RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Novick, Tomás Ernesto

La crisis de las empresas de intermediación en la industria de los viajes y el turismo en Argentina (2000 al 2011)

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:
Novick, T. E. (2017). La crisis de las empresas de intermediación en la industria de los viajes y el turismo en Argentina (2000 al 2011). (Tesis de maestría). Bernal, Argentina : Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/250

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad Nacional de Quilmes
Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

Novick, Tomás Ernesto, Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto,
diciembre de 2012, 105 pp. ,
http://ridaa.unq.edu.ar,
Universidad Nacional de Quilmes, Secretaría de Posgrado,
Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo

La crisis de las empresas de intermediación en la industria de los viajes y el turismo en Argentina (2000 al 2011)

TESIS DE MAESTRÍA

Tomás Ernesto Novick

tnovick@tripnow.com.ar

Resumen

El presente trabajo trata sobre un sector de la industria turística argentina que está integrado por gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, que ha sido afectado por los efectos de los cambios de la economía global y por el desarrollo vertiginoso de la tecnología. Se explora el sector de las agencias de viajes, en especial el subsector de las agencias del mercado joven analizando su contexto, el tipo de desarrollo estratégico de estas organizaciones y la relación que han establecido con su principal proveedor que son las compañías aéreas en la última década.

Director de Tesis: Prof. Pablo Kohen

Agradecimientos

Esta tesis es el resultado de un trabajo en equipo. Solo por preservar las fuentes es que voy a evitar hacerlo en forma personalizada, pero debo destacar:

A mis colegas y amigos de la industria, que con tanta generosidad me brindaron apoyo y gran cantidad de información de gran valor para mí.
A mis compañeras de tesis de la UNQ Leticia y Marian. A mi familia.
A mi madre y a mi padre.
A mi sobrino Gonzalo que contribuyó con su talento intelectual.
Por último un reconocimiento especial a mi hermana Andrea que con su esfuerzo y dedicación fue fundamental para la realización de este trabajo.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. Los motivos que llevaron a esta investigación
2. Contenidos
3. Metodología utilizada
4. Formulación del problema
5. Objetivos
6. Hipótesis.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EL IMPACTO DE INTERNET EN EL SISTEMA TURÍSTICO

En el marco internacional
Proceso de desintermediación y reintermediación
Situación del campo de la intermediación en el turismo
Comercio electrónico
Concentración de la actividad
Marketing digital
La evolución de la tecnología en comunicaciones y su relación con las agencias de viajes

CAPÍTULO 2: LAS AGENCIAS DE VIAJES

Características de las agencias de viajes en Argentina
La agencia de viajes en la cadena de valor turística
Organización en red de las agencias de viajes
Clasificación de las agencias de viajes
Idóneo en Turismo
Las agencias de viajes orientadas al mercado joven
Surgimiento de las entidades del mercado joven en el marco internacional
Sistema SATA
Beneficio financiero para las organizaciones SATA
Discontinuidad del ticket SATA
Evolución de las empresas de viajes y turismo del mercado joven en Argentina

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

El caso Asatej
Crisis internacional del 2001: impacto en el producto SATA y consecuencias en Argentina
Situación del boleto SATA en Argentina del 2002 al 2010
El contexto normativo de la actividad

CAPÍTULO 3: LAS COMPAÑÍAS AÉREAS

La relación ente las compañías aéreas y las empresas de viajes y turismo
Conflicto entre AVIABUE, AAAVyT y American Airlines
Las tarifas aéreas
La tendencia creciente al revenue management
Las relaciones entre las compañías aéreas
La consolidación del modelo de distribución: GDS
Sistemas de gestión de agencias de viajes

CAPÍTULO 4: EL MODELO DE NEGOCIO

El modelo centrado en el cliente
Marketing de las agencias del mercado joven
Componentes de ingreso y rentabilidad de las agencias de viajes
Del modelo centrado en la comisión al modelo centrado en el servicio
La importancia del asesoramiento profesional
Amenazas y oportunidades

CAPÍTULO 5: MANAGEMENT

La necesidad de capacitación
Las estrategias de las EVT argentinas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN

Listados IATA/BSP
Listado MINTUR
Encuesta a estudiantes universitarios realizada por agencia de viajes del mercado joven

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

2. TRABAJO DE CAMPO

Encuestas a agencias de viajes

Encuestas a compañías aéreas

Entrevistas a actores de la industria

CONCLUSIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

INTRODUCCIÓN

1. Los motivos que llevaron a esta investigación

Durante las últimas dos décadas, la actividad turística ha sufrido variaciones considerables, producto del avance tecnológico y de los fuertes impactos que generan los cambios de la economía. En nuestro país, una parte de la industria turística ha crecido y se ha desarrollado en forma sostenida, como es el caso del sector de la hotelería. Las empresas de viajes y turismo en general, no han podido estar a la altura de este desarrollo, producto de sus propias limitaciones y de un contexto que no las ha acompañado.

Este trabajo busca comprender esa situación, con la intención de saber más sobre una industria en la que se producen constantes cambios, considerando que siendo los mismos tan abruptos, pueden poner en juego la sustentabilidad de un conjunto importante del sector turístico, esto es, las agencias de viaje. Por lo antes expuesto, la subsistencia en el mercado del grupo de empresas PYMES de la industria turística está en riesgo. Su desaparición afectaría:

- a un número importante de trabajadores y profesionales del sector.
- en forma directa a prestadores de servicios que se quedarían sin distribución de sus productos.
- el desarrollo de nuevos destinos turísticos, en especial los nacionales.
- la productividad de algunos destinos turísticos.

Por ese motivo, el presente trabajo constituye una instancia de reflexión con la idea de contribuir a la concientización de los actores intervinientes acerca de esta problemática. No obstante se focalizará en un segmento específico: el del mercado joven.

Movido por este interés, desde el año 2008 hasta la actualidad, el tesista ha recolectado documentación que aportará información de interés para el análisis que aquí se plantea.

2. Contenidos

El Capítulo 1 del *Marco teórico* pretende dar cuenta de los fenómenos de intermediación, desintermediación y re intermediación, y de la influencia de internet en estos procesos. El Capítulo 2 desarrolla las características de las agencias de viajes, sus tipos, marco legal, el proceso histórico de las agencias dedicadas al mercado joven a nivel nacional e internacional. El Capítulo 3 caracteriza a las compañías aéreas y sus relaciones

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

con las agencias de viaje. El Capítulo 4 se introduce en los modelos de negocios y la segmentación en un tipo de cliente. El Capítulo 5, se ocupa del management y las distintas estrategias de las agencias de viajes nacionales, en particular las del mercado joven.

La sección *Análisis de los datos* expone los datos obtenidos y los interpreta en función de confirmar o refutar las hipótesis de investigación. La sección *Conclusiones*, enuncia las resoluciones a las que se ha arribado luego del análisis de los datos. El *Glosario* incluye significados de términos que se han considerado importantes desde el punto de vista técnico. Los mismos se encuentran señalados con asterisco dentro del texto. Por último, en el *Anexo* se proveen los modelos de encuestas y entrevistas implementados, y algunos ejemplos de documentación que se consideraron pertinentes.

3. Metodología utilizada

En este trabajo se han implementado técnicas cualitativas y cuantitativas. Se parte del concepto de evitar el sinsentido de la dicotomía entre estas metodologías apuntando hacia la complementariedad de las mismas.

Como dispositivos para la recolección de datos se han realizado encuestas a agentes de viajes y empleados calificados, entrevistas personales al nivel gerencial de agencias de viajes y compañías aéreas. Estas últimas se han utilizado para sustentar algunas de las conclusiones, por considerarse que la cantidad realizada no era suficiente como para computar los datos. Sin embargo han podido ser útiles en la construcción de una mirada sobre el sector, dado la expertisse de los entrevistados.

Se ha realizado un minucioso análisis de documentación proveniente tanto de fuentes privadas de difícil acceso como del Ministerio de Turismo, entendiéndose dicho análisis desde el punto de vista cualitativo como estrategia para obtener información y desde el punto de vista cuantitativo para efectuar comparaciones que permitieron establecer una descripción de la situación del sector en el período estudiado.

En cuanto al grado de avance de la investigación, se trata de una investigación exploratoria, que, como tal, no ofrecerá generalizaciones, sino más bien, una descripción objetiva pero comprometida con la realidad estudiada.

Mediante la interpretación de los datos y los cruces de la información hallada, se pretendió, entonces, confirmar o refutar las hipótesis de investigación y obtener conocimiento acerca del problema a investigar.

4. Formulación del problema

Este trabajo se introduce en el proceso de desintermediación entre cliente y prestador. Desde este punto de partida, se indagará acerca del problema de ***las posibilidades de sustentabilidad y desarrollo estratégico de las agencias de viajes del mercado joven que funcionan en red, a pesar de la pérdida de rentabilidad que***

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ha ofrecido y ofrece su principal producto de ventas que es la comercialización de los boletos aéreos internacionales.

De acuerdo a esta formulación se pretenderá dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Es la distribución de sucursales comerciales y la especialización en un tipo de clientes un camino para el desarrollo de estas organizaciones?

5. Objetivos.

Objetivo general:

Explorar y describir las condiciones de funcionamiento y rentabilidad de las agencias minoristas especialistas en el mercado joven que funcionan en red para evaluar sus posibilidades de sustentabilidad y desarrollo estratégico como parte de la distribución en la industria turística.

Objetivos específicos:

- Explorar y describir cuál es el mercado de las agencias minoristas (EVT) que funcionan en redes y actúan en el mercado joven.
- Detectar si en las estrategias del mercado joven ha prevalecido la organización en red.
- Analizar las políticas comerciales de las compañías aéreas: su estrategia respecto a las agencias de viajes en general y a las del mercado joven en particular.
- Analizar la relación comercial que las EVT dedicadas al mercado joven mantienen con las compañías aéreas, siendo éstas su principal proveedor, y cómo afecta el producto aéreo en la sustentabilidad y desarrollo de las mismas.
- Analizar el fenómeno de la concentración de la producción de las EVT en el mercado turístico.

6. Hipótesis

Las hipótesis que guiaron a esta tesis son:

- La organización en red de las agencias del mercado joven ha sido una estrategia comercial que ha permitido obtener sustentabilidad otorgando poder de negociación ante sus proveedores, evitando la pérdida de clientes ante la competencia.
- La re intermediación ha afectado la sustentabilidad de las EVT y ha contribuido al fortalecimiento de las empresas de viajes denominadas "consolidador".
- La desintermediación generada por las compañías aéreas ha afectado a la rentabilidad de las agencias.
- Las agencias de viaje dedicadas al mercado joven han podido aportar el conocimiento del comportamiento de su cliente, actuando para las compañías aéreas como un elemento facilitador para llegar a mercados que si bien son muy sensibles al

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

precio pueden completar la venta en fechas de baja ocupación para dichas compañías.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EL IMPACTO DE INTERNET EN EL SISTEMA TURÍSTICO.

En el marco internacional

El periodo que aborda el presente trabajo se distingue por la notoria influencia proveniente de la tecnología. Tomando internet un especial protagonismo como plataforma para múltiples usos.

Esto ha impactado en las organizaciones, las cuales deben afrontar este cambio.

Sólo es posible llegar a la ventaja competitiva a través de la eficacia operativa. Es decir, hacer lo mismo pero mejor. Para lograr esto es posible que internet no sea de gran ayuda. Pero para el posicionamiento estratégico, que sería hacerlo diferente y brindar un valor único, aquí sí es donde las nuevas tecnologías tienen grandes posibilidades de ofrecer algo nuevo al usuario. Contar con la estrategia adecuada en internet, que pueda ser distintiva del resto, pasa a ser esencial en este nuevo contexto (Porter, 2001).

La transformación que implica en la industria la tecnología de la comunicación, representa una posible amenaza para algunos actores de la cadena de distribución tradicional turística.

La nueva realidad global ha modificado paradigmas creando escenarios muy dinámicos, impensados en otros tiempos. Esta situación se generó en los 90 para desarrollarse con mayor ímpetu en el comienzo del siglo XXI.

Se trata de situaciones muy recientes, producto del elevado desarrollo de las nuevas tecnologías, en especial internet como plataforma de cambio.

Las primeras investigaciones en los mercados electrónicos parecen indicar que las transacciones de comercio electrónico se traducirían en menores costos de los compradores y vendedores por igual, y por lo tanto en última instancia conducirían a la eliminación de intermediarios de las cadenas de valor electrónico.

Sin embargo, un análisis cuidadoso de la estructura y las funciones de mercados electrónicos revela un panorama diferente. Los intermediarios ofrecen muchas funciones, de valor añadido, que no puede ser fácilmente sustituido o "interiorizado" a través de relaciones directas entre proveedores y compradores, y por lo tanto parte de la intermediación puede seguir desempeñando un papel importante incluso en el mundo del e-commerce.

Se trata de cómo una nueva herramienta que ha dado beneficios en las comunicaciones, ha permitido el acceso en tiempo real a lugares lejanos a los cuales antes, por su distancia, era muy costoso acceder en forma fluida. Con internet se sustituyó la comunicación epistolar clásica por el envío del e-mail.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Esto simplifica mucho la tarea de los operadores de viajes. Poder organizar el entramado de prestadores y proveedores es más rápido y simple.

La comunicación por medio de e-mails, redes sociales, skype, (sistema telefónico que se usa a través de internet a un costo muy bajo), han mejorado el conjunto de las comunicaciones globales.

Los medios electrónicos de pago han ayudado a las agencias de viaje a seguir desarrollando la organización de los viajes.

Sin embargo, es importante destacar que también el cliente tiene ahora esta facilidad de acceso, pudiendo él mismo resolver sus necesidades mediante estos medios.

Sobre el canal de ventas de internet, Porter (2008) destaca que la demanda en este canal ha sido "artificialmente alta" como parte de la estrategia de algunas empresas, subsidiando precios y ofreciendo en algunos casos beneficios de gran impacto.

Es posible que en un futuro este canal logre estabilidad con la incorporación de pautas claras en el comercio por internet, que promueva en el cliente el conocimiento de ventajas y desventajas.

El cliente es muy sensible a la variable "precio" y ese indicador a veces no le permite evaluar otras consecuencias que pueden afectar su compra.

Se desprende entonces que las nuevas pautas de consumo afectan la relación de fidelidad en aquellos casos en los que el cliente sólo mide el resultado de su compra a través del precio. Internet estimula esta nueva conducta.

Ya se ha vivido con la llegada de internet una explosión ficticia sobre sus beneficios. Como ya se dijo, al final de los noventa trajo las mega inversiones sobre cualquier proyecto de internet, la mayoría de los casos con pésimos resultados.

Hoy la plataforma ha crecido y mejorado. Existe desarrollo tecnológico y tras prueba y error, se puede concluir que internet es una herramienta facilitadora, que seguirá en crecimiento. La duda está en quién se llevará esos beneficios, pudiendo los mismos quedar del lado del cliente o de las empresas (Porter, 2008).

Actualmente, la tecnología es una herramienta básica para poder establecerse en el negocio de los viajes.

También es cierto que se ha sobrevalorado la actuación de internet en el pasado. Ha dado beneficios pero sin duda al simplificar la relación clientes / prestadores de servicios ha de afectar en algún momento la rentabilidad.

Las experiencias conocidas de las inversiones en internet dejaron éxitos y fracasos. Esta práctica "tiende a alterar las estructuras de la industria, deprimiendo la rentabilidad general, y tiene un efecto de igualación sobre las prácticas de negocios, reduciendo la capacidad de establecer una ventaja operativa sostenible" (Porter, 2008,91).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Para comprender con mayor precisión los cambios estructurales producto de la nueva economía, tanto en el mundo virtual como el mercado tradicional, el autor A. Vázquez Barquero explica que en la última década se modificaron los procesos de producción: la globalización tomó un protagonismo por sobre el Estado, siendo los líderes de este cambio las empresas multinacionales reforzadas por las nuevas tecnologías. Las empresas compiten juntamente con su entorno productivo y la globalización impulsa una nueva división internacional del trabajo (Vázquez Barquero, 2003).

Si bien es cierto que la posibilidad que abre internet es eliminar las fronteras, no permite evitar la concentración y acumulación de poder, traducido en ventas, porción de mercado o posición dominante en un mercado específico.

Un ejemplo que ilustra cómo lo global irrumpe sobre lo local es el caso de la firma especialista en venta directa Despegar.com. La misma cuenta con presencia en todo el continente americano a través de sus sites dispuestos para ese fin y se apoya con una inversión publicitaria significativa en medios locales para generar demanda en los mercados de su interés.

Las empresas de viajes también se han globalizado. Si bien se han construido alianzas y existen empresas con fuerte crecimiento vertical y horizontal, las grandes marcas han podido desembarcar en muchos mercados.

Existe un fuerte dominio a nivel internacional de empresas como TUI, Thomas Cook, Grupo Hidalgo. Estas compañías han logrado su crecimiento a través de procesos de fusión y de una integración vertical uniendo los principales actores de la industria como son transportador (aerolínea y bus), hotel, agencia receptiva y distribución minorista.

Sobre cómo se modifican las relaciones locales, se puede decir que la globalización como amenaza de ruptura de la identidad local no es tal, ya que a mayor irrupción de lo global, existe un sentimiento de valoración de lo local que refuerza su dimensión territorial, siendo un problema a resolver cómo aprovechar esta situación para transformarla en oportunidad de desarrollo (Boisier, 1999).

Friedmann (1999) y Larraín (2000) coinciden en que la tecnología es el verdadero motor de cambio y el proceso productivo se establece en cada territorio y depende de la capacidad de adaptación de los mismos para lograr innovación.

Si bien la distribución de la información a través de internet y su posición global está modificando las relaciones sociales y comerciales, el valor por lo local y el desarrollo de una infraestructura que lo tenga en cuenta es parte de la forma de dar servicios turísticos.

Por otra parte, las empresas deben confeccionar sus estrategias para sostenerse en el mercado. Al respecto de esta necesaria reformulación, es de utilidad tener en cuenta las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial (Porter, 1999).

Las mismas son:

- ✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Se trata de evaluar un mercado por el tipo de barreras de ingreso con que éste cuenta para la instalación de la competencia.

- ✓ **Rivalidad entre los competidores.**
  Hace referencia al posicionamiento de los competidores y la cantidad de los mismos. A mayor cantidad y mejor posicionamiento, la forma de ingresar para la competencia será afectando el precio para tomar una porción de mercado.

- ✓ **Poder de negociación de los proveedores.**
  El mercado pierde atractivo para las empresas cuando los proveedores tienen mayor poder de agremiación y de esta forma controlan el mercado. Mucho más si su producto es difícil de sustituir.

- ✓ **Poder de negociación de los compradores.**
  El mercado pierde atractivo cuando los clientes tienen facilidad para sustituir el producto o cuentan con capacidad de organizarse para lograr mejores beneficios en su compra. Esto afecta normalmente el precio final a costa de ceder utilidad.

- ✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**
  El mercado pierde atractivo para las empresas ante la presencia de productos sustitutos. Cuanto más desarrollado se encuentre el mercado para un determinado producto, si bien habrá más facilidad para ingresar, será a costa de ceder utilidad a través de ofrecer un mejor precio.

Porter (1999) explica, además, la" estrategia competitiva" como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas citadas más arriba, que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, buscan obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

El autor identifica tres estrategias competitivas posibles para las empresas. Éstas son:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.

Proceso de desintermediación y reintermediación

Otro aspecto necesario de abordar en este marco teórico es el referido a la influencia de internet en la relación entre prestadores de servicios y clientes.

Las primeras investigaciones sobre mercados electrónicos dan a entender que el movimiento

hacia la interacción directa entre productores y consumidores conducirá a la eliminación gradual de intermediarios del sistema de valores (Malone et al, 1987).

Se mencionan aquí dos conceptos que aportan comprensión a la situación descripta:

- La hipótesis de la desintemediación, la cual se refiere a la posibilidad de evitar la pérdida de clientes por parte de alguno de los integrantes de la distribución tradicional compuesta por un entramado de proveedores, en manos del prestador directo que logra acceder al cliente prescindiendo de éstos.

  La tecnología favorece este fenómeno facilitando este acercamiento que en otra época hubiese sido muy costoso o poco conveniente. Esto se ve incentivado por la fuerte rivalidad que existe en los mercados y por la necesidad de tomar mayor porción de mercado (Sellers Rubio & Azorín Escolano, 2001)

- La hipótesis de la *reintermediación*, la cual está basada en la gran cantidad de información que hay disponible en internet y en la dificultad que encuentra el usuario en ordenarla, clasificarla y calificarla sin tener la experiencia suficiente para poder hacerlo. Es decir, que el beneficio pasa a ser una dificultad.

  Aquí es donde se plantea la necesidad de una re intermediación, para que ordene y de valor a lo que el cliente plantea como una posible búsqueda Pero por sobre todo para que la organización le ofrezca al cliente lo que está necesitando.

  Esta es la oportunidad para las organizaciones. Trabajar con el cliente a través de los servicios que brinda y este respaldo sea traducido en eficiencia para lograr la confianza necesaria. que concluirá al hacer una transacción comercial por internet (Porter, 2001).

Podemos citar dos ejemplos concretos sobre este cambio. Se trata de la estrategia comercial de las EVT denominadas “consolidadores” y que concentran un importante volumen de la venta de aéreos. La cadena de intermediación queda de la siguiente forma: compañía aérea / consolidador / agencia de viaje / cliente. Se suma un intermediario entre el prestador y el cliente.

Un fenómeno parecido sucede con la hotelería. En este caso, el cliente tiene como una motivación importante la adquisición del servicio a un buen precio, sin distinguir si es de un prestador directo como un hotel o de una central de hoteles, que también es un intermediario, como es el caso de www.booking.com, www. transhotel.com, o la central de Hoteles Gulliver a través de su site www.gta.com. Otro caso similar es la empresa Tourico Holidays.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Pero en este caso la cadena comercial queda organizada como muestra la Figura 1.1.

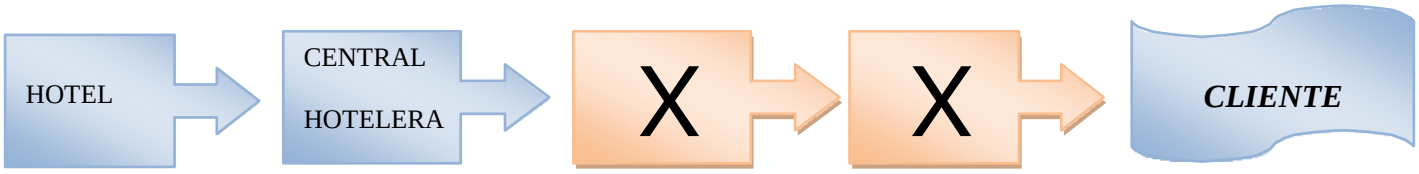
FIGURA 1.1

Proceso de reintermediación: se suma a la tradicional red de distribución la central hotelera creando una mayor distancia entre el prestador y el consumidor final.

FIGURA 1. 2

Intermediación tradicional: el producto llega del prestador al consumidor a través del mayorista y el minorista.

FIGURA 1. 3



Proceso de desintermediación: el prestador prescinde de los intermediarios.

El hotel agrega una organización que le ha de sumar (a modo de consolidar) producción. Por eso le otorga una tarifa convenio por debajo de los precios netos convencionales para que la central hotelera la pueda distribuir a través de un mayorista. El mayorista la vende a las agencias y las agencias al cliente. Entre la tarifa de venta al público y el neto dado a la central hotelera puede haber un 30% de margen comisionable para ser dividido en la comercialización. El hotel debe respetar esta diferencia sin bajar su tarifa mostrador o rack para que el cliente no perciba esta diferencia. Es decir el cliente no puede adquirir el producto a través de la red de agencias más caro que si comprara en forma directa al hotel.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Se suma un eslabón más al tradicional: hotel / mayorista/ agencia / cliente, como muestra la figura 1.2.

Las centrales hoteleras online logran negociaciones muy beneficiosas con las cadenas hoteleras y hoteles en general. Ese beneficio de compra o de negociación es volcado al precio. Estas centrales siempre cuentan con precios muy competitivos. Lo suficiente como para alimentar a la cadena de intermediación que muestra la figura 1.3.

Por último, la figura 1.4 muestra un ejemplo publicitario en el cual convive la oferta turística más allá del lugar que ocupa en la cadena de distribución comercial.

FIGURA 1.4. Desintermediación en internet.

La imagen muestra un caso de publicidad paga en internet donde están compitiendo por el mismo cliente y por el mismo destino, una agencia de viajes,despegar.com una compañía aérea Lan líneas aéreas y un prestador Hotelero Cadena Hotelera Riu.

Situación del campo de la intermediación en el turismo.

El fenómeno de internet ofrece un cambio en la relación entre proveedores, prestadores y clientes. Se modifican las tareas de intermediación. El cliente tiene acceso a los proveedores en forma más directa y lo hace con la idea de poder acceder a mejores precios.

Soler, Pons & Salamanaca (2001) destacan con claridad el lugar de peligro que representan internet y el mercado electrónico para las agencias de viaje pues se ve perjudicado su negocio y su necesidad de re adaptarse para poder brindar servicios que estén dentro de las necesidades de los clientes actuales de la mano del comercio electrónico.

Las empresas que han logrado posicionamiento en la web site, son aquellas que están

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

aliadas a los grandes actores de la industria y que ha tenido desarrollos tecnológicos excepcionales logrando una clara concentración del negocio en su mercado. Se pueden mencionar al respecto los casos de las empresas Traveolcity.com, Expedia.com, Price line.com, despegar.com.

El primero es una inversión que pertenece a un GDS de la industria. Es decir, cuenta con las mejores herramientas tecnológicas disponibles y en constante desarrollo de las mismas.

El canal virtual afecta la intermediación tradicional de las agencias de viajes y turismo porque acerca la relación prestador – cliente (Sellers Rubio y Azorín Escolano, 2001).

La actividad sigue evolucionando y el canal de distribución turístico tradicional de agencias de viajes trabaja para su adaptación a los cambios actuales.

Sobre este fenómeno, los autores antes mencionados sostienen:

> "Entre las principales consecuencias que el avance de internet puede tener en este sector merecen especial atención las que se pueden derivar sobre las agencias de viajes minoristas, intermediaras tradicionales del canal de distribución. La principal amenaza a la que se enfrentan las agencias de viajes es que se produzca una modificación de los hábitos de compra de los consumidores, lo que puede suponer que los consumidores dejen de acudir a la tradicional agencia de viajes para acudir a un nuevo canal que se les ofrece: la red internet. Sin embargo, los consumidores acudirán en última instancia al canal de distribución que le aporte un mayor valor añadido" (Sellers Rubio y Azorín Escolano, 2001, 13 –36).

Las agencias de viajes deben necesariamente, además de incluir en su crecimiento nuevas tecnologías, agregar valor a su servicio para ser reelegidas por sus clientes. El fracaso de algunas empresas turísticas que han incorporado las TIC se debe a "(…) la incapacidad de alcanzar una cuota de mercado e ingresos con suficiente rapidez, o bien la imposibilidad de incrementar su capital disponible para sufragar las inversiones tecnológicas necesarias" (Márquez, 2004,12).

En el segmento de negocios, en el que normalmente se privilegiaba la eficiencia sobre el precio a pagar, también ha habido cambios. Al respecto los autores Rodríguez Zulaica & Careaga Gutiérrez (2004) señalan que la prescindencia de intermediarios a través de la creación de páginas web de fácil acceso se ha transformado en una práctica corriente de compañías aéreas y cadenas hoteleras, ahorrando gastos de comisión que a su vez sustentan el costo de mantenimiento de las páginas de internet.

El hecho de que los propios prestadores se interesen en conquistar al cliente en forma directa es un camino difícil de resolver para llevar adelante la intermediación.

Sobre este hecho los mismos autores dicen:

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

> “Poco pueden hacer las agencias de viajes tradicionales cuando son sus propios proveedores los que les hacen la competencia, visitando y ofreciendo mejores condiciones y tarifas a sus empresas. Lo único que podrá marcar la diferencia frente al efecto de Internet en este apartado será la profesionalización de los agentes de viajes; se debe contar con expertos gestores, que dominen los programas de reservas para poder así ofrecer en el menor espacio de tiempo posible, la mejor oferta; con grandes dotes comunicativas para poder ejercer su función asesora, y con conocimiento permanentemente actualizado de la situación del sector de los viajes. Por todo ello, será imprescindible la formación continua de estos empleados.” (Rodríguez Zulaica, Careaga Gutiérrez, 2004, 349).

Comercio electrónico.

