



La reconversión económica de las agencias

La competencia de Internet, la desaparición de las comisiones y la crisis económica preocupan al sector minorista, que ha basado hasta ahora su negocio en la retribución del intermediario

Internet no ha matado a la agencia de viajes. Quienes, en 1998, con el auge de las compañías puntocom predijeron el final del modelo tradicional de este negocio han fracasado en sus vaticinios. Es cierto que las agencias de viajes *online* han registrado crecimientos vertiginosos (realizan el 22% de las reservas aéreas) y que las compañías aéreas y hoteleras han en-

contrado en Internet una forma directa de llegar al cliente. Sólo Rumbo, por ejemplo, transportó el pasado año un 20% más de pasajeros y cerró el pasado año dos operaciones corporativas, la compra de Viajar.com y de Terras Business Travel. Pero también lo es que los agentes tradicionales han sabido aprovecharse de las ventajas de la Red. Antonio Cursach, director general

de Barceló Viajes, declara que el 10% de su facturación proviene hoy de su propia *web*.

Parece que ambos mundos, el *offline* y el *online*, están obligados a entenderse, aunque son muchas las suspicacias con las que algunos ven al segundo. “En Internet se puede comprar casi de todo, pero lo que ofrece la agencia tradicional es seguridad”, declara Rafael Gallego, presidente de la Federación Española de Agencias de Viajes (FEAVV). Asegura que uno de los valores añadidos del modelo tradicional es la garantía que tiene el viajero de poder reclamar el servicio contratado en cualquier momento del viaje sin tener que esperar a su regreso. A esta competencia se suman las quejas por el incumplimiento de la norma que obliga a las compañías a publicitar en Internet el precio final de los viajes. “No es nuestra misión denunciar a nadie, pero deseamos que los organismos competentes actúen de oficio”, añade Gallego.

Conflictos aparte, lo cierto es que el sector tradicional de las agencias de viajes se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante que lleva a preguntarse por el papel de estos agentes en el siglo XXI. Un debate que entra de lleno en su modelo de negocio, la retribución del intermediario. “Nuestra fortaleza es el asesoramiento y la confianza que ofrece una marca. Hacemos un trabajo previo de selección de proveedores para el cliente y mientras aportemos valor, nos seguirán retribuyendo”, explica Cursach. Detrás de esta afirmación se esconde la inversión que durante años el sector ha realizado en sistemas de comercialización y que ahora exhibe para hacer valer su fuerza.

Modelo retributivo

Iberia abrió la brecha al reducir desde 2008 la comisión fija con la que retribuía a las agencias a un 0,2%-0,4%, aunque la mayoría de aerolíneas se sigue moviendo entre el 0,4% y el 1% de comisión por billete vendido. Aunque Iberia mantiene una comisión variable según la evolución de las ventas de la agencia, un incentivo en función de los billetes que emitan con tarifas de mayor ingreso. “Iberia siempre ha mantenido con las agencias de viajes una relación muy profesional. Lo que ocurre es que, como líderes del sector aéreo en España, muchas veces nos ha tocado tomar decisiones discutidas. Estamos en una



industria compleja donde la competencia es feroz y ninguna compañía aérea se puede permitir tener unos costes de distribución que estén fuera de los estándares del mercado”, ha defendido Javier Alonso, director de ventas España de Iberia. “Además, las agencias cobran al cliente unos gastos de gestión que, en el caso de las tarifas más económicas, les aportan mayor ingreso que el antiguo modelo de comisiones”.

Pero la reducción no es baladí si se tiene en cuenta que las agencias venden hasta el 80% de los billetes de avión, según datos de FEAAV confirmados por Iberia. Porcentaje que, en función de la comunidad autónoma, se puede elevar hasta el 95%. “La gran perjudicada con esta política de retribución ha sido Iberia, porque ha perdido la fidelidad del sector, que se ha llevado parte de las ventas a otras aerolíneas en

Sistema mixto

Las aerolíneas han reducido la comisión que pagan a las agencias, pero la completan con incentivos por productividad. Y la agencia cobra al cliente por la gestión.

aquellas rutas en las que hay competencia”, asegura Gallego. Aunque los datos estiman que la aerolínea se ha ahorrado 200 millones de euros en los últimos cuatro años en pagos a las agencias por venta de sus billetes.

