

Albert Gómez Borràs

LES AGÈNCIES DE VIATGE TRADICIONALS, UN SECTOR CONDEMNAT A REINVENTAR-SE.

TREBALL DE FI DE GRAU

dirigit pel Dr. Juan Antonio Duro Moreno

Grau de Turisme



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Vila-seca

2016



Índex

1. Presentació	2
2. Evolució històrica de les agències de viatges.....	4
2.1. Els primers passos de les agències de viatges.	4
2.2. Viatges Marsans: La primera agència de viatges a l'Estat Espanyol.	5
3. La evolució dels sectors més importants del Sector Turístic.....	8
4. Evolució econòmica de les agències de viatges.	12
4.1. Estructura de les Agències de viatges a la darrera dècada.	12
4.2. L'evolució de les AAVV a l'Estat Espanyol l'any 2012.....	13
4.2.1. Estructura de les agències de viatges per CCAA l'any 2012.	14
4.3. El sector de les agències de viatges l'any 2013.	16
4.4. Les agències de viatges més importants en termes de facturació.....	17
5. Caracterització de les agències de viatges.....	19
5.1. L'agència de viatge com a unitat empresarial.....	19
5.2. Tipus d'agències de viatges.....	20
5.3. Requisits per a constituir una agència de viatges.	22
5.4. Funcions de les agències de viatges.....	22
6. Anàlisi estratègic de les agències de viatges.	25
6.1. Organització de la cadena de valor en la distribució turística.	25
6.2. Anàlisi DAFO de les Agències de Viatges.....	27
7. Anàlisi de les entrevistes.	30
8. Conclusions.	34
9. Perspectives de futur de les agències de viatges.	36
10. Referències	38
11. Annexes	40



1. Presentació

El turisme és un dels sectors més dinàmics i transcendents de la economia mundial. Tal com senyala la Organització Mundial de Turisme; el turisme és una de les activitats econòmiques amb uns nivells de rellevància i de creixements majors a nivell internacional.

D'altra banda, la OMT assenyala al seu comunicat de premsa del 18 de Gener de 2016 que Espanya va rebre l'any 2015, 1184 milions de turistes, una xifra un 4,4% superior a la de l'any anterior. A més, segons "Inteltur" en el seu informe de la balança de pagaments de l'any 2015, la contribució del turisme a la balança de pagaments del país va ascendir a 4968 milions d'euros, el que ha suposat un creixement de 2 punts respecte l'any anterior.

El sector de les agències de viatges tradicionals, en contraposició al sector turístic, ha mostrat una davallada tant en la quantitat d'agències de viatges físiques com en el volum de negoci. Aquest fet s'ha degut, principalment, a la competència agressiva generada per les agències de viatges virtuals, que han reduït la quantitat d'intermediaris en el sector i, per tant, han reduït considerablement el cost dels seus productes.

Així doncs, de la capacitat de les AAVV tradicionals de crear valor afegit, així com la optimització de les noves tecnologies per part de les empreses, dependrà, en gran part, la capacitat del sector de teixir un entramat potent i estable.

Aquest projecte es proposa realitzar un anàlisi exhaustiu sobre el sector, per tal de diagnosticar solucions que permetin augmentar el volum de negoci del sector, així com frenar la davallada en la quantitat d'agències de viatges físiques. Per tal de trobar les solucions, es posa de manifest la evolució que ha tingut aquest sector; contextualitzant la situació econòmica i estructural que ha patit el sector en els darrers anys, així com possibles solucions als problemes estructurals que poden tenir actualment les agències de viatges tradicionals. L'objectiu principal d'aquest projecte és, doncs, aportar solucions al sector per tal de garantir la subsistència de les agències de viatges tradicionals i, per tant, és busca evitar la desacceleració en la quantitat d'agències de viatges de l'Estat Espanyol.

A la primera part del projecte i per tal de cercar les solucions a les qüestions formulades, s'analitzen els inicis de les agències de viatges. A continuació s'estudia la evolució econòmica i estructural del sector, contextualitzant la evolució que ha patit el sector en els darrers anys.

Per tal de comprendre el sector de les agències de viatges es realitza una caracterització del sector per tal de conèixer els tipus d'agències que existeixen, els requisits legals per a constituir una agència de viatges i les funcions principals de les agències de viatges.



A més, es realitza un anàlisis estratègic del sector de les agències de viatges, juntament amb un anàlisis DAFO per tal de diagnosticar les debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats.

Per tal de donar resposta a les qüestions plantejades en aquest projecte, es realitzen diverses entrevistes a agències de viatges tradicionals, que detallen els problemes actuals del sector i ofereixen diverses solucions per tal de garantir la estabilitat i subsistència del sector.



2. Evolució històrica de les agències de viatges.

2.1. Els primers passos de les agències de viatges.

Els creadors de les agències de viatges no van ser altres que Thomas Cook i Henry Wells, els quals van iniciar les seves activitats l'any 1841. Thomas Cook va ser el primer agent de viatges professional reconegut dedicat a temps complert a aquesta activitat. De fet, el seu primer gran negoci va ser transportar 540 persones en un viatge d'anada i tornada entre les ciutats de Leicester i Loughborough per a assistir a un congrés d'alcohòlics. D'entrada, va realitzar aquest viatge sense ànim de lucre però de seguida es va donar compte de l'enorme potencial que tenia aquest negoci i va decidir explotar-lo. Així doncs, l'any 1845, Thomas Cook es va dedicar al negoci a temps complert organitzant excursions.

La seva principal preocupació era organitzar Tours a mida del client; el que en l'actualitat es coneix com a circuit; aportant el que els clients necessitaven a cada moment. Per tal de que no només les persones amb més poder adquisitiu poguessin viatjar, va negociar preus amb les companyies ferroviàries. El primer viatge que va organitzar va ser una excursió des de Leicester (el comptat on ell residia) fins al Port de Liverpool i a Gales. Degut a aquest primer viatge, es van preparar al comptat on Thomas Cook residia les primeres guies de viatges, és a dir, un itinerari de viatge descriptiu per als clients.

L'any 1846 es va realitzar el primer "tour" de 350 persones a través d'Escòcia amb guies de viatges. Per primera vegada l'any 1850, Thomas Bennet va crear el Individual Inclusive Tour, conegut com IIT. Aquests paquets tenien la característica principal que englobaven diversos serveis (des de el transport fins l'allotjament). Thomas Cook ho adopta i en un sol mes ven més de 500 viatges amb la companyia ferroviària "*Great Eastern Railway*". La comissió que s'enduia Thomas Cook era del 30% sobre el total del preu del tren.

L'any 1851 amb motiu de la primera exposició mundial realitzada a Londres; aproximadament 165000 persones van utilitzar els serveis IIT que oferia Thomas Cook.

L'any 1855, en vista de l'èxit dels seus viatges, Thomas Cook va ampliar el seu negoci oferint viatges a Holanda, Bèlgica, Alemanya i França. No va ser fins l'any 1863 quan va organitzar el primer viatge a Suïssa. Aquest fet va ser important, ja que gràcies a aquest viatge, Suïssa va desenvolupar la seva pròpia indústria hostalera i de transports.

L'any 1867 va crear el primer "cupó" d'hotel i l'any 1874, Thomas Cook va crear la circular note; una circular acceptada a hotels, bancs, restaurants i botigues. La "*circular note*" era acceptada com a moneda per a hotels, bancs, restaurants i botigues.



L'any 1872 Thomas Cook va realitzar la primera volta al món en un viatge turístic amb un grup de 9 persones. Van trigar 222 dies en realitzar-lo. Si bé, Thomas Cook va ser el pioner en aquest món, l'any 1884 Henry Wells es va convertir en el primer competidor seriós en el negoci de la organització de Tours, especialment entre els anys 1860 i 1880.

Cap a l'any 1878 es va fundar la primera agència de viatges Italiana. Sobre aquell any es calculava que ja hi havien al món més de 250 agències de viatges.

Thomas Cook va morir l'any 1892 i la seva empresa va ser heretada per el seu fill. Cap a l'any 1898, aquesta empresa ja comptava amb 85 agències a tot el món.

L'any 1931 es va produir la fusió de les empreses "*Wagons-Lits*" y "*Cook & Sons*", formant la empresa "*Wagon-Lits*" viatges. Aquesta empresa compta en l'actualitat amb 1600 agències en més de 100 països a tot el món.

Cap a l'any 1999 "*Carlson Wagon Lit travel*" es va integrar amb Thomas Cook, convertint-se en un dels líders en matèria de viatges del món.

Les agències majoristes no van aparèixer als Estats Units fins l'any 1928. La major contribució al turisme, però, es va produir l'any 1950 amb la entrada al negoci turístic de una sèrie d'empreses que si bé no pertanyien a la activitat turística, tenien una gran experiència en altres camps de negocis i dominaven les tècniques de màrqueting. El sector distributiu de la indústria turística va emprendre una mutació considerable, provocada, sobretot, per una tendència cap a una major integració dins la indústria turística. A partir d'aquest moment, es van començar a introduir les tècniques de màrqueting en aquesta indústria, tècniques que com s'ha demostrat, són fonamentals per al desenvolupament de la indústria turística i que s'han anat ampliant i millorant any rere any.

2.2. Viatges Marsans: La primera agència de viatges a l'Estat Espanyol.

Pel que fa a l'estat Espanyol, la primera agència que va obtenir llicència per a operar com a agència de viatges va ser Viatges Marsans l'any 1910. Aquesta empresa va ser creada per Jose Marsans Rof i família tot i que inicialment era un altre el negoci al qual es dedicaven. El seu negoci previ era un banc. Fins aquell moment, el turisme havia passat desapercebut per als empresaris Espanyols però la obertura aquell mateix any del hotel Ritz a Madrid i el creixent flux de viatgers a Europa va portar a la família Marsans a apostar per aquest tipus de negoci; dedicant-se principalment al turisme receptiu.



L'any 1912 Viatges Marsans van introduir un nou sistema de pagament; ja establert anys enrere per Thomas Cook; els xecs de viatge. Aquests xecs eren expedits per la banca Marsansrof, el negoci previ de la família Marsans i es podien utilitzar inclús per pagar fora d'Espanya. Per tal de facilitar les coses, els xecs incloïen una taula d'equivalència per evitar tarifes desproporcionades. Aquests xecs eren personals i intransferibles i només els podia utilitzar el portador.

