

## **Análisis e impacto de los touroperadores y las agencias de viaje en el transporte turístico: nuevas tendencias en Canarias <sup>1</sup>**

**Eduardo Parra López**  
**Mercedes Melchior Navarro**  
**Ángel Ramos Domínguez <sup>†</sup>**  
Universidad de La Laguna (Islas Canarias, España)

**Resumen:** El sector del transporte turístico internacional se enfrenta a profundos cambios en sus estructuras, especialmente los Tour operadores y Agencias de Viajes. Los nuevos sistemas de distribución de reservas (GDS y CRS), así como los sistemas de televisión interactiva, están marcando las nuevas pautas del sector. La plataforma mundial Internet, ha creado nuevas condiciones, que emergen a un ritmo veloz y cada vez más dinámico. Por ello, estas organizaciones tienen gradualmente que explorar esta proliferación de herramientas de gestión con el objeto de establecer nuevas estrategias competitivas y posicionarse en un área cada vez más volátil, con nuevos comportamientos y formas, tanto en la demanda como en la oferta. Este estudio exploratorio identifica y comenta distintas cuestiones, recogiendo la opinión de 82 directivos de Hoteles y Agencias de Viajes sobre su visión de la problemática actual, así como la evolución futura del sector.

**Palabras clave:** Tour operadores; Agencias de viaje; Islas Canarias; Directores de Hoteles y Agencias de Viajes; Intermediación turística y Canales de distribución en turismo

**Abstract:** The international tourism transport sector is facing profound changes in its structure, particularly where tour operators and travel agencies are concerned. New reservation distribution systems (GDS and CRS) and interactive television systems are setting new guidelines for the sector. The worldwide platform of the Internet has created a new context, which is rapidly emerging and becoming ever more dynamic. For this reason, travel organisations should explore the proliferation of management tools that facilitate the establishment of new competitive strategies and positioning in an increasingly volatile area, with new products and forms in both demand and supply. This exploratory study identifies and interprets several questions based on a survey of 82 hotel and travel agency managers in the Canary Islands, who express their views about current and future developments in the sector.

**Keywords:** Tour operators; Travel agencies; Canary Islands; Hotel and Travel Agency managers; tourist intermediaries and distribution channels in tourism

<sup>†</sup> Eduardo Parra es doctor en Organización de Empresas y Master en Comercio Internacional por la Escuela de Organización Industrial (EOI). Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna (Tenerife, España). E-mail: eparra@ull.es

Mercedes Melchior es diplomada en Ciencias Empresariales y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Es profesora del Área de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna (Tenerife, España). E-mail: mmelchio@ull.es

Ángel Ramos es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Es profesor Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Economía de las Instituciones, Estadística Económica y Econometría de la Universidad de La Laguna (Tenerife, España). E-mail: aramos@ull.es

## Introducción

Sería difícil encontrar en los últimos decenios una crisis de confianza comparable a la que sacudió a la economía mundial durante el 11 de septiembre (2001), debido fundamentalmente, al brutal acto terrorista que sacudió la ciudad de Nueva York. El sector turístico sufrió una gran conmoción ante la magnitud que alcanzó dicho suceso, afectando especialmente al tráfico aéreo internacional de pasajeros, cuya disminución tuvo considerables repercusiones para el sector hotelero y sus redes de distribución. Casi dos años después, si bien con algunas excepciones en regiones políticamente inestables, el turismo mostraba signos de recuperación y crecimiento, al menos antes de estallar el conflicto con Irak.

Los años 2000 y 2001 fueron excepcionales para el turismo mundial. En el año 2000 el turismo internacional crecía en 45 millones de llegadas (OMT, 2001), alcanzando cotas sin precedentes. A pesar de que en el año 2001 las llegadas internacionales disminuyeron un 0.6%, (siendo el primer año de crecimiento negativo desde 1982), los resultados habrían seguido la tendencia de la década de los 90 de no haber sido por la magnitud del crecimiento sin precedentes del año anterior.

Los trágicos acontecimientos ya comentados, acrecentados quizás por una saturación informativa mediática relativa a sus consecuencias políticas, económicas y de seguridad, influyeron en los resultados turísticos del 2001, afectando ciertos destinos y sectores. La respuesta frente al 11-S no fue una renuncia al viaje, sino su reestructuración dando prioridad a destinos más cercanos y conocidos, accesibles con medios de transporte percibidos como seguros, quizás por ser controlables. La situación del sector aéreo no hizo más que agravarse, sufriendo unas consecuencias que aún perduran y cuyo desenlace no es fácil de predecir en estos momentos.

Sin embargo, no fueron éstos los únicos factores responsables (aunque sí los más importantes) del descenso de las estadísticas del turismo. La situación económica de países como Alemania y

Estados Unidos había comenzado a deteriorarse desde finales del año 2000, proceso que se había iniciado con anterioridad en la zona Asiática, con la reducción del turismo emisor desde Japón. Regiones como América, Asia Meridional y Oriente Medio observaron ya los efectos de la recesión económica en el turismo receptor en los ocho primeros meses del 2001.

Esta concatenación de hechos ha afectado también al sector turístico español, especialmente la situación económica de mercados emisores tan importante como Alemania. La mayoría de los operadores consultados en este trabajo se sentían incapaces de evaluar la situación del mercado turístico, al menos hasta que la temporada esté más avanzada. Los cambios en el consumo de vacaciones y las deficiencias (divergencia conceptual, temporal y de medición) del aparato estadístico de algunos países causan una información insuficiente para un análisis riguroso de la realidad. Por todo ello, consideramos interesante estudiar los rasgos esenciales actuales y las tendencias que caracterizan a los operadores de viaje, con una especial aproximación al caso de Canarias.

