



Grupos de gestión, la trinchera de las pequeñas agencias

La competencia de las grandes redes ha obligado a echar el cierre a no pocas pequeñas agencias que no pueden igualar los precios de las grandes. Otras han debido buscar diversas alternativas para sobrevivir. Integrarse en grupos de gestión es una de las opciones para que las pymes accedan unas condiciones de los proveedores impensables si fueran por libre. Y ahora se animan a dar un paso más: las alianzas entre grupos

La atomización es uno de los caracteres que definen al sector español de agencias de viajes. Cerca de 3.000 empresas con más de 9.000 puntos de venta se reparten el negocio que generan los viajes turísticos de los españoles. En 2004, el 20% de los cerca de 50 millones de viajes que realizaron los españoles fueron reservados en agencias de viajes, pero la actividad generada por esas magnitudes se repartió con un gran desequilibrio entre grandes y pequeñas. Así, las diez primeras agencias por facturación venden el 50% del

LA IMAGEN COTIZA

Responsables de los grupos de gestión reconocen que trasladar al cliente una imagen de marca de gran red les ayuda a competir.

total del sector; es decir, diez grandes empresas, entre las que están Viajes El Corte Inglés, Halcón-Ecuador, Marsans, Viajes Iberia, Carlson Wagonlit Travel, Barceló y Eroski, venden lo mismo que cerca de tres millares de pymes.

Esta situación fue la que dió origen, desde principios de la década de los 90, a la proliferación de los grupos de gestión, una fórmula que permite a las pequeñas agencias competir en precios con las grandes redes. Estas entidades cumplen la función de representar a un grupo más o menos numeroso de agencias independientes

en las negociaciones con los proveedores. Su función es acumular el mayor poder de compra para obtener las mejores condiciones en precios y comisiones. Pero muchos de estos grupos, además de la relación con los proveedores, también desarrollan otras estrategias comunes para sus agencias, como sistemas tecnológicos de gestión compartidos o una imagen de marca común, "lo que ofrece, de cara a los clientes, la percepción de que la agencia a la que entra pertenece a una gran red" según destacan representantes de varios de estos grupos.

La fórmula ha tenido un notable éxito y, actualmente, cerca de dos millares de agencias con casi 4.000 puntos de venta están integradas en alguno de los 20 grupos de gestión que se han hecho un hueco en el mercado español.

4.000 agencias en 20 grupos

Pero la fórmula, lejos de ser homogénea, tiene muchas variaciones. La figura del grupo de gestión integra tanto a agencias especializadas en el *business travel*, -casos de Travel Advisors o Gebta- como a agencias vacacionales (la gran mayoría de los grupos), como Unida o Gea. También difieren en el modo de gestión de la empresa.

Algunos grupos están constituidos como asociaciones. En ellas, las agencias tienen la última palabra como copropietarias. Así ocurre en Europa Viajes o Travel Advisors. Otros, en cambio, funcionan como empresas de servicios en las que las agencias son clientes de los mismos. Es el caso de Star o Airmet. Incluso en el tamaño de las agencias se dan diferencias. Aunque los grupos de gestión se caracterizan por estar formados por pequeñas agencias que buscan su paraguas para lograr mejores condiciones para competir con las grandes, existe el caso de Gebta, grupo que integra a agencias como American Express Travel o Viajes Eroski, que no son precisamente pymes.

Grupos de grupos

Tras el éxito obtenido por los grupos de gestión desde su nacimiento, varios de sus responsables se plantean avanzar un paso más. Para incrementar aún más el peso de las pequeñas agencias independientes integradas en estas entidades, algunos grupos, superando los recelos que suscita la legítima competencia entre empresas que se dedican al mismo negocio, están llegando a acuerdos de colaboración con los que suman fuerzas y número de agencias y aumentan su peso y capacidad económica para emprender estrategias.

El capítulo más reciente de alianzas entre grupos lo han protagonizado los grupos Avasa, Unida y Ava. En un primer paso, en noviembre pasado, los dos primeros firmaron un acuerdo de colaboración por el que emprenden acciones comunes en ámbitos como la implantación de soluciones tecnológicas, programas de fidelización y desarrollo



AVA Y AMADEUS

En la pasada edición de FITUR el grupo AVA firmó la renovación de su acuerdo con SAVIA Amadeus, por lo que en la actualidad SAVIA Amadeus cuenta con 18 grupos de compra entre sus clientes.

TRES MODELOS DE 'PARAGUAS' PARA LAS PEQUEÑAS AGENCIAS

Modelo	Funcionamiento y relación de agencias con el grupo de gestión	Ejemplos
EMPRESA SERVICIOS	El equipo gestor es el propietario del grupo o empresa que presta sus servicios a las agencias. Éstas son clientes de la misma, a la que abonan una cuota mensual por los servicios que le ofrece.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gea ❖ Airmet
ASOCIACIÓN DE AGENCIAS	Entidad constituida por las propias agencias, que eligen a un equipo gestor dirigido por un gerente o director general contratado. Las agencias forman parte del consejo directivo de la asociación y marcan las estrategias de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Travel Advisors ❖ Europa Viajes
MIXTO	En el grupo de gestión se integran agencias propietarias del mismo y otras que son socias. Funciona como el modelo "empresa de servicios".	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Star ❖ Over ❖ Unida ❖ Avasa ❖ Avantours