“Se considera comercio electrónico a cualquier forma de transacción comercial directa o de apoyo que, basada en medios telemáticos, tiene lugar a lo largo de toda la cadena de suministro desde la empresa hasta al consumidor final, utilizando como soporte redes de telecomunicación (Sellers Rubio & Azorín Escolano, 2001, 14).

Se distinguen las siguientes categorías según entre qué actores se realicen las transacciones:

- Entre empresas (Business to Business o B2B): la compañía logra acceder en forma directa a los inventarios de prestadores y proveedores, logrando de esta forma transaccionar en línea, esto incluye recibir facturas, tomar reservas y efectuar pagos.
- Empresa /consumidor (Business to Costumer o B2C): es el consumidor el que puede realizar en forma directa un transacción completa, es decir, efectuar en forma on line las acciones de reservar y pagar los servicios solicitados (Sellers Rubio & Azorín Escolano, 2001).

Las agencias de viaje como intermediarias, amplían su base de clientes: internet facilita el acceso a la oferta.

Si bien esto no es una compensación simétrica, (menos uso de las agencias de viajes pero más cantidad de clientes en internet), son dos fenómenos de la realidad del mercado actual. El cliente busca cada vez más la adquisición de una oferta por internet con la creencia de que podrá acceder a un servicio a mejor precio.

En referencia a la ampliación de los mercados que ofrece el trabajo a través de internet y el comercio electrónico se puede afirmar que el mismo permite ampliar las oportunidades de nuevos negocios ya que reduce fronteras entre mercados. Para los prestadores, posibilita la llegada a los consumidores a bajo costo, eliminando al intermediario, facilitando la venta directa de sus servicios y mejorando sus precios para ser más competitivos frente a los canales de distribución tradicionales (Sellers Rubio & Azorín Escolano, 2001).

Además, con respecto a los consumidores:

> “Por otro lado, el comercio electrónico va a ofrecer a los consumidores las siguientes posibilidades:

a) Capacidad de acceder prácticamente a cualquier producto.

b) Información rápida y precisa sobre oferta de bienes y servicios (Casares, 1998), eliminándose las barreras de acceso a la información (Sanz de la Tajada, 1999).

e) Mayores posibilidades de elección de productos y suministradores, lo que permite una mayor facilidad de comparación de ofertas (sin tener en cuenta su ubicación geográfica).

d) Precios de bienes y servicios potencialmente más bajos.

e) Facilidad de compra desde el hogar (Casares 1998), lo que permite evitar desplazamientos a los establecimientos comerciales y posibilita una mayor libertad temporal y geográfica (acceso desde cualquier lugar en cualquier momento), reduciendo el tiempo dedicado a la compra."(Sellers Rubio & Azorín Escolano, 2001, 16-17).

En lo antes expuesto se puede observar con claridad cómo se expresa la crisis de la intermediación.

Concentración de la actividad

Las agencias de viajes y turismo son parte del fenómeno de concentración de la actividad. Esto es producto de la pérdida de sustentabilidad de algunas organizaciones que entre 1999 y 2011 han debido cerrar o reconvertir su negocio. Una prueba de esto es lo que sucede con aquellas agencias que emiten boletos aéreos. Sólo las EVT que pertenecen a IATA venden y emiten productos directo de las compañías aéreas Esto es apoyado por las compañías aéreas que entienden que es mucho más conveniente, en términos de costos administrativos, tener menos actores pero con más peso para organizar el mercado. De esta manera la compañía reduce su plantel administrativo para atender a agencias que no le reportan en términos de volumen de negocios buenos beneficios.

Marketing digital

Internet constituye también una importante herramienta publicitaria. Se describirán a continuación los dos conceptos principales de inversión en este sentido:

SEM (Search Engine Marketing): el término engloba el fomento y promoción de la web en los buscadores mediante enlaces patrocinados. El posicionamiento SEM es inmediato. El anuncio aparece como un enlace patrocinado. El costo de la inversión se mide por la cantidad de clicks que se hacen sobre el mismo. Los enlaces patrocinados están relacionados con palabras claves que vinculan el anuncio con el usuario, como lo muestra la Figura 1.5. La forma más conocida es el programa de publicidad patrocinada en línea de la empresa Google, denominado Google AdWords.

FIGURA 1. 5

Anuncio	Línea descriptiva 1	Línea descriptiva 2	URL visible	URL de destino
{KeyWord:Aéreos a Auckland}	Viajá Con Tus Amigos Al Menor Costo	Trip Now. Reservá Tu Vuelo Hoy!	TripNow.com.ar	http://tripnow.com.ar/aereos.php?id=2
{KeyWord:Vuelos a Auckland}	Tu Viaje Nos Importa.	Vení A Nuestras Oficinas!	TripNow.com.ar	http://tripnow.com.ar/aereos.php?id=2

El cuadro, realizado por una empresa de publicidad, muestra el armado de anuncios de enlaces patrocinados. (Fuente: archivo privado)

SEO (Search Engine Optimization): es el trabajo para posicionar a la página web dentro de los principales buscadores en la parte orgánica. Es decir debajo de las primeras posiciones que aparecen en pantalla, que son, como se dijo antes, las que se deben pagar.

Otro recurso destacado, es el remarketing, el cual consiste en la actividad del marketing utilizada para vitalizar una demanda débil de un producto, ajustando sus características, dirigiéndose a un nuevo segmento o focalizando la comunicación (Kotler, 1973). Existe una actualización digital de este recurso. Según Google AdWords, se trata de una función que le permite llegar a las personas que han visitado previamente un sitio y mostrarles anuncios relevantes cuando visiten otros de la Red de Display* de Google.

La evolución de la tecnología en comunicaciones y su relación con las agencias de viajes.

Se presenta a continuación una cronología en el que se puede apreciar sintéticamente la evolución de las telecomunicaciones, desde el telégrafo a la actualidad.

- 1793: Telégrafo visual (Claude Chappe).
- 1831: Primer telégrafo eléctrico (Webber y Gauss).
- 1835: Código morse (Samuel Morse).
- 1843: Máquina de fax (Alexander Bain).
- 1876: Teléfono electronic (Graham Bell).
- 1894: The Wireless Telegraph & Signal Company (Guglielmo Marconi).
- 1948: Transistor (Bell Telephone Laboratories y ATT).
- 1959: Primer circuito integrado o chip.(Jack Kilby).
- 1960: Comunicación por satélite.
- 1969: Arpanet y Internet.
- 1979. Teléfono celular.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

- 1990: Norma TCP/IP.
- 1992: www (World Wide Web).
- 1995: Protocolo DSL.
- 1990/2000: Desregulación de las telecomunicaciones (en Latinoamérica en general).

A continuación se muestra, a través de una breve reseña el impacto generado por el avance tecnológico en las empresas de viajes y turismo en general:

Década del 60:

- *Las reservas de vuelos se hacen sin ningún tipo de apoyo informático.*
- Boom de la aviación comercial.
- Colapsa el método tradicional de reserva.
- American Airlines e IBM se asocian para automatizar los sistemas de reservas.
- Nacen los CRS (Computer Reservation System).

Década del 70:

- Liberalización del tráfico aéreo en U.S.A
- Otras compañías aéreas comienzan a crear sus propios sistemas de reservas (CRS).
- Private Network.
- Primeras PC´s accesibles para empresas.
- Los CRS ofrecerán a las agencias de viajes, mejores servicios para sus clientes en un mercado expansivo y a la vez muy competitivo.

Década del 80:

- CRS a GDS (evolución de sistema de reservas a globales).
- La consolidación y alianzas globales traen consigo la omnipresencia de los GDS.
- Se amplía el uso de las PC.
- Creación de Yield Management.
- Integración contenido aéreo y terrestre.
- Incorporación del pago a distancia (tarjeta Visa, Mastercard).

En este período cambia la organización de la comercialización aérea. Las compañías, a partir de la incorporación de la informática, trabajan sobre sus ventas históricas y para elevar la curva de la demanda segmentan las tarifas en función de lograr una optimización de sus ventas, Se vende barato cuando no hay demanda y caro cuando la curva de demanda se eleva.

Esta administración se hace posible por contar con sistemas globales de comunicación.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Década del 90:

- 1992: evolution de la World Wide Web (Internet + Telnet + FTP, HTTP, Pop3, FMTP).
- Unificación protocolos de lenguajes.
- Importancia de la encriptación.
- Integración contenido multimedia.
- Bajo costo.
- Accesibilidad.
- Alcance global (compite con los GDS).
- Mayor conocimiento.
- Oferta segmentada y actualizada.
- Importancia de la preventa (consumactor).
- Innovación del GDS.
- Sistemas corporativos con política de viaje.
- Algoritmo de búsqueda tarifaria.
- Controles de calidad.
- Automatización de procesos.
- e –ticket.
- Back Office.
- Mid Office.

En esta época los protocolos de comunicación comienzan a unificarse y así los sistemas se integran y se suman al desarrollo de internet.

Se mejora la conectividad, se modifica la tecnología para cambiar de las uniones punto a punto a la plataforma de internet. Se incorpora el boleto electrónico y se suman productos a la venta utilizando la misma tecnología, como es el caso de cruceros, rent a car y hotelería.

Década 2000:

- Browser based.
- Estandar TCP/IP.
- Integración de contenido de servicios terrestres.
- Agencias de viajes **.com** Expedia, Orbitz, Travelcity. despegar
- Despegar.com
- Modelo “Merchant”.
- Movimiento desintermediación y externalización IT.
- Aparición de nuevos actores (IBM, EDS, ITA).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Evolución de los consorcios de Global Distribution System (GDS):

- 1960 Sabre (American Airlines e IBM).
- 1998: Alianza Sabre – Abacus.
- 1987 : Galileo (KLM, British Airways, Alitalia, Swissair) fusión con la empresa norteamericana Apolo.
- 1990: Worldspan (Delta airline, Northwest airline y TWA).
- 1992: Amadeus (Air France, Iberia, Lufthansa SAS)
- 1995: Fusión de Amadeus con System One.

En el mercado argentino, las EVT que cuentan en sus web site con motores de búsqueda de reservas en línea para ventas de boletos aéreos eran en 2008, según información de la firma SABRE (GDS), alrededor de 100 e iban en aumento.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

CAPÍTULO 2: LAS AGENCIAS DE VIAJES.

La expresión “agencia de viajes” es una denominación genérica sin distinción de categorías.

Sus principales tareas son las de intermediar servicios turísticos entre los clientes y los prestadores de servicios.

El “agente de viajes” es la forma en que se denomina al profesional que trabaja en las agencias de viajes. Según la Ley 18.829 es la persona física o jurídica que realiza alguna de las siguientes actividades: intermediación en la contratación de servicios hoteleros, transporte, excursiones, cruceros, viajes* todo incluido, entre otros servicios, referidos a las personas que viajan en el territorio nacional o al extranjero.

Características de las agencias de viajes en Argentina.

Las empresas que componen la población de este trabajo son en estos momentos 4437 (casas matrices) en todo el país, activas y habilitadas por el SECTUR. Se trata en su mayoría de PYMES. Este eslabón de la cadena comercial ha estado en permanente cambio y crisis en los últimos diez años como consecuencia de la globalización y de las crisis de las compañías aéreas.

Algunas de estas empresas están trabajando su desarrollo a través de red de ventas o sucursales. El total de sucursales es 763 según el MINTUR (2012). El total de puntos de ventas* habilitados, entonces, es de 5100.

En otros países se puede apreciar un mayor desarrollo del sistema de distribución en red. En España, por ejemplo, una sola empresa puede contar con más de 500 puntos de venta.

Como ya se dijo, este trabajo se concentrará sólo en el conjunto de empresas que participan en el mercado joven y trabajan en red.

Existen dos asociaciones que nuclean a las agencias de viajes: la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires (AVIABUE), que data de 1981, que agrupa a las agencias de viajes de la Ciudad de Buenos Aires, y la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVyT), la cual nace en 1951, como entidad que agrupa a las agencias a nivel nacional, y posee sedes distribuidas en todo el país.

La agencia de viajes en la cadena de valor turística

Desde sus comienzos, el rol de la agencia de viajes ha sido dar servicios.

- Intermediar: entre el prestador de servicio y el cliente, cumpliendo el rol de un claro mediador entre ambos.
- Asesorar: profesionalmente al cliente sobre las particularidades de la industria para su

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

mejor aprovechamiento.

- Producir: desde el armado de un itinerario que incluye todos los prestadores que estarán involucrados hasta la compra de un billete aéreo.

Organización en red de las agencias de viajes.

Las agencias de viaje distribuyen el producto turístico a nivel nacional. Algunas de ellas cuentan con sucursales como modo de desarrollo comercial creando un sistema de red. Se define como" sistema de red" a la apertura de sucursales bajo una misma denominación comercial creando un sistema de oficinas o locales para lograr abarcar mayor cobertura territorial con el objeto de tomar mayor porción de mercado.

En la reglamentación del MINTUR no está especificado el sistema de franquicias*, el cual permite desarrollar a la cadena minorista con baja inversión, tratándose de una forma de transmitir una experiencia exitosa de negocio en el cual el franquiciante aporta su experiencia y conocimiento de productos, servicios y sistemas de trabajo y el franquiciado aporta fuerza emprendedora y capital. Si bien no es objeto de este estudio, es necesario mencionarlo en este análisis porque hay agencias que se integran a redes existentes pero lo hacen con su propio legajo e identidad jurídica. Es una forma aceptada por el MINTUR a pesar de no existir una legislación específica que contemple estos casos.

Las agencias que adoptan el sistema de redes deben tomar decisiones acerca de las distintas formas de establecerse, de acuerdo a las posibilidades de inversión y a los objetivos comerciales que pretenden satisfacer.

En Argentina actualmente se encuentran las siguientes maneras de establecer sus locales:

- En la mayoría de los shoppings con locales comerciales, habiendo iniciado su expansión a través de oficinas situadas en edificios, sin visualización hacia la calle. Hay solamente un único caso (empresa Asatej).
- Locales comerciales a la calle en avenidas tradicionales de CABA y Gran Buenos Aires (empresas Les amis y Pesatti Viajes).
- En forma mixta, con locales en avenidas de alto tránsito y oficinas localizadas en puntos estratégicos pero sin vista a la calle (empresa Tije).

Clasificación de las agencias de viajes.

Se presenta la clasificación oficial de las agencias de viaje según el ente regulador de la actividad, es decir el Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR), para poder comprender con mayor claridad las características de la industria.

Existen en la reglamentación oficial (Artículos 4 y 30 del Decreto 2182/72),entonces, cuatro categorías:

- **Empresas de Viajes y Turismo (EVT).**

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

- **Agencias de Turismo (AT).**
- **Agencias de pasajes (AP).**
- **Entidades y Asociaciones sin fines de Lucro (ESFL).**

Vale aclarar que todas las actividades que se pueden desarrollar en estas categorías están comprendidas en la Ley Nacional N° 18.829, que rige a los agentes de viaje (ver apartado 2.11).

Las diferencias radican en los requisitos que debe cumplimentar el solicitante para obtener cada una de estas habilitaciones o licencias y en los montos de garantías o seguros de caución que varían en cada caso. Luego se explicará el alcance prestatario de cada categoría.

A fin de comprender mejor estas diferencias se hace mención ahora al requisito de Fondos de Garantías establecido en el Art. 6º de la Ley Nº 18.829, reglamentada por el Art. 6º del Decreto Nº 2182/72.

La Garantía está vinculada a la densidad de población del lugar en donde se ha de establecer la empresa. Para la máxima categoría, que es EVT, se fija un monto de caución de $ 47.730, para zonas de más de 500.001 personas. En ese mismo rango de población la categoría "Entidades y Asociaciones sin fines de lucro" y"Agencias de Turismo" deben tener una caución de $ 23.865 y las Agencias de Pasajes de sólo $ 11.932. Estos importes son para cada una de las tres categorías donde la población supera los 500.001 habitantes. Existen importes menores para las zonas de población inferior a este número. Las pólizas de caución se emiten a favor del MINTUR para dar cumplimiento a esta reglamentación. Este monto fue actualizado a través de la resolución 750/94 "Actualización de montos de garantía" sobre las leyes 14.574 (t.o. 1987), 18.829 y 22.545, y el Decreto Reglamentario N° 2182/72.

- **<u>Empresas de Viajes y Turismo (EVT) que emiten boletos aéreos.</u>**

Para la emisión directa de los boletos aéreos a través de las agencias de turismo, las empresas de transporte aéreo internacional comercial han establecido a través de la cámara que las agrupa, la International Air Transport Association (IATA), un sistema para la comercialización de los boletos aéreos, denominado BSP (Bank Settlement Plan).

Existen en el mercado, 480 agencias activas en el sistema IATA/BSP.

El BSP es un sistema ideado por las compañías aéreas para distribuir sus boletos aéreos y organizar el sistema de pagos a través de las agencias de viaje a nivel global.

El resto de las agencias de viajes que deseen vender un boleto aéreo, lo deben hacer contactando a los Consolidadores, para que éstos realicen la reserva y emisión correspondiente.

Para pertenecer a este sistema las EVT deben cumplimentar una serie de requisitos y de garantías: IATA solicita una caución o garantía prendaria de un bien por montos a partir de ochenta mil dólares, para iniciar operaciones. Estos requisitos son independientes de los que pide el MINTUR, pero es indispensable tener un legajo de EVT habilitado.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Se utilizan Letras Bancarias o hipotecas sobre propiedades que permiten librar un seguro de caución a favor de IATA, para resguardar a la compañía aérea ante la falta de pago de una EVT. El valor aproximado de un costo de esta cobertura es de cuatro mil dólares al año para una empresa de porte mediano, que equivale a una facturación de diez millones de dólares de ventas a través de IATA en forma anual.

Sólo las EVT que pertenecen a IATA venden y emiten productos directo de las compañías aéreas. Hoy en día este sistema se utiliza para poder tener los stocks de boletos (virtual) y de esta forma tener las autorizaciones para poder hacer la emisión electrónica de los mismos.

La realidad actual indica que en este grupo de EVT se encuentran organizaciones que atienden distintos segmentos del mercado, que no cuentan con una clasificación especial dentro del MINTUR. Se trata de los siguientes casos que se desarrollarán a continuación:

-Consolidador,

- Tour Operadores /Mayorista.

-Minorista.

-Receptivo.

-Estudiantil.

Consolidadores

Es una denominación de mercado. No encuadra en ninguna normativa específica del MINTUR.

Se trata de una empresa con licencia EVT (ante el MINTUR) y también tiene licencia IATA. Su especialidad es la venta de los boletos aéreos, a través del canal de Agencias Minoristas para lograr obtener mayores ventas y obtener una mejor posición de negociación frente a las compañías.

Esto le permite acceder a sobrecomisiones por metas de ventas y/o por market share* (es un premio que se da si la empresa mantiene dentro de su venta una cuota de mercado determinada a favor de la compañía aérea). Ambos constituyen un incentivo para lograr cierta fidelización entre la empresa de viajes y la compañía aérea.

Se trata de no más de quince consolidadores en el mercado que utilizan esta modalidad y están en los topes del ranking de venta en el sistema IATA /BSP.

Tour Operadores u Operadores Mayoristas

Como el caso anterior se trata de una empresa con licencia EVT pero sin normativa específica del MINTUR.

Tienen la relación comercial y operativa con los distintos prestadores de servicios (hoteles, transportes, receptivos) para ofrecerlo en forma parcial o en forma de paquete (transporte y el

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

alojamiento como servicios básicos), a la distribución minorista.

Alrededor de 80 empresas de este tipo, tienen licencia IATA /BSP según sus registros.

Minoristas

Las EVT minoristas venden productos conformados por Operadores Mayoristas o Tour Operadores. Comercializan toda la gama de servicios que un cliente necesita (pasajes aéreos, terrestres, fluviales, hotelería, asistencia médica). Su principal característica es el vínculo directo con el cliente. Hay EVT minoristas que también tienen licencia IATA y emiten sólo para sus propios clientes.

Alrededor de 400 empresas de esta modalidad se pueden visualizar en los registros IATA /BSP.

Según el Diccionario de Turismo de Noemí Walingre y Mónica Toyos el tour operador "elabora y comercializa programas propios" y la definición de Empresa de Viajes y Turismo en ese mismo diccionario es "Son aquellas que pueden realizar las actividades que determina el art. 1 de la ley 18.829/70 (Rep. Arg.), para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros. Entre esas actividades se encuentran a) la intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o el extranjero b) la organización de viajes en carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios en el país o el extranjero".

Receptivas.

Trabajan la intermediación en los destinos turísticos y se ocupan de ofrecer servicios de hotelería, excursiones y traslados. Su cliente es el Tour Operador o Mayorista.

También se denomina de esta forma a quienes utilizan el canal de agencias de viajes a nivel internacional para traer pasajeros al destino nacional. En ese caso son operadores receptivos.

Cuando una EVT trabaja con el segmento receptivo, existe un registro especial en el Ministerio de Turismo sobre estas empresas. Se deben presentar los acuerdos comerciales de trabajo. No es necesario pólizas complementarias ni pre compras de servicio.

Turismo Estudiantil.

Operan con un legajo o licencia de EVT según la normativa tradicional. Pero deben sumar más elementos para obtener su licencia.

La comercialización de estos productos se dan a la venta con un año de antelación. Esto dio lugar a perjuicios para el cliente. Con el objeto de proteger a los pasajeros ante los posibles incumplimientos de las empresas, hubo importantes cambios en la reglamentación para este tipo de EVT. Se trata de la Ley Nacional N° 25.599 modificada por la Ley 26.208.

Las EVT que participan en el mercado deben sumar a los requisitos generales, la

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

presentación de las pre compras de servicios que se han de ofrecer. Existe una primer cuota 0 (cero), que se integra en un fideicomiso que tiene por función ser utilizado ante la caída de alguna de las empresas de este rubro. Actúa como un seguro de caución directo sobre los damnificados.

Estas medidas aumentaron en forma considerable las barreras de ingreso a este nicho de mercado, concentrándose la actividad en las empresas que tienen esta especialidad desde hace muchos años y capital para afrontar fuertes compromisos contractuales.

- **Las Agencias de Pasajes (AP)**

Son las que están habilitadas para emitir sólo boletos de transporte terrestre, marítimo o fluvial. Establecen una relación entre el prestador directo y el cliente.

Hoy en día existen plataformas vía web site que aglutinan a varias compañías de buses y estas agencias de pasajes aumentan su oferta al cliente. El primer caso en Argentina ha sido la empresa Plataforma 10.

Ofrece sus servicios en los puntos tradicionales y en no tradicionales, como stands propios en shoppings y en locutorios a lo largo del país, afectando de esta forma a la comercialización tradicional y no respetando a la normativa vigente del MINTUR que no permite vender servicios de viajes en lugares no habilitados.

- **Las Agencias de Turismo (AT)**

Actúan sólo como minorista (venta de productos de mayoristas) en la cadena de distribución. Es una licencia en desuso ya que por costos es más conveniente tomar la licencia EVT y tener más flexibilidad en la operación.

- **Las Agencias sin Fines de Lucro (ASFL)**

Este tipo de licencia está destinada a que puedan vender viajes las diferentes tipos de entidades que no tienen como fin último el lucro, por ejemplo, sindicatos u obras sociales. Es una figura minorista en desuso.

Por último mencionaremos a un integrante comercial producto de la crisis del sector turístico:

Free lance

Se trata de personas físicas que cuentan con alguna cartera de clientes y no cuentan con estructura legal propia para desarrollar la actividad. Pasan sus operaciones a través de los Consolidadores que cobijan como parte de sus clientes a esta modalidad. Los Free Lance son una parte de los Recursos Humanos de la actividad que por distintos motivos han sido desplazados y de este modo tienen una forma de estar en la cadena productiva. No poseen clasificación en el MINTUR.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

2.4.1. Idóneo en Turismo.

El idóneo es el representante técnico de la agencia, a la cual asiste y representa en todos los aspectos técnicos-turísticos que hagan a su desenvolvimiento, tanto de los deberes formales, el asesoramiento e información al público, la elaboración de planes y circuitos y sus respectivas promociones. Se presume que toda promoción, publicidad y contratos efectuados o celebrados por una agencia de viajes cuenta con el respaldo técnico de su respectivo idóneo.

La Ley 18.829, su decreto reglamentario 2182/72 y otras resoluciones establecen que *las empresas que requieran el otorgamiento de licencia para actuar como Agencias de Viajes deberán acreditar como mínimo en la estructura funcional básica a un idóneo con título profesional* obtenido en carreras específicas de turismo de nivel terciario o universitario oficiales o privadas, reconocidas por el Ministerio de Educación.

De esta forma, la actividad incorpora esta figura con carácter de obligatoriedad (Ver apartado "2.12, Contexto normativo de la actividad").

Las agencias de viajes orientadas al mercado joven.

Se trata de una EVT que toma un tipo específico de cliente como especialización en su estrategia comercial.

Este segmento es el del mercado joven , el cual está constituido por jóvenes y estudiantes que deben cumplir con las siguientes características de edad y situación de estudio para acceder, entre otros productos, a la tarifa aérea estudiantil:

- De 18 a 26 años, estén estudiando o no.
- De 26 a 31 años, que estén estudiando carreras terciarias o universitarias o de posgrado.

La WYSE (World Youth Student and Educational Travel Confederation) y la UNWTO (World Tourism Organization), ambas instituciones especialistas en este segmento, han realizado investigaciones sobre las características de este mercado. Según el informe "*Youth Travel Matters. Understanding the global phenomenom of youth travel (2008)* las mismas son:

- Un joven gasta más que el turista promedio en el destino. Esto es porque compensa el gasto porque realiza estadías largas.
- Es uno de los segmentos de mayor crecimiento en viajes.
- Es un segmento interesado en explorar nuevas culturas. Cuanto más largo es el viaje mayor valor dan los jóvenes a la experiencia, apreciando la interacción con la población local. Por eso buscan realizar actividades de integración, como trabajar o estudiar en el extranjero.
- Mayoritariamente usan la tecnología para tomar información, y concretan sus reservas en agencias especializadas o por internet.
- Los jóvenes, cuando viajan, se comunican con sus familias considerablemente más que hace cinco años atrás gracias al uso de las tecnologías.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

- El precio sigue siendo el factor más importante en la toma de decisiones de compra.
- Los destinos de mayor crecimiento por parte de los jóvenes han sido China, sudeste asiatico, Australia, India en el período estudiado.

Por otro lado, la demanda en la industria del turismo juvenil en su conjunto se mantuvo firme a pesar de la crisis económica internacional de 2009, con un mayor crecimiento que la demanda del turismo mundial en su conjunto, la cual decreció. Esto pone de relieve la importancia del mercado joven como un mercado flexible que puede ayudar a equilibrar los ingresos

Surgimiento de las entidades del mercado joven en el marco internacional.

Las agencias de viajes del mercado joven que funcionan en red no se desarrollaron en sus comienzos como apoyo de las compañías aéreas. Esto fue una consecuencia posterior. Es decir, no se crearon a fin de vender tickets aéreos. El contexto político de fines de la Segunda Guerra origina la necesidad de fomentar el intercambio entre países restableciendo lazos entre las naciones. En EEUU, en el ámbito educativo universitario e instituciones religiosas vinculadas a la educación surge la iniciativa de estimular el intercambio educativo mediante viajes. Tanto estudiantes como docentes eran concebidos con “embajadores” de sus países, contribuyendo al desarrollo de la cultura y los acuerdos políticos.

Las agencias de viaje de este segmento se originan, entonces, en su mayoría en Europa y EEUU como actividades de extensión universitaria. Son ejemplo de este fenómeno:

- USIT (Union Student Irish Travel), nace como iniciativa del Centro de Estudiantes del Trinity College de Dublin, en 1949.
- CIEE (Council on International Educational Exchange) en Estados Unidos, fundada en 1947 y que reunió a distintas instituciones educativas estudiantiles y religiosas, convirtiéndose en la principal organización no gubernamental de este país en el campo del intercambio educativo internacional.
- CTS viaggi (Centro Turistico Studentesco) en Italia organizada como red de ventas desde el año 1973.
- STA Travel de origen australiano, cuya actual figura jurídica data de 1979, producto de la quiebra de AUS Student Travel, la cual procede de la integración de otras organizaciones estudiantiles, siendo la más antigua de ellas Oekista (1950) y SSR Travel (1962).

El movimiento estudiantil universitario, a través de sus centros de estudiantes, ha estado siempre involucrado en estas organizaciones que en sus inicios no perseguían lucro.