### La intermediación en la distribución turística

La mediación en los procesos de venta de cualquier producto o servicio turístico se conceptúa como la intermediación turística y está constituida principalmente por los Agentes Mayoristas (Tour operadores) y Agentes Minoristas (Agencias de Viajes en la designación común). Estas empresas se dedican profesional y comercialmente al ejercicio de actividades de mediación y organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar para ello medios propios. Junto a esta función tradicional surgen otro tipo de distribución como es el caso de los denominados "supermercados de distribución vacacional" que ofertan seguros de viaje, oficinas postales, cambio de moneda, reservas online, etc. Finalmente, los métodos de marketing directo están creciendo en popularidad en la industria turística, la cual considera estas nuevas tendencias como una posible oportunidad (Thompson Learning, 2002; Page, 1999; Pender,

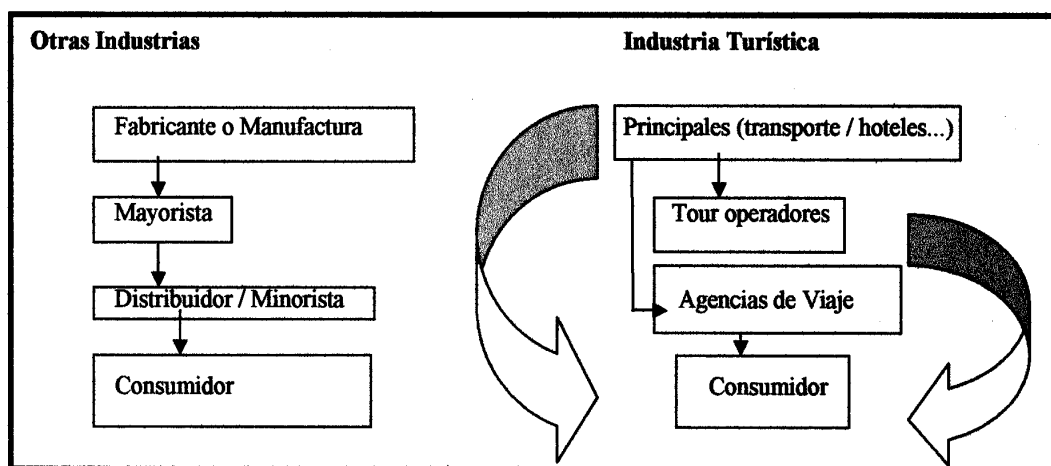


Figura 1. Comparación entre otros canales de comercialización y canales de comercialización turísticos. Fuente: Adaptado de Renshaw (1997) y elaboración propia.

Organización del viaje	Alemania	Reino Unido
Paquetes organizados por Tour operadores	34%	55%
Paquetes flexibles o viajes con reservas separadas de tour operadores	9%	5%
Viajes con agencias de viaje	11%	17%
Viajes con reservas directas a empresas de transporte	3%	11%
Viajes con reservas directas a empresas de alojamiento	12%	4%
Viajes con reservas directas a Oficinas de Información	1%	0%
Otros viajes con reservas directas a proveedores	5%	7%
Viajes sin reservas	25%	1%

Tabla 1: Organización de viajes vacacionales en Alemania y Gran Bretaña. Fuente: European Travel Monitor (IPK International, 2001)

1999).

La elección de un determinado canal de distribución turístico es un proceso complejo y difícil, para cuya selección se pueden utilizar distintos métodos analíticos (Renshaw, 1997). Es importante tener

en cuenta que el establecimiento de una red de relaciones a lo largo del canal tiene en el caso del producto turístico unas connotaciones singulares, al compartir de forma diferente el riesgo financiero con el proveedor debido a la no existencia de stocks de mercancías (Parra, 2002; Renshaw, 1997).

Distintos autores (Renshaw, 1997; Page, 1999; Parra, 2002; Pender, 1999), consideran que la industria turística se encuentra en un momento crucial para establecer nuevas estrategias y políticas respecto a las formas y Operadores de viaje (ver tabla 1). Dos terceras partes de los paquetes vacacionales se venden a través de Operadores de Viajes y Agencias de Viajes, y la mitad de las vacaciones independientes que implican el transporte aéreo se reservan en Agencias de Viajes. Asimismo, algunas se gestionan de forma directa con los Tour operadores o con "Principales o fabricantes turísticos", algunas vía "teleproceso" y otras vía publicidad en medios de comunicación, clubes y a través de políticas de fidelización. La tecnología es crucial dentro de las nuevas estrategias de distribución y mucho más en el sector turístico, donde el viaje y las organizaciones turísticas desempeñan papeles elementales para que el sector sea más competitivo.

En Canarias, debido en gran medida a la alta dependencia del transporte aéreo, combinado con el producto turístico ofer-

tado (mayoritariamente “sol y playa”), la distribución del turismo receptivo ha estado en poder de los Tour operadores. Sin embargo, en recientes encuestas llevadas a cabo por el Gobierno de Canarias se aprecia un crecimiento de fórmulas de

contratación independientes de los canales tradicionales como son el caso de la contratación directa o vía Internet.

Procedencias	TOTAL		REINO UNIDO		ALEMANIA		
	Años	2001	2002	2001	2002	2001	2002
A través de Tour operador		70,65	62,59	66,25	68,34	72,92	38,29
No a través de Tour operador		29,35	37,41	33,75	31,66	27,08	61,71
<b>Reserva de Transporte</b>							
Agencia Viajes		56,43	65,88	44,85	46,33	65,32	77,95
Aeropuerto / Cía. Aérea		12,16	7,94	15,84	12,83	11,3	5,67
Internet		11,24	13,87	16,33	23,59	8,39	9,26
Otros		20,17	12,3	22,98	17,24	14,99	7,12
<b>Reserva del Alojamiento</b>							
Agencia Viajes		27,49	44,21	12,83	15,27	47,75	69,53
Con Empresa Turística		11,55	8,83	13,7	12,29	8,11	5,21
Internet		5,95	8,62	6,94	12,5	6,88	7,44
No hacía falta reserva		33,6	21,17	38,18	32,54	24,12	9,93
Otros		21,42	17,16	28,35	27,41	13,14	7,88

Tabla 2: Distribución de la fórmula de reserva del viaje en Canarias. Fuente: Encuesta sobre el Gasto Turístico. Instituto Canario de Estadística.