Sin embargo, no todas las aerolíneas trabajan igual. Sergio Allard, director comercial de Spanair, explica que la aerolínea lleva dos años estableciendo una política de *win to win* por la que ambas partes salen ganando. Así, esta compañía aérea establece una comisión fija del 0,4% por cualquier tipo de billete, a la que añade una comisión anual en torno al 3,5% que está relacionada con la productividad de la agencia (número de billetes vendidos) y unas campañas puntuales de incentivos en función de la tarifa del billete. Así, en febrero la aerolínea multiplicó hasta por siete veces el incentivo por cupón.

De esta forma, Spanair asegura cuidar al canal de intermediación, por el que vende el 85% de sus billetes. El otro 15% restante lo hace de forma directa a través de la web (con un gasto de emisión de 10 euros mínimo por billete), su *call center* y los propios aeropuertos.

Poco a poco, en los últimos tres años se ha ido imponiendo un modelo mixto de cargos por emisión (*service fee*) que la agencia cobra al cliente y una pequeña comisión porcentual con la que retribuye al proveedor. En Barceló Viajes explican que han compensado la caída de las comisiones de las aerolíneas con un *service fee* de 12 euros para las compras realizadas por Internet –“una especie de tarifa plana”, en palabras de Cursach–, y otro que oscila entre 20 y 70 euros para el resto de las opera- ➤

El pastel de los viajes de negocios

Hoy son bastantes menos los que recurren a una agencia de viajes para sacarse un simple billete de avión. Y éstas son conscientes de que ahí no reside su valor añadido. Otra cosa es contratar un paquete cerrado, un circuito turístico o buscar asesoramiento sobre qué parajes recónditos se pueden visitar. Ahí, la agencia hace valer todo su *expertise*. Pero es, quizá, en el ámbito de los viajes de negocios –un pastel de más de 4.5000 millones de euros– donde las agencias siguen siendo un elemento clave. “Sólo por aplicar una política de viajes, **una empresa puede ahorrarse hasta un 20% de los costes de contratar un vuelo o un hotel y reducir un 50% sus costes administrativos si tiene contratado un servicio con una agencia**”, señala Marcel Forns, director general de Gebta, el principal

consorcio de agencias de viajes especializadas en el segmento de negocios. Por el contrario, según sus estudios, el coste de acudir a la agencia representa sólo en torno al 5% de la partida total de gastos de viajes de una compañía. “El servicio del agente ha ido evolucionando para ofrecer una potente capacidad de generar y gestionar información sobre el consumo de viajes con el objetivo de **ayudar a optimizar los presupuestos, racionalizar y ganar eficiencia**. Las agencias aportamos tecnología y un servicio equivalente al de la consultoría”, añade. Gebta, integrada por 18 agencias, representa un 34% de la tarta de los viajes de empresa. El pasado año aumentó cerca del 6% su facturación, hasta 1.800 millones de euros. Los últimos movimientos en el segmento *business* lo han protagonizado la unión de American Express y Barceló Business y el lanzamiento de una nueva línea de negocios de Rumbo.

► ciones con billetes aéreos. Con los demás proveedores sigue imperando el modelo de comisión, que varía entre el 10-12% por parte de hoteleras y centrales de reservas y el 16% que pagan los touroperadores. Renfe, que vendió el 34% de sus billetes (6,6 millones) en 2008 a través de agencias, cambió en 2007 la comisión al 0,5%, además de un porcentaje complementario por volumen de ventas.

¿Podría llegar un momento en el que todo el sistema retributivo migrase del proveedor (comisión) al cliente (pago por emisión)? Desde FEAAV aseguran que no hay ninguna hotelera, aerolínea o mayorista al que le interese desprenderse de la fidelización que le ofrece una agencia.