El fuerte desarrollo motivado por el interés de los jóvenes en el intercambio cultural dio origen, en 1949, a una organización que nucleó a todas estas instituciones sin fines de lucro, la ISTC (International Student Travel Confederation), la cual también incluía distintos proveedores y prestadores del segmento joven.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Dentro de la ISTC se fueron organizando departamentos por productos para trabajar en su desarrollo:

- ISIC (International Student Identity Card): tarjeta de identidad y descuentos para viajes y consumo.
- IAEWEP (International Association of Educational and Work Exchange Programmes): producto educativo que abarca work experience, work and travel, cursos de idioma, aupair.
- ISSA (International Student Surface Association): producto terrestre como pases de trenes y hostels.
- IASIS (International Association for Student Insurance Services): producto de asistencia al viajero.
- SATA (Student Air Travel Association): que tenía por objeto el desarrollo de un ticket aéreo propio, para uso exclusivo del segmento estudiantil.

Es interesante destacar que el desarrollo estratégico comercial de las organizaciones dedicadas al mercado joven se basó en la creación de redes.

Sistema SATA.

El departamento SATA de la ISTC, estaba integrado por las organizaciones que pretendían desarrollar este negocio. Éstas comienzan negociaciones con diferentes compañías aéreas, en las que se contemplan tanto las necesidades de dichas compañías, como las de los jóvenes estudiantes: la compañía aérea dio tarifas muy baratas específicamente en los días y horarios en que tenían vuelos con muy baja demanda.

Debido a la obtención de tarifas con descuentos muy convenientes para lograr traslados aéreos regulares dentro del territorio europeo, se produjo una alta demanda de jóvenes interesados, lo cual generó, en ese momento, la oportunidad para las organizaciones, de realizar la contratación de vuelos charters* a las compañías aéreas.

La experiencia fue exitosa y permitió elaborar una estrategia para mantener estos beneficios. La misma fue crear un sistema paralelo al de la compañía aérea que consistió en:

1) Aceptación de las primeras empresas integrantes de SATA, con tres requisitos: ser autoridad emisora de la tarjeta ISIC en su país, contar con una muy buena relación con la compañía aérea de bandera de su país y presentar un aval bancario.

   Se destacaron USIT, por Irlanda y el Reino Unido; CTS, por Italia; Council, por EE.UU; STA, por Australia.

   Se denominará, de ahora en adelante, “organizaciones SATA” a las entidades miembros de SATA.

2) Creación de un ticket aéreo con identificación 000 en el inicio de la numeración (distinguiéndose de la identificación IATA, que es 00).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

El ticket SATA se emitía en formato papel y era idéntico en formato al IATA, pero se distinguía por no mostrar en el billete la tarifa de venta. Sólo figuraba la recolección de los impuestos correspondientes a la emisión.

El mismo funcionaba mediante la firma de un acuerdo denominado TAA (Ticket Accepted Agreement), lo cual daba status de compañía aérea a la entidad SATA que lo firmara. Este acuerdo actuaba como "interlineal", es decir, un acuerdo de aceptación de tickets entre compañías aéreas y organizaciones, utilizando la misma modalidad de pago, que era por sistema flew revenue (pago posterior al vuelo). Este último consistía en que la entidad le pagaba a la compañía cuando el pasajero ya había volado.

La organización SATA libraba una garantía bancaria sobre el TAA para avalar la cuenta corriente que se habría de generar.

USIT, CTS, CIEE y STA lograron obtener contratos TAA con más de veinte compañías aéreas cada una.

Por otra parte, organizaciones de menor porte tuvieron solamente un TAA con su compañía de bandera. Es el caso de Kilroy en Dinamarca, Tagus, en Portugal, ISSTA en Israel, INTEJ, en Perú, Otec en Costa Rica, STB, en Brasil, entre otras.

Las tarifas SATA tenían las siguientes características:

- Precios reducidos.
- Flexibles: cambios de fecha con penalidad reducida.
- Por tramo o one way (sólo ida).
- Válidas por doce meses.
- Destinadas a jóvenes estudiantes con límite de edad y docentes.
- Uso exclusivo en las rutas de la compañía aérea. (No acepta co-share o rutas de código compartido).

La venta de tickets aéreos le dio a las organizaciones SATA un flujo de caja de gran volumen, ya que el cliente pagaba de inmediato, volaba a los tres o cuatro meses y regresaba al año. Esta fue su herramienta financiera para desarrollar las redes comerciales propias que le permitieron hacer crecer este sistema.

3) Creación de la figura del agente de ventas SATA, a través de la organización de redes entre agencias de perfil joven ya existentes y las organizaciones SATA cuyas tareas eran:

- realizar la venta del ticket SATA.
- las tareas administrativas relacionadas con atención al cliente que la compañía aérea no estaba dispuesta a hacer: cambios de fechas, re emisiones, pérdidas de tickets y reembolsos.

Por las tareas de venta se cobraba una comisión de alrededor del 10% del valor de la tarifa.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Por las tareas administrativas se le cobraba al cliente un pequeño arancel que constituía el beneficio económico de dichas entidades, el cual variaba entre los 25 y 40 dólares, dependiendo del servicio prestado.

Las agencias de viaje se veían beneficiadas por el ingreso a su local de un flujo de pasajeros con necesidades de viaje diversas que podían aprovechar para venderle más productos.

Posteriormente, las organizaciones SATA, debido al fuerte y sostenido crecimiento comercial, establecieron puntos de venta propios que realizaban la venta y la administración del boleto SATA y también la comercialización de otros productos turísticos.

De este modo se beneficiaban con la creación de unidades de negocio y obtenían mayor fuerza de negociación ante las compañías aéreas.

Beneficio financiero para las organizaciones SATA.

El período de cuenta corriente de un boleto aéreo emitido por el sistema tradicional IATA ha sido, durante el período 2000-2011, de 12 días, independientemente de fecha de salida y regreso.

En contraposición, las organizaciones SATA, como ya se dijo, pagaban por cupón volado (base del acuerdo interlineal). Como los jóvenes solían hacer estadías muy prolongadas, el tramo de regreso podía llegar a ser de hasta un año desde la fecha de partida. El promedio de pago de la organización a la compañía aérea, entonces, era aproximadamente cada seis meses.

Este flujo de fondos era un crédito a tasa cero para las grandes empresas del mundo joven, lo cual fue un negocio considerable desde que se inició el sistema hasta la crisis del 2001.

En los años que siguen, las compañías aéreas, como parte de su adaptación al contexto de crisis, deciden reducir estos excepcionales plazos de pago del sistema SATA.

Discontinuidad del ticket SATA.

La IATA pone fecha límite para retirar las emisiones papel de los tickets hacia fines del año 2009. Las organizaciones SATA no logran la tecnología adecuada para pasar su boleto en forma electrónica. Las compañías aéreas no quieren perder el volumen que representa este mercado. Optan por trabajar con los agentes SATA locales proponiéndoles pasar sus condiciones comerciales al tradicional sistema de IATA / BSP. Situación que prevalece hasta la actualidad.

Evolución de las empresas de viajes y turismo del mercado joven en Argentina.

En Argentina las empresas de viajes y turismo del mercado joven que se han podido desarrollar con éxito establecieron una fuerte alianza con las grandes empresas internacionales de este sector.

El primer producto internacional del mercado joven que se ofreció en Argentina a principios de 1990 ha sido la tarjeta de estudiante denominada *ISIC (International Student Identify Card)* y la tarjeta de albergues juveniles a nivel internacional, *Hostelling International*.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Estas tarjetas son de uso exclusivo para alumnos terciarios y universitarios de cursos regulares. Su principal función es la de reconocer a estos jóvenes como tales, teniendo una validez de identificación. El principal beneficio ha sido otorgar descuentos en comercios en general, siendo los beneficios de viajes los más importantes, en especial en el período 1980 - 2000.

La tarjeta de Hostelling International (HI) es una identificación que permite acceder a descuentos en esta cadena de alojamientos de todo el mundo. (Se trata de un tipo de acomodación económica, con servicios de uso común, habitaciones compartidas y de uso preferente de los jóvenes viajeros independientes).

La primera entidad autorizada a emitir la tarjeta ISIC se denominaba ATESA, que era una organización de viajes con perfil joven. Esta empresa nunca logró desarrollar el producto (debía organizar los descuentos de comercios a nivel local).

Por no desarrollar e incumplir con su plan de trabajo, ATESA perdió la membrecía que otorgaba la tarjeta ISIC a nivel internacional, a través de la confederación que la nucleaba, la ISTC (International Student Travel Confederation). Actualmente esta organización se denomina WYSETC (World Youth & Student Educational Travel Confederation).

Al mismo tiempo, otras empresas como TUBA y Asatej se disputaban la obtención de esta membrecía. Vale aclarar que en esta época el negocio joven tenía fuertes barreras de ingreso al mercado a nivel internacional y acceder a esta membrecía era necesario para la inserción en el mismo. Finalmente, es Asatej la empresa que obtiene la calidad de autoridad emisora de la tarjeta ISIC.

Por su parte TUBA nunca logro ingresar al negocio de los boletos aéreos con éxito. Si se pudo dedicar al segmento de los viajes grupales de nieve y de aventura.

Asatej también libra otra fuerte competencia por la obtención de la membrecía de la tarjeta de Hostelling International.

En la Argentina, la entidad que los representaba era otra organización sin fines de lucro llamada “Albergues para la Juventud”, que trabajaba los hostels* que tenía a su cargo, muy por debajo de los estándares internacionales en calidad de servicios y en visión estratégica del negocio.

Frente a los reclamos de Asatej en el ámbito de la casa matriz de Hostelling International , “Albergues para la Juventud” perdió la membrecía y la misma pasó a manos de Asatej a través de una empresa subsidiaria.

Otras agencias del perfil joven que participaban en ese tiempo del negocio en Argentina fueron:

- Viva Viajes: empresa mayorista, que estaba ubicada en Capital Federal y no opera actualmente.
- Young Word Travel: empresa minorista, ubicada en la ciudad de Córdoba y que no opera actualmente.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

- Estambul viajes: empresa minorista, ubicada en la ciudad de Córdoba y que opera actualmente.
- Viajes Alexandria: empresa, minorista, ubicada en la ciudad de Córdoba, y que opera actualmente.
- Agencia O Viajes: empresa minorista que estaba ubicada en Capital Federal, y no opera actualmente.

El caso Asatej.

De esta forma, para fines de los 90, Asatej lograba ser la única organización que tenía un manejo directo de los principales productos del mercado joven internacional.

El otro producto, el de mayor disputa entre los actores locales, era el ya mencionado boleto SATA. Asatej logra traer al país la representación y la comercialización del producto SATA, de la firma australiana STA, lo cual además incluye las tareas de ticket connection* (denominación que se daba a las tareas administrativas de cambios de fechas y re emisiones de otros pasajeros del sistema y que podrían necesitar ese apoyo en Argentina.)

Este acuerdo le permitió a Asatej acceder a precios que no había en el mercado argentino para los jóvenes, coincidiendo con un contexto económico (1995/ 2001) caracterizado por el tipo de cambio "uno a uno". La inédita demanda que se produjo, representó un impacto comercial antes nunca visto. En un artículo del diario La Nación puede leerse: "Con esta propuesta [Asatej] acaba de convertirse en la empresa minorista con mayor facturación en el país. Su último ejercicio cerró con ventas por 60 millones de dólares y su tasa de crecimiento durante los últimos cinco años promedia el 68 por ciento" (La Nación.com, 27 de Mayo de 2001).

La empresa Asatej lograba tener, por un lado, el manejo monopólico de la tarjeta joven y, por otro, el apoyo de una de las empresas más grandes del mundo joven como era STA, que la proveía del ticket SATA.

Asatej fue fundada hace 20 años y su primera razón social fue una Asociación Civil sin fines de lucro que tenía como objetivo gestionar servicios turísticos y educativos específicos para los jóvenes, incluyendo la mencionada tarjeta ISIC.

Luego cuando comienza a tener un desarrollo comercial impensado, se producen cambios en la empresa y la misma se transforma en una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), figura jurídica que mantiene en la actualidad.

La demanda generada por los boletos "baratos" fue tal que Asatej comenzó a crecer, tomando el modelo de descentralización que se había implementado en Europa. Primero sumando más y nuevos vendedores en su oficina, luego mudándose dentro del propio edificio de la calle Florida y construyendo una red de sucursales en los principales puntos de la Capital Federal, Gran Buenos Aires e interior del país. Según la fuente antes citada, en el año 2001 Asatej contaba con 17 oficinas propias en todo el país.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

A pesar de las altas barreras de ingreso a este nicho de mercado, otras organizaciones de perfil joven hicieron pie en Argentina. La empresa americana Council llegó a nuestro país a través de quien luego fundaría la empresa Tije,

El otro actor SATA a nivel internacional fue la empresa USIT de origen irlandés. Esta última también llega al país luego de varios intentos, siendo proveedor de Asatej y creando su propia red a través de la marca Usit Tango.

Asatej se desarrolla entonces de la mano del producto SATA y se transforma en uno de los principales agentes de venta del mismo en la región latinoamericana, solo superado por la venta generada por las empresas brasileras emisoras de este boleto: STB (Studen Travel Bureau) y CI (Central de Intercambio).

Crisis internacional del 2001: impacto en el producto SATA y consecuencias en Argentina.

El 9 de septiembre del 2001 la firma irlandesa Usit World compra a la estadounidense CIEE. Esta fusión la transforma en la organización más grande del mundo joven con más de 220 puntos de venta propios en distintos mercados internacionales.

Dos días después de este hecho se produce el atentado de las Torres Gemelas en Nueva York.

Esta tragedia causa un fuerte impacto en los mercados financieros y económicos. Surge una importante crisis en la industria aerocomercial. Se entorpece la concreción de la compra USIT / Council (CIEE). Las compañías aéreas toman medidas de control sobre sus intereses. Una de ellas es recuperar el flujo financiero, recortando los plazos de pago.

Este acortamiento de los plazos afectó al sistema SATA manejado por USIT. No así el de su competidor STA que a pesar de la crisis contaba con liquidez suficiente para tolerar dichos acortamientos. La situación deja al descubierto fuertes problemas de endeudamiento de la firma irlandesa, la cual se conformaba internacionalmente de la siguiente manera:

- Usit Now en Irlanda (la marca nace como Usit).
- Usit Unlimited en España.
- Usit Sin Limites en Costa Rica.
- Usit Campus en Reino Unido.
- Usit Voyage en Francia.
- Usit Connections en Belgica.
- Usit Tangus en Portugal.
- Usit Tango en Argentina.

En febrero del 2002 USIT fue vendida a la firma competidora STA.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Esta última contrató a la consultora Price Wather House Cooper (PWC) para que trabajara en un fuerte achicamiento de los activos no productivos. Como consecuencia, se produjo el cierre de oficinas de USIT en varios países: España, con 17 (diecisiete) puntos de venta; Reino Unido, con 80 (ochenta) puntos de venta; Costa Rica, con 1 (un) punto de venta, Francia con 5 (cinco) puntos de venta.

En otros casos pudo ser vendida la marca local: Usit Now, con 17 (diecisite) puntos de venta en Irlanda; Usit Connections, con 12 (doce) puntos de venta en Bélgica; Usit Tagus en Portugal, con 8 (ocho) puntos de venta.

Esta crisis afecta al mercado argentino, ya que algunas compañías aéreas dejan de dar el servicio al boleto SATA debido los problemas de pago generados.

A este acontecimiento se le suma la profunda crisis argentina del 2001.En ese momento el gobierno argentino dispone medidas nuevas muy severas que afectan a aquellas empresas que tenían dólares en sus cuentas a la vista. Se destaca especialmente la “pesificación asimétrica”, es decir, la transformación del valor de la divisas a pesos argentinos en forma compulsiva a un valor distinto del existente: 1 peso = 1 dólar, pasando a 1 dólar = 1,4 pesos.

Se hace una pesificación de los importes en dólares y se pierde en ese momento un 40 % del valor real.

La situación generó un conflicto con todos los proveedores del exterior ya que la deuda había aumentado en ese porcentaje por la decisión del gobierno.

A finales de diciembre del 2001, BSP / IATA tenía cuenta en pesos y en dólares en el mercado local. En primera instancia, ante la ausencia de leyes y de claridad ante la situación, IATA /BSP pide a las EVT respetar los endeudamientos originales en dólares. Éstas se habían visto considerablemente perjudicadas por la pesificación de los depósitos. Luego de fuertes protestas por parte de más de doscientos agentes de viaje frente a sus oficinas, en Diciembre de 2001, IATA/BSP pesifica las deudas respetando los valores del 1 a 1.

Los agentes de ventas SATA, no tenían posibilidad alguna de pesificación porque su proveedor era extranjero y exigía el envío de sus remesas tal cual lo pactado originalmente.

Al problema de las limitaciones cambiarias y de envío de dinero al exterior se suma, en el mes de Febrero de 2002, la caída de uno de los principales actores del mundo SATA que fue la empresa USIT World.

Paralelamente, la compañía aérea, estratégica en el producto joven, Spain Air deja de volar a la Argentina y otras prefieren no aceptar los boletos SATA (grupo Taca, British Airways, Iberia, Copa, entre otras). La situación dio como resultado una gran cantidad de pasajeros en destinos con dificultad para regresar a su país de origen.

En ese momento el boleto SATA de USIT en Argentina se comercializaba a través de Asatej y de su minorista Usit Tango que contaba con tres oficinas propias.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Finalmente cada agente local logró traer sus pasajeros y en forma privada intentó de resolver la sumatoria de conflictos que trajo esta crisis.

Situación del boleto SATA en Argentina del 2002 al 2010.

Con la crisis internacional, salen del mercado los tickets SATA de Usit y Council. Este mercado es absorbido en su mayoría por STA Travel y en menor medida por la firma CTS.

Asatej queda muy afectada por las deudas con el mercado internacional. Decide hacer un cambio en su estrategia y modifica su perfil de negocio. Decide aprovechar el conocimiento de sus clientes y pasar de ser una empresa exclusiva del mercado joven a intentar tomar una base mayor de clientes apuntando en un cambio de imagen y de perfil comercial. Se adapta para ir a tomar más volumen. La realidad era que por su endeudamiento no tenía más el producto SATA y corría serio peligro su membrecía de la tarjeta ISIC.

Usit Tango, la ya mencionada representante de Usit en nuestro país, cierra sus operaciones en abril del 2002.

Por otra parte, CTS suma como agente de ventas a la agencia Tije, que había sido creada en el año 1997. Debido a que esta empresa no había comercializado anteriormente el producto SATA, no se había visto perjudicada por la crisis argentina y los endeudamientos con proveedores del exterior.

STA deja de abastecer a Asatej por acumulación de deudas. Es la propia ISTC que intenta interceder a favor de STA para regularizar este atraso de pagos.

Como una estrategia para recuperar la venta perdida, STA apoya la instalación en nuestro país de la firma brasilera ya mencionada STB (Student Travel Bureau), para la comercialización de su producto SATA. Años después también lo haría con el emprendimiento de la marca Startravel, membrecía de la firma inglesa del mismo nombre, que se instaló en Argentina en el período 2005 -2010. Ambas organizaciones posteriormente dejaron de operar en la Argentina.

Tije realiza un cambio estratégico importante ya que comienza a generar aperturas de oficinas hasta llegar a 8 (ocho) puntos de venta a fines del 2010. En el 2004 Tije intenta una estrategia de mayor protagonismo ante las compañías aéreas y limita su apoyo a la firma CTS para trabajar en negociaciones propias.

CTS firma un acuerdo en el año 2004 de agente de venta para su producto SATA con la firma TripNow con la cual trabaja hasta el año 2010.

En ese año se deja de aceptar el boleto papel ya que todas las compañías aéreas a través de la nueva implementación de los e –tickets, rechazan cualquier otro tipo de formato con que no sea el electrónico.

Tanto CTS como STA no habían terminado de desarrollar sus sistemas informáticos para sostener su comercialización internacional a través de un nuevo sistema de boleto electrónico.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Las compañías aéreas, para no perder esta fuerte venta que representaba el nicho de los jóvenes, negocia con los emisores SATA locales (Tije , TripNow, Startravel) que todavía contaban con este tipo de boleto para cambiar el contrato SATA a versión IATA. Es decir, se conservarían los principales beneficios de la condición de la tarifa pero se seguirían los lineamientos de pago del sistema IATA/BSP.

Esta situación produce dos consecuencias: por un lado, le quita protagonismo a las organizaciones SATA internacionales y por otro, las compañías aéreas no pierden su venta por que acuerda con los agentes locales.

El boleto SATA hace aquí una pausa en su desarrollo.

Este sistema siempre había afectado a las gerencias locales de las compañías aéreas porque cada filial reportaba sus créditos de ventas (informe de evolución) a las casas matrices y eso le quitaba mérito al trabajo de cada mercado en particular.

La modalidad SATA dificultaba este trabajo. Como era un acuerdo entre casas matrices, el gerente local no siempre podía reflejar esa venta como propia, es decir generada en su mercado. La desaparición del boleto SATA le devuelve a las gerencias locales los créditos de venta.

El contexto normativo de la actividad.

La Ley Nacional de Turismo Nº 25.997 declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país.

Como se expresó en el apartado “2.4.Clasificación de las agencias de viajes”, el organismo estatal regulador de la actividad es el Ministerio de Turismo (MINTUR) y la Ley de Agentes de Viajes Nº18.829 y su decreto reglamentario Nº2182/72, establece la normativa vigente para habilitar una EVT.

Interesa destacar aquí la calidad de actividad regulada por el Estado que tiene el funcionamiento de las agencias de viajes.

Con respecto al uso de internet, no existe en la Argentina actualmente una legislación específica para el Sector Turismo.

Es necesario señalar también la vigencia de la Ley Nº 22.240 de Defensa del Consumidor y su modificatoria la Ley Nro. 23.361, la cual establece derechos y obligaciones de empresas y clientes.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Con respecto a la intermediación:

A continuación se transcribe el Artículo Primero de la Ley de Agentes de Viajes, al respecto de la intermediación. Cabe destacar que si bien esta ley fue modificada en 1982, mediante la Ley 22,545, el presente artículo no fue cambiado:

LEY de Agentes de Viajes Nº 18.829.

Buenos Aires, 6 de noviembre de 1970

El Presidente de la Nación Argentina Sanciona y Promulga con

FUERZA DE LEY:

ARTICULO 1º. - Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.

b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.

c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero.

d) La recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.

e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios.

f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.

Este artículo expresa el alcance de los distintos tipos de intermediación que tiene la actividad de las agencia de viajes.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Con respecto a la clasificación de agencias de viaje:

Decreto 2182/1972 Reglamentario de la Ley Nº 18829.

t. 4.- Las agencias comprendidas en la ley 18.829 se registrarán, según las tareas que cumplan, bajo una de las siguientes denominaciones:

a) Empresas de viajes y turismo: Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el art. 1 de dicha ley para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior, o para terceros;

b) Agencias de turismo: Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el art. 1 de dicha ley, exclusivamente para sus clientes, incluyendo el turismo respectivo;

c) Agencias de pasajes: Son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las Empresas de viajes y turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Las empresas de viajes y turismo y las agencias de turismo pueden desarrollar una o todas las actividades contenidas en el art. 1 de la ley 18.829 y las que se les autorice como complementarias. De acuerdo con las actividades que desarrollan deberán adecuar sus instalaciones el número de idoneidad de sus funciones y la estructura técnica pertinente. La

Es interesante destacar que ésta es la única clasificación existente desde la normativa, sin embargo, como se dijo en el apartado “2.4. Clasificación de las agencias de viaje”, los tipos de agencias de turismo exceden la misma.

Con respecto al idóneo en Turismo:

Decreto 2182/1972 Reglamentario de la Ley Nº 18829.

Art. 31.- Hasta tanto se reglamente el ejercicio de las profesiones respectivas la idoneidad de los funcionarios técnicos, así como la de personal de guías o guías-intérprete que utilicen las agencias de viajes, podrá acreditarse por cualquiera de los siguientes procedimientos:

a) Ejercicio de la actividad: Mediante certificación extendida por una o más agencias de viajes que tengan una antigüedad de actuación no menor de 3 años, las cuales asumen la total responsabilidad sobre el aval otorgado. En este caso, los interesados deberán acumular una antigüedad mínima de 2 años de actividad en el ramo, que deberán ser acreditados con registraciones contables u otras constancias fehacientes;

b) Título habilitante: Mediante la prestación de título habilitante extendido por un establecimiento donde se imparta enseñanza turística a nivel superior y figure registrada ante los organismos oficiales competentes.

La idoneidad del personal de las agencias que a la fecha de la publicación de este decreto lleven 2 años de funcionamiento, se tendrá por acreditada, cuando los antecedentes de dichas agencias resulten inobjetables.

Este artículo permitió certificar su experiencia profesional a aquellos actores formados de oficio.

En el año 1992 se crea la Resolución 763/92, mediante la cual se habilita un Registro de Idóneos, resultando de carácter obligatorio a partir de ese momento la inscripción en el mismo a toda persona que deseara desempeñarse con la responsabilidad técnica del idóneo en turismo. Así mismo, la

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

resolución mencionada establece que las agencias entrarán en caducidad de licencia y serán pasibles de sanción en caso de no contar con un idóneo registrado.

Con respecto al fondo de garantía o seguro de caución:

En este artículo se puede ver (según se adelantó en el apartado "2.4.Clasificación de las agencias de viajes"), el criterio que adopta el Estado para solicitar un seguro de caución a su favor, priorizando la densidad de población de la localidad donde va a ser emplazada la agencia, sin tomar en cuenta el volumen de negocio ni la cantidad de empleados que cada agencia podría tener.

Es interesante mencionar que IATA, entidad no estatal, impone su garantía de caución en relación al volumen de negocio que produce cada EVT, actualizándose en forma semestral.

Decreto 2182/1972 Reglamentario de la Ley Nº 18829.

Art. 6.- Las licencias se otorgarán previa constitución del fondo de garantía al que se refiere el art. 6 de la ley 18.829 y que se fijan en las siguientes sumas para la ciudad de Buenos Aires y un radio de 40 km. medidos desde el kilómetro 0 determinado por la Dirección Nacional de Vialidad (ley 11.658) y para las ciudades de más de
500.000 habitantes.

a) Empresas de viajes y turismo: $100.000.

b) Agencias de turismo: $50.000.

c) Agencias de pasajes: $25.000.

Estas garantías se reducirán para las ciudades del interior del país, con arreglo a la siguiente escala: Hasta 20.000 habitantes el 10% de la escala general precedente.

De 20.001 a 50.000, el 15%.

De 50.001 a 100.000, el 30%.

De 100.001 a 500.000, el 50%.

Para el caso de que una agencia tenga instaladas sucursales en distintas localidades del país, se tomará como base para la constitución del fondo de garantía, a la casa central o sucursal establecida en la localidad que cuente con mayor número de habitantes.

Con respecto a la delimitación de responsabilidades entre el prestador y el cliente:

Los intereses de las empresas de viajes y turismo se ven afectados debido a que no se logra distinguir con claridad en la normativa vigente la separación de las responsabilidades de los transportadores sobre los intermediarios en tareas comerciales.

De la lectura del texto de la Ley del Consumidor surge tanto que ha habido un avance a favor del consumidor y en el cuidado de sus derechos, como también espacios legales vacios donde la actividad de intermediación debe hacerse solidariamente responsable por ser una parte de la distribución de ventas de un boleto aéreo.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Todavía un consumidor puede solicitar a una empresa de viajes y turismo una compensación económica por el tramo no volado de una compañía aérea, aún siendo los motivos de la falta de servicio, reprogramaciones, levantamiento de rutas o la quiebra de la compañía.

Si bien el artículo que mantenía a la compañía aérea fuera de esa normativa de la Ley de Defensa del Consumidor fue derogado en el año 2008, no se ha podido a la fecha atribuir la responsabilidad que le corresponde a cada actor en la cadena de valor.

A continuación se presentan el artículo 63 que establece la manera de delimitar responsabilidades de las compañías aéreas y luego el artículo de su derogación:

Ley Nº 24.240 de Defensa del Consumidor.

ART. 63

Para el supuesto de contrato de transporte aéreo, se aplicarán las normas del Código Aeronáutico, los tratados internacionales y, supletoriamente, la presente ley.

(Artículo derogado por art. 32 de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008, este último artículo fue observado por art. 1° Decreto N° 565/2008 B.O. 7/4/2008).

Ley N°26361

ARTICULO 32. - Derógase el artículo 63 de la Ley Nº 24.240 de Defensa del Consumidor.

Sin embargo, a partir de esta derogación, no se ha reglamentado acerca del problema de las responsabilidades mencionado.