## Metodología

Al ser un estudio de investigación exploratorio, se adopto, en primer lugar, para su análisis una metodología cualitativa que explorase los aspectos subjetivos y profundizase en los mismos, para desarrollar una serie de cuestiones y aspectos relevantes, que se consideran variables críticas en la actual dinámica del transporte turístico. En segundo lugar, se procedió a una revisión exhaustiva de las distintas investigaciones que han abordado el constructo de análisis, transporte turístico y canales de distribución, y que nos ha servido para plantear las distintas cuestiones que abordaremos en los sucesivos epígrafes. Una primera aproximación de lo previamente comentado, consistió en diferenciar las distintas áreas turísticas que se ubican en Canarias, y más concretamente en la provincia de Santa Cruz de Tenerife (islas de Tenerife, La Palma, el Hierro y La Gomera), y donde se procedió a establecer los primeros contactos con expertos del sector. Esta primera aproximación nos sirvió para plantear las distintas cuestiones que introducimos en un cuestionario estructu-

rado. El estudio fue conducido en tres fases bien diferenciadas, usando tres herramientas de investigación primaria: entrevistas no estructuradas, cuestionarios y entrevistas en profundidad. Las entrevistas cualitativas, con un número pequeño de expertos (Miembros de AS-HOTEL<sup>2</sup> y académicos en turismo), nos ayudó a obtener una información más rigurosa y que clarificase los puntos de debate. La discusión no estructurada, con investigadores y alumnos del Master en Gestión de Empresas Turísticas de la Universidad de La Laguna, nos permitió un debate profundo que identificó las cuestiones que seguidamente exponemos. Asimismo, basándonos en la información obtenida conseguimos presentar un primer cuestionario, el cual incluía 11 cuestiones de análisis seleccionadas en base a lo comentado.

Seguidamente, procedimos a re-enviar los cuestionarios en dos oleadas a los 82 expertos (seleccionados previamente) directores de hotel y agencias de viaje, en un período de tres meses. Los cuestionarios devueltos fueron filtrados y analizados, junto con la información del estudio exploratorio obteniendo las conclusiones

que se debaten en los epígrafes posteriores.

La metodología de investigación adoptada nos ha ofertado una gran profundización en el conocimiento de las distintas áreas turísticas analizadas y en las nuevas tendencias y cuestiones que están impactando actualmente en los canales de distribución de servicios turísticos en España y en Canarias, y más concretamente en el transporte de visitantes, pero además nos ha permitido obtener una gran riqueza en la información cualitativa y exploratoria tratada.

Baleares, Turquía y Grecia, los Tour operadores actúan en distintos segmentos de demanda, creando nuevos deseos y generando utilidades al consumidor final. Este cambio en los gustos de los consumidores ha generado nuevos nichos de mercado que están alterando las características de los destinos turísticos (V Foro Nacional de Análisis del Turismo, 2002).

Emerge, además, una nueva forma de turismo por parte de la demanda que Mintel (1998) ya definió como “turismo cuasi-independiente”, donde el turista muestra especial interés en los paquetes

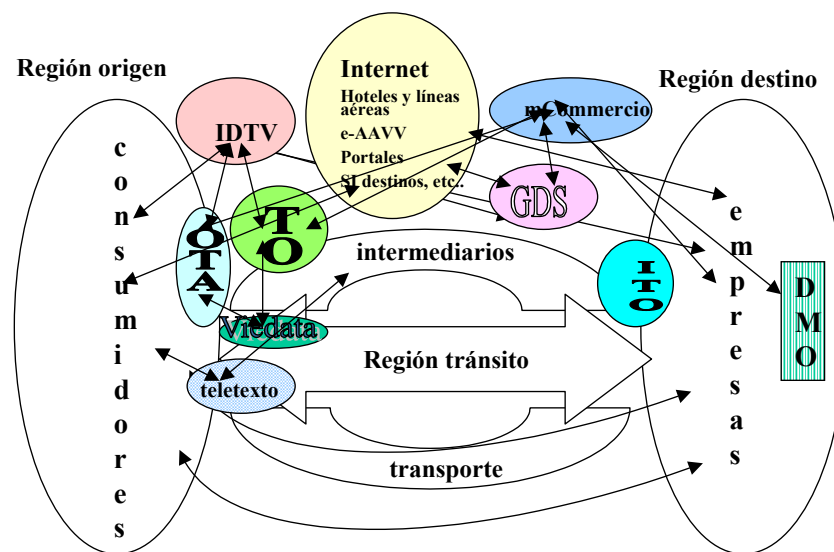


Figura 2. Nuevo marco de intermediarios turísticos. Fuente: Adaptado de Buhalis y Licata (2000: 208).

### Los tour operadores en Canarias

Los Tour operadores constituyen, actualmente, el principal intermediario para las empresas turísticas que operando en un destino turístico pretenden vender sus productos en otros países. Los viajes combinados o paquetes turísticos organizados por los Tour operadores representan la fórmula más empleada por los europeos para realizar sus viajes internacionales. A través del modelo de Buhalis y Licata (2002) se puede valorar el rol de los Tour operadores en el transporte de visitantes hacia las Islas (véase figura 2).

En destinos específicos como Canarias,

de viaje, disfruta de ellos hasta llegar al destino vacacional, momento en que busca una experiencia y trato individualizados que difiere del estándar ofertado en principio por el Tour operador. Esta tendencia conlleva adaptaciones por parte de los operadores de viaje mucho más sofisticadas que las que se habían dado hasta la fecha. En distintos estudios sobre el turismo en Canarias (La Universidad Opina, 2002; Oreja et al, 1999; Jiménez et al, 2001) se han manifestado estos cambios en la demanda, apostillando que el número de vacaciones “independientes” crecerán en las próximas décadas de forma significativa, aspecto del que España, y en especial Canarias, no deben quedar ajenas.