Marsanrof es va iniciar en la organització de viatges fora d'Espanya l'any 1913; realitzant sortides a París i a Suïssa. L'empresa, però, va tenir greus complicacions històriques que van impedir el desenvolupament de la activitat de manera òptima. La Primera Guerra Mundial va ser el primer gran impediment per a l'empresa. Per aquest motiu, Marsanrof es va centrar en realitzar viatges dintre l'Estat Espanyol.

Finalment i veient que el negoci dels viatges era rendible, l'any 1928 l'agència es va deslligar definitivament del negoci de la banca. El primer president de l'agència va ser Francisco de Asís Ripoll Fortuño. L'agència va organitzar el primer Congrés Europeu de la Federació Internacional d'Agències de viatges l'any 1928 i va augmentar la seva presència al mercat gràcies a l'exposició Internacional de Barcelona i a la de Sevilla l'any 1929. Aquesta repercussió internacional va permetre a l'empresa créixer i millorar els seus serveis. L'agència va aconseguir que American Express tingués presència a Espanya i aquest fet va permetre l'arribada de turistes amb un gran poder econòmic procedents dels Estats Units.

El següent problema històric que va tenir l'agència de viatges va ser l'any 1936, quan va començar la Guerra Civil. En aquell moment l'agència tenia 8 oficines i 11 delegacions. Com a conseqüència de la Guerra Civil, la majoria d'oficines i delegacions van tancar les seves portes. La companyia va aguantar com va poder la guerra i un cop acabada va haver de començar de 0 altre cop ja que havien perdut tot el personal, els fons i el més important, els clients. Paral·lelament, Banco Hispano Colonial va absorbir la banca Marsans i va entrar a formar part del capital de la agència de viatges.

Als anys 40, i com a conseqüència de la Segona Guerra Mundial, va començar a ser abundant la presència de dones, ocupant llocs que anteriorment havien estat ocupats per els homes. La Segona Guerra Mundial va obligar a l'agència a buscar altres segments de mercat i a especialitzar-se en un tipus concret de clients. Va decidir centrar els seus esforços en la organització de viatges nupcials.

No va ser fins l'any 1942 quan l'Estat Espanyol va regularitzar les agències de viatges. Marsans va ser considerada l'agència número 1. L'any 1948, l'agència va ser inclosa al Sistema



d'Associacions Aèries Internacional (IATA), el qual va permetre l'empresa vendre bitllets de qualsevol companyia aèria associada.

No va ser fins l'any 1953 quan l'agència es va separar definitivament de la Banca, retornant a mans de la família fundadora després que el nét del fundador; Enrique Marsans i Comas, adquirís l'empresa familiar. A finals d'aquesta dècada l'agència va començar a organitzar creuers.

El boom del turisme va animar Marsans a obrir-se camí a l'Amèrica del Sud i implantar allí oficines amb l'objectiu de canalitzar l'arribada de turistes al país Espanyol.

L'any 1964 l'empresa va passar a pertànyer a les arques públiques; concretament al Institut Nacional d'Indústria (INI). La compra de l'agència per part de l'Estat va completar el procés d'adquisició de diverses empreses privades. Els objectius de l'Estat amb aquesta empresa eren l'aprofitament del turisme de negocis que arribaven a l'Estat Espanyol i la expansió internacional, que va comportar l'obertura d'oficines a Mèxic (1966), EEUU (1968), Brasil, Veneçuela o Argentina entre d'altres.

L'agència va mostrar una línia clarament ascendent fins que van aparèixer els primers problemes financers de l'empresa. Amb la consolidació d'aquests problemes financers, i veient que l'empresa no tenia massa solució, l'estat es va despendre de l'empresa i va ser venuda a Gerardo Diaz Ferran i Gonzalo Pascual. Juntament amb aquesta empresa, els dos propietaris van crear la companyia aèria Spanair l'any 1986 i la cadena hotelera Hotetur l'any 1991. També va destacar la compra l'any 1994 de la majorista "*Club de Vacaciones*". A partir d'aquest moment, els problemes econòmics de Marsans no van deixar de créixer fins que, inevitablement, l'empresa va entrar en concurs de creditors l'any 2010.

Els seus últims anys negres, però, no poden emmascarar que l'empresa Marsans va ser la primera agència de viatges de l'Estat Espanyol, i per tant, un dels motors de creixement de la economia Espanyola.



3. La evolució dels sectors més importants del Sector Turístic.

El sector serveis és un dels motors econòmics de la economia Espanyola. Aquest sector ha mostrat en la última dècada una importància cada vegada més gran en la economia del país. El sector serveis es pot analitzar des de diferents punts de vista, com ara des de la facturació del sector, la productivitat del sector, l'àmbit geogràfic de les ventes o la mida de les empreses del sector. Aquests paràmetres poden aportar diferents punts de vista per tal de comprendre la importància i la evolució del sector. En aquest punt, s'analitza més concretament la evolució que han tingut els sectors més importants de la indústria del turisme, és a dir, les AAVV, els Serveis d'allotjament i l'hostaleria.

La evolució del Sector ha estat clarament ascendent en termes de facturació a la darrera dècada. Aquest augment s'ha vist frenat en els darrers anys. Segons l' Institut Nacional d'Estadística en la seva nota de premsa del 16 de Juny del 2015 sobre l'enquesta anual del sector serveis realitzada a diferents empreses d'aquest sector, la quantitat de diners generada va ser de 402.523 milions d'euros; 4 punts inferior que l'any anterior. Entre els sectors més productius, destaquen les Telecomunicacions mentre que els sectors menys productius van ser les tintoreries i les perruqueries.

Pel que fa a l'exportació del sector serveis fora d'Espanya, aquesta xifra va augmentar un 13,3%; un augment lleugerament superior al registrat a la mateixa data de l'any anterior (12,9%). Així doncs, el sector mostra una petita recessió en el mercat intern però un creixement important en el mercat de les exportacions.

Aquests resultats, però, varien segons el sector al que es fa referència. El sector Hostaleria va tenir una reducció respecte l'any anterior de 2 punts. Tot i aquestes xifres, el sector amb més contribució al total de la facturació de l'any 2013 van ser els restaurants amb una contribució de gairebé 10 punts respecte el total. Aquest sector també destaca en el personal ocupat, ja que la restauració va suposar el 18.2% del total d' ocupats del sector serveis. Així doncs, el sector hostaleria es mostra en les primeres posicions en termes de facturació i personal ocupat. És, doncs, un dels sectors més importants del sector serveis que engloba molts sectors diferents.

Si s'analitza aquests sectors en termes de facturació, es pot concloure que el sector de la restauració va facturar 3,5 punts menys respecte l'any anterior; una xifra lleugerament inferior a la mitjana del sector. D'altra banda, les agències de viatges van suposar una reducció de 6,7 punts respecte l'any anterior; una quantitat quasi 3 punts més elevada que la mitjana total del sector. Aquest fet és deu, principalment, a la progressiva desintermediació que està afectant cada vegada més el sector de les agències de viatges.



Un cop analitzat el sector serveis en termes absoluts, és fonamental analitzar també el mateix en termes de productivitat. La productivitat ve definida a l'INE com el valor afegit per persona ocupada, és a dir, la quantitat de diners que cada persona es capaç de generar respecte el cost que té la activitat que realitza.

En aquest sentit, la mitjana del sector en termes de productivitat va ser de 35363 milions d'euros. Aquesta xifra és lleugerament inferior a la generada l'any anterior.

Pel que fa a les agències de viatges, la productivitat d'aquest sector va ser de 36137 milions; xifra lleugerament superior a la mitjana generada per el total del sector. D'altra banda, la productivitat generada per els allotjaments turístics aquest mateix any va ser de 35408 milions; xifra lleugerament superior a la mitjana generada per el sector. Així doncs, es pot concloure que el sector de les agències de viatges va ser més productiu que el sector dels allotjaments turístics; ja que la mitjana dels allotjaments turístics va estar per sota de la mitjana generada per el sector.

Tal com menciona l' Institut Nacional d'Estadística en el seu informe sobre el sector serveis de l'any 2013, si s'analitza la situació geogràfica on es van realitzar les ventes totals del sector, es pot concloure que el 86.7% del total de les ventes es van generar a l'Estat Espanyol, mentre que el 13,3% restant es va generar a la Unió Europea i a la resta del món. Aquesta xifra va ser 0,4 punts superior a la de l'any anterior. Les agències de viatge van veure reduïda la seva activitat fora de l'Estat Espanyol en 1,1 punts respecte l'any anterior. Tot i aquesta reducció, les AAVV segueixen sent un dels sectors que mes ventes realitzen fora de l'Estat Espanyol. D'altra banda, els serveis d'allotjament únicament van veure reduïda la seva activitat en 0,6 punts respecte l'any 2012.

Un cop analitzat el sector en termes de facturació i productivitat, es fonamental analitzar també la importància geogràfica de cada sector. Així doncs, l'hostaleria és la activitat més important a les illes, agrupant al voltant del 20% del total de l'activitat econòmica del territori. D'altra banda, l'hostaleria és la segona activitat més important en comunitats com Andalusia, Aragó, Astúries, Cantàbric, Castella Lleó, Castella la Manxa, en la Comunitat Valenciana, Extremadura, Galícia així com a la regió de Múrcia. Analitzant detalladament aquest paràmetre es pot concloure que l'hostaleria és un dels sectors més importants en termes de volum de negoci a l'Estat Espanyol, ocupant la primera o la segona posició en gran part de les CCAA.

Per últim, s'analitza l'evolució en termes econòmics del sector de l'hostaleria així com del sector de les agències de viatges.



L'any 2013 i segons l'INE, 9 de cada 10 euros generats per el sector de l'hostaleria corresponien a sectors d'allotjament i de restauració. La facturació d'aquesta activitat va ser 1,8 punts superior a l'any anterior.

Pel que fa a la xifra generada en termes d'estàncies hoteleres, el 44,6% del total facturat pels serveis d'allotjament va ser degut als majoristes i a les agències de viatges no nacionals.

Les agències de viatges van generar l'any 2013 un total de 16841 milions d'euros; un 6.7% inferior que l'any anterior. Aquest decreixement és degut, principalment, als aspectes analitzats durant el projecte.