Es interesante mencionar un caso de jurisprudencia cuyo encabezado se presenta a continuación: "*63.1.Contrato de turismo. Contrato de viaje. Derechos y obligaciones de las partes. Fenómenos climáticos. Servicio hotelero defectuoso. Indemnización. Procedencia. Responsabilidad de la agencia intermediaria". (*En el juicio *"Lorenzini de Martini, Luciana contra Viajes Ati S.A. s/sumario". Cámara comercial Sala B: Díaz Cordero-Gargall. Fecha 10/03/2008).*

La demanda estuvo centrada en los percances que vivieron los pasajeros durante su estadía en un destino del Caribe, que fue afectado por un huracán. El juez consideró que la agencia intermediaria tendría que haber arbitrado los medios para realizar un cambio de hotel acorde a las características contratadas por considerar que la agencia intermediaria debía haber conocido el estado del tiempo y en función de eso, debía haber adoptado medidas tales como el cambio de fecha del viaje o el cambio previo de hotel.

Por último, cabe destacar que en el Congreso de Turismo realizado en Salta en Junio de 2012 se presentó para su discusión un Proyecto de Ley de Agentes de Viajes elaborado por el Ministerio de Turismo y la Asociación Argentina de Agencias de Viajes (AAAVyT).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Es interesante señalar dos puntos que se presentan en esta propuesta, los cuales se pueden ver en el extracto abajo presentado:

- La delimitación de la responsabilidad de los diferentes actores de la industria.
- La inclusión de principios rectores que atañen a la incorporación de tecnología.

ARTICULO 2º: Principios rectores. Son principios rectores de la Ley:

Modernización, facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la comercialización de los servicios turísticos.

ARTÍCULO 13: Eximentes de responsabilidad. El Agente de Viajes se eximirá de responsabilidad en caso de incumplimiento en la ejecución de las prestaciones turísticas imputable al turista-usuario o en caso fortuito o fuerza mayor. Los hechos derivados de vicisitudes o incumplimientos propios de líneas o transportadoras aéreas serán tomados como caso fortuito o fuerza mayor a los efectos de la presente ley. Sin perjuicio del cual el Agente de Viajes deberá presentar toda la asistencia necesaria y suficiente para mitigar las consecuencias.

Extracto del proyecto de Ley de Agentes de Viajes elaborado por representantes de MINTUR y AAAVyT
Fuente: AVIABUE

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

CAPÍTULO 3: LAS COMPAÑÍAS AÉREAS.

Son aquellas organizaciones que se dedican al transporte de pasajeros y/o cargas. Ofrecen servicios regulares. Esto significa que tienen rutas determinadas desde un punto de origen hacia un destino con días y horarios ya estipulados a lo largo del año. Las que se dedican a vuelos charter son aquellas que rentan sus aviones para un vuelo específico a cargo de un tercero**.**

La relación ente las compañías aéreas y las empresas de viajes y turismo.

La venta de boletos aéreos para vuelos de cabotaje* o internacionales es una de las transacciones más comunes en las operaciones comerciales de las empresas de viaje y turismo (EVT).

La venta de un boleto internacional implica mayores posibilidades de aumentar los servicios que se le pueden ofrecer a un cliente, como hotelería, excursiones, seguro médico, entre otros. A medida que el viaje es más complejo o el destino es de difícil acceso, el cliente necesita mayor asesoramiento y una mejor organización en todo su posible recorrido. Este servicio profesional, brindado por las agencias de viajes, es requerido porque existen más riesgos para el cliente.

Las compañías aéreas pueden modificar las condiciones económicas de los distintos acuerdos comerciales con las EVT. De acuerdo a lo dicho en el Capítulo 1, esto se debe a que las compañías aéreas ocupan una posición dominante a causa del poder de negociación que éstas tienen como proveedores. Por otra parte, ante una falta de acuerdo, las EVT se encuentran con la debilidad de no tener producto sustituto, presentándose el problema del poder de negociación de los compradores (Porter, 1999).

La industria aerocomercial de pasajeros es muy competitiva y por eso las compañías buscan que las distintas formas de distribución del producto les sean lo más fieles posible. Según el nivel de producción y el grado de fidelidad, las compañías aéreas implementan estrategias que pueden beneficiar o perjudicar a las EVT.

La retribución actual por la venta de un boleto está definida por un margen o porcentual. Ese margen varía según la compañía y puede ir desde 0 a 7 %. Se denomina “comisión de agencia”.

Estos márgenes han ido bajando en forma considerable en los últimos diez años hasta llegar con algunas compañías a nivel 1 % y 0 %. Otras todavía mantienen márgenes hasta el 3%.

Se destaca que la composición de impuestos está excluida de la comisión de la agencia y representa casi el 40 % de lo que abona el cliente. Entre esos impuestos está el agregado del impuesto al combustible, el cual se identifica en el boleto con la sigla YQ y la tasa de seguridad TQ. Esto constituye una forma de reducir la porción que está sometida a comisión.

Existe una porción del ingreso que se logra si se cumplen determinados objetivos de venta, los cuales integran los denominados “planes de incentivo”, que pueden ser semestrales o anuales. Para acceder a éstos es indispensable lograr un volumen de ventas determinado para

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

esa compañía. Sólo se paga si se llega al objetivo estipulado.

A pesar de haber afectado a los ingresos de las empresas de viajes y turismo, éstas siguen necesitando a este proveedor porque el ofrecimiento de este servicio es básico dentro de la atención a un pasajero y en especial para la coordinación de un viaje.

Estos cambios se han producido a nivel mundial. En otros países el Estado ha intervenido y regulado la comisión de agencias, como es el caso de Colombia y Paraguay. En otros, se ha aceptado cobrar un fee* u honorario por los servicios profesionales que intervienen en esta transacción, como sucede en Estados Unidos.

En Argentina, existen las dos modalidades, es decir, el uso de una comisión y también el fee.

El problema del cobro de un fee está ligado a que la suma de la tarifa más el fee no supere el precio de venta que ofrece la compañía por el mismo boleto en su web site.

Hasta el momento el Estado no ha intervenido en la relación entre agencias y compañías aéreas.

La relación de las compañías aéreas es fluida con aquellas EVT que venden pasajes aéreos en gran volumen. A las pequeñas agencias, les cuesta acceder a niveles tarifarios para poder competir en el mercado. Por este motivo actualmente este grupo solicita la emisión a los consolidadores. Ellos le proveen a este tipo de EVT niveles tarifarios competitivos, que sólo se obtienen mediante una determinada facturación anual.

Las agencias de viajes que, cualquiera sea su tipificación ante el MINTUR, venden boletos aéreos, en su mayoría operan con “sistemas de reserva” para poder ofrecer en línea las reservas a sus clientes. Si no lo hacen es porque se trata de una organización muy pequeña o la venta de boletos aéreos no está dentro de los servicios que ofrecen a sus clientes.

Conflicto entre AVIABUE, AAAVyT y American Airlines.

Lo anteriormente expuesto acerca de la relación entre las aerolíneas y las agencias de viaje, se comprenderá mejor recurriendo a fenómenos acontecidos más de una década atrás.

En enero del año 2000 American Airlines informa a la AVIABUE que la compañía había decidido bajar las comisiones de las agencias de viajes.

Esto se traduciría en un fuerte impacto en las agencias de viajes representadas en Buenos Aires mediante la AVIABUE y a su par nacional la AAAVYT.

Comienzan una serie de intercambios donde no había espacio para la negociación, dado que la decisión de American Airlines era irrevocable.

Las instituciones se movilizaron con gran preocupación por lo que sería el primer antecedente tan drástico de un cambio sin mediar un intercambio de ideas y opiniones al respecto. Es decir, se tomaba una decisión unilateral e inconsulta, que no consideraba la opinión de las agencias de viajes. El antecedente que constituía esta acción de la compañía era muy temido por las instituciones porque detrás de esa decisión se podrían encolumnar otras

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

compañías aéreas del mercado. Cabe agregar que en el año 2000 American Airlines era la operadora de Aerolineas Argentinas, agravándose la situación ante la posibilidad de que la compañía de bandera tomara también la misma decisión.

Circular enviada por AAAVYT el 10 de enero de 2000 a las regionales:

Ref. 0022

Llevamos a vuestro conocimiento que en el día de la fecha a primera hora de la mañana fuimos citados por el Sr. Sergio Hurtado, Gte. Gral. de American Airlines, quien nos anunció que esa compañía procedería a rebajar las comisiones de los agentes de viajes al 6% a partir del próximo 15 de enero.

No escapará a su elevado criterio que esta norma unilateral importa una rebaja del 33.33% de las comisiones percibidas hasta el momento. El impacto de esta medida que reiteramos es unilateral y repudiamos en ese mismo momento, es trascendental y nos condena a sufrir aun más ante la difícil situación en que ya nos encontramos.

Este estado de cosas nos debe hacer pensar en la necesidad de la tan anunciada reconversión del sector o eventualmente de la fusión entre diferentes agencias y además en al búsqueda de otras fuentes de ingreso que posibiliten nuestra subsistencia. En ese sentido, recordamos que oportunamente hemos emitido un comunicado sugiriendo el arancelamiento de servicios lo que constituye una vía de escape ante la realidad que nos agobia.

En virtud que la decisión de American se nos informó era irreversible y sería anunciada en el día de la fecha en toda Sudamérica invitamos a Uds. a comercializar con todos aquellos proveedores que privilegien y reconozcan la importancia de la función profesional del agente de viajes.

FDO.: MARCO PALACIOS – Presidente

JULIO PERRI – Secretario

La reconversión a nivel internacional estaba en pleno proceso y los cambios tecnológicos comenzando a afectar a toda la industria. Se reconoce un estado de crisis que lleva a las asociaciones representativas de los agentes de viaje a efectuar un llamado a tomar alianzas con proveedores afines, que valoraran el accionar de las agencias de viajes.Fuente: http://www.danielmanfredi.com.ar/cronologia.htm

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Este conflicto derivó en un inicio de juicio que luego no se pudo sostener por falta de avales y por sobre todo por falta de cohesión en la institución. Los mismos dirigentes que estaban negociando por la asociación empresaria terminaron acordando con American Airlines un incentivo de producción a cambio de dejar la comisión rebajada y relajar la situación. Al respecto se presenta a continuación una nota de uno de los diarios de circulación semanal para la industria:

Crisis en la AVIABUE.

Se informa que en la noche del día anterior renunciaron tres dirigentes de la AVIABUE. Se trata de Mario Zirolli-de Furlong, quien ocupa el cargo de tesorero de la Institución, de Marcos Feldman-de la agencia Les Amis, quien era vicepresidente primero, además de director ejecutivo de la FIT y de Jorge Rodríguez-de Rago Tours- que se desempeñaba como secretario.

El motivo de la renuncia, es que las mencionadas agencias firmaron el acuerdo propuesto por AA mediante el cual se acogen a los beneficios de los incentivos por producción que otorga la compañía. Y aceptan el 6% como comisión.

Tanto Zirolli como Feldman eran dos de los más activos negociadores por los agentes de viajes en la disputa que los mismos sostienen con AA y otras compañías por haber reducido la comisión.

La nota da cuenta de antecedente fundamental para el devenir de las relaciones entre las aerolíneas y las agencias de viajes.
Fuente: Diario Report al día, nota publicada el 5 de Enero de 2001.en
www.newgatemedia.com/aldia/hoy.htm

Más de una década después de estos hechos el panorama incluso es aún más complejo: las compañías en su totalidad bajaron las comisiones, tal como se explica en el apartado anterior.

La compleja relación agencias / compañías aéreas se puede terminar de apreciar con algunas decisiones que algunas aerolíneas han tomado. American Airlines armó una red de puntos de venta exclusivos para atender al público en forma directa. La aerolínea chilena LAN creó LANTOUR, una red propia de agencias que vende al público directo.

Las tarifas aéreas.

Las tarifas aéreas presentan un aspecto dinámico. Cada tarifa tiene a su vez una regulación que la identifica, que da beneficios y que también tiene restricciones.

Esta situación es bastante difícil de entender para un cliente que vuela por primera vez, dado que las tarifas más económicas impiden hacer las modificaciones más frecuentemente solicitadas, como: reembolsos, cambios de fecha, reemisiones.

La estrategia de las compañías aéreas es distribuir a través de los sistemas GDS distintos tipos de tarifas que se asignan a las distintas EVT según el segmento de mercado que trabajen (por ejemplo, joven, corporativo o mayorista).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

El sector Business es el más caro del avión porque está dotado de mayores beneficios en la atención al cliente, para el chequeo del vuelo, asientos de mayor confort y mejor servicio de alimentos, bebidas y entretenimientos. La clase Business ha ido reemplazando paulatinamente a la Primera Clase.

Por último, en algunas compañías aéreas se mantiene aún la Primera Clase, que se destaca por tener mejores servicios que la Business y ser la más cara de la configuración del avión.

La administración de la tarifa sigue el principio estratégico del "yield management". Existen diferentes tipos de tarifas.:

- **Públicas**: son aquellas que carga en el sistema la compañía y son vistas por todas las agencias de viajes a través de los sistemas denominados GDS (los mismos se desarrollan en el apartado 3.5.). El precio de venta aparece en el boleto. Sobre las tarifas publicas es posible poder tener un descuento adicional, según la calidad del emisor. Ese descuento se denomina "over" o "condición" y se aplica sobre los precios de las tarifas sin impuesto.
- **BT** : son aquellas que tienen un precio más bajo que la tarifa pública. La compañía las carga en el sistema en forma selectiva, principalmente a los mayoristas y la caracteristica es que no muestran en el boleto el precio neto que paga la EVT (solamente aparecen los impuestos en el mismo).
- **STU**: son las estudiantiles, las cuales tienen las misma modalidad que las BT.

La tendencia creciente al revenue management.

Se trata de una técnica de administración de los inventarios en las empresas de servicios. Es utilizada por todas las compañías aéreas que operan con servicios de GDS y también por sus websites directas. En el caso de las compañías aéreas, que cuentan con costos fijos muy altos y costos variables mucho más pequeños, el uso de este sistema ha permitido una mejora notable en los ingresos de las compañías.

Como ya se dijo, se incentiva la demanda a través de políticas de precios. Para eso es necesario contar con sistemas de estadísticas sobre la evolución histórica de cada vuelo. Dentro de una compañía el sector encargado de este registro es el de "control de vuelo". A través de un análisis de la curva de la demanda, regula las clases de reservas que identifican a un precio distinto cada una. En un mismo avión por una misma butaca y a un mismo destino puede haber, a modo de ejemplo, 10 clientes que pagaron precios diferentes para hacer exactamente lo mismo. Es decir recorrer la misma ruta y sentarse en el mismo avión, gozando el mismo servicio.

El yield managment es una técnica mixta porque actúa sobre la capacidad operativa y la demanda.

Es utilizada en empresas de altos costos fijos y grandes inversiones en infraestructura, como compañías aéreas y hoteles. El objetivo es optimizar la capacidad ociosa de las

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

disponibilidades mediante la implementación de una política de precios tentadora para el usuario para maximizar los ingresos.

Para poner en juego esta estrategia, es necesario que el producto cuente con estas características: carácter e inventario perecedero (imposibilidad de almacenar y caducidad al momento del uso, perdiéndose toda posibilidad de obtener beneficios ante la no utilización), localización en función del cliente (el producto debe estar disponible en el lugar y momento justo), posibilidad de segmentar el mercado (permite la aplicación de diferentes tarifas a distintos grupos de clientes), posibilidad de vender el producto anticipadamente (mediante tarifas bajas producto del análisis de la curva de demanda de años anteriores), demanda predecible y variable en función del momento (recopilación de información histórica para poder seleccionar el tipo de tarifa a implementar y justificar cambios de precio repentinos, en caso de que sea necesario) (Chávez Miranda & Ruiz Giménez, 2004).

Por lo antes expuesto se trata de un tipo de demanda elástica al precio que es la forma de atraer al cliente.

La demanda se ve afectada por los cambios bruscos de precios que puede ofrecer una compañía aérea para atraer a un cliente para la adquisición de un boleto. La competencia reacciona y por lo general se ve obligada a colocar el mismo precio para no perder mercado.

Los cambios pueden ser muy agresivos si la demanda es baja. Puede llegar a existir una verdadera ”guerra de precios”, que beneficia al cliente pero termina afectando los ingresos de toda la industria.

Las relaciones entre las compañías aéreas

Muchas de las empresas han quebrado y dejado miles de pasajeros sin volar. Algunos ejemplos para graficar este fenómeno en el período estudiado, con vuelos desde y hacia Argentina son: Transportes Neuquinos, Souterhn Winds, CATA, Air Madrid, Air Comet, LLoyd Aéreo Boliviano, Viasa, Ecuatoriana, Vasp, Mexicana de Aviación.

Por otra parte, los ejemplos que siguen pertenecen a otras compañías que han caído pero la intervención del Estado o de algún consorcio privado logró re ordenar su operación: United, Alitalia, Swisair, Varig, Aerolíneas Argentinas, Austral.

La mayoría de las compañías de bandera, han sido privatizadas e integradas a consorcios privados, esto ha pasado en todos los mercados más allá de su tamaño:

- Iberia de España, comprada por British Airways.
- Pluna de Uruguay fue vendida a privados, manteniendo el Estado una participación minoritaria. (Habiendo quebrado en el presente año 2012 en que se elabora esta tesis).
- Varig de Brasil. fue adquirida por Gol.
- Grupo Taca (están nucleadas la mayoría de las empresas de Centro América como Taca, Lacsa y Aviateca) que son de El Salvador, Costa Rica y Nicaragua respectivamente, fue adquirida por Avianca.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

- Lan Chile (actualmente se denomina Lan para poder regionalizarse) es de un consorcio privado y está en proceso de fusión con la brasilera TAM.
- Copa Airlines de Panamá comprada por Continental y privados panameños.
- Conviansa, pertenece en su totalidad al estado venezolano.

Sin embargo, a pesar de ser un mercado tan competitivo, los actores dialogan entre sí y crean maneras para integrarse o cooperar con el fin de lograr imponer políticas comunes.

Estas estrategias se manifiestan, a nivel mundial, en la creación de alianzas entre grupos de compañías para lograr optimizar sus recursos, formando consorcios que tienen por objeto sinergizar esfuerzos en la parte operativa y en lo comercial.

Los integrantes de cada alianza:

- Comparten códigos de reservas. (En vez de competir en la misma ruta se ayudan a vender el producto de ambas compartiendo los aviones).
- Realizan acuerdos interlineales. (Permiten la aceptación de un boleto de otras compañías).
- Comparten instalaciones de la compañía local en el país de origen.
- Comparten asistencia operativa (mostradores de check in, venta y talleres).

Las principales alianzas a nivel mundial son:

- Star Alianze.
- Oneworld.
- Sky Team.

La consolidación del modelo de distribución: GDS.

Esta tecnología ha sido la clave de la transformación de la intermediación.

Las empresas de viajes y turismo han podido evolucionar en parte gracias a los sistemas GDS. Estas empresas han modificado la distribución de los principales productos turísticos a través de un desarrollo integral de tecnología. Es decir, la organización del trabajo de las empresas de turismo y la sistematización interna de los recursos que la integran.

Los GDS se transformaron en herramientas indispensables para la comercialización de boletos aéreos. Debido a la gran cantidad de oferta de vuelos y de tarifas disponibles, es que el cambio tecnológico ha sido un aliado vital para las empresas de viajes y turismo que actúan como un intermediario entre el cliente y la compañía aérea.

Los canales estaban piramidalmente organizados: cliente / EVT / compañía aérea.

Ese era el camino de la distribución. Hoy en día el cliente y el prestador están mucho más cerca porque los GDS están en los principales portales de viajes y en el propio portal de la compañía aérea. “Internet está conduciendo a redefinir los roles de los agentes turísticos para adaptarse a la nueva situación competitiva. La venta electrónica directa de los distintos

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

proveedores a través de la web y la división cada vez más difusa entre agencias minoristas y mayoristas obliga a las empresas intermediarias a realizar un profundo proceso de adaptación de la propia definición del trabajo que desempeñan" (Kohen y Pepe, 2007)

Parte de la re definición que mencionan los autores, está en lograr una diferenciación en la intervención de la intermediación y que ésta pueda ser percibida por el cliente como un beneficio.

Los sistemas cuentan con varias funciones. Según el Manual del Usuario del sistema GDS SABRE, las principales son:

- **Disponibilidad de vuelos.**

Es la forma, a través de un formato específico, de desplegar un vuelo y observar las clases de reserva que indican tarifas, y la disponibilidad.

- **Reservas de vuelos.**

El sistema permite, en caso de que hubiera disponibilidad, tomar ese espacio y convertirlo en una reserva en firme.

- **Registro de nombre de pasajeros.**

Cada reserva que se hace en estos sistemas se almacena en un registro del nombre del pasajero (PNR: Passenger Name Record). El mismo constituye el eje central del sistema, porque éste almacena toda la información históruica del cliente.

Exiten datos obligatorios para poder construir el PNR. Esto son apellido y nombre del pasajero, teléfono de contacto, y la firma de quien está operando el sistema. Los campos opcionales o remarks permiten informar a la compañía sobre detalles de comidas o sobre necesidades especiales que pueda tener un pasajero.Por ejemplo, si se trata de un menor o de una persona con capacidades disminuidas, entre los casos más importantes.

- **Cotización de tarifas.**

A través de un comando especifico el agente puede cotizar el PNR armado. La cotización está ligada a un tipo de tarifa especifica, que, como ya se dijo, en el sistema se identifica con una letra.

La cotizacion incluye la tarifa y todos los impuestos que están involucrados en el viaje y que deben ser recolectados en el boleto aéreo. Esta tarifa se puede grabar para que, en caso de alguna discrepacia con la compañìa aérea, quede asentado en el sistema.

- **Asignación de asientos.**

A través del sistema GDS es posible visualizar el mapa de asientos disponibles y se podrá asignar un lugar determinado al PNR, siempre y cuando la tarifa pagada por el cliente permita hacerlo. Suele ser una restricción muy común , en las tarifas económicas, la imposibilidad de reservar asientos.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

- **Queues (Colas.)**

El sistema permite organizar a través de los queues o colas distintas funciones. Por ejemplo, reprogramaciones, cancelaciones, reservas sin emitir, entre otras. De este forma, ordena y clasifica el estado de las reservas, para la mejor organización del agente de viajes.

- **Emisión de boletos y documentos.**

El GDS tiene entre sus funciones la emisión del boleto aéreo denominado " e- ticket". Como ya se dijo, esta función puede ser procesada por las EVT/ IATA que están autorizadas a tal efecto.

Los GDS no le cobran a las agencias por su uso. Si la EVT maneja volumen de segmentos , se genera un ingreso extra para la misma. Existen planes de incentivo por parte del GDS hacia las EVT , que se liquidan semestral o anualmente, pagándose por cada segmento* aéreo reservado. Esto se debe a que la compañía aérea paga el servicio del GDS.

No se mide la distancia del tramo aéreo (es decir, entre los dos puntos a unir) y se trata de transacciones todas de igual valor para el cobro del incentivo.

Los GDS son muy competitivos entre sí, para obtener los contratos de las EVT que más volumen de segmentos producen.

Las EVT pequeñas, pueden tener un contrato directo o si su volumen está por debajo de lo solicitado, toman el servicio desde un consolidador.

Estas herramientas que desarrolla el sistema GDS se utilizan en la actvidad turistica y consisten en el proceso de trabajo diario donde cada funcion permite, desde mostrar la disponibilidad y tomar lugares, hasta la emision del boleto electrónico.

En el campo de la tecnologia. las EVT necesitan otro soporte informatico que complementa al GDS. Se trata del "sistema administrativo" o back office*.

El GDS utiliza un sistema de códigos para instrumentar su aplicación. Ësto son:

- Código de tres letras que identifica ciudades y aeropuertos. Por ejemplo: EZE (Ezeia), BUE(Buenos Aires), AEP (Aeroparque).
- Código de dos letras que identifica compañía aérea. Por ejemplo: AR (Aerolíneas Argentinas), AU (Austral Líneas Aéreas), BA (Britsh Airways).
- Código para la fecha: Por ejemplo: 31OCT (31 de octubre) (El año está incorporado al sistema dado que no se efectúan reservas por más de 11 meses hacia adelante).
- Código de una letra que identifica una tarifa.Lo acompaña un número que va del 0 al 7 que indica la máxima visualización posible, de hasta siete lugares.
- Formato con sintaxis deterrminada para instrumentar el pedido de información. Por ejemplo:

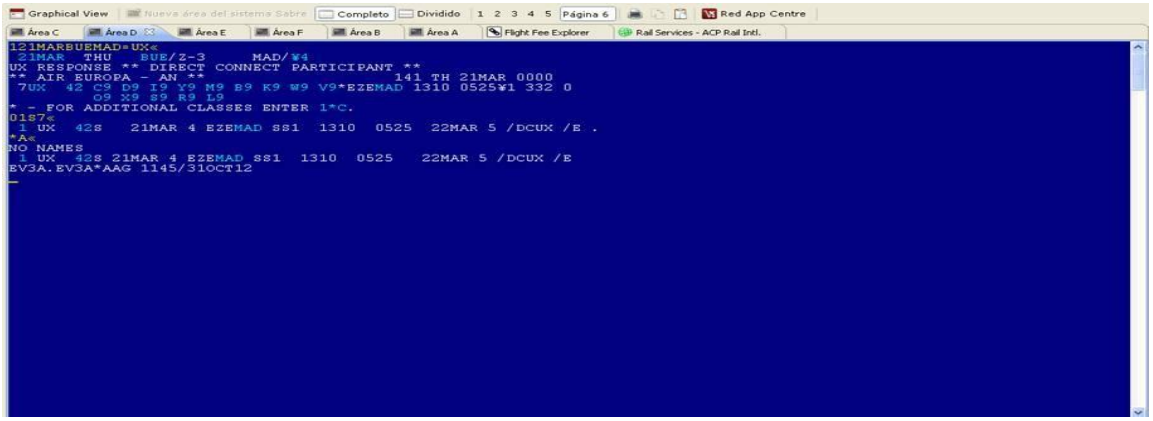
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Si un agente de viaje desea consultar la disponibilidad de un vuelo específico, el formato requerido sería: 121MARBUEMAD/UX .

Esto significa “se solicita disponibilidad para viajar el 21 de Marzo de Buenos Aires a Madrid por la compañía Air Europa”.

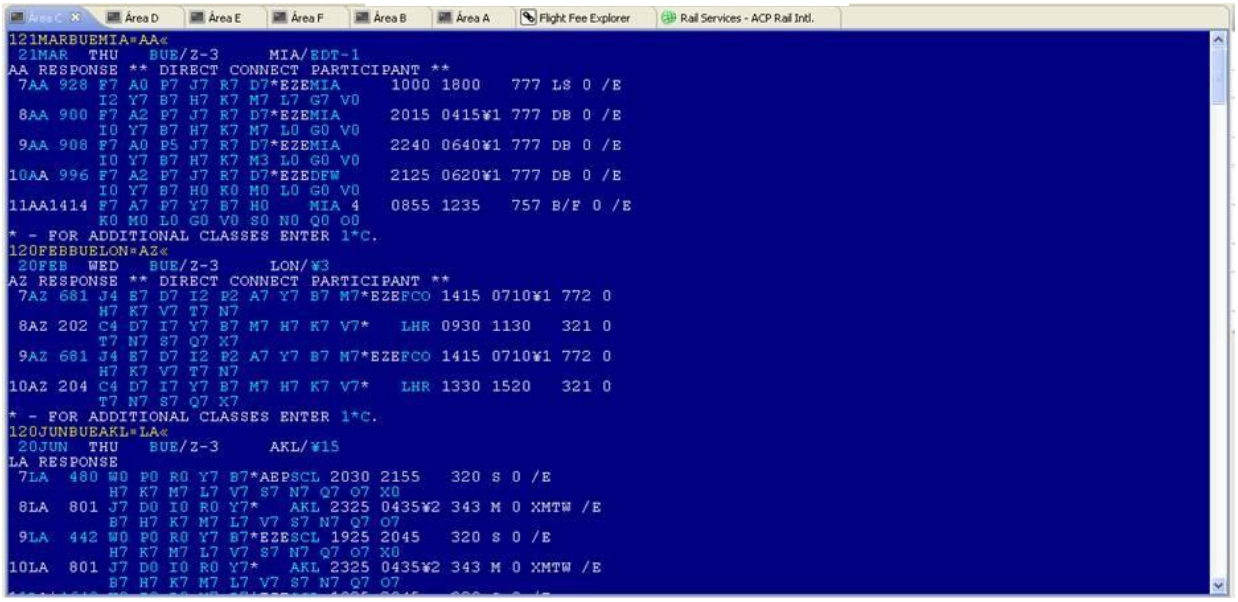
Las Figura 3.1 y 3.2 presentan una pantalla de SABRE con el resultado de este pedido.