Este cambio ha significado que los Tour operadores que operan en las islas y en la Península, tradicionalmente asociados a “paquetes de viaje turísticos”, empiecen a ofertar opciones flexibles con respecto a vuelos y plazas de hotel, trasladando al turista según su interés, generando nuevas tendencias y formas en la dirección de las empresas turísticas (alojamiento, restauración, rent-a car...) (ver Tabla 3).

### **Los tour operadores y el valor añadido al turismo en Canarias**

Poon (1993) identifica el proceso de creación de valor en la industria turística apoyándose en trabajos previos (Porter, 1987) y aprovechando sus herramientas analíticas. Los conceptos expuestos en su análisis ayudan a entender el rol que cada elemento juega en la industria, y la creación de valor en la misma. La posición de cada elemento no debe ser estática, particularmente, en una industria tan dinámica como el turismo. Aplicando este constructo de valor añadido a este sector, Poon identifica seis actividades primarias y cinco actividades de apoyo (véase tabla 4).

Los Tour operadores generan valor seleccionando y combinando los elementos del paquete de viaje, distribuyendo y promoviendo los mismos, organizando excursiones y entretenimiento para los visitantes del destino turístico. Las estrategias de integración vertical llevadas a cabo por Tour operadores con el objeto de controlar un mayor número de actividades y recursos esenciales a lo largo del canal de comercialización ha constituido un factor de posicionamiento competitivo clave en el desarrollo de nuevas formas de viaje y en sus procesos de expansión (Vellas y Becherel, 1995; Holloway, 1994, Mintel, 2000; Page et al, 2001).

### **Intermediarios de viaje: agencias de viaje en Canarias**

El sector de las Agencias de Viajes está altamente concentrado, con cuatro o cinco empresas que año a año incrementan el control de la venta de viajes, representando un incremento del 48% al 54 % en

la última década, según los encuestados. Las Agencias de Viajes, al igual que los Tour operadores tienen sus propios programas de ventas, aunque a través de convenios y programas de colaboración vendan los productos y servicios de los Tour operadores.

Estas formas de mediación no sólo ofrecen ventajas a la demanda a la hora de comprar sus productos y servicios, sino unos importantes beneficios en servicios y productos auxiliares (ver tabla 5). Al mismo tiempo las Agencias de Viajes ofertan a los productores turísticos insulares las redes de comercialización, a través de las cuales vender sus productos. Las Agencias de Viajes se diferencian del resto de distribuidores al no tener un “stock” propio de productos, ni intereses económicos o financieros en los productos que comercializan, motivo por el que las Agencias de Viajes no soportan grandes riesgos. Sin embargo hay que señalar que aunque su objetivo principal es la distribución de los productos creados por las empresas de alojamiento y Tour operadores, en algunos casos las Agencias de Viajes crean y venden sus propios paquetes vacacionales.

Renshaw (1997) ha analizado el desarrollo y expansión de las Agencias de viajes a lo largo de las décadas de los 80 y 90, señalando que se ha venido produciendo un fenómeno importante, conocido como “MOM”<sup>3</sup>, de fusión de estos agentes, tendencia a la que Canarias no ha quedado ajena. Detrás de las motivaciones de este proceso se encuentra la consolidación del sector de Agencias de viaje para controlar el mercado y evitar fragmentaciones en las estructuras sectoriales. Las características que definen estas estrategias son:

- Economías de escala
- Incremento de los bienes (oficinas)
- Mejora de la competitividad (mejor formación de los empleados)
- Reducción de la competencia (mayor control de mercado: casi un 25% de la distribución de todas las agencias de viaje quedaba en manos de cinco grandes empresas)
- Mejores ofertas y mayor poder de negociación hacia los fabricantes turísticos (posiblemente liderando

estrategias para bajar los precios y ofertar mejores servicios adicionales).

- Acrecentar la conciencia pública
- Expansión geográfica (incremento de la distribución)

Todo este proceso (MOM), inevitable-

mente deja a las pequeñas Agencias insulares ante una situación complicada e incluso ante posibles absorciones por parte de las grandes empresas, haciendo su gestión mucho más vulnerable, y en términos de competitividad (descuentos, tecnologías y ofertas) le dejan el poder a las grandes operadoras.

Tour operadores de Turismo de Masas	Tour operadores Especializados
Fuerte poder de compra en el canal de comercialización de servicios turísticos	Especializados en un tipo de vacaciones, destino o forma de viajes
Vacaciones con demanda importante y dirigidas hacia todo tipo de estratos de la sociedad	Relativamente pequeños (a menudo ofertan vacaciones para uno o varios nichos de demanda)
Su distribución es usualmente desarrollada por agentes de viaje <sup>4</sup>	Operadores flexibles; pueden responder a rápidos cambios en la demanda y dirigir sus estrategias a solucionar estas posibles amenazas que genera el mercado
Destinos y hoteles son considerados como sustituitables	La distribución es casi directa, para solventar potenciales dificultades de distribución a través de Agencias
Publicidad, en general, estandarizada	Los agentes de viaje son a menudo, mas familiares con sus productos
Conectados normalmente con las agencias de viaje	

Tabla 3: Resumen de las características de los operadores de turismo de masas y especializados en Canarias. Fuente: Elaboración propia. Parra, 2002. (\*)

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
Transporte	Infraestructuras de las Empresas Turísticas
Servicios	Recursos Humanos Desarrollados y Formados
Paquetes de Viaje y Mayoristas	Productos y Desarrollo de Servicios
Marketing y Ventas	Tecnología y Sistemas de Información Avanzados
Canales de Comercialización	Obtención de Bienes y Servicios
Atención al Cliente	Recursos Humanos Desarrollados y Formados

Tabla 4. Principales actividades primarias y de apoyo en la industria turística comentadas por los 82 directivos de agencias de viaje y tour operadores. Fuente: Adaptado de Poon (1993) y Porter (1987).

