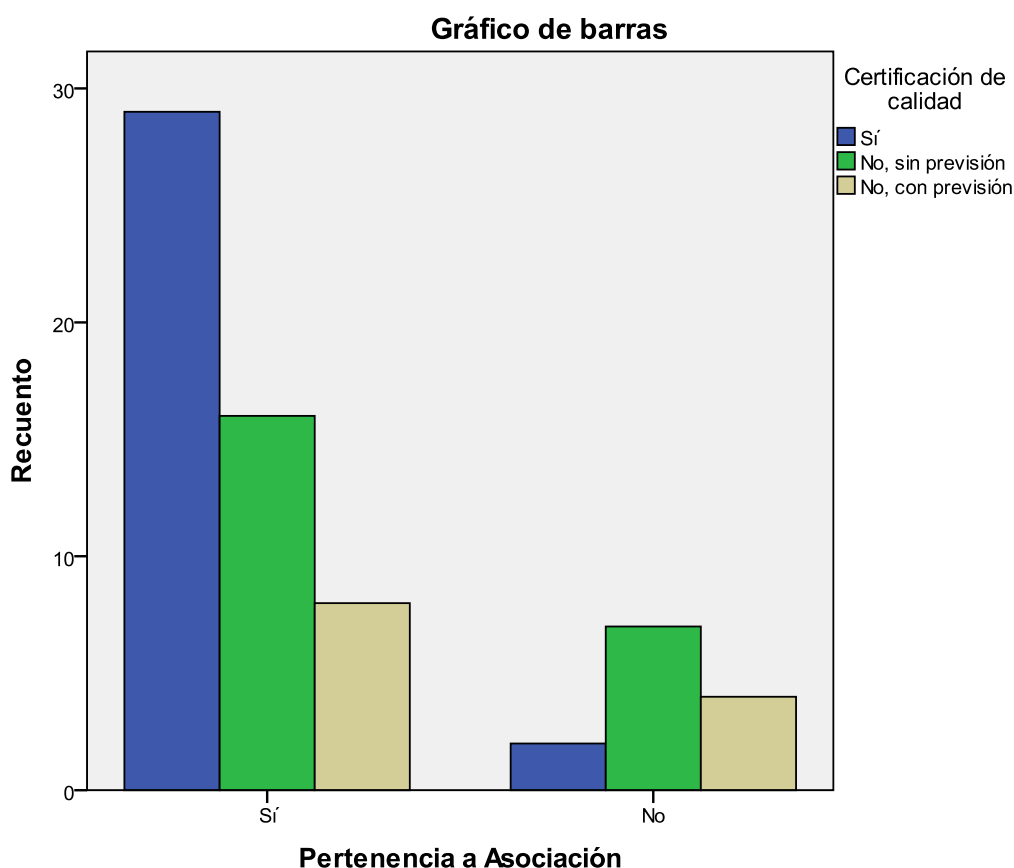
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,526 ^a	2	,038
Razón de verosimilitudes	7,120	2	,028
Asociación lineal por lineal	5,471	1	,019
N de casos válidos	66		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,36.

La prueba chi-cuadrado requiere utilizar la corrección de Yates. El estadístico corregido vale 4,3804; el valor crítico, 5,9915. De modo que se puede concluir que, a un nivel de significación del 5%, no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre las dos variables consideradas (p-valor = 0,1119).

De acuerdo con los datos anteriores, la gran mayoría (93,5%) de las agencias que tienen certificación de calidad pertenecen a una asociación, mientras que en los demás establecimientos, aun siendo mayoritario el asociacionismo, el nivel de éste es mucho más modesto (inferior al 70%).

Gráfico 44: Pertenencia a asociación según Certificación de calidad excluyendo “Ns/Nc”



5. 4. 2. Pertenencia a cadena/franquicia

Proseguimos con el estudio del bloque de ítems que conforman el asociacionismo considerando ahora, a partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 4** del cuestionario, la pertenencia a una cadena/franquicia de agencias de viajes y turismo, de cara a determinar su relación con las variables siguientes: la localización de las agencias de viajes, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la pertenencia a alguna cadena/franquicia y la variable *Localidad* proporcionó los resultados mostrados en la Tabla 82 y en el Gráfico 45.

Tabla 82: Prueba chi-cuadrado de *Pertenencia a cadena/franquicia* según *Localidad*

Tabla de contingencia *Pertenencia a Cadena/Franquicia* * *Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Pertenencia a Cadena/Franquicia	Sí	Recuento	9	10	9
		Frecuencia esperada	10,7	11,9	5,4
		% dentro de Localidad	34,6%	34,5%	69,2%
	No	Recuento	17	19	4
		Frecuencia esperada	15,3	17,1	7,6
		% dentro de Localidad	65,4%	65,5%	30,8%

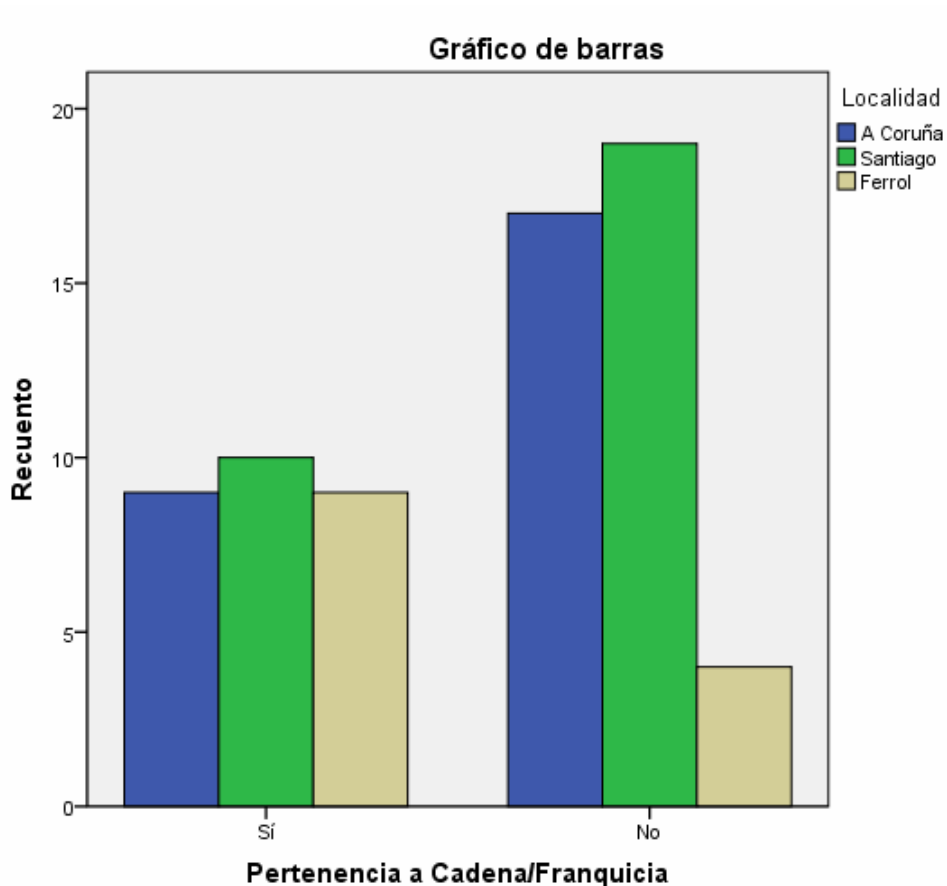
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,223 ^a	2	,073
Razón de verosimilitudes	5,186	2	,075
Asociación lineal por lineal	3,192	1	,074
N de casos válidos	68		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,35.

Con un 69,2% de los establecimientos de la ciudad, Ferrol muestra el mayor nivel de pertenencia a una cadena/franquicia, duplicando las proporciones en A Coruña y Santiago de Compostela (ambas muy similares). No obstante, la prueba chi-cuadrado determina, para un nivel del 5%, que hay una relación de independencia entre el hecho de pertenecer o no a una cadena/franquicia y las diferentes localidades.

Gráfico 45: Pertenencia a cadena/franquicia según Localidad



El gráfico de barras muestra que la categoría más relevante la encontramos entre las agencias de viajes que no pertenecen a una cadena o franquicia, en la ciudad de Santiago de Compostela, seguida bastante de cerca por A Coruña.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre y el ítem relativo a la *Pertenencia a cadena/franquicia* y la variable *Años de actividad* arrojó los resultados recogidos en la Tabla 83 y en el Gráfico 46.

Tabla 83: Prueba chi-cuadrado de *Pertenencia a cadena/franquicia según Años de actividad*

Tabla de contingencia Pertenencia a Cadena/Franquicia * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Pertenencia a Cadena/Franquicia	Sí	Recuento	10	10	4	4
		Frecuencia esperada	6,6	7,8	7,0	6,6
		% dentro de Años de actividad	62,5%	52,6%	23,5%	25,0%
	No	Recuento	6	9	13	12
		Frecuencia esperada	9,4	11,2	10,0	9,4
		% dentro de Años de actividad	37,5%	47,4%	76,5%	75,0%

Pruebas de chi-cuadrado

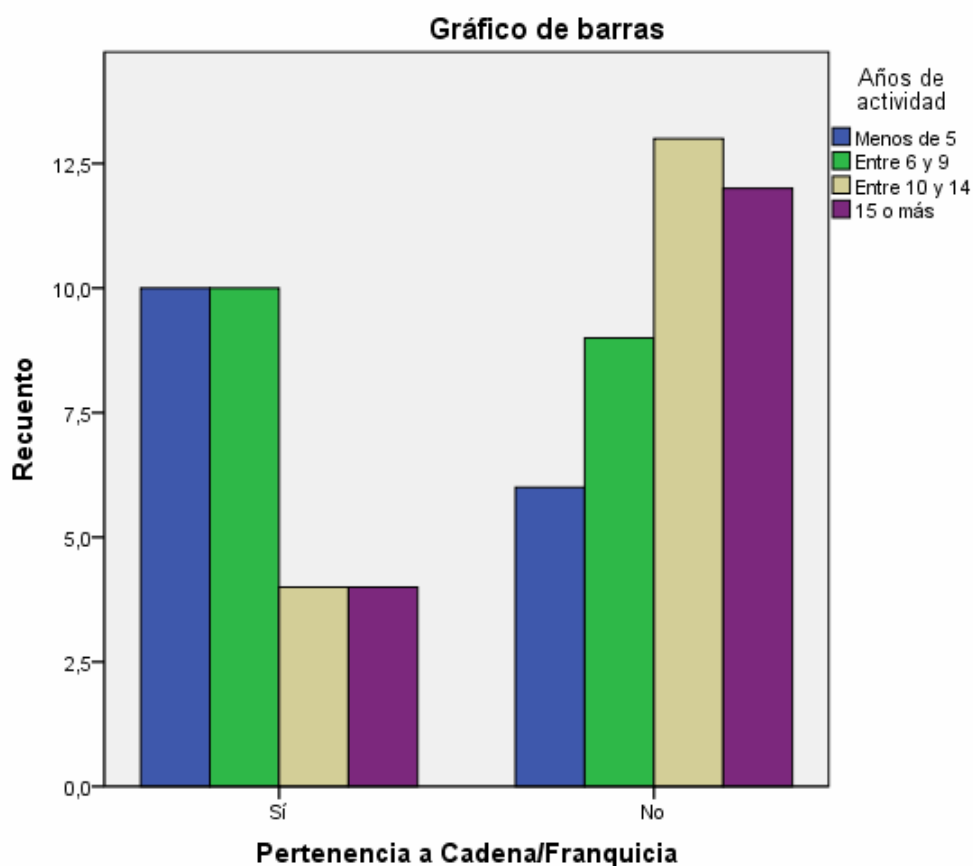
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,947 ^a	3	,047
Razón de verosimilitudes	8,137	3	,043
Asociación lineal por lineal	6,745	1	,009
N de casos válidos	68		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,59.

Podemos determinar que un 62,5% de agencias de viajes minoristas con menos de 5 años de antigüedad pertenecen a una cadena/franquicia de las mismas; les siguen, con un 52,6%, aquellas agencias que cuentan con entre 6 y 9 años de actividad.

Por lo demás, en la prueba chi-cuadrado se pone de manifiesto una relación de dependencia entre tales variables, con un p-valor de 0,047. Concretamente, como se puede corroborar tanto en la tabla de contingencia como en el diagrama de barras, la pertenencia a cadenas o franquicias es decreciente con respecto a la antigüedad de las agencias. Son las más jóvenes las más implicadas en esa modalidad de asociacionismo.

Gráfico 46: *Pertenencia a cadena/franquicia según Años de actividad*



Por último, se efectuó el contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la *Pertenencia a cadena/franquicia* y la variable *Certificación de calidad*, partiendo de los datos mostrados en la Tabla 84 y en el Gráfico 47.

A partir de los datos de la tabla de contingencia podemos observar que, con una frecuencia porcentual del 59,4%, las agencias de viajes que presentan certificación de calidad pertenecen mayoritariamente a una cadena/franquicia, a diferencia de lo que sucede con los establecimientos que no cuentan con dicha certificación.

Tabla 84: Prueba chi-cuadrado de *Pertenencia a cadena/franquicia* según *Certificación de calidad*

Tabla de contingencia *Pertenencia a Cadena/Franquicia* * *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Pertenencia a Cadena/Franquicia	Sí	Recuento	19	4	3
		Frecuencia esperada	12,6	8,7	4,7
		% dentro de Certificación de calidad	59,4%	18,2%	25,0%
	No	Recuento	13	18	9
		Frecuencia esperada	19,4	13,3	7,3
		% dentro de Certificación de calidad	40,6%	81,8%	75,0%

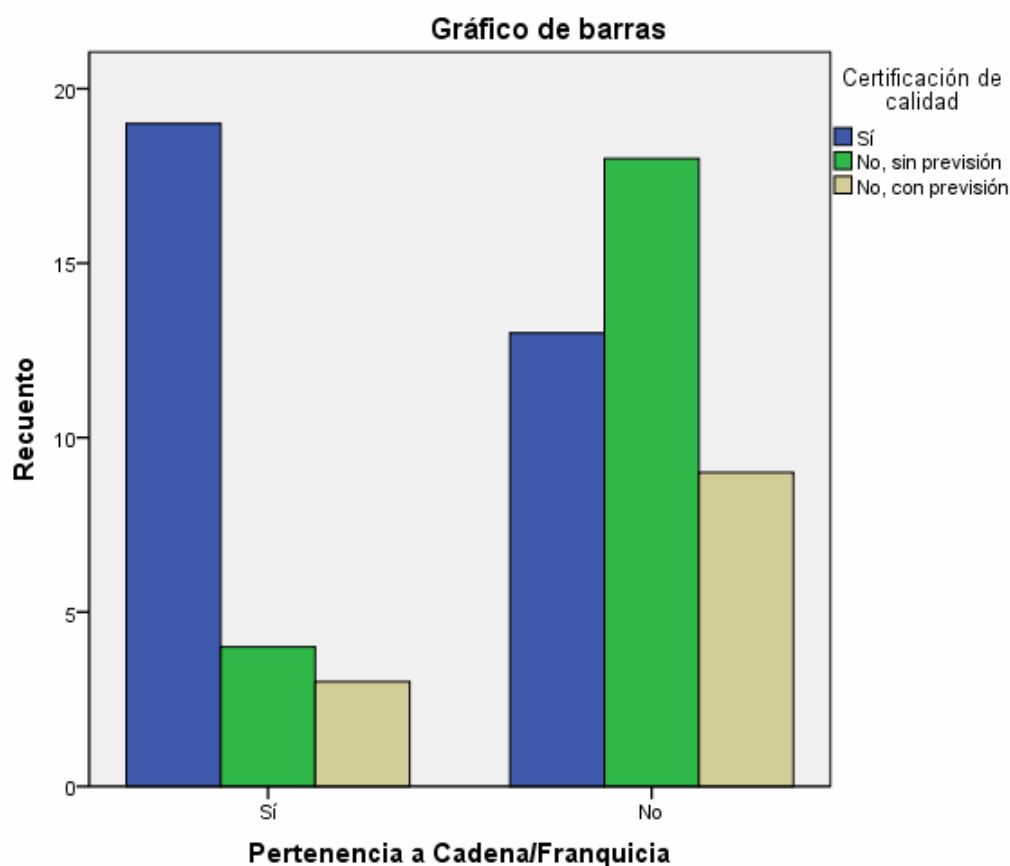
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,539 ^a	2	,005
Razón de verosimilitudes	10,915	2	,004
Asociación lineal por lineal	7,171	1	,007
N de casos válidos	66		

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,73.

A tenor del test chi-cuadrado podemos afirmar con rotundidad (p -valor < 0,01) que existe una relación de influencia entre las variables estudiadas. En este sentido, como puede apreciarse también en el diagrama de barras, el hecho de que una agencia de viajes cuente con una certificación de calidad da lugar a una mayor probabilidad de que dicha agencia esté integrada en una cadena o franquicia.

Gráfico 47: Pertenencia a cadena/franquicia según Certificación de calidad



5. 4. 3. Efectividad de asociaciones y federaciones de agencias de viajes.

Finalmente llegamos al último bloque de ítems que conforman otra dimensión ligada al asociacionismo, como es la efectividad de las federaciones, asociaciones y uniones vinculadas a las AAVV (agencias de viajes) minoristas a la hora de defender los intereses del sector. A continuación examinaremos, partiendo de las respuestas obtenidas de la **pregunta 11** del cuestionario, en qué medida dicha efectividad es dependiente de factores tales como: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre la variable *Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV* (categorizada en: 1. Sí, mucho; 2. Sí bastante; 3. Sí, poco; 4. No, nada; 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 85 y en el Gráfico 48.

Tabla 85: Prueba chi-cuadrado de *Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV* según *Localidad*

Tabla de contingencia Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV	Sí, mucho	Recuento	5	3	0
		Frecuencia esperada	2,9	3,5	1,6
		% dentro de Localidad	20,8%	10,3%	,0%
	Sí, bastante	Recuento	6	3	2
		Frecuencia esperada	4,0	4,8	2,2
		% dentro de Localidad	25,0%	10,3%	15,4%
	Sí, poco	Recuento	11	13	9
		Frecuencia esperada	12,0	14,5	6,5
		% dentro de Localidad	45,8%	44,8%	69,2%
	No, nada	Recuento	2	5	1
		Frecuencia esperada	2,9	3,5	1,6
		% dentro de Localidad	8,3%	17,2%	7,7%
	Ns/Nc	Recuento	0	5	1
		Frecuencia esperada	2,2	2,6	1,2
		% dentro de Localidad	,0%	17,2%	7,7%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,513 ^a	8	,174
Razón de verosimilitudes	14,435	8	,071
Asociación lineal por lineal	4,763	1	,029
N de casos válidos	66		

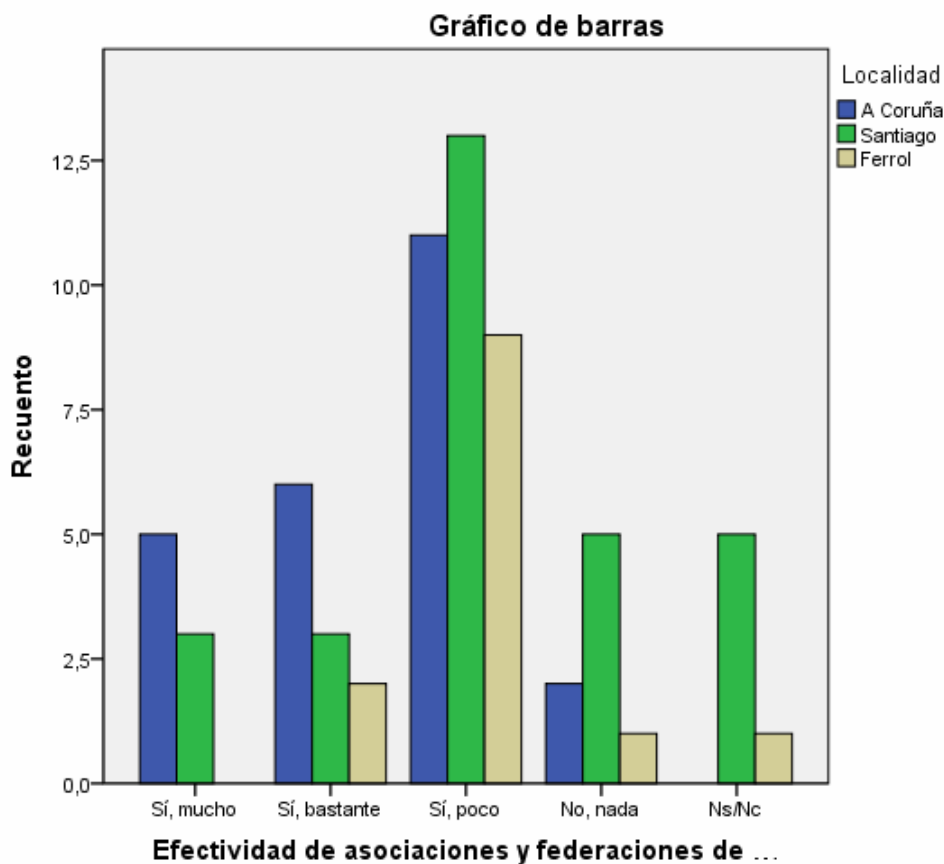
a. 12 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,18.

Observamos en la tabla de contingencia que, dentro del grupo de agencias de viajes minoristas que categorizan como “Sí, mucho” la efectividad de los entes asociativos a la hora de defender los intereses del sector, destacan –con un 20,8%– las radicadas

en la ciudad de A Coruña. Cabe también señalar que distinguidamente, en el conjunto de establecimientos que optaron por el “Ns/Nc” para opinar acerca de la efectividad de esas federaciones, asociaciones y uniones en la defensa de sus intereses, una elevada proporción (17,2%) corresponden a agencias de Santiago de Compostela.

Para aplicar la prueba chi-cuadrado, es necesario realizar la corrección de Yates. El valor corregido es 6,4239; el valor crítico, 15,5073. De modo que, con bastante seguridad ($p\text{-valor} = 0,5999$) podemos afirmar que la prueba chi-cuadrado evalúa una relación de independencia total entre las diferentes categorías de efectividad en cuanto a asociaciones y federaciones y las distintas localidades.

Gráfico 48: Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Localidad



El diagrama de barras pone de manifiesto que la frecuencia absoluta más elevada se encuentra en la categoría “Sí, poco” para la localidad de Santiago de Compostela a la hora de evaluar la efectividad de tales entidades asociativas.

En cuanto al contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre la variable referida a la efectividad de los entes asociativos y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia*, dio lugar a la información mostrada en la Tabla 86 y en el Gráfico 49.

Vemos en la tabla de contingencia que la categoría “Sí, poco” es la más relevante (con un 59,3%) para las agencias de viajes minoristas que pertenecen a una cadena/franquicia y creen en la efectividad de las federaciones, asociaciones y uniones a la hora de defender los intereses del sector.

La prueba chi-cuadrado exige nuevamente llevar a cabo la corrección de Yates. La misma genera los siguientes resultados: estadístico corregido 7,8893; valor crítico 9,4877; p-valor 0,0957. De modo que para un nivel de significación del 5% la aplicación de dicho test conduce a señalar que no existe una relación de influencia relevante entre la efectividad de esos órganos y la pertenencia a una cadena/franquicia.

Tabla 86: Prueba chi-cuadrado de Efectividad de asociaciones según federaciones de AAVV según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV	Sí, mucho	Recuento	5	2
		Frecuencia esperada	2,8	4,2
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	18,5%	5,0%
	Sí, bastante	Recuento	0	11
		Frecuencia esperada	4,4	6,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	,0%	27,5%
	Sí, poco	Recuento	16	18
		Frecuencia esperada	13,7	20,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	59,3%	45,0%
	No, nada	Recuento	4	5
		Frecuencia esperada	3,6	5,4
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	14,8%	12,5%
	Ns/Nc	Recuento	2	4
		Frecuencia esperada	2,4	3,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,4%	10,0%

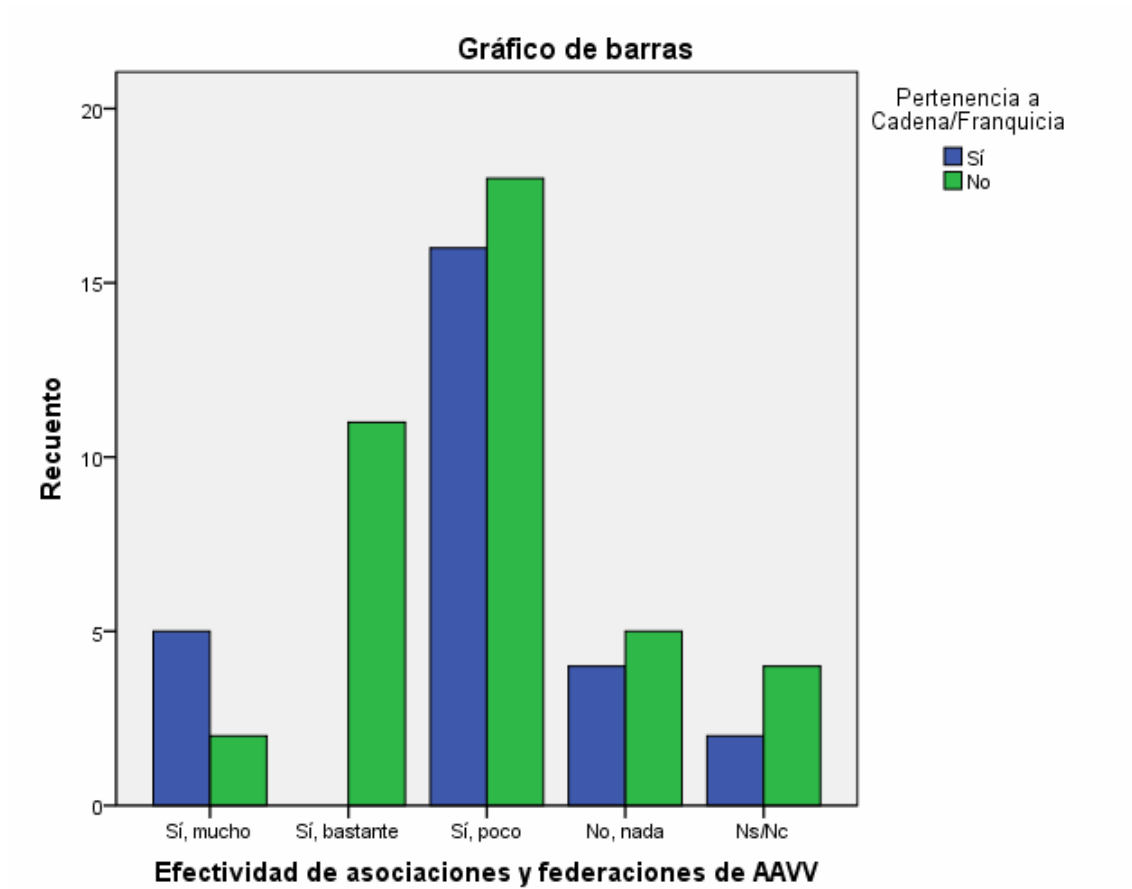
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,076 ^a	4	,026
Razón de verosimilitudes	14,948	4	,005
Asociación lineal por lineal	,009	1	,926
N de casos válidos	67		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,42.

En el diagrama de barras podemos observar que la frecuencia absoluta más elevada se encuentra en la categoría “Sí, poco”, para las agencias de viajes minoristas que no pertenecen a una cadena/franquicia.

Gráfico 49: Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Pertenencia a cadena/franquicia



El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al asociacionismo y la variable *Años de actividad* generó los resultados incluidos en la Tabla 87 y en el Gráfico 50.

Con la frecuencia relativa más significativa, un 23,5%, son las agencias de viajes minoristas con entre 10 y 14 años de actividad quienes lideran la categoría “Sí, mucho” en cuanto a la valoración de la efectividad de ser miembro de asociaciones, federaciones y uniones de cara a defender los intereses del sector.

Tabla 87: Prueba chi-cuadrado de Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Años de actividad

Tabla de contingencia Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV	Sí, mucho	Recuento	2	1	4	1
		Frecuencia esperada	1,9	2,2	1,9	1,9
		% dentro de Años de actividad	11,8%	5,3%	23,5%	5,9%
	Sí, bastante	Recuento	1	3	3	5
		Frecuencia esperada	2,9	3,3	2,9	2,9
		% dentro de Años de actividad	5,9%	15,8%	17,6%	29,4%
	Sí, poco	Recuento	10	13	7	5
		Frecuencia esperada	8,5	9,5	8,5	8,5
		% dentro de Años de actividad	58,8%	68,4%	41,2%	29,4%
	No, nada	Recuento	2	2	1	3
		Frecuencia esperada	1,9	2,2	1,9	1,9
		% dentro de Años de actividad	11,8%	10,5%	5,9%	17,6%
Ns/Nc	Recuento	2	0	2	3	
	Frecuencia esperada	1,7	1,9	1,7	1,7	
	% dentro de Años de actividad	11,8%	,0%	11,8%	17,6%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,350 ^a	12	,344
Razón de verosimilitudes	15,108	12	,236
Asociación lineal por lineal	,000	1	,993
N de casos válidos	70		

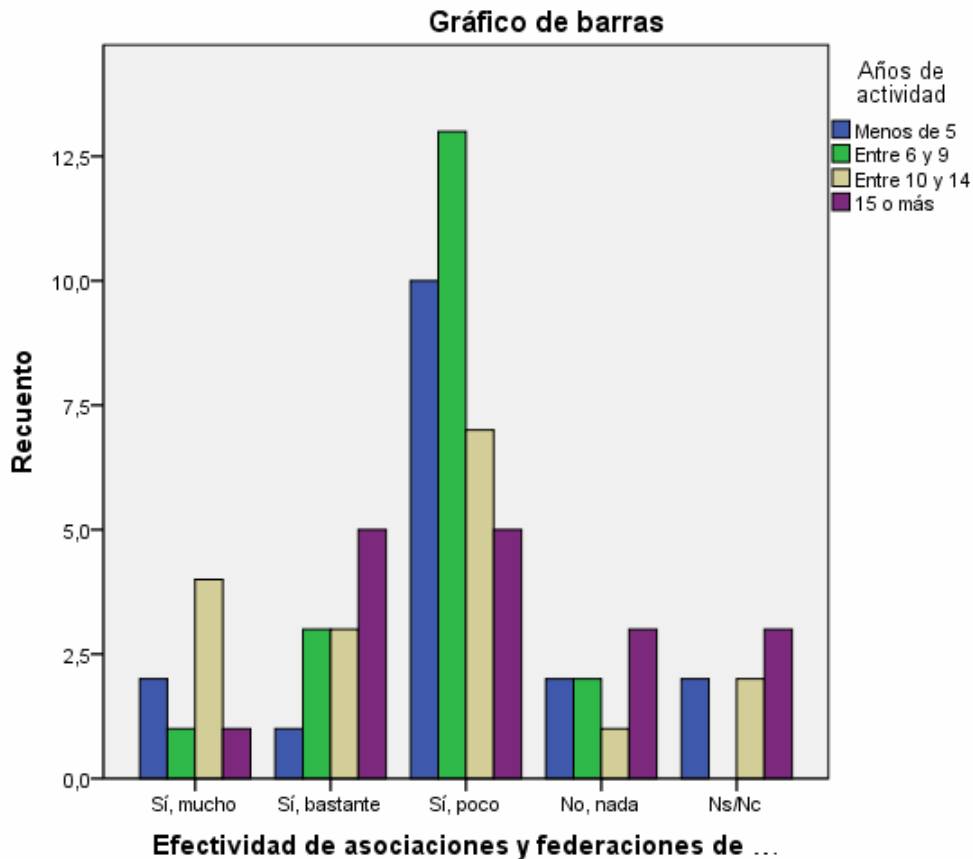
a. 16 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,70.

La prueba chi-cuadrado de Pearson requiere otra vez aplicar la corrección de Yates, que da lugar a unas cuantías para el estadístico corregido y el valor crítico de, respectivamente, 7,4598 y 21,0261; de los cuales se infiere la independencia entre las dos variables consideradas (p-valor = 0,8258).

En el diagrama de barras se verifica que la frecuencia absoluta más alta se encuentra para el colectivo de entre 6 y 9 años de actividad en la categoría “Sí, poco [efectivo]”

en cuanto el papel de esos órganos a la hora de defender los intereses de las agencias de viajes minoristas.

Gráfico 50: Efectividad de asociaciones y federaciones según Años de actividad



Finalmente, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al asociacionismo y la variable *Certificación de calidad* generó los datos mostrados en la Tabla 88 y en el Gráfico 51.

Según la tabla de contingencia, el colectivo que valora en mayor medida el papel de las asociaciones, federaciones y uniones de cara a la defensa de los intereses del sector está constituido fundamentalmente (71,4%) por las agencias de viajes minoristas que cuentan con una certificación de calidad.

Tabla 88: Prueba chi-cuadrado de Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Certificación de calidad

Tabla de contingencia Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV	Sí, mucho	Recuento	5	1	1
		Frecuencia esperada	3,4	2,3	1,3
		% dentro de Certificación de calidad	15,6%	4,8%	8,3%
	Sí, bastante	Recuento	4	5	2
		Frecuencia esperada	5,4	3,6	2,0
		% dentro de Certificación de calidad	12,5%	23,8%	16,7%
	Sí, poco	Recuento	18	10	5
		Frecuencia esperada	16,2	10,7	6,1
		% dentro de Certificación de calidad	56,3%	47,6%	41,7%
	No, nada	Recuento	4	1	2
		Frecuencia esperada	3,4	2,3	1,3
		% dentro de Certificación de calidad	12,5%	4,8%	16,7%
	Ns/Nc	Recuento	1	4	2
		Frecuencia esperada	3,4	2,3	1,3
		% dentro de Certificación de calidad	3,1%	19,0%	16,7%

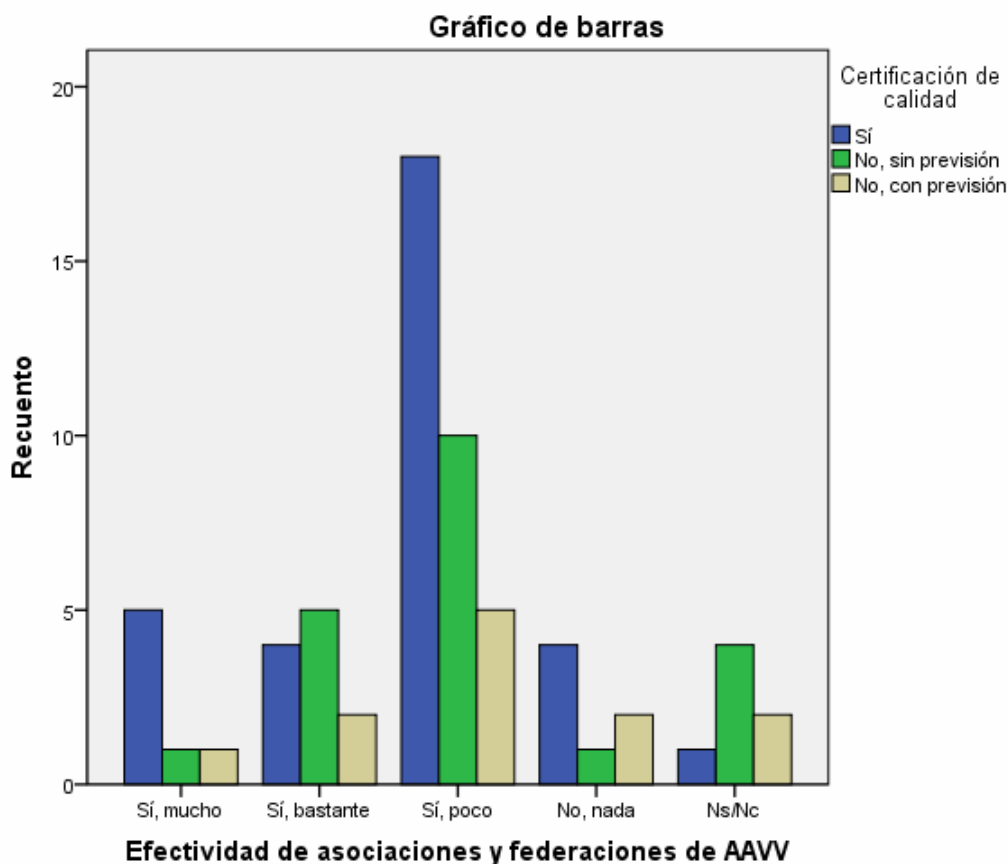
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,496 ^a	8	,484
Razón de verosimilitudes	8,081	8	,426
Asociación lineal por lineal	1,763	1	,184
N de casos válidos	65		

a. 11 casillas (73,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,29.

Una vez más, la prueba chi-cuadrado precisa que se utilice la corrección de Yates. Ésta da lugar a los siguientes resultados: estadístico corregido 3,2068 y valor crítico 15,5073. Por tanto, con prácticamente certeza (p-valor = 0,9207), no se puede rechazar la hipótesis nula de total independencia entre la efectividad de esos órganos y la variable *Certificación de calidad*.

Gráfico 51: Efectividad de asociaciones y federaciones de AAVV según Certificación de calidad



El diagrama de barras por otro lado permite apreciar que a la hora de evaluar el papel de tales órganos, la frecuencia absoluta más significativa se relaciona con la categoría “Sí, poco” para las agencias de viajes minoristas que poseen certificación de calidad.

5. 5. Calidad

Aquí abordaremos el estudio de un conjunto de ítems relacionado con la variable *Calidad*. Más específicamente se tratará, en sendos subepígrafes, por un lado, de establecer si las agencias de viajes minoristas objeto del estudio cuentan o no con algún modelo de certificación de calidad y tienen previsión o no implantarlo

(pregunta 5 del cuestionario) y, por otro lado, de analizar el papel competitivo de la calidad, considerada tanto desde una perspectiva formal (certificaciones) como informal (importancia de un mejor servicio al cliente) (pregunta 14 del cuestionario). En todos los casos, pretendemos determinar su posible dependencia con respecto a las siguientes variables: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, y la antigüedad de las mismas. Adicionalmente, en el estudio de la importancia de un mejor servicio al cliente, utilizaremos también la variable de certificación de calidad.

5. 5. 1. Implantación de certificaciones de calidad

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la calidad (categorizado en: 1. Sí; 2. No, sin previsión; 3. No, con previsión) y la variable *Localidad* dio lugar a los resultados mostrados en la Tabla 89 y en el Gráfico 52.

La prueba chi-cuadrado requiere aplicar la corrección de Yates. Ésta genera los siguientes datos: estadístico corregido = 3,1358; valor crítico = 3,1358, p-valor = 0,4646. Por tanto, dicha prueba avala que existe independencia entre la certificación de calidad y las distintas localidades.

Tabla 89: Prueba chi-cuadrado de *Certificación de calidad según Localidad*

Tabla de contingencia *Certificación de calidad * Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Certificación de calidad	Sí	Recuento	9	15	8
		Frecuencia esperada	12,1	13,6	6,3
		% dentro de Localidad	36,0%	53,6%	61,5%
	No, sin previsión	Recuento	10	7	5
		Frecuencia esperada	8,3	9,3	4,3
		% dentro de Localidad	40,0%	25,0%	38,5%
	No, con previsión	Recuento	6	6	0
		Frecuencia esperada	4,5	5,1	2,4
		% dentro de Localidad	24,0%	21,4%	,0%

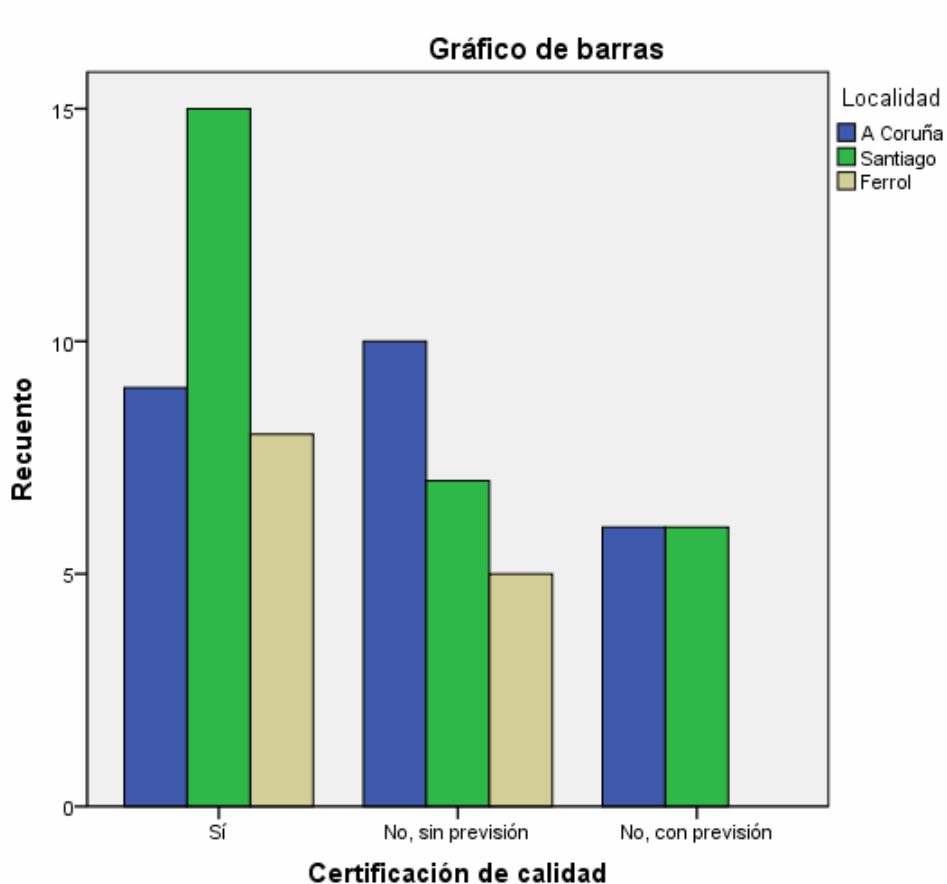
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,421 ^a	4	,247
Razón de verosimilitudes	7,801	4	,099
Asociación lineal por lineal	3,568	1	,059
N de casos válidos	66		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,36.