FIGURA 3.1.



Visualización de formato y códigos en la pantalla del GDS SABRE en el cual se indica el horario de salida desde Buenos Aires en horario local y horario de llegada a Madrid en horario de destino.
Fuente privada.

FIGURA 3.2.



Visualización de clases de reserva y disponibilidad. De izquierda a derecha, en orden creciente de tarifas, se observan las clases que componen el avión. Fuente privada.

Por último, cabe destacar que en el mercado argentino sólo operan tres sistemas GDS. Estos, con sus respectivas cuotas de mercado, son en la actualidad:

GDS	CUOTA DE MERCADO
SABRE	50%
AMADEUS	47%
WORLDSPAN	3%

Sistemas de gestión de agencias de viajes.

En el mercado hay una variada oferta de software con aplicación exclusiva a la industria de viajes y turismo. Se los suele denominar “enlatados” porque todas sus funciones ya fueron creadas previamente. Es posible según el sistema pedir algun desarrollo puntual a medida, que será cotizado en particular. La forma de contratacion puede ser por adquisicion de la licencia con un pago único más un fee de actualización. Otras EVT han invertido en desarrollos tecnológicos propios, especialmente las más grandes, pudiéndose apreciar sistemas hechos a medida, aunque no es lo más usual por su alto costo.

A diferencia del GDS, los back office, en tanto sistemas locales, están más atomizados. Son empresas PYMES, que van organizando su desarrollo y a medida que tienen más clientes pueden crecer y mejorar sus sistemas. La importancia local está también vinculada a procesar la contabilidad y la carga tributaria de cada país.

Algunos abarcan la actividad mayorista y otros sólo la minorista. La mayoria necesita el uso de equipos o servidores para contener la información. Los nuevos desarrollos se hacen sobre formatos de web evitando la inversion en hardware por parte de las empresas de turismo. Es el caso de empresas que manejan servidores muy grandes y pueden contener la informacion y dotarla de mayor seguridad. Algunas de ellas son:

- Sistemas ISIX
- PItagoras
- PTA
- Softour
- Turismatica
- SITI
- Click tour
- VSTour

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Las principales funciones de los sistemas operativos son:

- **Clientes.**
  Poder cargar la ficha de clientes con todos los datos personales y de filiación. Según sea el tipo de cliente (particular , empresa, agencia de viajes).
- **File o negocio**.
  Así se organiza toda la transacción que está realizando un cliente, a través de diferentes ítems que son los productos o servicios que se le van cargando a su cuenta. El mismo lleva un código o número de identificación que permie almacenar la información histórica consituyéndose en el eje del sistema.
- **Administración.**
  Las principales transacciones que se pueden obervar son: caja , bancos, manejo de ingreso y egresos de los valores recibidos, facturación, control de rentabilidad, control de deudas y de créditos.
- **Operaciones.**
  En este sector se administran las relaciones con proveedores y prestadores: pago de servicios, emisión de documentación de viaje, bloqueo de lugares.
- **Sistema contable**.
  Al procesar en forma completa una operación, el sistema en forma automática distribuye la información al sistema contable para realizar las principales operaciones: libros de compra, ventas, IVA, Ingresos Brutos, Ganancias, asientos contables hasta libros mayores,

La tecnología es sin duda la principal herramienta de la industria en la fase comercial. En la actualidad se vinculan e integran las ofertas de la web / GDS / back office..

Otro servicio es vincular a través de una interfase, la informacion de venta del GDS al tomar el PNR y cargarlo en forma automatica en el sistema administrativo. Este último es un servicio exclusivo para las EVT que pertenecen a IATA.

Las empresas de turismo manejan volumen de transacciones y necesitan estos sistemas para administrar una cantidad muy grande de información. De otro forma, serían necesarios una cantidad considerable de recursos y no sería rentable. (Ver Figura 3.3.)

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

FIGURA 3.3.

1.1.5 ENCABEZADO DE ITEMS
1.1.2 ENCABEZADO (Datos de su Empresa)
1.1.4 DATOS ADICIONALES
1.1.3 LIQUIDACION (Datos)
1.1.6 VALORES
1.1.7 DATOS AL PIE

LIQUIDACIÓN FILE #84

Su Empresa
Direccion: Corrientes 555 - Capital Federal
TE.: 011 4555-5555
Web: www.sitioweb.com
Mail: info@sitioweb.com
Datos adicionales...

Cliente	AMIGOS MUNDIALES - Comisión (10 %)
Pax	MARISCAL x 2 - ADL (2) CHD (0) INF (0)
Vendedor	Carlos Rodriguez
Status File	RQ - **VENCE:** 12-11-2009 - **Segmento:** Receptivo
Fechas	**IN:** 21-12-2009 - **OUT:** 02-01-2010 - **ALT:** 28-10-2009

AEREOS

OK	1 ADL	**PAX:** De Thibault / Margarita **BUE / FTE BUE (AEROLINEAS ARGENTINAS)** **CLASE** B 0253241523	**SALIDA** **REGRESO**	24-12-09 27-12-09

HOTEL

OK	6 NTS	1 DBL	**[BUE] MELIA BUENOS AIRES 5* SUP** **HAB** STD (MAT) - **REG** BUFFET Promo!!!	**IN** **OUT**	27-12-09 02-01-10

SERVICIO

OK	2 PAX	**[BUE] TFR IN / OUT (PRIVADA)**	**IN** **OUT**	27-12-09 02-01-10
RQ	2 PAX	**[FTE] LACUSTRE TODO GLACIARES (REGULAR)**	**IN**	27-12-09

FILE EN DOLARES

Total Brutos	**3.823,67**
Comisión	**313,93**
Tasas + Imp	**24,70**
IVA	**616,27**
TOTAL A PAGAR	**4.174,53**
Cobros Realizados	**2.590,67**
SALDO	**1.583,86**

VENCIMIENTO FILE 12-11-2009

Gravado 10.5 %	**1124.06**	IVA 10.5 %	**118.04**	Gravado 21 %	**2372.5**	IVA 21 %	**498.23**
No Gravado	**0**	Exento	**51.42**	Tasas + IMP	**10.28**		

Datos al Pie...

La figura muestra un armado de negocio o file, en la cual se indican todos los datos del cliente y de los prestadores intervinientes en la transacción. Fuente: Manual d Gestión de Agencias de viajes Clicktour.

CAPÍTULO 4: EL MODELO DE NEGOCIO.

Un modelo de negocio es la planificación estratégica que realiza una empresa para obtener ganancia y ser sustentable en el tiempo.

El modelo centrado en el cliente.

Existen organizaciones cuya estrategia ha sido saber más sobre los gustos y necesidades de determinado tipo de cliente. Es el caso de las EVT que son materia de estudio en este trabajo, las cuales representan un segmento específico, el del mercado joven. También existen EVT que se especializan en otros segmentos, como el corporativo, vacacional, étnico y religioso.

Entre las propiedades de la segmentación que menciona Kotler (2001), se destacan:

Segmentar un mercado es una forma que implica saber más sobre un tipo de consumidor. En especial sobre sus pautas de comportamiento en la sociedad de consumo.

El segmento seleccionado debe ser homogéneo en su interior, heterogéneo al exterior y con un número suficiente de consumidores para que tenga rentabilidad como negocio.

Su dimensión es vital para la obtención de beneficios. Su tamaño permitirá adecuar las acciones de marketing para que la empresa pueda dar a conocer sus servicios.

La segmentación permite focalizar la comunicación para que el cliente pueda percibir la marca de la empresa de una forma distinta. Se trabaja el posicionamiento, que es el lugar que ocupará la marca en la mente del consumidor.

También es un indicador de la percepción del cliente sobre un producto determinado en comparación con los demás productos existentes en el mercado.

El posicionamiento y la segmentación son tareas complementarias entre sí.

Estas características se cumplen tanto en el segmento de mercado joven como en el accionar de las agencias comprometidas con el mismo (esto último se desarrollará en el apartado que sigue).

Con respecto al volumen potencial del mercado joven, se presenta a continuación un cuadro que muestra la composición del mismo durante el período estudiado.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Carreras de grado y pre grado.
Educación pública 1.293.489 (2004)
Carreras de grado y pre grado.
Educación privada en todo el país 577.601
(2008-2009) Total del mercado potencial
1.871.090 alumnos.

Nota:
Carreras de pregrado: Son las tecnicaturas y las carreras de títulos intermedios que están dentro del plan de estudio de las carreras de grado. Deben cumplir una carga horaria de 15 a 16 horas.
Carreras de grado: Deben tener una carga horaria de al menos 26 horas que deberá desarrollarse en un mínimo de cuatro años académicos. Por ejemplo las licenciaturas. Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población. Dirección de Estadísticas Sectoriales en base a datos del Ministerio

Población estudiantil universitaria que es el centro del negocio de las empresas de perfil joven. Fuente: INDEC.2009.

Marketing de las agencias del mercado joven.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se señala que las agencias que se dedican a este segmento se han caracterizado por trabajar su comunicación institucional en forma diferente al resto de las agencias tradicionales.

El objetivo ha sido llegar al joven a través de soportes afines a él, destacándose el trabajo de aplicación de criterios estéticos y culturales focalizados en este tipo de cliente, en los siguientes aspectos:

- Armado de sus locales.: se caracterizan por estar diseñados con mucho color y estilo moderno.
- Piezas graficas: para comunicar productos en folletería o medios gráficos.
  Es de destacar el periódico “Non Stop” que trabaja hasta el día de la fecha la empresa Asatej. Comenzó siendo un periódico, donde contenían muchísimas ofertas de viajes y era repartido en las universidades en forma muy masiva. Este material actualmente existe en formato revista. Otro ejemplo es la revista en formato digital y papel denominada “Cool Travel” de la empresa Tije.
- Acciones de posicionamiento de la marca, como es el caso de la empresa TripNow destacándose entre sus acciones el concurso del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas(CECE) denominado “Concursodebandasuniversitarias.com.ar”, concursos en radios de segmento como radio Metro, trabajando con los líderes de opinión de ese medio,

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

concurso en revista Loneley Planet, participación en radio Vorterix acciones en librerías Yenny, Ateneo, entre otras.

- Acciones de marketing digital: diseño de sus websites y newsletters a los clientes.

Componentes de ingreso y rentabilidad de las agencias de viajes.

Las empresas de viajes y turismo ganan un porcentaje del valor del servicio que ofrecen. Ese margen se denomina "comisión". Estos valores son brutos y están estandarizados por tipo de producto. No obstante, estos números pueden variar por empresa en función de la capacidad de venta de cada organización. La obtención de mayor volumen da poder de negociación en toda la línea de los productos que se comercializan en las EVT.

Hay productos más masivos y de comisión baja y otros más difíciles de vender pero con márgenes más altos.

Otros ingresos son, como ya se dijo, el fee u honorario por la emisión de cada boleto. Esta modalidad es usada en las ventas corporativas en las cuales el cliente - empresa acepta este importe que aumenta el valor de la tarifa aérea. Los incentivos de producción de compañía aérea y por la realización de segmentos por parte de los GDS son también otro componente de ingreso para las EVT medianas y grandes.

Para poder llegar a su rentabilidad neta la empresa debe deducir gastos fijos y variables y carga impositiva.

La carga de impuestos varía según sea la figura jurídica con la cual opera la empresa. Según la EVT sea persona física o sociedad ha de variar su estructura tributaria.

Del modelo centrado en la comisión al modelo centrado en el servicio.

El modelo antes descripto, denominado "centrado en la comisión" es el tradicional y en el que se basan la mayoría de las agencias.

Con el avance de internet, la tecnología ha cobrado un protagonismo fundamental para poder mejorar el vinculo con los clientes a través del servicio que se brinda (Gomis & Borja, 2006) para dar la respuesta con la inmediatez que el cliente requiere.

Como ya se dijo, la agencia tradicional debe competir con los portales de internet que ofrecen las transacciones online las 24 horas.

Una forma de seducir al cliente es el ofrecimiento de un valor agregado, esto es, brindando un adecuado asesoramiento que permite la optimización de la inversión que efectúa el cliente.

> "La ventaja competitiva hay que buscarla en otros ámbitos, fundamentalmente en la capacidad de innovar ofreciendo productos y servicios diferenciados de la competencia." (Gomis & Borja, 2006, p.3)

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Debido a los cambios del mercado, las agencias debieron cambiar su estrategia. El gran avance tecnológico pone en riesgo a la actividad. El acercamiento entre el cliente y el proveedor ha afectado a la industria en forma considerable.

> "En la década de los noventa, el sector de las agencias de viaje fue rápidamente identificado como uno de los que, incluso más allá del ámbito turístico, iba a resultar más afectado como canal de intermediación, amenazando incluso su existencia. Las agencias de viaje tradicionales no han desaparecido, pero sus planteamientos estratégicos fundamentales si están experimentando cambios significativos que básicamente tienen su origen en la aplicación de las TIC" (Gomis & Borja, 2006, p.3).

En el modelo centrado en el servicio es fundamental el conocimiento del cliente, como sucede en los casos de las agencias que se dedican a un segmento del mercado. Ese conocimiento es la herramienta para detectar el valor agregado necesario que diferenciará a la empresa.

La importancia del asesoramiento profesional.

El consumidor, actualmente, está más activo, mediante el uso de internet tiene elementos para comparar y ver si lo que se le ofrece realmente es bueno. Hay herramientas especificas, así, nacen portales para hacer estas tareas de comparación que se denominan "infomediación".

Según el portal de Amadeus.com, la misma incluye a cinco componentes de la web: los portales de contenido editorial, las webs de comparación, los portales de rating y valoración (ya sean web 2.0 o profesionales), los foros y los cazadores de oportunidades. Los mismos no tienen finalidad comercial. Esto permite al consumidor comparar precio e información a través de experiencias de usuarios que han tenido oportunidad de utilizar los servicios en cuestión. Es importante señalar que estos portales implican, entonces, experiencias subjetivas y opiniones personales, no tratándose en ningún caso, de información respaldada profesionalmente. Este es el caso del portal de www.tripadvisor.com.

Esta ausencia de asesoramiento profesional también está presente en el momento de comparar o decidir sobre un producto por parte del cliente.

Amenazas y oportunidades.

La amenaza se presenta a través de dos aspectos. Por un lado, el cambio de paradigma de consumo y la creencia por parte del cliente de que comprar por un portal es necesariamente una mejor compra. Por otro, la aparición en el mercado de actores que cuentan con fuerte inversión (Bédard, 2002).

La oportunidad que tienen las agencias radica en trabajar para mejorar su cartera de clientes, de fomentar la fidelización y de incorporar la tecnología online que es parte de la demanda de los usuarios actuales. La trayectoria, la experiencia y el prestigio son valores de gran importancia y los percibe el cliente. A través de propuestas de marketing adecuadas y con

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ideas innovadoras se puede construir y mejorar la cartera de clientes de las empresas. La inversión en tecnología es de vital importancia para su desarrollo y actual vigencia en la mejora de la comunicación con el cliente (Bédard, 2002).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

CAPÍTULO 5: MANAGEMENT.

Se trata del conjunto de acciones que involucran la gestión y al método del trabajo, vinculado a los procesos de dirección. Es decir, todo lo concerniente a la organización y coordinación empresaria, formando la administración de los recursos en su totalidad, lo cual incluye el control, la planificación, la activación y la animación de una empresa o de una unidad de trabajo (Thietart, 2007).

Ampliando este concepto, se puede establecer que el management es producto de la acción, es decir, de la práctica. Los académicos realizan aportes significativos cuando esta práctica está lo suficientemente madura. Se reconocen como herramientas del management moderno: calidad total, excelencia, competitividad, reingeniería, competencias nucleares (Druker, 1999).

La necesidad de capacitación.

El recurso humano que se desempeña actualmente en la industria está formado en carreras específicas de Turismo, Economía o Marketing, entre otras. Pero además, muchos empresarios son producto de su propia experiencia.

Los profesionales de la industria turística han recurrido a diferentes casas de estudio para su actualización en las nuevas tendencias de management. La oferta existente se destaca por ser en su mayoría general, siendo menor la capacitación específica para management en turismo. Son ejemplos de capacitación general los post grados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, de la Universidad de Belgrano, UADE, la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE). Los temas que se desarrollan son, entre otros, conducción gerencial, enfoque estratégico, formación de competencias, sistemas de gestión de calidad, e-commerce, estrategias de marketing con web 2.0.

Los postgrados y maestrías específicas en Turismo de USAL, UNSAM, UQUI, UBA, son ejemplos de capacitaciones específicas en Turismo, en las cuales, se desarrollan distintos aspectos de management.

En el mercado existen también ofertas de formación destinadas a las personas que se inician en la actividad, especialmente en el uso de las TIC, destacándose los cursos ofrecidos por las empresas que brindan el servicio de GDS. Los cursos son sobre manejo básico y avanzado del sistema de reservas, emisión de tickets aéreos y tarifas, y además, de reservas de autos, hoteles y cruceros.

La formación académica junto con la experiencia da un resultado más equilibrado sobre los líderes actuales. Las nueva organización según Drucker (1999) debe ser aplanada, con pocos niveles jerárquicos y con clara orientación a satisfacer al cliente.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Las estrategias de las EVT argentinas

Se destacan tres estrategias: implementación de internet (TIC y publicidad), creación de sistemas de redes a través de sucursales, la implementación de implant en empresas corporativas, y la consolidación de la producción.

Estas estrategias conviven en la industria junto con otras. Se mencionan estas estrategias porque su desarrollo es observable entre los líderes del mercado: Despegar.com (estrategia por internet), Asatej (estrategia por sucursales), American Express Viajes (estrategia por implant), Tucano (estrategia por consolidación).

El nuevo pensamiento de las empresas de turismo está alineado en una clara política de compra y en una estrategia hacia el mercado al cual se dirigen. Las instrucciones de la gerencia están dirigidas a cumplir acuerdos con proveedores.

La gestión de una empresa de turismo que esté bien informatizada, puede gerenciar a través de reportes. Es decir, se puede ejercer un control del crecimiento por volumen de rentabilidad y por el tipo de producto que se comercializa a través de la información de ventas, costos, márgenes, gastos, inversión, Esa información en un sistema completo es de acceso diario para quien gestiona o gerencia una empresa de viajes más allá de su tamaño.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN.

Listados IATA/BSP.

Los listados que se presentan a continuación son los resúmenes de ventas por agencias según el sistema IATA/BSP entre los años 2008 y 2011. El análisis de los mismos, mediante un estudio comparativo, tiene como finalidad observar el proceso de concentración de determinadas organizaciones y la evolución del negocio de las agencias del mercado joven en este período

- **Análisis desde el punto de vista de la facturación en dólares de las EVT pertenecientes a IATA/BSP.**

La variable investigada aquí es “volumen de ventas”.

Los siguientes listados muestran las primeras 50 agencias en el ranking IATA/BSP.

Para el análisis se eligieron las empresas marcadas en rojo. Dentro de las seleccionadas se encuentran agencias con diferentes estrategias comerciales siendo el objetivo investigar su evolución. Se incluyen los cuadros completos correspondientes a las ventas internacionales en el período que va del 2008 al 2011, con el fin de que se pueda apreciar la situación general del mercado. Al final se efectúa la comparación correspondiente y su interpretación.

Cuadro N° 1: Ranking de facturación de las agencias de viajes.

Acumulado 2008.

R	EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO	VENTA INDUSTRIA
1	AMERICAN EXPRESS	$ 55.104.484,58
2	CARLSON WAGONLIT	$ 53.889.806,97
3	RICALE	$ 49.568.922,65
4	FURLONG FOX	$ 47.014.523,84
5	BIBLOS	$ 40.236.812,87
6	TTS	$ 39.021.038,47
7	GSA OTRAS YY	$ 31.598.420,28
8	**TUCANO TOURS**	**$ 31.430.522,16**
9	SWAN TURISMO	$ 28.398.362,72
10	BARCELO VERGER	$ 28.202.681,51
11	**DESPEGAR.COM**	**$ 28.107.238,02**
12	CARNIVAL	$ 25.497.620,74

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

13	ACTION TRAVEL	$ 22.883.929,23
14	JULIA TOURS	$ 22.563.386,31
15	CITY SERVICE	$ 22.111.164,86
16	EUROVIP S	$ 21.148.619,34
17	OLA	$ 18.563.700,49
18	AERO PENINSULA	$ 18.341.507,91
19	DELFOS	$ 17.244.825,75
20	ROTAMUND	$ 15.136.137,47
21	**ASATEJ**	**$ 14.808.584,45**
22	STOCK TRAVEL	$ 12.927.972,09
23	CARASSALE	$ 12.797.170,32
24	**TIJE S.A.**	**$ 12.777.009,43**
25	TOWER TRAVEL	$ 12.366.371,74
26	TURISMO PECOM	$ 12.160.053,17
27	SOLVENTUR	$ 12.085.957,24
28	LONGUEIRA	$ 11.643.227,16
29	JUMP WHOLE SALER	$ 10.737.600,36
30	SINTEC TUR	$ 9.810.015,41
31	ORG.PIAMONTE S.A.	$ 9.531.952,69
32	SITES	$ 8.804.022,39
33	RAGO TOURS	$ 7.673.916,29
34	NEPTUNO VIAJES	$ 6.901.133,38
35	BUZIOS	$ 6.583.153,78
36	SANTA CATALINA	$ 6.575.709,39
37	TOUR AND TRAVEL	$ 6.556.141,24
38	INTERTURIS	$ 6.508.520,07
39	**HUB TRAVEL**	**$ 6.151.067,63**
40	OCEANTUR S.C.A.	$ 6.104.627,64
41	CAMBYTUR	$ 5.880.742,12
42	INTERFLY	$ 5.698.772,23
43	FREE WAY	$ 5.604.326,56
44	ALL SEASONS	$ 5.526.091,02
45	VIAJES FALABELLA	$ 5.414.120,25
46	SECONTUR	$ 5.406.259,26
47	EXPRINTER	$ 5.154.478,63

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

48	OCOVU MRECIC	$ 5.109.472,31
49	MARSANS INTERNACIONAL	$ 5.077.391,62
50	LOGAN TRAVEL	$ 5.064.298,61

Fuente: Archivos IATA/BSP.

Cuadro N° 2: Ranking de facturación de las agencias de viajes. Acumulado 2009.

R	EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO	VENTA INDUSTRIA	%
1	DESPEGAR.COM	37.837.062,37	29,66
2	**ASATEJ**	**12.257.887,39**	9,61
3	**TIJE S.A.**	**11.973.714,93**	9,38
4	INTERTURIS	5.391.120,92	4,23
5	OCEANTUR S.C.A.	4.632.950,01	3,63
6	BUZIOS	3.982.917,22	3,12
7	VIAJES FALABELLA	3.931.162,06	3,08
8	GRUPO 3 DE TURISMO	3.625.894,54	2,84
9	TORREMOLINOS	3.294.604,93	2,58
10	ARTURO MERCOGLIANO	3.168.316,47	2,48
11	EXPRINTER	2.764.457,20	2,17
12	EUROSUD ARGENTINA	2.698.255,74	2,11
13	LES AMIS	2.398.243,70	1,88
14	AMACON TOURS SRL	2.231.735,96	1,75
15	COLUMBIA VIAJES	2.212.060,32	1,73
16	BARLOVENTO	2.106.430,16	1,65
17	CAMINOS T Y V	1.937.719,86	1,52
18	PEZZATI VIAJES	1.911.358,84	1,50
19	EL CORTE INGLÉS	1.905.158,51	1,49
20	TURAR	1.653.172,37	1,30
21	PASSERINI	1.576.247,91	1,24
22	TURISMO CABAL	1.456.274,68	1,14
23	LEGEND TRAVEL	1.327.719,41	1,04
24	HISPANYA VIAJES	1.298.929,69	1,02

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

25	NAP TRAVEL	1.037.853,11	0,81
26	TURISMO SUR INTER.	824.309,37	0,65
27	BUQUEBUS	801.118,51	0,63
28	PASSINGTUR	772.984,86	0,61
29	DE ALLENDE	715.190,27	0,56
30	LE RONDINI V. Y T.	690.728,66	0,54
31	MAWA TRAVEL	647.501,25	0,51
32	EUROTUR S.R.L.	625.220,43	0,49
33	ZANELLATO	569.727,30	0,45
34	DAMINATO V. Y C.	548.643,76	0,43
35	PERIPLOS TOUR	522.142,66	0,41
36	SCHIFINO V.Y T.	519.989,32	0,41
37	OLANO	517.429,36	0,41
38	SEBASTIAN PEDEMONTE REP	424.010,23	0,33
39	HISPANIA TMO.	421.392,85	0,33
40	BARUJEL S.A.	375.436,88	0,29
	Total General	**127.587.074,04**	**100,00**

Fuente: Archivos IATA/BSP.

Cuadro N° 4: Ranking de facturación de las agencias de viajes.
Acumulado 2009.

	AGENCIA	VENTA INDUSTRIA
1	**DESPEGAR.COM**	82.976.859
2	**TUCANO TOURS**	67.021.630
3	BIBLOS	55.583.911
4	AMERICAN EXPRESS	51.360.566
5	FURLONG FOX	48.974.771
6	CARLSON WAGONLIT	43.781.855
7	RICALE	42.412.462
8	TTS	38.030.303
9	ACTION TRAVEL	32.860.339
10	EUROVIP S	32.509.948
11	GSA OTRAS YY	32.145.873

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

12	SWAN TURISMO	26.959.632
13	JULIA TOURS	24.894.934
14	CARNIVAL	24.080.330
15	CARASSALE	23.875.488
16	CITY SERVICE	20.931.622
17	**ASATEJ**	20.257.239
18	DELFOS CENTRO	19.875.719
19	TOWER TRAVEL	18.595.057
20	AERO PENINSULA	18.458.990
21	OLA NEA	17.733.202
22	BARCELO VERGER	14.279.418
23	**TIJE S.A.**	13.203.626
24	LONGUEIRA	12.222.222
25	JUMP WHOLE SALER	11.952.606
26	OLA CENTRO	11.762.120
27	ROTAMUND	10.966.147
28	INTERTURIS	10.895.709
29	ORG.PIAMONTE S.A.	10.498.007
30	SITES	10.013.991
31	**HUB TRAVEL**	9.894.187
32	TURISMO PECOM	9.882.150
33	TURICENTRO VIAJES	9.697.196
34	SANTA CATALINA	9.508.015
35	CHASMA TOURS	9.382.421
36	SINTEC TUR	8.380.572
37	FREE WAY	7.780.072
38	OLA	7.516.466
39	SOLVENTUR	7.498.853
40	VIA NOVA	7.317.352
41	GRUPO 3 DE TURISMO	6.981.009
42	OCOVU MRECIC	6.747.243
43	LOZADA VJES.	6.618.271
44	CAMBYTUR	6.431.859
45	RAGO TOURS	6.410.907
46	NEPTUNO VIAJES	6.367.363

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

47	VIAJES FALABELLA	6.273.078
48	OCEANTUR S.C.A.	6.164.320
49	SECONTUR	5.879.699
50	SOBOL VIAJES	5.810.964

Fuente: IATA/BSP

Cuadro Nro. 5. Ranking de facturación de las agencias de viajes.

Acumulado 2011.

	EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO	VENTA INDUSTRIA	
1	**DESPEGAR.COM**	$	153.629.240
2	**TUCANO TOURS**	$	101.158.773
3	BIBLOS	$	72.635.205
4	AMERICAN EXPRESS	$	58.514.643
5	FURLONG FOX	$	56.868.387
6	RICALE	$	47.028.256
7	TTS	$	46.992.081
8	CARLSON WAGONLIT	$	43.863.826
9	EUROVIP S	$	42.358.479
10	GSA OTRAS YY	$	36.715.445
11	ACTION TRAVEL	$	35.325.098
12	CARASSALE	$	34.136.622
13	JULIA TOURS	$	32.861.382
14	SWAN TURISMO	$	31.048.924
15	TOWER TRAVEL	$	30.421.823
16	CARNIVAL	$	29.312.545
17	OLA NEA	$	27.547.246
18	DELFOS CENTRO	$	26.132.322
19	**ASATEJ**	$	25.725.930
20	CITY SERVICE	$	25.375.511
21	OLA CENTRO	$	20.569.457
22	INTERTURIS	$	17.084.967

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

23	EURO VIPS OPERADOR INTERNACIONAL DE TURISMO	$	16.716.879
24	CHASMA TOURS	$	15.578.957
25	JUMP WHOLE SALER	$	14.765.532
26	ORG.PIAMONTE S.A.	$	14.035.693
27	**HUB TRAVEL**	$	14.033.102
28	**TIJE S.A.**	$	13.940.054
29	SANTA CATALINA	$	13.452.643
30	FREE WAY	$	12.741.003
31	BARCELO VERGER	$	12.432.015
32	SINTEC TUR	$	11.834.729
33	SITES	$	11.286.310
34	LONGUEIRA	$	10.467.837
35	OLA	$	10.406.538
36	VIAJES FALABELLA	$	9.796.177
37	TURISMO PECOM	$	9.606.560
38	VIA NOVA	$	9.033.714
39	TURICENTRO VIAJES	$	8.184.791
40	OCOVU MRECIC	$	8.146.756
41	GRUPO 3 DE TURISMO	$	7.972.124
42	CAMBYTUR	$	7.832.837
43	PROSA	$	7.757.190
44	ARTURO MERCOGLIANO	$	7.450.048
45	BUZIOS	$	7.445.113
46	TOP DEST DE VY T	$	7.443.085
47	DELFOS	$	7.312.597
48	LOGAN TRAVEL	$	7.232.154
49	SOLWAYS TOURS	$	7.199.373
50	FLORIDA TRAVEL	$	6.954.662

Fuente IATA BSP

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Cuadro N° 6: Comparativo de volumen de facturación producto aéreo.