Desaceleración del crecimiento

Este escenario de cambio retributivo ha planteado difíciles retos a las agencias en un contexto agravado por la crisis. Cuando, hace una década, las aerolíneas empezaron a cambiar las comisiones directas por otras incentivos ligados al número de billetes vendidos, las grandes redes de agencias empezaron a expandirse para mantener el volumen de ventas. Esto implicó un incremento del número de oficinas, especialmente por la vía de la franquicia, un modelo de negocio que hasta entonces apenas existía en el sector. “Hoy, al quedar reducidos estos pagos fijos hasta casi su desaparición, este tipo de establecimientos dejan de ser rentables”, explica Gallego, que considera que muchas de las franquicias “no tenían detrás a un experto que aportase su conocimiento y fondo de comercio”.

Así, tras años de crecer al 6% de media, el número de agencias en el último ejercicio ha descendido un 4,8% en España, según datos de Amadeus, hasta situarse en los 8.689 puntos de venta. En FEAAV aseguran –aunque no aportan datos– que hoy, pese al proceso de cierre, existen más puntos de venta que en 1998. “Somos el país de Europa con más número de agencias por habitante”, añade Cursach.

De éstas, los nueve mayores grupos empresariales aglutinan más de la mi-

La fuerza de una agencia es el asesoramiento y la confianza que ofrece una marca. Además, hace un trabajo previo de selección de proveedores para el cliente



tad del total de la red de oficinas. Pero ni tan siquiera los grandes se salvan del tsunami económico. Globalia, que cuenta con 1.400 oficinas, ha reconocido que ha acordado salidas pactadas de cerca de 500 trabajadores de sus divisiones de viajes en España (Halcón y Travelplan) y de negocios en República Dominicana. La mayor parte han sido contratos no renovados o jubilaciones anticipadas. La medida, sin embargo, no implicará el cierre de oficinas.

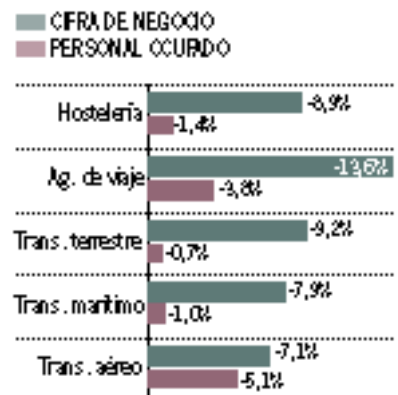
Los expertos consideran que el futuro pasa tanto por concentración en grandes redes, con capacidad de ofrecer el precio más competitivo, como por agencias más pequeñas, especializadas en producto. Las medianas quedarán absorbidas. “La especialización en producto es incompatible con la gran red, pero sí lo es especializarnos en la atención al cliente”, señalan en Barceló Viajes, que con 330 agencias se sitúa en torno al quinto puesto del ranking.

La compañía, perteneciente al grupo turístico Barceló, ha sido pionera en España en reconvertir su imagen para hacer acercar el modelo comercial al de

Cambio de tendencia

El nuevo sistema retributivo y la reducción de los márgenes, agudizado por la crisis generalizada, han llevado a la paralización del proceso expansivo de oficinas.

Variación en 2008 respecto a 2007



Fuente: INE.

otras grandes marcas de consumo. “No es sólo un cambio estético de nuestras oficinas, sino que significa una nueva estrategia en nuestra forma de comunicarnos con el cliente”, señala Cursach. Hoy, el 30% de sus agencias se ha adaptado a esta nueva imagen, y en tres años lo estará toda la red.

Márgenes más reducidos

La crisis también está estrechando los márgenes. El pasado año crecieron los costes, pero no los precios de venta final. Pendiente de publicar los datos definitivos de cierre de 2008, los implicados reconocen que, en 2009, se están registrando descensos de en torno el 15% del volumen de negocio. No es de extrañar, por tanto, que proliferen las ofertas y facilidades de financiación para dinamizar la demanda.

“Nunca hemos liderado la estrategia de ser los más baratos ni la política de descuentos, pero es difícil no tener un precio competitivo y basarlo todo en la diferenciación. Hay que buscar el equilibrio”, explican en Barceló Viajes. En un país acostumbrado a posponer hasta el último minuto la planificación de las vacaciones, los expertos reconocen que las estrategias de venta anticipada empiezan a dar algún fruto. Ahora, la Semana Santa será un buen termómetro de lo que ocurra en el año. □

El futuro de las agencias puede estar en la concentración en grandes redes con bajos precios, pero también en la especialización en producto de las pequeñas empresas