Per tal de conèixer el sector a fons, es important conèixer també la dimensió empresarial de les empreses del sector. Segons l'INE, el 34% de les empreses d'allotjament són considerades empreses mitjanes, és a dir, disposen entre 50 i 249 treballadors. En segona posició, amb el 28.9% del total de les empreses d'allotjament trobem les petites empreses, amb una quantitat de treballadors que oscil·la entre els 10 i els 49 treballadors. Així doncs, es pot concloure que prop del 60% de les empreses d'allotjament tenen entre 10 i 250 treballadors; el que mostra la gran quantitat d'empreses grans que hi ha al sector així com la diversificació d'empreses que hi ha al sector. Aquesta diversificació pot ser positiva en alguns aspectes però també pot portar conseqüències negatives, ja que al ser empreses tant petites, no tindran prou poder de mercat per poder prendre decisions en termes generals en el sector dels serveis d'allotjament, fet que també succeeix al sector de les AAVV.

D'altra banda, el 52.3% del total d'empreses de restauració del sector són considerades Micro empreses, és a dir, disposen únicament entre 2 i 9 treballadors. En el sector de la restauració, doncs, destaquen les empreses petites, amb pocs treballadors; fet que contrasta amb la dimensió empresarial de les empreses d'allotjament. En aquest sector es pot considerar que hi ha poca varietat d'empreses en termes dimensionals.

Tal com s'ha mencionat anteriorment, en el sector d'allotjament predominen les petites empreses. Els serveis d'allotjament ofereixen no només l'allotjament, sinó també algun tipus de pensió si el client així ho sol·licita. La facturació d'aquesta activitat va augmentar 1,8 punts respecte l'any anterior. La facturació en demanda d'habitacions i únicament l'esmorzar inclòs va augmentar 2 punts mentre que la pensió completa va ser la que va tenir un augment més accentuat, arribant a 5.3 punts.

D'altra banda, la inversió realitzada l'any 2013 en les empreses d'hostaleria va ser de 2056 milions d'euros, el qual representa el 7.4% del total de les inversions realitzades al sector servei en aquest mateix any.



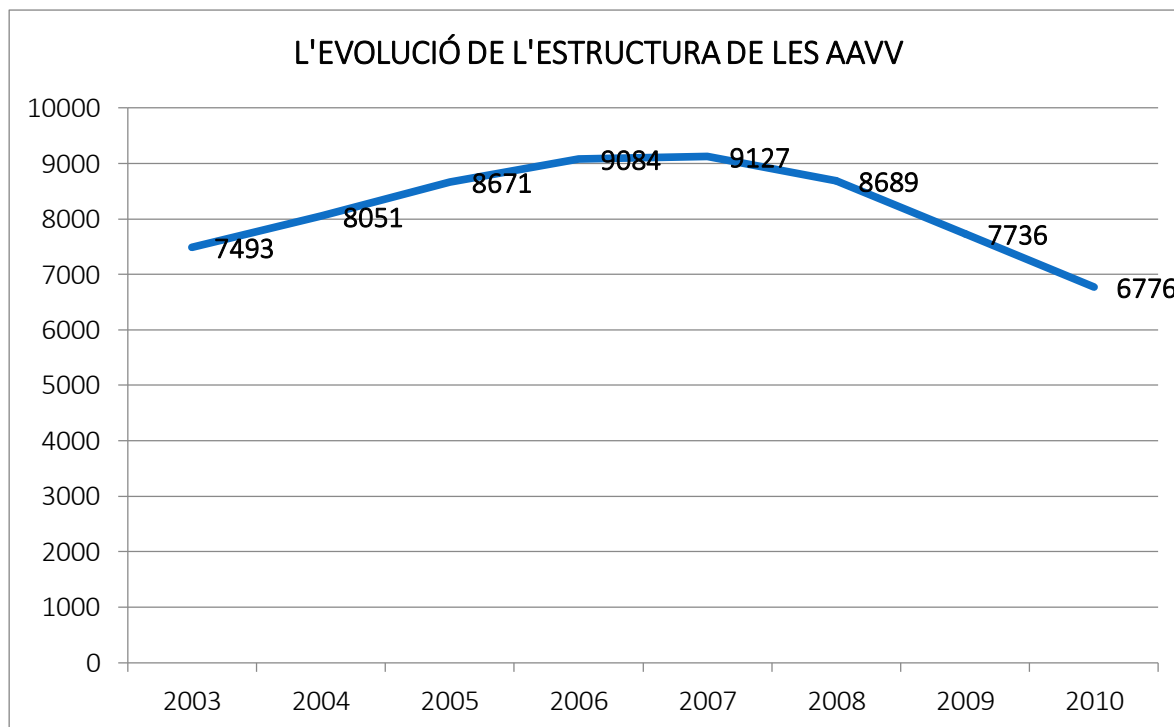
Així doncs, es pot concloure que, tot i la reducció respecte l'any anterior de la mitjana del sector; les estructures analitzades mostren una evolució lleugerament superior a la mitjana total generada, així com una clara evolució positiva en les exportacions. Les expectatives per al futur, doncs, són òptimes i s'espera que l'any 2016 sigui un any de recuperació pels serveis d'allotjament i la restauració.



4. Evolució econòmica de les agències de viatges.

4.1. Estructura de les Agències de viatges a la darrera dècada.

Gràfic 1. L'evolució de l'estructura de les AAVV.



Font: Revista 80 dias.

Elaboració Pròpia

La evolució del sector de les agències de viatges ha patit una important desacceleració en els darrers anys. Si s'analitza la darrera dècada, es pot concloure que el sector va assolir màxims històrics l'any 2007 i a partir de l'any 2007 va començar a patir una desacceleració marcada i continuada en el temps que dura fins l'actualitat. Aquesta desacceleració va ser deguda, principalment, a la crisi econòmica que va afectar greument el país des de l'any 2008. Aquest fet, juntament amb l'aparició i competència generada per les agències virtuals han estat claus per determinar el descens continuat en la quantitat d'agències de viatges a l'Estat Espanyol en els darrers anys.



4.2. L'evolució de les AAVV a l'Estat Espanyol l'any 2012.

La quantitat d'agències de viatges a finals de l'any 2012 es va situar en 6075 oficines; el que va representar una disminució del 5.3% respecte la primera meitat de l'any. Aquesta disminució va ser més notable en comunitats com Catalunya, Madrid, Andalusia, la Comunitat Valenciana i el País Basc.

Segons dades d'Amadeus Espanya -filial d'Amadeus IT Group-, el proveïdor de tecnologia de referència al sector del viatge al nostre país, del total de reserves aèries processades per les agències de viatge l'any 2012, el 34.6% es van realitzar a través de l'ordinador mentre que el 65.4% es van realitzar a les oficines físiques de les agències. Més concretament, el 25% d'aquestes reserves fetes en línia es va fer a través d'agències virtuals pures mentre que el 9.5% restant es van fer a través de pàgines web d'agències de viatge tradicionals.

Com hem mencionat anteriorment, el segment de mercat en línia va suposar un increment de 3 punts percentuals respecte el pes que representava l'any 2011. Aquest increment és degut a les reserves realitzades a través de Internet per part de les agències tradicionals, que van passar de vendre el 6.9% dels vols en línia l'any 2011 al 9.5% a l'any 2012.

Aquest increment, sobretot en les agències físiques, demostra la tendència actual del sector. Cal destacar que les agències estan evolucionant cap a un model híbrid, és a dir, una agència en línia però també presencial. Aquest canvi és bàsic, degut a les necessitats de les agències físiques d'adaptar-se a la nova manera de funcionar de la societat en matèria de viatges. L'agència vol ser un gestor de l'oci dels seus clients en el sentit més ampli de la paraula. Aquest canvi implica no només la comercialització dels viatges, sinó també en els serveis que aporten un valor afegit en totes les etapes del viatge; és a dir, abans, durant i després del viatge.

La tendència de les agències tradicionals va encaminada a ampliar la seva cobertura de serveis a través d'aquells canals que permetin a la agència estar sempre on estigui el seu client; al carrer, a Internet, al telèfon mòbil o a les xarxes socials.

De manera paral·lela al seu increment a les xarxes, la quantitat d'agències físiques té una tendència clarament descendent. L'any 2012 hi havien 6075 agències físiques al territori Espanyol; el que va representar una disminució de 326 oficines respecte l'any anterior.

D'altra banda, tot i que les dades no són optimistes; els canvis experimentats per les agències físiques, amb una major participació a la xarxa així com a altres canals de venda combinats amb la atenció personalitzada mostren un sector renovat que es posiciona per atendre les necessitats i les emergents tipologies de viatges i les experiències de viatges que demanden els clients.

En xifres absolutes, totes les comunitats autònomes van registrar descensos en la quantitat d'oficines. Catalunya va ser la comunitat que va registrar la caiguda més significativa amb un



total de 69 oficines menys; el que va representar un total de 1002 oficines l'any 2012. Les següents comunitats que es troben en aquest rànquing són la Comunitat de Madrid i Andalusia, amb 44 baixes respecte l'any anterior. La comunitat Valenciana i el País Basc completen el podi de les comunitats amb més baixes respecte l'any anterior.

4.2.1. Estructura de les agències de viatges per CCAA l'any 2012.

A finals de l'any 2012 hi havia un total de 6075 agències de viatge a l'Estat Espanyol connectades a Amadeus. D'aquestes, 1427 estan situades a Madrid el que representa un total del 23.4% del teixit empresarial al país. Segueix, a poca distància, Catalunya amb un total de 1002 oficines el que representa un 16.4% del total del territori Espanyol. A continuació trobem Andalusia, amb 605 oficines, seguida de molt a prop per la Comunitat Valenciana amb 509, el País Basc amb 453 oficines i Canàries amb 360 establiments.

Actualment podem concloure que hi ha a Espanya 1.29 agències per cada 10.000 habitants, xifra lleugerament inferior a la registrada al primer semestre de l'any 2012 quan n'hi havia 1.35. Tot i això, en termes de densitat les dades són molt disperses, ja que oscil·len entre 2.51 agències a les Balears i 0.56 a Extremadura.

A finals de l'any 2012, el 58.4% de les agències connectades a Amadeus (un total de 3551) són sucursals de grans cadenes nacionals o multinacionals, Per contra, el 41.5% del total són PYMES (2477 oficines). Si s'analitza la evolució dels últims anys en aquest sentit, es pot concloure que en els últims 6 anys s'ha passat de uns nivells similars de PYMES i grans cadenes a un canvi aproximat de 20 punts respecte les PYMES.

Si analitzem aquest repartiment per Comunitats podem concloure que el País Basc, Cantàbria, Navarra, Extremadura, la Rioja, Castella la Manxa i Aragó la presència de grans cadenes és molt important ja que representa aproximadament el 75% de les seues. Per la seva banda, les Illes representen les Comunitats amb una major concentració de PYMES, situades en torn al 60% del total.