<p><u>Para Clientes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Múltiples localizaciones a escala nacional de establecimientos</li> <li>★ Servicios auxiliares (intercambio de monedas, seguros de viaje, servicios de transporte a los aeropuertos o puertos...)</li> </ul>
<p><u>Beneficios adicionales de utilizar una agencia de viaje:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Elección preferencial de fabricantes turísticos en función de nuestras preferencias</li> <li>★ Consejos imparciales respecto a los productos que ofertan</li> </ul>
<p><u>Para fabricantes turísticos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Una red de salida para sus productos a escala nacional e internacional (amplio alcance para sus productos y servicios)</li> <li>★ Un conjunto de oportunidades de marketing, desde la posibilidad de venta de material promocional hasta productos con imagen de marca o estilo propio</li> </ul>

Tabla 5. Principales servicios ofrecidos por una Agencia de viajes a los integrantes de un canal de comercialización en Canarias según las perspectivas de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

### Estructura del sector de las agencias de viaje y su valor añadido en Canarias

Las Agencias de viajes pueden clasificarse de múltiples formas, siendo las más usuales las que se basan en su tamaño, en su ámbito de actuación o en el tipo de negocio en el que se especializan.

El valor añadido que generan las Agencias de Viajes en Canarias, según los encuestados, se puede reconocer a través de las actividades que realizan, como por ejemplo, orientación a los viajeros, procesamiento de la información, preparación de itinerarios y otros servicios al cliente. Asimismo, el incremento de las tecnologías de la comunicación, así como otras formas directas de ventas, esta haciendo que el sector de las Agencias de Viajes en Canarias se plantee su valor añadido y su futuro.

La tecnología lleva asociado un impacto considerable y al menos en dos niveles importantes, como son la comercialización de los paquetes vacacionales y los productos turísticos (O'Brien, 1998). En primer lugar suministra oportunidades a las organizaciones que trabajan en el sector del viaje, así como en el campo del turismo, incluyendo las telecomunicaciones y otras herramientas tecnológicas que pueden usar distintas empresas para entrar a formar parte del negocio turístico. En segundo lugar, la tecnología ofrece a aquellos que ya trabajan en el sector (agentes de viaje, Tour operadores, y fabricantes turísticos) oportunidades para convertirse en agentes personalizados de la demanda, entendiendo sus nuevos comportamientos y formas de viaje, y acercando el trato directo al cliente final.

Ambito de actuación	Tipo de negocio
• Multinacionales	• Agencias de vacaciones
• Nacionales	
• Múltiple-regionales	• Agencias de empresas o negocios
• Independientes	• Agentes asociados
	• Agentes generales

Algunas de las formas o desarrollos tecnológicos más importantes son (Page

et al, 2001 y O'Brien, 1998):

*El teleproceso:* (Últimamente está alcanzando un éxito importante en la distribución en el sector del ocio en Gran Bretaña); Sistemas computerizados de reservas (CRS / GRS, permiten a las agencias de viaje trabajar en tiempo real (on-line) con sus reservas); *Internet y las agencias de viaje:* Este desarrollo ha potenciado la obtención de ventajas competitivas a algunos operadores de viaje, además de producir un cambio significativo en la distribución de las agencias de viaje. Además, estas nuevas características en la relación ha movido los cimientos tradicionales de las agencias de viaje, y así quedo reflejado por el 85% de los directivos. Asimismo, algunas empresas se han unido a otras a través de fusiones tecnológicas en el canal de comercialización, como por ejemplo la televisión interactiva, algunos estrategas ya vaticinan (Prideaux, 2001; Page et al, 2001; Hall, 2000) que el futuro de la distribución de las agencias de viaje significará la entrada de otros competidores que no necesariamente hayan desarrollado sus negocios previamente en el sector del viaje.

El 70% de los encuestados, reflejó que las agencias de viaje independientes tienen la oportunidad de mejorar las relaciones distribuidor / cliente y se les presentan ventajas competitivas importantes si saben gestionar de forma eficiente esta herramienta empresarial.

El mercado del "sólo-asiento", ha experimentado un auge importante entre los tour operadores que operan en las islas, los cuáles han sacado sus propios vuelos chárter, donde venden billetes de avión pero con el inconveniente para el turista que cuando llega a un destino no posee ni alojamiento ni transporte, según los directivos. Luego, las distintas divisiones de los Tour operadores han desarrollado patrones mucho más fluidos para la compra de vuelos (Mintel, 2000). Asimismo, los consolidadores, que tradicionalmente se habían dedicado a la venta de sitios en los aviones a través de agencias de viaje, poseen sus propias licencias (ATOL) para vender vuelos. De esta forma han cambiado las estrategias del sector y le permiten a los touroperadores conocer la de-



manda de vuelos sin alojamiento mucho antes que si lo tramitase con un broker (Mintel, 2000). La imagen tradicional de los consolidadores como vendedores de grandes volúmenes (bucket shop) ha sido reemplazada por esta nueva imagen de intermediarios en el canal de comercialización de servicios turísticos (www.acc-uk.org).

### El negocio del viaje: tendencias, cuestiones y consideraciones finales para el transporte en Canarias

El viaje turístico se ha enfrentado a un número de dificultades elevadas si lo comparamos con el resto de áreas que componen el comercio mundial. Holloway (1995) describió algunas de las principales características del sector turístico enumerando un conjunto de problemas a los que la industria tenía que hacer frente. Destaca este autor que a partir de la última década se ha producido una rápida concentración en el mercado turístico por parte de Tour operadores, generando recortes importantes en los precios de los paquetes (Parra, 2002). El increíble poder que les ha supuesto a los Operadores de viaje este tipo de estrategias no ha hecho más que acentuar el dominio de éstos en los mercados turísticos con turismo de masas (Poon, 1993) y con respecto al resto de agentes que conforman el canal de distribución, con descuentos en las distintas compras que realizan, tanto en alojamiento como en transporte (Parra, 2002; Pfeffer y Salancik, 1978). Frente a ello, los destinos turísticos pretenden desarrollar estrategias de diferenciación y fide-

lización para mejorar la competitividad en el sector turístico de masas (Pender, 2001).