En el diagrama de barras verificamos que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Sí” para las agencias de viajes de la localidad de Santiago de Compostela.

Gráfico 52: *Certificación de calidad según Localidad*



En cuanto al contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la calidad y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia*, la información correspondiente se plasma en la Tabla 90 y en el Gráfico 53.

Dentro del colectivo de agencias de viajes minoristas que no disponen de un certificado de calidad ni prevén la implantación de uno, destacan muy especialmente (con un 81,8%) las que no pertenecen a ninguna cadena/franquicia.

Tabla 90: Prueba chi-cuadrado de *Certificación de calidad* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia *Certificación de calidad* * *Pertenencia a Cadena/Franquicia*

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Certificación de calidad	Sí	Recuento	19	13
		Frecuencia esperada	12,6	19,4
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	73,1%	32,5%
	No, sin previsión	Recuento	4	18
		Frecuencia esperada	8,7	13,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	15,4%	45,0%
	No, con previsión	Recuento	3	9
		Frecuencia esperada	4,7	7,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	11,5%	22,5%

Pruebas de chi-cuadrado

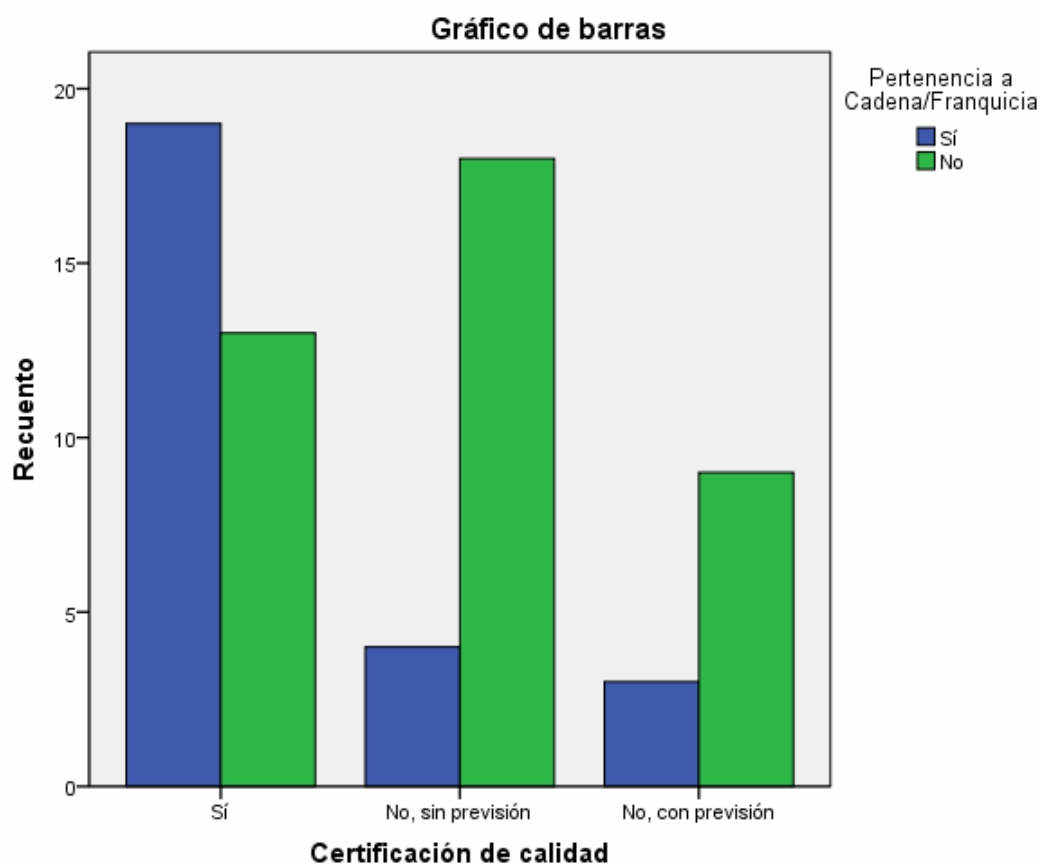
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,539 ^a	2	,005
Razón de verosimilitudes	10,915	2	,004
Asociación lineal por lineal	7,171	1	,007
N de casos válidos	66		

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,73.

El test de independencia chi-cuadrado conduce con rotundidad (p -valor $< 0,01$) a la conclusión de que no se puede rechazar la hipótesis alternativa de influencia entre las variables *Certificación de calidad* y *Pertenencia a una cadena/franquicia*.

Inspeccionando el diagrama de barras se puede ver que la frecuencia absoluta más elevada se encuentra en los establecimientos dentro categoría “Sí” de *Pertenencia a cadena/franquicia* y que presentan una certificación de calidad.

Gráfico 53: *Certificación de calidad según Pertenencia a cadena/franquicia*



El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la calidad y la variable *Años de actividad* condujo a los resultados mostrados en la Tabla 91 y en el Gráfico 54.

La tabla de contingencia muestra que dentro de las agencias de viajes minoristas estudiadas, dentro del grupo de éstas que no poseen certificación de calidad pero, sin embargo, lo prevén, el colectivo más importante (38,5%) está constituido por las entidades que presentan entre 6 y 9 años de actividad.

Tabla 91: Prueba chi-cuadrado de *Certificación de calidad* según *Años de actividad*

Tabla de contingencia Certificación de calidad * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Certificación de calidad	Sí	Recuento	9	7	6	10
		Frecuencia esperada	7,1	8,9	8,0	8,0
		% dentro de Años de actividad	60,0%	36,8%	35,3%	58,8%
	No, sin previsión	Recuento	2	7	8	6
		Frecuencia esperada	5,1	6,4	5,8	5,8
		% dentro de Años de actividad	13,3%	36,8%	47,1%	35,3%
	No, con previsión	Recuento	4	5	3	1
		Frecuencia esperada	2,9	3,6	3,3	3,3
		% dentro de Años de actividad	26,7%	26,3%	17,6%	5,9%

Pruebas de chi-cuadrado

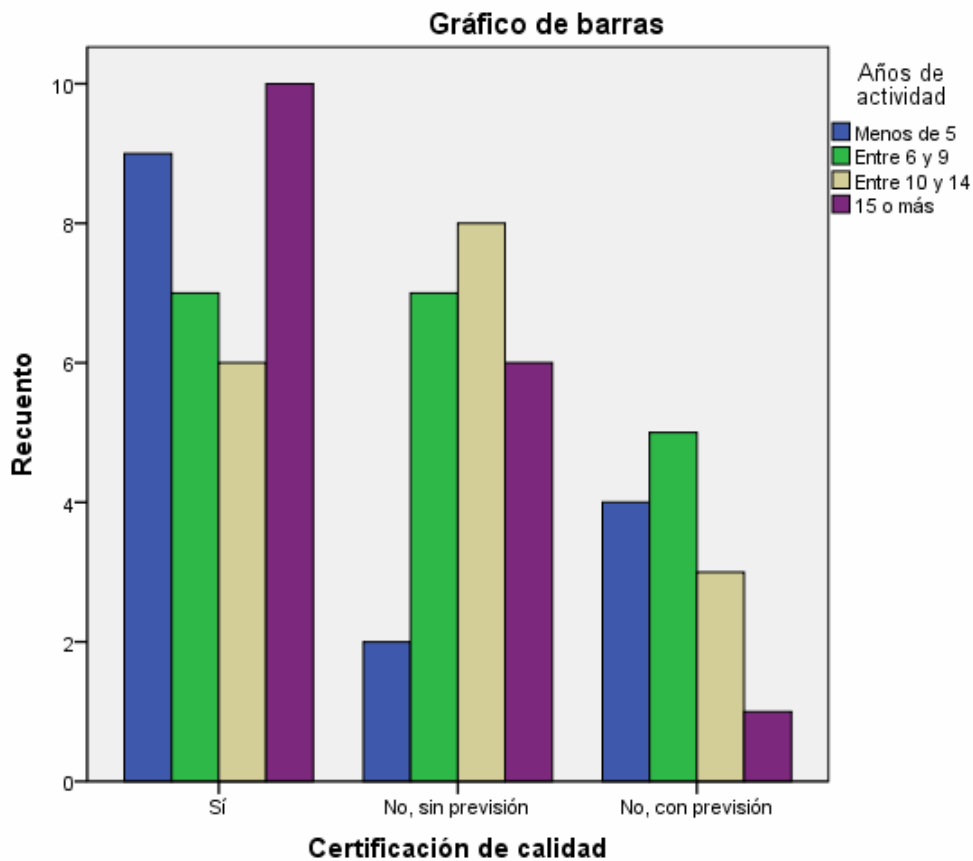
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,299 ^a	6	,294
Razón de verosimilitudes	8,245	6	,221
Asociación lineal por lineal	,736	1	,391
N de casos válidos	68		

a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,87.

En la prueba chi-cuadrado de Pearson resulta necesario llevar a cabo la corrección de Yates, que conduce a un estadístico corregido de 4,2427, un valor crítico de 12,5916 y un p-valor de 0,6439. Por consiguiente, no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre los años de actividad y la certificación de calidad.

En el diagrama de barras que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Sí” para la certificación de calidad en las agencias con 15 o más años.

Gráfico 54: *Certificación de calidad según Años de actividad*



5. 5. 2. Desarrollo de sistemas de calidad

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al desarrollo de sistemas de calidad (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* inicialmente dio lugar a una tabla de contingencia donde había casillas con frecuencias esperadas inferiores a la unidad, lo que invalida la prueba chi-cuadrado. Para solucionar este inconveniente, obviaremos las respuestas “Ns/Nc” tanto aquí como en el resto de apartados concernientes a la variable *Desarrollo de sistemas de calidad*. En el caso que nos ocupa, como resultado de esta depuración se obtienen la Tabla 92 y el Gráfico 55.

Tabla 92: Prueba chi-cuadrado de *Desarrollo de sistemas de calidad* según *Localidad* excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia Desarrollo de sistemas de calidad * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Desarrollo de sistemas de calidad	Muy relevante	Recuento	10	5	2
		Frecuencia esperada	6,6	7,1	3,3
		% dentro de Localidad	38,5%	17,9%	15,4%
	Bastante relevante	Recuento	4	13	3
		Frecuencia esperada	7,8	8,4	3,9
		% dentro de Localidad	15,4%	46,4%	23,1%
	Poco relevante	Recuento	12	10	8
		Frecuencia esperada	11,6	12,5	5,8
		% dentro de Localidad	46,2%	35,7%	61,5%

Pruebas de chi-cuadrado

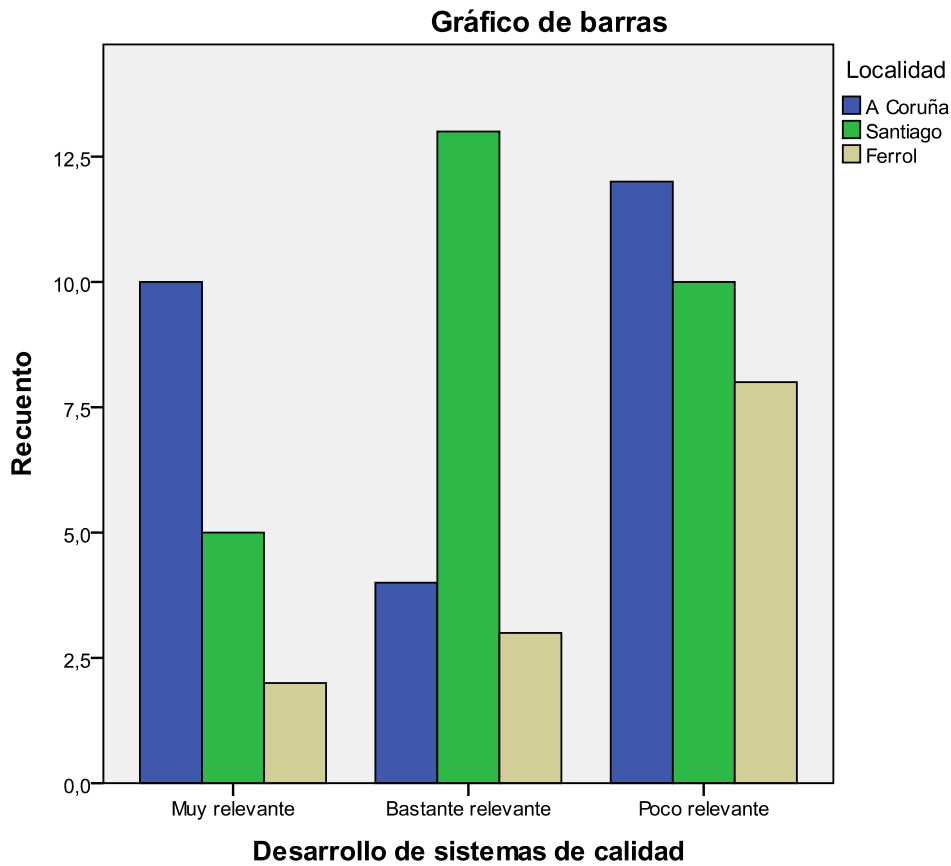
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,831 ^a	4	,065
Razón de verosimilitudes	8,735	4	,068
Asociación lineal por lineal	1,731	1	,188
N de casos válidos	67		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,30.

Cabe destacar, en primer lugar, que ninguna de las personas entrevistadas dio la respuesta “Nada relevante”. Por otro lado, entre quienes mayor relevancia otorgan al desarrollo de sistemas de certificación de calidad como medida para mantenerse competitivo actualmente, sobresalen los agentes radicados en A Coruña; no obstante, en la categoría “Bastante relevante” el mayor porcentaje relativo corresponde a individuos que trabajan en establecimientos de la localidad de Santiago de Compostela.

La prueba chi-cuadrado precisa nuevamente hacer uso de la corrección de Yates, dando lugar a los siguientes resultados: estadístico corregido = 6,0863, valor crítico = 9,4877 y p-valor = 0,1928. De modo que se deriva una relación de independencia entre el desarrollo de sistemas de calidad y las distintas localidades.

Gráfico 55: Desarrollo de sistemas de calidad según Localidad excluyendo “Ns/Nc”



En el diagrama de barras la frecuencia más distintiva se encuentra en la categoría Bastante relevante el desarrollo de sistemas de calidad para los entrevistados en la localidad de Santiago de Compostela.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al desarrollo de sistemas de calidad y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 93 y en el Gráfico 56.

Tabla 93: Prueba chi-Cuadrado de *Desarrollo de sistemas de calidad* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia Desarrollo de sistemas de calidad * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Desarrollo de sistemas de calidad	Muy relevante	Recuento	9	7
		Frecuencia esperada	6,6	9,4
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	33,3%	18,4%
	Bastante relevante	Recuento	12	8
		Frecuencia esperada	8,3	11,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	44,4%	21,1%
	Poco relevante	Recuento	6	23
		Frecuencia esperada	12,0	17,0
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	22,2%	60,5%

Pruebas de chi-cuadrado

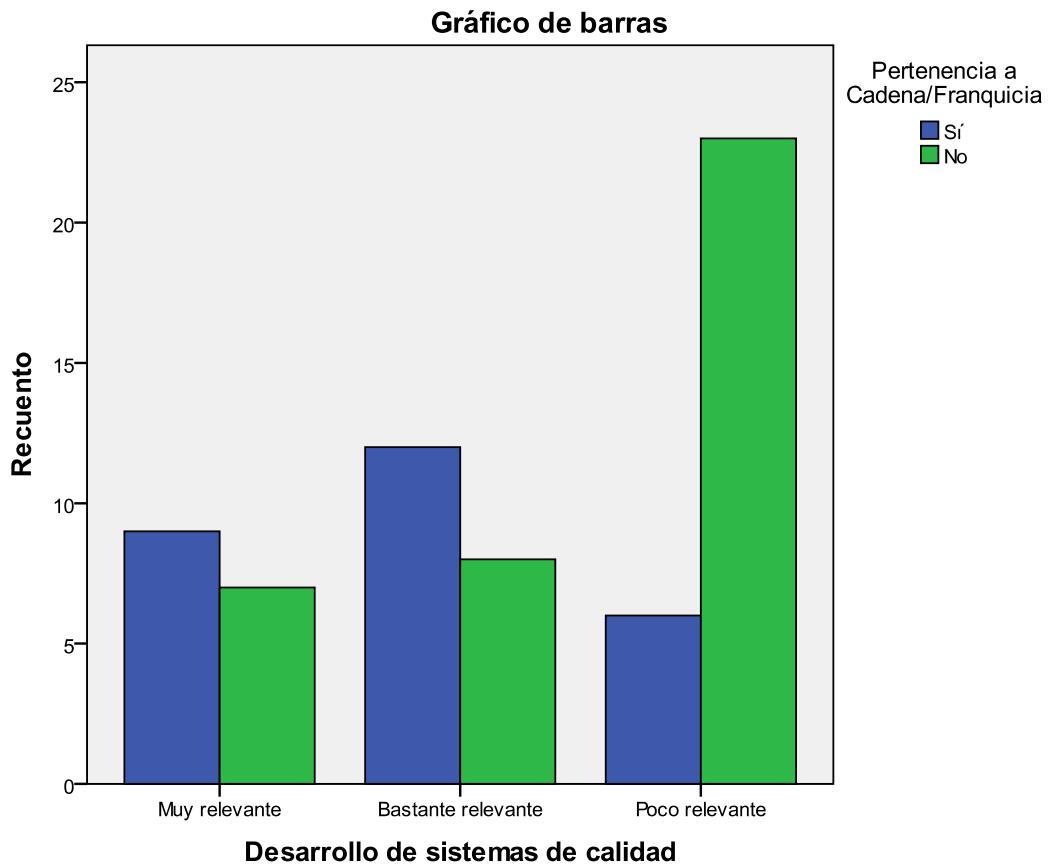
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,424 ^a	2	,009
Razón de verosimilitudes	9,819	2	,007
Asociación lineal por lineal	6,747	1	,009
N de casos válidos	65		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,65.

Claramente, los empleados en agencias de viajes pertenecientes a cadenas/franquicias dan un importante papel al desarrollo de sistemas de calidad a fin de mantenerse competitivos actualmente, representando, en términos relativos, un 33,3% en la respuesta “Muy relevante” y un 44,4% en la de “Bastante relevante”; mientras que los que trabajan en agencias no integradas en ninguna cadena o franquicia son mayoría (60,5%) en la opción “Poco relevante”. Parece existir, pues, una relación clara entre las dos variables consideradas.

La prueba chi-cuadrado ratifica esta impresión, indicando con gran seguridad (p -valor = 0,009) una relación de dependencia entre las variables *Desarrollo de sistemas de calidad* y *Pertenencia a cadena/franquicia*.

Gráfico 56: Desarrollo de sistemas de calidad según Pertenencia a cadena/franquicia



El diagrama de barras refleja que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Poco relevante” para el desarrollo de sistemas de calidad entre los agentes que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al desarrollo de sistemas de calidad y la variable *Años de actividad* dio lugar a la información recogida en la Tabla 94 y en el Gráfico 57.

Tabla 94: Prueba chi-cuadrado de *Desarrollo de sistemas de calidad según Años de actividad*

Tabla de contingencia Desarrollo de sistemas de calidad * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Desarrollo de sistemas de calidad	Muy relevante	Recuento	2	8	2	3
		Frecuencia esperada	3,3	4,5	3,5	3,8
		% dentro de Años de actividad	14,3%	42,1%	13,3%	18,8%
	Bastante relevante	Recuento	8	1	3	8
		Frecuencia esperada	4,4	5,9	4,7	5,0
		% dentro de Años de actividad	57,1%	5,3%	20,0%	50,0%
	Poco relevante	Recuento	4	10	10	5
		Frecuencia esperada	6,3	8,6	6,8	7,3
		% dentro de Años de actividad	28,6%	52,6%	66,7%	31,3%

Pruebas de chi-cuadrado

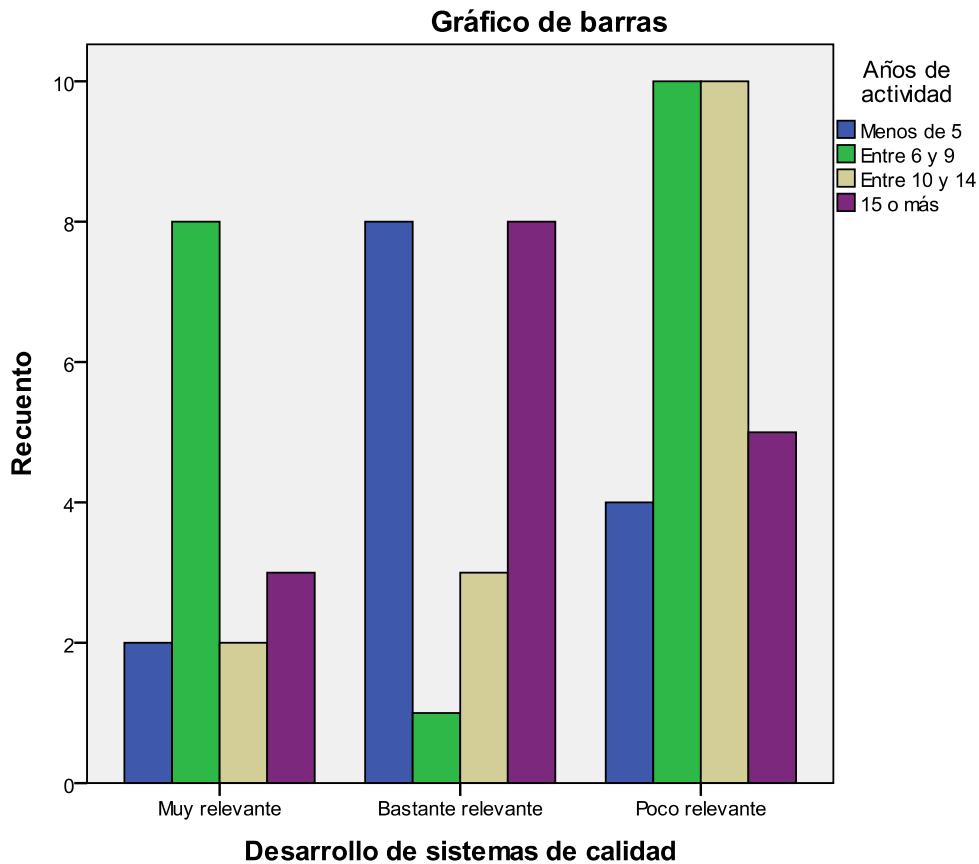
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,944 ^a	6	,009
Razón de verosimilitudes	18,046	6	,006
Asociación lineal por lineal	,157	1	,692
N de casos válidos	64		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,28.

Entre los entrevistados que opinan que es muy relevante el desarrollo de sistemas de calidad como medida para mantenerse competitivo frente a las nuevas tendencias, destacan (42,1%) quienes trabajan en empresas entre 6 y 9 años de antigüedad.

La prueba chi-cuadrado precisa la corrección de Yates, la cual conduce a los siguientes resultados: estadístico corregido = 11,6495, valor crítico = 12,5916 y p-valor = 0,0703. Por lo tanto, para un nivel de significación del 5%, este test indica que no existe una relación de dependencia entre las variables *Desarrollo de sistemas de calidad* y *Años de actividad*.

Gráfico 57: Desarrollo de sistemas de calidad según Años de actividad



En el diagrama de barras la frecuencia más elevada se encuentra en la categoría “Poco relevante” respecto al desarrollo de sistemas de certificación de calidad entre los entrevistados de empresas entre 6 y 9 y entre 10 y 14 años de antigüedad.

5. 5. 3. Importancia de un mejor servicio al cliente

Una vez analizado en el subepígrafe anterior el grado de implantación de certificaciones de calidad, en el presente nos ocuparemos de estudiar –a partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 14** del cuestionario– la importancia atribuida por las agencias de viajes y turismo de nuestra muestra a la prestación de un mejor

servicio a la clientela (programas de fidelización, atención personalizada, conocimiento del cliente-CRM). Dicha importancia la contextualizaremos a través de las variables ya conocidas (localidad, etc.)

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la importancia de mejorar el servicio al cliente (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* generó los resultados mostrados en la Tabla 95 y en el Gráfico 58.

Más del 20% de las casillas tienen una frecuencia esperada inferior a 5 y, además, hay frecuencias teóricas inferiores a la unidad. Al contrario que en otros casos anteriores, no se pudo paliar este problema ni prescindiendo de las respuestas “Ns/Nc” ni agrupando categorías (aquí “Muy relevante” y “Bastante relevante”). Por tanto, no resulta factible llevar a cabo la prueba chi-cuadrado, razón por la cual no ofrecemos la misma. Lo mismo ocurrirá en los puntos siguientes donde continúa analizándose la variable *Mejorar servicio al cliente*.

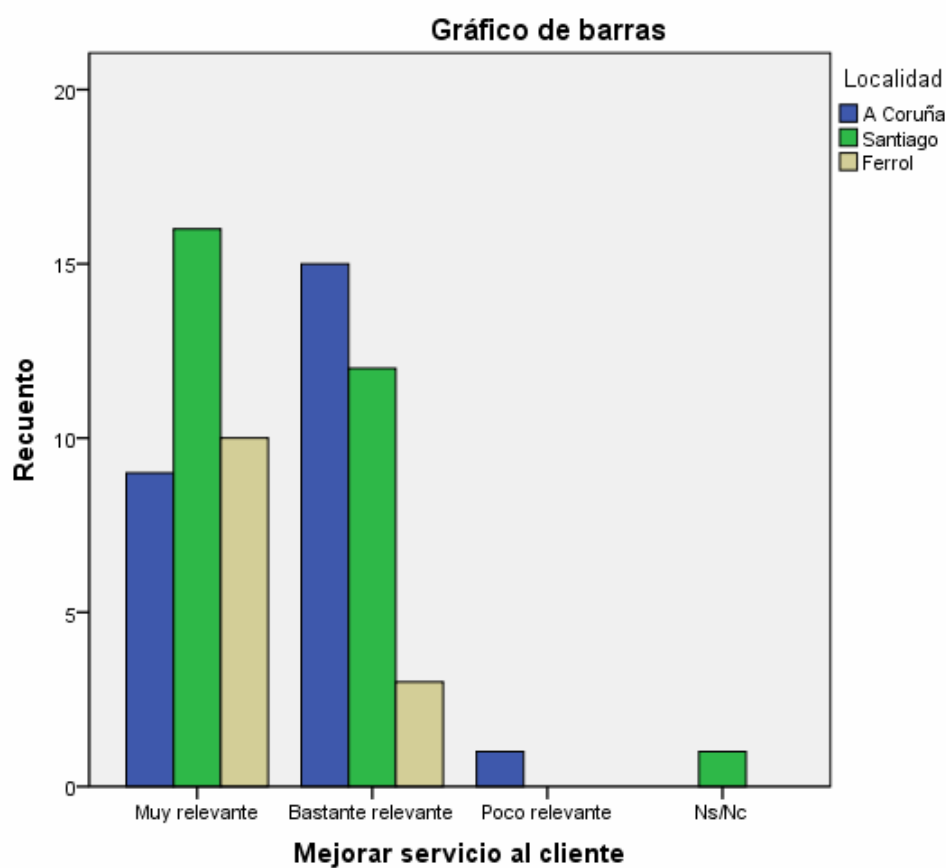
En la tabla de contingencia podemos observar que ninguno de los entrevistados optó por la respuesta “Nada relevante”, y la inmensa mayoría (97,0%) de los individuos considera como bastante o muy relevante la mejora del servicio al cliente. En cuanto al colectivo que considera muy relevante la mejora del servicio al cliente, el grupo más notable en términos relativos (con un 76,9% dentro de su ciudad) corresponde a agentes de viajes minoristas que desarrollan su actividad en Ferrol.

Tabla 95: Tabla de contingencia de *Mejorar servicio al cliente* según *Localidad*

Tabla de contingencia *Mejorar servicio al cliente* * *Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Mejorar servicio al cliente	Muy relevante	Recuento	9	16	10
		Frecuencia esperada	13,1	15,1	6,8
		% dentro de Localidad	36,0%	55,2%	76,9%
	Bastante relevante	Recuento	15	12	3
		Frecuencia esperada	11,2	13,0	5,8
		% dentro de Localidad	60,0%	41,4%	23,1%
	Poco relevante	Recuento	1	0	0
		Frecuencia esperada	,4	,4	,2
		% dentro de Localidad	4,0%	,0%	,0%
	Ns/Nc	Recuento	0	1	0
		Frecuencia esperada	,4	,4	,2
		% dentro de Localidad	,0%	3,4%	,0%

Gráfico 58: *Mejorar servicio al cliente* según *Localidad*



El diagrama de barras indica que la frecuencia ordinaria más alta se encuentra en la categoría “Muy relevante” para los agentes de viajes minoristas de la localidad de Santiago de Compostela.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a mejorar el servicio al cliente la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* dio lugar a la información plasmada en la Tabla 96 y en el Gráfico 59.

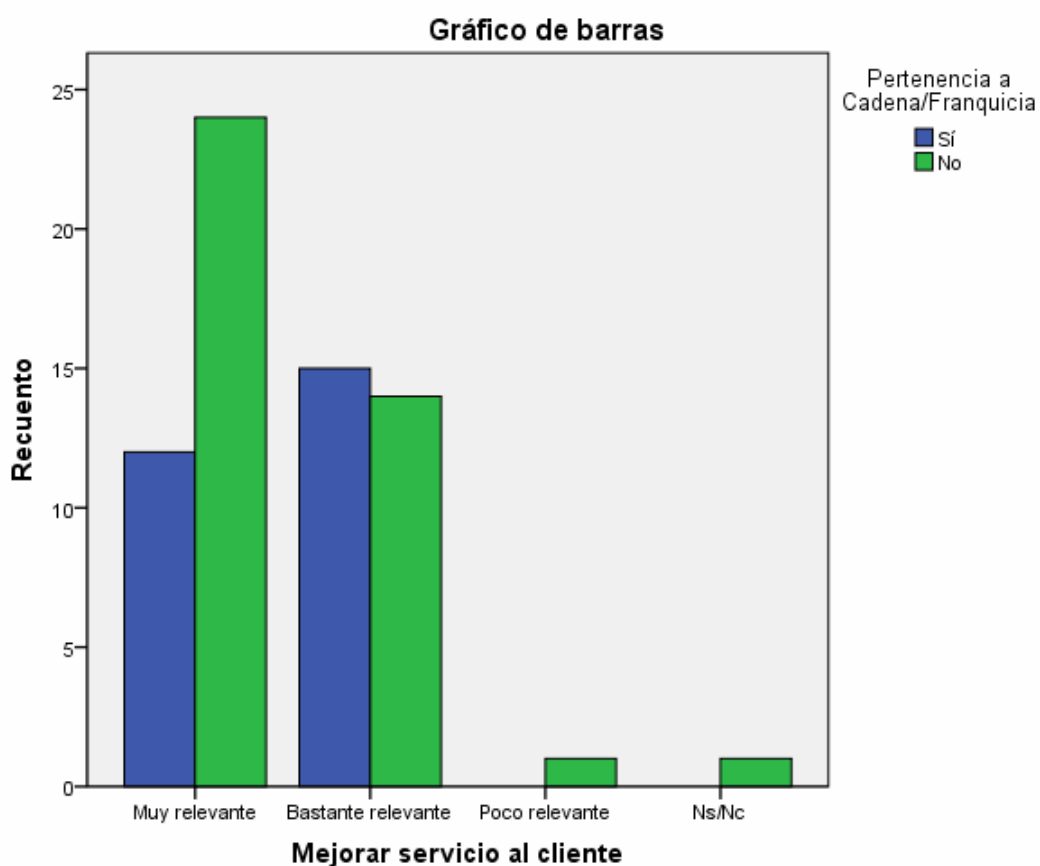
Tabla 96: Tabla de contingencia de *Mejorar servicio al cliente* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia Mejorar servicio al cliente * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Mejorar servicio al cliente	Muy relevante	Recuento	12	24
		Frecuencia esperada	14,5	21,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	44,4%	60,0%
	Bastante relevante	Recuento	15	14
		Frecuencia esperada	11,7	17,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	55,6%	35,0%
	Poco relevante	Recuento	0	1
		Frecuencia esperada	,4	,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	,0%	2,5%
	Ns/Nc	Recuento	0	1
		Frecuencia esperada	,4	,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	,0%	2,5%

Entre quienes mayor relevancia otorgan a la faceta de mejorar el servicio a los clientes a través de las iniciativas citadas anteriormente, destacan (con un 60,0%) los entrevistados que trabajan en agencias que no pertenecen a una cadena/franquicia.

Gráfico 59: Mejorar servicio al cliente según Pertenencia a cadena/franquicia



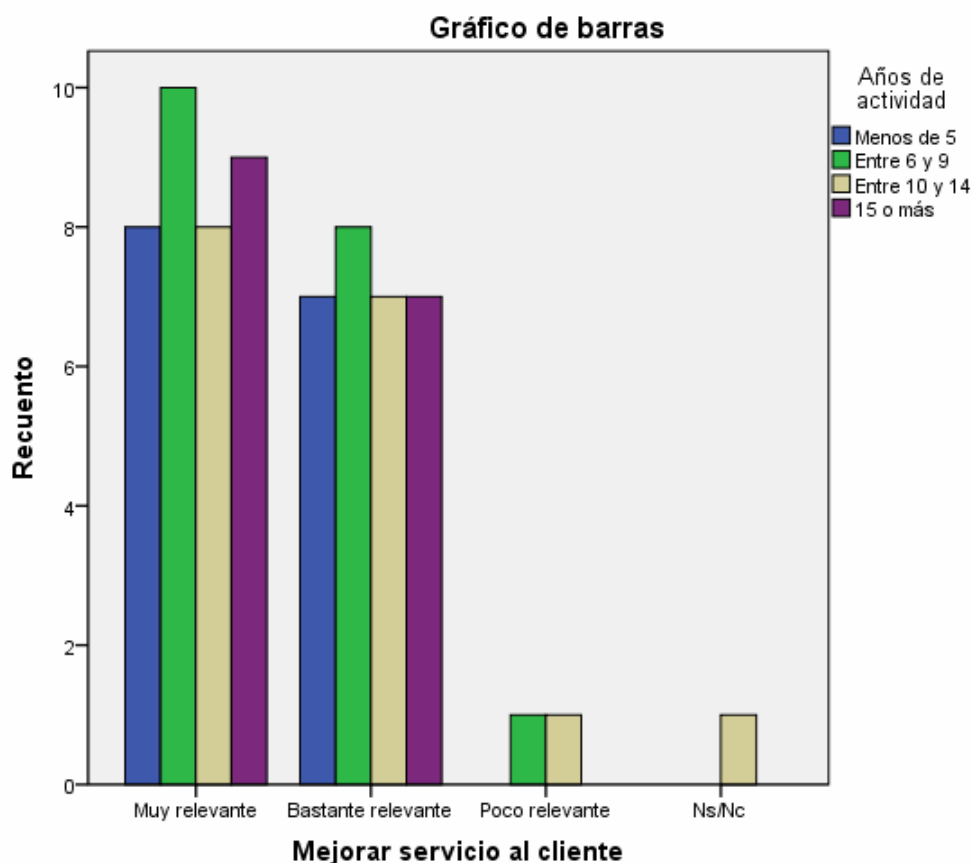
El diagrama de barras revela que la frecuencia ordinaria más elevada igualmente como en la tabla de contingencia se encuentra en la categoría “Muy relevante” entre los agentes no integrados en una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a mejorar servicio al cliente y la variable *Años de actividad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 97 y en el Gráfico 60.

Tabla 97: Tabla de contingencia de *Mejorar servicio al cliente* según *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Mejorar servicio al cliente	Muy relevante	Recuento	8	10	8	9
		Frecuencia esperada	7,8	9,9	8,9	8,4
		% dentro de Años de actividad	53,3%	52,6%	47,1%	56,3%
	Bastante relevante	Recuento	7	8	7	7
		Frecuencia esperada	6,5	8,2	7,4	6,9
		% dentro de Años de actividad	46,7%	42,1%	41,2%	43,8%
	Poco relevante	Recuento	0	1	1	0
		Frecuencia esperada	,4	,6	,5	,5
		% dentro de Años de actividad	,0%	5,3%	5,9%	,0%
	Ns/Nc	Recuento	0	0	1	0
		Frecuencia esperada	,2	,3	,3	,2
		% dentro de Años de actividad	,0%	,0%	5,9%	,0%

Gráfico 60: *Mejorar servicio al cliente* según *Años de actividad*



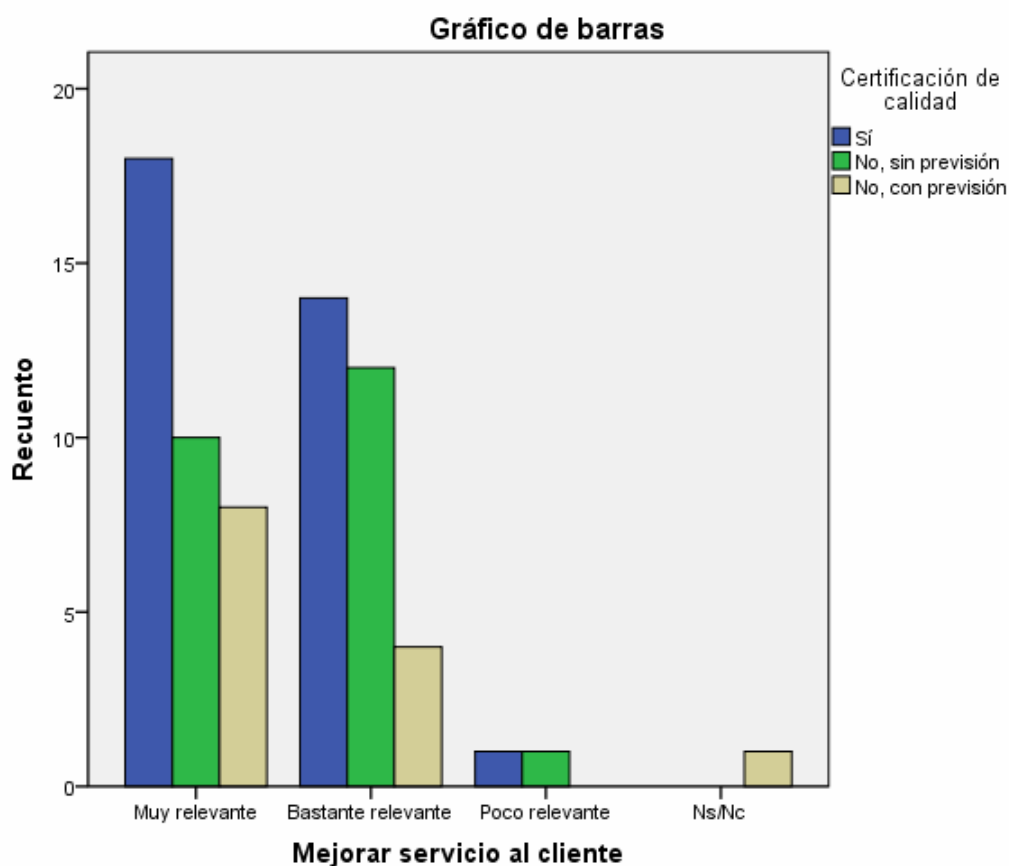
El colectivo de entrevistados que mayor importancia atribuyen a la mejora del servicio al cliente –a la hora de enfrentarse a las tendencias del mercado actual y la necesidad de mantenerse competitivos– está, en términos relativos, en los establecimientos de 15 o más años. En términos absolutos, es el grupo correspondiente a agencias de entre 6 y 9 años de antigüedad el que ostenta la frecuencia más significativa de acuerdo con el diagrama de barras.

El contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre ítem relativo a mejorar servicio al cliente y la variable *Certificación de calidad* dio pie a los datos recogidos en la Tabla 98 y en el Gráfico 61.

Tabla 98: Tabla de contingencia de *Mejorar servicio al cliente* según *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Mejorar servicio al cliente	Muy relevante	Recuento	18	10	8
		Frecuencia esperada	17,2	12,0	6,8
		% dentro de Certificación de calidad	54,5%	43,5%	61,5%
	Bastante relevante	Recuento	14	12	4
		Frecuencia esperada	14,3	10,0	5,7
		% dentro de Certificación de calidad	42,4%	52,2%	30,8%
	Poco relevante	Recuento	1	1	0
		Frecuencia esperada	1,0	,7	,4
		% dentro de Certificación de calidad	3,0%	4,3%	,0%
	Ns/Nc	Recuento	0	0	1
		Frecuencia esperada	,5	,3	,2
		% dentro de Certificación de calidad	,0%	,0%	7,7%

Gráfico 61: *Mejorar servicio al cliente según Certificación de calidad*



Según la tabla de contingencia y el diagrama de barras los entrevistados que pertenecen a empresas que poseen certificación de calidad otorgan una mayor relevancia que el resto (en términos relativos suponen el 50% y el 46,7%, respectivamente de las respuestas “Muy relevante” y “Bastante relevante”).

5. 6. Papel del sector público

Abordaremos a continuación el estudio del bloque de ítems que conforman el papel del sector público (**pregunta 12** del cuestionario). Más específicamente, nuestra intención inmediata es verificar el grado de efectividad en el caso de la cesión de competencias a la Comunidad Autónoma de Galicia por parte del Estado a

fin de regular la actividad de las agencias de viajes minoristas y de favorecer su desarrollo equilibrado sin perjudicar su expansión; así como también determinar en qué medida dicho grado de efectividad puede tener una posible dependencia con respecto a las siguientes variables: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una cadena/franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al papel del sector público (categorizado en: 1. Sí, mucho; 2. Sí, bastante; 3. Sí, poco; 4. No, nada; 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* arrojó inicialmente unos resultados donde existían frecuencias esperadas inferiores a la unidad, de modo que no se podía aplicar el test chi-cuadrado. Para resolver esta dificultad, se procedió a prescindir de las respuestas “Ns/Nc” de nuestro análisis, pero el problema mencionado subsistía. Para solventar esta situación, decidimos otra estrategia: la de agrupar las casillas correspondientes a las categorías “Sí, mucho” y “Sí, bastante” de la variable *Efectividad de cesión de competencias a Galicia*, tanto en este caso como los que siguen. De este modo, se obtuvieron la Tabla 99 y el Gráfico 62.

La localidad de Ferrol es la que demuestra una mejor valoración acerca de las efectividad de la cesión de competencias (las agencias sitas en tal ciudad suponen el 25,0% de las respuestas “Sí, mucho/bastante”).

Tabla 99: Prueba chi-cuadrado de Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Localidad agrupando “Sí, mucho” y “Sí, bastante”

Tabla de contingencia Efectividad de cesión de competencias a Galicia * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Efectividad de cesión de competencias a Galicia	Sí, mucho/bastante	Recuento	5	3	3
		Frecuencia esperada	4,2	4,7	2,0
		% dentro de Localidad	20,0%	10,7%	25,0%
	Sí, poco	Recuento	11	10	4
		Frecuencia esperada	9,6	10,8	4,6
		% dentro de Localidad	44,0%	35,7%	33,3%
	No, nada	Recuento	7	5	2
		Frecuencia esperada	5,4	6,0	2,6
		% dentro de Localidad	28,0%	17,9%	16,7%
	Ns/Nc	Recuento	2	10	3
		Frecuencia esperada	5,8	6,5	2,8
		% dentro de Localidad	8,0%	35,7%	25,0%

Pruebas de chi-cuadrado

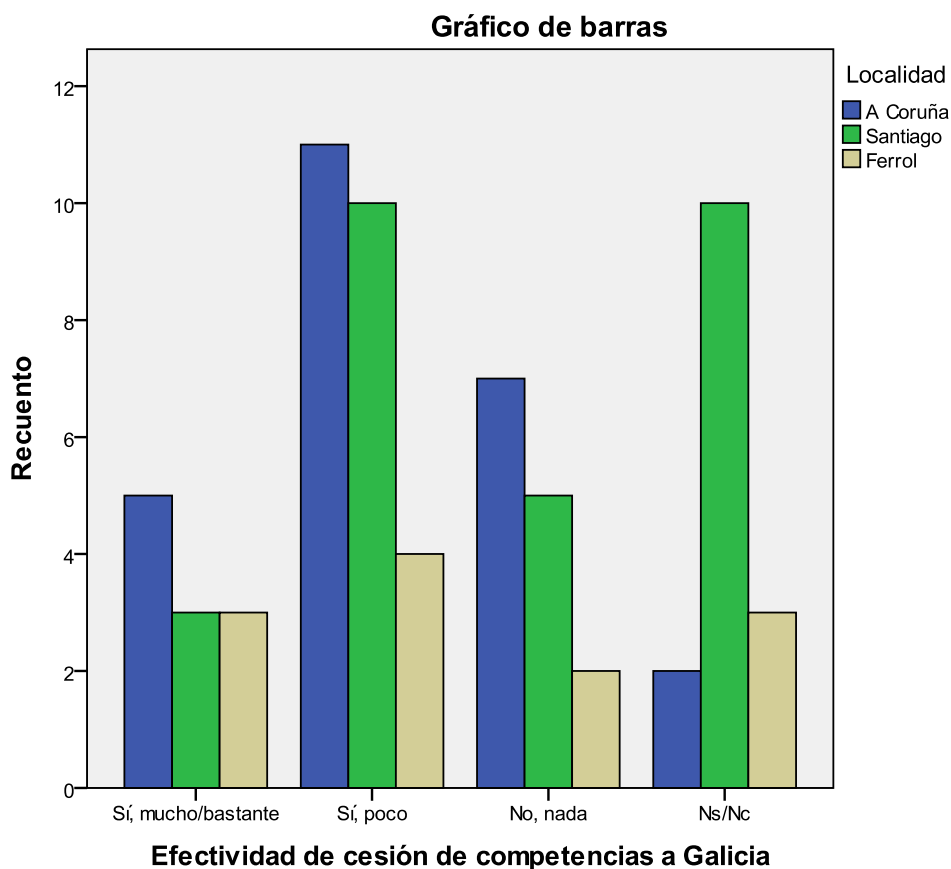
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,789 ^a	6	,341
Razón de verosimilitudes	7,352	6	,290
Asociación lineal por lineal	,855	1	,355
N de casos válidos	65		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,03.

La prueba chi-cuadrado exige el empleo de la corrección de Yates, dando lugar a un estadístico corregido de 4,1116, un valor crítico de 12,5916 y un p-valor de 0,6616. De lo que se infiere que no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre la efectividad de cesión de competencias a Galicia y las diferentes localidades.

El diagrama de barras pone de relieve que la frecuencia absoluta más significativa se encuentra en la categoría “Sí, poco” para la efectividad de tal cesión de competencias en la localidad de A Coruña.

Gráfico 62: Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Localidad agrupando “Sí, mucho” y “Sí, bastante”



El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al papel del sector público y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* generó la información mostrada en la Tabla 100 y en el Gráfico 63.

Apreciamos que dentro de las agencias minoristas del estudio que mejor valoraron la efectividad de la cesión de competencias a nuestra Comunidad Autónoma, una gran parte (81,8%) se corresponde con establecimientos que no pertenecen a ninguna cadena/franquicia.

No obstante, la prueba chi-cuadrado refleja, con un p-valor de 0,117, que no influye la pertenencia a una cadena/franquicia en la valoración de la efectividad de la cesión de competencias.

Tabla 100: Prueba chi-cuadrado de Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Efectividad de cesión de competencias a Galicia * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Efectividad de cesión de competencias a Galicia	Sí, mucho/bastante	Recuento	2	9
		Frecuencia esperada	4,5	6,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,1%	22,5%
	Sí, poco	Recuento	14	13
		Frecuencia esperada	11,1	15,9
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	50,0%	32,5%
	No, nada	Recuento	8	7
		Frecuencia esperada	6,2	8,8
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	28,6%	17,5%
	Ns/Nc	Recuento	4	11
		Frecuencia esperada	6,2	8,8
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	14,3%	27,5%

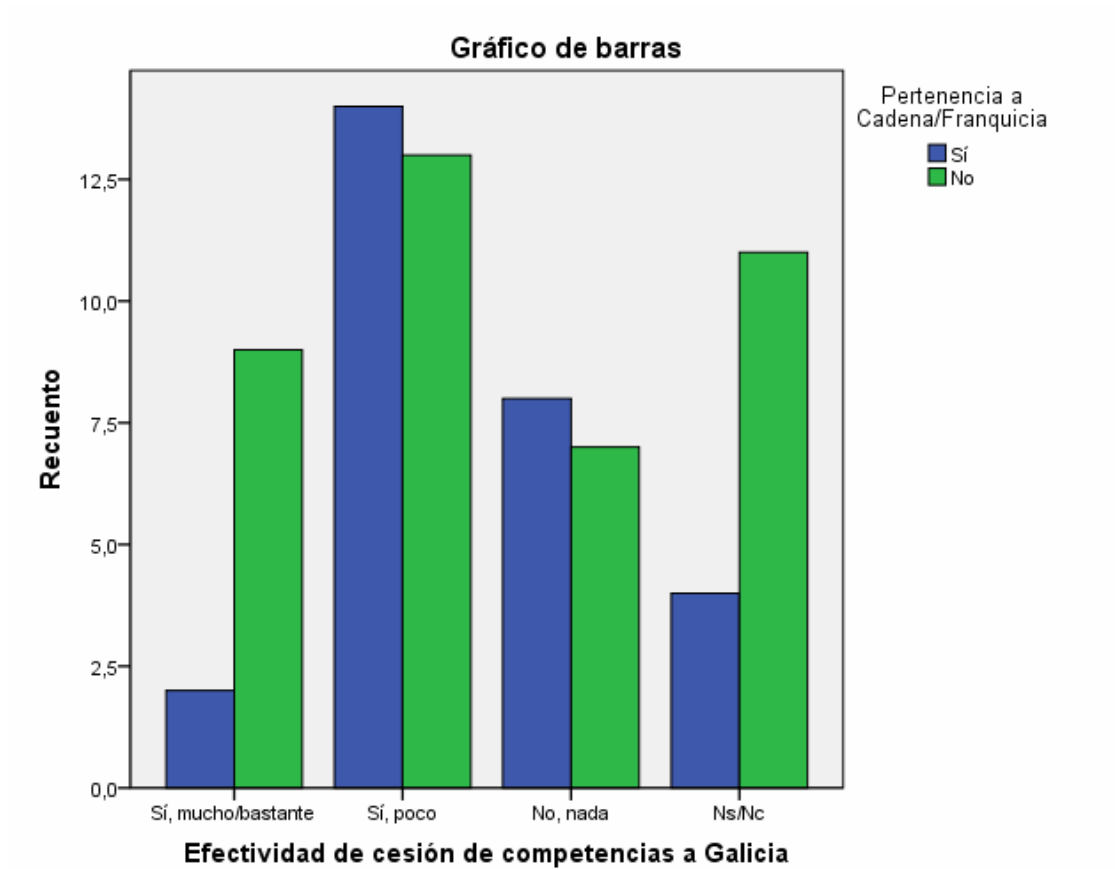
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,891 ^a	3	,117
Razón de verosimilitudes	6,190	3	,103
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	68		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,53.

En el diagrama de barras podemos apreciar que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en “Sí, poco” en cuanto a efectividad atribuida a la cesión de competencias a Galicia por parte de agencias que pertenecen a una cadena/franquicia.

Gráfico 63: *Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Pertenencia a cadena/franquicia*



El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al papel del sector público y la variable *Años de actividad* condujo a los resultados incluidos en la Tabla 101 y en el Gráfico 64.

Verificamos en la tabla de contingencia que las agencias de viajes minoristas más veteranas (antigüedad superior a 15 años) son las que cuentan con un mayor peso (50,0%) dentro de las entidades que más valoración otorgan en relación a la efectividad de la cesión de competencias.

Tabla 101: Prueba chi-cuadrado de Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Años de actividad

Tabla de contingencia Efectividad de cesión de competencias a Galicia * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Efectividad de cesión de competencias a Galicia	Sí, mucho/bastante	Recuento	2	2	2	6
		Frecuencia esperada	2,9	3,4	2,9	2,9
		% dentro de Años de actividad	12,5%	10,5%	12,5%	37,5%
	Sí, poco	Recuento	9	5	8	4
		Frecuencia esperada	6,2	7,4	6,2	6,2
		% dentro de Años de actividad	56,3%	26,3%	50,0%	25,0%
	No, nada	Recuento	3	8	1	2
		Frecuencia esperada	3,3	4,0	3,3	3,3
		% dentro de Años de actividad	18,8%	42,1%	6,3%	12,5%
	Ns/Nc	Recuento	2	4	5	4
		Frecuencia esperada	3,6	4,3	3,6	3,6
		% dentro de Años de actividad	12,5%	21,1%	31,3%	25,0%

Pruebas de chi-cuadrado

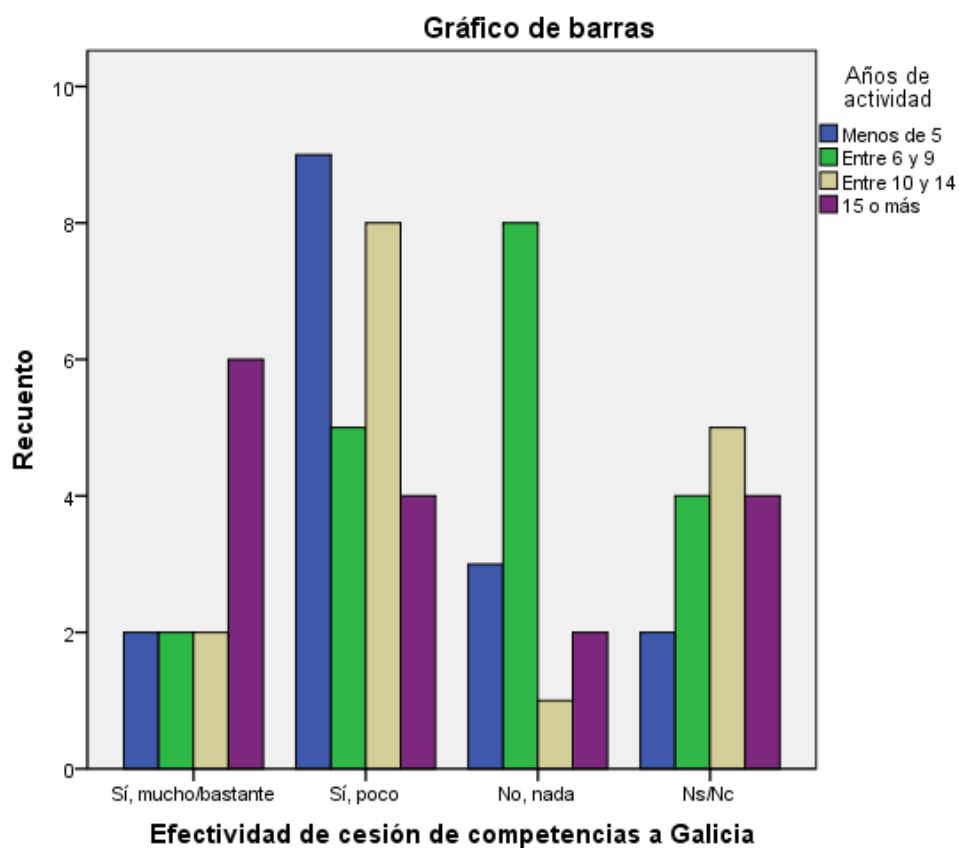
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,482 ^a	9	,079
Razón de verosimilitudes	14,685	9	,100
Asociación lineal por lineal	,125	1	,724
N de casos válidos	67		

a. 12 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,87.

Para desarrollar la prueba chi-cuadrado de Pearson precisamos una vez más aplicar la corrección de Yates, obteniéndose los siguientes resultados: estadístico corregido = 9,5830, valor crítico = 16,9190 y p-valor = 0,3853. Podemos concluir, pues, que existe una relación de independencia entre la efectividad de tal cesión y presentar más o menos años de actividad.

En el diagrama de barras se detecta que la frecuencia absoluta más elevada es la correspondiente a la categoría “Sí, poco” para las agencias de viajes minoristas de menos de 5 años de actividad.

Gráfico 64: Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Años de actividad



Finalmente, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al papel del sector público y la variable *Certificación de calidad* generó los datos ofrecidos en la Tabla 102 y en el Gráfico 65.

En la tabla de contingencia podemos apreciar que dentro del conjunto de agencias de viajes minoristas que valoran con la máxima calificación (mucho/bastante) la efectividad de la cesión de competencias a Galicia, la gran mayoría (70%) poseen certificación de calidad.

Tabla 102: Prueba chi-cuadrado de Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Certificación de calidad

Tabla de contingencia Efectividad de cesión de competencias a Galicia * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Efectividad de cesión de competencias a Galicia	Sí, mucho/bastante	Recuento	7	2	1
		Frecuencia esperada	4,8	3,3	1,8
		% dentro de Certificación de calidad	21,9%	9,1%	8,3%
	Sí, poco	Recuento	13	9	5
		Frecuencia esperada	13,1	9,0	4,9
		% dentro de Certificación de calidad	40,6%	40,9%	41,7%
	No, nada	Recuento	7	3	4
		Frecuencia esperada	6,8	4,7	2,5
		% dentro de Certificación de calidad	21,9%	13,6%	33,3%
	Ns/Nc	Recuento	5	8	2
		Frecuencia esperada	7,3	5,0	2,7
		% dentro de Certificación de calidad	15,6%	36,4%	16,7%

Pruebas de chi-cuadrado

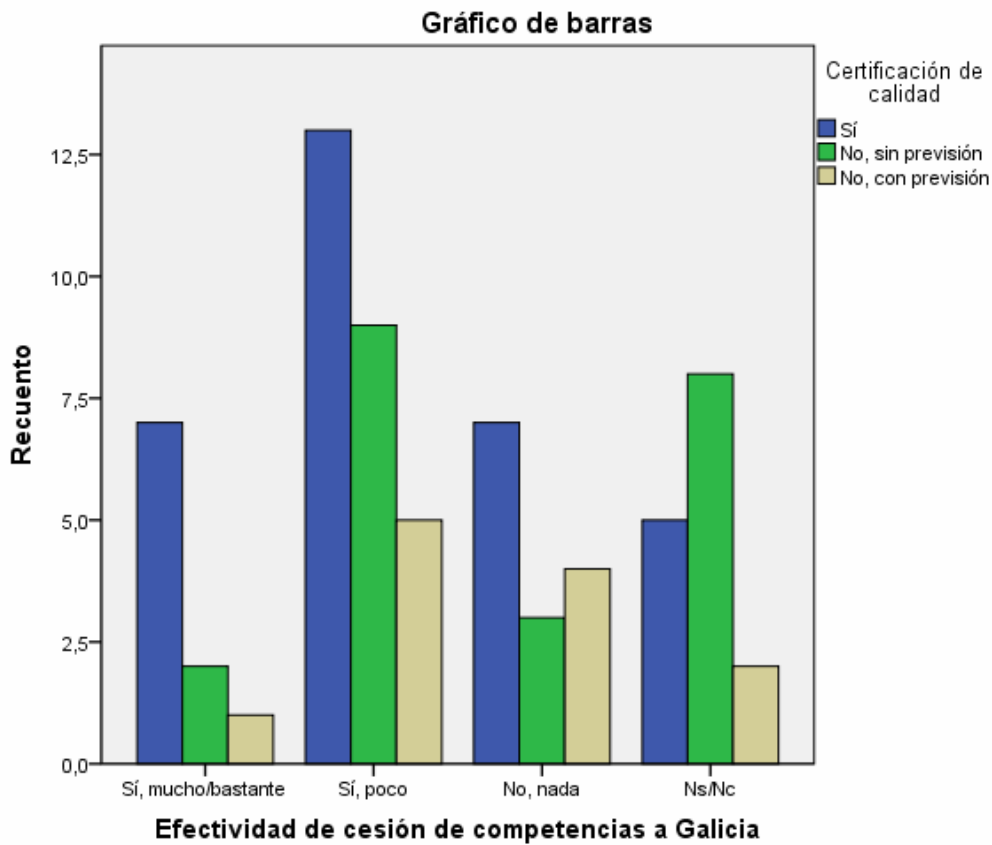
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,996 ^a	6	,424
Razón de verosimilitudes	5,833	6	,442
Asociación lineal por lineal	1,374	1	,241
N de casos válidos	66		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,82.

En la prueba chi-cuadrado de independencia es preciso aplicar la corrección de Yates, que da lugar a los siguientes valores: estadístico corregido = 3,3469; valor crítico = 12,5916 y p-valor = 0,7642. Nos encontramos, pues, ante una relación de absoluta independencia entre las variables *Efectividad de cesión de competencias a Galicia* y *Certificación de calidad*.

El diagrama de barras permite apreciar que la frecuencia absoluta más elevada se encuentra en las agencias de viajes minoristas que poseen certificación de calidad y se encuadran en la categoría “Sí, poco” a la hora de valorar el grado de efectividad de cesión de competencias a esta Comunidad Autónoma.

Gráfico 65: Efectividad de cesión de competencias a Galicia según Certificación de calidad



5. 7. Formación

En este epígrafe, pretendemos determinar la importancia de dotarse de personal cualificado de cara a los nuevos retos que plantean las tendencias del mercado actual que afectan a las agencias de viajes y turismo minoristas. Para ello, partiremos de las respuestas obtenidas de la **pregunta 14** del cuestionario, y cruzaremos las mismas, como viene siendo habitual a lo largo de estas páginas, con las variables de localización, pertenencia a una cadena/franquicia, antigüedad y disposición de certificado de calidad.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al personal cualificado (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 103 y en el Gráfico 66. La prueba chi-cuadrado no resulta aplicable en este caso, pues hay frecuencias teóricas inferiores a uno, y no se puede resolver este problema agrupando categorías. Esta circunstancia se repite en el resto de puntos que vienen a continuación donde se analiza la variable *Personal cualificado*.

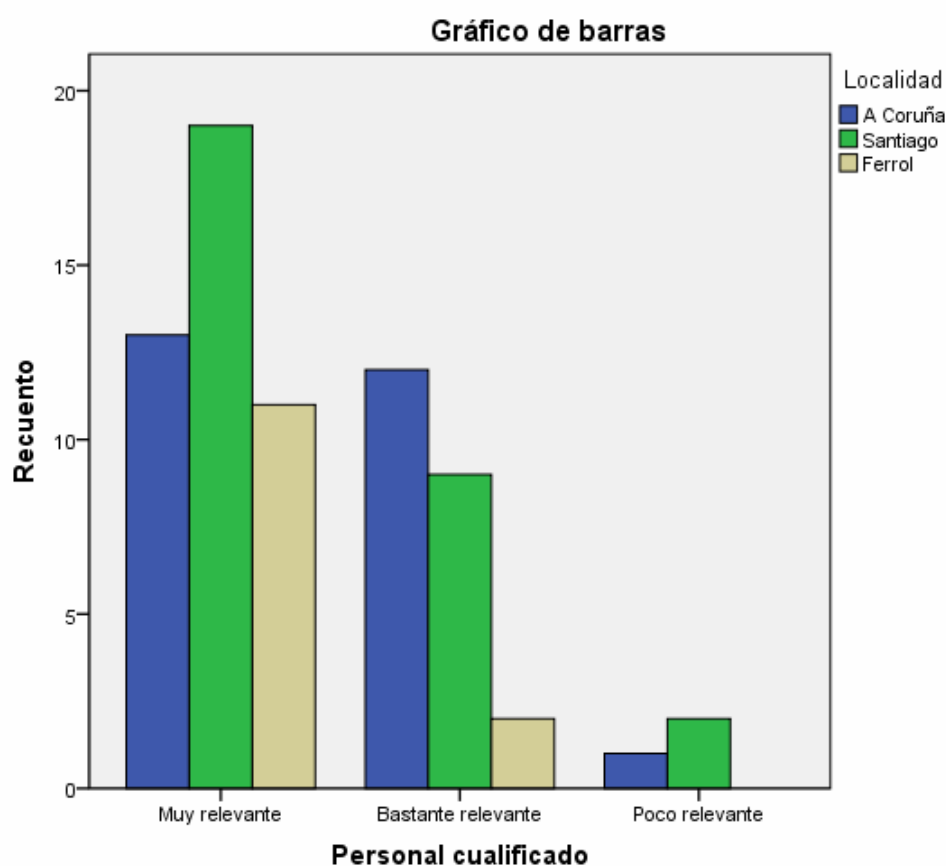
Tabla 103: Tabla de contingencia de *Personal cualificado* según *Localidad*

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Personal cualificado	Muy relevante	Recuento	13	19	11
		Frecuencia esperada	16,2	18,7	8,1
		% dentro de Localidad	50,0%	63,3%	84,6%
	Bastante relevante	Recuento	12	9	2
		Frecuencia esperada	8,7	10,0	4,3
		% dentro de Localidad	46,2%	30,0%	15,4%
	Poco relevante	Recuento	1	2	0
		Frecuencia esperada	1,1	1,3	,6
		% dentro de Localidad	3,8%	6,7%	,0%

Puede observarse que ninguno de los entrevistados dio la respuesta “Nada relevante”. Por otro lado, cabe señalar que, con una cuota del 84,6%, son los agentes de viajes minoristas en la localidad de Ferrol quienes más ponderan la importancia de dotarse de personal cualificado y formado.

En el diagrama de barras, en cambio, la frecuencia absoluta más significativa está en la categoría “Muy relevante” para la localidad de Santiago de Compostela.

Gráfico 66: Personal cualificado según Localidad



El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al personal cualificado y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* dio pie a los resultados ofrecidos en la Tabla 104 y en el Gráfico 67.

Quienes respondieron “Muy relevante” (a la cuestión de dotarse de personal cualificado y formado como medida para mantenerse competitivo) se reparten exactamente por igual entre los establecimientos que pertenecen a una cadena/franquicia y los que no (aunque en términos relativos con respecto a cada una de las categorías dentro de esta pertenencia, las agencias integradas en una cadena/franquicia muestran una mayor inclinación por la respuesta de “Muy relevante”). En cambio, en la categoría “Bastante relevante” dominan claramente

(con un 73,9%) los agentes de viajes minoristas que no pertenecen a una cadena/franquicia.

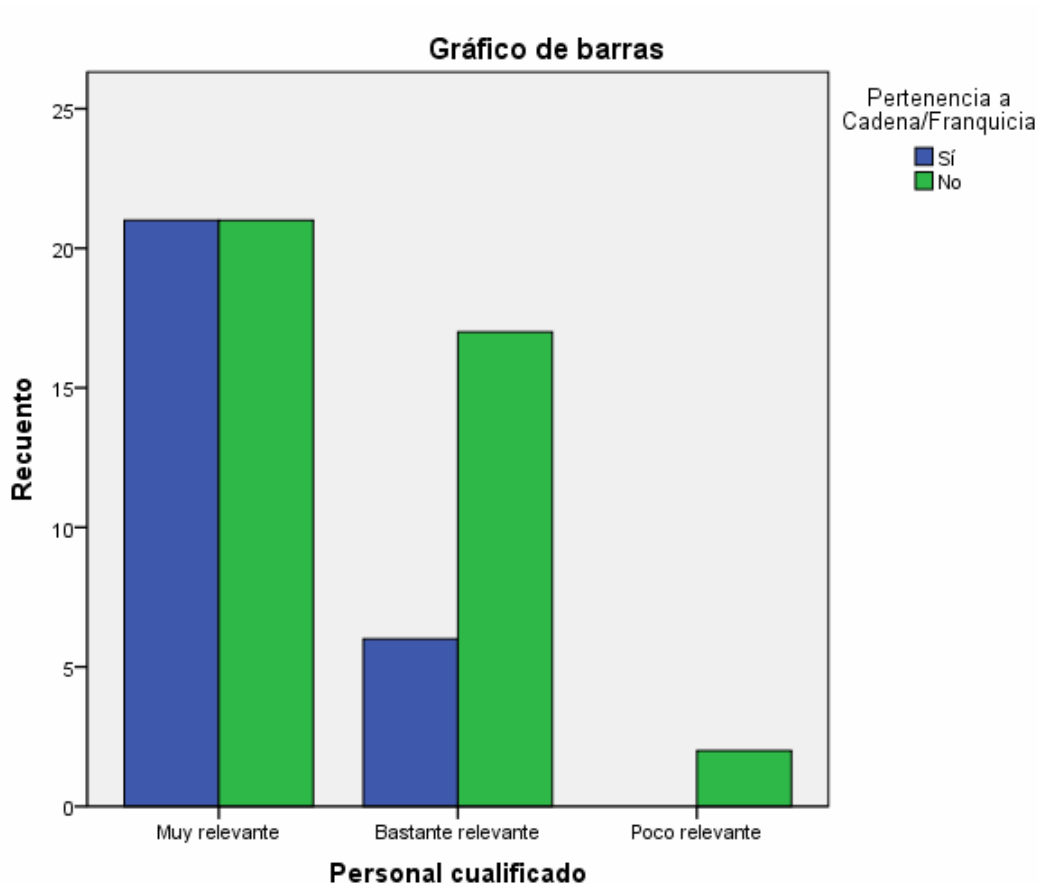
Tabla 104: Tabla de contingencia de *Personal cualificado* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

Tabla de contingencia Personal cualificado * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Personal cualificado	Muy relevante	Recuento	21	21
		Frecuencia esperada	16,9	25,1
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	77,8%	52,5%
	Bastante relevante	Recuento	6	17
		Frecuencia esperada	9,3	13,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	22,2%	42,5%
	Poco relevante	Recuento	0	2
		Frecuencia esperada	,8	1,2
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	,0%	5,0%

El diagrama de barras muestra una frecuencia ordinaria equivalente en la categoría “Muy relevante” entre las agencias de viajes minoristas que pertenecen o no a una cadena/franquicia.

Gráfico 67: Personal cualificado según Pertenencia a cadena/franquicia



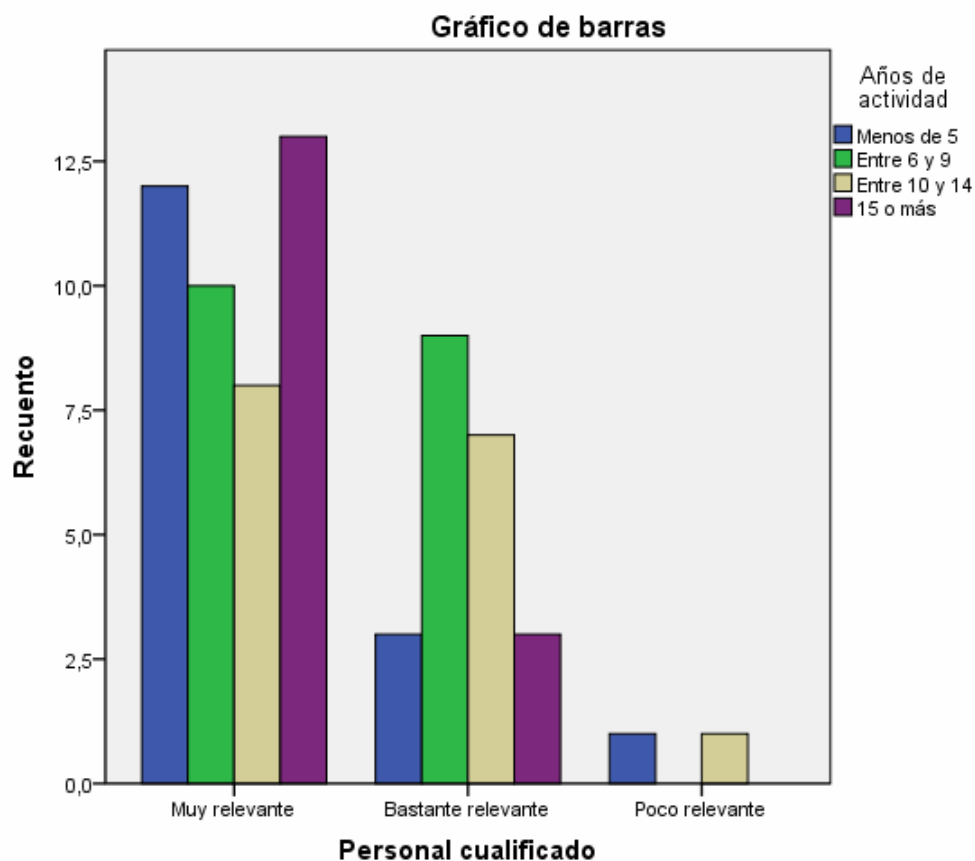
El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al personal cualificado y la variable *Años de actividad* generó la información proporcionada en la Tabla 105 y en el Gráfico 68.

Dentro del grupo de entrevistados que consideran muy relevante el dotarse de personal cualificado como medida para afrontar los retos actualmente, la mayor proporción se encuadra en agencias con 15 o más años de antigüedad. Este colectivo es, asimismo, el que presenta una frecuencia más elevada en el diagrama de barras.

Tabla 105: Tabla de contingencia de *Personal cualificado* según *Años de actividad*

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Personal cualificado	Muy relevante	Recuento	12	10	8	13
		Frecuencia esperada	10,3	12,2	10,3	10,3
		% dentro de Años de actividad	75,0%	52,6%	50,0%	81,3%
	Bastante relevante	Recuento	3	9	7	3
		Frecuencia esperada	5,3	6,2	5,3	5,3
		% dentro de Años de actividad	18,8%	47,4%	43,8%	18,8%
	Poco relevante	Recuento	1	0	1	0
		Frecuencia esperada	,5	,6	,5	,5
		% dentro de Años de actividad	6,3%	,0%	6,3%	,0%

Gráfico 68: *Personal cualificado* según *Años de actividad*



Por último, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo al personal cualificado y la variable *Certificación de calidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 106 y en el Gráfico 69.

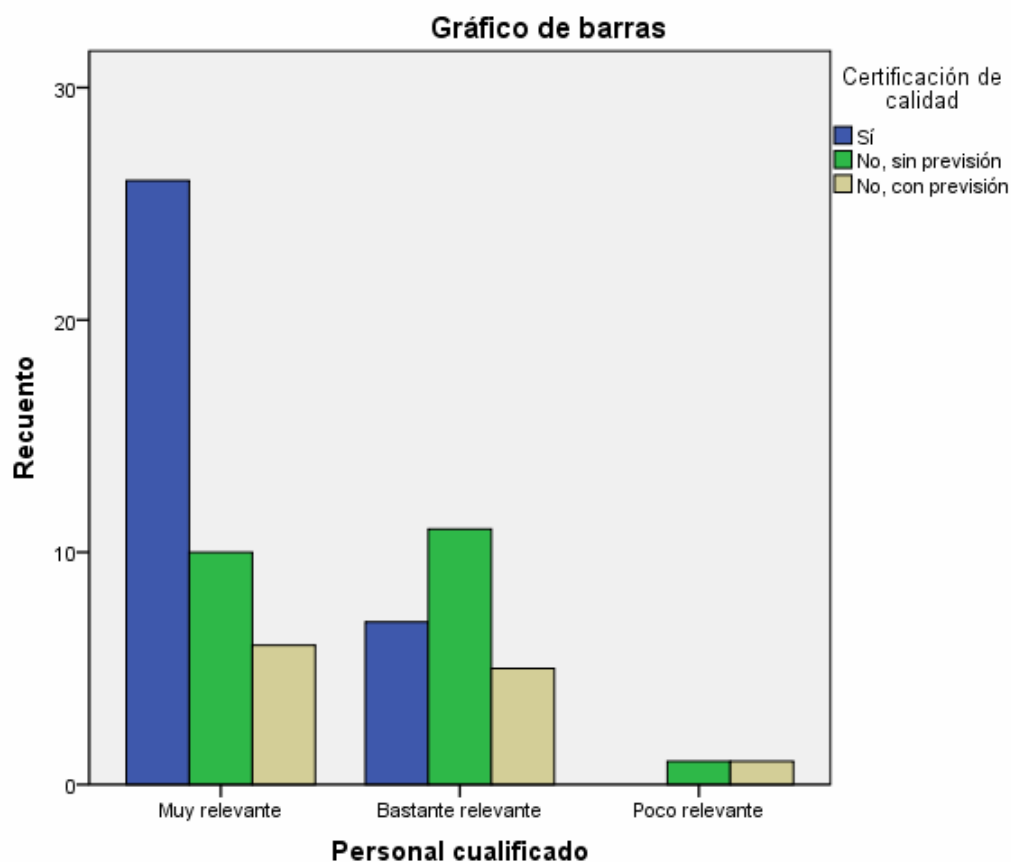
Tabla 106: Tabla de contingencia de *Personal cualificado* según *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Personal cualificado	Muy relevante	Recuento	26	10	6
		Frecuencia esperada	20,7	13,8	7,5
		% dentro de Certificación de calidad	78,8%	45,5%	50,0%
	Bastante relevante	Recuento	7	11	5
		Frecuencia esperada	11,3	7,6	4,1
		% dentro de Certificación de calidad	21,2%	50,0%	41,7%
	Poco relevante	Recuento	0	1	1
		Frecuencia esperada	1,0	,7	,4
		% dentro de Certificación de calidad	,0%	4,5%	8,3%

De acuerdo con la tabla de contingencia, en la categoría de los agentes de viajes minoristas que opinan que es muy relevante dotarse de personal cualificado, la proporción más importante (78,8%) corresponde a empresas que poseen certificación de calidad.

El diagrama de barras igualmente como en la tabla de contingencia pone de manifiesto que la frecuencia más significativa está también en la categoría “Muy relevante” para los agentes que pertenecen a empresas con alguna certificación de calidad.

Gráfico 69: Personal cualificado según Certificación de calidad



5. 8. Internacionalización

En este epígrafe pretendemos analizar en qué medida las agencias minoristas prefieren, de cara al futuro, o bien apostar por el mercado nacional o bien orientarse hacia el mercado extranjero. Para ello, nos basaremos en las respuestas obtenidas de la **pregunta 14** del cuestionario.

5. 8. 1. Apuesta por el mercado nacional

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la apuesta por mercado nacional (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* dio pie a la información incluida en la Tabla 107 y en el Gráfico 70.

Tabla 107: Prueba chi-cuadrado de Apuesta por mercado nacional según Localidad

Tabla de contingencia Apuesta por mercado nacional * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Apuesta por mercado nacional	Muy relevante	Recuento	7	5	0
		Frecuencia esperada	4,4	5,3	2,4
		% dentro de Localidad	29,2%	17,2%	,0%
	Bastante relevante	Recuento	16	18	9
		Frecuencia esperada	15,6	18,9	8,5
		% dentro de Localidad	66,7%	62,1%	69,2%
	Poco relevante	Recuento	1	6	4
		Frecuencia esperada	4,0	4,8	2,2
		% dentro de Localidad	4,2%	20,7%	30,8%

Pruebas de chi-cuadrado

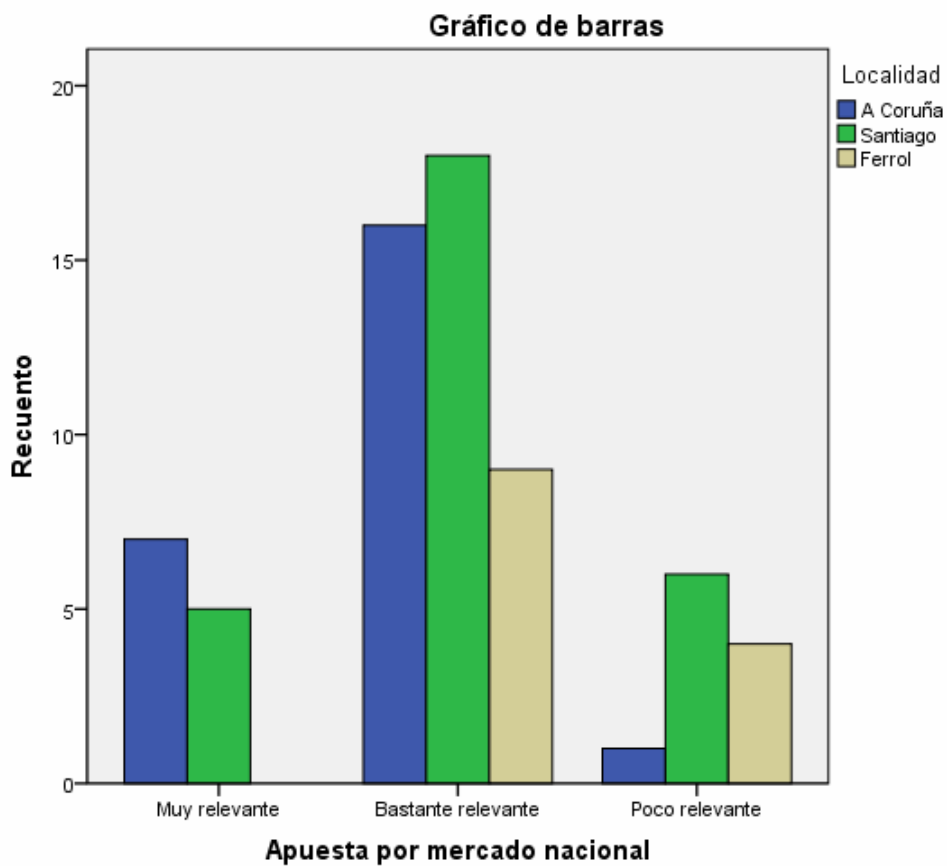
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,137 ^a	4	,087
Razón de verosimilitudes	10,896	4	,028
Asociación lineal por lineal	7,776	1	,005
N de casos válidos	66		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,17.