D'altra banda, de les 6075 agències que es troben al territori Espanyol, es pot concloure que pertanyen a un total de 1841 empreses diferents (aproximadament 49 empreses menys que al primer semestre de l'any 2012). Únicament el 25% de les empreses disposa d'un únic punt de venda.

Per últim, pel que fa a tancaments; de les 326 oficines que van tancar a l'any 2012, 209 pertanyen a grans cadenes mentre que 117 representen PYMES.

**Gràfic 2. Estructura del sector a l'Estat Espanyol.**

COMUNITATS AUTÒNOMES	AAVV 2ON SEMESTRE 2012	AAVV 1ER SEMESTRE 2012	VARIACIÓ ABSOLUTA	VARIACIÓ (%)	PES (%)	GRANS EMPRESSES (%)	PYMES (%)	DENSITAT
ANDALUSIA	605	649	-44	-7,27	9,96	55,21	44,79	0,72
ARAGÓ	142	149	-7	-4,93	2,34	72,54	27,46	1,05
ASTURIES	181	192	-11	-6,08	2,98	68,51	31,49	1,68
BALEARS	281	286	-5	-1,78	4,63	38,43	61,57	2,51
CANARIES	360	378	-18	-5,00	5,93	34,17	65,83	1,7
CANTABRIA	80	90	-10	-12,50	1,32	80	20	1,35
CASTELLA LLEÓ	254	270	-16	-6,30	4,18	70,87	29,13	1
CASTELLA LA MANXA	133	150	-17	-12,78	2,19	74,44	25,56	0,63
CATALUNYA	1002	1071	-69	-6,89	16,49	51	49	1,32
CEUTA	10	10	0	0,00	0,16	20	80	1,19
EXTREMADURA	62	64	-2	-3,23	1,02	79,03	20,97	0,56
GALICIA	311	323	-12	-3,86	5,12	52,41	47,59	1,12
LA RIOJA	52	51	1	1,92	0,86	78,85	21,15	1,61
MADRID	1427	1471	-44	-3,08	23,49	60,34	39,66	2,2
MELILLA	17	18	-1	-5,88	0,28	29,41	70,59	2,1
MURCIA	100	109	-9	-9,00	1,65	48	52	0,68
NAVARRA	96	102	-6	-6,25	1,58	79,17	20,83	1,49
PAÍS BASC	453	478	-25	-5,52	7,46	84,11	15,89	2,07
COMUNITAT VALENCIANA	509	540	-31	-6,09	8,38	54,81	45,19	0,99
TOTAL	6075	6401	-326	-5,37	100,00	58,45	41,55	1,29

Font: Confederación Española de Agencias de Viajes.

Elaboració Pròpia



4.3. El sector de les agències de viatges l'any 2013.

D'altra banda, a l'any 2013, segons dades de l' Institut Nacional d'Estadística (INE), les agències de viatges van generar un total de 16841 milions d'euros; el que va representar el 4,2% del total generat per el sector Serveis. El sector serveis està format per un ventall ampli d'empreses com ara empreses d'allotjament, empreses immobiliàries i inclús, perruqueries i tintoreries entre d'altres. Aquesta xifra, va representar una disminució del 6,7% respecte l'any anterior. Aquesta disminució va ser provocada per diversos factors, com ara la importància cada cop més gran de les agències virtuals, així com la cada cop més gran tendència dels usuaris a gestionar-ne i contractar-ne els viatges, evitant acudir a les agències de viatges i que explica, en gran part, la disminució prolongada de les agències de viatges tradicionals en els darrers anys.

El personal ocupat del sector de les agències de viatge va ser de 50277 l'any 2013, xifra que només suposava l'1% del total de persones ocupades en el sector serveis. Aquesta xifra és 6,8 punts inferior a la mateixa data de l'any anterior. Aquest fet es pot explicar per la prolongada desaparició de les agències tradicionals, que ha vist com en els darrers anys ha disminuït el volum de negoci i, per tant, s'ha reduït també el personal ocupat al sector. Aquesta reducció en el volum de negoci s'ha degut, principalment, a la creixent competència generada per les agències virtuals, que han variat la manera de pensar i actuar dels usuaris en el món dels viatges, evitant així els sobre costos de les agències de viatges tradicionals, que requereixen de més intermediaris i, per tant, serà impossible que actualment puguin competir amb les AAVV virtuals.

Convé destacar que la productivitat per treballador de les agències de viatges va ser de 36137€ mentre que la productivitat mitjana del sector serveis va ser de 35363€; una xifra lleugerament superior a la mitjana generada per el total del sector serveis.

A continuació, cal fer un esment específic a la importància de les agències de viatges en el mercat exterior. Cal remarcar que aquest sector ocupa una de les primeres posicions del total del sector serveis, ja que un 30,7% del total de ventes realitzades es realitzen a l'exterior. Aquest és un dels sectors amb un major mercat exterior del sector serveis.

D'altra banda, la dimensió empresarial del sector es caracteritza per tenir un gran predomini d'empreses petites. Dit d'una altra manera, l'any 2013 un total del 95.6% de les empreses tenien menys de 10 treballadors. Aquestes empreses van generar, però, únicament el 43% dels ocupats i la seva facturació no va arribar al 30% del total del sector serveis. D'altra banda, les empreses amb més de 250 treballadors representaven només el 0,1% de les empreses del sector serveis tot i per contra, van generar el 34% de facturació del total del sector. A manera de resum, podem



concloure que es tracta d'un sector molt atomitzat ja que poques empreses generen gran part de la facturació del sector.

D'altra banda, si s'analitza al detall la dimensió de les agències de viatge a Espanya l'any 2013, podem concloure que l'11,2% de les agències tenen menys de 2 treballadors, mentre que el 13,8% de les empreses que són considerades petites empreses i tenen únicament entre 2 i 9 treballadors. El 18,1% de les empreses contenen entre 10 i 49 treballadors. A més, 1 de cada 4 empreses es considera una mitjana empresa ja que conté entre 50 i 250 treballadors. Per últim, el 31,9% de les agències són considerades grans empreses al tenir més de 250 ocupats. Aquesta data és deguda principalment a les grans agències de viatges com "El Corte Inglés", "Viajes Halcón", "Nautalia" i "B The Travel Brand" (antiga Viatges Barceló)

En conjunt, es pot concloure que el sector de les agències de viatges i operadors turístics van facturar l'any 2013 un total de 16841 milions d'euros; quantitat un 6,7% inferior que l'any 2012. Aquest sector seguirà experimentant decreixements en cas de que les AAVV no siguin capaces de fer un pas endavant, creant valor afegit a un producte que potser actualment s'està quedant una mica obsolet.

Per últim, cal fer menció especial a la varietat entre les agències de viatges tradicionals així com les grans agències virtuals, ja que les primeres mostren una caiguda continuada en els darrers anys, mentre que les agències virtuals mostren un creixement accelerat i cada cop més important.

4.4. Les agències de viatges més importants en termes de facturació.

Dins el món de les agències de viatge tradicionals, es pot fer una clara diferenciació entre les grans agències de viatges i les petites agències, que són considerades independents i que, per tant, tenen unes característiques i volums de negoci força diferents a les agències de viatges més importants del sector. En aquest punt s'analitza la evolució en termes de facturació de les AAVV més importants del sector, analitzant els anys 2013 i 2014.

A l'any 2014, les agències de viatges més importants van sumar un total de ventes un 6,4% superior a l'any anterior, creixement també provocat per l'augment de casi un 5% dels viatges de les famílies Espanyoles a l'estranger. Aquests viatges, considerats circuits, es segueixen realitzant en AAVV, principalment per la complexitat en la organització del mateix. En els darrers anys els ciutadans Espanyols han augmentat progressivament la quantitat de viatges a la



Unió Europea i a altres punts del món degut, principalment, a la recuperació econòmica que està experimentant la economia Espanyola.

Les AAVV més importants del sector són "Viatges El Corte Inglés", "Nautalia" "B The Travel Brand", " Viatges Halcón" i "Carlston Wagonlit Travel". L'agència més important del sector és, sens dubte, "Viatges El Corte Inglés" (a partir d'ara VECI). VECI va augmentar un 6% la seva facturació respecte l'any anterior. La principal perseguidora de "VECI" va ser "Viajes Halcón" amb una facturació de 1093 milions d'euros. En tercera posició, destaca el creixement experimentat per "Barceló Viajes", actualment "B The Travel Brand" amb un 17% respecte l'any anterior. D'altra banda, la empresa que en termes globals va créixer més respecte l'any anterior va ser Nautalia amb un creixement del 25% respecte l'any 2013.

Per contra, la única gran agència de viatges que va representar un decreixement en la seva facturació va ser "Carlston Wagonlit Travel" (a partir d'ara CWT) amb una reducció en la seva de 8 punts inferior a l'any anterior.

A continuació, s'expressen en milions d'euros les xifres de facturació de les principals agències de viatge Espanyoles.

Gràfic 3. Les agències més importants en termes de facturació (expressat en milions d'euros).

Agència	Facturació 2014	Facturació 2013	Diferencia (%)
VECI	2400	2277	6%
Viajes Halcón	1093	1041	5%
B The Travel Brand	736	629	17%
CWT	463	504	-8%
Nautalia	227	170	25%
TOTAL	4919	4621	6%

Font: Hosteltur. Ranking Agencias de viajes.

Elaboració pròpia



5. Caracterització de les agències de viatges.

5.1. L'agència de viatge com a unitat empresarial.

No hi ha una única manera per definir el terme “empresa”. Una empresa està considerada com una unitat formada per un grup de persones, bens materials i financers amb l'únic objectiu de satisfer les necessitats que pot tenir la societat en un moment determinat i per la qual s'obtenen uns beneficis. Les empreses poden variar segons el sector al que pertanyen (primari, secundari i terciari), segons la dimensió de la empresa (petita, mitjana i gran empresa) i segons la situació geogràfica de la empresa. De la capacitat per crear la empresa adequada al territori adequat determinarà en gran mesura el seu èxit.

Les agències de viatges tradicionals tenen un futur complicat en el sector. Segons vaticinen moltes webs especialitzades com ara “*travelStore*”, aquelles que no ofereixin un valor afegit al producte estan destinades a desaparèixer.

Segons els autors Cristóbal Casanueva Rocha, Julio Garcia del Junco i Francisco Javier Caro González (2006) en el seu manual “*Organización y gestión de empresas turísticas*”; defineixen una empresa turística com a unitat econòmica i social composta per un conjunt de factors i elements humans, tècnics i financers amb una certa estructura administrativa, que té com a objectiu principal satisfer les necessitats i la demanda de la població.