Las acciones de integración horizontal y vertical por parte de los Operadores turísticos creará un nuevo escenario con nuevos nichos de mercado, negocios y programas turísticos, así como con estrategias de imagen de marca por parte de los Tour operadores (ver Figura 3), que afectará a los procesos de planificación, control y organización de las empresas turísticas. Algunas de las posibles motivaciones que está llevando a las empresas a éste tipo de estrategias son las que exponemos a continuación:

- Control: Este tipo de estrategias permite un mayor control en todos los aspectos del producto, dirigiendo al menos en teoría, la calidad de las mejoras
- Continuidad de la oferta: Las integraciones verticales ayudan a las organizaciones a mejorar sus canales de adquisición de bienes y servicios. Los Tour operadores, por ejemplo, pueden obtener beneficios de los hoteles y de las líneas aéreas a la hora de reservar alojamiento y asientos en los aviones
- Garantías de ventas: Los problemas asociados con ventas selectivas a una parte de los intermediarios puede solventarse con una estrategia de integración vertical. Sobre todo en el caso de los Tour operadores

Los altos niveles de poder compartido por unos pocos Tour operadores está suscitando un interés público (Parra, 2002) que debería motivar un estudio más profundo sobre las consecuencias de las inte-

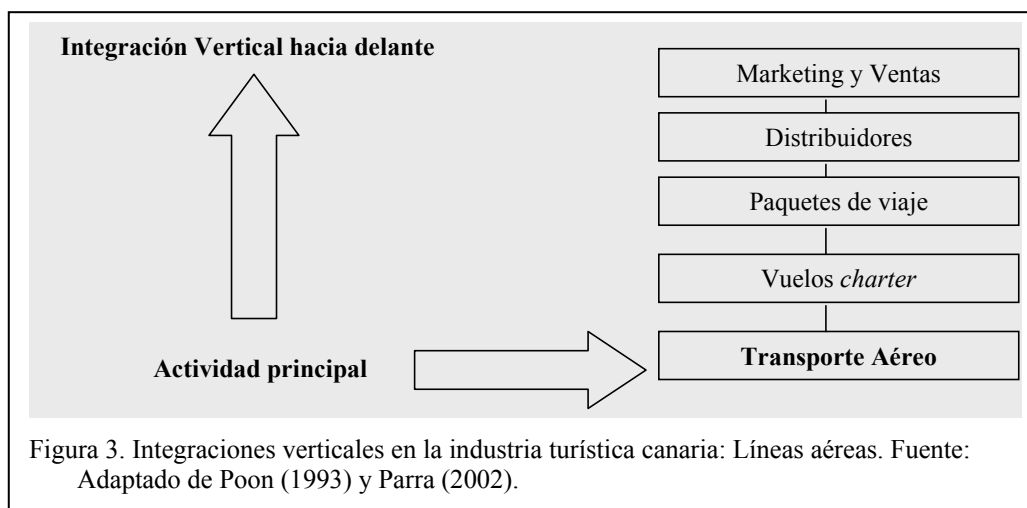


Figura 3. Integraciones verticales en la industria turística canaria: Líneas aéreas. Fuente: Adaptado de Poon (1993) y Parra (2002).

graciones entre intermediarios y fabricantes turísticos en Canarias. De igual forma, los directivos señalaron que no quedan claras ciertas estipulaciones respecto a la industria ni a las estrategias que se están siguiendo, por ejemplo, la particular relación entre algunos operadores y la propiedad de determinadas agencias. Esto no ha hecho más que establecer un nuevo marco, donde la alta concentración por parte de algunos tour operadores se ha ido incrementando año tras año y gracias a los procesos globalizadores parece que empieza a ser bastante común en las Islas (Pender, 1999; Parra, 2002; Page et al, 2001; Mintel, 2000).

De igual forma los procesos de diversificación y el establecimiento de franquicias presentan un nuevo entorno al que la industria turística Canaria debe hacer frente ya que estrategias como:

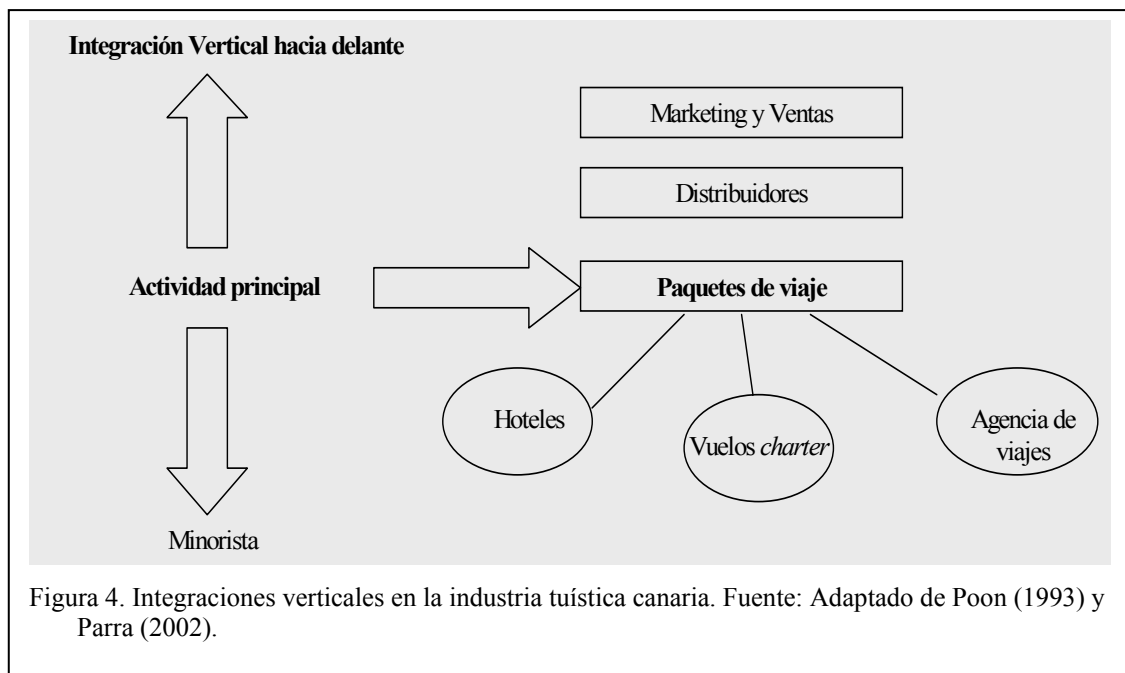
- El incremento del poder hacia los fabricantes de productos turísticos
- Inversiones iniciales bastante bajas (sobre todo en el caso de las franquicias)
- La desaparición de algunas comisiones
- Los llamados descuentos “heavy”