Empresa	Año 2008	Año 2009	Crecimiento
Despegar	$ 28.107.238	43.964.021	56,42%
Tucano	$ 31.430.522	$ 34.396.768	9,44%
Ricale	$ 49.568.922	$ 34.050.573	-31,31%
Tije	$ 12.777.009	13.196.553	3,28%
Asatej	$ 14.808.584	13.819.376	-6,68%
HUB Travel	$ 6.151.067	$ 5.684.910	-7,58%
TripNow	$ 1.500.000	$ 2.500.000	66,67%
Santorini Joven	$ 1.400.000	1.561.028	11,50%
Alexandria V Y T	$ 650000	737.951	13,53%

Fuente: Elaboración propia en base a Listados IATA/BSP.

Se incluyen aquí otras agencias del mercado joven que por tener menor volumen de ventas no se encuentran dentro de las 50 primeras agencias del ranking IATA/ BSP, ubicadas, como es el caso de Santorini y Alejandría entre los puestos 120 y 150. La empresa Tripnow no pertenece al listado mencionado, se incluye por pertenecer al mercado joven, contándose con información propia acerca de la misma.

En el periodo 2008 / 2009 se puede apreciar cómo comienza a evolucionar la EVT Despegar.com. Las demás agencias se presentan con un volumen de ventas estable. Se destaca la caída de Asatej y Tije como parte del mercado joven.

Las empresas más chicas del mercado joven, se presentan estables con crecimiento incipiente.

Cuadro N° 7. Comparativo de volumen de facturación producto aéreo.

Empresa	Año 2010	Crecimiento	Año 2011	Crecimiento
Despegar	$ 82.976.859	88,74%	$ 153.620.240	85,14%
Tucano	$ 67.021.630	94,85%	$ 101.158.773	50,93%
Ricale	$ 42.412.464	24,56%	$ 47.028.256	10,88%
Tije	$ 13.203.626	0,05%	$ 13.940.054	5,58%
Asatej	$ 20.257.239	46,59%	$ 25.725.930	27,00%
HUB Travel	$ 9.882.150	73,83%	$ 14.035.693	42,03%
TripNow	$ 3.400.000	36,00%	$ 5.000.000	47,06%
Santorini Joven	2.277.464	45,90%	$ 2.362.798	3,75%
Alexandria V Y T	$ 1.215.291	64,68%	$ 1.376.115	13,23%

Fuente: Elaboración propia en base a Listados IATA/BSP.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

En este periodo Despegar realiza un crecimiento del 85 % y se convierte en el líder del mercado. La EVT Tucano también se instala en el primer puesto de la consolidación de boletos aéreos.

Asatej mejora su participación en el volumen de ventas. Tije también tiene crecimiento, pero menor. El comportamiento de la industria en general ha sido de un fuerte crecimiento en el período 2009 al 2010 y un menor crecimiento al año siguiente, tal como se presenta a continuación:

Cuadro N° 8: Comparativo de ventas totales internacionales realizadas por las EVT - IATA

Venta BSP	Año 2009	Año 2010		Año 2011	
	Volumen	Volumen	Crecimiento	Volumen	Crecimiento
Total General	1032014052	1458855326	41,36%	1796571279	23,15%

Fuente: Elaboración propia según listados IATA/BSP.

Este es el volumen de ventas de todo el mercado de las agencias de viajes (EVT) que se emite por el sistema IATA/BSP: Se estima que representa un 70 % del total. El 30% restante pertenece a la venta directa de las compañías aéreas.

En los cuadros que siguen se compara la situación de los años 2010 y 2011 de los mercados de venta de tickets aéreos para los mercados de cabotaje e internacional, según los listados IATA/BSP.

Cuadro Nro.9 .Comparativo de volumen de ventas de las cincuenta primeras EVT-IATA/BSP, mercado de cabotaje e internacional en porcentajes.

	2010	**2011**
MERCADO DE CABOTAJE	17, 48 %	21,36 %
MERCADO INTERNACIONAL	21 %	27, 26 %

Fuente: Elaboración propia según listados IATA/BSP.

Cuadro Nro. 10. Comparativo de volumen de ventas de las cincuenta primeras EVT-IATA/BSP, mercado de cabotaje e internacional en porcentajes.

	2010	**2011**
MERCADO DE CABOTAJE	55, 63 %	60, 57 %
MERCADO INTERNACIONAL	45, 21 %	55, 64 %

Fuente: Elaboración propia según listados IATA/BSP.

Se observa un crecimiento de la concentración en ambos mercados.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

- **Análisis desde el punto de vista del GDS.**

Se analizará aquí la variable “segmento aéreo”, para describir el crecimiento de las EVT según las transacciones realizadas.

Como se dijo en el Marco Teórico, para un GDS tiene el mismo valor un segmento Buenos Aires / New York que Buenos Aires / Mar del Plata. Se estima 2,5 segmentos = un boleto aéreo.

De la comparación del crecimiento del negocio y los volúmenes de facturación se pueden extraer conclusiones. Muchas veces las EVT cuentan con acuerdos con terceros que impiden ver la producción de los GDS, es decir, identificar a quién pertenece. La información utilizada no es pública. Por lo tanto se mostrará un comparativo con alguno de los actores más representativos. En las empresas líderes del mercado de jóvenes se puede observar:

Cuadro N° 11. Comparativo de segmentos empresas de perfil joven producción en CABA y GBA

Agencia	Año 2008	Año 2009	
	Segmentos	Segmentos	Crecimiento
Tije	$ 55.455	$ 80.000	44,26%
Asatej	$ 64.883	$ 74.000	14,05%

Fuente: Elaboración propia.

Estas empresas no tuvieron un gran crecimiento en volumen de ventas pero sí lo han tenido en cantidad de operaciones. Aquí se refleja un crecimiento en la cantidad de las transacciones, que no fueron suficientes para mejorar el volumen de facturación, que se observa retraído en los cuadros anteriores en este período.

Cuadro N° 12: Comparativo de segmentos líderes y EVT del mercado joven.

Agencia	Año 2009	Año 2010		Año 2011	
	Segmentos	Segmentos		Segmentos	Crecimiento
Despegar	320.000	748.148	133,80%	1.241.125	65,89%
Tije	80.000	47.985	-40,0%	45.941	-4,26%
Asatej	74.000	113.288	53,09%	137.415	21,30%
Tucano	87.000	83.437	-4,10%	86.500	3,67%
tripNow	11.000	12.000	9,09%	13.500	12,50%
Tango Joven	9.500	14.029	47,67%	14.051	0,16%
Alexandria	7.500	8.361	11,48%	7.784	-6,90%

Fuente: Elaboración propia

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

De la comparación de los cuadros 6 y 7 donde Despegar.com, la cual basa su negocio en internet, tiene un crecimiento del 88 y 85 % en los años 2010 y 2011 respectivamente, y el cuadro 8, de volumen general de ventas con crecimientos de 41 y 23 % respectivamente, se puede observar que la evolución de esta EVT ha superado al mercado y aumentado a expensas de sus competidores, dado que surge de los cuadros 6 y 7 que ninguna de las otras empresas creció como el mercado , existiendo una importante diferencia con Despegar.com.

Su crecimiento ha sido en términos de volumen de negocio y en segmentos. Surge de la información que dicha empresa ha tenido en el año 2011 el 10% del mercado EVT-IATA/BSP.

Otra parte de este proceso se puede apreciar observando la consolidación a través de Tucano: un consolidador que brinda servicios a las pequeñas y medianas agencias no IATA logra agruparlas y armar un volumen en permanente crecimiento.

Con respecto a las agencias de perfil joven grandes (Tije y Asatej), no han crecido en volumen y si en operaciones (Asatej).

Las EVT del mercado joven más chicas han podido mantenerse en la producción de segmentos y en su volumen de negocios.

Además cabe mencionar que, según la revista especializada en la industria turística “La agencia de viajes” (2008), antes del año 2000 pertenecían al sistema IATA/BSP más de 750 agencias, hoy se reducen a 480.Si bien la reducción es del 33% en cantidad de empresas, la facturación total del sistema aumentó de 787 millones de dólares a 1293 millones de dólares aproximadamente. En 1999 las primeras cinco empresas representaban casi un 10 % del total del volumen, hoy las 5 primeras tienen el 20 % del mercado.

En el año 2010, en los listados de IATA/BSP figuran 637 agencias inscriptas, pero solamente 184 de ellas superan el millón de pesos de facturación anual en ventas internacionales.

En el año 2011, en los listados de IATA/BSP figuran 622 agencias inscriptas, pero solamente 198 de ellas superan el millón de pesos de facturación anual en ventas internacionales.

Listado MINTUR.

Parte de esta investigación fue lograr obtener la matriz de los datos de la historia de las sucursales que existen y han existido y que constan en el registro de habilitaciones de la Dirección de Registros y Servicios Turísticos del MINTUR, Sector control de agencias, para poder clasificarlos, ordenarlos y analizarlos.

Los datos fueron obtenidos a través del cuadro denominado”**Listado de todas las sucursales de todas las agencias por legajo”** facilitado por el MINTUR en un archivo de texto correspondiente al año 2009, sin tabulaciones ni trabajado en los programas comunes de bases de datos. Se realizó un trabajo de conversión a excell y luego fue necesario armar un programa para capturar la información que era de interés (parser), realizado especialmente para este fin. (El MINTUR sólo muestra el total general de sucursales por distribución geográfica en su página web, si no, solamente entrando por legajo individual se accede a la cantidad de sucursales por empresa).

Se analizará aquí la variable “cantidad de sucursales por agencia”.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Cuadro Nro.13. Síntesis de sucursales habilitadas y no habilitadas en todo el país.

Estadísticas	
Cantidad total de agencias	925
Cantidad total de agencias dadas de baja	504
Cantidad total de agencias activas	420
Cantidad total de sucursales	1532
Cantidad total de sucursales activas	745

Fuente: Elaboración propia en base al documento "Listado de todas las sucursales de todas las agencias por legajo". 2009. MINTUR

Aquí se puede observar todas las sucursales que alguna vez han sido habilitadas: es decir, las que actualmente están dadas de baja y las que están activas en la actualidad.

El primer cuadro nos informa que en toda la historia del desarrollo de las agencias de viaje, 925 EVT habilitaron hasta 1532 sucursales.

Del total de esas EVT el 33 %, que serían 504 EVT, no han podido progresar con este tipo de desarrollo ya que han sido dadas de baja.

En la actualidad se encuentran 420 EVT habilitadas que tienen desarrollo en redes comerciales. El total de sucursales de estas EVT suman 745.

Por otra parte encontramos que el total del padrón de agencias habilitadas en la actualidad es de un total de 4337 casas matrices, siendo el 17 % de estas agencias las que tienen como su estrategia el desarrollo de sucursales.

Cuadro Nro.14. Nómina de las primeras cincuenta agencias con más de una sucursal en el país.

1	INTERTURIS	60
2	TRAVEL ROCK	20
3	FLECHABUS VIAJES	17
4	ASATEJ GROUP	16
5	ANDESMAR TURISMO	9
6	ATI MULTIVACACIONES	8
07	PEZZATI VIAJES	8
08	LES AMIS	7
09	TIJE TRAVEL	7
10	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO CHALTEN	6
11	COOVAECO TURISMO EN COOPERACION	6
12	VIAJES FALABELLA	6
13	BARCELO VIAJES	5
14	TURISMO LA PLATA S.R.L.	5
15	BUQUEBUS TURISMO	4
16	CHALTEN TRAVEL TURISMO	4
17	DELFOS OPERADOR MAYORISTA S.R.L.	4
18	ISOCA TURISMO	4
19	LEDEFAX	4

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

20	NANZER VIAJES Y TURISMO	4
21	TAP TRAVEL SERVICE	4
22	TURISMO BALORI	4
23	TURISMO USPALLATA	4
24	VAN TUR	4
25	A.J. VIAJES	3
26	AMTAE-ASOCIACION MUTUAL DE TRABAJADORES AGENTINOS ESTATALE	3
27	BUEN VIAJE	3
28	CAMPO BASE TRAVEL & ADVENTURES	3
29	COLUMBIA VIAJES	3
30	DE ARMA EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO	3
31	DESTINET	3
32	EXPRINTER VIAJES 1915	3
33	GETTE SERVICIOS TURISTICOS	3
34	JUAN TOSELLI INTERNATIONAL TOURS	3
35	JULIA TOURS	3
36	LA IDEAL TURISMO	3
37	MARCELO SERRANO TURISMO	3
38	MAWA TRAVEL	3
39	MAXDREAM	3
40	MERCOGLIANO TURISMO	3
41	MONTERO VIAJES	3
42	OLA	3
43	PRINCE'S VIAJES Y TURISMO	3
44	RYAN'S TRAVEL	3
45	SNOW TRAVEL ARGENTINA	3
46	TORREMOLINOS VIAJES	3
47	TRIPNOW	3
48	TTS VIAJES	3
49	TURISMO PECOM S.A.C.F.I.	3
50	TURISMO SUR INTERNACIONAL	3

Fuente: Elaboración propia en base al"Listado de todas las sucursales de todas las agencias por legajo".2009. MINTUR.

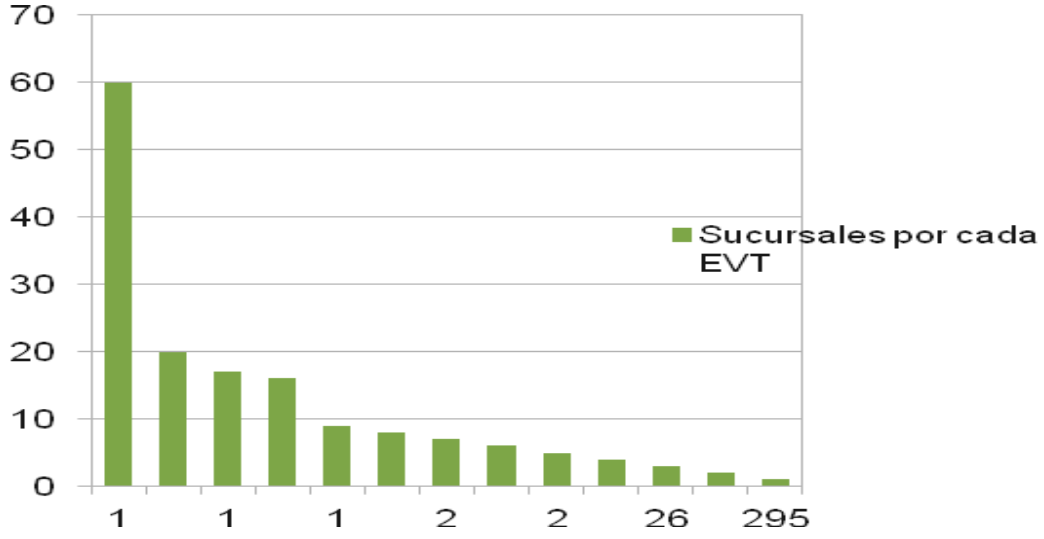
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

En el cuadro precedente se aprecia la cantidad de sucursales de cada una de las primeras 50 agencias, en el cual se observa que las mismas representan el 40% del mercado total de sucursales.

Cuadro Nro.15. Cantidad de sucursales por EVT.

Cantidad EVT	Sucursales por cada EVT	Total sucursales	Porcentaje
1	60	60	8,05%
1	20	20	2,68%
1	17	17	2,28%
1	16	16	2,15%
1	9	9	1,21%
2	8	16	1,07%
2	7	14	0,94%
3	6	18	0,81%
2	5	10	0,67%
10	4	40	0,54%
26	3	78	0,40%
76	2	152	0,27%
295	1	295	0,13%
421		745	

Figura 1



Fuente: Elaboración propia en base a Listado de todas las sucursales de todas las agencias por legajo".2009. MINTUR:

En el Cuadro Nro. 15, respecto de **la estrategia de desarrollo** a través de sucursales, sobre el total de estas agencias, se puede ver que las del mercado joven utilizan la modalidad de crecimiento a través de sucursales. También se observa que es utilizado por las líderes del rubro "turismo estudiantil-viajes de egresados "(siendo un segmento que esta fuera del foco de esta investigación).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Es de interés destacarlo porque en el ranking histórico de agencias de desarrollo a través de sucursales la empresa Turismo Río, empresa que ya no opera comercialmente (por lo cual no figura en los Cuadros Nro. 1 a 5) sigue siendo la organización en red más grande de la Argentina, luego de Interturis, que es la EVT de un servicio de medicina prepaga, que es en actualidad la más extensa del país.

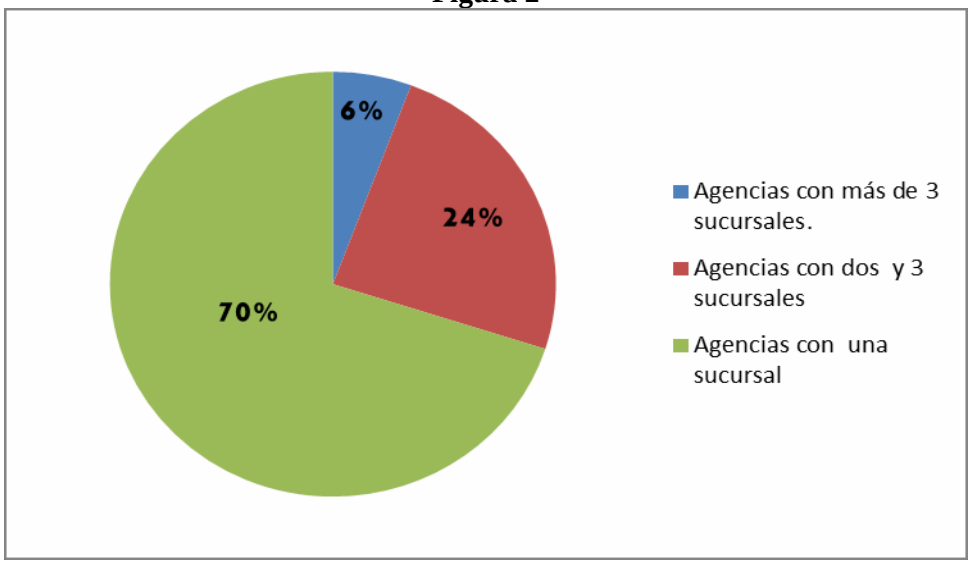
Travel Rock EVT ocupa el puesto segundo puesto del ranking actual y Flecha bus el tercero, ambas del segmento estudiantil- egresados.

Con respecto a **cómo están concentradas**, el desarrollo en red, según el cuadro de referencia, permite observar una actividad atomizada. Es decir, utilizada por muchas EVT como elemento estratégico, al menos con una sucursal.

Podemos observar que la red actual más grande tiene el 8,05 % del total del mercado y luego la organización que le precede 2,68%.

La atomización se observa porque el 70% de las sucursales están concentradas en 295 EVT que tienen al menos 1 sucursal. Es decir tienen cada una el 0,13 % del mercado total de sucursales, siendo éste el 38% de mismo. Por otra parte, como se pudo observar en el Cuadro Nro.14, existe una concentración del 40% por parte de la primeras 50 EVT, siendo prácticamente equiparables estas porciones. Cabe destacar que si establecemos un promedio de sucursales por cada una de las primeras 50 EVT, daría un promedio de 5,96 punto de venta por cada EVT, que contrasta con el fenómeno de atomización antes descripto, como lo muestra la Figura 2.

Figura 2



El gráfico muestra el fenómeno de atomización y concentración de sucursales.
Fuente: Elaboración propia en base a listado MINTUR.

Cuadro Nro. 16. Listado de agencias del mercado joven y sus sucursales.

EVT MERCADO JOVEN	SUCURSALES
ASATEJ	16
TIJE	7
TRIPNOW	3
ALEXANDRÍA	2
TANGO JOVEN	3 (franquicias)

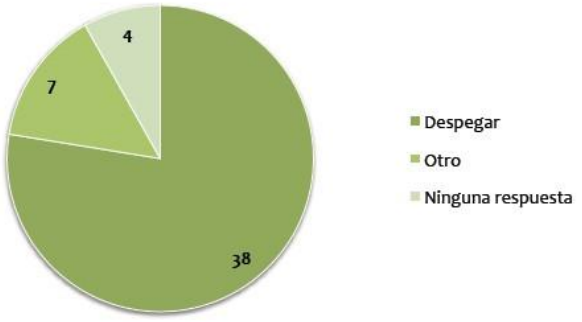
Fuente: Elaboración propia en base a Listado de todas las sucursales de todas las agencias por legajo". 2009. MINTUR y websites de las empresas mencionadas.

Se observa que la totalidad de empresas del segmento mercado joven del país, cuentan con sucursales.

Encuesta a estudiantes universitarios realizada por agencia de viajes del mercado joven.

Se presenta a continuación un extracto de una encuesta realizada en el año 2010 por la empresa Tripnow a 100 alumnos de la Universidad de Belgrano (CABA). No se trata de trabajo de campo sino de documentación aportada por fuente privada, de la cual se utilizan las preguntas pertinentes a la variable a analizar: "preferencias del cliente para la compra.

Pregunta 17 : ¿Qué sitio internet usas para ir de vacaciones?

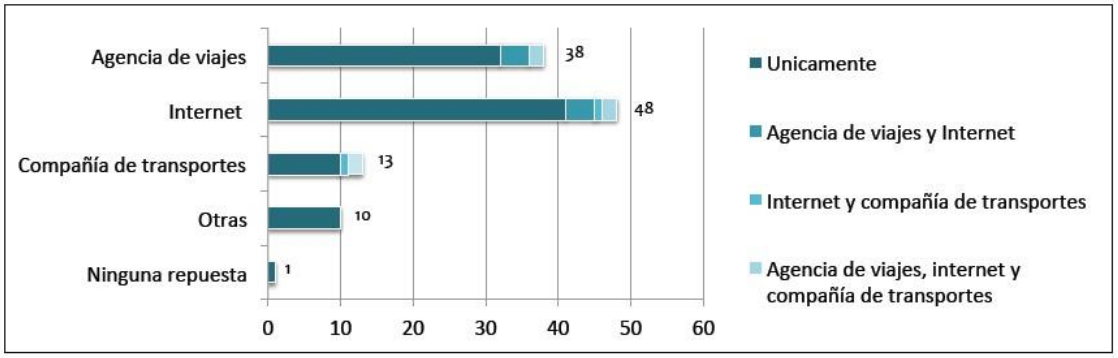


Sobre los **48 estudiantes** que usan Internet : **79% usan Despegar.**
Los otros usan : 8% Google, 2% American Airlines, 2% LAN, 2% Edreams, 2% Vacacionstogo, 2% paginas de los hoteles y 8% que no respondieron.

Los usuarios pueden puntear varios compartimientos, pues el total de las repuestas pueden ser superior a 100%.

Se puede observar que el joven tiene una tendencia creciente al uso de internet como herramienta de acceso a la información para la posible adquisición de un viaje.

Pregunta 15: ¿Cuales son tus costumbres para comprar un viaje?

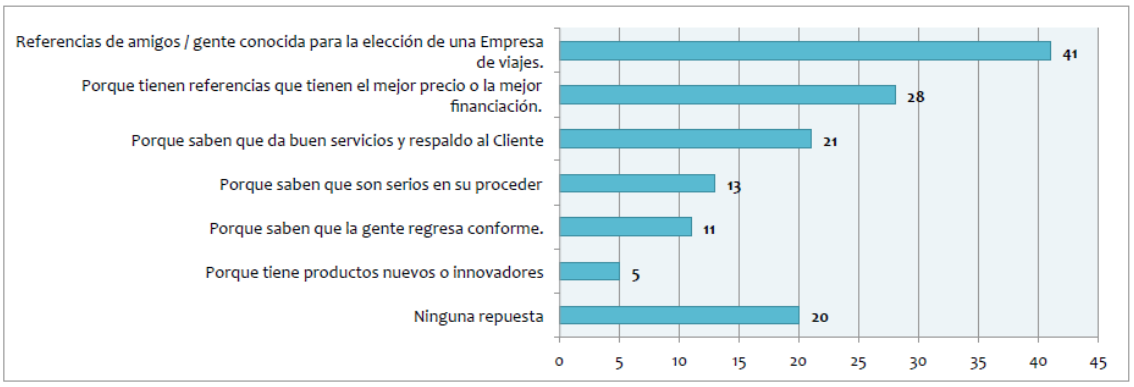


Los usuarios pueden puntear varios compartimientos, pues el total de las repuestas pueden ser superior a 100.

La mayoría de los estudiantes compran sobre **INTERNET** y en **AGENCIA DE VIAJES**.

Las otras costumbres para comprar viajes son : Compañías aéreas (1), Lo armo solo (6), No viajo (2), Ninguna repuesta (1)

Pregunta 18: ¿Por qué?



De **un punto de vista global** podemos decir que los estudiantes elijen su modo de compras por **REFERENCIAS** y **PRECIO.**

Los usuarios pueden puntear varios compartimientos, pues el total de las repuestas pueden ser superior a 100%.

Se puede observar que entre los jóvenes, si bien utilizan internet para acceder a la información, un considerable porcentaje privilegiaría la concreción de la compra a través de agencias de viajes por referencias. También, que son sensibles al precio.

Se destaca la similitud de las pautas de consumo que aquí aparecen con las características del mercado joven internacional señaladas en el Marco Teórico, apartado 2.5., según el informe de WYSE/UNWTO.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

2. TRABAJO DE CAMPO.

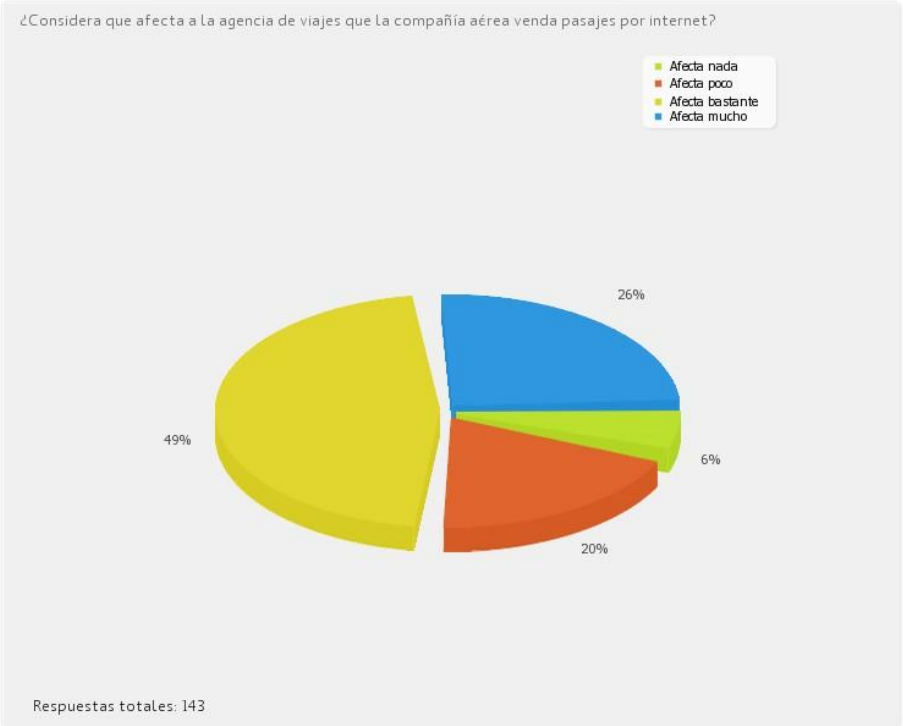
Se aplicaron encuestas de preguntas cerradas para lo cual se utilizó para el recuento de datos la herramienta informática denominada Encuesta Tik.http://www.portaldeencuestas.com.