Si s'analitzen concretament quines són les característiques d'una empresa turística se'n destaca la seva gran multiplicitat i heterogeneïtat d'activitats i processos de producció de béns i serveis.

Els autors mencionats defineixen certes característiques que venen intrínseques amb les empreses turístiques. Aquestes característiques són les següents:

- La gran estacionalitat del sector, és a dir, la gran dependència de les empreses al comportament de la demanda. Sense anar més lluny l'activitat turística a la Costa Daurada, destaca per tenir un alt grau d'estacionalitat, ja que la temporada d'estiu comença normalment al més d'Abril i s'acaba a començaments de Novembre.
- D'altra banda, així com moltes empreses venen productes tangibles, les empreses turístiques venen productes intangibles, és a dir, serveis i per tant, aquests no es poden emmagatzemar. Per aquest motiu, no hi ha diferència entre el moment que es produeix el servei i el moment en que aquest es consumeix. Al tractar-se de productes intangibles, els recursos humans adquireixen una importància vital en el sector. Els treballadors d'aquest sector són el motor sobre el que es fonamenta i del seu professionalisme i bon servei en dependrà en gran part la satisfacció final del client.



- El sector de les agències de viatges ve determinat també per els canvis en els gustos i en les expectatives dels clients. L'activitat turística és molt dependent als canvis que es poden produir en un estat o en una ciutat, com per exemple guerres, conflictes o crisi econòmiques.
- A més, la intermediació es fonamental en aquest sector. La majoria d'empreses turístiques com ara les agències de viatges, actuen d'intermediari entre les empreses majoristes, els serveis d'allotjament i el client. Per aquest motiu, el seu paper és fonamental i l'èxit d'ocupació dels allotjaments turístics en dependrà, en gran part, de l'èxit comercial de l'agència de viatge.

El turisme és una activitat que està formada per una gran varietat d'empreses. Des de les agències de viatges, passant per els allotjaments turístics, empreses de transports, així com molts altres tipus d'empreses indirectes que col·laboren en el sector turístic. Les agències de viatges ocupen un paper fonamental a la hora de combinar els diferents serveis que inclouen un paquet turístic amb l'únic objectiu d'obtenir un producte turístic que asseguri la satisfacció del client. Una vegada analitzades les peculiaritats i singularitats de les agències de viatges, és moment d'analitzar els tipus d'agències de viatges que es poden trobar.

5.2. Tipus d'agències de viatges.

Les agències de viatge es poden dividir; d'acord amb l'article 3 de l'ordre Ministerial del 14 d'Abril de 1988, en tres grups.

El primer grup són les agències Majoristes. Aquest tipus d'agències son aquelles que projecten, elaboren i organitzen tota classe de serveis i paquets turístics per tal d'oferir-los a les agències minoristes (explicades en el següent paràgraf). Una de les singularitats d'aquest tipus d'agències és que no poden oferir els seus serveis directament al usuari o consumidor. Així doncs, la seva funció principal és la de contractar serveis en grans quantitats i revendre aquests serveis exclusivament a través de les agències minoristes. Aquesta singularitat, però, no succeeix en altres països, on les agències majoristes poden vendre directament al client. Aquest tipus d'agències també reben el nom de "Operadors turístics", tot i que aquesta denominació defineix aquelles agències que formen part de grans grups empresarials; integrats horitzontal o verticalment. Així doncs, es podria definir una agència majorista com aquell tipus d'empresa que engloba diversos serveis a la vegada, ja que utilitza medis de transport propis, empreses d'allotjament propis, crea diferents marques per als seus programes de viatges, opera internacionalment i mou grans quantitats de clients provocant com a primera conseqüència un



gran volum de ventes. Certament, ambdues denominacions comparteixen les mateixes característiques essencials.

La seva funció principal és la producció de viatges a les agències minoristes, ja que assessoren en consultes per la venda directa, contracten els serveis en grans quantitats i negocien tarifes reduïdes amb els proveïdors de serveis. Aquest tipus de comercialització en grans quantitats permet reduir costos i comporta grans riscos. Els paquets que ofereixen acostumen a oferir programes especialitzats per destins, segments de mercat o productes amb marques diferents al nom del tour-operador o majorista, gastant una gran quantitat de diners en publicitat i màrqueting. La rendibilitat d'aquest tipus d'empreses es troba, no tant en el marge que acostuma a ser reduït, sinó en el elevat volum de ventes.

En el segon grup es troben les agències minoristes. Les agències minoristes son aquelles empreses encarregades de realitzar l'intermediació entre el client i les agències majoristes. A més a més, projecten, elaboren, organitzen i venen tota classe de serveis i paquets turístics. Així doncs, podem considerar les agències minoristes com l'enllaç entre les majoristes i els clients. Una de les peculiaritats d'aquest tipus d'agències és la prohibició d'oferir els seus productes a altres agències de viatges. Un dels seus inputs, doncs, és el tracte personalitzat que rep el client; una de les singularitats en les agències físiques respecte les agències virtuals. La funció d'assessorament cobra especial importància mentre que la funció productora és desenvolupada, en gran part, per les agències majoristes.

A continuació es troben les agències majoristes-minoristes. Aquestes agències es defineixen com aquelles que poden realitzar ambdues activitats mencionades en els dos apartats anteriors. És molt freqüent que aquest tipus d'agències siguin creades inicialment com a minoristes i que realitzin la conversió a majoristes-minoristes quan la dimensió del producte que venen ho aconsella. Per tal de poder realitzar aquesta transformació és essencial realitzar una ampliació de capital així com de finançament de l'empresa, per tal de poder distribuir els seus productes a altres agències de viatges i augmentar així els seus punts de venda.

Per últim, hi ha altres maneres de classificar les agències de viatges. Aquestes venen determinades per les característiques de l'agència.

Així doncs, també es poden classificar les agències segons el tràfic de viatges. Es consideren emissores si envien viatgers a àrees geogràfiques diferents; ja siguin nacionals o estrangeres; segons on està ubicada l'agència i receptives si, per contra, s'ocupen de portar o atendre els turistes que venen d'altres àrees geogràfiques.



5.3. Requisits per a constituir una agència de viatges.

Es consideren agències de viatges les empreses constituïdes en forma de societat Mercantil, Anònima o Limitada, que en possessió de la llicència corresponent, es dediquen professionalment al exercici d'activitats de mediació i organització de serveis turístics (Boletín Oficial del Estado número 97 del 22 d'Abril).

A partir d'aquesta definició, es poden obtenir les diferents formes en que es pot constituir una agència de viatges.

Una agència de viatges és una forma jurídica. La seva activitat està destinada a empreses que adopten la forma de societat anònima, responsabilitat limitada o fins i tot a persones físiques.

Per tal de constituir una agència de viatges, es necessari aconseguir una autorització administrativa, és a dir, cal obtenir una llicència que els permeti realitzar les funcions típiques d'una agència de viatges. Per tal d'aconseguir aquesta llicència, és necessari obtenir diverses autoritzacions. Aquestes autoritzacions venen determinades per les següents característiques:

- Autorització administrativa: Cal posseir una llicència que permeti a les empreses realitzar l'exercici de les funcions derivades de la intermediació dels viatges.
- Dedicació exclusiva: És essencial la exclusivitat en la funció de les agències de viatges. Així doncs, les seves funcions aniran lligades a la realització de la mediació i la organització dels serveis turístics.
- La possibilitat d'utilitzar medis propis en la prestació de serveis el que suposa la integració vertical en el sector a través d'hotels, mitjans de transport o empreses indirectes.

5.4. Funcions de les agències de viatges.

Les activitats principals de les agències de viatges segons l'article 2.1 de la citada ordre ministerial, explicats en el punt de la exclusivitat son les següents:

- La mediació en la venda de bitllets i reserva de places en tota classe de mitjans de transport així com la reserva d'habitacions i serveis d'allotjament turístic.
- La organització i venda de paquets turístics entenent-se com a paquet turístic el conjunt de serveis turístics (manutenció, transport, allotjament, etc) projectats a sol·licitud del client a un preu global prèviament establert.
- L'actuació com a representant d'altres agències de viatges nacionals o estrangeres per a la prestació en el seu nom i als clients de la mateixa de qualsevol dels serveis esmentats en els punts anteriors.



Les funcions principals que realitzen les agències de viatges, segons Isabel Albert en el seu manual *"Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes"* es poden resumir en tres.

La primera és la funció assessoradora, consistent en la informació i assessorament al client per tal d'escollir la millor alternativa possible, és a dir, aquella que permeti al client obtenir un major grau de satisfacció de les seves necessitats. Com s'ha nombrat més d'una vegada en aquest treball, aquesta és una de les singularitats més importants que una agència de viatges pot oferir respecte una agència en línea. Les agències, aconsegueixen així donar un tracte personalitzat als seus clients. Aquesta funció d'assessorament es gratuïta a Espanya però la evolució en el sector, marca que en el moment en que les agències de viatges aconsegueixin perfeccionar aquesta funció en el mercat, aquesta acabarà essent remunerada.

A més, una altra funció de les AAVV és la funció medidora. Aquesta és també una de les altres funcions importants de les agències de viatges. Aquesta posa en contacte els oferents i els demandants de serveis turístics, sent el principal lligam entre el client i el proveïdor de serveis turístics. La funció principal, doncs, és l'acostament del producte al client. Aquest servei podria ser ofert, perfectament, per les principals empreses d'allotjament o de transport. Per contra, les agències de viatges són considerades com a més aptes per a realitzar aquestes funcions degut, principalment a causes econòmiques; i es que la creació i manteniment d'una xarxa de comercialització requereix una considerable inversió que empreses d'allotjament o les companyies de transport entre d'altres es poden estalviar en el moment que decideixen acudir als intermediaris, és a dir, les agències de viatges.

D'altra banda, un altre motiu important que explica l'aparició d'aquestes empreses intermèdies és la eficiència en la comercialització dels productes. Cal destacar que, sovint, les agències de viatges estan especialitzades en algun tipus de producte o en algun tipus de segment de mercat, tals com tipus de client, viatges de llarga distància, turisme d'incentius, circuits, etc; i degut al coneixement adquirit per les agències, aquestes són considerades com a més aptes per a realitzar la funció de comercialització.

Un altre punt important, que explica la importància de les agències de viatges és la preferència dels turistes; ja que reben un servei gratuït que els pot permetre obtenir millors preus en altres serveis.