Están presentando situaciones que pueden cuestionar al futuro de algunos ele-

mentos del canal de comercialización de servicios turísticos en Canarias, como por ejemplo las agencias de viaje. Algunos de los posibles significados de la supervivencia los exponemos a continuación y que han sido comentados profusamente por la prensa y distintos autores (Poon, 1993; Pender, 2001; Pender, 1999; Pender y Baum, 2000 (ver figura 4):

- Desarrollo de nichos de mercado, a través de la especialización de productos, como por ejemplo, el vino y la gastronomía ó los cruceros, de forma que les permita mantenerse.
- Desarrollar el enfoque “cuidado del cliente”, donde entornos placenteros, provisión de bebidas refrescantes cuando el cliente espera en la agencia, alta cualificación de los gestores de viaje... son elementos que debemos considerar

Desarrollo de especialidades relacionadas con las nuevas tecnologías que oferten acceso a Internet gratuito para nuestros clientes, realidad virtual que ofrezca nuestros productos y CD rooms, de forma que complementemos la alta cualificación de nuestro personal.



## Conclusiones

En la actualidad, las agencias de viajes pequeñas e independientes ya no se pueden permitir la expansión de una forma similar, ya no son viables los costes de alquiler de locales para puntos de venta en lugares claves de las principales ciudades canarias. Y en el caso de que algún empresario insular hubiese conseguido un número de sucursales, éstas tenderán a ser compradas o participadas por las grandes cadenas de agencias existentes. Es por ello, que planteamientos estratégicos de diversificación y en algunos casos especialización pueden ser las soluciones a posibles problemas que se vayan a originar en el futuro.

La presencia creciente de tour operadores mundiales en el mercado insular ha generado un tráfico de larga distancia, principalmente a otros destinos (EE.UU. y Lejano Oriente). Conforme ha crecido este tipo de tráfico en volumen, Canarias, y en general España, han tenido que disminuir los precios del transporte y del hotel. Este tráfico, apoyado por vuelos charter, se ha visto influido por una búsqueda de lo nuevo y lo exótico, de nuevos desarrollos hoteleros y del alto valor del dinero.

Sin embargo, el transporte en el turismo insular y peninsular, ya ha demostrado ser resistente a las recesiones y a las turbulencias de situaciones especiales de seguridad y salud en el destino. El tráfico de turistas se ha recuperado con rapidez normalmente y ha continuado según los niveles de expansión que se habían previsto. Eso sí, será esencial llevar a cabo acciones para reparar el daño físico estructural y comercial, y eso requiere una fuerte inversión de tiempo y dinero.

Los factores de más largo plazo, a menudo complicados de predecir, pueden ejercer impactos muy abarcadores y significativos en el transporte insular, por ejemplo en la tecnología. Asimismo, la información sobre Tour operadores y Agencias de Viajes y el marketing y promoción de éstas puede hacer que cambien los comportamientos de los turistas y visitantes. Además, el Consejo Mundial del Turismo (WTTC, 1995<sup>a</sup>) pronostica un

aumento del 30% en impuestos al turismo en la próxima década, es por ello que el transporte de turista se puede ver afectado.

Los cambios en el poder adquisitivo debidos a transformaciones estructurales, en Canarias y en la Península, pueden reducir o también crear nuevos mercados, y ya no sólo en las islas, sino también en los turistas que nos visitan anualmente. Se puede ver con claridad el efecto de la recesión o variación económica cíclica, normalmente a más corto plazo (véase las recesiones económicas de 1991 y las recesiones de paquetes turísticos en Gran Bretaña entre 1990 y 1993, uno de los principales países emisores de turista a España). Los cambios de este tipo pueden tener impactos económicos muy profundos, si se prolongan en el tiempo (Lickorish y Jenkins, 2000).

También existen contracorrientes, y es en este aspecto donde el transporte insular y más globalmente el español, deben trabajar: en el Reino Unido, el total de movimientos hacia el exterior sigue aumentando, gracias sobre todo a la fortaleza de los viajes individuales. Al mismo tiempo, los países con economías en expansión crean nuevos flujos turísticos importantes (e.g. Japón). Los países enriquecidos recientemente (en Asia y Lejano Oriente) también muestran signos de turismo emisor potencial.

Los viajes de larga distancia realizados por residentes en la Europa del Este suponen uno de los segmentos de marcado con más rápido crecimiento. Esta gran expansión, que puede crear un turismo masivo hacia España y en especial Canarias, se esta viendo espoleada por un aumento en las rentas y en el tiempo libre, con el asentamiento de las nuevas tecnologías en los países del Este, generando un efecto positivo en el transporte de visitantes.

Las tendencias están cambiando y el transporte de turistas no debe quedar ajeno a estos movimientos, luego la segmentación según motivo del viaje, la mayor especialización de los operadores de viaje y de destinos, aumenta la competencia. Y no debemos olvidar que algunas zonas de atracción turística más tradicionales y populares están en declive justo

en el momento de mayor expansión del turismo.