Ninguno de los entrevistados se decantó por la opción “Nada relevante”. Por otro lado, entre quienes más ponderan la apuesta por el mercado nacional para mantenerse competitivo actualmente, sobresalen (con un 29,2%) los agentes de viajes minoristas de la localidad de A Coruña.

La prueba chi-cuadrado precisa aplicar la corrección de Yates, a tenor de la cual resultan un estadístico corregido de 4,9559, un valor crítico de 9,4877 y un p-valor de 0,2919. Lo cual revela que no existe una relación de dependencia entre las variables *Apuesta por el mercado nacional* y *Localidad*.

Gráfico 70: Apuesta por mercado nacional según Localidad



El diagrama de barras indica que la frecuencia ordinaria más representativa se encuentra en la categoría “Bastante relevante” respecto a apostar por el mercado nacional para los agentes de viajes minoristas de la localidad de Santiago de Compostela.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la apuesta por el mercado nacional y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* generó la información reflejada en la Tabla 108 y en el Gráfico 71.

Tabla 108: Prueba chi-cuadrado de Apuesta por mercado nacional según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Apuesta por mercado nacional * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Apuesta por mercado nacional	Muy relevante	Recuento	7	5
		Frecuencia esperada	4,9	7,1
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	25,9%	12,8%
	Bastante relevante	Recuento	14	29
		Frecuencia esperada	17,6	25,4
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	51,9%	74,4%
	Poco relevante	Recuento	6	5
		Frecuencia esperada	4,5	6,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	22,2%	12,8%

Pruebas de chi-cuadrado

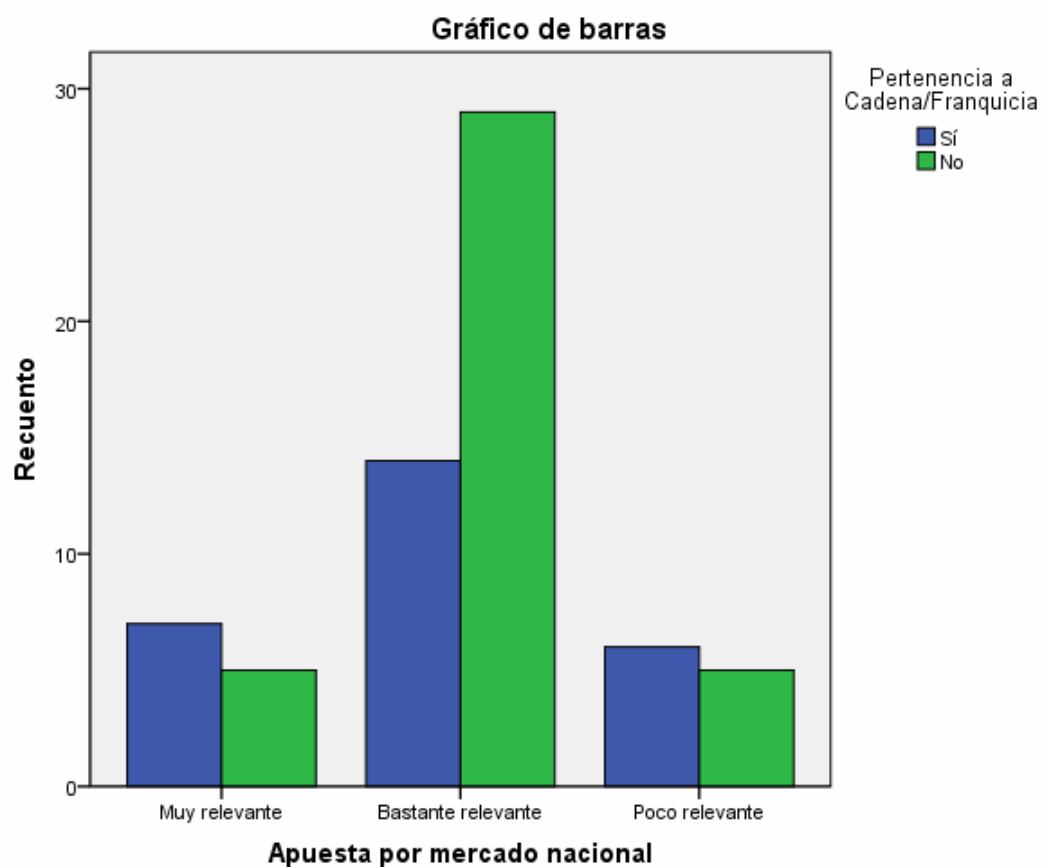
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,594 ^a	2	,166
Razón de verosimilitudes	3,576	2	,167
Asociación lineal por lineal	,062	1	,804
N de casos válidos	66		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,50.

En la tabla de contingencia podemos observar que el colectivo que mayor relevancia atribuye a la apuesta por el mercado nacional está dominado (25,9%) por los empleados de agencias que pertenecen a una cadena/franquicia. En cambio, en el escalón inmediatamente inferior (es decir, opción “Bastante relevante”) la mayor proporción (74,4%) corresponde a los entrevistados que trabajan en agencias que no pertenecen a una cadena/franquicia.

La prueba chi-cuadrado precisa aplicar la corrección de Yates, que da lugar a los siguientes resultados: estadístico corregido = 2,1834, valor crítico = 5,9915 y p-valor = 0,3357. Revelan que existe una relación de independencia entre las variables *Apuesta por mercado nacional* y *Pertenencia a cadena/franquicia*.

Gráfico 71: Apuesta por mercado nacional según Pertenencia a cadena/franquicia



El diagrama de barras revela que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Bastante relevante” entre los agentes de viajes minoristas que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la apuesta por mercado nacional y la variable *Años de actividad* produjo los resultados ofrecidos en la Tabla 109 y en el Gráfico 72.

Tabla 109: Prueba chi-cuadrado de *Apuesta por mercado nacional según Años de actividad*

Tabla de contingencia Apuesta por mercado nacional * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Apuesta por mercado nacional	Muy relevante	Recuento	3	4	4	2
		Frecuencia esperada	2,9	3,6	3,3	3,3
		% dentro de Años de actividad	20,0%	21,1%	23,5%	11,8%
	Bastante relevante	Recuento	10	11	13	9
		Frecuencia esperada	9,5	12,0	10,8	10,8
		% dentro de Años de actividad	66,7%	57,9%	76,5%	52,9%
	Poco relevante	Recuento	2	4	0	6
		Frecuencia esperada	2,6	3,4	3,0	3,0
		% dentro de Años de actividad	13,3%	21,1%	,0%	35,3%

Pruebas de chi-cuadrado

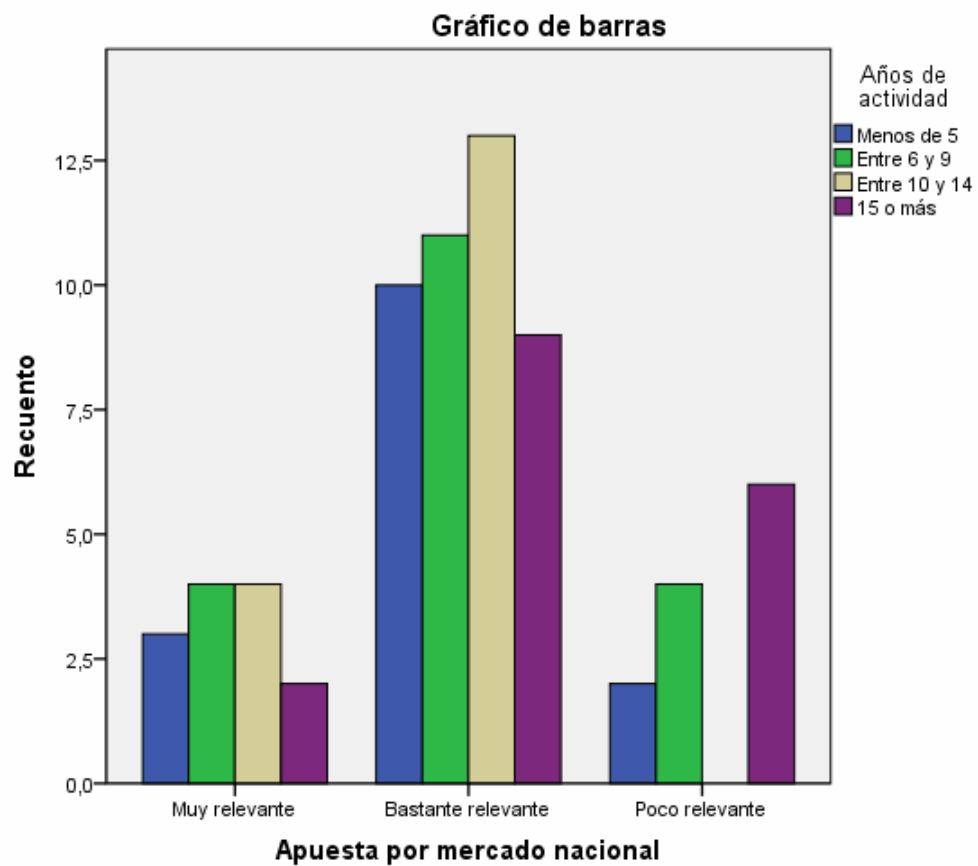
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,850 ^a	6	,249
Razón de verosimilitudes	10,228	6	,115
Asociación lineal por lineal	1,013	1	,314
N de casos válidos	68		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,65.

Se observa un contraste entre los agentes de viajes minoristas encuestados que trabajan en empresas entre 10 y 14 años de actividad, que muestran la mayor proporción (23,5%) de la alternativa “Muy relevante”, frente a quienes están ocupados en agencias de más de 15 años de antigüedad, que lideran (con un 35,3%) el colectivo de individuos para los cuales resulta “Poco relevante” apostar por el mercado nacional como medida para mantenerse competitivo actualmente.

La prueba chi-cuadrado requiere nuevamente hacer uso de la corrección de Yates. De acuerdo con ésta, el estadístico corregido vale 4,8824, el valor crítico 12,5916 y el p-valor 0,5590. Por tanto, muestra que no existe una relación de dependencia entre las variables *Apuesta por mercado nacional* y *Años de actividad*.

Gráfico 72: Apuesta por mercado nacional según Años de actividad



El diagrama de barras indica que la frecuencia ordinaria más significativa se encuentra en la categoría “Bastante relevante” en cuanto a apostar por el mercado nacional entre los agentes de viajes minoristas pertenecientes a agencias entre 10 y 14 años de antigüedad.

El contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la apuesta por el mercado nacional y la variable *Certificación de calidad* arrojó los datos expuestos en la Tabla 110 y en el Gráfico 73.

Tabla 110: Prueba chi-cuadrado de *Apuesta por mercado nacional* según *Certificación de calidad*

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Apuesta por mercado nacional	Muy relevante	Recuento	6	2	4
		Frecuencia esperada	5,8	3,9	2,3
		% dentro de Certificación de calidad	18,2%	9,1%	30,8%
	Bastante relevante	Recuento	20	16	8
		Frecuencia esperada	21,4	14,2	8,4
		% dentro de Certificación de calidad	60,6%	72,7%	61,5%
	Poco relevante	Recuento	7	4	1
		Frecuencia esperada	5,8	3,9	2,3
		% dentro de Certificación de calidad	21,2%	18,2%	7,7%

Pruebas de chi-cuadrado

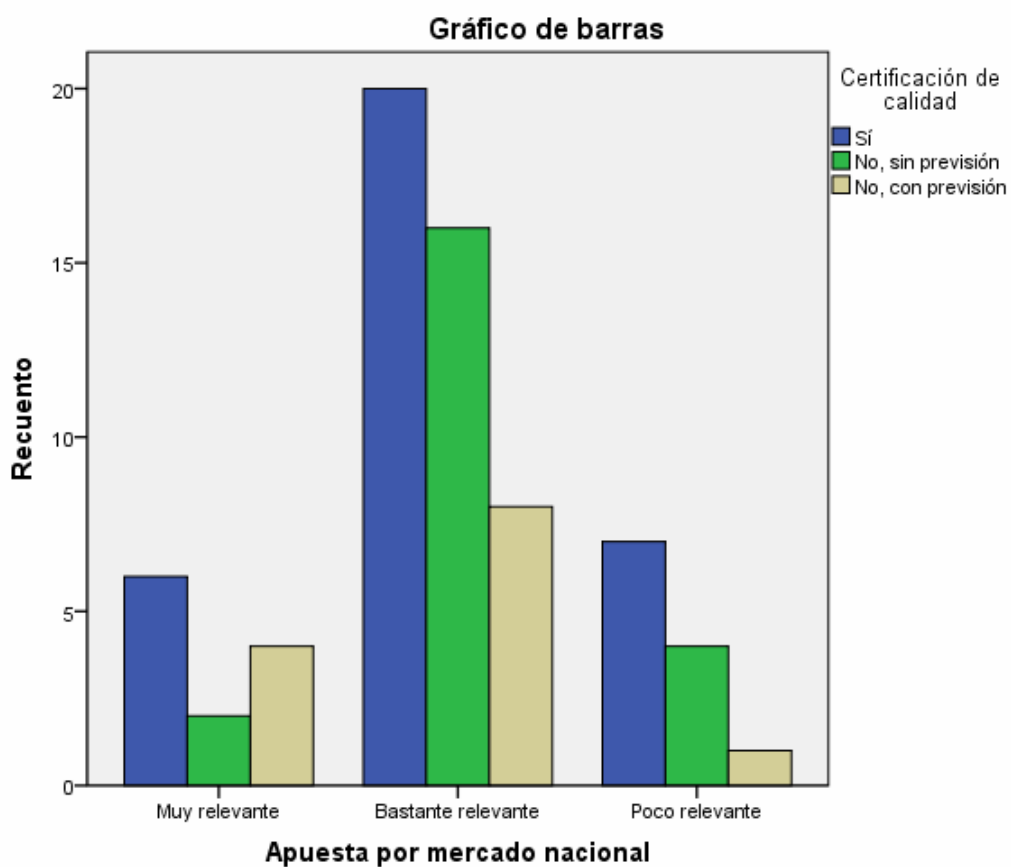
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,482 ^a	4	,481
Razón de verosimilitudes	3,625	4	,459
Asociación lineal por lineal	1,113	1	,291
N de casos válidos	68		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,29.

Se observa que los agentes de viajes minoristas que pertenecen a empresas que no poseen algún tipo de certificación calidad pero prevén tenerlo en un futuro son los que muestran una mayor proporción (30,8%) del colectivo de quienes consideran muy relevante apostar por el mercado nacional (como medida para mantenerse competitivo en la actualidad), mientras que quienes trabajan en agencias con certificación lideran (con un 21,2%) el grupo de los que estiman poco relevante dicha estrategia.

La prueba chi-cuadrado necesita, una vez más, aplicar la corrección de Yates, obteniéndose un estadístico corregido de 1,7060, un valor crítico de 9,4877 y un p-valor de 0,7896. Lo cual indica, con gran seguridad, que existe una relación de no dependencia entre las variables *Apuesta por mercado nacional* y *Certificación de calidad*.

Gráfico 73: Apuesta por mercado nacional según Certificación de calidad



El diagrama de barras muestra que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Bastante relevante” con relación a apostar por el mercado nacional para los agentes que pertenecen a empresas que poseen algún tipo de certificación de calidad.

5.8.2. Orientación hacia el mercado extranjero

A partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 14** del cuestionario, el contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la internacionalización (ser más competitivo en el mercado extranjero) (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* se topó inicialmente con el problema de existir frecuencias esperadas inferiores a la unidad. Para subsanar este inconveniente, procedimos a agrupar las categorías “Poco relevante” y “Nada relevante”, lo cual da lugar a la Tabla 111 y el Gráfico 74.

Tabla 111: Prueba chi-cuadrado de Internacionalización según Localidad, agrupando “Poco” y “Nada relevante”

Tabla de contingencia Internacionalización * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Internacionalización	Muy relevante	Recuento	9	8	4
		Frecuencia esperada	7,8	9,1	4,1
		% dentro de Localidad	36,0%	27,6%	30,8%
	Bastante relevante	Recuento	14	17	8
		Frecuencia esperada	14,6	16,9	7,6
		% dentro de Localidad	56,0%	58,6%	61,5%
	Poco/Nada relevante	Recuento	2	4	1
		Frecuencia esperada	2,6	3,0	1,4
		% dentro de Localidad	8,0%	13,8%	7,7%

Pruebas de chi-cuadrado

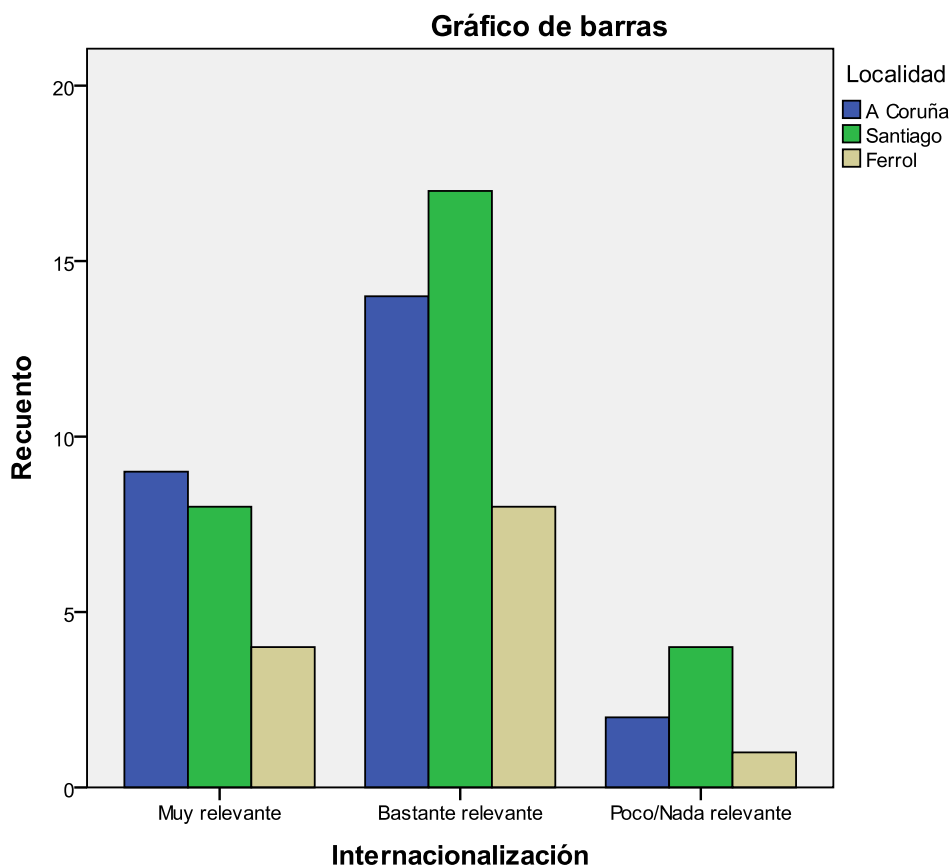
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,900 ^a	4	,925
Razón de verosimilitudes	,891	4	,926
Asociación lineal por lineal	,164	1	,686
N de casos válidos	67		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,36.

Dentro del grupo de entrevistados que consideran poco o nada relevante la internacionalización, sobresalen (13,8%) los que trabajan en la localidad de Santiago de Compostela.

La prueba chi-cuadrado precisa nuevamente llevar a cabo la corrección de Yates, con arreglo a la cual resulta un estadístico corregido igual a 0,2472, un valor crítico de 9,4877 y un p-valor igual a 0,9930. De modo que dicha prueba revela, con certeza prácticamente absoluta, una total relación de independencia entre la internacionalización y las distintas localidades.

Gráfico 74: Internacionalización según Localidad, agrupando “Poco” y “Nada relevante”



El diagrama de barras indica que la frecuencia ordinaria más representativa se encuentra en la categoría “Bastante relevante” para los entrevistados ocupados en agencias de Santiago de Compostela.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la internacionalización y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 112 y en el Gráfico 75.

Tabla 112: Prueba chi-cuadrado de Internacionalización según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Internacionalización * Pertenencia a Cadena/Franquicia

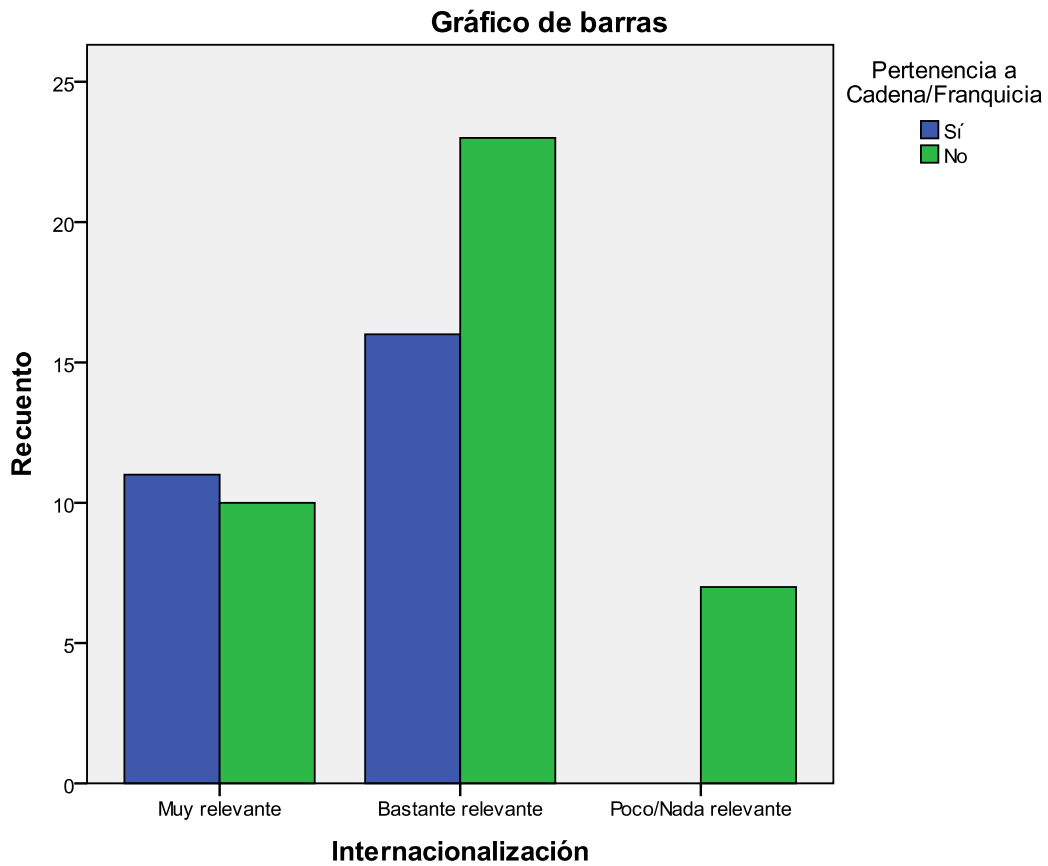
			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Internacionalización	Muy relevante	Recuento	11	10
		Frecuencia esperada	8,5	12,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	40,7%	25,0%
	Bastante relevante	Recuento	16	23
		Frecuencia esperada	15,7	23,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	59,3%	57,5%
	Poco/Nada relevante	Recuento	0	7
		Frecuencia esperada	2,8	4,2
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	,0%	17,5%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,008 ^a	2	,050
Razón de verosimilitudes	8,476	2	,014
Asociación lineal por lineal	4,688	1	,030
N de casos válidos	67		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,82.

Gráfico 75: Internacionalización según Pertenencia a cadena/franquicia



Entre los encuestados que mayor importancia otorgan a la competencia en un mercado extranjero, en términos relativos son mayoría (40,7%) quienes trabajan en establecimientos integrados en cadenas/franquicias.

En la prueba chi-cuadrado, la pertinente corrección de Yates genera los siguientes resultados: estadístico corregido = 3,9437, valor crítico = 5,9915 y p-valor = 0,1392. Podemos, pues, apuntar que las variables *Internacionalización* y *Pertenencia a cadena/franquicia* son independientes.

El diagrama de barras muestra que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Bastante relevante” entre los consultados que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la internacionalización y la variable *Años de actividad* generó la información recogida en la Tabla 113 y en el Gráfico 76.

Tabla 113: Prueba chi-cuadrado de Internacionalización según Años de actividad

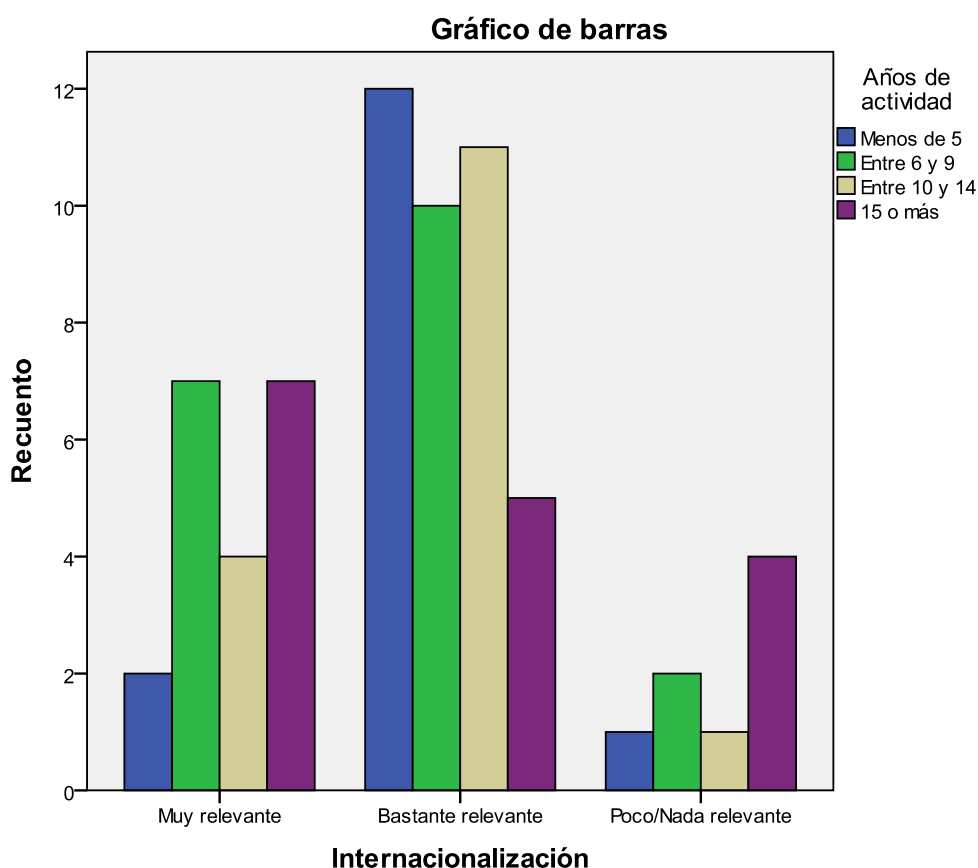
			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Internacionalización	Muy relevante	Recuento	2	7	4	7
		Frecuencia esperada	4,5	5,8	4,8	4,8
		% dentro de Años de actividad	13,3%	36,8%	25,0%	43,8%
	Bastante relevante	Recuento	12	10	11	5
		Frecuencia esperada	8,6	10,9	9,2	9,2
		% dentro de Años de actividad	80,0%	52,6%	68,8%	31,3%
	Poco/Nada relevante	Recuento	1	2	1	4
		Frecuencia esperada	1,8	2,3	1,9	1,9
		% dentro de Años de actividad	6,7%	10,5%	6,3%	25,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,513 ^a	6	,147
Razón de verosimilitudes	9,651	6	,140
Asociación lineal por lineal	,128	1	,720
N de casos válidos	66		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,82.

Gráfico 76: Internacionalización según Años de actividad



En la tabla de contingencia podemos observar que, paradójicamente, los consultados que trabajan en empresas con 15 o más años de actividad son el grupo proporcionalmente más numeroso tanto entre quienes opinan ser muy relevante la internacionalización de la empresa para mantenerse competitivo frente a las nuevas tendencias como, por otra parte, entre los que consideran poco o nada relevante dicha internacionalización.

La prueba chi-cuadrado hace necesaria la corrección de Yates, dando lugar a un estadístico corregido de 5,7575, un valor crítico igual a 12,5916 y un p-valor de 0,4509. Por tanto, muestra una relación de independencia entre las variables *Internacionalización* y *Años de actividad*.

El diagrama de barras refleja que la frecuencia ordinaria más significativa se encuentra en la categoría “Bastante relevante” entre los consultados de empresas con menos de 5 años.

Por último, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la internacionalización y la variable *Certificación de calidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 114 y en el Gráfico 77.

Tabla 114: Prueba chi-cuadrado de Internacionalización según Certificación de calidad

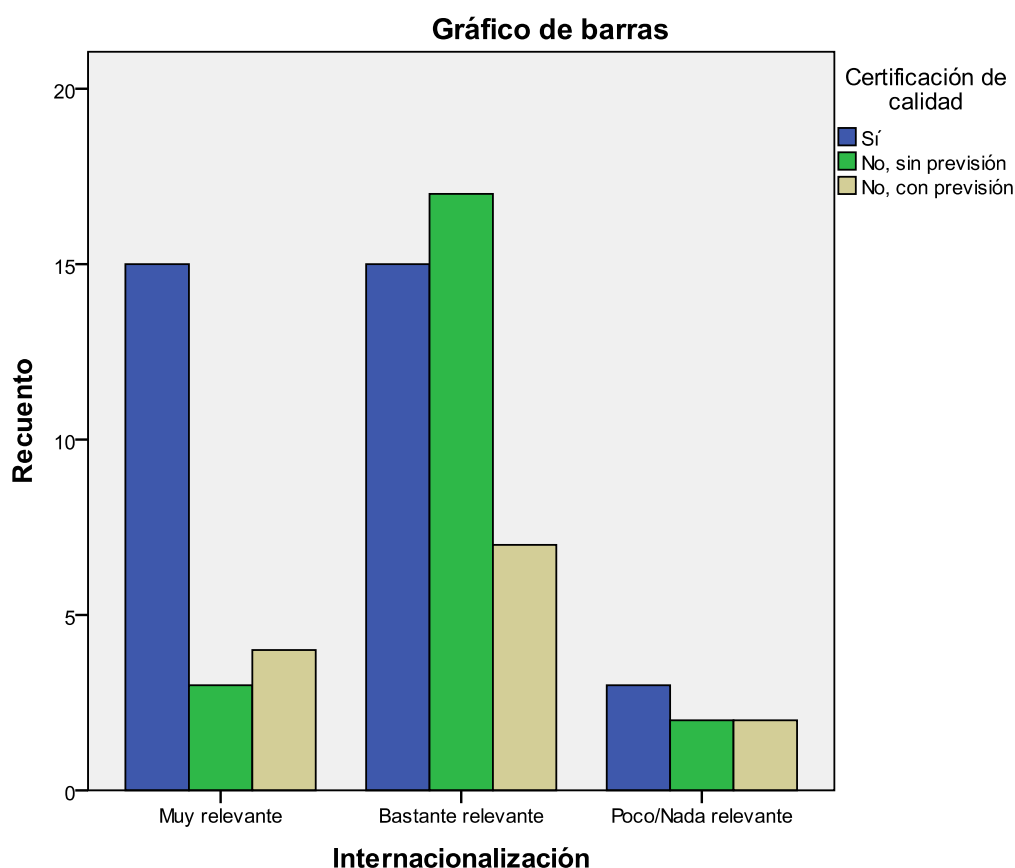
			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Internacionalización	Muy relevante	Recuento	15	3	4
		Frecuencia esperada	10,7	7,1	4,2
		% dentro de Certificación de calidad	45,5%	13,6%	30,8%
	Bastante relevante	Recuento	15	17	7
		Frecuencia esperada	18,9	12,6	7,5
		% dentro de Certificación de calidad	45,5%	77,3%	53,8%
	Poco/Nada relevante	Recuento	3	2	2
		Frecuencia esperada	3,4	2,3	1,3
		% dentro de Certificación de calidad	9,1%	9,1%	15,4%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,912 ^a	4	,141
Razón de verosimilitudes	7,256	4	,123
Asociación lineal por lineal	2,030	1	,154
N de casos válidos	68		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,34.

Gráfico 77: Internacionalización según Certificación de calidad



Podemos apreciar en la tabla de contingencia que dentro del grupo de agentes de viajes minoristas encuestados que opinan que es muy relevante la internacionalización de la empresa a fin de mantenerse competitivo frente a las nuevas tendencias del mercado, la mayor parte pertenecen a agencias que poseen alguna certificación de calidad.

La prueba chi-cuadrado requiere la corrección de Yates, siendo el estadístico corregido 5,0662, el valor crítico 9,4877 y el p-valor 0,2806. De modo que dicha prueba revela una relación de no dependencia entre las variables *Internacionalización* y *Certificación de calidad*.

El diagrama de barras muestra que la frecuencia ordinaria más relevante se encuentra en la categoría “Bastante relevante” respecto a la internacionalización entre los encuestados que pertenecen a empresas que no poseen y no prevén una certificación de calidad.

5. 9. Motivación

Consideramos ahora el estudio del bloque de ítems que conforman la motivación, valorando dos aspectos: en primer lugar, el grado de satisfacción de los agentes de viajes minoristas con su desarrollo profesional (**pregunta 15** del cuestionario); en segundo lugar, hasta qué punto considera que su trabajo está adecuadamente valorado (**pregunta 16**). En ambos casos, trataremos de determinar su posible dependencia con respecto a las variables ya usadas en epígrafes anteriores: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

5. 9. 1. Satisfacción con desarrollo profesional

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación (categorizado en: 1. Muy satisfecho, 2. Bastante satisfecho, 3. Poco satisfecho, 4. Nada satisfecho y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* dio lugar inicialmente a que en la tabla de contingencia existiesen frecuencias esperadas inferiores a la unidad. Para paliar esta situación, optamos en primer lugar por prescindir de las respuestas “Nc”, pero aun así el problema indicado persistía. De modo que, en segundo lugar, decidimos fusionar las categorías “Poco satisfecho” y

“Nada satisfecho”, tanto en este apartado de nuestro estudio como en los siguientes. Con estas medidas, se obtuvieron la Tabla 115 y el Gráfico 78 para este primer contraste.

Tabla 115: Prueba chi-cuadrado de Satisfacción con desarrollo profesional según Localidad agrupando “Poco satisfecho” y “Nada satisfecho”, y excluyendo “Nc”.

Tabla de contingencia Satisfacción con desarrollo profesional * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Satisfacción con desarrollo profesional	Muy satisfecho	Recuento	14	7	1
		Frecuencia esperada	8,4	9,4	4,2
		% dentro de Localidad	53,8%	24,1%	7,7%
	Bastante satisfecho	Recuento	7	17	8
		Frecuencia esperada	12,2	13,6	6,1
		% dentro de Localidad	26,9%	58,6%	61,5%
	Poco satisfecho	Recuento	5	3	4
		Frecuencia esperada	4,6	5,1	2,3
		% dentro de Localidad	19,2%	10,3%	30,8%
	Nada satisfecho	Recuento	0	1	0
		Frecuencia esperada	,4	,4	,2
		% dentro de Localidad	,0%	3,4%	,0%
Nc	Recuento	0	1	0	
	Frecuencia esperada	,4	,4	,2	
	% dentro de Localidad	,0%	3,4%	,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

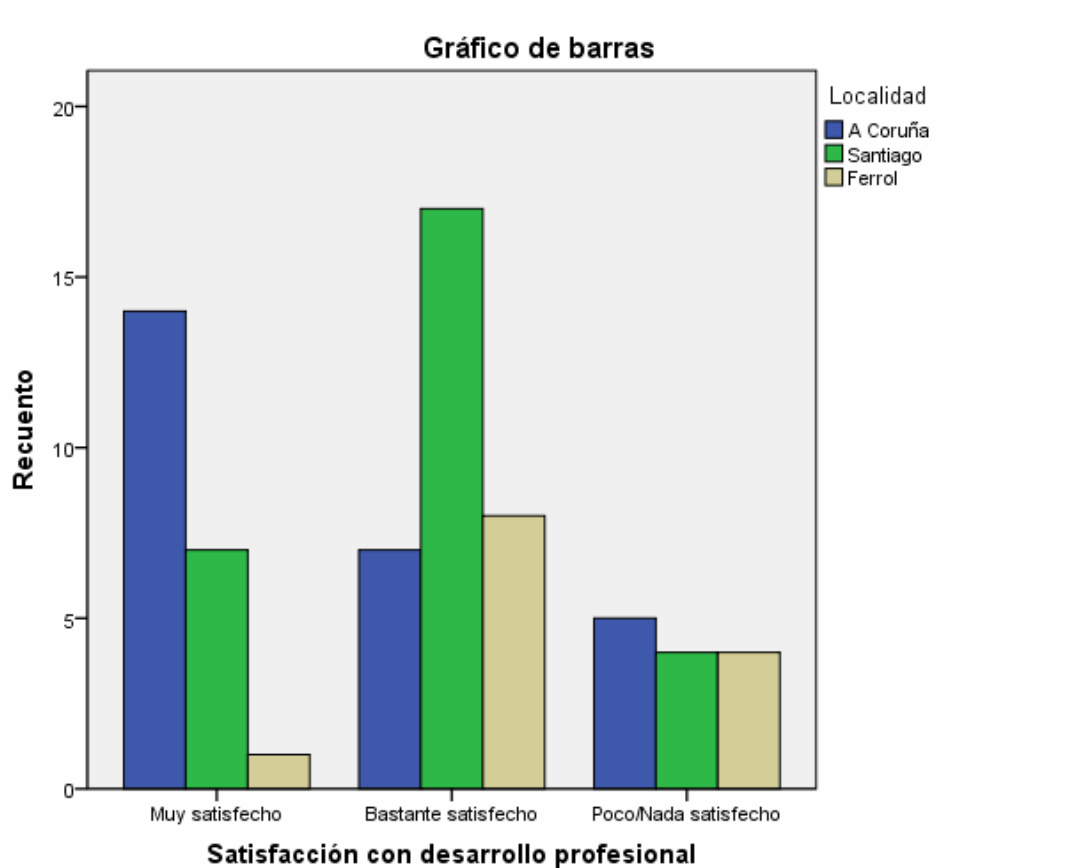
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,630 ^a	4	,020
Razón de verosimilitudes	12,469	4	,014
Asociación lineal por lineal	5,630	1	,018
N de casos válidos	67		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,52.

En la tabla de contingencia se puede observar que el mayor grado de satisfacción en cuanto a su desarrollo profesional corresponde (con un 53,8% de frecuencia porcentual), a los agentes de viajes minoristas que trabajan en la localidad de A Coruña, de forma muy sobresaliente: es más del doble que la de Santiago y resulta unas siete veces superior a la de Ferrol.

En la prueba chi-cuadrado se requiere nuevamente utilizar la corrección de Yates. De acuerdo con la misma, se deriva un estadístico corregido igual a 8,6046, un valor crítico de 9,4877 y un p-valor de 0,0718. De modo que, para un nivel de significación del 5%, no se puede rechazar la hipótesis nula de que no existe ninguna relación de influencia entre la satisfacción personal de los agentes de viajes y la ubicación de sus establecimientos.

Gráfico 78: Motivación según Localidad agrupando “Poco satisfecho” y “Nada satisfecho”, y excluyendo “Nc”.



