

Pez pequeño

PAUL DE VILLIERS Director general de Amadeus España

La agencia de viajes tipo en España cuenta con un único punto de venta, tiene de dos a cuatro empleados y la práctica totalidad de su facturación proviene del negocio vacacional. Así lo pone de manifiesto el *Primer informe estratégico de las agencias de viajes en España*, recientemente publicado por Amadeus España y ACAV, y del que damos noticia en este número de SAVIA.

El estudio compone una radiografía exhaustiva del sector en nuestro país. Concluye, entre otros muchos datos, que la agencia más habitual en España lleva menos de diez años operando en el mercado; de hecho, uno de cada cuatro establecimientos abrió sus puertas hace apenas tres. Suele pertenecer a un grupo de gestión o central

sus estancias y el número de desplazamientos, no siempre se impone el más potente. Pero, lo crean o no, resulta que no todas las veces el pez grande se come al chico. Y no es raro que la especie más modesta sobreviva allá donde quizás no haya sustento para los competidores más voraces. No hay más que ver los datos. La última edición del Barómetro semestral de agencias de viajes por comunidades autónomas, que Amadeus España publicaba en junio, ya lo constataba: la crisis está afectando igualmente a la gran empresa que a la pyme o a la micro, y los cierres de oficinas son proporcionales al peso de cada una de éstas en el sector.

La agencia micro –el pez más pequeño y, a simple vista, el más frágil– no es necesariamente la más

El sustento de la pequeña empresa no ha de estar en los grandes volúmenes ni en las clientelas masivas que demandan servicios básicos. No está llamada a competir con Internet ni a medirse con los grandes

de compra que le permite mejorar su capacidad negociadora frente a los competidores, y reconoce estar viéndose bastante o muy afectada por una crisis que ya se ha llevado por delante más del 20% de su volumen de ventas.

Es, en todos los sentidos, un pez pequeño, una entidad a priori a merced de las mareas, que se esfuerza por nadar contra corriente. Más aún en temporada de mar gruesa, en tiempo de naufragios y vaivenes como los que ahora nos tocan...

Cualquiera diría, con este panorama, que la naturaleza no ha de seguir su curso. Que en momentos de ‘vacas flacas’, con el gasto en viajes contenido y los clientes reduciendo la duración de

castigada por la crisis. Así lo revela este *Primer informe estratégico de las agencias de viajes en España*, que confirma que en realidad no existe un perfil de agencia más vulnerable a la crisis, porque todas ellas se han visto afectadas más o menos por igual.

En un contexto de dificultad como el que vivimos, es la rentabilidad de cada uno de los puntos de venta lo que garantiza la supervivencia, con independencia de la tipología de la empresa. Una rentabilidad que poco o nada tiene que ver con el tamaño, sino con una estructura flexible que permita adecuar los costes a los ingresos, que tiene su piedra angular en la productividad, que permite



asegurar el negocio, sobre todo, allá donde acaso no sean tan eficaces los más grandes del sector.

El sustento de la pequeña empresa no está –no puede estarlo– en los grandes volúmenes ni en las clientelas masivas que demandan servicios básicos, rápidos, baratos y homogéneos. Es cierto –a nadie se nos escapa– que en la actualidad el cliente se siente motivado principal, o incluso únicamente, por el precio. Pero cualquier estrategia comercial basada en exclusiva en este apartado tiene escaso futuro si no viene acompañada de un servicio inmejorable, de un trato personalizado y de la confianza que el viajero busca en el agente de viajes.

Esas, y no otras, son las razones que mueven al cliente fiel. Y coinciden con lo que éste espera de la agencia de viajes de calle, tal y como ponía de manifiesto la primera parte del informe de Amadeus España y ACAV. Bien lo saben tantos negocios familiares que, con ratios de conversión de compra del 80% (frente al 1% de Internet), han seguido compitiendo en plena crisis con iguales resultados que muchas grandes cadenas de mayor capacidad de negociación, basando su éxito en factores tan cruciales, aunque tan difíciles de medir, como esa confianza y ese servicio especializado.

Porque, en realidad, la oficina de venta tradicional no está llamada a competir con Internet, como, sorprendentemente, aún lo cree buena parte del sector. Ni siquiera tiene por qué medirse con las grandes cadenas y grupos de agencias, con esos grandes peces que, en tantos sentidos, no pertenecen a las mismas aguas.

Y así y todo, sigue sorprendiendo la actitud de pequeñas agencias que se obstinan en su papel de rémora, a la zaga del gran negocio y tratando de vivir del mismo sustento que el pez grande. Como si olvidaran que su carácter de a pie de calle, a

pie de barrio, su inmersión, en definitiva, en el mismo entorno de su potencial cliente les coloca en una posición única a la hora de proporcionar el contacto humano o la especialización, que son sus principales ventajas competitivas.

La pequeña empresa es síntoma de salud en el tejido empresarial, siempre lo ha sido. Hace posible el equilibrio en el sector en el que desempeña su actividad. Estimula la competencia e incentiva la excelencia en el servicio. Pone a disposición de los consumidores una oferta extensa, particularizada y ajustada a las necesidades más diversas. Justamente lo que necesita nuestro sector.

Desde el conocimiento del cliente, la cercanía, y la flexibilidad que le permite su estructura abierta, ese 77% de agencias con cuatro o menos empleados que operan en nuestro país son un elemento primordial en nuestro ecosistema. Tienen la capacidad de testar y de buscar nuevas fórmulas de relación con sus clientes; son, quizás, quienes mejor puedan explorar el tan discutido nuevo modelo de negocio que se impone.

El pez pequeño campa a sus anchas allí donde el más grande nunca se aventura y, si se lo propone, llega a los rincones que otros ni imaginan. Sólo es preciso bucear hondo y permanecer atentos. Después de todo, hay un mar de oportunidades a la vista para quienes, ya sean grandes o pequeños, sepan navegar ligeros.

NOVIEMBRE2009 _ SAVIA _ 5