Finalmente, a la hora de planificar políticas de transporte y turismo, los principales agentes de cambio que tendremos que valorar son: determinantes de la demanda (tendencias demográficas, influencias económicas, cambios sociales y de estilos de vida); aspectos sociales; tecnología y oferta; filosofías políticas y el papel del gobierno y aspectos económicos y siempre siguiendo lo que se conoce como el turismo de la nueva era (ver figura 4).

### Bibliografía

- Buhalis, D. y Licata, M.C.  
2002 "The Future e-Tourism Intermediaries", *Tourism Management*, 23: 207-220.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Gilbert, D. y Wanhill, S.  
1998 *Tourism Principals and Practice*. London: Longman. 2<sup>nd</sup> Edition. Edited by Shepherd.
- Hall, C.M. y Butler, D.  
1995 "In search of common ground: Reflections on sustainability, complexity and process in the tourism system". *Journal of Sustainable Tourism*, 3(2): 99-105.
- Holloway, J.C.  
1994 *The Business of Tourism*. 4<sup>th</sup> Pitman Publishers.
- IPK International  
2001 *European Travel Monitor*. Base de Datos no publicada
- Jiménez González, V. Et al  
2001 *Análisis del turismo y del comercio minorista en Canarias mediante técnicas multivariante*. Colección investigación Empresarial. Vol.6. Tenerife (Islas Canarias): FYDE-Cajacanarias. IUDE. Gobierno de Canarias, Consejería de Economía y Hacienda.
- Key Note LTD.  
1998 *Market Review, Travel Agents and Overseas Touroperators*.
- Lickorish L.J. y Jenkins C.L.  
2000 *Una Introducción al Turismo*. Madrid: Síntesis.
- Melchior Navarro, M.; Parra López, E. y Ramos Domínguez, A.  
2002 "The Impact of Organizational Factors in the Managerial Hospitality Configurations". *Research in Tourism and Hospitality: The Surrey Quarterly Review*, 4(2): 130-144.
- Mintel  
1998 "City Breaks". *Leisure Intelligence*.  
2000 "Travel Agents". *Retail Intelligence*.
- O'Brien, K  
1998 "The European Business Travel Market". *Travel and Tourism Analyst*, 4: 37-54.
- Oreja, J.R. et al  
1999 *El impacto del entorno en las actividades empresariales. El caso de la empresa en Canarias*. Colección investigación Empresarial. Vol.4. Tenerife (Islas Canarias): FYDE-Cajacanarias. IUDE. Gobierno De Canarias, Consejería de Economía y Hacienda.
- Parra López, E.  
2002 "Determinantes estratégicos para la obtención de ventajas competitivas en el canal de distribución de servicios turísticos". Universidad de La Laguna. *Tesis Doctoral*. Sin publicar.
- Page, S.J. et al  
2001 *Tourism: A Modern Synthesis*. London: Thomson Learning.
- Pender, L.  
1999 *Marketing Management for Travel and Tourism*. Stanley Thornes (Publishers) Ltd.  
2001 *Travel trade and Transport: An introduction*. Tourism. London: Continuum.
- Pender, L. y Baum, T.G.  
2000 "Have the frills really left the European Airline Industry?", *International Journal of Tourism Research*, 2(6).
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R.  
1978 *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row Publishers, Inc.
- Poon, A.  
1993 *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International.
- Prideaux, B.  
2001 *Tourism in the 21<sup>st</sup> Century: Lessons from Experience*. Edited by Bill Faulkner, Gianna Moscardo and Eric Laws. London: Continuum.

Pág.91-107-

Universidad Opina

2002 *Jornadas Técnicas sobre el avance de las directrices de ordenación del Turismo en Canarias*. Tenerife (Islas Canarias): Universidad de La Laguna. Vicerrectorado de Extensión Universitaria. Gobierno de Canarias. Consejería de Política Territorial.

Vellas, F. y Becherel, L.

1995 *International Tourism*. Macmillan Business.

WTTC

1995a *Travel and Tourism, Progress and Priorities*. Bruselas: WTTC.

1995b *European Union, Travel and Tourism*. Bruselas: WTTC.

2000 Informe anual. [www.aac-uk.org](http://www.aac-uk.org)

### Sitios web

[www.aac-uk.org](http://www.aac-uk.org)

[www.thomson.com/learning/learning.jsp](http://www.thomson.com/learning/learning.jsp)

[www.iuristur.es/autonomias/asturias2/asturias.html](http://www.iuristur.es/autonomias/asturias2/asturias.html)

[www.mesadelturismo.com/common/mt/compendio/legislacion-general/ordenacion/canarias/ficha\\_ley\\_7-95\\_cana.shtm](http://www.mesadelturismo.com/common/mt/compendio/legislacion-general/ordenacion/canarias/ficha_ley_7-95_cana.shtm)

[www.editur.es/decreto/decreto.pdf](http://www.editur.es/decreto/decreto.pdf)

[www.unav.ws/common/fe/informes/diagnostico/efectos.shtm](http://www.unav.ws/common/fe/informes/diagnostico/efectos.shtm)

[www.unav.ws/common/fe/informes/diagnostico/cadena\\_valor.shtm](http://www.unav.ws/common/fe/informes/diagnostico/cadena_valor.shtm)

### NOTAS

<sup>1</sup> Una primera versión de este artículo fue presentada como ponencia en el XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, sobre “Evolución, Revolución y Saber en las Organizaciones” (Burdeos, Francia, 2003).

<sup>2</sup> *ASHOTEL: Asociación Hotelera y Extrahotelera de las Islas de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro*.

<sup>3</sup> “MOM” término acuñado por Renshaw y cuyo significado es “March of the Multiples”.

<sup>4</sup> Debemos considerar que se están produciendo tales cambios en el canal de comercialización, que con el tiempo, a través de estrategias verticales puede que los Tour operadores controlen el canal, creando distintos problemas de gestión en la empresas turísticas de Canarias.