Aquests punts, per tant, són fonamentals per a les agències de viatges ja que són els punts sobre els que han de sobreviure les agències tradicionals respecte les agències en línea i per aquest motiu, les agències tradicionals han de posar en rellevància per tal de poder sobreviure en un



mercat que requereix de molta originalitat i de, progressivament, una major professionalitat en el sector.

Una altra funció important és la funció productora. Aquesta consisteix en dissenyar, organitzar, comercialitzar i operar viatges i paquets turístics construïts a través de diferents serveis i oferts a un preu global preestablert. Els paquets turístics reben el nom de viatges combinats, ja que inclouen diferents tipus de serveis, tals com allotjament, transport, manutenció, visites a bens culturals, etc.

Aquesta funció provoca que les agències de viatges tinguin un gran coneixement del mercat, un aspecte fonamental, ja que un alt nivell d'investigació per part de les agències de viatges permetrà a les agències conèixer les principals necessitats i tendències dels clients, els segments de mercat més adequats així com les alternatives que ofereix la competència.

Cal destacar que les agències requeriran d'un alt grau de creativitat i imaginació per tal de dissenyar i oferir un producte diferencial respecte a la competència, fet que provocaria l'aparició de nous destins i nous productes que poden ser considerats zones potencialment turístiques.

A més, és essencial i de vital importància la qualitat del servei i del producte que s'ofereix, cuidant fins a l'últim detall els proveïdors més adequats i verificant en persona les condicions i els serveis que ofereixen. És força comú que els agents de viatges s'allotgin en hotels que ofereixen per tal de verificar la qualitat del servei que estan comercialitzant.

Per últim, és fonamental que es realitzi una gestió eficaç dels costos de producció que possibiliti preus competitius al mercat i al mateix temps generi un alt nivell de rendibilitat en el sector. Les agències de viatge poden aprofitar, per exemple les economies d'escala que generen els alts volums de vendes del sector dels serveis especialitzant-se o cooperant amb altres agències de viatges per tal de millorar els preus dels proveïdors dels serveis, degut principalment a una major capacitat negociadora així com la utilització de les noves tecnologies per tal d'obtenir una major productivitat dels treballadors.



6. Anàlisi estratègic de les agències de viatges.

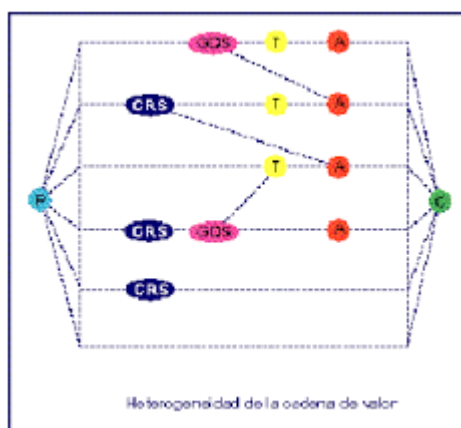
6.1. Organització de la cadena de valor en la distribució turística.

El turisme involucra un conjunt d'agents empresarials que realitzen la funció d'intermediadors i creen valor en la cadena que existeix entre la oferta (els productors) i la demanda (els consumidors) La organització de la cadena de valor es basa, principalment, en els quatre tipus d'agents principals, ordenats per ordre de proximitat als productors. Aquests són les centrals de reserva, els sistemes globals de distribució i els agents majoristes i minoristes.

Les centrals de reserves permeten comunicar als proveïdors turístics amb els seus principals clients; les agències de viatges. L'origen de les centrals de reserves data de l'any 1959; moment en el que va aparèixer la primera companyia aèria, American Airlines, tot i que fins el 1976 no es va implantar en una agència de viatges. No va ser fins els anys noranta quan es va produir una gran expansió de les centrals de reserves, incorporant, a més dels proveïdors existents, altres proveïdors subministradors de serveis turístics, tals com cadenes hoteleres, companyies de lloguer de cotxes o empreses de transport.

Els sistemes globals de distribució tenen un valor molt important en la gestió operativa de les agències de viatges ja que permeten acumular, combinar i distribuir grans quantitats de informació sobre serveis turístics i faciliten la consulta, la reserva, la venda i emissió automàtica dels mateixos. El seu origen es troba en la fusió de les principals centrals de reserva. Els més importants basats en la quota de mercat mundial són Amadeus, Galileo, Sabre i Worldspan. Aquestes eines s'han tornat essencials a través dels anys ja que són fonamentals per oferir informació i per la reserva del transport aeri i en gran part també, altres transports com el ferrocarril i el transport marítim. Les agències consideren aquests sistema imprescindible per a la seva activitat ja que la seva estructura de tarifes penalitza volums de venda baixos; volums que es produeixen en èpoques de crisis. Una de les característiques principals d'aquest tipus d'organització es la seva relativa heterogeneïtat i la seva no alineació, ja que, el flux de negoci turístic no segueix una única ruta, sinó que existeix una xarxa a través de la qual la oferta (productors) i la demanda (consumidors) poden trobar-se per múltiples camins.

Gràfic 4. Organització de la cadena de valor en la distribució turística.



Font: CAAVE

Numeració: T: Touroperadors o majoristes

A: Agències de viatges o minoristes.

L'esquema anterior posa de manifest que una mateixa transacció es pot dur a terme de diferents maneres on poden arribar a participar diferents agents empresarials, per tant, poden generar un repartiment de valor diferent segons els agents que hi participin. La multiplicitat de camins, que comporten costos transaccionals diferents fa que la estructura de la cadena sigui molt sensible al impacte de les tecnologies de la informació i en particular al efecte d'Internet, ja que permet l'accés directe dels consumidors i els productors, passant per alt els diferents agents empresarials i evitant costos transaccionals superiors. La intermediació duta a terme per els agents que intervenen en la distribució de viatges no és únicament informativa, ja que també inclou les tres funcions bàsiques d'assessoria, mediació i producció.

Pel que fa a la evolució tecnològica, les seves conseqüències sobre la organització de la cadena de valor en la distribució de viatges i productes turístics són especialment perceptibles en els següents àmbits:

- La nova definició de les funcions dels agents empresarials del sector i la relació entre els mateixos. Davant les noves tecnologies, la funció d'assessorament cobra especial rellevància, ja que hi ha una clara tendència a la desintermediació, especialment en la venda de places hoteleres i els bitllets d'avió.
- El canvi en la relació entre les agències de viatges i els seus proveïdors i clients.
- El desenvolupament de nous models de negoci en el que s'incorporen empreses alienes a la cadena.



- El grau de concentració, resultat de la integració horitzontal o vertical en determinats segments de la cadena. Les empreses majoristes presenten una concentració empresarial major.

6.2. Anàlisi DAFO de les Agències de Viatges.

A l'hora d'analitzar les AAVV, es fonamental descobrir els seus punts forts, així com aquells punts que el sector ha de combatre per tal de poder persistir. Aquests factors no són només intrínsecs de cada empresa, sinó que de vegades venen afectats per fenòmens externs a l'empresa, pels que s'ha de lluitar per evitar que afectin negativament a ella. Aquests factors poden ser les relacions entre les empreses, els hàbits de consum dels ciutadans, les lleis de protecció del consumidor o la relació entre els diferents serveis turístics. Segons el manual "*las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías de Tamayo Braulio*", podem considerar les següents debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats del sector de les agències de viatges.

Debilitats.

- La petita dimensió empresarial provocada per la gran disgregació del sector i que posa en perill el seu poder de negociació així com la capacitat de desenvolupar nous serveis.
- La aparició de models alternatius per a realitzar les funcions tradicionals de les agències de viatges.
- La competència de nous distribuïdors amb una major capacitat d'organització i de mobilització de capitals, i que mostren un major grau de debilitat de les agències de viatges tradicionals. D'altra banda, el grau de debilitat no és homogeni, ja que les grans empreses mostren un millor poder de negociació davant els proveïdors respecte les petites empreses al disposar d'un major capital i un accés més senzill a les noves tecnologies així com menys dificultats per a la innovació. Així doncs, aquest punt és realment negatiu per les PYMES.



Amenaces.

Es poden dividir, principalment, en tres grups.

- Disminució d'ingressos i comissions. Aquest fet és degut, principalment, a la guerra de preus que existeix en el sector turístic, el qual es manifesta en la baixada de preus generalitzats de les tarifes aèries i en la reducció del ingrés mitjà per turista. D'altra banda, la aparició del bitllet electrònic o la facilitat d'accés directe entre productors i clients i la voluntat de reduir costos afecten negativament als ingressos de les agències de viatges.
- Disminució de la activitat comercial. La destrucció d'empreses que caracteritza al sector així com la existència de grans grups empresarials provoquen una distribució irregular de la activitat de les agències de viatges. A més, la incorporació de les noves tecnologies origina excessos de capacitat productiva en les agències més petites.
- La desintermediació del sector. La aparició de noves vies de promoció i distribució com ara Internet, el bitllet electrònic o la facturació sense bitllet, els nous mitjans de pagament o els nous canals de venda, no ajuden al desenvolupament empresarial de les agències de viatges.
- Per últim, altres factors externs com la crisi de costos provocada per la disminució dels marges empresarials, l'augment dels costos com ara salaris o lloguers, la crisi de productivitat provocada per la escassa demanda en alguns moments i els cicles de rescissió econòmica provoquen problemes a un sector ja de per si afectat pels factors econòmics que envolten el país.



Fortaleses.

- El tracte personalitzat és un dels actius més importants de les agències de viatges i sobre el que s'han de basar per encarar el futur amb més optimisme. La funció assessora es mostra com a clau en el desenvolupament del sector.
- Experiència i disponibilitat de mitjans per tal de trobar els serveis més òptims per als clients.
- La flexibilitat i la agilitat per arribar a segments de mercat alternatius.
- Posició neutral dels agents de viatges per assessorar el client i trobar uns serveis més òptims i que satisfacin els gustos del client.

Oportunitats.

- Les noves tecnologies de la informació constitueixen una amenaça real per al sector. La manera en la que les empreses s'adaptaran als continus canvis es considera clau per a la supervivència de les agències de viatge tradicionals.
- Les millores en la promoció turística a través de les xarxes socials i altres medis de comunicació són claus per al desenvolupament del sector.
- L'augment de la eficàcia i la productivitat, a causa de l'ús de sistemes de distribució i centrals de reserva.
- La reducció de costos, degut fonamentalment a la millora de la productivitat del treballador, la millor gestió administrativa de les agències i la reducció dels costos (com l'ús del bitllet electrònic).
- La millora en qualitat, deguda a la creixent exigència de la demanda, tant en preus competitius com en la satisfacció de les seves necessitats.