LOS GRUPOS DE GESTIÓN ESPAÑOLES EN CIFRAS

Grupo	Nº Agencias	Nº Oficinas	Fact. 2003	RATIOS DE PRODUCTIVIDAD	
				Fact. por Agencia	Fact. por Oficina
Gebta	19	600	1.000,0	52,6	1,67
Europa Viajes	179	279	500,0	2,8	1,79
Gea	569	894	480,0	0,8	0,54
Over	111	194	415,0	3,7	2,14
Travel Advisors	26	89	400,0	15,4	4,49
Grupo Star	91	260	396,0	4,4	1,52
Avasa	27	149	300,0	11,1	2,01
Unida	135	210	288,0	2,1	1,37
Airmet	220	510	210,0	1,0	0,41
Ama	80	105	180,0	2,3	1,71
Avantours	40	70	90,0	2,3	1,29
Sercom	198	207	80,0	0,4	0,39
L&T	29	44	60,0	2,1	1,36
Ava	32	47	54,0	1,7	1,15
Avimma	36	45	54,0	1,5	1,20
Cybas	102	139	54,0	0,5	0,39
Ret	79	105	44,0	0,6	0,42
Televacaciones	40	62	44,4	1,1	0,71
Besaide	23	33	34,0	1,5	1,03
Qualitas	45	60	10,8	0,2	0,18

de campañas de publicidad. Luego, a finales de diciembre, el grupo balear Ava se integró en esta alianza. Así, este acuerdo tripartito alcanza a una red de 200 agencias de viajes con un total de 400 puntos de venta que facturan más de 600 millones de €.

Pero el primer acuerdo entre grupos fue la denominada alianza OSA, siglas que corresponden a los grupos que la integran, Over, Star y Avantours. OSA nació hace un par de años con cier-

ta timidez y sin apenas campaña promocional de la nueva marca. Hoy sigue sin dar mucho que hablar (su II convención anual, celebrada en Cuba en septiembre pasado, tuvo escaso eco en el sector), posiblemente -según fuentes de dicha alianza que prefieren mantener el anonimato- por una cuestión de celos entre los dos grandes de OSA (Over, con implantación en el ámbito catalán, y Star, en el madrileño), y para no restar protagonismo a los tres gru-

LA RENTABILIDAD DEL 'BUSINESS'

La diversidad entre grupos de gestión no sólo se manifiesta por el tamaño, tipo de relación entre las agencias y la empresa gestora, o la identidad corporativa. Existe otra de mayor calado y con reflejo en las cuentas de resultados: los niveles de rentabilidad de las agencias que integran el grupo. A esos niveles prestan más atención los grupos en los que las agencias son socios. Cuando éstas pagan una cuota, el mayor interés de la empresa de servicios gestora es aumentar el número de agencias integradas.

Travel Advisors y Gebta, referentes

Un caso emblemático en niveles de rentabilidad, a tenor de las cifras que ofrece, es Travel Advisors. Este pequeño grupo en número de agencias (26) es el más grande en volumen medio de ventas por oficina. Los 400 millones de € facturados en 2003 por sus 89 puntos de venta ofrecen una productividad de 4,5 millones de € por oficina y sitúan a Travel Advisors como el líder en rentabilidad por oficina. La facturación media de sus 26 socios alcanza los 15,4 millones de €, un nivel sólo superado por Gebta, cuyas 19 agencias ingresaron 1.000 millones en 2003, si bien en este caso cada uno de sus 600 puntos de venta factura 1,67 millones.

Además de estos dos grupos especializados en el *business travel* (producto más rentable que el vacacional), destaca el grupo Avasa cuyas agencias, con un producto mayoritariamente vacacional, logra una productividad por agencia de 11 millones, mientras que las agencias de Over y Star se sitúan en torno a los cuatro millones.

pos que la integran, que siguen conservando su autonomía e imagen.

Pero la relación entre Over, Star y Avantours, cuyas agencias suman 550 oficinas y facturan más de 650 millo-

nes de €, va más allá de la alianza OSA.

Junto a Airmet y Europa Viajes, cuentan con la mayorista Travelider, creada hace casi cinco años y cuyos paquetes turísticos son comercializados,

paquetes turísticos son comercializados, en exclusiva, por las agencias de los cinco grupos, llegando a contar con una red de ventas de más de 1.000 oficinas. Y, en diciembre pasado, dieron un paso más hacia lo que podría acercarse a una estructura de grupo de integración vertical (formado por una red de distribución, un touroperador y un transportista o cadena hotelera). Su mayorista Travelider adquirió el touroperador andaluz Andaltour, si bien en este caso mantendrá su oferta abierta al resto de agencias de viajes del sector.

Y, rizando el rizo, los tres grupos de OSA, más Airmet, Gea y Besaide, forman Agrupa, Asociación de Grupos Comerciales de Agencias de Viajes. Esta entidad nació con mucha fuerza en 1999 integrando a una decena de grupos, llevó a cabo varias acciones en defensa de los intereses sectoriales, pero en los últimos años ha ido perdiendo miembros y actualmente languidece sin que lleve a cabo nin-