Finalmente en el diagrama de barras, vemos que la frecuencia absoluta más relevante se establece en la categoría “Bastante satisfecho” con su desarrollo profesional en la localidad de Santiago.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 116 y en el Gráfico 79

Tabla 116: Prueba chi-cuadrado de Satisfacción con desarrollo profesional según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Satisfacción con desarrollo profesional * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Satisfacción con desarrollo profesional	Muy satisfecho	Recuento	11	11
		Frecuencia esperada	9,0	13,0
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	40,7%	28,2%
	Bastante satisfecho	Recuento	10	21
		Frecuencia esperada	12,7	18,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	37,0%	53,8%
	Poco/Nada satisfecho	Recuento	6	7
		Frecuencia esperada	5,3	7,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	22,2%	17,9%

Pruebas de chi-cuadrado

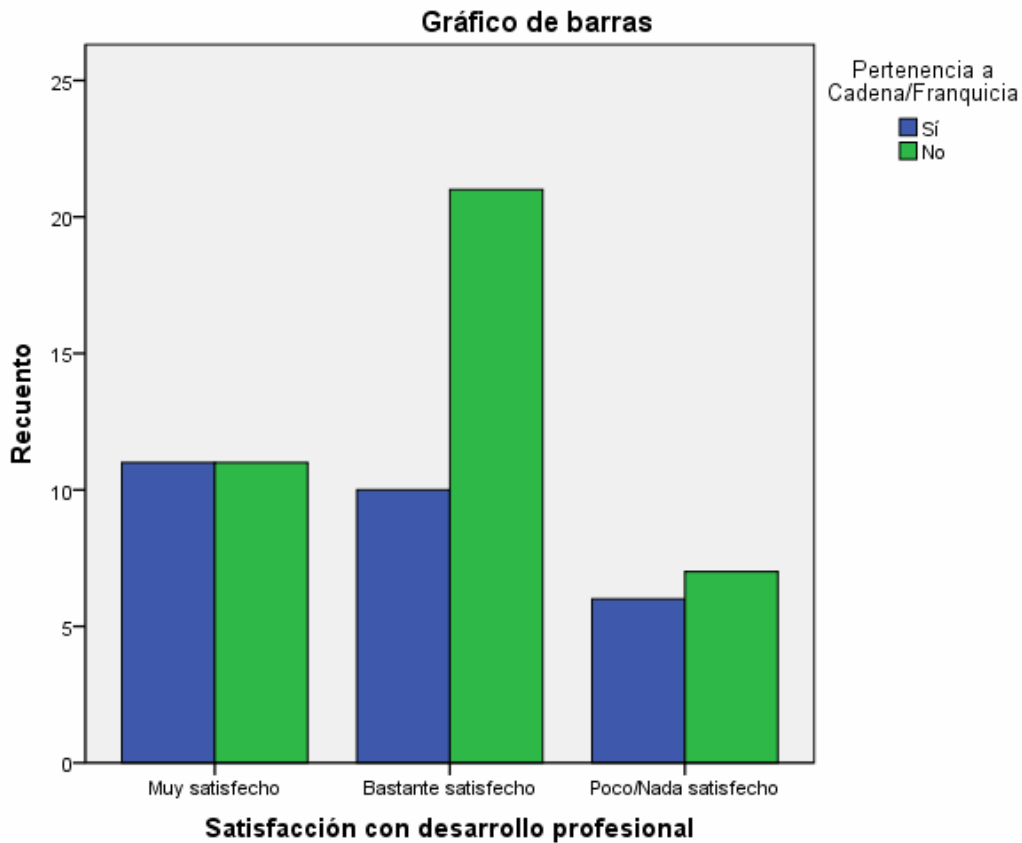
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,860 ^a	2	,395
Razón de verosimilitudes	1,873	2	,392
Asociación lineal por lineal	,210	1	,647
N de casos válidos	66		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,32.

Verificamos en tabla de contingencia que, en términos absolutos, las agencias de viajes minoristas que pertenecen y que no pertenecen a una cadena/franquicia se reparten por igual (un 50%) para la categoría “Muy satisfecho” con su desarrollo profesional. Sin embargo, en términos relativos, la satisfacción es mayor en las entidades pertenecientes a cadenas/franquicias.

La prueba chi-cuadrado indica una relación de independencia entre la satisfacción con el desarrollo profesional y el pertenecer o no a una cadena/franquicia, observándose un p-valor muy elevado (0,395) y superior a 0,05.

Gráfico 79: Satisfacción con desarrollo profesional según Pertenencia a cadena/franquicia



Finalmente en el diagrama de barras cabe destacar que la mayor parte de las agencias de viajes minoristas que no pertenecen a ninguna cadena/franquicia poseen trabajadores que se encuentran bastante satisfechos con su desarrollo profesional.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación y la variable *Años de actividad* generó los datos recogidos en la Tabla 117 y en el Gráfico 80.

Tabla 117: Prueba chi-cuadrado de Satisfacción con desarrollo profesional según Años de actividad

Tabla de contingencia Satisfacción con desarrollo profesional * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Satisfacción con desarrollo profesional	Muy satisfecho	Recuento	7	6	6	3
		Frecuencia esperada	5,0	6,3	5,3	5,3
		% dentro de Años de actividad	46,7%	31,6%	37,5%	18,8%
	Bastante satisfecho	Recuento	6	6	8	12
		Frecuencia esperada	7,3	9,2	7,8	7,8
		% dentro de Años de actividad	40,0%	31,6%	50,0%	75,0%
	Poco/Nada satisfecho	Recuento	2	7	2	1
		Frecuencia esperada	2,7	3,5	2,9	2,9
		% dentro de Años de actividad	13,3%	36,8%	12,5%	6,3%

Pruebas de chi-cuadrado

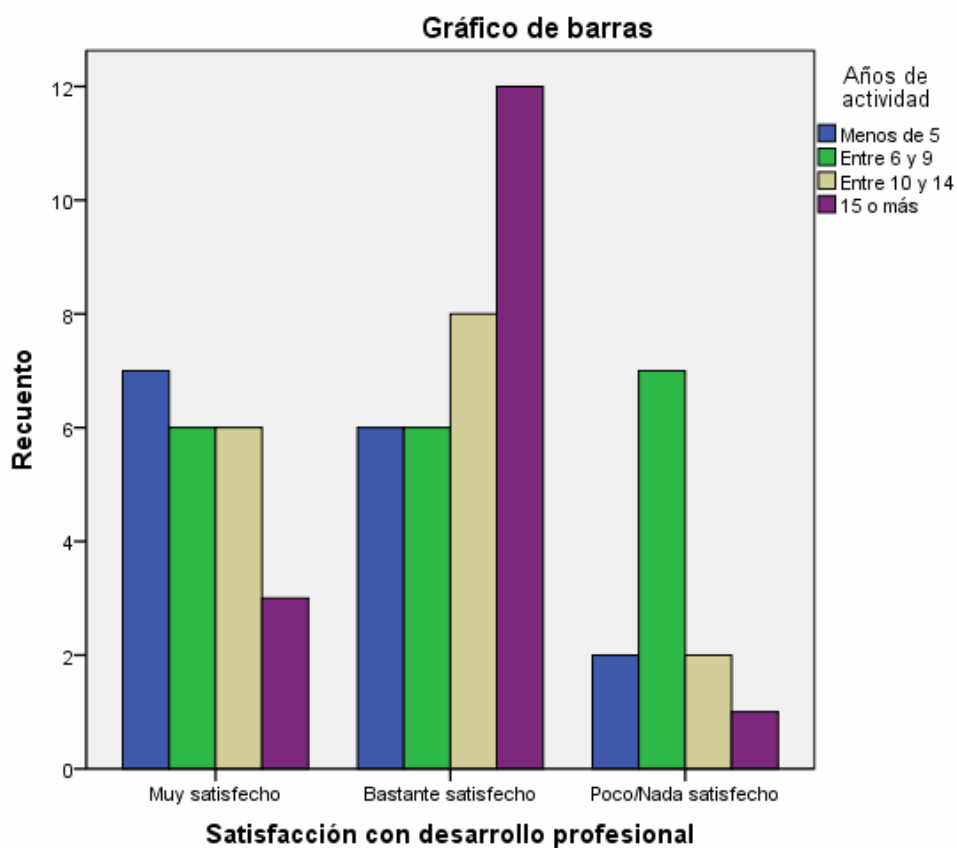
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,962 ^a	6	,090
Razón de verosimilitudes	10,543	6	,104
Asociación lineal por lineal	,102	1	,749
N de casos válidos	66		

a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,73.

Según la tabla de contingencia los agentes de viaje minoristas que se consideran menos satisfechos (poco o nada) con su desarrollo profesional trabajan fundamentalmente en empresas entre 6 y 9 años de antigüedad. Y quienes trabajan en empresas jóvenes (menos de cinco años de existencia) son los que muestran mayor nivel relativo de satisfacción con dicho desarrollo.

La prueba chi-cuadrado requiere aplicar la corrección de Yates, de modo que resultarían los siguientes datos: estadístico corregido = 7,0392, valor crítico = 12,5916 y p-valor = 0,6828. Se constata, pues, con bastante seguridad, que existe una relación de independencia entre la satisfacción profesional y la antigüedad de los establecimientos.

Gráfico 80: Satisfacción con desarrollo profesional según Años de actividad



El diagrama de barras revela que la frecuencia ordinaria más alta se encuentra en la categoría “Bastante satisfecho” para los agentes que trabajan en empresas de 15 o más años.

Por último, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación la variable *Certificación de calidad* dio lugar a la información plasmada en la Tabla 118 y en el Gráfico 81.

Tabla 118: Prueba chi-cuadrado de Satisfacción con desarrollo profesional según Certificación de calidad

Tabla de contingencia Satisfacción con desarrollo profesional * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Satisfacción con desarrollo profesional	Muy satisfecho	Recuento	15	6	1
		Frecuencia esperada	11,0	7,3	3,7
		% dentro de Certificación de calidad	45,5%	27,3%	9,1%
	Bastante satisfecho	Recuento	14	12	5
		Frecuencia esperada	15,5	10,3	5,2
		% dentro de Certificación de calidad	42,4%	54,5%	45,5%
	Poco/Nada satisfecho	Recuento	4	4	5
		Frecuencia esperada	6,5	4,3	2,2
		% dentro de Certificación de calidad	12,1%	18,2%	45,5%

Pruebas de chi-cuadrado

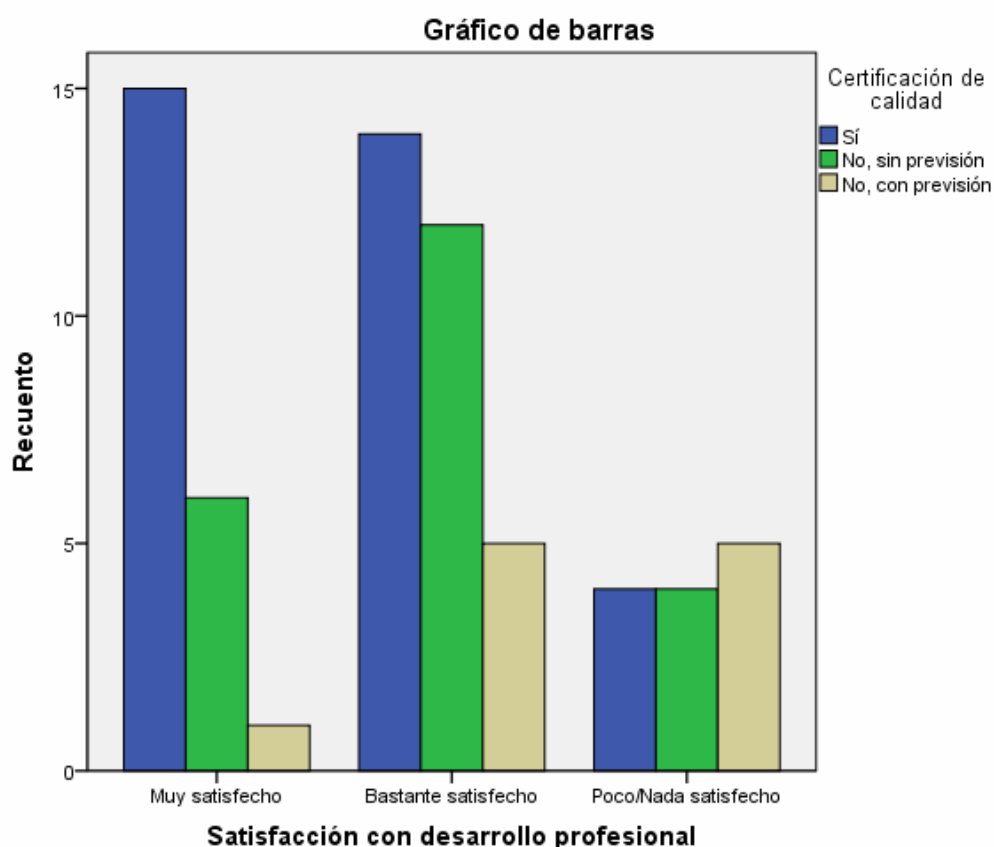
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,748 ^a	4	,068
Razón de verosimilitudes	8,547	4	,073
Asociación lineal por lineal	7,559	1	,006
N de casos válidos	66		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,17.

Dentro del colectivo de agentes de viajes minoristas que declaran estar muy satisfechos con su desarrollo profesional, la mayoría trabajan en establecimientos con certificación de calidad.

La prueba chi-cuadrado requiere llevar a cabo la corrección de Yates, la cual da lugar a un estadístico corregido igual a 5,7603, un valor crítico de 9,4877 y un p-valor igual a 0,7822. De modo que revela con bastante seguridad que no existe una relación de dependencia entre la satisfacción con el desarrollo profesional y el poseer o no certificación de calidad.

Gráfico 81: Satisfacción con desarrollo profesional según Certificación de calidad



Finalmente, el diagrama de barras permite apreciar que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Muy satisfecho” para los agentes de viajes minoristas de las agencias con certificación de calidad.

5.9.2. Trabajo adecuadamente valorado

Continuamos el análisis de este conjunto de ítems que está relacionado con la variable *Motivación*. En concreto, a partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 16** del cuestionario, seguidamente estudiaremos en qué medida, dadas las circunstancias actuales de los mercados, el agente de viajes cree que su trabajo está infravalorado, y determinaremos la posible dependencia de esta consideración con

respecto a las siguientes variables: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su *status* en cuanto a certificaciones de calidad.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación (categorizado en: 1. Sí, mucho; 2. Sí, bastante; 3. Sí, poco; 4. No, nada; 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad*, en primera instancia generó unos resultados donde existían frecuencias esperadas inferiores a la unidad, de modo que para corregir esta deficiencia, se optó por prescindir de las respuestas “Ns/Nc”, tanto aquí como en los siguientes apartados. En el caso de este primer contraste, dio lugar a los datos mostrados en la Tabla 119 y en el Gráfico 82.

Tabla 119: Prueba chi-cuadrado de Trabajo del agente de viajes infravalorado según Localidad excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia Trabajo del agente de viajes infravalorado * Localidad

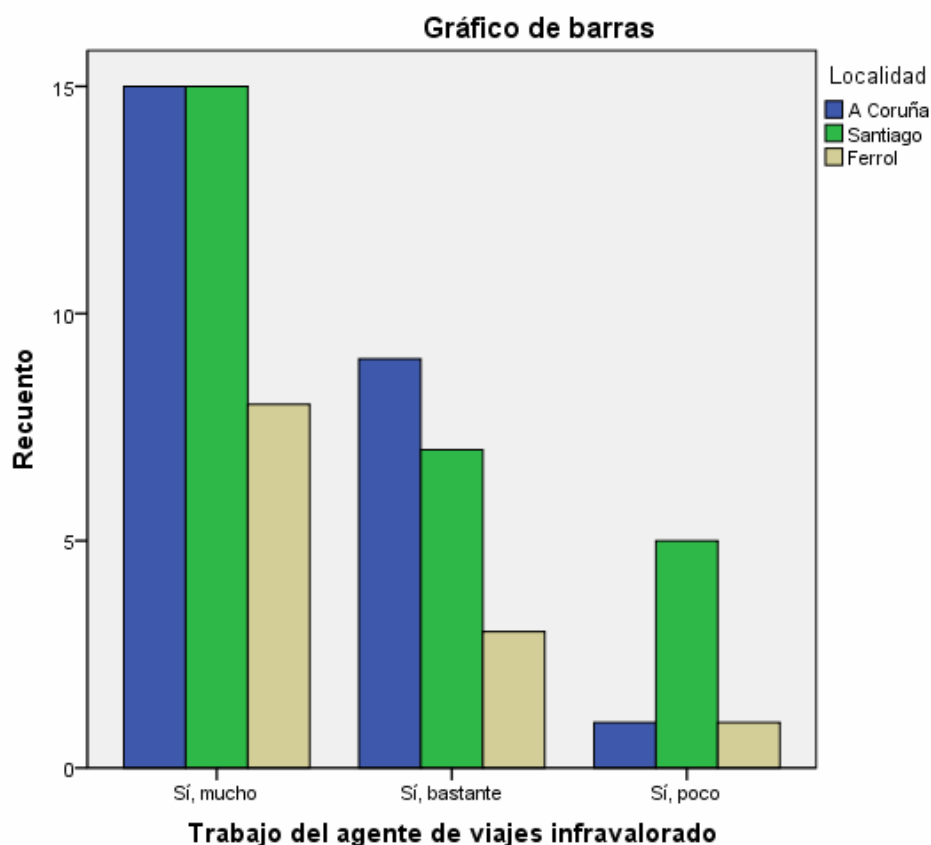
			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Trabajo del agente de viajes infravalorado	Sí, mucho	Recuento	15	15	8
		Frecuencia esperada	14,8	16,0	7,1
		% dentro de Localidad	60,0%	55,6%	66,7%
	Sí, bastante	Recuento	9	7	3
		Frecuencia esperada	7,4	8,0	3,6
		% dentro de Localidad	36,0%	25,9%	25,0%
	Sí, poco	Recuento	1	5	1
		Frecuencia esperada	2,7	3,0	1,3
		% dentro de Localidad	4,0%	18,5%	8,3%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,322 ^a	4	,505
Razón de verosimilitudes	3,425	4	,489
Asociación lineal por lineal	,030	1	,862
N de casos válidos	64		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,31.

Gráfico 82: Trabajo del agente de viajes infravalorado según Localidad excluyendo “Ns/Nc”



De acuerdo con la tabla de contingencia, cabe destacar dos hechos en cuanto al sentimiento de que el trabajo del agente de viajes está infravalorado: en primer lugar, ninguno de los entrevistados optó por la respuesta “No, nada” y, en segundo lugar, dentro del colectivo que se inclinó por la alternativa “Sí, poco”, dominan (71,4%) los agentes de viajes minoristas de la localidad de Santiago de Compostela.

Por otro lado, la prueba chi-cuadrado requiere la corrección de Yates, la cual da lugar a los siguientes resultados: estadístico corregido = 1,5559; valor crítico = 9,4877 y p-valor = 0,8167. De modo que, con gran seguridad, se concluye que no se puede rechazar la hipótesis nula de que existe una relación de no dependencia entre la visión entre los agentes de su propio trabajo y las distintas localidades.

En el diagrama de barras se observa que la frecuencia ordinaria más significativa se encuentra en la categoría “Sí, mucho”, igualmente distribuida entre las localidades de A Coruña y Santiago de Compostela en cuanto a la perspectiva de infravaloración del trabajo del agente de viajes minorista.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación (excluyendo la opción “Ns/Nc”) y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* condujo a los resultados recogidos en la Tabla 120 y en el Gráfico 83.

Tabla 120: Prueba chi-cuadrado de Trabajo del agente de viajes infravalorado según Pertenencia a cadena/franquicia excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia Trabajo del agente de viajes infravalorado * Pertenencia a Cadena/Franquicia

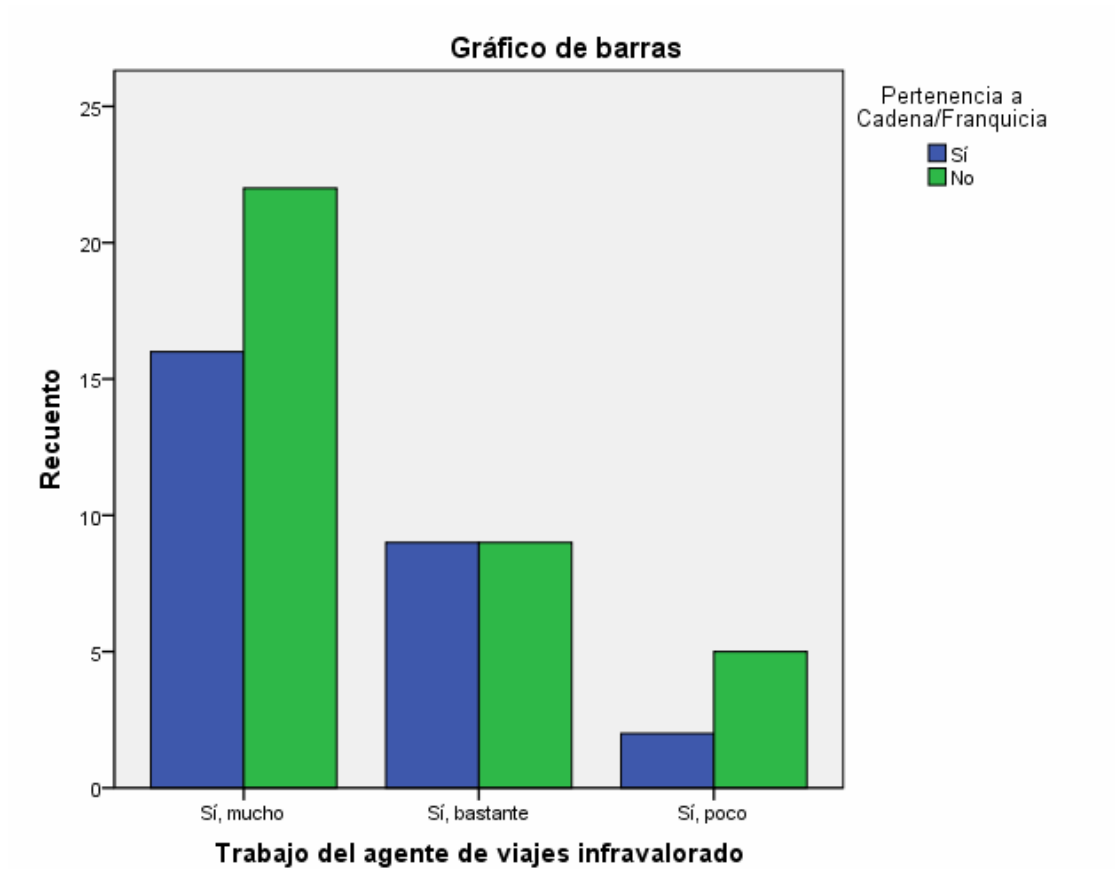
			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Trabajo del agente de viajes infravalorado	Sí, mucho	Recuento	16	22
		Frecuencia esperada	16,3	21,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	59,3%	61,1%
	Sí, bastante	Recuento	9	9
		Frecuencia esperada	7,7	10,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	33,3%	25,0%
	Sí, poco	Recuento	2	5
		Frecuencia esperada	3,0	4,0
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,4%	13,9%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,967 ^a	2	,617
Razón de verosimilitudes	,990	2	,610
Asociación lineal por lineal	,069	1	,793
N de casos válidos	63		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,00.

Gráfico 83: Trabajo del agente de viajes infravalorado según Pertenencia a cadena/franquicia excluyendo “Ns/Nc”



Respecto a la tabla de contingencia, resulta destacable que dentro de los agentes de viajes minoristas que se inclinaron por la alternativa más optimista (“Sí, poco”) a la hora de juzgar si su trabajo estaba infravalorado, una gran mayoría (71,4%) trabajan en establecimientos que no pertenecen a una cadena/franquicia.

La prueba chi-cuadrado de Pearson exige, una vez más, aplicar la corrección de Yates, que en este caso da lugar a un estadístico corregido igual a 0,2954, un valor crítico de 5,9915 y un p-valor igual a 0,8627. Este test pone de manifiesto, pues, que no existe una relación de dependencia entre la cuestión de infravaloración o no del trabajo del agente de viajes y el hecho de pertenecer o no a una cadena/franquicia

El diagrama de barras permite apreciar que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría de quienes consideran que dicho trabajo está muy infravalorado, particularmente en el caso de aquellos que están empleados en agencias que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación (eliminando la opción “Ns/Nc”) la variable *Años de actividad* dio pie a la información plasmada en la Tabla 121 y en el Gráfico 84.

Tabla 121: Prueba chi-cuadrado de Trabajo del agente de viajes infravalorado según Años de actividad excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia Trabajo del agente de viajes infravalorado * Años de actividad

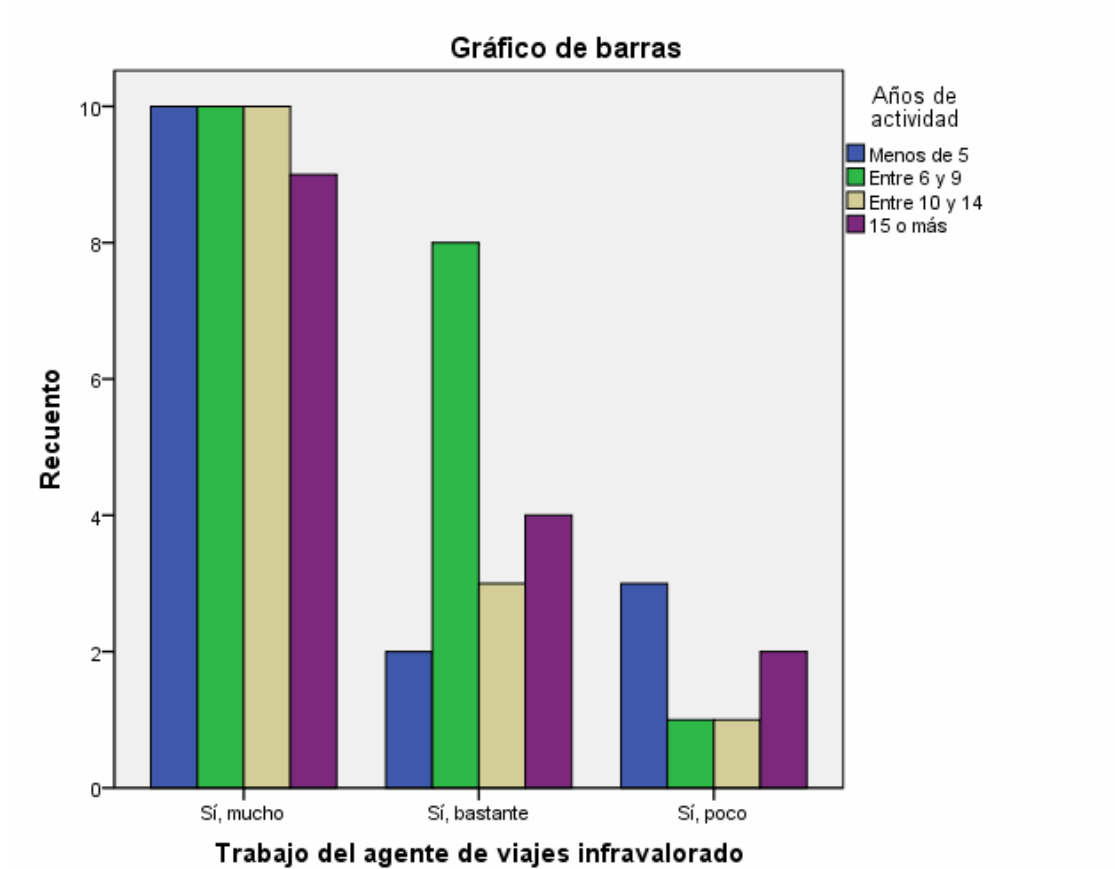
			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Trabajo del agente de viajes infravalorado	Sí, mucho	Recuento	10	10	10	9
		Frecuencia esperada	9,3	11,8	8,7	9,3
		% dentro de Años de actividad	66,7%	52,6%	71,4%	60,0%
	Sí, bastante	Recuento	2	8	3	4
		Frecuencia esperada	4,0	5,1	3,8	4,0
		% dentro de Años de actividad	13,3%	42,1%	21,4%	26,7%
	Sí, poco	Recuento	3	1	1	2
		Frecuencia esperada	1,7	2,1	1,6	1,7
		% dentro de Años de actividad	20,0%	5,3%	7,1%	13,3%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,256 ^a	6	,511
Razón de verosimilitudes	5,235	6	,514
Asociación lineal por lineal	,044	1	,833
N de casos válidos	63		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,56.

Gráfico 84: Trabajo del agente de viajes infravalorado según Años de actividad excluyendo “Ns/Nc”



En la tabla de contingencia podemos observar que, respecto a la percepción de que el trabajo de los agentes de viajes está muy infravalorado, existe en términos absolutos un reparto prácticamente igualitario entre las distintas categorías de las agencias por razón de su antigüedad. No obstante, en términos relativos, existen diferencias entre los diferentes grupos, siendo esa percepción notoriamente mayor en el caso de establecimientos de entre 10 y 14 años de actividad (71,4%).

La prueba chi-cuadrado precisa nuevamente llevar a cabo la corrección de Yates. Ésta proporciona los siguientes resultados: estadístico corregido = 2,5812, valor crítico = 12,5916 y p-valor = 0,8593. De modo que, con gran seguridad, no puede rechazarse que exista una relación de independencia entre la cuestión de

infravaloración o no del trabajo de los agentes de viajes y el hecho de tener o no más años de actividad.

El diagrama de barras muestra que la frecuencia absoluta más significativa se encuentra en la categoría “Sí, mucho” (respecto a lo infravalorado que se considera el trabajo de los agentes), por igual, para los que pertenecen a establecimientos minoristas de menos de 5 años, entre 6 y 9 años y entre 10 y 14 años de actividad.

El contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la motivación y la variable *Certificación de calidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 122 y en el Gráfico 85.

Tabla 122: Prueba chi-cuadrado de Trabajo del agente de viajes infravalorado según Certificación de calidad excluyendo “Ns/Nc”

Tabla de contingencia Trabajo del agente de viajes infravalorado * Certificación de calidad

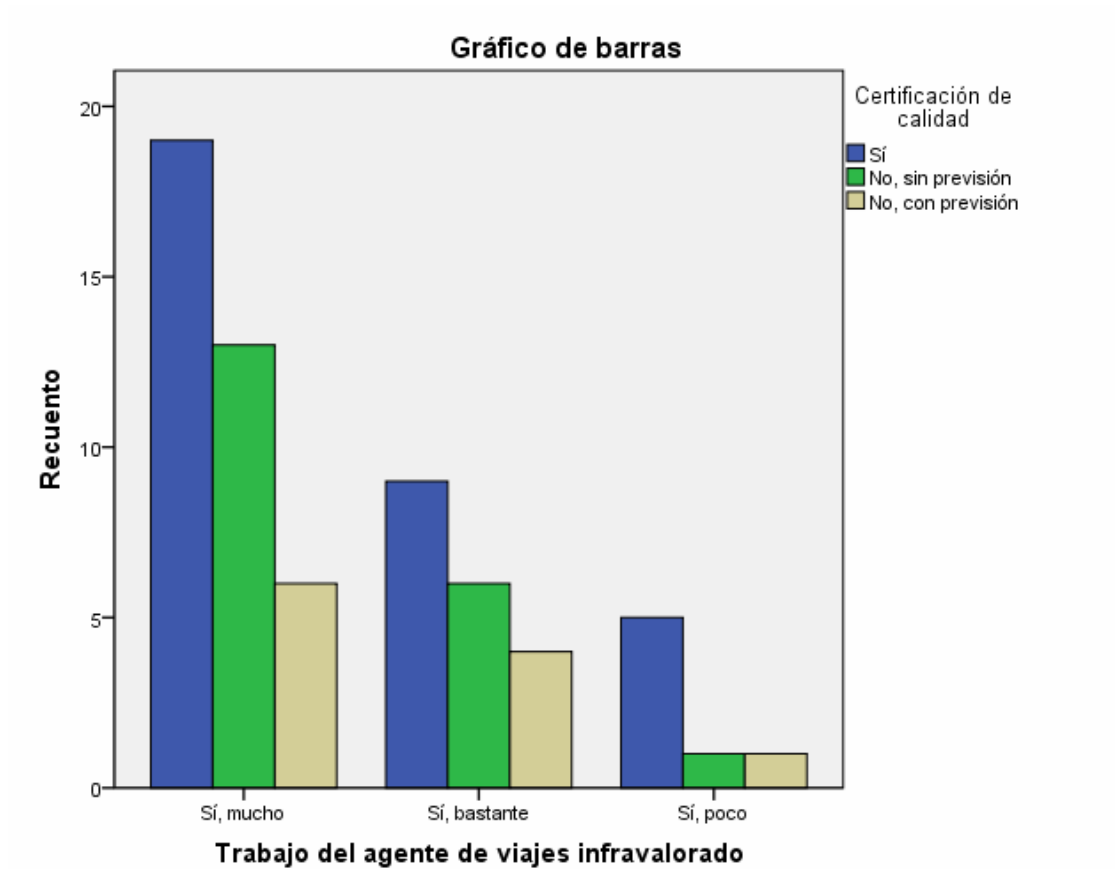
			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Trabajo del agente de viajes infravalorado	Sí, mucho	Recuento	19	13	6
		Frecuencia esperada	19,6	11,9	6,5
		% dentro de Certificación de calidad	57,6%	65,0%	54,5%
	Sí, bastante	Recuento	9	6	4
		Frecuencia esperada	9,8	5,9	3,3
		% dentro de Certificación de calidad	27,3%	30,0%	36,4%
	Sí, poco	Recuento	5	1	1
		Frecuencia esperada	3,6	2,2	1,2
		% dentro de Certificación de calidad	15,2%	5,0%	9,1%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,613 ^a	4	,806
Razón de verosimilitudes	1,711	4	,789
Asociación lineal por lineal	,158	1	,691
N de casos válidos	64		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,20.

Gráfico 85: Trabajo del agente de viajes infravalorado según Certificación de calidad excluyendo “Ns/Nc”



De acuerdo con los datos recogidos en la tabla de contingencia, dentro del grupo de agentes de viajes minoristas que consideran que su trabajo está infravalorado, la mayor proporción (65,0%) corresponde a quienes trabajan en establecimientos que ni poseen certificación de calidad ni prevén obtenerla. El diagrama de barras muestra que el grupo de los que están ocupados en agencias que sí cuentan con la citada certificación es el más numeroso en términos absolutos en el seno del colectivo de muy insatisfechos.

En la prueba chi-cuadrado, una vez más el necesario aplicar la corrección de Yates, que genera un estadístico corregido igual a 0,6019, un valor crítico de 9,4877 y un p-

valor igual a 0,9629. Podemos, pues, asegurar casi con certeza absoluta que se pone de manifiesto una relación de no dependencia entre la concepción que tiene el agente de viajes minorista de su propio trabajo y la variable *Certificación de calidad*.

5. 10. Especialización

Con este epígrafe iniciamos el estudio de un conjunto de tres ítems (los otros dos son Habilidades/Aptitudes y Actitudes) que conforman una serie de condiciones que debe reunir un buen profesional agente de viajes frente a las nuevas tendencias actuales que vienen cambiando de forma efectiva el sector de las viajes, y como viene siendo costumbre en el análisis empírico realizado hasta ahora, trataremos de determinar la posible dependencia de dichos ítems con respecto a las siguientes variables: la localización de las agencias de viajes, el hecho de si éstas constituyen una franquicia o no, la antigüedad de las mismas y su grado de calidad.

En el caso de la *Especialización*, viene dada por el papel de los conocimientos técnicos y la formación, y para analizarla partiremos de las respuestas obtenidas de la **pregunta 17** del cuestionario.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la especialización (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* generó la información revelada en la Tabla 123 y en el Gráfico 86.

En términos relativos, dentro del grupo de agentes de viajes minoristas que consideran poco relevantes los conocimientos técnicos, la formación profesional y la especialización de cara a ser un buen profesional del sector, la mayoría trabajan en la localidad de Santiago de Compostela. Es destacable que ninguno de los entrevistados optó por la respuesta “Nada relevante”.

Tabla 123: Prueba chi-cuadrado de Especialización según Localidad

Tabla de contingencia Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización	Muy relevante	Recuento	12	15	12
		Frecuencia esperada	14,8	16,5	7,7
		% dentro de Localidad	48,0%	53,6%	92,3%
	Bastante relevante	Recuento	11	9	1
		Frecuencia esperada	8,0	8,9	4,1
		% dentro de Localidad	44,0%	32,1%	7,7%
	Poco relevante	Recuento	2	4	0
		Frecuencia esperada	2,3	2,5	1,2
		% dentro de Localidad	8,0%	14,3%	,0%

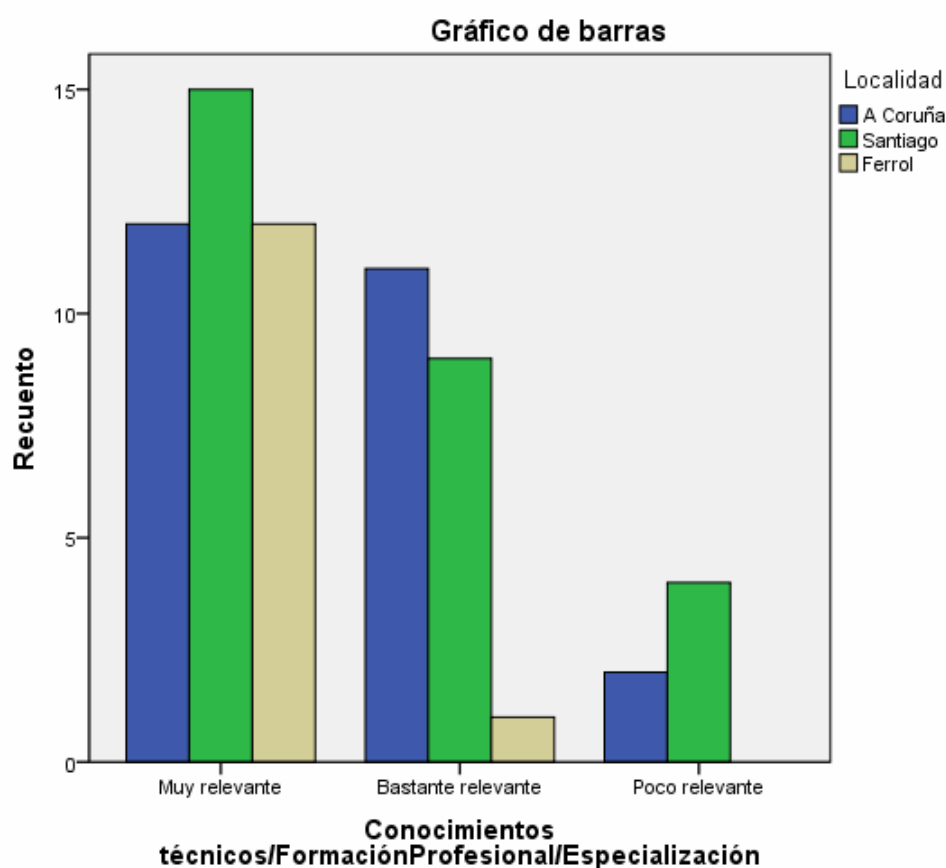
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,683 ^a	4	,070
Razón de verosimilitudes	10,353	4	,035
Asociación lineal por lineal	4,075	1	,044
N de casos válidos	66		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,18.

En la prueba chi-cuadrado resulta necesario aplicar la corrección de Yates. De acuerdo con ésta, se obtiene: estadístico corregido = 5,5671, valor crítico = 9,4877 y p-valor = 0,7661; por tanto, con bastante seguridad, podemos concluir que no existe una relación de dependencia entre el grado de relevancia de los conocimientos técnicos, la formación profesional y la especialización, y las distintas localidades.

Gráfico 86: *Especialización según Localidad*



En el diagrama de barras podemos observar que la frecuencia mayor en términos absolutos se encuentra en la categoría “Muy relevante” en cuanto a los Conocimientos técnicos/ Formación profesional/Especialización para los agentes de viajes minoristas de la localidad de Santiago de Compostela seguidos por los de A Coruña y Ferrol, siendo iguales las frecuencias correspondientes a estas dos últimas ciudades.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la especialización y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* dio lugar a los resultados mostrados en la Tabla 124 y en el Gráfico 87.

Tabla 124: Prueba chi-cuadrado de Especialización según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización	Muy relevante	Recuento	18	22
		Frecuencia esperada	16,4	23,6
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	66,7%	56,4%
	Bastante relevante	Recuento	7	13
		Frecuencia esperada	8,2	11,8
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	25,9%	33,3%
	Poco relevante	Recuento	2	4
		Frecuencia esperada	2,5	3,5
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	7,4%	10,3%

Pruebas de chi-cuadrado

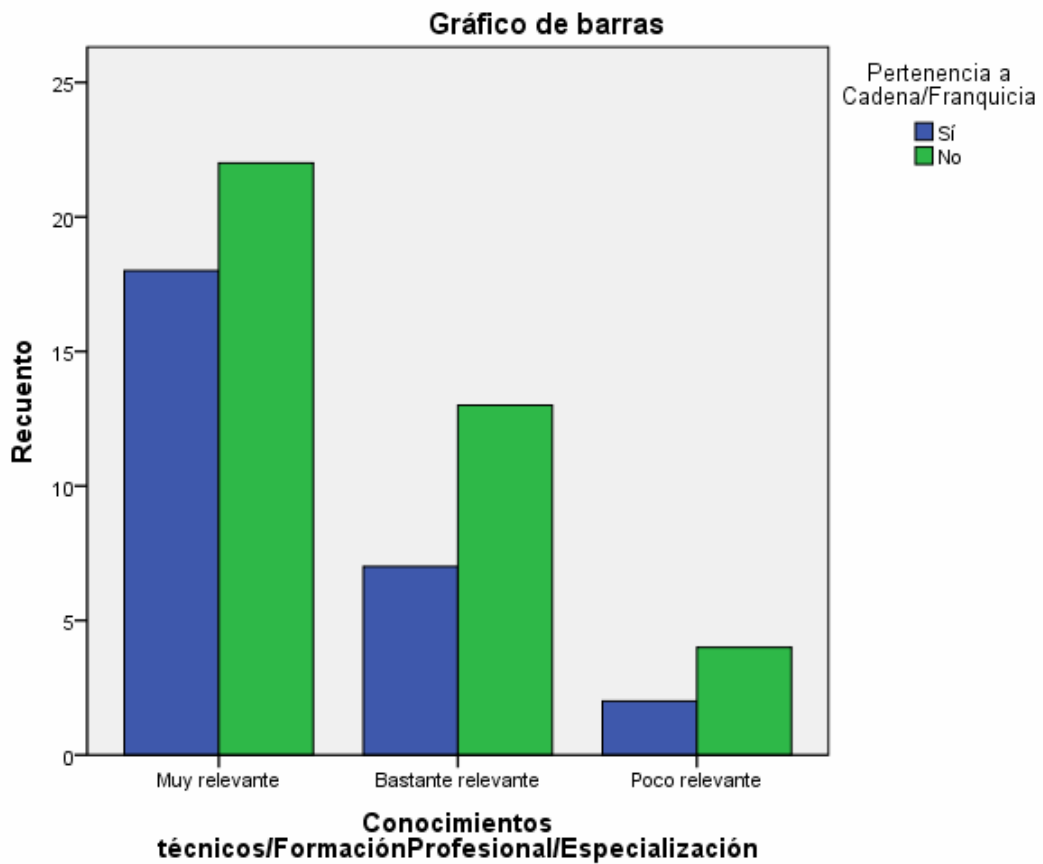
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,708 ^a	2	,702
Razón de verosimilitudes	,714	2	,700
Asociación lineal por lineal	,625	1	,429
N de casos válidos	66		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,45.

En la tabla de contingencia podemos observar que dentro del grupo de quienes consideran como poco relevantes los conocimientos técnicos, la formación profesional o la especialización como condiciones que debe reunir un buen agente de viajes, son mayoría los agentes que trabajan en establecimientos que no pertenecen a una cadena/franquicia.

La prueba chi-cuadrado precisa la corrección de Yates, que da lugar a un estadístico corregido de 0,2263, un valor crítico de 5,9915 y un p-valor de 0,8930; puede establecerse, pues, que existe una relación de independencia entre las variables consideradas.

Gráfico 87: Especialización según Pertenencia a cadena/franquicia



El diagrama de barras permite verificar que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Muy relevante” para los agentes de viajes ocupados en establecimientos que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la especialización y la variable *Años de actividad* arrojó los resultados recogidos en la Tabla 125 y en el Gráfico 88.

Tabla 125: Prueba chi-cuadrado de Especialización según Años de actividad

Tabla de contingencia Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización	Muy relevante	Recuento	11	14	7	8
		Frecuencia esperada	9,4	11,2	10,0	9,4
		% dentro de Años de actividad	68,8%	73,7%	41,2%	50,0%
	Bastante relevante	Recuento	2	5	6	8
		Frecuencia esperada	4,9	5,9	5,3	4,9
		% dentro de Años de actividad	12,5%	26,3%	35,3%	50,0%
	Poco relevante	Recuento	3	0	4	0
		Frecuencia esperada	1,6	2,0	1,8	1,6
		% dentro de Años de actividad	18,8%	,0%	23,5%	,0%

Pruebas de chi-cuadrado

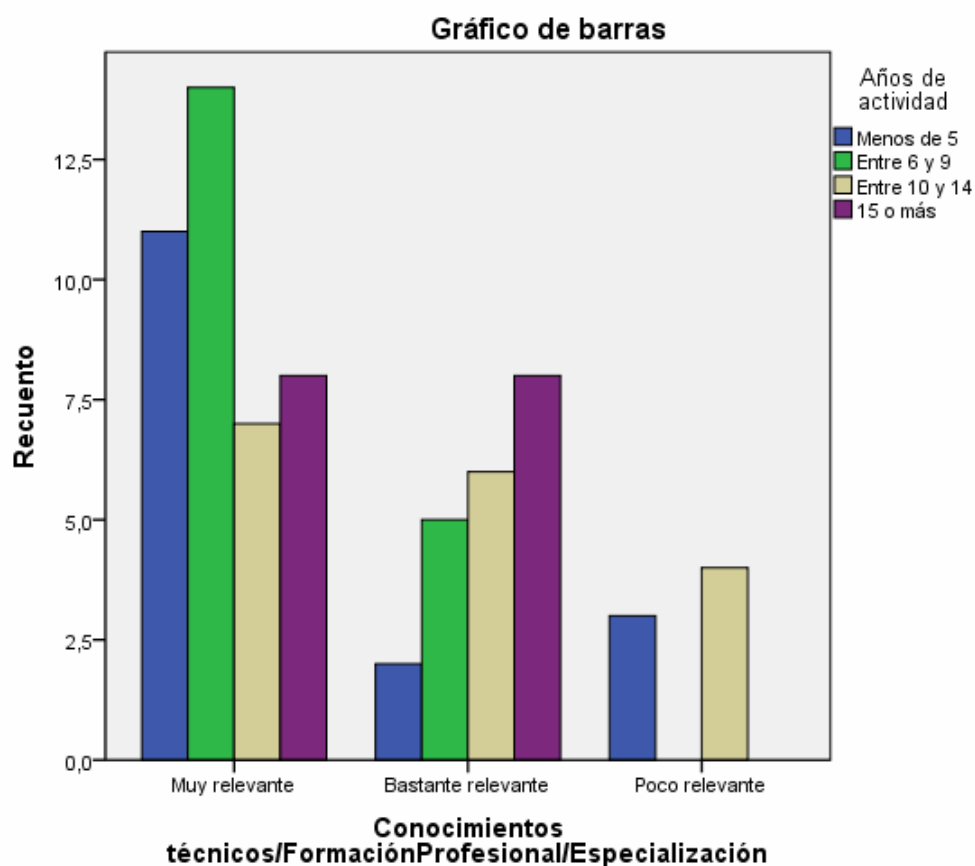
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,580 ^a	6	,035
Razón de verosimilitudes	16,449	6	,012
Asociación lineal por lineal	,671	1	,413
N de casos válidos	68		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,65.

Según los datos de la tabla de contingencia, en el seno del colectivo más escéptico (opción “Poco relevante”) en cuanto al papel de los conocimientos técnicos/formación profesional/especialización para el desarrollo de un buen agente de viajes, son mayoría quienes pertenecen a agencias de entre 10 y 14 años.

La prueba chi-cuadrado de Pearson, revela nuevamente –previa aplicación de la corrección de Yates (estadístico corregido = 7,8950, valor crítico = 12,5916 y p-valor = 0,2459)– que no existe una relación de dependencia entre tales variables.

Gráfico 88: *Especialización según Años de actividad*



El diagrama de barras permite afirmar que la frecuencia ordinaria mayor se encuentra en la categoría “Muy relevante” para los agentes de viajes que pertenecen a empresas entre 6 y 9 años de antigüedad.

Por último, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a la especialización y la variable *Certificación de calidad* generó la información plasmada en la Tabla 126 y el Gráfico 89.

Tabla 126: Prueba chi-cuadrado de Especialización según Certificación de calidad

Tabla de contingencia Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Conocimientos técnicos/Formación Profesional/Especialización	Muy relevante	Recuento	22	10	7
		Frecuencia esperada	19,2	12,6	7,2
		% dentro de Certificación de calidad	68,8%	47,6%	58,3%
	Bastante relevante	Recuento	8	9	3
		Frecuencia esperada	9,8	6,5	3,7
		% dentro de Certificación de calidad	25,0%	42,9%	25,0%
	Poco relevante	Recuento	2	2	2
		Frecuencia esperada	3,0	1,9	1,1
		% dentro de Certificación de calidad	6,3%	9,5%	16,7%

Pruebas de chi-cuadrado

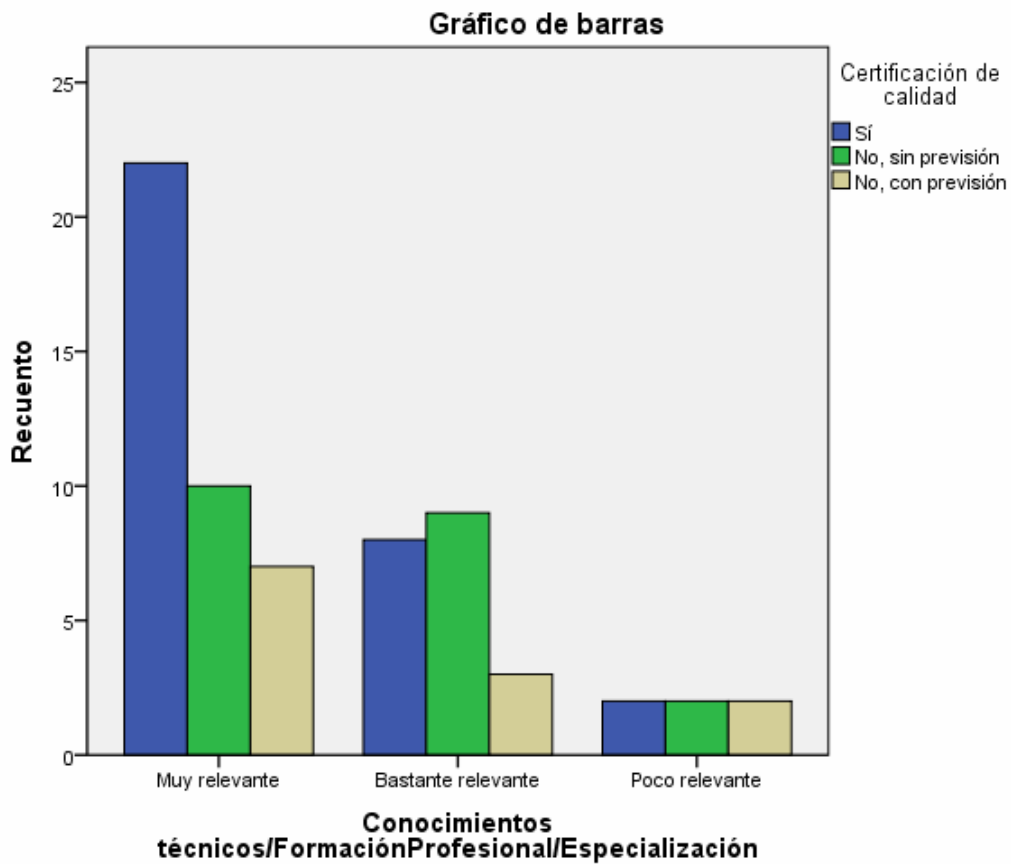
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,452 ^a	4	,485
Razón de verosimilitudes	3,298	4	,509
Asociación lineal por lineal	1,406	1	,236
N de casos válidos	65		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,11.

De acuerdo con la tabla de contingencia, entre los entrevistados que creen que son muy relevantes los conocimientos técnicos, la formación profesional y/o la especialización de cara a las labores de un buen agente de viajes, la mayoría trabaja en empresas que poseen certificación de calidad.

En la prueba chi-cuadrado se requiere, una vez más, aplicar la corrección de Yates. Ésta da lugar a un estadístico corregido de 1,7497, un valor crítico de 9,4877 y un p-valor de 0,7817. No se puede rechazar, pues, que exista una relación de independencia entre esas variables.

Gráfico 89: Especialización según Certificación de calidad



El diagrama de barras en este caso coincide con la tabla de contingencia al mostrar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría “Muy relevante” para los agentes ocupados en establecimientos que posee alguna certificación de calidad..

5. 11. Habilidades

Esta variable persigue determinar la importancia de ciertas aptitudes (capacidad de solucionar problemas y satisfacer necesidades de los clientes, poder de persuasión, capacidad de improvisación, autocontrol...) dentro de las características que debería incorporar idealmente un agente de viajes para encarar los nuevos retos

en su actividad. Como la variable precedente, se analiza a partir de las respuestas obtenidas de la **pregunta 17** del cuestionario.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las habilidades/aptitudes para ser un buen profesional del sector (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 127 y en el Gráfico 90.

Tabla 127: Prueba chi-cuadrado de *Habilidades/Aptitudes* según *Localidad*

Tabla de contingencia *Habilidades/Aptitudes* * *Localidad*

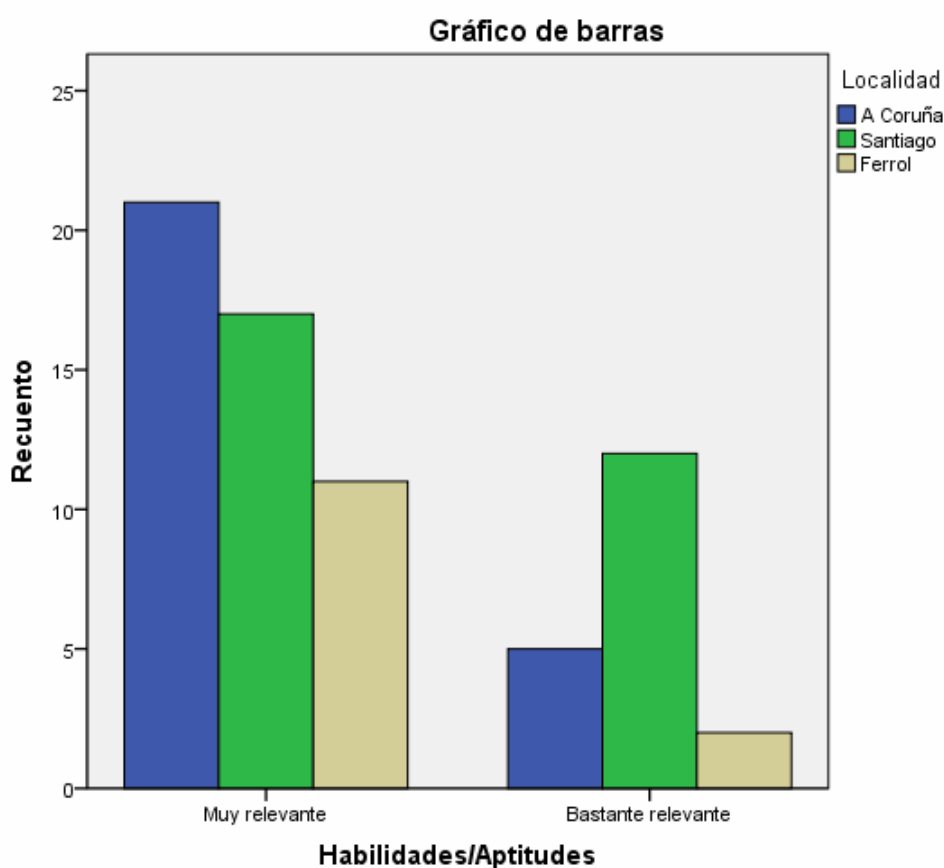
			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Habilidades/Aptitudes	Muy relevante	Recuento	21	17	11
		Frecuencia esperada	18,7	20,9	9,4
		% dentro de Localidad	80,8%	58,6%	84,6%
	Bastante relevante	Recuento	5	12	2
		Frecuencia esperada	7,3	8,1	3,6
		% dentro de Localidad	19,2%	41,4%	15,4%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,599 ^a	2	,100
Razón de verosimilitudes	4,611	2	,100
Asociación lineal por lineal	,054	1	,817
N de casos válidos	68		

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,63.

Gráfico 90: Habilidades/Aptitudes según Localidad



En la tabla de contingencia, resulta llamativo que ninguno de los entrevistados se decantó por las opciones “Poco relevante” o “Nada relevante”. Por otro lado, se observa que el colectivo más numeroso en términos relativos (84,6%) entre quienes dan una mayor importancia a las habilidades/aptitudes está constituido por agentes de viajes que trabajan en la localidad de Ferrol.

La prueba chi-cuadrado revela, para un nivel de significación del 5%, una relación de independencia entre las habilidades/aptitudes y las distintas localidades.

El diagrama de barras permite verificar que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Muy relevante” en cuanto a las habilidades/aptitudes para los agentes de viajes de la localidad de A Coruña.

El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las habilidades/aptitudes y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* dio lugar a los datos recogidos en la Tabla 128 y en el Gráfico 91.

Tabla 128: Prueba chi-cuadrado de *Habilidades/Aptitudes* según *Pertenencia a cadena/franquicia*

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Habilidades/Aptitudes	Muy relevante	Recuento	19	29
		Frecuencia esperada	19,3	28,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	70,4%	72,5%
	Bastante relevante	Recuento	8	11
		Frecuencia esperada	7,7	11,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	29,6%	27,5%

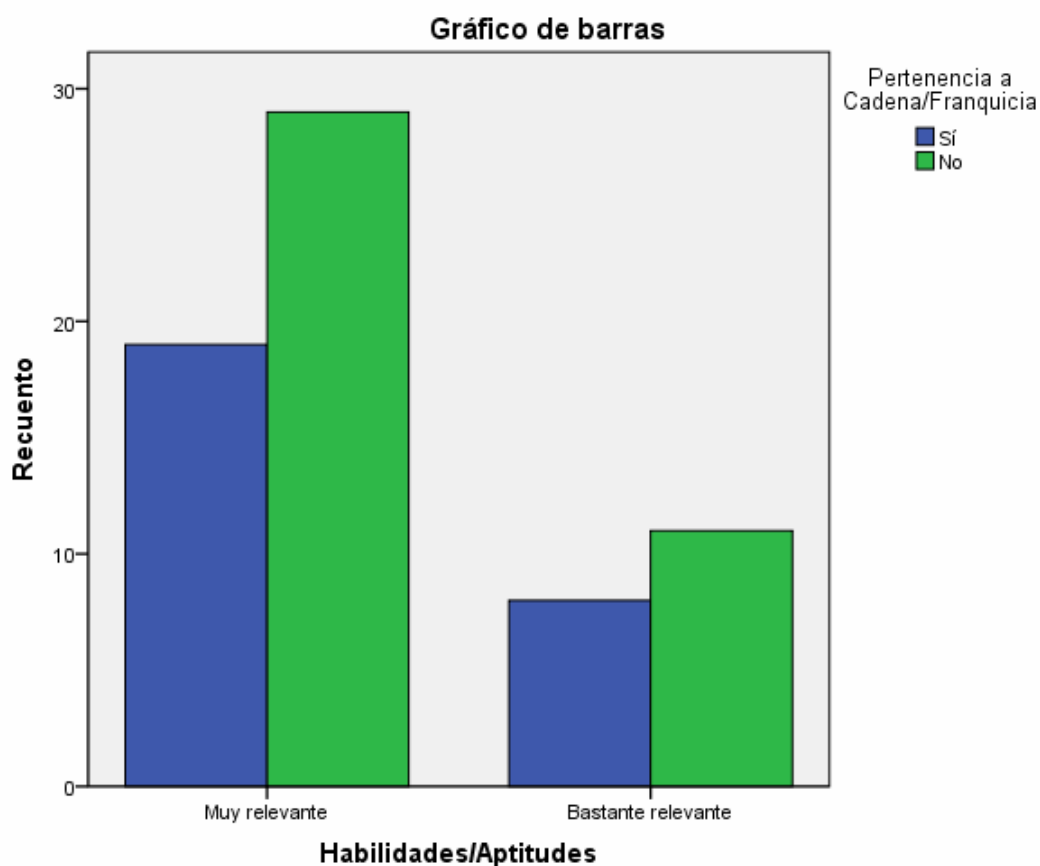
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,036 ^a	1	,850		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,036	1	,850		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,531
Asociación lineal por lineal	,035	1	,851		
N de casos válidos	67				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,66.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Gráfico 91: Habilidades/Aptitudes según Pertenencia a cadena/franquicia



Dentro del colectivo de quienes consideran muy relevantes las habilidades/aptitudes como condición de un buen profesional del sector, son mayoritarios los agentes de viajes minoristas que no pertenecen a una cadena/franquicia.

La prueba chi-cuadrado verifica con gran seguridad (p -valor = 0,850) que existe una relación de no dependencia entre las habilidades/aptitudes y el pertenecer o no a una cadena/franquicia.

Por su parte, el diagrama de barras revela igualmente como en la tabla de contingencia que la frecuencia más elevada se encuentra en la categoría “Muy

relevante” para las habilidades/aptitudes entre los agentes que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las habilidades/aptitudes y la variable *Años de actividad* dio como resultado la información plasmada en la Tabla 129 y en el Gráfico 92.

Tabla 129: Prueba chi-cuadrado de *Habilidades/Aptitudes* según *Años de actividad*

Tabla de contingencia Habilidades/Aptitudes * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Habilidades/Aptitudes	Muy relevante	Recuento	12	15	12	10
		Frecuencia esperada	11,0	13,9	12,4	11,7
		% dentro de Años de actividad	80,0%	78,9%	70,6%	62,5%
	Bastante relevante	Recuento	3	4	5	6
		Frecuencia esperada	4,0	5,1	4,6	4,3
		% dentro de Años de actividad	20,0%	21,1%	29,4%	37,5%

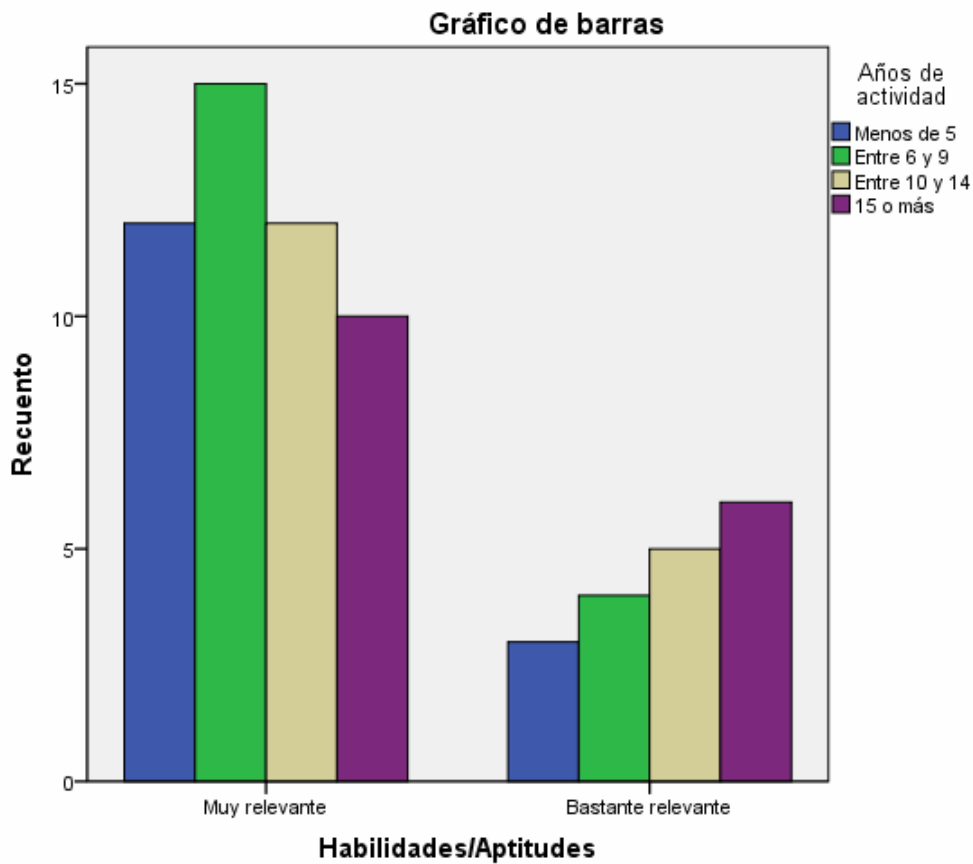
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,664 ^a	3	,645
Razón de verosimilitudes	1,641	3	,650
Asociación lineal por lineal	1,507	1	,220
N de casos válidos	67		

a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,03.

Verificando la tabla de contingencia, podemos ver que, en términos relativos, quienes mayor peso (“Muy relevante”) atribuyen a las habilidades/aptitudes como condiciones que debe reunir un buen profesional, son los agentes radicados en establecimientos de viajes con menos de 5 años de actividad.

Gráfico 92: Habilidades/Aptitudes según Años de actividad



La prueba chi-cuadrado requiere aplicar la corrección de Yates, que da lugar a un estadístico corregido de 0,6427, un valor crítico de 7,8147 y un p-valor de 0,9582. Por tanto, revela prácticamente con certeza que no existe una relación de dependencia entre la valoración de las habilidades/aptitudes requeridas a un profesional agente de viajes y más o menos años de antigüedad.

El diagrama de barras muestra que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Muy relevante” para las habilidades/aptitudes entre los agentes de viajes minoristas que están en empresas de entre 6 y 9 años de antigüedad.

Finalmente, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las habilidades/aptitudes y la variable *Certificación de calidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 130 y en el Gráfico 93.

Tabla 130: Prueba chi-cuadrado de *Habilidades/Aptitudes* según *Certificación de calidad*

Tabla de contingencia Habilidades/Aptitudes * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Habilidades/Aptitudes	Muy relevante	Recuento	25	15	9
		Frecuencia esperada	24,1	16,1	8,8
		% dentro de Certificación de calidad	75,8%	68,2%	75,0%
	Bastante relevante	Recuento	8	7	3
		Frecuencia esperada	8,9	5,9	3,2
		% dentro de Certificación de calidad	24,2%	31,8%	25,0%

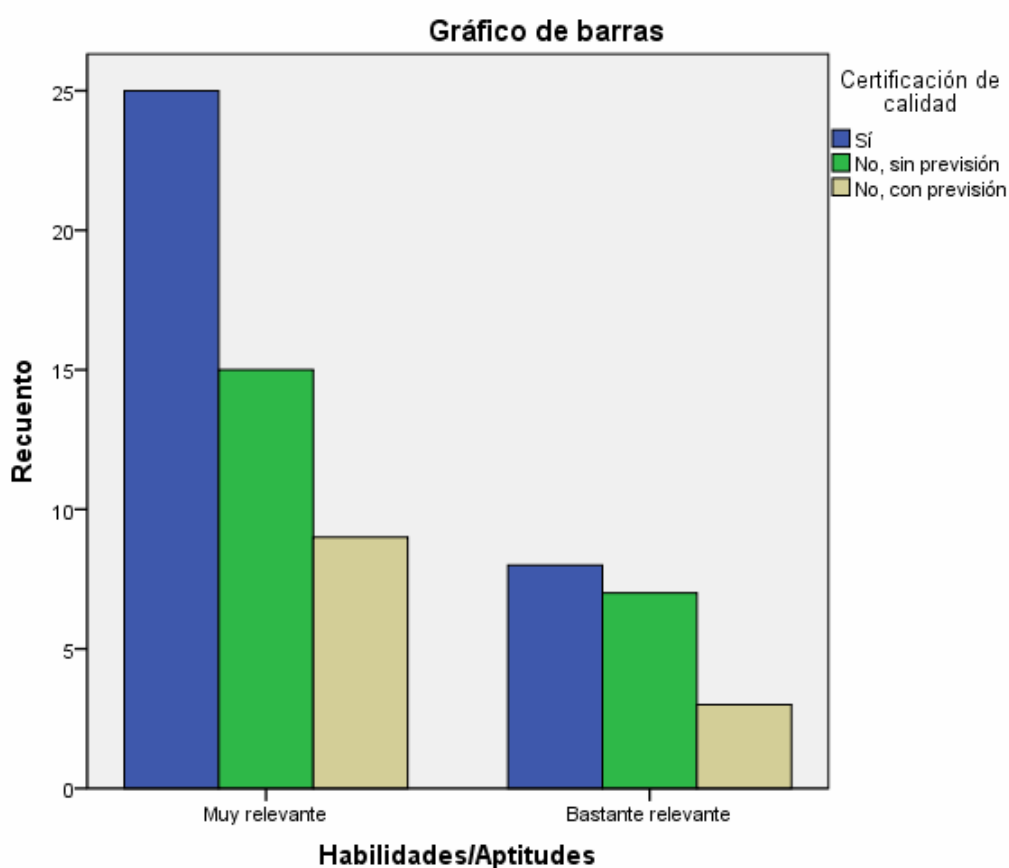
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,411 ^a	2	,814
Razón de verosimilitudes	,405	2	,817
Asociación lineal por lineal	,054	1	,817
N de casos válidos	67		

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,22.

Dentro del grupo de agentes de viajes entrevistados que consideran muy relevantes las habilidades/aptitudes en cuanto condiciones que debe reunir un buen profesional, son mayoría quienes pertenecen a establecimientos que poseen alguna certificación de calidad.

Gráfico 93: Habilidades/Aptitudes según Certificación de calidad



La prueba chi-cuadrado demuestra con bastante rotundidad ($p\text{-valor} = 0,814$) que no existe una relación de dependencia entre las variables *Habilidades/Aptitudes* y *Certificación de calidad*.

El diagrama de barras, igualmente a la tabla de contingencia, expresa que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría “Muy relevante” en relación a las habilidades/aptitudes en empresas que posee alguna certificación de calidad.

5. 12. Actitudes

Cerramos nuestro análisis empírico de las distintas variables contempladas en esta tesis doctoral ocupándonos de evaluar el alcance que diversas (transmisión de confianza al cliente, amabilidad, espíritu de servicio...) pueden tener dentro de los rasgos que podrían caracterizar a un agente de viajes paradigmático para poder abordar los nuevos horizontes que se abren en su sector. Para ello partiremos de las respuestas obtenidas de la **pregunta 17** del cuestionario.

El contraste de la primera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las actitudes (categorizado en: 1. Muy relevante, 2. Bastante relevante, 3. Poco relevante, 4. Nada relevante y 5. Ns/Nc) y la variable *Localidad* generó los datos ofrecidos en la Tabla 131 y en el Gráfico 94.

Tabla 131: Prueba chi-cuadrado de Actitudes según Localidad

Tabla de contingencia Actitudes * Localidad

			Localidad		
			A Coruña	Santiago	Ferrol
Actitudes	Muy relevante	Recuento	21	18	11
		Frecuencia esperada	19,1	21,3	9,6
		% dentro de Localidad	80,8%	62,1%	84,6%
	Bastante relevante	Recuento	5	11	2
		Frecuencia esperada	6,9	7,7	3,4
		% dentro de Localidad	19,2%	37,9%	15,4%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,478 ^a	2	,176
Razón de verosimilitudes	3,482	2	,175
Asociación lineal por lineal	,027	1	,870
N de casos válidos	68		

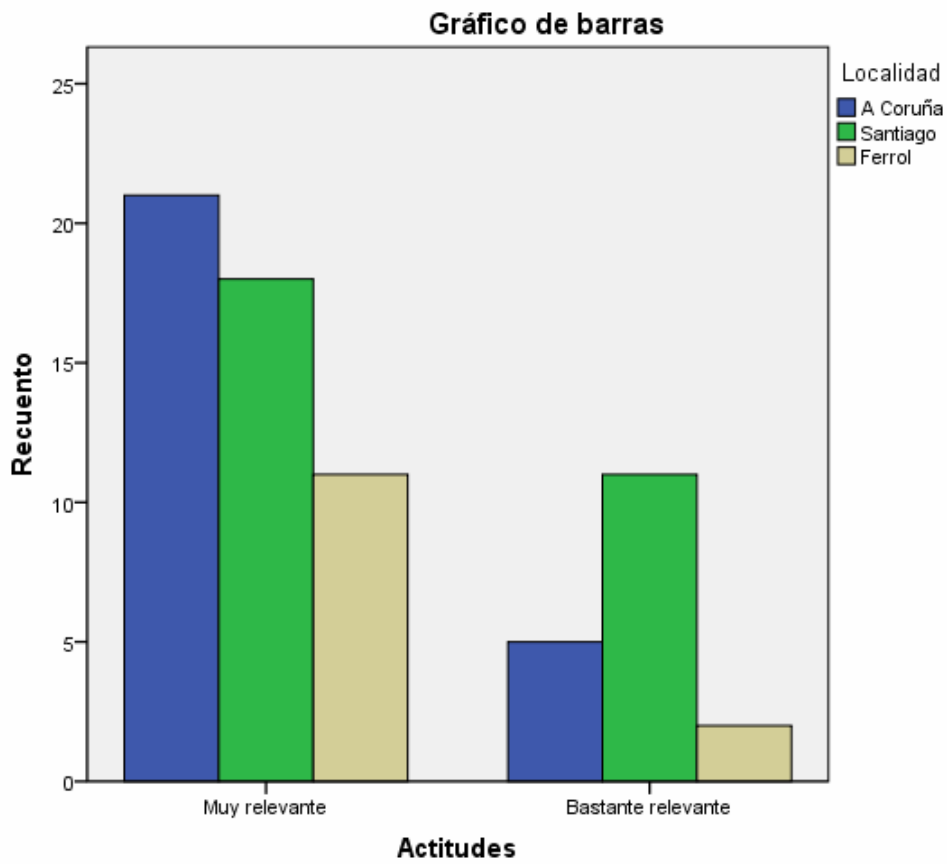
a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,44.

Una primera observación de interés es que ninguno de los entrevistados optó por las respuestas “Poco relevante” o “Nada relevante”. Por otro lado, se puede apreciar que, en términos relativos, dentro del colectivo de individuos de la muestra que mayor grado de importancia confieren a las Actitudes, una gran parte (22,0%) trabajan en agencias de la localidad de Ferrol.

La prueba chi-cuadrado permite observar que existe una relación de no dependencia entre la relevancia de ciertas actitudes y el hecho de pertenecer a distintas localidades, con un p-valor de 0,176.

El diagrama de barras expresa que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Muy relevante” con referencia a las actitudes para los agentes de viajes minoristas de la localidad de A Coruña.

Gráfico 94: Actitudes según Localidad



El contraste de la segunda hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las actitudes y la variable *Pertenencia a cadena/franquicia* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 132 y en el Gráfico 95.

Tabla 132: Prueba chi-cuadrado de Actitudes según Pertenencia a cadena/franquicia

Tabla de contingencia Actitudes * Pertenencia a Cadena/Franquicia

			Pertenencia a Cadena/Franquicia	
			Sí	No
Actitudes	Muy relevante	Recuento	19	30
		Frecuencia esperada	19,7	29,3
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	70,4%	75,0%
	Bastante relevante	Recuento	8	10
		Frecuencia esperada	7,3	10,7
		% dentro de Pertenencia a Cadena/Franquicia	29,6%	25,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,176 ^a	1	,675		
Corrección por continuidad ^b	,019	1	,890		
Razón de verosimilitudes	,175	1	,676		
Estadístico exacto de Fisher				,781	,442
Asociación lineal por lineal	,173	1	,677		
N de casos válidos	67				

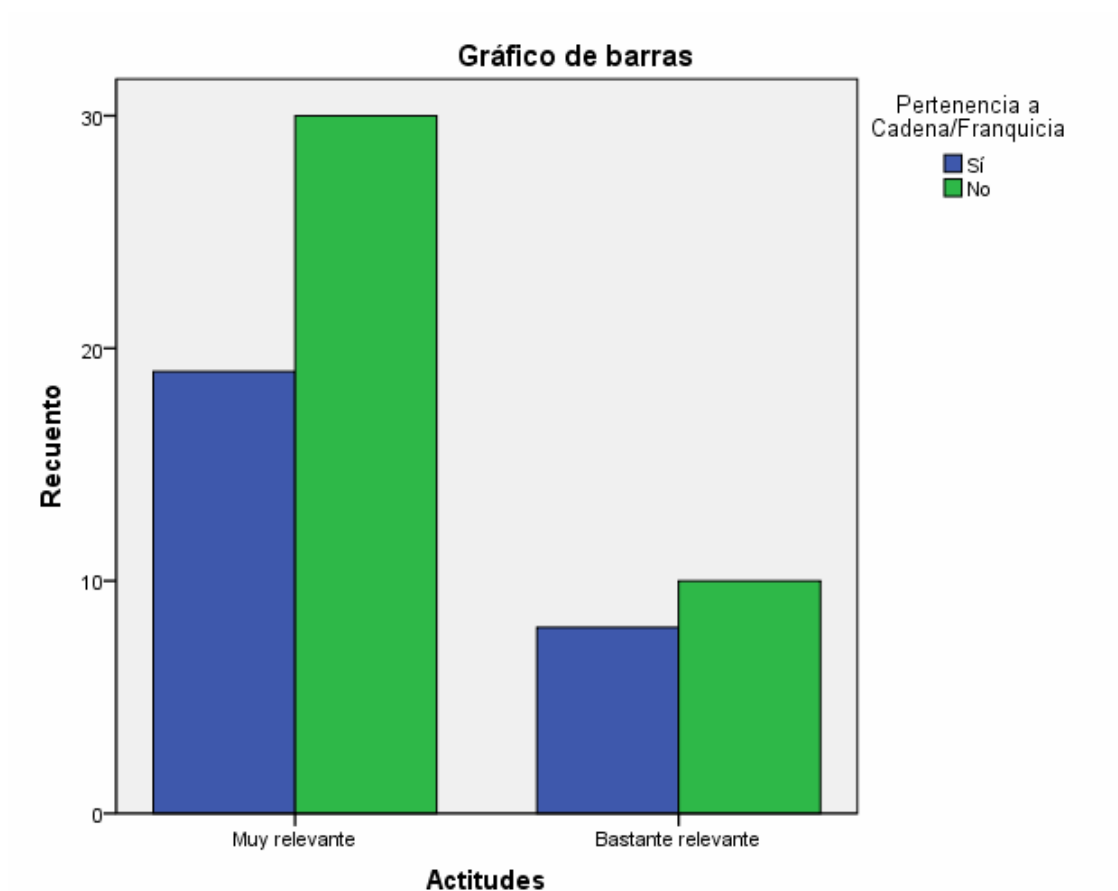
a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,25.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

La percepción de que las actitudes son muy relevantes para un buen profesional agente de viajes son, en términos relativos, algo mayores en el caso de los establecimientos que no pertenecen a ninguna cadena o franquicia (75,0% frente al 70,4% de los que son franquiciados o están integrados en cadenas).

La prueba chi-cuadrado indica que existe una relación de independencia entre las actitudes de un agente de viajes y la variable *Pertenecer a una cadena/franquicia*, con un p-valor de 0,675.

Gráfico 95: Actitudes según Pertenencia a cadena/franquicia



El diagrama de barras identifica que la frecuencia ordinaria más elevada se encuentra en la categoría “Muy relevante” con referencia a las actitudes para los agentes de viajes que trabajan en establecimientos que no pertenecen a una cadena/franquicia.

El contraste de la tercera hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las actitudes y la variable *Años de actividad* dio lugar a los datos incluidos en la Tabla 133 y en el Gráfico 96.

Tabla 133: Prueba chi-cuadrado de *Actitudes según Años de actividad*

Tabla de contingencia Actitudes * Años de actividad

			Años de actividad			
			Menos de 5	Entre 6 y 9	Entre 10 y 14	15 o más
Actitudes	Muy relevante	Recuento	10	15	12	13
		Frecuencia esperada	11,0	14,0	12,5	12,5
		% dentro de Años de actividad	66,7%	78,9%	70,6%	76,5%
	Bastante relevante	Recuento	5	4	5	4
		Frecuencia esperada	4,0	5,0	4,5	4,5
		% dentro de Años de actividad	33,3%	21,1%	29,4%	23,5%

Pruebas de chi-cuadrado

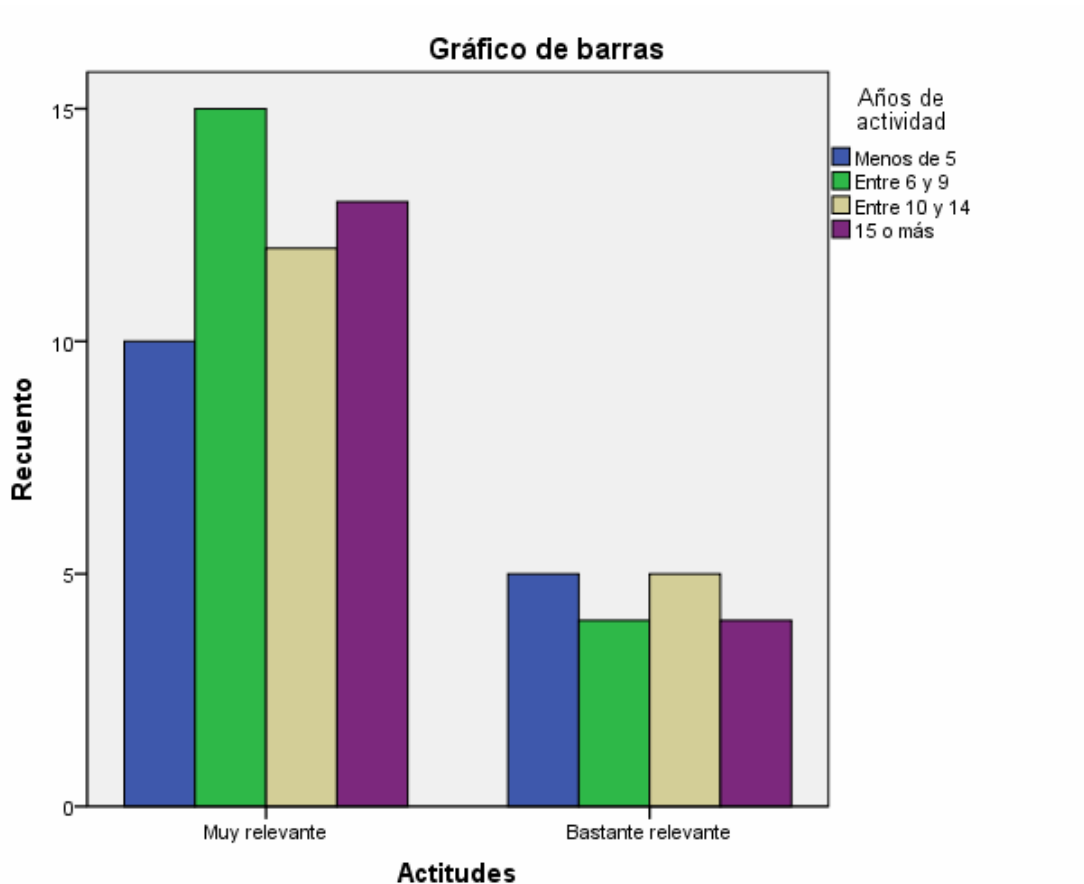
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,801 ^a	3	,849
Razón de verosimilitudes	,798	3	,850
Asociación lineal por lineal	,146	1	,702
N de casos válidos	68		

a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,97.

En la tabla de contingencia observamos que entre los agentes de viajes encuestados que consideran muy relevantes las actitudes a la hora de realizar sus labores, el grupo relativamente más numeroso (78,9%) está representado por profesionales que pertenecen a empresas entre 6 y 9 años de antigüedad.

En la prueba chi-cuadrado, tras aplicar la corrección de Yates, resultan los siguientes datos: estadístico corregido = 0,1531, valor crítico = 7,8147 y p-valor = 0,9848. Podemos, pues, afirmar casi con certeza absoluta que no existe una relación de dependencia entre las variables *Actitudes* y *Años de actividad*.

Gráfico 96: Actitudes según Años de actividad



El diagrama de barras igualmente como en la tabla de contingencia muestra que la frecuencia más elevada es en la categoría “Muy relevante” respecto a las actitudes para los trabajadores de las agencias de viajes minoristas entre 6 y 9 años de actividad.

Finalmente, el contraste de la cuarta hipótesis de dependencia entre el ítem relativo a las actitudes la variable *Certificación de calidad* arrojó los resultados mostrados en la Tabla 134 y en el Gráfico 97.

Tabla 134: Prueba chi-cuadrado de Actitudes según Certificación de calidad

Tabla de contingencia Actitudes * Certificación de calidad

			Certificación de calidad		
			Sí	No, sin previsión	No, con previsión
Actitudes	Muy relevante	Recuento	24	17	9
		Frecuencia esperada	24,6	16,4	9,0
		% dentro de Certificación de calidad	72,7%	77,3%	75,0%
	Bastante relevante	Recuento	9	5	3
		Frecuencia esperada	8,4	5,6	3,0
		% dentro de Certificación de calidad	27,3%	22,7%	25,0%

Pruebas de chi-cuadrado

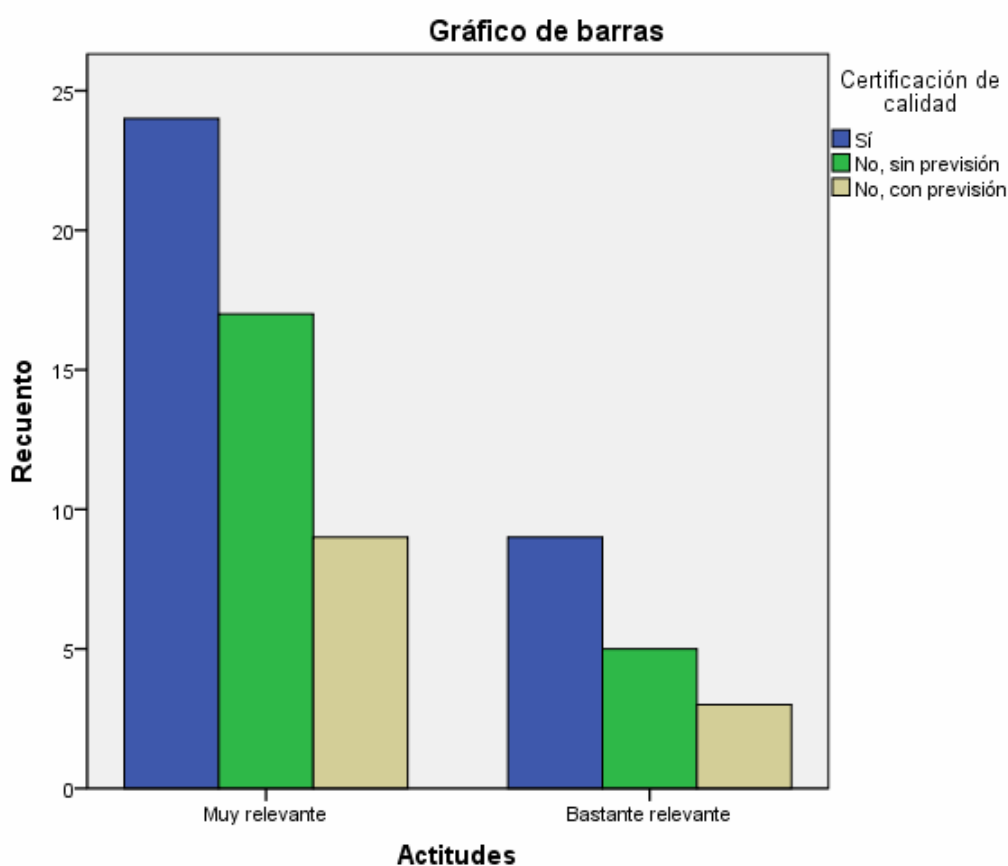
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,145 ^a	2	,930
Razón de verosimilitudes	,146	2	,930
Asociación lineal por lineal	,061	1	,805
N de casos válidos	67		

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,04.

Se evidencia que entre los agentes de viajes minoristas que más ponderan la relevancia de las actitudes en cuanto a condiciones que debe reunir un buen profesional, el colectivo más numeroso en términos relativos (77,3%) es el de quienes trabajan en agencias que cuentan que no cuentan con certificación de calidad ni prevén obtenerla en un futuro más o menos próximo.

En la prueba chi-cuadrado de Pearson podemos verificar, casi con certeza absoluta (p-valor = 0,930), la no dependencia entre las variables *Actitudes* y *Certificación de calidad*.

Gráfico 97: Actitudes según Certificación de calidad



Finalmente el diagrama de barras apunta que la frecuencia ordinaria más elevada está en la categoría “Muy relevante” con respecto a las *Actitudes* para los agentes que pertenecen a una agencia que posee alguna certificación de calidad.

5. 13. Discusión de resultados

A la luz de los resultados obtenidos del análisis empírico realizado en nuestro estudio, en el que se utilizó como técnica fundamental la elaboración e interpretación de tablas de contingencia, mediante pruebas chi-cuadrado (de independencia entre variables) y diagramas de barras, con relación a las hipótesis planteadas en el mismo, se puede establecer lo siguiente:

Por lo que se refiere a la **primera hipótesis** (relacionada con las preguntas 6, 7, 9, 10 y 14 del cuestionario) se confirma que en los últimos años se han producido importantes cambios motivados principalmente por los avances tecnológicos, lo que ha contribuido a modificar/reestructurar los patrones de conducta de las agencias de viajes minoristas, tanto desde el punto de vista de la oferta como del de la demanda.

A este respecto, en cuanto al nivel de implantación de las nuevas tecnologías en las agencias de viajes minoristas consultadas, se ha constatado por ejemplo que todas las agencias minoristas de nuestra muestra poseen el Programa GDS Savia-Amadeus a fin de mantener el mínimo de competitividad requerida. El nivel promedio de utilización de otros recursos (EDI, FTP y ERP-CRM) es del 36,8%, alcanzando su menor cota en el FTP (25,4%) y su máximo en el ERP-CRM (52,2%). Del análisis estadístico efectuado se desprenden varias relaciones de dependencia:

- La implantación de EDI depende positivamente tanto de la pertenencia a una cadena/franquicia como del hecho de contar con una certificación de calidad.
- El uso de FTP depende de la localidad (menor en A Coruña, mayor en Ferrol) y es mayor en las agencias que disponen de certificado de calidad.
- La utilización de ERP-CRM se ve condicionada por la antigüedad: es mayor en las agencias más veteranas (15 ó más años).

En cuanto a la suficiencia de recursos tecnológicos, no se ha puesto de manifiesto ninguna relación de dependencia con respecto a la localización, la pertenencia a asociaciones/franquicias, la antigüedad o el hecho de disponer de certificaciones de calidad.

Por otro lado, se observa que el uso profesional de Internet no depende de ninguno de los cuatro factores citados en el párrafo anterior.

En lo concerniente a la búsqueda de información por Internet de los agentes de viajes y turismo minoristas, éstos difieren en cuanto a la localización: en este sentido, las ciudades de A Coruña y Ferrol se caracterizan por la marcada prevalencia de la alternativa “Mucho” para el grado de frecuencia con que se utiliza Internet en la búsqueda de información (porcentaje superior al 80%) mientras que en el caso de las agencias de viajes de la ciudad de Santiago de Compostela, aun manteniendo en su mayoría dicha alternativa, su porcentaje es notoriamente menor (está por debajo del 60%). Sin embargo, no influyen los años de actividad, el pertenecer o no a una cadena/franquicia y el contar o no con una certificación de calidad.

A la hora de realizar operaciones bancarias a través de Internet, las categorías de *Años de actividad* ponen de manifiesto diferencias muy relevantes: dichas operaciones son muy habituales en el caso de las agencias de 6 a 9 y 15 o más años de antigüedad (en ambos casos, entre un 40 y un 50% de las mismas realizan muchas operaciones de tal tipo). Las agencias con una antigüedad media-alta (10 a 14 años) se inclinan más por usarlas poco o nada (esta última opción supone más del 50% de los establecimientos). Las agencias noveles (menos de 5 años) revelan una mayor preferencia por la alternativa “Bastante”.

En cuanto a llevar a cabo gestiones con la Administración a través de Internet, no se puede establecer ninguna relación significativa con la localización de las agencias, la

circunstancia de si están integradas o no en una cadena/franquicia, su antigüedad y el hecho de si poseen o no un certificado de calidad.

Respecto a la relación establecida por Internet con sus clientes y con sus proveedores, se llega a la misma conclusión que en el párrafo precedente.

Por lo que se refiere al marketing electrónico, se observa que las agencias de viajes minoristas, a la hora de efectuarlo, no se ven influidas ni por la localidad a la que pertenecen ni por los años de antigüedad de las mismas; sin embargo, los establecimientos que pertenecen a una cadena/franquicia y/o poseen certificación de calidad dan mayor relevancia a esta herramienta.

En lo concerniente a la selección de personal a través de Internet, se pone de manifiesto una dependencia significativa con relación a la variable *Certificación de calidad*: existe un mayor uso de esta forma de reclutamiento de trabajadores en las agencias que cuentan con dicha certificación.

El e-learning muestra una dependencia significativa y positiva por partida doble: resulta patente la mayor implicación en actividades de *e-learning* por parte de las agencias integradas en cadenas/franquicias y/o que cuentan con certificación de calidad.

Otros datos destacables que podemos constatar para el análisis de la primera hipótesis atañen a la inversión en formación en TIC y al valor añadido de las mismas como fuente de ventajas competitivas. Podemos afirmar en el primer caso que los

resultados obtenidos no se ven influenciados ni por la localización, ni por los años de actividad de la empresa, ni tampoco por la implantación o no de una certificación de calidad; sin embargo, la pertenencia o no a una cadena o franquicia repercute de tal modo que nos permite observar que los establecimientos integrados en cadenas o franquicias presentan una mayor proporción de inversión en formación en TIC. Sin embargo, en el segundo caso, ninguno de los cuatro factores considerados resultó significativo.

Por último, el análisis de la introducción en la nueva economía (Internet) pone de relieve el elevadísimo porcentaje (94,0%) de agencias de viajes que la consideran como muy o bastante relevante.

En cuanto a la **segunda hipótesis** (relacionada con la pregunta 13 del cuestionario) respecto a la aplicación de *fees* a los servicios proporcionados a los clientes, los resultados obtenidos en nuestro análisis confirman esa hipótesis: casi todos los agentes de viajes minoristas (94,0%) coinciden en que están de acuerdo con la aplicación de los *fees*. Además, podemos cotejar a través de los resultados empíricos que esta perspectiva no depende de factores tales como la localización de las agencias de viajes, su antigüedad, el que pertenezcan o no a una cadena/franquicia y la posesión o no de una certificación de calidad.

En relación a la **tercera hipótesis** (relacionada con la pregunta 8 del cuestionario), los resultados del análisis nos llevan a concluir que no se confirma la hipótesis según la cual las *webs* especializadas son una amenaza para las agencias de viajes minoristas; todo lo contrario: suponen más bien una oportunidad para la

inmensa mayoría de entrevistados (71,6%). Asimismo, podemos afirmar a la vista de los resultados empíricos obtenidos en este estudio, que no ejercen ninguna influencia factores tales como la localización de las agencias de viajes, su antigüedad, el hecho de que pertenezcan o no a una cadena/franquicia y la posesión o no de una certificación de calidad.

La **cuarta hipótesis** planteada –que hace referencia a las preguntas 3, 4, 5, 11, 12 y 14– versa sobre el futuro de las agencias de viajes minoristas, planteado en los siguientes términos: *“éstas dependen de una postura de vanguardia, estratégica, dinámica y pro-activa, que apuesta por la colaboración entre las distintas agencias (asociacionismo), la atención a la calidad en el servicio, la adecuada formación del personal y la internacionalización, todo ello dentro de un marco donde el sector público desempeña un papel impulsor”*.

A tenor de nuestro análisis empírico podemos afirmar que las posturas planteadas son consideradas mayoritariamente por parte de los entrevistados como las más adecuadas a la hora de afrontar los nuevos retos. Con relación al **asociacionismo**, la pertenencia a alguna asociación de agencias de viajes es vista como un elemento impulsor para el desarrollo y unidad del sector, independientemente de factores tales como la localización de las agencias de viajes, la integración en cadenas/franquicias, su antigüedad y la posesión o no de una certificación de calidad. Cabe destacar que la frecuencia más relevante de pertenencia a una asociación corresponde a la ciudad de Ferrol, en la que todas las agencias están integradas en algún colectivo. Por otro lado, observamos que la frecuencia porcentual más alta de pertenencia a una asociación, con un 84,0%, la encontramos en las agencias de viajes minoristas que pertenecen a

una cadena/franquicia. Finalmente, se puede apuntar también que la gran mayoría (93,5%) de las agencias que tienen certificación de calidad pertenecen a una asociación.

En un 41,8% de los establecimientos entrevistados se ha constatado la pertenencia a una cadena o franquicia. La integración en este tipo de entes asociativos es decreciente con respecto a la antigüedad de las agencias. Por otra parte, se ha podido corroborar que el hecho de que una agencia de viajes cuente con una certificación de calidad da lugar a una mayor probabilidad de que dicha agencia esté integrada en una cadena o franquicia.

En cuanto a la efectividad de asociaciones y federaciones se ha podido esclarecer que al respecto no influyen factores tales como la localización de las agencias de viajes, su antigüedad, el que pertenezcan o no a una cadena/franquicia y la posesión o no de una certificación de calidad. Podemos reseñar que, del grupo de agencias de viajes minoristas que categorizan como “Sí, mucho” la efectividad de los entes asociativos a la hora de defender los intereses del sector, destacan –con un 20,8%– las radicadas en la ciudad de A Coruña.

Acerca de la **atención a la calidad en el servicio** podemos establecer que la implantación de certificaciones de calidad (presente en alrededor de la mitad de las agencias de nuestra muestra) no depende de factores tales como la localización de las agencias de viajes o su antigüedad, pero sí está estrechamente relacionada con la pertenencia a una cadena/franquicia, dado que en el grupo más significativo de agencias de viajes minoristas entrevistadas que poseían algún modelo de

certificación, todas ellas pertenecían a un cadena/franquicia. En cuanto al desarrollo de sistemas de calidad, un 55,2% de los entrevistados la consideran muy o bastante relevante, existiendo una relación positiva entre dicho desarrollo y el hecho de pertenecer a una cadena/franquicia. Finalmente, cabe destacar que el 97,0% de los encuestados considera como bastante o muy relevante la mejora del servicio al cliente.

La adecuada **formación profesional** –más específicamente, el hecho de dotarse de personal cualificado y formado– es algo muy relevante para el 64,2% de los entrevistados.

La **internacionalización** de las empresas, esto es, ser más competitivos en el mercado extranjero, es otro punto en el que las variables localización, pertenencia o no a cadena/franquicia, antigüedad y certificación de calidad no desempeñan ningún papel significativo. Sin embargo, en general, este punto está valorado en el análisis empírico, que le otorga una calificación que oscila entre Muy y Bastante relevante, si bien se da la paradoja de que esta alta calificación se atribuye tanto a la apuesta por el mercado nacional como a la orientación hacia el mercado extranjero. Hecho que pone de manifiesto la posición ambigua de las agencias de la muestra en relación con la internacionalización de su actividad.

Finalmente, el **papel del sector público** –relativo al grado de efectividad en el caso de la cesión de competencias a la Comunidad de Galicia por parte del Estado a fin de regular la actividad de las agencias de viajes minoristas y de favorecer el desarrollo equilibrado sin perjudicar su expansión– podemos afirmar que no se ve determinado

por factores tales como la localización de las agencias de viajes, el que pertenezcan o no a una cadena/franquicia, su antigüedad y la posesión o no de una certificación de calidad. No obstante, podemos observar que la frecuencia más elevada se encuentra en la opción de respuesta “Sí, poco” en cuanto a efectividad atribuida a la cesión de competencias a Galicia por parte de agencias que pertenecen a una cadena/franquicia. Las respuestas obtenidas nos conducen a refutar la hipótesis de que el sector público desempeña un papel impulsor importante.

La **quinta** y la **sexta hipótesis** establecidas en esta tesis doctoral están vinculadas directa o indirectamente a las preguntas 15, 16 y 17 del cuestionario, y establecen, respectivamente, que:

“La verdadera ventaja competitiva de las agencias de viajes minoristas frente a las nuevas tendencias es su conversión en asesores especializados en solucionar los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes a través de la transmisión de confianza y el contacto directo con los mismos”.

“El perfil requerido para un buen profesional agente de viajes minorista es un amplio conocimiento de los productos y destinos que ofrece y capacidad de solucionar los problemas y necesidades de sus clientes con el fin de brindar a éstos un producto a medida y específico”.

Con relación a estas dos hipótesis, primeramente podemos decir que los resultados empíricos ponen de manifiesto que no resultan significativos factores tales como la localización de las agencias de viajes, su antigüedad, el que pertenezcan o no a una cadena/franquicia y la posesión o no de una certificación de calidad. También, podemos afirmar que los resultados de las entrevistas dejan patente la importancia de

todos los aspectos recogidos en ambas hipótesis, con una proporción mayoritaria de respuestas que les otorgan un grado de “Muy relevante” (58,2% en el caso de la variable *Especialización*, 73,1% en la de las *Habilidades* y 74,6% en la de las *Actitudes*). Un rasgo negativo es que la mayoría de los entrevistados no se encuentran excesivamente contentos con su desarrollo profesional (sólo un 32,8% se declaran “Muy satisfechos” con el mismo) y consideran que su trabajo no está adecuadamente valorado (un 56,7% de los sujetos opinan que está muy infravalorado).

Capítulo VI: Conclusiones

El sector turístico ha vivido un crecimiento espectacular en los últimos años y ya alcanza el 18% del Producto Interior Bruto mundial (OMT, 2014). Su desarrollo ha supuesto también que se produzcan variaciones notables en el mercado laboral. En la actualidad, el turismo genera unos 300 millones de empleos.

Esta evolución se ha visto acompañada por el avance tecnológico y la liberalización económica, que han transformado profundamente el mercado turístico y han planteado a las empresas de este sector grandes desafíos que les han obligado a remodelarse y alterar su forma de actuación.

La historia de las agencias de viajes está siendo reinterpretada por los propios sujetos involucrados, en un período en que su tipología, estructura organizativa y funciones también están siendo revisadas para adaptarse al nuevo entorno delimitado por fenómenos tales como la globalización, el control de calidad o la difusión de Internet, entre otros, que reflejan nuevos paradigmas en todos los sectores de la actividad humana.

Los agentes de viajes se vieron sorprendidos por el redireccionamiento de la propia naturaleza de su actividad y de sus servicios. Éste fue el resultado de una serie de acontecimientos que revolucionaron el sector, como la desregulación del transporte aéreo, el surgimiento de Internet, la implantación de los Sistemas Globales de Reservas (GDS) y, sobre todo, un factor específico denominado “guerra de tarifas”, debido a la nueva política de comisiones por parte de los proveedores más

importantes para las agencias de viajes: las compañías aéreas. La nueva política de reducción de comisiones por emisión de billetes nacionales e internacionales tuvo como consecuencia la reestructuración del sector, a pesar del logro de algunas conquistas judiciales de permanencia de tarifas.

En este contexto turbulento que rodea a las agencias de viajes y que repercute en su gestión, la presente tesis doctoral ha tenido como objetivo analizar el papel de diversos factores de cara a la actividad presente y futura de dichas agencias, como son las nuevas tecnologías y el fenómeno Internet, las certificaciones de calidad, las necesidades formativas, el asociacionismo, los *fees* y la actuación del sector público.

A este respecto, cabe apuntar que en las últimas décadas la evolución del ámbito turístico ha venido acompañada a nivel mundial por una creciente utilización de las tecnologías informáticas en este ámbito. Específicamente en el sector de viajes los CRS, posteriormente GDS, han permitido ampliar, y en cierto sentido, globalizar, la disponibilidad de los servicios turísticos elementales mediante las agencias de viajes. Internet ha extendido esta posibilidad directamente a los consumidores finales, redefiniendo por lo tanto el sistema comercial. Sin embargo, en España dichas agencias aún no están experimentando los problemas esperados respecto a estos elementos tecnológicos: se observa un clima de incertidumbre a pesar de las afirmaciones de que las *webs* especializadas en servicios y productos del sector constituyen una amenaza para las agencias de viajes. Si bien cabe apuntar que existe un movimiento en el seno de éstas, en concreto por parte de AEDAVE, en el sentido de alertar a los profesionales sobre los efectos que este fenómeno podrá causar sobre la relación con el cliente, y hasta mismo sobre el fenómeno de la desintermediación,

lo cierto es que las agencias de viajes aún no tienen decidido definitivamente cómo actuar en relación a las nuevas tecnologías.

Los consumidores de turismo se han ido haciendo progresivamente más exigentes, buscando productos turísticos cada vez más individualizados y servicios inteligentes que les proporcionen información de alta calidad, personalizada, en cualquier momento (habitualmente en tiempo real) y lugar. En consecuencia, operadores y empresas turísticas se enfrentan al desafío de garantizar esas ofertas de forma moderna, interactiva, accesible y fiable; en ello se basa su competitividad y la de las agencias de viajes minoristas, que son objeto principal de nuestro estudio.

Además, las agencias de viajes han visto cómo el desarrollo de los sistemas GDS se han convertido en el elemento clave sobre el que desarrollan su negocio. Aunque tanto el número de terminales como las reservas realizadas y el total de ingresos se han incrementado notablemente en los últimos años, la rentabilidad por terminal y por reserva ha mostrado una clara tendencia a la reducción. Este fenómeno es parcialmente debido a la aparición de agencias virtuales, a la creciente elasticidad-precio de la demanda y también al hecho de que los consumidores pueden obtener informaciones a través de otros medios.

Se verifica, asimismo, la existencia de cambios en la relación entre las agencias de viajes y los proveedores de servicios turísticos, generados por la conjunción de Internet con los GDS. Es evidente el interés de las compañías aéreas en desarrollar productos y servicios para atender el consumidor directamente, sin la intermediación del agente de viajes.

A tenor del estudio realizado en la presente tesis doctoral, se constata que las consecuencias del desarrollo tecnológico han incidido de modo significativo en la proyección de cambios para las empresas del sector, en el perfil del turista, así como en las nuevas pautas de consumo. Estos cambios obligan a que las agencias de viajes, con la finalidad de buscar diferenciación, se adapten e inviertan cada vez más en recursos tecnológicos y humanos a través de, respectivamente, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la formación profesional.

Además, el mayor conocimiento por parte de los turistas genera que éstos busquen viajes distintos, lo que provoca la necesidad de tener un asesoramiento profesional. Para desarrollar esta competencia el agente de viajes debe adquirir un amplio conocimiento de los productos y destinos que ofrece y ser capaz de solucionar los problemas y necesidades de sus clientes con el fin de brindarles un producto a medida y específico. También se debe tener en cuenta que el servicio que presta el agente no se acaba con la venta, sino con la satisfacción del cliente consumidor del servicio turístico.

Las razones señaladas sugieren que la vía de supervivencia para los agentes de viajes es apostar decididamente por ofrecer un valor añadido, que el cliente no encuentre fácil y rápidamente en otro sitio, mediante un servicio personalizado y de calidad acorde a sus requerimientos.

Además de dicho valor añadido, otra alternativa para los profesionales del sector es la aplicación de los *fees* a los clientes, como forma de mantenerse

competitivos en el mercado y como alternativa a la eliminación o reducción de las comisiones por parte de las empresas oferentes.

Los datos expuestos refuerzan la necesidad de que las agencias de viajes minoristas busquen nuevos segmentos de mercado y se esfuercen por conocer mejor a sus clientes actuales por medio de la implantación de herramientas de gestión del conocimiento, customización, CRM, entre otras, a fin de captar lo que los clientes, tanto actuales como potenciales, requieren, anticipando sus exigencias mediante investigación de mercados.

La filosofía de las agencias de viajes debe cambiar radicalmente, convirtiendo a sus profesionales en asesores especializados en solucionar los problemas y satisfacer las necesidades de su clientela. Las agencias no pueden funcionar burocráticamente como meras oficinas de tramitación de reservas, sino que tienen que esforzarse en todo momento por lograr que la confianza y el contacto directo con el cliente sean su verdadera ventaja competitiva frente a las nuevas tendencias de mercado.

A la luz de ciertas circunstancias observadas en este estudio cabe también recomendar algunas actuaciones, que podemos dividir en actuaciones sobre la comercialización, actuaciones sobre el producto o servicio ofrecido y actuaciones sobre la estructura organizativa y gestión:

Actuaciones centradas en la comercialización

- Potenciar el conocimiento de la marca. Que el usuario sea verdaderamente un cliente de la agencia de viajes minorista y no del touroperador o de la empresa prestataria. El cliente decide acudir a una determinada agencia en función del valor recibido y esfuerzo realizado; la marca de la agencia debe aportar bastante al numerador de esa ratio.
- 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. Para ello deben desarrollar un mayor enfoque de mercado, comunicando el valor añadido que aportan al cliente.
- Desarrollar un sistema de distribución que tenga en cuenta los factores psicológicos de sus clientes que les pueden afectar, tales como valores histórico-culturales, el patriotismo, etc.
- Desarrollar procedimientos de comunicación regulares, puntuales y rápidos con los clientes, apoyándose si es necesario en alianzas con otras agencias de viajes minoristas, lo que puede permitir a las mismas un mejor conocimiento de sus clientes.
- Desarrollar acciones de ventas más agresivas y creativas.
- Potenciar la venta de otros productos relacionados como los seguros de viaje, guías o material específico que pueden aportar un beneficio extra a las agencias.

- Obtener mejores rendimientos en la temporada alta. Estos periodos se descuidan a veces porque la elevada actividad está garantizada. Sin embargo, las agencias no logran durante los mismos todo el resultado que debieran con una gestión más optimizada.
 - Aprovechar las nuevas posibilidades tecnológicas ya sea desarrollando una *web* propia, estableciendo 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.
- Actuaciones centradas en el producto o servicio
- 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 su clientela.
 - Intensificar el servicio en las relaciones y contactos con los clientes.
 - Mejorar la formación de aptitudes y actitudes de los empleados tanto funcional como del propio negocio turístico.
 - Especializarse ya sea por producto, mercado o ambos para poder atender adecuadamente a sus clientes.
 - Fomentar la diferenciación a través de la relación establecida con el cliente, la estructuración del servicio, el ofrecimiento de productos propios muy especializados adaptados al cliente, etc.

- 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.
 - Recortar costos de operación y estructura, para lo cual es necesario un desarrollo de la contabilidad analítica en las empresas y la reducción de algunos costos (comunicación, mensajería, etc.).
 - Aumentar las ventas por empleado, dado que ellos constituyen uno de los principales costos para las agencias de viajes minoristas.
 - Desarrollar una mejor gestión de categorías de productos, con una mejor planificación y diseño de los procesos internos.
 - Concentrar las ventas en los proveedores 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 proveedores.
 - Potenciar las colaboraciones con los proveedores preferentes para que aporten más a la promoción de la agencia de viajes minorista, realicen contribuciones económicas para publicidad, faciliten el proceso operativo y/o mejoren la asistencia comercial.

Las agencias de viajes, como intermediarias y distribuidoras de los servicios de viajes, independientemente de su relación con los proveedores, adquieren cada vez más importancia en el mercado turístico por atender el consumidor final –el turista, sea de negocios, ocio u otra motivación de viaje–. Una interpretación posible indica que su valor frente al consumidor perdurará en el mercado de viaje, por el mantenimiento de relaciones totales o parciales con los proveedores y/o de consultor de sus clientes. Se trata de una situación que remite al profesional de viajes al *status* históricamente definido por el primer agente de viajes, Thomas Cook: el de ser predominantemente un promotor de servicios.

Las agencias deben asumir una postura de vanguardia retornando a sus orígenes para convertirse en consultores. El futuro de las agencias tradicionales debería ser la modernización y la especialización. En los próximos años tendrán que concentrarse en la prestación de servicios como relación diferencial entre el agente de viajes y el cliente. Para mantener esta relación, necesitan adaptarse a los nuevos tiempos, a la tecnología, a las exigencias del mercado y a la flexibilidad en negociar sus servicios. Deben tener en cuenta las herramientas en la relación con el consumidor –customización, fidelización y calidad– así como las tendencias de la *desintermediación* y *reintermediación*.

A partir de los fenómenos comentados hasta aquí, este trabajo de investigación ha estudiado el colectivo profesional de los agentes de viajes en un contexto local dentro del escenario mundial. Para ello se realizaron entrevistas personales dirigidas con la aplicación de un cuestionario a una muestra de 67 profesionales del sector minorista en las tres principales ciudades de la provincia de

A Coruña: A Coruña, Ferrol y Santiago de Compostela. Partiendo de los datos resultantes de dichas entrevistas, se efectuó un análisis estadístico basado principalmente en tablas de contingencia, test chi-cuadrado y diagramas de barras.

Las principales conclusiones obtenidas son: la generalidad del uso de TIC, la no consideración de Internet como una amenaza, la importancia de la calidad del servicio al cliente, la relevancia de la formación, la visión del asociacionismo como un factor impulsor, la conformidad en la aplicación de *fees* y la escasa efectividad otorgada a las actuaciones del sector público. Un aspecto destacable es la casi absoluta generalidad de estos resultados, pues en la mayor parte de los casos son irrelevantes factores tales como la localización de las agencias, su antigüedad, el si pertenecen o no a cadenas/franquicias y el hecho de que dispongan o no de alguna certificación de calidad.

Del análisis de dichas entrevistas desprendemos que el futuro del sector depende de una postura de vanguardia, estratégica, dinámica y pro-activa, de modo que el profesional de viajes pueda atender y comprender:

- El *reposicionamiento* de su perfil profesional y de su agencia para la atención a segmentos o nichos específicos.
- El desarrollo de estrategias de mercado innovadoras y diferenciadas, diseñadas a partir de las nuevas herramientas en la relación con el consumidor (customización y fidelización).
- La inversión en el desarrollo de recursos humanos, no solamente en las acciones que conllevan la prestación de servicios, sino también en la incorporación de conceptos para la atención con calidad.

- La absorción de nuevas tecnologías de información (Internet y portales específicos) como herramienta de gestión, procurando transformar la gestión tradicional en modelos modernos y avanzados, buscando la sintonía perfecta para la nueva realidad del sector de viajes con los deseos y necesidades de los consumidores.

El empresario actual necesitará actualizarse a las nuevas tendencias del mercado fortaleciendo la relación agencia de viajes/agente de viajes/consumidor, ya que es el principal hilo conductor para el restablecimiento de su propia función profesional.

De cara a adaptar su agencia, los empresarios deberán realizar varios cambios. En el equipo, tendrán que invertir en profesionales de ventas y servicios a los clientes y generar programas de incentivos a los empleados, lo cual dará lugar a resultados sustantivos de ventas y estimula la actitud de servicio de la profesión. En la productividad de la agencia, más transacciones tendrán de ser realizadas utilizando un menor *staff*³⁹, principalmente en las agencias que atienden el mercado corporativo.

Ejerciendo la capacidad de visión y habilidades de adaptación, los agentes deben destacar la importancia de su trabajo, no más como emisores de billetes o vendedores de excursiones y paquetes, pero sí como proveedores de informaciones (la materia prima de su negocio), de experiencias prácticas y de valoraciones críticas de los servicios.

³⁹ Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Además, el mayor conocimiento que poseen los turistas hace que éstos busquen viajes distintos, lo que provoca la necesidad de tener un asesoramiento profesional.

Para desarrollar esta competencia, los agentes de viajes deben adquirir un amplio conocimiento de los productos y destinos que parten de un adecuado proceso formativo, en que las academias y escuelas desempeñan un importante papel complementario, pues, como apunta Piñole (2006), compete a los Centros Formativos, “conocer y acompañar el mercado para servirlo e ir más allá, para ofrecer modernidad a las empresas y a los futuros profesionales” (p. 57), invirtiendo en estudios prácticos, proyectos y laboratorios con el fin de brindar a sus clientes un servicio acorde y un producto a medida y específico.

En definitiva, el sector de viajes está siendo forzado a pasar por cambios significativos, que continuarán en el futuro, para permanecer en el mercado, y la clave para su supervivencia y prosperidad será transformar su negocio, con el enfoque en el marketing, en la fidelización, en las ventas y en los servicios disponibles a los clientes.

Aunque somos conscientes de las limitaciones que supone el habernos circunscrito en nuestro análisis empírico a un colectivo tan específico, como es el de los establecimientos situados en las tres principales ciudades de la provincia de A Coruña, esperamos que esta tesis doctoral pueda haber contribuido a un mejor conocimiento de la situación y perspectivas de las agencias de viajes, que son un

elemento clave en una actividad, la turística, que resulta fundamental en una economía como la española.

Como posibles vías de investigación futuras, estarían por ejemplo, el hacer un estudio con una muestra más amplia, que abarcase a las agencias de viajes de toda Galicia, para determinar así si se mantienen o no las conclusiones alcanzadas para el caso de la provincia de A Coruña. Otra posibilidad sería la de repetir, pasados unos años, las entrevistas realizadas, y ver en qué medida han podido variar con el paso del tiempo los puntos de vista acerca de los distintos aspectos recogidos en nuestro cuestionario. Como también, para una posible línea de investigación futura cabe la posibilidad de aplicar la técnica de análisis de grupos de discusión entre los entes implicados.

Bibliografía

- ABAV (Asociación Brasileña de Agentes de Viajes) (2008): *¿Cómo competir en el nuevo entorno?* Disponible en: www.abav.com.br. Acceso: 2012, 9 de marzo.
- Acerenza, M. A. (2006): *Agencias de viajes, organización y operación*. México: Trillas.
- AECIT (Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo) (2009): *La actividad turística española*. Madrid: Nexo Editores.
- AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas) (2008): *Datos Estadísticos del Sector*. Disponible en: www.aedave.es. Acceso: 2008, 20 de mayo.
- AEDAVE (2011): *Datos Estadísticos del Sector*. Disponible en: www.aedave.es. Acceso: 2011, 27 de abril.
- Almeida, M^a. M. A. (2009): Nuevas tendencias en la dirección de agencias de viajes. En F. M. G. Tomé (Ed.), *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar* (pp. 25-29). Madrid: Delta.
- Alvira, F. (2011): *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS (Colección Cuadernos Metodológicos, nº 35).
- AMADEUS (2005): *Estudio encargado a KPMG/TNS Sofres acerca de la aplicación de los fees a los clientes*. Doral (Florida): Amadeus IT Group.

- AMADEUS (2007): Service fees and commission cuts. Opportunities and best practices for travel agencies. Madrid: Amadeus IT Group.
- Anckar, B. y Walden, P. (2002): Self-booking of high and low complexity travel products. *Information Technology & Tourism*, 4, 151-165.
- Ander-Egg, E. (1995): Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Lumen (Colección Política, Servicios y Trabajo Social).
- Andrade, J. V. (1995): Turismo: Fundamentos e dimensoes. Sao Paulo: Ática.
- Aranda, M^a. M. (2007): La producción e intermediación turística en el sector de las agencias de *viajes*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- ASTA (American Society of Travel Agents) (2009): *Un enfoque de la realidad norteamericana*. Disponible en: www.asta.org. Acceso: 2010, 7 de noviembre.
- Ballesteros, E. (2010): *Principios de Economía de la Empresa*. Madrid: Alianza Universidad.
- Bayón, F. M. (2009): *50 casos prácticos de Recursos Humanos y Organización de Empresas*. Madrid: Síntesis.
- Beni, M. C. (1998): *Análise estrutural do turismo*. Sao Paulo: Senac.
- Berger, A. N. y Mester, L. J. (2011): Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions, *Journal of Banking and Finance*, 21, 34-41.
- Biosca, D. (2000): *Párese a pensar en la hostelería y el turismo del siglo XXI. 50 reflexiones*. Barcelona: Detur Publicaciones.

- Bissoli, M^a. A. M. A. (2000): *Estágio em Turismo e Hotelaria*. Sao Paulo: Aleph.
- Black, T. R. (1999): *Doing quantitative research in the Social Sciences*. Londres: Sage.
- Block, P. (1991): *Consultoria o desafio da liberdade: Coragem, confiança, parceria, e implementação de qualidade em todas as decisoes*. Sao Paulo: McGraw Hill.
- Bodart, M. S. C. R. M. (2000): *Seu cliente, a razão de sua existencia*. Sao Paulo: Business Travel.
- Bosch, J. L. y Torrente, D. (1993): *Encuestas telefónicas y por correo*. Madrid: CIS (Colección Cuadernos Metodológicos, nº 9).
- Boyd, H., Westfall, R. y Stasch S. (1997): *Marketing research. Text and cases*. Illinois: Richard Irwin.
- Brown, R. H. (1967): *Society as text*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bryman, A. (1988): *Quantity and quality in social research*. Londres: Routledge.
- Bryman, A. (2006): *Research methods and organisational studies*. Londres: Unwin Hyman.
- Bueno, E. (2008): *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Buhalis, D. (1998): *La empresa turística virtual. Conceptos, prácticas y lecciones, Papers de turisme, nº 23*. Valencia: Generalitat Valenciana.

- Bunge, M. (1990): *La Ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Castells, M. A. (2007): *Sociedade em rede: A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Sao Paulo: Aleph.
- Cea, M^a. A. (2001): *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis (Colección Síntesis Sociología).
- Cereta, L. y Espínola, M. (2009): *La empresa turística en la sociedad actual*. México: Trillas.
- Chias, J. (2007): *El mercado son personas*. Madrid: McGraw-Hill (Serie de Management).
- Cobreros, M. A. G. (2007): *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes*. Madrid: Síntesis.
- Colocero, W. M. (2000): *A Internet poderá significar o fim do Agente de Viagens*. Caderno de turismo. Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Comisión Nacional de la Competencia (2002). Resolución Expdte 514/01, Iberia. Denuncia presentada por UCAVE contra el sistema retributivo de Iberia denominado Valor`98. Disponible en:
<http://www.cncompetencia.es/PDFs/resoluciones/2002/1638.pdf>
 Acceso: 2012, 20 de marzo.
- Converse, J. M. y Presser, S. (1986): *Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire*. Thousand Oaks: Sage.

- Cooper, Chris; et al. (2011). *El turismo: Teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.
- Corbetta, P. (2003 y 2007): *Metodología y técnicas de investigación social*. Aravaca: McGraw-Hill.
- Davara, F. J. (2007): *Estrategias de comunicación en marketing*. Madrid: Dossat 2.000.
- DBK (2009): *Perspectivas del comercio electrónico de viajes a finales del año 2008*. Disponible en: www.dbk.com.es. Acceso: 2011, 14 de noviembre.
- Decreto de 19 de febrero de 1942. Primer reglamento español de agencias de viajes. *Boletín Oficial del Estado*, 9 de marzo, nº 79.
- Decreto 735/1962, de 29 de marzo, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de abril, nº 89.
- Decreto 1524/1973, de 7 de junio, que fue ampliado por la Orden de 9 de agosto de 1974. *Boletín Oficial del Estado*, 7 de junio, nº 169.
- De Bruyn, C. (2002): *Comercializar experiencias para competir con ventaja*. *Editur*, núm.2211 (2 de agosto de 2002). Disponible en: www.editur.com.es
Acceso: 2013, 16 de marzo.
- De Núñez, F. (2001): *Modelos de negocio en Internet*. Madrid: McGraw-Hill.
- De Pablo, R. (2010): *Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

- Del Alcázar, B. (2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995): *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- De la Riva, S (2010): Las agencias emprenden su propio viaje. *Actualidad Económica*, nº 2696, 11-14. Disponible en: www.actualidadeconomica.es. Acceso: 2010, 16 de septiembre.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. (Eds.): *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks. Sage.
- Díaz de Rada, V. (2005): *El trabajo de campo en la encuesta*. Madrid: CIS (Colección Cuadernos Metodológicos, nº 36).
- Duverger, M. (1962): *Métodos de las Ciencias Sociales*. Barcelona. Ariel.
- Egas, M. F. y Estarellas, N. C. (2008): *O agente de viagens na superautopista da informação*. Sao Paulo: Viajeiro Vip.
- Europa Press (2011): *La revolución punto com*. Disponible en: www.europapress.com. Acceso: 2011, 28 de junio.
- EXELTUR (2009): *Indicador Sintético del Turismo Español-ISTE*. Disponible en: www.exeltur.org . Acceso: 2013, 2 de febrero.
- Falco, I. F. (2009): A Internet. Redes de informações para o agente, *Jornal Panrotas*, nº 404 (nov.), 12.
- FAVECC. (2000). *Business travel*, nº 29, 5.

- FEEAV (Federación Española de Agencias de Viajes) (s. f.). Datos estadísticos de las agencias de viajes en los años 2009-2011. Disponible en: www.feeav.es. Acceso: 2012, 15 de noviembre.
- Figuerola, M. P. (2003): *La comercialización turística*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces (Colección de Estudios Turísticos).
- Fowler, F. J. (1995): *Improving survey questions*. Thousand Oaks: Sage.
- French, J. (1997): Global trends in airline alliances. *Travel & Tourism Analyst*, nº 4, 48-62.
- Garrigos, S. F. J y Narangajavana, Y. (2006): *Capacidades directivas y nuevas tecnologías en el sector turístico*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Gerencia de Viajes (2008, 2009 y 2010). *Informes sucesivos del turismo de los años 2008, 2009 y 2010*. Disponible en: www.gerenciadeviajes.ar, Acceso: 2011, 4 de octubre.
- Ghisi, L. (2010): *As chaves do mercado turístico*. Sao Paulo: Business Travel.
- Gordon, I. (2000): *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. Sao Paulo: Futura.
- Horovitz, J. (1991): *La calidad del servicio: A la conquista del cliente*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- HOSTELTUR (2007): *Menos agencias y más concentración*, nº 170, 44-47. Disponible en: www.hosteltur.com. Acceso: 2013, 2 de marzo.

- Huescar, A. (2007): *Nuevo marco conceptual del turismo*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos (IET).
- Hussey, J. y Hussey, R. (1997): *Business research*. Londres: McMillan Business.
- IET (2009): FRONTUR. Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles: Madrid: Instituto de Estudios Turísticos. Disponible en: www.iet.tourspain.es. Acceso: 2013, 2 de marzo.
- Iglesias Tovar, J. R. (2006): *Comercialización de servicios y productos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Ignarra, L. R. (2001): *Fundamentos do turismo*. Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- INE (2010): DIRCE (Directorio Central de Empresas Turísticas). Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: www.ine.es. Acceso: 2013, 2 de marzo.
- King, G., Keohane, R. O. y Verba, S. (1994): *Designing social inquiry*. Princeton: Princeton University Press.
- Kotler, P. (2006): *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. Sao Paulo. Futura.
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (1996): *Marketing for Hospitality e Tourism*. Londres: Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (2008): *Marketing de Serviços*. Sao Paulo: Atlas.

- Lavrakas, P. (1993): *Telephone survey methods: Sampling, selection and survey*. Thousand Oaks: Sage.
- Ledesma, M. (2000): Tendencias: redes a la orden del día, *Gerencia de Viajes*, nº 43 (marzo 2000), 12-16.
- Ley 21/1995, de 6 de julio, de Viajes Combinados, modificada por la Ley 39/2002. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de octubre, nº 259.
- Ley 7/2011, de 27 de octubre, de Turismo de Galicia. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de diciembre, nº 291.
- Ludwig, W. (2011): O investimento em diferencial é essencial, *Panrotas, Suplemento Panrotas n. 4 - Congresso Abav*, 60-63.
- Maciñeiras, M. (2007): *Responsabilidad de las agencias de viajes en España*. Conferencia sobre Turismo de Ocio y Protección al consumidor en el Mediterráneo. Madrid: Centro Europeo del Consumidor en España.
- Mangione, T. W. (1995): *Mail surveys: Improving the quality*. Thousand Oaks: Sage.
- Maxim, P. M. (1999): *Quantitative research methods in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mertens, S. (2003): *How to conduct in-person interviews for surveys*. Thousand Oaks: Sage (Colección The Survey Kit).
- Moustakas, C. (1994): *Phenomenological research methods*. Londres: Sage.

- Muñoz, O. F. (1994): *Reflexiones sobre el Marketing y el Turismo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Mutch, A. (2001): Where do public house managers come from? Some survey evidence, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (2), 86-92.
- Nachmias C. y Nachmias D. (2004): *Research methods in the Social Sciences*. Nueva York: St. Martin's Press.
- NEXOTUR (2007): *Experiencia en tecnologías de información*, nº 112, 36-45. Disponible en www.nexotur.com. Acceso: 2012, 16 de abril.
- NEXOTUR (2009): *Las agencias de viajes minoristas en la sociedad actual*, nº 189, 27-39. Disponible en www.nexotur.com. Acceso: 2012, 16 de abril.
- O'Connor, P. (2008): The future of travel. *Travel & Tourism Analyst*, nº 3, 57-80.
- Oliveira, D. P. R. (2011): *Consultoría Empresarial: Conceitos, metodologia, práticas*. Sao Paulo: Atlas.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2010): *Previsiones del turismo mundial*. Madrid: OMT.
- OMT (2014): *Datos del turismo mundial*. Madrid: OMT
- Olmos, J. P. (2000): *CRM- Customers Relationship Management*. Buenos Aires: Gazeta Mercantil Latino-americana, Caderno Negócios.
- Orden de 14 de julio de 1951 sobre los servicios ofrecidos por las agencias de viajes. *Boletín Oficial del Estado*, 16 de julio, nº 69.

- Orden de 28 de marzo de 1955 sobre los servicios ofrecidos por las agencias de viajes. *Boletín Oficial del Estado*, 7 de abril, n° 74.
- Orden de desarrollo de 26 de febrero de 1963 que regulaba la actividad mayorista. *Boletín Oficial del Estado*, 5 de marzo, n° 81.
- Orden de 12 de abril de 1966 que regulaba la actividad mayorista. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de abril, n° 95.
- Orden de 8 de mayo de 1978. Comisión mixta de vigilancia de las agencias de viajes. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de abril, n° 115.
- Orden 9951 de 14 de abril de 1988. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de abril, n° 120.
- Oum, T., Park, J. H. y Zang, A. (2009): *Globalization and strategic alliances: The case of the airline industry*. Amsterdam: Pergamon.
- Paauwe, J. y Williams, R. (2010): Management development revisited, *Journal of Management Development*, 20 (2), 40-55.
- Pacciardi, L. (2009): *Agencias de viajes: Rumbo al cobro de honorarios por servicios*. Buenos Aires: Gerencia de Viajes.
- Paters, D. (2010): It enables marketing: A framework for value creation in customer relationships, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(4), 200- 213.
- Patton, M. Q. (2006): *Qualitative evaluation and research methods*. Londres: Sage.

- Peris, A. B. (2006): *La empresa y el producto turístico*. Madrid: Civitas.
- Picinini, L. (1999): Internet como aliado dos agentes de viagens, *Jornal Panrotas*, nº 210, 6.
- Pine II, B. J., Peppers, D. y Rogers, M. (1995): Do you want to keep your customers forever?, *Harvard Business Review*, April 1995, 103-114.
- Piñole, I. (2006): *Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. (Colección de Estudios Turísticos).
- Porter, M. E. (2007): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y de la competencia*. Madrid: Síntesis.
- Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo, de competencias turísticas a las comunidades autónomas. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de marzo, nº 76.
- Reglamento de Agencias de Viajes de 14 de abril de 1988. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de abril, nº 97.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, de viajes combinados. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de noviembre, nº 287.
- Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, que regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viaje. *Boletín Oficial del Estado*, 4 de febrero, nº 30.
- Reinares, P. y Calvo, S. (1999): *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Renshaw, M. B. (2011): *The travel agent*. Sunderland, England: Business Education Publishers.

- Rojas, A. V. (2007): Fundamentos del enfoque cuantitativo y cualitativo. En J. Gutiérrez Brito (Coord.), *La investigación social del turismo* (pp. 17-28). Madrid: Thomson.
- Ruschmann, D. (2004): Planificação do turismo, *Revista Turismo em Análise* 3 (1), 111-114.
- SAVIA (2008): *GDS, el sistema nervioso de la industria del viaje*, marzo 2008, nº 84, 44-51. Disponible en: www.savia.com. Acceso: 2011, 25 de mayo.
- Schuman, H. y Presser, S. (1981): *Questions and answers in attitude surveys*. Nueva York: Academic Press.
- Seibert, S. G y Kraimer, M. L. (2001): The five-factor model of personality and career success, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Sheldon, K., Elliot, A., Kim, Y. y Kasser, T. (2008): What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs, *Journal of Personality & Social Psychology*. 80, 28-36.
- Shipman, M. (1988): *The limitations of Social Research*. Nueva York: Longman.
- Solé, L. y Gomis, J. (2009): *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Souza, J. (2000): O incrível vôo da economia, *Jornal Panrotas*, nº 421 (sept. 2000), 13.
- Sudman, S. y Bradburn, N. R. (1982): *Asking questions*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sudman, S., Bradburn, N. M. y Schwarz, N. (1996): *Thinking about answer: The application of cognitive processes to survey methodology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheatsley, P. B. (1983): Questionnaire construction and item writing. En P. H. Rossi, P. H., G. D. Wright y A. B. Anderson, *Handbook of survey research* (pp.473-488). San Diego: Academic Press.
- Stewart, D. y Shamdasani P., (1990): *Focus groups: Theory & Practice*. Londres: Sage. Applied Social Research Methods Series, Volume 20.
- Suárez, L. (2004): *El Marketing de Relaciones como fuente de ventaja competitiva en el sector turístico: Una aplicación a las agencias de viajes minoristas*. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo.
- Tamayo, B. (1989): *Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías*. Madrid: Fundación Cotec.
- Tomelin, C. A. (2001): *Mercado de Agências de Viagens e Turismo*. Sao Paulo: Aleph.
- Trigo, L. G. G. (1991): *Cronologia do turismo no Brasil*. Sao Paulo: CTI/Terra.
- Ugarelli, C. N. (1999): *Las estrategias para mantener sus clientes*. Buenos Aires: Gerencia de Viajes.
- UNAV (Unión Nacional de Agencias de Viajes). *Datos relacionados con las agencias de viajes en el año 2009*. Disponible en: www.unav.es. Acceso: 2013, 16 de abril.

- Valles, M. S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Vavra, T. G. (1992): *Marketing de Relacionamento*. Sao Paulo: Atlas.
- Weiss, R. (2004): *Learning from strangers. The art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press.
- Whyte, W. F. (2004): *Learning from the field: a guide from experience*, Newbury Park: Sage.

ANEXOS

Anexo I: Listado de las agencias de viajes y turismo minoristas de las principales ciudades y áreas metropolitanas de la provincia de A Coruña⁴⁰

Ferrol

<p>1. A casa da maleta</p> <p>Avenida Marqués de Figueroa, nº 46, Fene.</p> <p>Teléfono: +34 881 937 017</p>
<p>2. Cantón Viajes, S.L.</p> <p>Calle Carmen, nº 4, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 350 539</p>
<p>3. Cumio Viaxes</p> <p>Calle Médico Valero, nº 1, Narón.</p> <p>Teléfono: +34 981 388 788</p>
<p>4. Ferrol Viajes, S.L.</p> <p>Calle Hospital, nº 6, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 350 303</p>

⁴⁰ Las agencias de viajes y turismo marcadas con un asterisco estaban cerradas (habían cesado su actividad) en el momento de realizar las entrevistas; las señaladas con dos asteriscos estaban en activo, pero se negaron a colaborar con la entrevista.

<p>5. Halcón Viajes, S.A.</p> <p>Calle Dolores, nº 51, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 351 100</p>
<p>6. O Castelo Tours*</p> <p>Carretera Castilla, nº 398, Narón.</p> <p>Teléfono: +34 981 389 560</p>
<p>7. Viajes Bahía, S.L.</p> <p>Calle Carmen, nº 40, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 350 679</p>
<p>8. Viajes Barceló, S.L.</p> <p>Calle Madalena, nº 114, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 359 820</p>
<p>9. Viajes Lianoa</p> <p>Calle Real, nº 22, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 678 616 873</p>
<p>10. Viajes Pesenti</p> <p>Calle Venezuela, nº 61-63, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 881 932 476</p>
<p>11. Viajes Rapa</p> <p>Calle Gándara, nº 33-35, Dcha., Narón.</p> <p>Teléfono: +34 881 937 546</p>

<p>12. Viajes Río, S.L.</p> <p>Plaza de Armas, s/n, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 354 021</p>
<p>13. Viaxes Agasallo</p> <p>Carretera Castilla, nº 228, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 881 936 872</p>
<p>14. Viaxes Narón, S.L.</p> <p>Centro Comercial Narón, Local 207, Narón.</p> <p>Teléfono: +34 981 397 112</p>
<p>15. Viaxes Terrae</p> <p>Carretera de Castilla, nº 350, Narón.</p> <p>Teléfono: +34 981 389 347</p>
<p>16. Viajes Volaria**</p> <p>Carretera de Castilla, nº 228, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 881 936 872</p>
<p>17. Viajes Andrómeda*</p> <p>Calle Madalena, nº 45, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 881 587 897</p>
<p>18. Viajes Herma Tours</p> <p>Calle Candavas, nº 4, Fene.</p> <p>Teléfono: +34 664 240 087</p>

<p>19. Ethnia Glauka Viaxes*</p> <p>Calle Pardo Bajo, nº 28, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 902 505 092</p>
<p>20. Marvan Travel*</p> <p>Calle Naturista López Seoane, nº 33, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 594 548</p>
<p>21. Vefa Travel Viajes</p> <p>Calle de Fontaiña, nº 45, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 592 015</p>
<p>22. Viajes Ecuador</p> <p>Calle Cabanela, nº 20, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 585 655</p>
<p>23. Mangatours</p> <p>Calle Estrella, nº 54, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 558 899</p>
<p>24. Nautalia Viajes</p> <p>Calle Curros Enríquez, nº 70, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 630 320 912</p>
<p>25. Grupo de Viajes Jelbal*</p> <p>Calle del Cuatro, nº 25, Ferrol.</p> <p>Teléfono: +34 981 568 854</p>

26. Karma Viajes

Calle Souto, nº 63, Ferrol.

Teléfono: +34 981573 091

Santiago de Compostela

1. Arasolis Viaxes

Calle Frei Rosendo Salvado, nº 20, Santiago.

Teléfono: +34 981 939 009

2. Baraka Tour

Calle Urbanización Las Palomas, nº 5, Cacheiras (Teo).

Teléfono: +34 981 800 181

3. Bives Tour Agencia de Viajes

Plaza Doctor Puente Castro, nº 5, Santiago.

Teléfono: +34 981 940 000

4. Camino Travel Center

Calle República de El Salvador, nº 28, Derecha, Santiago.

Teléfono: +34 981 936 080

5. Capa Travel Viaxes, S.L.

Calle Fernando III O Santo, nº11, Santiago.

Teléfono: +34 981 595 851

<p>6. Ciberviaxes, S.A.*</p> <p>Calle General Pardiñas, nº 40, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 553 093</p>
<p>7. Compostravel</p> <p>Calle Rodas, nº 1, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 571 444</p>
<p>8. Cyex Viajes, S.A.</p> <p>Calle Hórreo, nº 19, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 555 723</p>
<p>9. Grupo de Viaxes Jelbal</p> <p>Calle Pardiñeiros, nº 4, Milladoiro (Ames).</p> <p>Teléfono: +34 981 536 410</p>
<p>10. Hispania Link Turismo Cultural y de Aventura</p> <p>Calle Rosalía de Castro, nº 46, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 593 274</p>
<p>11. Karyma Viajes, S.C.</p> <p>Calle La Rosa, nº 8-10, local 1, Santiago.</p> <p>Teléfono:+34 981 941 010</p>
<p>12. Karma Viajes S.A.L.</p> <p>Calle Montero Ríos, nº 48, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 580 196</p>

<p>13. Loevia Viaxes</p> <p>Avenida Figueroa, nº 3, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 568 855</p>
<p>14. Mangatours</p> <p>Plaza Fuenterrabía, nº 1, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 902 996 143</p>
<p>15. Nautalia Viajes</p> <p>Calle O Hórreo, nº 74, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 108 142</p>
<p>16. Unlimited Youth & Student Travel, S.A.*</p> <p>Calle Ramón Cabanillas, nº 14, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 599 930</p>
<p>17. Viajarte, un nuevo concepto de viaje*</p> <p>Calle Rueiro, nº 7, San Xoán de Ortoño-Bertamiráns (Ames).</p> <p>Teléfono: +34 981 229 533</p>
<p>18. Viajes Canoa, S.L.</p> <p>Calle General Pardiñas, nº 7, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 568 600</p>
<p>19. Viajes Corredoira, S.L.</p> <p>Avenida da Mahía, s/n. Edif. San Valentín, Bertamiráns (Ames).</p> <p>Teléfono/Fax: +34 981 884 199</p>

<p>20. Viajes Ecuador, S.A.*</p> <p>Calle Hórreo, nº 19, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 585 854</p>
<p>21. Viajes Escápate con vacaciones y ocio, S.A.</p> <p>Calle Rosalía de Castro, nº 168, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 881 975 232</p>
<p>22. Viajes Galitur, S.L.</p> <p>Calle O Hórreo, nº 19, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 580 408</p>
<p>23. Viajes Lago</p> <p>Avenida da Mahía, nº 79, local 2, Bertamiráns (Ames).</p> <p>Teléfono: +34 661 542 742</p>
<p>24. Viajes Niágara, S.A.</p> <p>Agro do Medio, nº 16, Biduído-O Milladoiro (Ames).</p> <p>Teléfono: +34 881 979 010</p>
<p>25. Viajes Orbis, S.A.</p> <p>Calle Edif.. As Torres, s/n, Cacheiras (Teo).</p> <p>Teléfono: +34 981 585 059</p>
<p>26. Viajes Piña, S.A.</p> <p>Calle Hórreo, nº 21, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 580 251</p>

<p>27. Viajes Sant-Yago, S.A.*</p> <p>Avenida Vilagarcía, nº 7, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 599 256</p>
<p>28. Viajes Tambre, S.L.</p> <p>Calle Gelmírez, nº 21, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 561 785</p>
<p>29. Viajes Trotta, S.A.</p> <p>Calle General Pardiñas, nº 10-16, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 577 577</p>
<p>30. Viajes Turvisan, S.L.</p> <p>Calle General Pardiñas, nº 7, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 902 111 133</p>
<p>31. Viajes Viloría, S.A.</p> <p>Calle Senra, nº 28, Santiago.</p> <p>Teléfono:+34 981 587 911</p>
<p>32. Viajes Zonda, S.L.</p> <p>Calle Montero Ríos, nº 48, entreplanta, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 594 050</p>
<p>33. Viaxes Lalín, S.L.</p> <p>Avenida da Mahía, s/n, Bertamiráns (Ames).</p> <p>Teléfono: +34 881 973 085</p>

<p>34. Viaxes Loyola López Blanco*</p> <p>Calle Da Carreira do Conde, nº 2, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 553 123</p>
<p>35. Televiajes Galicia*</p> <p>Nora de Abaixo, nº 3, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 881 976 441</p>
<p>36. Rhodasol Turimar*</p> <p>Plaza Europa (Área Central), 15-A, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 569 191</p>
<p>37. Viajes Sercon</p> <p>Avenida Rosalía de Castro, nº 1, Ames.</p> <p>Teléfono: +34 981 535 097</p>
<p>38. Iberutas S.A.</p> <p>Plaza Camilo Díaz Baliño, s/n, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 588 922</p>
<p>39. Viajes Uría</p> <p>Calle Hórreo, nº 5, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 578 276</p>
<p>40. Viajes Ibermar</p> <p>Calle París, s/n, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 585 699</p>

<p>41. Ultratur</p> <p>Avenida Figueroa, nº 6, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 587 000</p>
<p>42. Galicia Travel</p> <p>Plaza de Vigo, nº 2, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 531 313</p>
<p>43. Galaico Portuguesa</p> <p>Avenida Rodrigo de Padrón, nº 10, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 565 239</p>
<p>44. Viajes Atlántico**</p> <p>Plaza de Fuenterrabía, nº 3, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 585 899</p>
<p>45. Viajes Atlántico, S.A.</p> <p>Calle Senra, nº 7-9, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 569 041</p>
<p>46. Interaméricas Viajes**</p> <p>Calle General Pardiñas, nº 17, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 563 670</p>
<p>47. Halcón Viajes</p> <p>Vía de Edison, nº 36, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 582 502</p>

<p>48. Viajes Bahía</p> <p>Calle Rosalía de Castro, nº 5, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 592 500</p>
<p>49. Viajes Barceló**</p> <p>Calle Frei Rosendo Salvado, nº 20, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 881 973 086</p>
<p>50. Viajes Rapa</p> <p>Calle San Francisco, nº 24, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 557 189</p>
<p>51. Viajes Andrómeda</p> <p>Calle Fernando III O Santo, nº 32, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 355 530</p>
<p>52. Viajes Herma Tours</p> <p>Rúa dos Basquiños, nº 69, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 594 411</p>
<p>53. Ethnia Glauka Viaxes</p> <p>Calle Xeneral Pardiñas, nº 18, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 531 883</p>
<p>54. Marvan Viajes</p> <p>Calle Hórreo, nº 23, Santiago.</p> <p>Teléfono: +34 981 221 247</p>

55. Vefa Travel Viajes**

Avenida Figueroa, nº 8, Santiago.

Teléfono: +34 981 985 547

A Coruña

1. Airbus Galicia, S.A.

Calle Federico Tapia, nº 14, A Coruña.

Teléfono: +34 981 120 034

2. Ártabro Tours*

Calle San Sebastián, nº 18, A Coruña.

Teléfono +34 881 898 864

3. Costa Este de Turismo S.L.

Avenida General Sanjurjo, nº 101-B, A Coruña.

Teléfono: +34 981 914 940

4. Ethnia Glauka Viaxes S.L.

Calle A Lagoa, nº 8, Cambre.

Teléfono: +34 881 968 385

5. Galaecia Viajes

Ronda de Nelle, nº 124, A Coruña.

Teléfono: +34 881 899 065

<p>6. Lomar Viaxes, S.L.</p> <p>Calle Largo Caballero, nº 9, O Burgo (Culleredo).</p> <p>Teléfono: +34 981 977 305</p>
<p>7. Marvan Arteixo, S.C.</p> <p>Calle Médico Amenedo Casabella, nº 7, Arteixo.</p> <p>Teléfono: +34 981 160 202</p>
<p>8. Outlet Viajes Coruña 1*</p> <p>Avenida Finisterre, nº 46, B, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 142 609</p>
<p>9. Línea Tours</p> <p>Calle Francisco Comesaña, nº 2, Oleiros.</p> <p>Teléfono: +34 881 992 196</p>
<p>10. Primera Agencia de Viajes*</p> <p>Avenida Los Mallos nº 69, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 881 898 127</p>
<p>11. Sada Tours</p> <p>Calle Oza dos Ríos, nº 4-6-8, Sada.</p> <p>Teléfono +34 981 622 283</p>
<p>12. Sikae Viaxes*</p> <p>Calle Alcalde Puga y Parga, nº 2, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 881 926 199</p>

<p>13. Tour Oasis*</p> <p>Calle Barcelona, nº 20, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 262 145</p>
<p>14. Vefa Travel Viajes y Turismo</p> <p>Paseo Fernando II, local 1, O Burgo (Culleredo).</p> <p>Teléfono: +34 981 654 494</p>
<p>15. Viajes A&M Tours*</p> <p>Avenida Finisterre, nº 270, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 607 660 445</p>
<p>16. Viajes Áncora**</p> <p>Calle Emilia Pardo Bazán, nº 1, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 120 313</p>
<p>17. Viajes Andrómeda, S.A.*</p> <p>Calle Ferrol, nº 1, 5ª planta, local 2, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 126 840</p>
<p>18. Viajes Aviatours</p> <p>Calle Andrés Pan Vieiro, nº 2, 2-E, O Burgo (Culleredo).</p> <p>Teléfono: +34 981 654 833</p>
<p>19. Viajes Barral, S.L.**</p> <p>Calle Cuesta de la Palloza, nº 5, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 134 476</p>

<p>20. Viajes Coruña*</p> <p>Nueva Travesía Buenavista, nº 1, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 881 924 944</p>
<p>21. Viajes El Temple</p> <p>Calle Profesor Monasterio, 3C, O Temple (Cambre).</p> <p>Teléfono: +34 881 993 151</p>
<p>22. Viajes Embajador S.L.</p> <p>Plaza de Ourense, nº 2, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 210 480</p>
<p>23. Viajes Herma Tours, S.L.</p> <p>Calle Mercado, nº 12, A Coruña.</p> <p>Teléfono:+ 34 881 923 375</p>
<p>24. Viajes Landa</p> <p>Avenida Gran Canaria, nº 14 B, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 160 240</p>
<p>25. Viajes Los Puentes</p> <p>Ronda de Nelle nº 134, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 162 000</p>
<p>26. Viajes Matogrande</p> <p>Calle Martínez Barbeito, nº 6, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 902 400</p>

<p>27. Viajes Oróns*</p> <p>Calle Nuestra Señora de la Luz, nº 2, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 237 583</p>
<p>28. Viajes Orzán, S.A.</p> <p>Avenida Primo de Rivera, nº 3, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 169 191</p>
<p>29. Viajes Raí, S.L.</p> <p>Calle San Andrés, nº 144, A Coruña</p> <p>Teléfono: +34 981229963</p>
<p>30. Viajes Ría del Burgo</p> <p>Calle Luís Seoane, nº 2, O Temple (Cambre).</p> <p>Teléfono: +34 881 992 165</p>
<p>31. Viajes Rías Altas, S.L.</p> <p>Calle Betanzos, nº 2, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 220 424</p>
<p>32. Viajes Riazor, S.L.*</p> <p>Calle Federico Tapia, nº 46, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 120 472</p>
<p>33. Viajes Trividi, S.L.</p> <p>Avenida Juan Flórez, nº 40, bajo, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 255 827</p>

<p>34. Viajes Voar, S.L.*</p> <p>Avenida República Argentina, nº 24, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 620 283</p>
<p>35. Viajes Wanderer, S.A.</p> <p>Calle Concepción Arenal, nº 17, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 131 585</p>
<p>36. Viaxes Alumar</p> <p>Calle Víctor Velasco, nº 31, Carral.</p> <p>Teléfono: +34 881 104 804</p>
<p>37. Viaxes Arume</p> <p>Calle Comercial Hércules, nº 1, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 881 898 871</p>
<p>38. Viaxes Beira, S.L.*</p> <p>Calle Federico Tapia, nº 63, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 120 660</p>
<p>39. Galisol Viajes</p> <p>Ronda Outeiro, nº 160, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 154 411</p>
<p>40. Vioca Viajes</p> <p>Calle Juan Canalejo, nº 71, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 206 111</p>

<p>41. Viajes Cruceiro</p> <p>Calle Menéndez Pelayo, nº 12, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 121 313</p>
<p>42. Viajes Cuzco</p> <p>Avenida Calvo Sotelo, nº 11, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 928 339</p>
<p>43. Viajes Terminal Cuatro</p> <p>Ronda Outeiro, nº 33, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 908 581</p>
<p>44. Viajes Estivaltour</p> <p>Avenida Joaquín Planells Riera, nº 7, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 151 010</p>
<p>45. Halcón Viajes</p> <p>Calle Alcalde Lens, nº 31, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 141 700</p>
<p>46. Viajes Bahía</p> <p>Calle Concepción Arenal, nº 15, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 133 005</p>
<p>47. Viajes Barceló</p> <p>Avenida Linares Rivas, nº 16, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 120 050</p>

<p>48. Viajes Rapa</p> <p>Calle Barcelona, nº 49, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 145 813</p>
<p>49. Viajes Ecuador</p> <p>Plaza de la Gaitera, nº 6, local 10, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 134 804</p>
<p>50. Mangatours</p> <p>Calle La Franja, nº 17-Entlo, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 881 872 473</p>
<p>51. Nautalia Viajes</p> <p>Calle Juan Flórez, nº 53, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 068 120</p>
<p>52. Grupo de Viajes Jelbal</p> <p>Calle San Nicolás, nº 4, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 218 819</p>
<p>53. Karma Viajes</p> <p>Avenida Pedro Barrié de la Maza, nº 35, A Coruña.</p> <p>Teléfono: +34 981 255 240</p>

Anexo II: Cuestionario de la encuesta a las agencias de viajes

PRESENTACIÓN

Buenos días / Buenas tardes.

Mi nombre es Luciana Melo.

Como le comenté en la conversación telefónica que mantuve con Ud. hace unos días, estoy realizando una tesis doctoral dentro de la titulación de Turismo en la Universidad de A Coruña.

Dicha tesis doctoral pretende estudiar en qué medida una serie de fenómenos, que han venido afectando con carácter global a las agencias de viajes en los últimos años, han tenido un mayor o menor impacto sobre las agencias de las principales ciudades y áreas metropolitanas de la provincia de A Coruña.

Para analizar esta cuestión, he diseñado una encuesta que estoy realizando a profesionales de agencias de viajes, como es su caso, para poder conocer, de primera mano, sus opiniones al respecto. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMA**, y serán utilizadas con los fines estrictamente académicos que se acaban de señalar.

Le estaría muy agradecida si me pudiese dedicar unos momentos de su tiempo a completar la encuesta, que tiene una duración estimada de 45 minutos.

Nº de cuestionario: _____

Nombre de la agencia de viajes: _____

Localidad: _____

Fecha y hora de la entrevista: _____

Duración de la entrevista: _____

Observaciones (en su caso): _____

SECCIÓN 1ª: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA UNIDAD DE
ANÁLISIS (AGENCIA)

1. ¿Cuántas personas trabajan en esta agencia, incluyéndose Ud.?

Una.....	1
Dos.....	2
Tres.....	3
Cuatro.....	4
Cinco o más.....	5
Nc.....	9

2. ¿Cuántos años lleva en actividad esta agencia, desde su fundación?

Menos de 5.....	1
Entre 6 y 9.....	2
Entre 10 y 14.....	3
Quince o más.....	4
Ns/Nc.....	9

3. ¿Pertenece este establecimiento a alguna asociación de agencias de viajes?

Sí.....	1
No.....	2
Ns/Nc.....	9

4. ¿Pertenece este establecimiento a alguna cadena/franquicia de agencias de viajes?

Sí.....	1
No.....	2

5. ¿La agencia de viajes cuenta con algún modelo de certificación de la calidad?

Sí.....	1
No, sin previsión de implantar uno.....	2
No, con previsión de implantar uno.....	3

6. ¿Me podría decir cuál es el nivel de implantación de las nuevas tecnologías en su agencia de viajes?

	Ya lo está utilizando	Está en proyecto	No está previsto
Programa EDI	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
FTP (transferencia de archivos)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
ERP-CRM (SAP) para la gestión empresarial y relación con los clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Internet (contratación, comercio electrónico)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Internet (otros usos)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Intranet	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Correo electrónico	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Ordenadores y periféricos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Teléfono móvil	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Fax	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

SECCIÓN 2ª: SITUACIÓN Y PUNTOS DE VISTA DE LA UNIDAD
 INFORMANTE (PERSONA ENTREVISTADA) ANTE LOS
 NUEVOS RETOS PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES.

7. ¿Utiliza habitualmente Internet para realizar sus actividades profesionales en la
 agencia?

Sí.....	1	➔	Ir a P.7A)
No.....	2	➔	Ir a P.8

A) (Sólo para quienes contestaron afirmativamente a la cuestión anterior)

¿Me podría decir con qué grado de frecuencia utiliza Internet para realizar las
 siguientes tareas?

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	No sabe
Buscar información	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Realizar operaciones bancarias	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Realizar gestiones con la Administración (impuestos, Seguridad Social, etc.)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Relacionarse con sus clientes (vender)	1 <input type="checkbox"/> Véase P.7.B)	2 <input type="checkbox"/> Véase P.7.B)	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Relacionarse con sus proveedores (comprar)	1 <input type="checkbox"/> Véase P.7.B)	2 <input type="checkbox"/> Véase P.7.B)	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Hacer marketing electrónico	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Buscar y/o seleccionar personal	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Realizar formación (<i>e-learning</i>)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

B) (Sólo para los entrevistados que contestaron el grado de frecuencia “mucho” o “bastante” a que compraban y/o vendían por Internet)

¿Me podría señalar cuál es el grado de relevancia que posee cada uno de los siguientes aspectos, de cara al uso de Internet en su actividad profesional?

	Muy relevante	Bastante relevante	Poco relevante	Nada relevante	No sabe
Mejora de la imagen de la empresa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Reducción de los costes del negocio	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Mejora de la calidad de los servicios	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Captación de nuevos clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Lanzamiento de nuevos productos/servicios	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Mantenerse a la altura de los competidores	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

8. ¿Las *webs* especializadas en la compra de servicios turísticos son, para Ud., una amenaza o una oportunidad para reposicionarse en el mercado?

Una amenaza.....	1
Una oportunidad.....	2
Ns/Nc.....	9

9. Pensando en las actividades que Ud. desarrolla, ¿diría que los recursos tecnológicos disponibles en su agencia de viajes son suficientes para la realización de sus labores diarias?

Son suficientes para mi trabajo.....	1
No son suficientes para mi trabajo.....	2
Ns/Nc.....	9

10. ¿Existe interés por parte de la empresa en cualificar a sus trabajadores para el uso de TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), es decir, la empresa propicia cursos, seminarios, etc. para capacitar a los empleados o reciclarlos?

Mucho.....	1
Bastante.....	2
Poco.....	3
Nada.....	4
Ns/Nc.....	9

11. ¿Cree Ud. que las federaciones, asociaciones y uniones vinculadas a las agencias de viajes minoristas son efectivas a la hora de defender los intereses de este sector?

Sí, mucho.....	1
Sí, bastante.....	2
Sí, poco.....	3
No, nada.....	4
Ns/Nc.....	9

12. ¿Ud. cree que en el caso particular de Galicia la cesión de competencias a esta Comunidad Autónoma para regular las agencias de viajes es efectiva en cuanto a favorecer el desarrollo equilibrado de su actividad sin perjudicar su expansión?

Sí, mucho.....	1
Sí, bastante.....	2
Sí, poco.....	3
No, nada.....	4
Ns/Nc.....	9

13. La función asesora de las agencias de viajes se ejerce de momento gratuitamente en España, a pesar de que en otros países se remunera e incluso se cobra por la información escrita o en folletos que se entregan complementariamente a los clientes. ¿Esta Ud. de acuerdo con la aplicación de *fees* a los servicios?

De acuerdo	1	➔	Ir a P.14
En desacuerdo	2	➔	Ir a P.13.A)
Ns/Nc	9	➔	Ir a P.14

A) (Sólo para quienes contestaron “En desacuerdo” a la cuestión anterior)

¿Cree que la aplicación de los *fees* va suponer una reducción del número de clientes?

Sí.....	1
No.....	2
Ns/Nc.....	9

14. Entre las tendencias del mercado actual que afectan a las agencias de viajes minoristas podemos apuntar la desintermediación de los servicios, la reintermediación, la fusión entre empresas, el protagonismo de las redes de agencias y agencias virtuales... Para Ud., ante esos retos ¿cuál el grado de relevancia que posee cada una de las siguientes medidas para mantenerse competitivo actualmente?

	Muy relevante	Bastante relevante	Poco relevante	Nada relevante	Ns/Nc
Ofrecer un mejor servicio a los clientes (programas de fidelización, atención personalizada, conocimiento del cliente-CRM)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Dotarse de personal cualificado y formado	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Introducirse en la nueva economía (Internet)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Apostar por el mercado nacional	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Invertir más en nuevas tecnologías	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Desarrollar sistemas de certificación de calidad	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Ser más competitivo en el mercado extranjero (internacionalización en mercados emergentes...)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

15. En términos generales, ¿cuál es su grado de satisfacción con su desarrollo profesional?

Muy satisfecho.....	1
Bastante satisfecho.....	2
Poco satisfecho.....	3
Nada satisfecho.....	4
Nc.....	9

16. Dadas las circunstancias actuales, ¿Ud. cree que el trabajo del agente de viajes está infravalorado?

Sí, mucho.....	1
Sí, bastante.....	2
Sí, poco.....	3
No, nada.....	4
Ns/Nc.....	9

17. Respecto a las condiciones que debe reunir un buen profesional agente de viajes frente a las nuevas tendencias de su sector ¿qué grado de relevancia poseen para Ud. estos aspectos?

	Muy relevante	Bastante relevante	Poco relevante	Nada relevante	Ns/Nc
Conocimientos técnicos/Formación profesional/Especialización	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Habilidades/aptitudes (capacidad de solucionar problemas y satisfacer necesidades de los clientes, poder de persuasión, capacidad de improvisación, autocontrol...)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
Actitudes (transmisión de confianza al cliente, amabilidad, espíritu de servicio...)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

SECCIÓN 3ª: CARACTERÍSTICAS SOCIOLABORALES DE LA UNIDAD
INFORMANTE (PERSONA ENTREVISTADA)

18. Sexo del entrevistado:

Hombre.....	1
Mujer.....	2

19. Edad:

Hasta 29 años.....	1
Entre 30 y 39 años.....	2
Entre 40 y 49 años.....	3
50 o más años.....	4
Nc.....	9

20. Estudios

Primaria.....	1
Bachillerato.....	2
Formación Profesional.....	3
Titulación Universitaria, carreras distintas a la de Turismo....	4
Titulación Universitaria en Turismo.....	5
Nc.....	9

21. Categoría laboral

Agente de viajes.....	1
Titular de la empresa/gerente.....	2
Jefe de oficina/encargado.....	3

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