Encuestas a agencias de viajes.

Se realizaron 144 encuestas al azar a agentes de viajes. Se aprovechó el evento denominado Feria Internacional del Turismo 2012 llevado adelante en la Exposición Rural durante el mes de Noviembre por constituir una oportunidad única de encontrar esta población proveniente de agencias de viaje de todo el país, en los días específicamente dedicados a la visita de los profesionales del Sector. Dado que los sujetos que se buscaba encuestar circulaban por el predio como público, para detectarlos, los encuestadores realizaban como primera pregunta, "¿sos de agencia?" y ante la respuesta afirmativa, se procedía con el protocolo. Cabe aclarar que la recolección se realizó a mano por parte de los encuestadores, dado que no funcionaba internet en el salón. Los datos fueron volcados posteriormente al portal para su cómputo.

ENCUESTA PARA AGENCIA DE VIAJES.

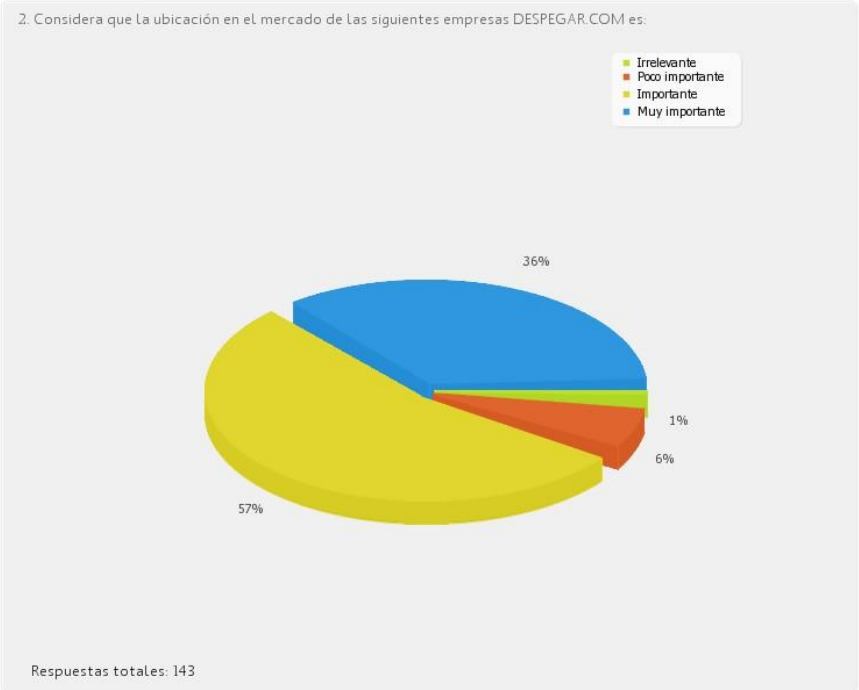
1.- ¿Considera que afecta a la agencia de viajes que la compañía aérea venda pasajes por internet?



El 75 % considera que les afecta que las compañías aéreas trabajen en forma directa al pasajero con sus portales en internet.

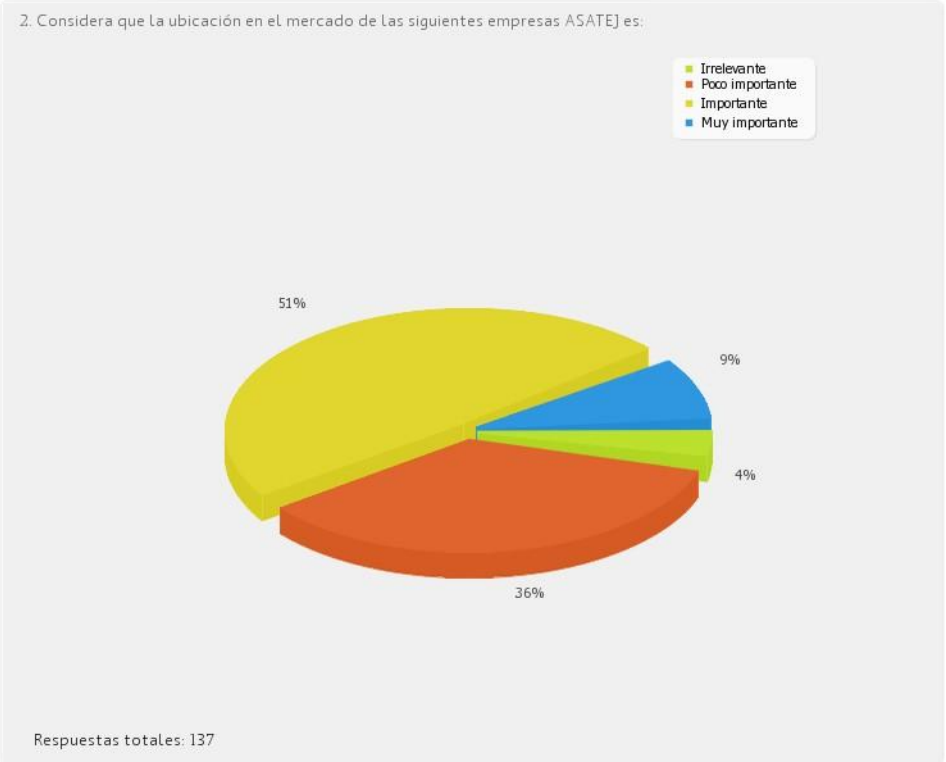
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

2.-¿Cómo considera la ubicación en el mercado de la empresa DESPEGAR.COM?



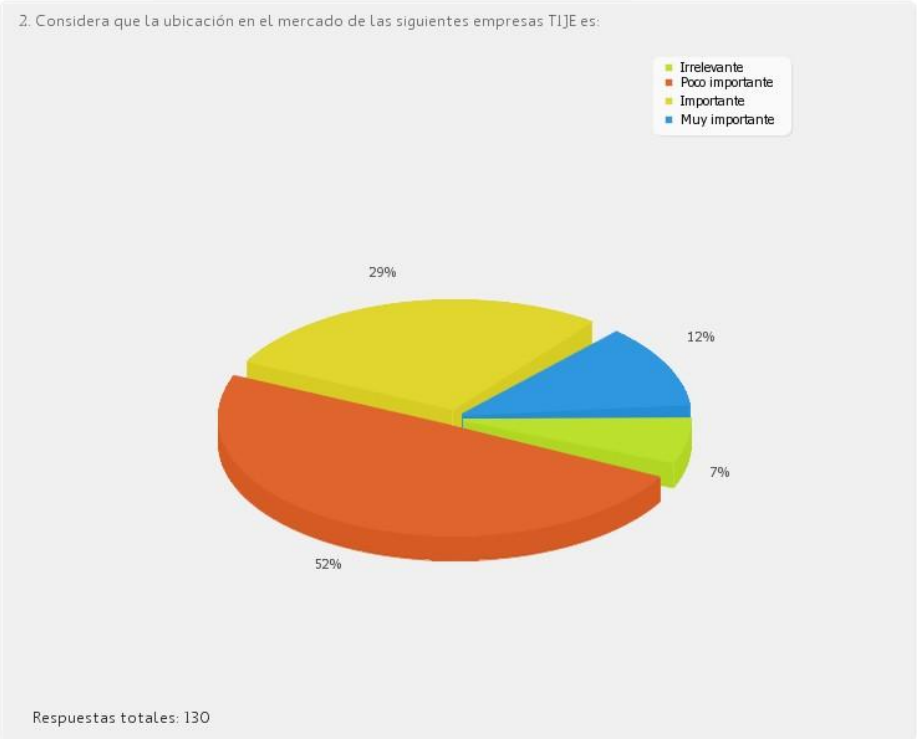
Respecto a su visión del mercado el 93 % considera que la firma despegar.com tiene un papel importante o muy importante en el mercado.

3.- ¿Cómo considera la ubicación en el mercado de la empresa ASATEJ?



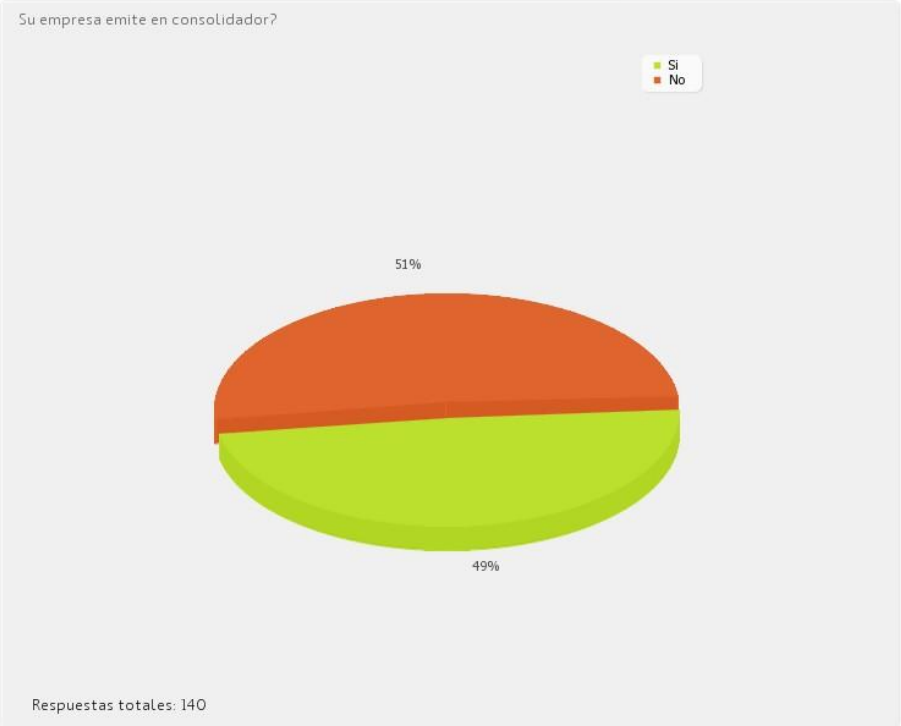
Sobre Asatej, el 63 % la considera importante o muy importante.

4.- ¿Cómo considera la ubicación en el mercado de la empresa TIJE?



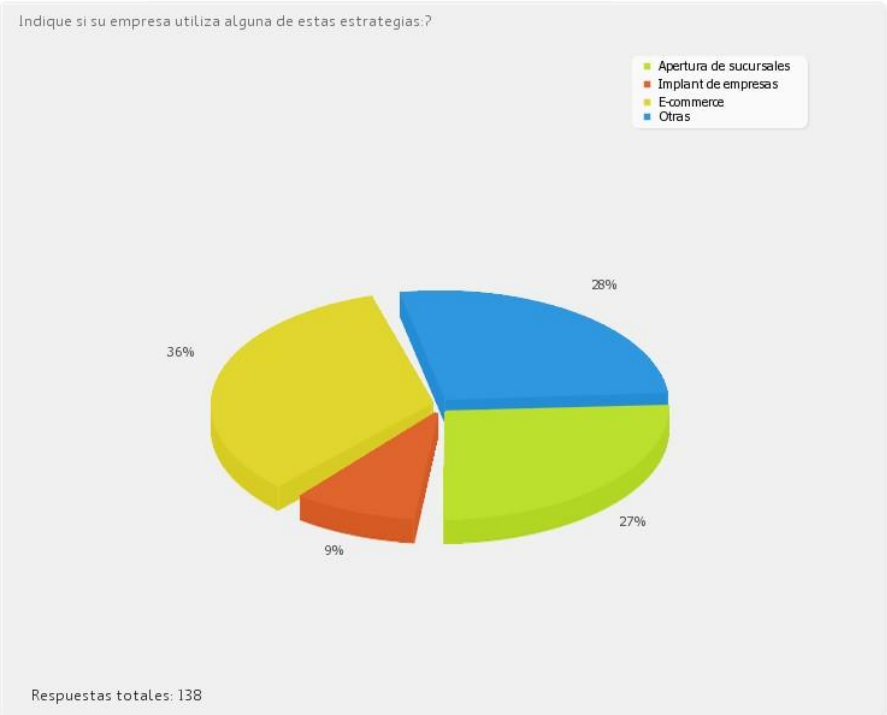
El 41 % la considero importante o muy importante .

5.- Su empresa, ¿emite en consolidador?



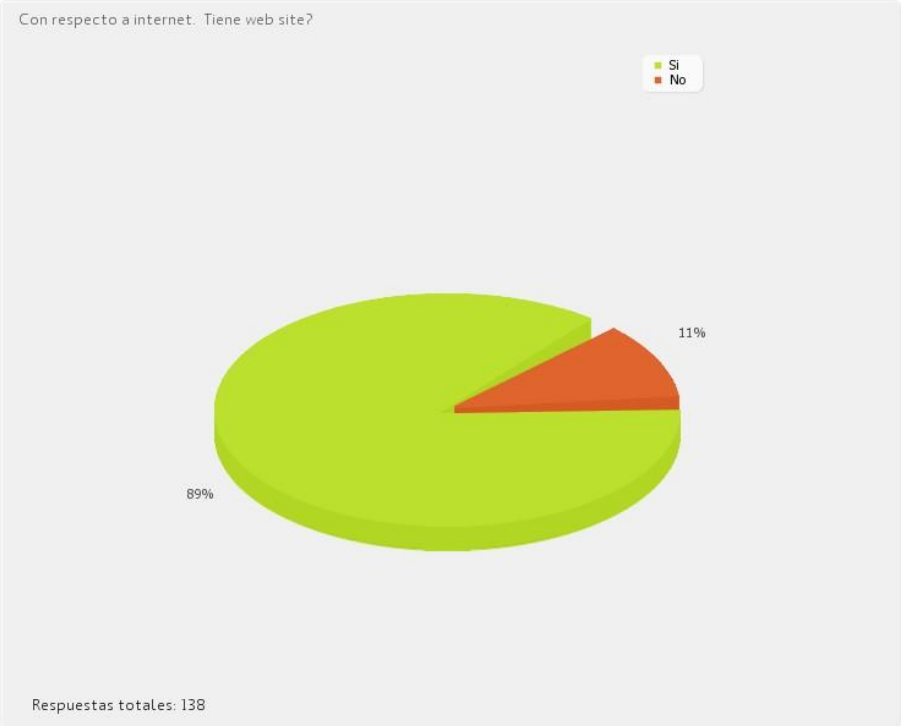
El 49% de ellas emite sus boletos aéreos en una EVT consolidador.

6.- Indique si su empresa utiliza alguna de estas estrategias:



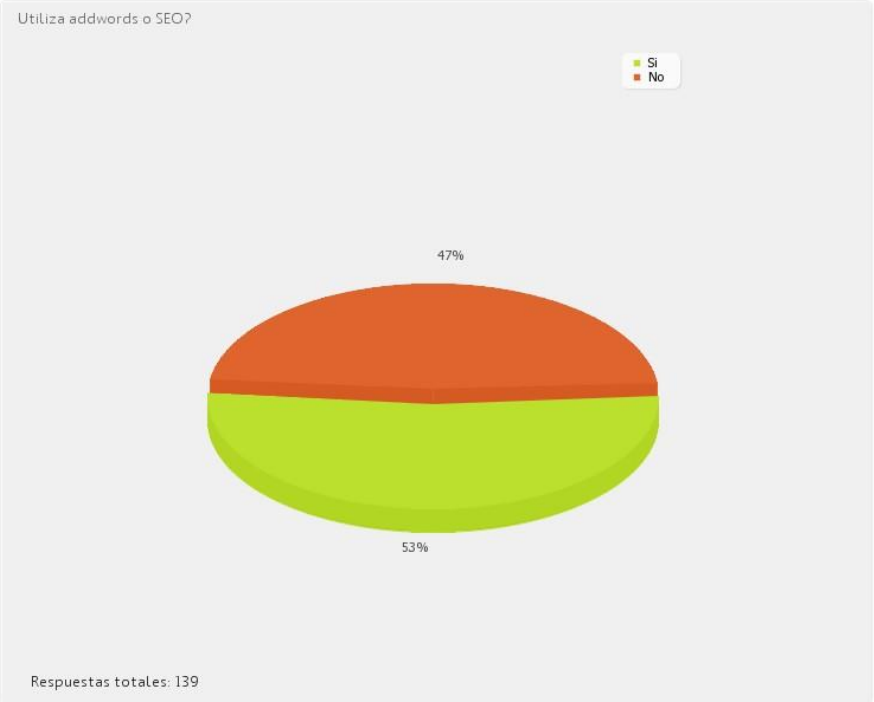
El 27 % dijo trabajar la apertura de sucursales como parte de su estrategia comercial.

7.- Con respecto a internet: ¿tiene web site?



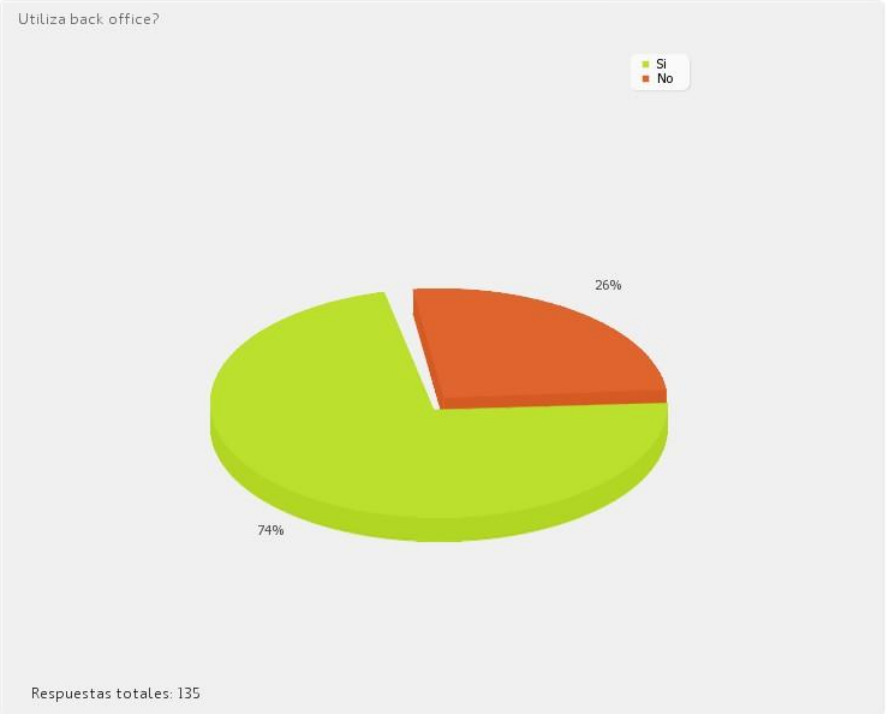
En cuanto a la tecnología el 89% dijo tener *website*.

8.- ¿Utiliza adWords o SEO?



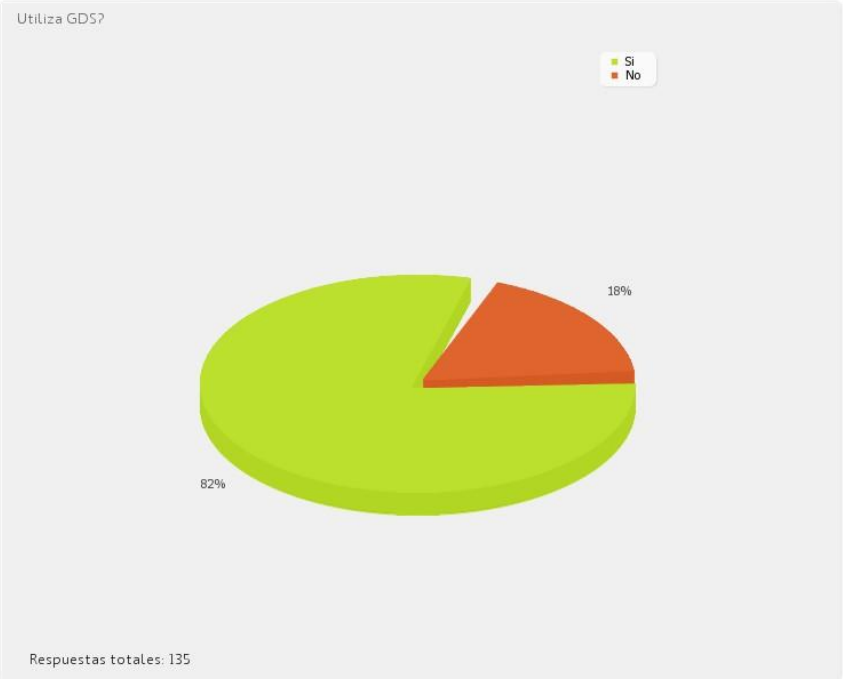
El 53% trabaja algunas de las opciones de publicidad en internet de SEO o adWords.

9.- ¿Utiliza algún sistema de gestión o back office en su empresa?



El 74 % de las agencias dijo utilizar un sistema de gestión o backoffice.

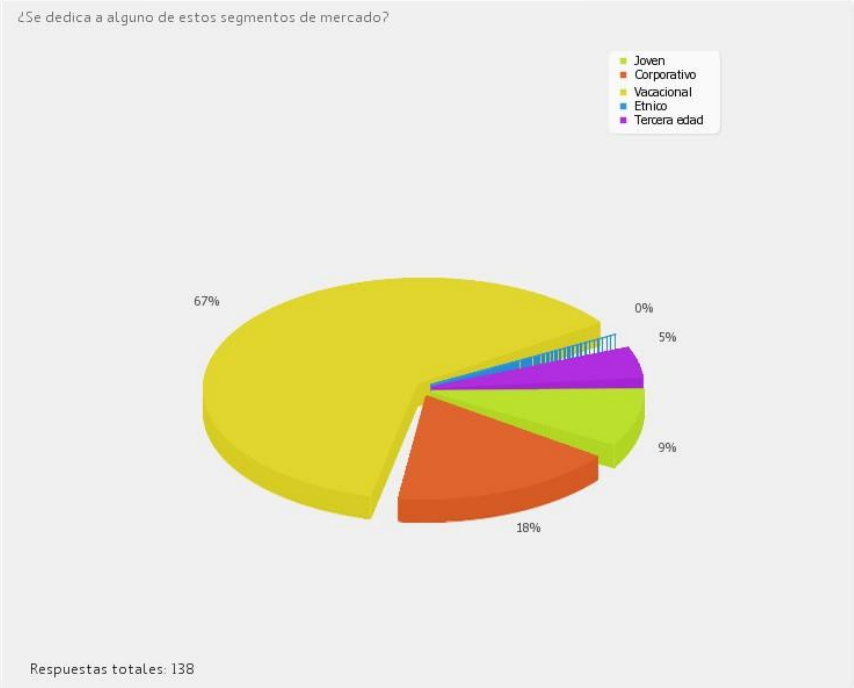
10.- ¿Utiliza algún GDS en su empresa?



El 82 % utiliza algún GDS.

Se observa de los resultados de las preguntas 10 a 13 que las agencias encuestadas en su mayoría realizan inversión en tecnología, presentando la menor utilización la publicidad por internet.

11.- ¿Se dedica a alguno de estos segmentos de mercado?



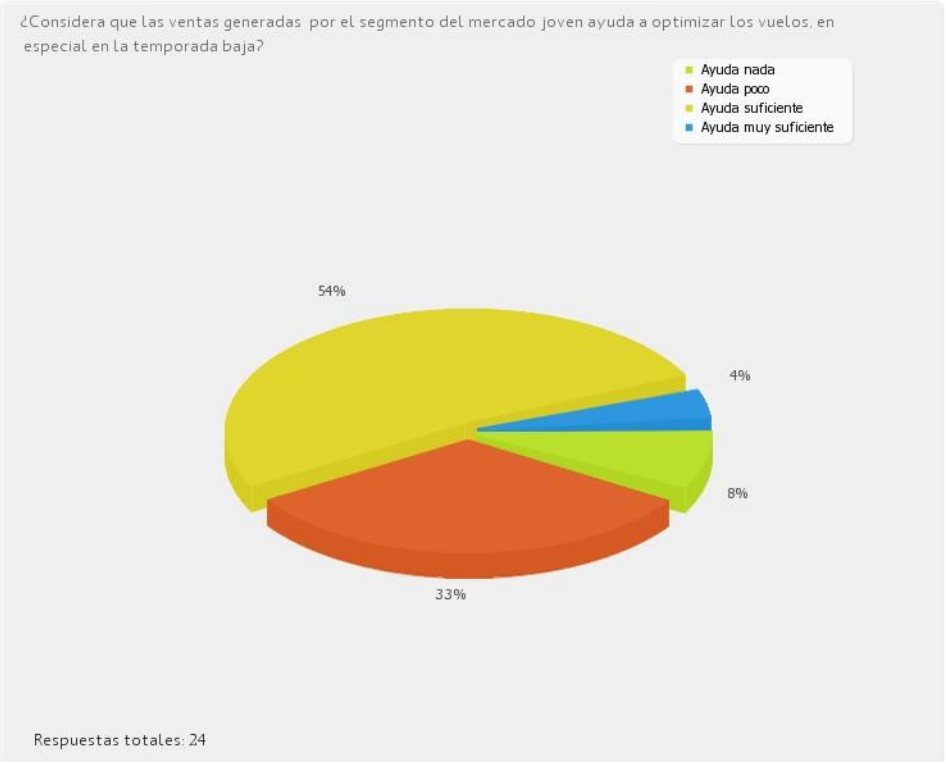
El 9% de ellas dijo trabajar de alguna forma en el mercado joven.

Encuestas a compañías aéreas.

En el mismo evento antes mencionado, se realizaron también 24 encuestas a funcionarios de compañías aéreas, mediante el mismo instrumento antes descripto. La detección se realizó ingresando a cada stand de las compañías presentes y a ejecutivos comerciales de este tipo de empresas que circulaba por el predio.

ENCUESTA PARA COMPAÑÍAS AEREAS.

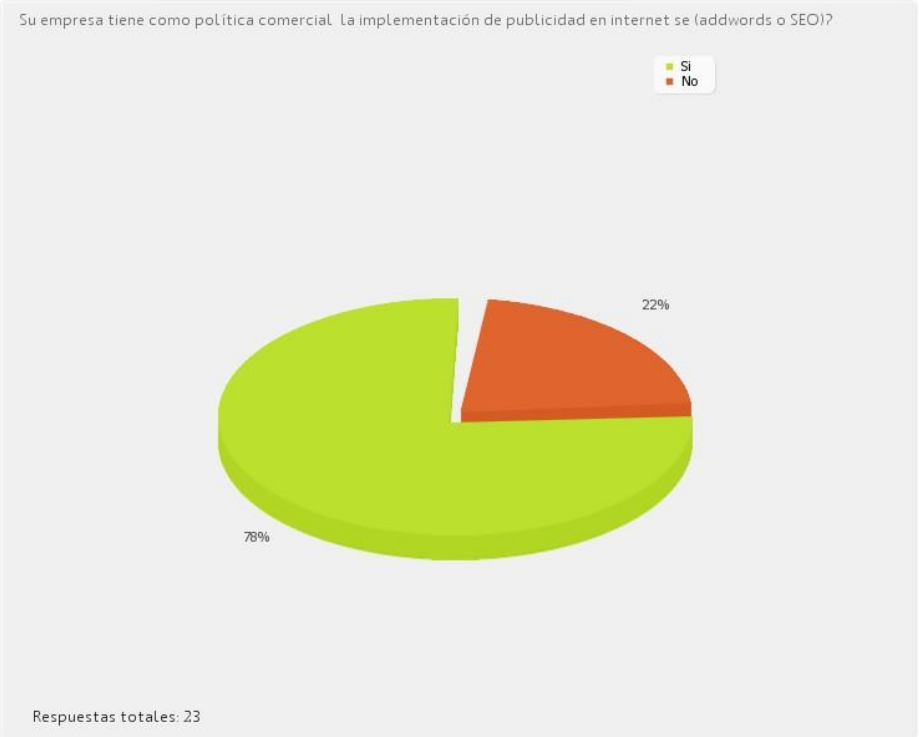
1.- ¿Considera que las ventas generadas por el segmento del mercado joven ayudan a optimizar el llenado de los vuelos, en especial en la temporada baja?



El 58 % de las compañías aéreas consideran útil la participación de las EVT del mercado joven en la composición de sus ventas.