Per últim, cal destacar que la supervivència i creixement de les agències de viatges en els propers anys vindrà determinada per les decisions que aquest entramat empresarial prengui de cara a garantir el seu futur. Com les agències sabran aprofitar les seves oportunitats així com aprofitar les seves fortaleces es mostra clau per a que aquest tipus d'empreses no acabin desapareixent.



7. Anàlisi de les entrevistes.

Per tal de conèixer de primera mà la situació actual de les AAVV tradicionals així com les expectatives de futur que tenen els agents, es realitza una enquesta (nexa número 1) a diferents agents de viatges. Per circumstàncies extraordinàries, he tingut la possibilitat de realitzar entrevistes a agències de viatges tradicionals de molts punts d'Espanya; com ara València, Alacant, Madrid, Saragossa, Girona i Vic.

Un dels problemes actuals de les agències de viatges, és que moltes han hagut de tancar les seves portes en els últims mesos. Per comprendre aquest fet, s'ha tingut la oportunitat de parlar amb diferents agents de viatges, els quals han diagnosticat les mancances actual del sector així com les expectatives de futur que li esperen al sector.

El motiu principal per a que actualment moltes agències de viatges han tancat les seves portes ha estat, principalment, degut a diversos factors. El primer factor és merament estructural. En la dècada anterior, com va passar amb el sector de la construcció, moltes persones van decidir obrir agències de viatges, tot i no tenir experiència en el sector. Hi ha hagut, doncs, una gran massificació d'agències de viatges en la darrera dècada del segle XXI. Aquest fet ha provocat que en el moment en que el sector ha patit èpoques de recessió; les agències de viatge obertes per agents no oficials han tancat les seves portes, degut principalment a la manca de coneixement en matèria de viatges per part dels agents.

Actualment, les activitats principals d'algunes agències de viatge es limiten a la venda de mitjans de transport, com ara la venda i gestió de bitllets de tren. Aquesta activitat, que anteriorment era secundària al sector, s'ha tornat, en una de les activitats més important de les agències de viatges.

D'altra banda, un altre factor que ha afectat negativament a les agències de viatges ha estat la fidelització que els hotels han fet dels seus clients. Actualment, els clients que sol·liciten un destí de sol i platja realitzen la reserva de manera directa amb l'hotel al que s'allotjaran. Sobre aquest fet cal destacar que els hotels de Costa acostumen a fer descomptes per fidelització als seus clients si fan la reserva de manera directa. Aquests descomptes poden anar del 8 al 12% sobre el total de l'estància. Aquest fet, unit a la competència generada per les AAVV virtuals ha provocat un descens marcat de l'activitat i el volum de negoci de les agències.

A més, els agents comenten que el problema principal és la manca de capacitat que les agències tradicionals per tal de poder reinventar-se i ajustar-se a les necessitats actuals. Ser capaços d'utilitzar els mitjans que es disposen actualment, com poden ser les TIC, unit amb la capacitat de l'agent de crear valor afegit al producte que està comercialitzant, són els factors claus per tal



de garantir la supervivència del sector. Els agents han comentat que la supervivència del sector ve lligada, en gran part, a la capacitat de les agències de crear un valor diferencial respecte al que els clients poden trobar quan realitzen les reserves mitjançant les agències virtuals.

D'altra banda, el 100% dels agents han comentat que les agències tradicionals s'han vist afectades en gran mesura per la capacitat de les persones de realitzar les reserves de manera virtual des de casa seva.

La entrevista més curiosa i més profitosa he pogut fer ha estat realitzada a la senyora Ana Yolanda Delgado Sánchez, gerent de "VIAJES WALISTOUR", qual porta més de 50 anys oferint els seus serveis als clients. Va ser una de les primeres agències de l'Estat Espanyol. Aquesta agència, inicialment pertanyia a Carlson WagonLit Travel. Era el que es coneix actualment com a franquícia. Tal com ha comentat la seva agent la Sra. Ana Yolanda Delgado Sánchez; inicialment aquesta agència va ser de les agències que més diners facturava a "*Carlson Wagonlit Travel*", que es trobava a Madrid. Així com actualment les minoristes paguen una comissió a les majoristes, en l'exemple que s'està tractant; el procediment era oposat. Aquesta minorista obtenia els seus beneficis mitjançant comissions que rebia de "*Carlson WagonLit Travel*". La minorista pagava tot el cost del viatge a la majorista i aquesta, a canvi, pagava una comissió que oscil·lava entre el 5 i el 10% del total. Aquesta agència va decidir independitzar-se i van formar l'actual "*Viajes Walistour*". L'agència va decidir mantenir la primera lletra del que anteriorment havien estat, "*Carlson WagonLit Travel*", per tal de fer un homenatge al que havien estat.

Els diferents agents han comentat que, actualment, qualsevol persona es creu capaç de ser agent de viatge. Els clients van a les agències tradicionals, sabent d'entrada el preu que els hi ofereixen a les agències virtuals i, per tant, ja busquen preus més econòmics. Aquests preus que els clients busquen, en molts casos son inviables a les agències tradicionals, ja que una de les característiques principals de les agències virtuals és la marcada desintermediació del sector, que redueix considerablement el cost dels béns que s'estan comercialitzant. Per contra, les agències minoristes no poden oferir aquests preus, principalment per la quantitat de intermediaris que participen en la gestió i comercialització de la indústria dels viatges. Així doncs, el primer gran problema en les agències tradicionals és la poca competència que les agències tradicionals poden fer a les grans agències virtuals, les quals venen els viatges en grans quantitats i això provoca que els seus preus siguin més econòmics.

D'altra banda, algunes agències tradicionals han optat per ajuntar-se amb centrals com "*Booking.com*"; i és que aquestes agències s'estan convertint en grans majoristes del món dels viatges, ja que venen els viatges en grans quantitats. Aquest fet es degut principalment, a la



dificultat que tenen les agències per competir amb els preus que presenten aquestes agències virtuals. Per tal de mantenir els seus clients, i evitar que aquests reservin el viatge pel seu compte, algunes agències tradicionals han optat per treballar de la mà amb aquests gegants del món dels viatges. Aquesta col·laboració és ben senzilla. Els agents tradicionals reserven les estàncies a través d'aquesta agència i a canvi, l'agència els hi paga una comissió als agents. El benefici dels agents, doncs, es troba en els extrems que els clients reserven, com per exemple transports, excursions, entrades, etc.

A més, els agents han comentat de la necessitat actual de reinventar-se, és a dir, de la capacitat actual de les agències petites de crear valor afegit al producte. Aquest valor ha de venir, sobretot, d'aspectes com la especialització i l'assessorament, ja que actualment, és una de les poques eines que tenen les agències tradicionals per poder competir amb el mercat virtual. La especialització la han definit com la capacitat dels agents de conèixer els destins, de conèixer els millors mitjans de transport al país de destí, les millors zones on anar a un restaurant, etc. En resum, de la capacitat dels agents de transmetre als seus clients la seguretat necessària al client. Un altre aspecte diferencial que comenten els agents, respecte el mercat virtual, és la seguretat que les agències de viatges aporten. Així doncs, els clients saben que l'agència de viatges respondrà per ells en cas que hi hagi algun retard en els vols, alguna cancel·lació, o algun problema que pugui sorgir durant el viatge.

Un altre factor important en que s'han de basar les agències tradicionals és la seguretat que aquestes agències aporten al client. El client sap que; en cas de cancel·lació d'un vol, en l'anul·lació d'algun hotel o en algun fet inesperat que pugui succeir; podrà reclamar a l'agència tradicional on ha adquirit el viatge.

D'altra banda, pel que fa als productes més venuts per les agències, destaquen els circuits. Actualment, els circuits es realitzen de manera personalitzada ja que cada client vol un circuit personalitzat. Com més especial és el circuit, més car és el preu del viatge. A més, els agents han coincidit en que actualment, els viatges més llunyans encara es realitzen a través d'agències de viatges.

A continuació, a la pregunta sobre el segment d'edat dels clients de les agències, els entrevistats han comentat que, a diferència del que pugui semblar, no només les persones grans són els principals clients de les agències, sinó que també ho són el segment de població entre 30 i 40 anys que no disposen de temps lliure ja que treballen, i volen tot el viatge organitzat per tal de que sigui més còmode per a ells.



Per últim, en la qüestió sobre cap a on han d'evolucionar les agències de viatges tradicionals, s'ha parlat de les agències de viatge híbrides, és a dir, aquelles agències que tenen una oficina a peu de carrer però que al mateix temps, treballen el mercat virtual. La majoria d'agències de viatges han comentat que el futur, a més dels aspectes ja comentats, passa per convertir les agències tradicionals en agències híbrides. Aquestes agències permeten cobrir un major segment de mercat, ja que no només hi ha la possibilitat d'anar a l'agència i parlar directament amb l'agent, sinó que també hi ha la possibilitat de realitzar la reserva des de casa. Per arribar a aquest tipus d'agències, son fonamentals les TIC.

Així doncs, la revolució de les agències de viatges tradicionals vindrà de la mà amb la capacitat d'utilitzar els mitjans que la societat actual ofereix, així com de la creativitat i la passió dels agents per crear valor afegit i mantenir un segment de mercat que permeti a les agències de viatges tradicionals, no només sobreviure, sinó tenir la capacitat per a créixer. Per contra, les AAVV tradicionals que no siguin capaces de prendre un seguit de mesures, es veuran obligades a tancar les seves portes.



8. Conclusions.

Tal com s'ha pogut comprovar, el sector de les agències de viatges ha variat molt des de la seva aparició l'any 1841.

D'altra banda, el sector presenta un alt grau d'intermediació. De la capacitat del sector de disminuir el grau d'intermediació, en dependrà, en gran part, la capacitat del sector de competir amb els preus actuals de les AAVV virtuals.

Segons les seves característiques, les agències poden ser majoristes, minoristes o mixtes. Les agències majoristes ofereixen els seus productes a les agències minoristes i aquestes ofereixen el seu producte directament al client. Les agències majoristes no poden mai oferir els seus productes directament als clients. Per contra les agències majoristes-minoristes ofereixen tant els seus serveis als clients com a les agències minoristes. Actualment, les agències virtuals s'estan convertint en agències majoristes-minoristes.

Les funcions principals del sector són la funció assessora, la funció medidora i la funció productora. La capacitat que tinguin les agències tradicionals d'optimitzar i emfatitzar les seves funcions, dictarà l'èxit o el fracàs del sector.

En termes estructurals, el sector va experimentar màxims històrics l'any 2007, mentre que a partir de l'any 2008 el sector ha patit una davallada continuada en la quantitat d'agències físiques. Aquest fet és degut, principalment, a la crisi econòmica que tant ha afectat i afecta tant Espanya com la Unió Europea, així com a la competència cada cop més forta realitzada per les agències de viatges virtuals.

El sector ha mostrat un augment progressiu generalitzat en la seva facturació a la última dècada però, en canvi, ha mostrat una petita davallada en els darrers anys; degut principalment a la Crisi econòmica que afecta aquest país des de l'any 2008. L'any 2013, el sector va patir una davallada de 6,7 punts en la seva facturació respecte el mateix període de l'any anterior. Per contra, el sector ha experimentat un creixement en les exportacions en els darrers anys; creixement provocat per la ràpida recuperació econòmica dels països Europeus.

Pel que fa a les agències amb més volum de negoci, destaquen "El Corte Inglés", "Nautalia", "Viajes Halcón" i "B The Travel Brand". En termes generals, l'agència amb un major creixement l'any 2014 respecte l'any anterior va ser "*Viajes el Corte Inglés*" amb 2400 milions d'euros generats. Per contra, en termes absoluts, l'agència amb un major creixement l'any 2014 va ser "*Nautalia*" amb un creixement de 25 punts en la seva facturació respecte l'any anterior.



De la capacitat del sector d'imposar-se a les debilitats del sector, a les amenaces; així com d'aprofitar les fortaleeses i les oportunitats, determinarà, en gran part, el futur del sector.

Les principals debilitats a les que s'ha d'imposar el sector són la petita dimensió empresarial del sector o l'aparició de les agències virtuals. Les principals amenaces són la tendència a una major desintermediació o la reducció del volum de negoci del sector.

Per contra, les principals fortaleeses del sector són el tracte personalitzat, així com la capacitat d'aquest de trobar el viatge més òptim per al client. Les principals oportunitats del sector són la capacitat del sector d'utilitzar les TIC, així com la millora progressiva en la promoció turística són un dels aspectes més importants en els que les agències de viatges tradicionals han de basar-se per tal de poder créixer en el futur.

De la capacitat del sector de crear valor afegit nou dependrà, en gran part, la capacitat del sector, no només de sobreviure, sinó també de créixer i augmentar el volum de negoci.

A més, serà fonamental que el sector sigui capaç de competir amb les agències de viatge virtuals. Un primer pas per fer-ho serà, doncs, la tendència a la desintermediació del sector, fet que abaratirà els preus i permetrà a les minoristes competir amb les agències virtuals.

A més, serà fonamental que el sector sigui capaç de crear valor afegit al producte, que vindrà juntament amb un major coneixement de les destinacions per part dels agents de viatges. Un altre factor important que haurà d'explotar el sector és la seguretat que l'entramat ofereix als seus clients. En cas de problemes, el client tindrà un telèfon o un lloc al que recórrer.

El tancament progressiu d'agències de viatges s'ha degut principalment a la massificació del sector així com a la competència realitzada per les agències de viatges virtuals. D'altra banda, en els darrers anys els hotels han fidelitzat una major quantitat de clients, els quals anteriorment reservaven les estàncies a través de les agències i actualment ho fan directament a través de l'hotel.

Així doncs, el futur de les agències de viatges passa per un model híbrid, és a dir, una agència que tingui una oficina a peu de carrer però al mateix temps, treballi i es beneficiï a través del mercat virtual.



9. Perspectives de futur de les agències de viatges.

Actualment, les agències de viatges es troben en una conjuntura complexa. Per començar, les noves agències virtuals com *booking.com* s'estan convertint en grans majoristes ja que venen viatges en massa. Per aquest motiu, les agències tradicionals tenen davant seu l'oportunitat d'imposar-se a les amenaces que provenen d'aquestes agències i donar un gir de 180º a la evolució actual del sector. Per tal de poder augmentar el seu volum de negoci, les agències tradicionals han de ser capaces de fer un pas endavant i han de ser capaces de crear valor afegit al producte, fet que permeti a les agències tradicionals poder mantenir el seu poder de mercat i d'aquesta manera, poder sobreviure. A la capacitat d'aquestes agències de poder crear valor afegit en dependrà en gran part, l'èxit i el predomini del sector.

El futur de les agències de viatges passa, doncs, per superar el repte de l'especialització, ja sigui en destinacions o en tipologia de viatgers. Per aconseguir aquest objectiu, les agències especialitzades en turisme familiar; així com les de producte propi, hauran d'oferir un major coneixement de la destinació als seus clients, fet que engloba un major coneixement en el millor tipus d'allotjament per a cada client, el millor mitjà per al viatge així com els consells i les recomanacions a la destinació.

Per sintetitzar-ho, les agències de viatges hauran de oferir un coneixement similar o superior al que es pot trobar a la xarxa. D'aquesta manera, les agències tradicionals estaran aportant un valor afegit al seu producte i que restarà valor a les agències virtuals. Així doncs, l'especialització i l'assessorament hauran d'anar lligats; fet que permetrà a les agències tradicionals mantenir o fins i tot augmentar la seva quota de mercat i d'aquesta manera, sobreviure a la conjuntura complicada per la que actualment passen aquest tipus d'agències.

Així doncs, l'especialització serà el valor afegit que porti a les agències la competitivitat necessària per poder competir amb les agències virtuals. L'agent de viatges haurà d'esdevenir un assessor per al client, tenint en compte els seus gustos i trobant el viatge que millor s'adapti a les necessitats del client. Tot això permetrà a les agències trobar nous segments de mercat inexplorats fins al moment.

Quan es parla de valor afegit, es parla principalment de l'assessorament i de la informació en els viatges que les agències de viatges poden oferir. Els agents de viatges són professionals formats amb molts anys d'experiència els quals tenen la capacitat de recomanar la millor destinació segons el tipus de viatge que s'està buscant així com desaconsellar alguna destinació per que es tracti d'una destinació perillosa, com podria ser actualment qualsevol destinació del Nord d'Àfrica. D'altra banda, una vegada aconsellat el destí, l'agent també haurà de conèixer el mitjà



de transport més adequat per moure's per el país. En definitiva, l'agent de viatges haurà de tenir un alt grau de coneixement de les destinacions que ofereix al client.

Un altre valor afegit que pot aportar l'agència emissora es seguretat. L'agència respon davant de qualsevol problema o inconvenient que pugui sorgir. Per això, l'associació Corporativa D'agències de Viatge Especialitzades (UCAVE) recomana acudir a agències de viatge autoritzades i a empreses que són totalment legals per evitar frauds i problemes que puguin sorgir a partir del moment en que es contracta el viatge.

Per últim, cal destacar que el futur de les AAVV tradicionals passa per la creació d'un model híbrid, és a dir, una agència física però que també treballi el mercat virtual, fet que cada vegada s'està duent més a terme.

Tenint en compte la dificultat que engloben aquests canvis, de la capacitat d'innovació i de creació de valor afegit de les empreses dependrà en gran part l'èxit i la subsistència d'aquest sector. Si les agències de viatges assoleixen els objectius plantejats durant el projecte, no només sobreviuran, sinó que mantindran i a més a més, augmentaran el volum de negoci actual del sector.



10. Referències

- Tamayo, Braulio (1997): *Las Agencias de Viajes frente a las Nuevas Tecnologías de Distribución Turística*, Colección Estudios COTEC, nº10, Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, Madrid, 1997.
- Vogeler, Carlos y Hernández, Enrique (1997): *"Estructura y organización del mercado turístico"*, segunda edición.
- Albert, Isabel, *Gestión y técnicas de agencias de viajes, Síntesis, Madrid, 1989*. - *Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999, p. 27.
- Organización Mundial del Turismo, *"Tendencias de los mercados turísticos: Panorama mundial y actualidad del turismo"*, OMT, Madrid, 2001, p. 17.
- Instituto Nacional de Estadística. (2013) Encuesta Anual de Servicios. Estadística de productos en el sector servicios año 2013. Recuperat el 10 d'Abril des de [<http://www.ine.es/prensa/np913.pdf>].
- José Luis Zoreda, vicepresidente de Excetur (2014). *"El turismo, la gran palanca para la recuperación"* Recuperat el 10 de Maig des de [http://economia.elpais.com/economia/2014/01/17/actualidad/1389961522_913502.html]
- Raúl Escolástico, *"Historia de las Agencias de viajes"*. Recuperat el 8 de Febrer des de [<http://www.arqhys.com/contenidos/viajesagencias-historia.html>].
- Museo del Turismo (2010). *"Viajes Marsans, primera agencia de viajes de España"*. Recupera't el 10 de Febrer des de [<http://www.museodelturismo.org/index.php/exposiciones/la-profesion-turistica/canales-de-venta/item/529-viajes-marsans-primera-agencia-de-viajes-de-espana>].



- Amadeus (2012). "*Barómetro de Agencias de viajes conectadas a Amadeus España*"
Recupera't el 15 de Febrer des de
[http://www.ceav.info/common/contenido/documentos/Barometro_Agencias_2_S_2012_R.pdf]

Podeu consultar també les següents webs d'interès:

- www.ine.es
- www.tourspain.es
- www.unwto.org
- www.hostseltur.com
- www.acave.es



11. Annexes

Nexe nº1. Entrevista agència de viatges

1. Vostè treballa en una agència de viatges tradicional. Com ha notat els canvis que aquest sector està experimentant en els últims anys?
2. Com valora els canvis que aquest sector experimentarà en els propers anys.
3. Donada la situació actual de les agències de viatges, quins creu que són els canvis que ha de fer una agència de viatges tradicionals per imposar-se a la competència que realitzen les agències virtuals?
4. Es parla molt de la " especialització". Com creu que les agències han d'enfocar-la en relació a les necessitats de la societat actual?
5. En els últims anys, s'ha produït una davallada a la quantitat d'agències físiques a l'Estat Espanyol. A que creu que es deu aquesta davallada?
6. A més del terme especialització, com creu que es pot combatre la aparició de les TIC en aquest sector?
7. Creu realment que les agències de viatge tradicionals estan destinades a desaparèixer?
8. Els experts diuen que una de les possibles solucions a aquestes amenaces és la capacitat de les agències de crear valor afegit, d'arribar a segments de mercat diferents. Com creu que les agències es poden reinventar?
9. Quin segment de població és el principal consumidor de les agències tradicionals?