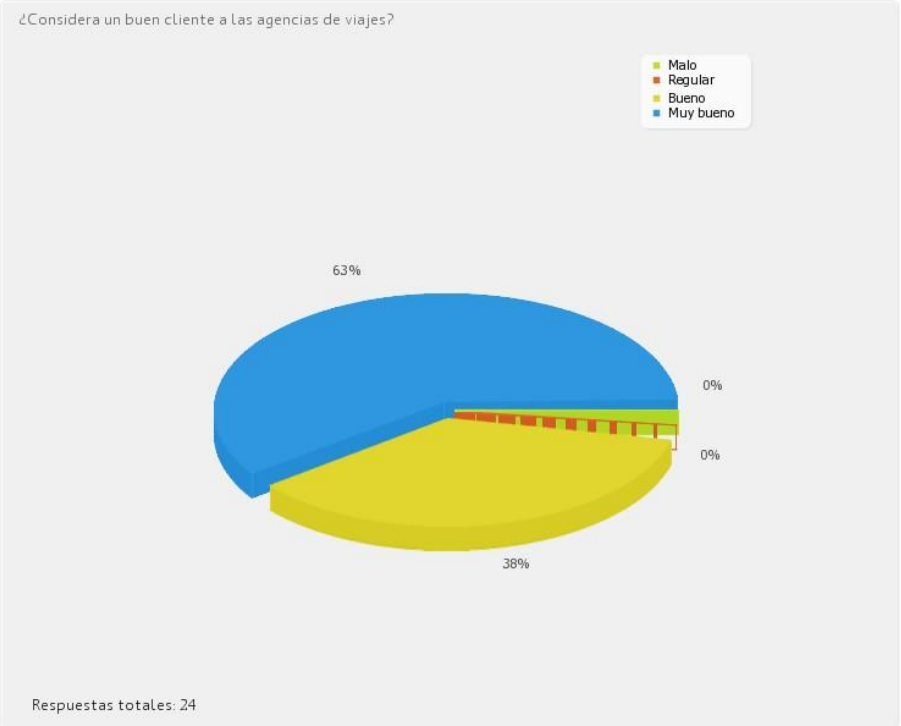
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

2.- Su empresa tiene como política comercial la implementación de publicidad en internet (adWords o SEO)?



El 78 % de ellas trabaja el público directo a través de una estrategia de publicidad en internet.

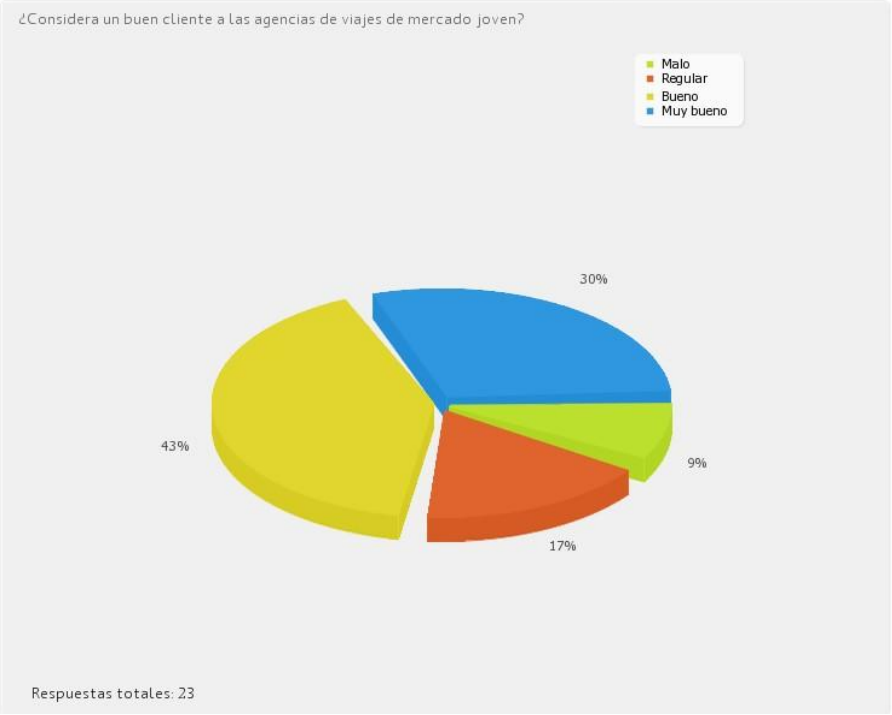
3.- ¿Considera un buen cliente a las agencias de viajes?



El 63 % de las aerolíneas consideran que las EVT en general son un muy buen cliente.

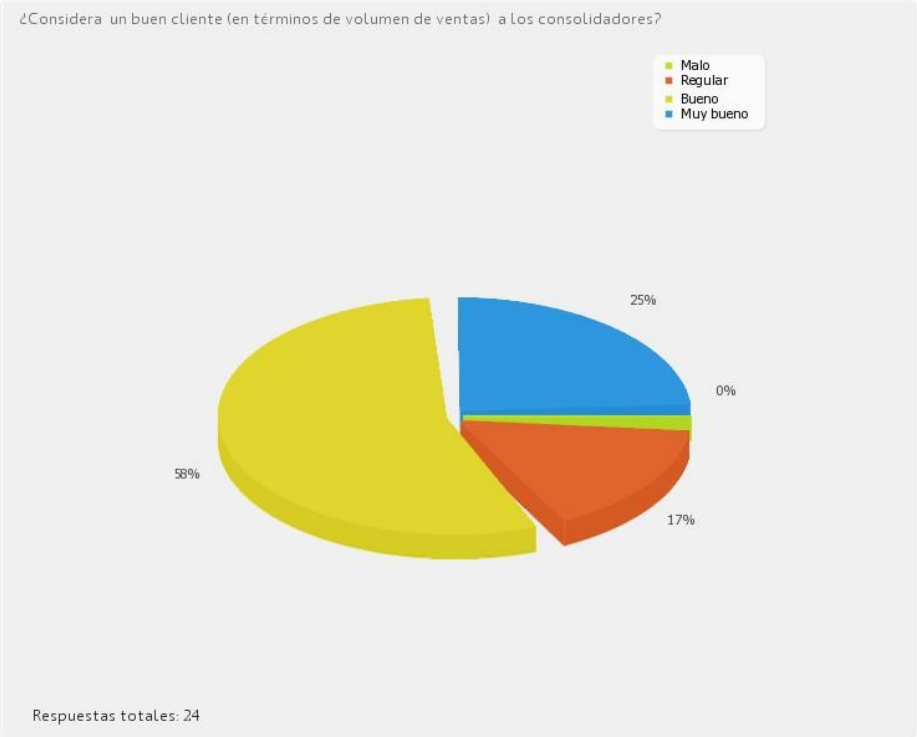
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

4.- ¿Considera un buen cliente a las agencias de viajes de mercado joven?



El 73 % que las EVT del mercado joven son un buen o muy buen cliente.

5.- ¿Considera un buen cliente (en términos de volumen de ventas) a los consolidadores?



El 83 % que los consolidadores son un buen o muy buen cliente, en términos de volumen de ventas.

Entrevistas a actores de la industria.

Se realizaron 12 encuestas con preguntas semi estructuradas a gerentes y directores de agencias de viajes (tres de ellas dedicadas al mercado joven), tres a gerentes de compañías aéreas y una a un ejecutivo de uno de los principales GDS del país. En los dos últimos casos, también se efectuaron entrevistas en profundidad.

Estas últimas se realizaron en encuentros a tal fin de no menos de dos horas de duración con el objetivo de rescatar toda la información posible de los sujetos, producto de su experiencia y formación, intentándose en todo momento que el entrevistado pudiera brindar su visión del negocio.

El valor que presentan estas entrevistas para la tesis se asienta en que las personas entrevistadas son expertos en su materia pudiendo responder en forma calificada a preguntas que implican el conocimiento profundo del mercado turístico.

Es en ese sentido, que se incluye ahora un breve análisis de la información obtenida a partir de las mismas con el interés de realizar un cruce de información con los resultados de las encuestas cualitativas.

De las entrevistas a los gerentes y directores de agencias de viajes, surge que las mismas sienten en forma creciente la competencia con la compañía aérea.

Además, que para obtener mejores condiciones de mercado es necesario trabajar con consolidadores, coincidiendo con el resultado de la pregunta 8 de encuestas a agencias de viaje. (Cabe recordar que este es el caso de las agencias chicas o medianas). La organización a través de sucursales no apareció como una estrategia mayoritaria en estos entrevistados, que sí manifiestan la necesidad de crecer en tecnología.

Sin embargo en las entrevistas a gerentes de agencia de viajes del mercado joven, se destaca la importancia que se le otorga a la organización en red a través de sucursales, sin dejar de lado el crecimiento en tecnología.

Por parte de las compañías aéreas se pudo apreciar un interés por tratar con menos actores con el fin de reducir costos de recursos humanos y administrativos y lograr mayor venta. Para las compañías parte de esa solución ha sido la figura del consolidador (reafirmándose esta apreciación con el resultado de la pregunta 5 de la encuesta a compañías aéreas, al respecto de la importancia del consolidador).

Surge también de las entrevistas, que existe un fuerte interés por parte de las mismas en seguir tomando porción de mercado a través de internet. En su mayoría, cuentan con una estrategia diversificada entre la distribución tradicional de agencias y una participación cada vez más activa por sus portales de internet (coincidiendo en este caso con el resultado de la pregunta 2 de la encuesta de compañías aéreas con respecto a la utilización de adWords). Se observa también un interés en el mercado joven debido a que la estrategia de las compañías entrevistadas implica trabajar mercados por segmentos. En cuanto a los boletos SATA, si bien siguen existiendo en Europa, prefieren la no utilización de los mismos y ofrecer las tarifas STU

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

pero a través de IATA /BSP. De esta forma la compañía tendría todo el control de la información.

En la entrevista al ejecutivo de GDS se puede apreciar que existe, dentro de las agencias de viaje en general un grupo reducido de las mismas que realizan fuertes inversiones en desarrollo tecnológico (por ejemplo, desarrollo de motores de búsqueda* para web, plataformas de intranet, aplicaciones para redes sociales).El entrevistado demostró que los GDS conocen cabalmente el tipo de tecnología que utilizan las agencias de viajes en general. Por eso, lo que es interesante es la coincidencia en este punto con las encuestas a agencias de viajes, preguntas 10, 12, 13 , en las cuales surge que un porcentaje mayoritario utiliza tecnología, sin embargo se trata de aquella ya no considerada estratégica, sino básica, (según lo expresado también en el Marco Teórico en términos de Scolano Azorín). Los GDS consideran que el futuro de la actividad está ligado al desarrollo tecnológico.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

CONCLUSIONES

El interés de estas líneas es dar cuenta sobre las hipótesis formuladas y poder analizar si los elementos hasta aquí recopilados nos ayudan a confirmar o refutar las hipótesis propuestas:

- **La organización en red de las agencias del mercado joven ha sido una estrategia comercial que ha permitido obtener sustentabilidad otorgando poder de negociación ante sus proveedores, evitando la pérdida de clientes ante la competencia.**

Con respecto a "la organización en red de las agencias del mercado joven ha sido una estrategia comercial que ha permitido obtener sustentabilidad"**,** se ha podido verificar, mediante el análisis del listado correspondiente del MINTUR (Cuadro Nro14 , 15 y 16) que todas las empresas que han podido sustentarse en el tiempo han contado y cuentan con un desarrollo de sucursales como política comercial de la compañía. Podemos concluir que el 9% del mercado total de las EVT utiliza la apertura de sucursales como estrategia de sustentabilidad, confirmándose que todas las agencias del mercado joven adoptan la estrategia mencionada.

Con respecto al "poder de negociación ante sus proveedores" se ha podido observar a través del análisis de la variable "volumen de venta" que para contar con un producto aéreo adecuado las agencias del mercado joven han podido negociar con la compañía aérea tarifas para el segmento que fueron y son competitivas. El fruto de las ventas a esas compañías ha sido parte de su ingreso en este periodo de estudio.

- **La re intermediación ha afectado la sustentabilidad de las EVT y ha contribuido al fortalecimiento de las empresas de viajes denominadas "consolidador".**

Se puede concluir, a partir del análisis del Cuadro Nro.13, que sobre las agencias con sucursales ha existido una baja muy importante y su desarrollo es incipiente. Este planteo se ve reforzado por la información detectada también mediante los datos del MINTUR que muestran que el crecimiento de nuevas agencias es casi igual a las que se dan de baja. Es decir no se está desarrollando un crecimiento en aperturas de EVT con sucursales.

Con respecto al fortalecimiento de los consolidadores, de acuerdo al Cuadro Nro.7, se puede afirmar que la concentración es notable.

- **La desintermediación generada por las compañías aéreas ha afectado a la rentabilidad de las agencias**.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

De las encuestas realizadas, ante la pregunta "¿Considera que afecta a las agencias de viajes que la compañía aérea venda pasajes por internet?", se observó la coincidencia de los encuestados en un 75%.

Como se dijo en el Marco Teórico, Capítulo 1, apartado 1.2 y se pudo observar en el ejemplo de la Figura 1.4, las EVT no solo compiten entre sí, sino que también lo deben hacer contra el portal de las mismas compañías. Esto ha generado un importante descontento en el mercado y ha afectado los ingresos de las agencias.

- **Las agencias de viaje dedicadas al mercado joven han podido aportar el conocimiento del comportamiento de su cliente, actuando para las compañías aéreas como un elemento facilitador para llegar a mercados que si bien son muy sensibles al precio pueden completar la venta en fechas de baja ocupación para dichas compañías.**

Surge de las entrevistas a gerentes de compañía aérea y de las encuestas a compañías aéreas ("¿Considera un buen cliente a las EVT del mercado joven?") que las mismas toman a las EVT del mercado joven como un buen aliado para mejorar la ocupación de los vuelos en las fechas donde más dificultades tienen. Por especializarse en un segmento específico (mercado joven) es posible para las aerolíneas dar buenas tarifas sin hacer interferencia con otros mercados. Como esto se evita por la particular comunicación que estas agencias mantienen con sus clientes, a través de su marketing específico, se concluye que las aerolíneas valoran esta capacidad de llegada de las agencias del mercado joven. De esta forma pueden dar un precio para tentar al joven (el cual es sensible al mismo según se destacó en el Marco Teórico, apartado 2.5) para viajar en fechas que le sirven a la compañía aérea.

Es interesante destacar que estas empresas suelen tener, producto de su experiencia y oficio, mucha más habilidad para obtener beneficios, tales como acceso a buenas tarifas, conocimiento para optimizar armados de itinerarios y la capacidad para resolver en caso de que los haya, problemas en destino. Surge de las encuestas a estudiantes, punto C) de Análisis de Datos: "¿Cuáles son tus costumbres para comprar un viaje?", la importancia que éste le otorga a las agencias de viajes demostrando que éstas conocen el comportamiento y las necesidades de su cliente que están vinculadas a la toma de información a través de internet. Surge también que pese al avance de internet, las agencias de viajes siguen teniendo un posicionamiento en la mente del consumidor.

Comentario final

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

En este trabajo se han podido apreciar algunos de los inconvenientes que afectan al negocio de los viajes y el turismo. Como corolario final podemos decir que las agencias del mercado joven han logrado, al menos en el período de estudio, sustentarse a través de la organización en red y la especialización en su segmento, a pesar de los cambios de paradigma de consumo que ha implicado la aparición de internet y que ha significado una crisis en el sector.

En virtud del fuerte desarrollo de las nuevas tecnologías, quedan abiertas nuevas líneas de investigación acerca de cómo se transformará la actividad.

¿Cómo será la agencia del futuro? ¿Seguirán siendo las redes una estrategia posible?

Sería adecuado poder interpretar el negocio con una visión a largo plazo para salir de una mirada de coyuntura.

Cabe señalar, también, que durante el proceso de elaboración de la Tesis, se ha podido apreciar que existe escaso material bibliográfico y de investigación referido al desarrollo del negocio de las agencias de viajes en general y de las del mercado joven en particular y no se ha encontrado material en cuanto a redes comerciales y sustentabilidad de las mismas, tanto en el ámbito público como en el privado. Los aspectos mencionados constituyen puntos de interés para la investigación, siendo la construcción de conocimiento experto una manera fundamental de sostener el crecimiento de la industria turística.

Desde el Estado y desde la actividad privada, es necesario trabajar sobre los aspectos normativos referidos al desarrollo de sucursales dado que en ese punto existe un crecimiento potencial de la actividad que merece ser considerado.

Además, como nuevas posibilidades de exploración es interesante destacar otras formas de organización en red que también ofrecen beneficios vinculados a la sustentabilidad, como son los grupos asociativos o redes de agencias que se unen para obtener beneficios o las franquicias ya mencionadas.

Y otra línea abierta a la búsqueda de nuevos conocimientos es la del consumidor y su relación con internet: la falta de atención al cliente en la postventa, las vías de reclamo insuficientes…internet pareciera ser un lugar donde todavía no hay una mirada para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Los cambios en el consumidor ya están instalados en el público en general y en el mercado joven en particular. Internet hoy es una herramienta de uso continuo y está modificando todas las relaciones comerciales. Es importante que el sector no sólo realice cambios de infraestructura sino que pueda adecuarse a una nueva forma de trabajo ajustándose a las necesidades del presente y formular una nueva visión sobre el futuro donde deberá convivir con su nuevo rival, la desintermediación, el cual amplía el escenario de la competencia. Esto amerita reflexionar acerca de que podría ser una

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

oportunidad para lograr una unidad corporativa de peso. Las agencias de viajes, como sector integrante de la industria turística, representan hoy una fuente considerable de empleo que es menester cuidar. La mejor forma de hacerlo sería fortalecer su posición en la industria. Si estas empresas logran ser una verdadera alternativa de distribución para el mercado, podrían pensar su negocio sin depender en mayor o menor medida de la política de sus principales proveedores.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

GLOSARIO

Back office: son las tareas administrativas de oficina, que no incluyen atención al público y que son el soporte del negocio. También se denomina así, por extensión, al software administrativo.

Charter: servicio de transporte por el cual se contrata en condiciones de alquiler la totalidad del vehículo para la realización de un viaje determinado en el cual se pactan de común acuerdo las condiciones comerciales y escalas a realizar y precios. Puede ser de ida o de ida y vuelta.

Fee: honorario o precio por servicios profesionales.

Franquicia: concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

Hostel: se trata de un servicio de alojamiento juvenil, que suele caracterizarse por el bajo precio de las habitaciones, camas o literas y por promover el intercambio cultural y social entre los huéspedes, en un clina informal. Mayoritariamente ofrece habitaciones y baños compartidos de a muchas personas, aunque también existe el servicio de habitación privada.

Implant: modalidad utilizada por las EVT consistente en introducir en las instalaciones de un cliente recursos humanos y tecnología propios para satisfacer las necesidades del mismo.

Interfase: Se denomina interfase a la comunicación entre dos sistemas que deben adecuar su lenguaje para interpretarse y entenderse.

Market share: cuota de mercado, participación de una empresa en un mercado determinado.

Motor de búsqueda: sistema informático que busca archivos en servidores web, mediante palabras clave.

Punto de venta: son los lugares donde el cliente tiene la posibilidad de conocer y adquirir productos de determinada compañía. Se puede tratar de un stand en un centro comercial para poder ofrecer los servicios de la misma o una terminal asistida por un recurso de la empresa para poder cerrar una venta (en este sentido, en esta tesis se toma a las casas matrices como puntos de venta).

Red de display: conjunto de más de un millón de sitios web, videos y aplicaciones en los que pueden aparecer anuncios publicitarios a través de la red de Google.

Segmento de vuelo: cada porción de un itinerario de vuelo con un punto de origen y un punto de destino.

Ticket connection: es el ticket que se emite para un pasajero en orden numérico consecutivo para un itinerario de más de cuatro tramos.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Viaje: cada desplazamiento de una persona fuera del entorno habitual pernoctando en el / los lugar / es de destino por lo menos una noche.

Vuelos de cabotaje: transporte aéreo realizado dentro de los límites de un país, sin atravesar fronteras. También se lo denomina “doméstico” o “nacional”.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

BIBLIOGRAFÍA

Bèdard, Francois

2002. Las agencias de viajes en la era del comercio electrónico. Departamento de estudios urbanos y turísticos. Escuela de Ciencias Administrativas. Universidad de Quebec, Montreal.

Benjamin,R, y Wigard, R.

Comercio electrónico: efecto en los mercados electrónicos.

Boisier, Sergio

1999. Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial. CEPAL Santiago de Chile.

Buhalis, D; Licata, M.C.

2002. The future e-tourism intemediaries. Tourism Management 23 (3), 207-220.

Calvek, Nevenka

2005. El papel de los turoperadores en el desarrollo del turismo internacional. Una evaluación. Política y Sociedad 42 (1), 117-133.

Chávez Miranda, M.E; Ruiz Jiménez, A.

2004. Yield Management Research Through the Analysis of Scientific Journals: Preliminary Results. 2ndWord Conference on POM and 15th Annual POM Conference. Cancun, México.

Giddens, Anthony

1998. El capitalismo y la moderna teoría social. Ed. Idea Universitaria, Barcelona.

Gomis, Joan Miquel; de Borja, Luis

2006. Modelos de innomediación en el marco de un nuevo paradigma de la intermediación turística. Ponencia en el VI Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" , Màlaga.

Davidoff, S.; Pachauri, M.; Ennew, C.; Lockett, A.

2002. A Study of Business to Consumer Internet Intermediaries: An Assessment of Current Performance. Academy of Marketing Conference, Derby University, UK.

Druker, Peter

1999, La administración en una época de grandes cambios. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

Friedman, Thomas L.

1999. The Lexus and the Olive Tree. Ed. FSG, Nueva York.

Henley Centre Headlight Vision

2007. Future Traveller Tribes Las tribus viajeras del mañana 2020. Informe para el sector aéreo Colaboración de Amadeus Global Distribution. En www.amadeus.com/amadeus/.../corporate/amateurexpert-ES.pdf

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Kohen, Pablo

2005. Tecnología y gestión de las agencias de viajes. Ed.Macchi, Buenos Aires.

Kohen, Pablo.; Pepe, J.V.F.

2007. La distribución de los servicios turísticos y de alojamiento. En Carpeta de Trabajo Sistemas Informáticos Aplicados al Turismo y la Hotelería. UVQ. Buenos Aires.

Kotler, Phillip.

2001. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Ed. Prentice Hall, México.

La Agencia de Viajes Argentina (Artículo sin firma).

2008. En tiempos de la concentración, el consolidador es rey. En La Agencia de Viajes Argentina (1022) (3 de Noviembre de 2008), 4. LADEVI Ediciones. Buenos Aires.

Larrain, Jorge.

2001. Identidad chilena. Ed. Editores Independientes (EDIN). Buenos Aires.

López Marin, Fabiola

2001. Factores condicionantes de las ventajas competitivas y de los resultados de las agencias de viaje en España. Un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes. Tesis doctoral dirigida por el Prof. José María Veciana Vergés. Universidad Autónoma de Barcelona.

Miralbell, O.

1999. Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas. Revista IET (142), 73- 84

Malone, T.; Yates, J.; Benjamín, R.

1987. Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information technology on market structure and corporate strategies. Communications of the ACM, Vol. 30, (6), 484-497.

En http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf14.pdf

García de Madariaga, Miranda Jesús.

2002. Cambios en la cadena de valor de la distribución de servicios turísticos ante los nuevos desarrollos tecnológicos. Distribución y Consumo, monográfico sobre Comercio y Turismo.En Turismo, (61), (January-February), 51-59.

Manual del Usuario Sistema GDS SABRE. En www.sabre.com Manual del Usuario Sistema de Gestión de Agencias Clikc Tour. En www.clicktour.com/clicktour/help/manual_de_gestion.

Mañans Franco, Juan Carlos

2003. Las agencias de viaje en España. Estudio de los cambios productivos, evolución del sector y nuevos cambios en las cualificaciones profesionales. Proyecto de investigación dentro del III Acuerdo Nacional de Formación Continua. Convocatoria 2002 de acciones complementarias y de acompañamiento a la formación. Fundación Tripartita

para la Formación del Empleo (FTFE)- Fondo Social Europeo (FSE) – Unión Nacional de Agencias de Viaje (UNAV), Madrid.

Márquez, Alejandro Román

Las nuevas tecnologías y el turismo. El proceso de desintermediación en el sector turístico. En http://www.ugr.es/~sej169/IIJornadas/IJornadas/comunicaciones/turismo.doc

Mochon Morcillo, Francisco, Beker, Víctor

2004. Economía y Turismo. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.

Monfort Mir, V. M.

1998. Estrategia competitiva y desempeño en la Industria Hotelera Costera.Evidencias Empíricas en Benidorm y Peñiscola. Universidad Jaume I. Castellón de la Plana Buenos Aires. Pp 51, 137, 196.

OMT (Organización Mundial del Turismo)

2005. Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica, Madrid. En http://apps.mintur.gub.uy/pmb/opac_css/documentos/Desarrollo%20sostenible.pdf

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)

1999. The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce. En http://www.oecd.org/subject/e_commerce/summary.htm

Porter Michael E.

1999. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E.

2008. Internet y la estrategia. Revista Poder. En www.profesiones.com.mx/michael_porter_articulo_publicado.htm

Porter Michael E.

2001. Revista Gestión. Vol. 6 (julio-agosto), 1 -10.

Porter M, Millar VE

1985. How information gives you competitive advantage Harvard Business Review. Vol 63 Issue 4 (Jun- July),149-160.

Rodríguez Zulaica, A; Careaga Gutiérrez, S.

2004. El Sector del Turismo Profesional: Agencias de Viajes VS. Internet. Universidad de Deusto. Ponencia en el V Congreso “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”. Màlaga.

Sellers Rubio, R; Azorín Escolano, A.

2001. El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico. Universidad de Alicante Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 7 (1), 13-

36 En http://www.aedemvirtual.com/articulos/iedee/v07/071013.pdf

Soler, P; Pons, A; Salamaaca, I.

2001. El impacto del comercio electrónico en la cadena de valor del sector turístico. Ed.Fundación IBIT, Palma de Mallorca.

En www.ibit.org/dades/doc/257_es.pdf

Sonntang Heinz R.

1998. Seis tesis sobre el sistema mundial, la dependencia, la globalización y el desarrollo. Conferencia dictada en CEAP-CIPOST, Coloquio: Cultura y Transformaciones Sociopolíticas en Tiempos de Globalización, 15 al 17 de junio, Caracas.

Teo, Sht y Pian, Y.

2004. A model of web adoption. Information and management.Vol 41. 457-468. En www.sciencedirect.com

Thietart, Raymond-Alan

2007. Méthodes de Recherche en Management. Ed. Dunod, París.

Vázquez Barquero, Antonio

2000. Desarrollo endógeno y globalización. Universidad Autónoma de Madrid. EURE 26, (79), 47-65.

En http://www.eure.cl/numero/desarrollo-endogeno-y-globalizacion/.

Wallingre, Noemí, Toyos, Mónica

1998. Diccionario de Turismo, Hotelería y Transportes, Edición de las autoras, Buenos Aires.

Willensky, Alberto

2004. Política de negocios. Estrategias para mercados competitivos. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

UNWTO (World Tourism Organization)

2008. Youth Travel Matters – Understanding the Global Phenomenon oy Youth Travel. En www.unwto.org/pub/rights.htm

WEBGRAFÍA

www.about.istc.org www.alexandriaviajes.com

www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/Savia70Invitado.pdf

www.asatej.com

www.aviabue.org.ar www.cts.it

www.danielmanfredi.com.ar/24.htm www.despegar.com www.halconviajes.com

www.indec.gov.ar

www.ladevi.com

www.lanacion.com.ar/308040-asatej-viaja-en-primera-y-gana-altura www.sta.com

www.startravel.com

www.support.google.com/adwords/bin/answer.py?hl=es&answer=2453998

www.tangojoven.com

www.tije.com www.tripnow.com.ar www.turismo.gov.ar. www.wysetc.org/

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ANEXO

Se presentan a título de ejemplo:

1. Boleto electrónico IATA/BSP (Año 2012)
2. Boleto SATA de emisión manual (Año 2008).
3. Boleto SATA de emisión con impresora (Año 2009).
4. Reglas del contrato TAA/SATA (2007).
5. Cuadro tarifario SATA (Año 2007).
6. Contrato estudiantil versión IATA.
7. Reglas del Contrato estudiantil versión IATA.
8. Liquidación manual de ventas tickets SATA.
9. Primera y última hojas del “Listado de todas las sucursales de todas las agencias por legajo” (MINTUR, ex Secretaría de Turismo de la Nación).
10. Encuesta a agencias de viaje (FIT).
11. Encuesta semi-estructurada a gerentes de agencias de viajes.
12. Entrevista ex gerente Asatej.
13. Encuesta a compañías aéreas (FIT).
14. Encuesta semi-estructurada a gerentes/directores de aerolíneas y de GDS.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes