

# PROBLEMÁTICA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN LATINOAMÉRICA

## Análisis y perspectivas

Miguel Angel Acerenza\*

RESUMO: Reflexões sobre as mudanças que vêm surgindo no Turismo durante os últimos anos, e de que forma podem repercutir nas atividades desenvolvidas pelas Agências de Viagens, especialmente as agências operadoras de turismo receptivo.

UNITERMOS: Turismo: agências de viagens. Agências de viagens: América Latina; marketing.

ABSTRACT: *Reflections about the changes that have come arising in tourism for the last years, and the way they can rebound in the activities developed by travel agencies, specially the sellers ones and those that work with receptive tourism.*

KEY WORDS: *Tourism: travel agencies. Travel agencies: Latin America; marketing.*

## 1 INTRODUCCIÓN

Cuando los editores de la revista *Turismo en Análisis* me invitaron a escribir un artículo sobre la Problemática de las Agencias de Viajes en Latinoamérica, con el propósito de que externara mis puntos de vistas sobre la situación imperante en este particular campo de los negocios turísticos, me dejaron en libertad para que le diera al artículo la orientación o el enfoque más oportuno, en función de las condiciones prevalecientes en los mercados. Por lo que, teniendo en cuenta que las agencias de viajes son, en realidad, empresas totalmente orientadas hacia el marketing en virtud de que su única razón de ser es, precisamente, la venta de servicios

---

(\*) Ex-diretor do Centro Interamericano de Capacitação Turística – CICATUR, da Organização dos Estados Americanos – OEA, no período de 1980-83. Consultor nas áreas de Promoção e Desenvolvimento do Turismo, e Professor na área de Atualização e Desenvolvimento Gerencial em empresas prestadoras de serviços turísticos.

turísticos en todas sus formas conocidas, estimé que, tal vez, lo más interesante sería el hacer algunas reflexiones en torno a los cambios que se han venido suscitando en los últimos años en el negocio del turismo, y en que forma dichos cambios pueden llegar a repercutir en las actividades de marketing desarrolladas por las agencias de viajes. Especialmente en las agencias de viajes detallistas y las operadoras de turismo receptivo.

Y consideré que este enfoque sería el más conveniente para este artículo, porque pienso que dichas reflexiones ayudarán a que los agentes de viajes pueden encarar algunas medidas oportunas para tratar de adaptarse o, mejor aún, anticiparse a las variaciones que viene experimentando su entorno en los últimos años.

Los cambios a los que hago mención, y que seguidamente pasaré a detallar, inciden notablemente, no solo en lo que se refiere al campo específico del marketing, sino incluso, en la propia estructura organizacional de las empresas. Por lo que estimo que vale la pena, aunque sea en esta ocasión, que por otra parte pienso que es la más propicia, detengamos para analizar y ver cuales pueden ser las estrategias alternativas que pudieran adoptarse para mantener un crecimiento sostenido de la empresa, en un negocio tan competitivo como lo es de las agencias de viajes.

Por supuesto, en este artículo presentaremos un panorama general sobre la situación que presente la industria en su conjunto en Latinoamérica. Puede, por tanto, darse el caso de que algunos factores a los cuales nos vamos a referir, se manifiesten con una mayor o menor intensidad en los diferentes países de la región. Pero lo cierto es que, de una manera u otra, dichos factores están presentes y pueden llegar a afectar en distintos grados el negocio de las agencias de viajes.

Veamos, entonces, cual es la situación que hemos podido observar en este negocio, y la tendencia que manifiesta.

## **2 PRINCIPALES CAMBIOS OBSERVADOS EN EL CAMPO DE LOS NEGOCIOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES**

Indudablemente, los rápidos cambios ocurridos en los últimos años, especialmente en el ámbito económico, han perturbado seriamente el normal desarrollo de las actividades de las agencias de viajes y, en muchos casos, llegado a poner en serio riesgo la estabilidad financiera de una gran mayoría de ellas. Aspecto éste de

suma importancia y al cual, evidentemente, debe dársele una solución inmediata. Pero, a mi entender, esa situación apremiante a la cual se han tenido que afrontar los agentes de viajes, no les ha permitido percibir otros cambios que se vienen manifestando en los mercados y a los que, estimo, debiera prestársele especial atención, por cuanto ellos pueden llegar a afectar las perspectivas de desarrollo futuro de muchas agencias de viajes. Fundamentalmente aquellas de mediano y pequeño porte.

Y en tal sentido, debo decir que los cambios más significativos que pueden observarse y que, a mi entender, repercutirán más profundamente en el negocio de las agencias de viajes, tanto en la faz organizacional, como en los aspectos estratégicos del marketing, son los siguientes:

- a) el tipo de desarrollo turístico que se ha venido dando en algunos de los países de nuestra región,
- b) la diversificación de los negocios de las filiales de los mayoristas y tour operadores internacionales, instalados en los países,
- c) la insipiente integración vertical que se ha comenzado a percibir en la industria,
- d) el avance tecnológico ocurrido en los campos de la informática y las telecomunicaciones,
- e) el desarrollo que ha experimentado la venta de vacaciones en sistema de tiempo compartido, y
- f) la incursión, cada vez más directa, de ciertas líneas aéreas en el negocio de las agencias de viajes.

Brevemente me referiré a los aspectos más importantes de dichos cambios, para que se pueda tener una idea de la forma como pueden repercutir en el negocio en el cual estamos involucrados.

### **2.1 El Tipo de Desarrollo Turístico que se Ha Venido Dando en Algunos Países de Nuestra Región**

Como todos sabemos, el tipo de desarrollo turístico que se ha venido dando en algunos países de nuestra región, y que muchos otros desean imitar, está basado en un tipo de equipamiento hotelero de grandes dimensiones, orientado - casi en su totalidad - a los segmentos de mercados de más altos ingresos.

Hoteles que, lógicamente, ante la gran competencia que se ha desencadenado por la captación de los referidos segmentos de

mercados, requieren de un esquema de comercialización muy agresivo, a los efectos de poder mantener una operación rentable.

Logicamente, esto ha hecho de que en los últimos años se incrementara el número de cadenas internacionales que pasaron a operar directamente hoteles en varios países de nuestra región, lo cual ha llevado a la siguiente situación:

- a) Que los hoteles desarrollaran, y pasaran a disponer, de estructuras de venta sumamente eficaces, las cuales han extendido su campo de acción hasta los principales mercados emisores. Constituyéndose así, en una verdadera competencia para el agente de viajes. Especialmente aquel que desarrolla sus actividades en el turismo receptivo.

Este es un hecho real. A diario vemos que visitan directamente a los mayoristas y agentes de viajes en sus propios mercados, y que participan prácticamente en todas las ferias y eventos de la industria, en los niveles nacional, regional e internacional. Facilitando de este modo, la contratación directa de sus servicios, por parte de los mayoristas, tour operadores e, incluso, a los propios agentes de viajes detallistas de los mercados emisores.

- b) Por otra parte, observamos que esa acción de venta agresiva y eficiente desarrollada por la fuerza de venta de dichos hoteles, ha intensificado enormemente la competencia entre las cadenas, y que ello está llevando a una “globalización” de los mercados. De tal manera de que, en la actualidad, la competencia entre cadenas que hasta hace pocos años atrás, se limitaba al ámbito internacional, ha llegado ya a los propios mercados nacionales. En otras palabras, compiten entre si por la captación del turista nacional, en el propio país en los cuales están establecidas. Competencia a la cual se están sumando también, muchos hoteles independientes.

Es evidente de que el nuevo enfoque que ha adoptado la comercialización hotelera, y la indudable eficiencia de su fuerza de venta, afectará, en distintos grados, el negocio de las agencias de viajes. Dependiendo, claro está, del nivel de desarrollo en que se encuentre dicho sector en el país de que se trate, y de la capacidad de venta que puedan tener las agencias de viajes.

Cuanto menor sea la capacidad de venta de las agencias de viajes, más afectadas se verán, por cuanto disminuirá su “poder de negociación” con la hotelería. Al menos, con el tipo de hotelería al cual estamos haciendo mención.

## **2.2 La Diversificación de los Negocios de las Filiales de los Mayoristas e Tour Operadores**

El cambio verificado en las actividades de algunos mayoristas y tour operadores, como consecuencia de la “diversificación de sus negocios”, es otro de los aspectos importantes que se ha podido observar en la estructura competitiva existente en varios países.

Inicialmente instaladas en nuestros países para promover la venta de los servicios terrestres ofrecidos por sus matrices en otras regiones del mundo, especialmente Europa y Estados Unidos de América, en los últimos años han diversificado sus operaciones pasando a actuar, además, como mayoristas y operadoras de turismo receptivo en los propios países en los cuales se han establecido.

Por supuesto, cabe aclarar que se trata de una expansión perfectamente lógica, fruto de una clara visión del futuro de sus negocios. Expansión que se ha visto favorecida; por un lado, por la necesidad de tener que prestar los servicios de turismo receptivo para los programas desarrollados por su casa matriz, y las filiales hermanas instaladas en otros países; y por otro, por la “gran brecha” que han dejado los agentes de viajes nacionales, como consecuencia de una falta de definición de la estrategia de crecimiento de sus empresas.

## **2.3 La Insipiente Integración Vertical que se ha comenzado a percibir en la Industria**

Como también es sabido, por cuanto es de dominio público, algunas corporaciones internacionales que operan en nuestros países, y que se relacionan directamente con el negocio de los viajes y el turismo, han comenzado a “integrarse verticalmente”, mediante la participación en el capital de empresas hoteleras. Aprovechando los beneficios otorgados por las autoridades nacionales, en forma de incentivos fiscales, de financiamiento a tasas preferenciales, o bien, recurriendo a la “co-inversión” con inversionistas nacionales, o con las propias entidades públicas encargadas de fomentar el desarrollo de la infraestructura y el equipamiento.

Esta situación, que desde hace ya muchos años se ha dado en Europa y que, según parece, todo hace suponer que se intensificará en los próximos años debido fundamentalmente a un problema de rentabilidad en el negocio de los tour operadores, no se había presentado en forma importante en nuestros países. Pero en la actualidad, ya se han podido observar serias iniciativas en tal sentido.

Cierto es que dichas iniciativas se han manifestado en muy pocos países todavía, pero de generalizarse podrían llegar a afectar la situación competitiva, puesto que la referida "integración hacia atrás", es decir, hacia la participación en la prestación de los servicios que esas mismas corporaciones pasaran a comercializar, la experiencia acumulada en otras regiones demuestran que les brindará una serie de ventajas. Siendo las más importantes, las siguientes:

- a) preferencia en la disponibilidad de espacio en los períodos de alta temporada,
- b) precios más favorables, y
- c) mayores facilidades de pago.

Alguien podría aducir de que la "ética" no permitirá que ello suceda, pero la realidad es que, en la práctica, siempre ha sucedido así.

#### **2.4 El Avance Tecnológico Ocurrido en los Campos de la Informática y las Telecomunicaciones**

En lo que respecta al avance tecnológico, debemos decir que éste tiene que ser considerado desde dos puntos de vista distintos, por cuanto los impactos de dichos avances, afectan de diferente forma el negocio de las agencias de viajes.

En efecto, por un lado, tenemos que considerar los avances ocurridos en el campo de la informática. La dinámica que caracteriza a los mercados turísticos exige que la empresa disponga de una mayor y mejor información sobre los mercados, los productos y de la situación competitiva de sus productos, a los efectos de que sus directivos pueden tomar decisiones oportunas en el campo de la comercialización.

En ese sentido, entonces, no nos estamos refiriendo a la denominada "automatización" tal cual se le ha entendido en muchos casos, y que ha hecho que una gran mayoría de las agencias pasaran a la calidad de "satélites de ciertos sistemas de reservaciones", para poder así reservar y emitir boletos de avión.

En el futuro la informática tendrá que ser incorporada como un instrumento de gestión, de carácter integral y, de manera muy especial, en el esquema de marketing de la empresa. La incorporación de la informática a las actividades del marketing, permitirá un mejor di-

seño de la línea de productos, la evaluación competitiva de cada uno de estos productos en los mercados en los cuales será comercializado, una mejor orientación de las acciones de promoción y venta y, desde luego, del control operativo de las ventas. En la actualidad, un simple "diskette" es mucho más importante y efectivo en las operaciones, que el mejor de los "tarifarios confidenciales" con los cuales todavía trabajan muchas agencias de viajes.

Por otro lado, tenemos que los avances que se han producido materia de comunicaciones, como consecuencia de la introducción del "telefax", y la incorporación del servicio telefónico "LADA 800 - Llame sin costo" a la red telefónica de muchos países, han facilitado enormemente la "negociación y contratación" directa de los servicios ofrecidos por las distintas empresas del sector. Llegando a facilitar, incluso, la contratación y reservación directa por parte de los propios turistas.

La introducción de dichos avances, entonces, revolucionará como de hecho ya lo está haciendo en varios países de nuestra región - todos los sistemas de distribución en el negocio turístico y ello afectará a las agencias de viajes en forma favorable o desfavorable, dependiendo de las decisiones que estas tomen en cuanto a la introducción o no, de la citada tecnología a su gestión empresarial.

#### **2.5 El Desarrollo que ha experimentando la Venta de Vacaciones en Sistema de Tiempo Compartido**

La venta del denominado tiempo compartido, incide también en el mercado de viajes y turismo y, por ende, en el negocio de las agencias de viajes.

La venta de esta modalidad de alojamiento, aunque es evidente que tiene lugar dentro del mercado vacacional, se rige por normas muy distintas a las que tienen que ajustarse las agencias de viajes e, incluso, la propia hotelería dentro del país.

En muchos casos ni se ha llegado a reglamentar y, en algunos países, por la magnitud que ha adquirido, si ha convertido ya en una "nueva forma de competencia" en el mercado de viajes y turismo y, por tanto, como lo indicáramos, en el negocio de las agencias de viajes.

Se trata, entonces, de un aspecto más a considerar, al definir las estrategias competitivas de la empresa.

## **2.6 La Incursión de Ciertas Líneas Aéreas en el Negocio de las Agencias de Viajes**

Finalmente, otro de los aspectos que se ha podido observar, es el que se refiere a la incursión que ciertas líneas aéreas nacionales, de algunos países de la región, han hecho en el negocio de las agencias de viajes, pasando a actuar directamente como “organizadores de viajes todo incluido”.

Y no me refiero a aquellas líneas aéreas que han constituido legalmente una agencia de viajes y que, por consiguiente, cumplen con todos y cada uno de los requisitos propios de esta actividad, sino a aquellas que, sin haber constituido una agencia de viajes, contratan directamente los servicios de alojamiento con los hoteles para armar sus propios paquetes y, posteriormente, ponerlos a la venta mediante las agencias de viajes detallistas. No sólo en el propio mercado nacional, sino también en los mercados internacionales.

En algunos casos se ha dejado de usar, incluso, los servicios de los operadores locales, para pasar a brindar los transfer mediante el uso de taxis de servicio público, disponibles en los aeropuertos.

Se trata de una situación real que, eventualmente, si las reglamentaciones lo permiten, se puede extender y generalizarse y, en consecuencia, afectar aún más la posición competitiva de las agencias en los mercados de viajes.

## **3 REPERCUSIONES DE LOS CAMBIOS OBSERVADOS EN EL CAMPO DE NEGOCIO DE LAS AGENCIAS DE VIAJES**

El panorama planteado, entonces, nos lleva a la imperiosa necesidad de hacer una revisión del papel que, en un futuro cercano, podrán pasar a jugar las agencias de viajes detallistas y las operadoras locales, en el caso de que las tendencias observadas se llegaran a generalizar.

Tal revisión se hace necesaria, además, por las propias características operacionales que han comenzado a mostrar dichas empresas en algunos países en donde, de hecho, ya han comenzado a quedar relegadas: en algunos casos, a “ser un vendedor más dentro de la estructura de venta de las líneas aéreas y de los organizadores de viajes”; y en otros, a la simple “prestación de los servicios de traslados y excursiones locales” y, en el mejor de los casos, a la “ilusión de la venta de algunos opcionales”.

Es evidente de que dichas situaciones pueden llegar a generalizarse, debido fundamentalmente al hecho de que, cada día, se les está haciendo más difícil a las agencias la contratación de servicios de alojamiento en condiciones favorables, para armar así sus propios paquetes para los mercados nacionales e internacionales.

Tal dificultad surge como consecuencia del constante “deterioro que se observa en el poder de negociación” en sus relaciones con los establecimientos hoteleros, especialmente aquellos que son operados por cadenas internacionales las cuales, por lo general, venden en mejores condiciones a los mayoristas y tour operadores establecidos en los mercados emisores. Ello debido, como es sabido, al alto volumen de venta que estos últimos manejan.

Ahora bien, si a esa situación de “dependencia” a la cual puede llevar las tendencias de los cambios observados dentro del negocio, le sumamos el hecho de que, con frecuencia, las agencias de viajes medianas y pequeñas no disponen de una fuerza de venta de carácter permanente, bien organizada y eficiente en su labor, el panorama se tornaría más incierto todavía.

Lo anterior lo afirmamos por lo que hemos podido ver con respecto a la forma como, ciertas agencias de viajes, están queriendo armar sus cuadros de venta. Y al respecto, es interesante hacer notar la lucha que se ha desencadenado entre las agencias de viajes detallistas por la captación de nuevos clientes, lucha que las ha llevado a una verdadera “guerra abierta” por la atracción a sus “filas de venta”, de los contactos y “free-lance” de otras agencias. Ofreciéndoles para ello, “las mejores comisiones del mercado”.

Esta forma de querer armar los cuadros de venta, por parte de las agencias, no es nueva. Pero en la actualidad ha adquirido matices alarmantes, puesto que ya se hace en forma abierta mediante anuncios en los periódicos, y ello está dando origen a “un nuevo tipo de negocio” en el campo de la venta de servicios turísticos.

En efecto, como consecuencia de lo anterior, ya han comenzado a funcionar en algunos países de la región, lo que se ha dado en llamar “Cooperativas de Contactos”. Los cuales, conscientes de la importancia que revisten sus servicios para las agencias de viajes detallistas, se comenzaron a agrupar para ofrecer “sus servicios profesionales” a aquellas agencias que mejores condiciones les brinden. Cooperativas que no requieren de mayores requisitos para funcionamiento en el medio turístico, por cuanto se trata de vendedores independientes que encaminan todos sus negocios a través de las agencias de viajes que recurren al uso de sus servicios. Agencias de

viajes que, lógicamente, son las que deben cumplir con todos los requisitos legales.

Es fácil comprender que de prevalecer esta situación, la supervivencia de algunas agencias de viajes puede llegar a depender de estos vendedores independientes.

Todo hace suponer, entonces, que de no mediar un “cambio significativo en la actitud” de las agencias de viajes detallistas y de las operadoras locales, estas pueden quedar relegadas a la prestación de sus servicios en carácter de:

- a) una entidad vendedora más, en la estructura de venta de las líneas aéreas, y de los organizadores de viajes, o bien
- b) como simples prestadoras de servicios complementarios, en los programas organizados por los mayoristas y tour operadores extranjeros quienes, cada vez más, están procediendo a la contratación directa con los hoteles. Hecho que se puede agravar, si se generaliza la tendencia de las líneas aéreas a pasar a actuar como organizadores de viajes todo incluido.

Por supuesto, algunos agentes de viajes pueden sentirse satisfechos con este último papel. Especialmente aquellos que han tenido la suerte de lograr la representación de algunos de los grandes mayoristas que les solicitan los servicios de traslados y algunas excursiones locales y aceptan, por tanto, el mantenimiento de un negocio que se caracteriza por ser de tipo “vegetativo”, de “bajo rendimiento”, y de una “alta vulnerabilidad”; puesto que su supervivencia depende de que dichos mayoristas les envíe o no, algunos turistas.

Pienso, sin embargo, que si vemos a la agencia de viajes como una empresa que tiene que definir con claridad sus objetivos de crecimiento para poder sobrevivir y obtener así los beneficios que busca, ante la situación expuesta podría muy bien plantearse algunas alternativas para poder competir con éxito dentro de esta nueva estructura competitiva que ha comenzado a caracterizar a su negocio.

Para ello es necesario que la agencia defina previamente, con toda claridad, en que tipo de negocio se encuentra involucrada, y en que tipo de negocio desea o espera estar involucrada en el futuro, a fin de poder buscar alternativas viables para el desarrollo estable de sus operaciones.

Muchos de los fracasos que hemos podido observar en el rano de las agencias de viajes se han debido, precisamente, a la falta de

una definición de la estrategia de desarrollo. Engolosinados con una “venta de coyuntura” no han podido ver más allá, y cuando levantaron la cabeza, ya era tarde: estaban quebrados! Desgraciadamente, esta ha sido una constante en este campo.

#### **4 ALTERNATIVAS VIABLES PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS EN EL NEGOCIO DE LAS AGENCIAS DE VIAJES**

Evidentemente, la situación que acabamos de exponer, crea una serie de interrogantes en torno a las probables alternativas que podrían adoptarse para el logro de un crecimiento estable de la empresa, en un entorno de esta naturaleza. Por lo que creo conveniente la necesidad de pasar a hacer algunos planteamientos en tal sentido.

Planteamientos que, estimo, pueden ser de utilidad también para todas aquellas otras agencias de viajes que si bien es cierto que mantienen una situación financiera sana, su propia capacidad empresarial, ya sea por disponibilidad de personal calificado o por lo limitado de sus recursos económicos, no están obteniendo un mayor beneficio en la explotación de sus negocios actuales.

Desde luego, dichos planteamientos responden a puntos de vista personales y, por tanto, no tienen otro propósito que no sea el de reflexionar sobre la forma de encarar la explotación de los turismos receptivo y emisor. Lo cual, como lo indicáramos oportunamente, en última instancia dependerá de la decisión que adopte la empresa en lo individual sobre el tipo, o tipos de negocios, en los cuales desea estar involucrada en el futuro.

Veamos entonces, algunas alternativas probables para la explotación lucrativa de los negocios de las agencias de viajes.

##### **4.1 Desarrollo del Negocio del Turismo Receptivo**

No hay dudas en el sentido de que la mayoría de los países latinoamericanos poseen atractivos turísticos con atributos suficientes como para el desarrollo de toda una amplia gama de productos turísticos que van desde el turismo de playa al de nieve, pasando por una gran variedad de turismo especializado. Y si a esta situación natural que presentan los países, se le suma la existencia, en varios de ellos, de situaciones coyunturales que facilitan su promoción en los mer-

cados internacionales, es evidente de que existen oportunidades muy favorables para la explotación del turismo receptivo.

Ahora bien, una de las limitaciones más importantes que se pueden presentar para la explotación de este tipo de turismo, es la propia capacidad de las empresas como para encarar, en forma lucrativa este negocio, o bien, la ampliación de las actividades en dicho campo, si es que esta ya se encuentra involucrada en él.

Logicamente la prestación de los servicios requeridos para la explotación de este negocio, exige disponer de una estructura organizacional para el desarrollo de las operaciones, y de una fuerza de venta que asegure el éxito comercial de las mismas.

Las interrogantes que se presentan en tal situación, por tanto, son: ¿cómo estructurar la prestación de los servicios receptivos en el territorio del país de que se trate, o en los destinos que específicamente le interese explotar a la agencia? Y, por otro, ¿cómo resolver la problemática de la venta de dichos servicios turísticos, en condiciones de competitividad, en los mercados internacionales?

Evidentemente, las respuestas a estas interrogantes están íntimamente ligadas a las posibilidades económicas de la empresa. Posibilidades que, en el caso concreto de las medianas y pequeñas agencias de viajes, son muy reducidas y que, por lo general, se constituye en la principal causa por la cual se abandona la idea de expandir el negocio.

Ante esta realidad, se debe buscar nuevas alternativas. Y en tal sentido, cabe decir que una de las probables formas de dar respuesta a las interrogantes planteadas, es mediante la *integración económica* de las agencias de viajes. En efecto, las agencias de viajes cuentan con varias alternativas entre las cuales pueden optar en tal sentido: la *integración económica de tipo horizontal*; la *integración económica de tipo vertical*; y dentro de esta última, entre la integración vertical “hacia atrás”, o la integración vertical “hacia adelante”. Veamos algunos detalles sobre dichas opciones.

#### 4.1.1 Estructura Operacional mediante la Integración Económica Vertical

Como lo indicáramos, tanto las agencias de viajes detallistas, como las operadoras locales, tienen la opción de integrarse “hacia atrás”, asociándose con los proveedores de los servicios en los lugares de destino que desea explotar (con los hoteles, o con las pequeñas agencias de viajes locales), a los efectos de asegurarse la presta-

ción y/o la disponibilidad de los servicios en el lugar o los lugares, según sea el caso, o de integrarse “hacia adelante”. En este último caso, mediante la asociación con los mayoristas, o con alguna agencia de viajes detallista, en el mercado emisor de interés para la empresa.

Tanto la integración hacia adelante, como hacia atrás, puede darse en dos formas: ya sea por la venta de acciones (en muchos casos, incluso, es más conveniente efectuar una ampliación del capital de la agencia, a los efectos de aprovechar e inyectarle así nuevos recursos económicos), o bien participando directamente en el capital social de las otras empresas.

De hecho, ya se han comenzado a ver algunas formas de integración vertical entre pequeñas agencias de viajes y pequeños hoteles. Así como la participación de algunas agencias de viajes latinoamericanas, en el capital social de agencias detallistas europeas. Pero son todavía muy pocos casos, debido a que, por lo general, las agencias de viajes de nuestros países se han visto un tanto reacias a este tipo de expansión, a pesar de los indudables beneficios que asociaciones de este tipo presentan en el campo competitivo, en el nivel internacional.

#### 4.1.2 Estructura Operacional mediante la Integración Económica Horizontal

Otra alternativa factible y, tal vez, la más viable es la estructuración económica de tipo horizontal. En donde un grupo de pequeñas y medianas agencias localizadas en los distintos destinos turísticos del país, se asocian para formar un “Consortio” que se encarga de la comercialización de sus servicios en el exterior e, incluso, en el propio mercado nacional. Concentrándose así, cada una de ellas en lo individual, en la prestación de los servicios en sus respectivos destinos.

Quisiera aclarar de que me estoy refiriendo a un “Consortio”, y no a los ya conocidos “pool de agencias”. Un consorcio es una empresa autónoma, formada por un grupo de agencias, para que se encargue específicamente de llevar a cabo todas las actividades de marketing del grupo, en los mercados internacionales. Exactamente en el campo del comercio internacional.

Una consorcio de este tipo puede desarrollar todas las actividades de comercialización, a saber:

- a) efectuar la prospección permanente de los mercados,
- b) creación de una o más "marcas" comerciales con las cuales se identifiquen en los mercados, y asegure una permanencia del producto,
- c) organizar y mantener una fuerza de venta para el desarrollo de las operaciones en los distintos mercados,
- d) ejecutar todas las acciones de publicidad y promoción requeridas para fomentar la venta de los productos, y
- e) planificar y desarrollar nuevos productos, efectuar la evaluación del poder competitivo de dicho producto, y mantener un control de calidad, mediante el establecimiento de normas y procedimientos comunes para las empresas del grupo y garantizar de este modo, un nivel de "calidad uniforme" en los servicios que estas brindaran.

Son innumerables, en realidad, las ventajas que, desde el punto de vista económico y operacional, pueden brindar la constitución de los consorcios por parte de las pequeñas y medianas agencias de viajes. Al punto de que me atrevería a decir que esta alternativa es una de las formas más viable y efectiva, para "romper las barreras" que impiden la introducción de la oferta de los operadores locales, en los mercados internacionales.

Desde mi punto de vista, entonces, los consorcios les pueden brindar a las pequeñas y medianas agencias de viajes, la oportunidad de introducirse y competir en mejores condiciones, en el propio teatro de venta, con las grandes empresas ya establecidas. En otras palabras, los consorcios constituyen un factor clave para que las mencionadas agencias puedan pasar, de una posición pasiva de "proveedores de servicios", a una acción activa, como "vendedores de sus propios servicios".

Si bien es cierto que la estructura actual que caracteriza a la comercialización en los principales mercados emisores, presenta un marcado predominio de los grandes mayoristas y tour operadores, también es cierto que estos últimos, por grandes, han comenzado a dejar "brechas de marketing" muy claras por las cuales es posible introducirse y obtener un muy buen beneficio.

Y el precio es, justamente, una de estas brechas. Mientras la tendencia general de los mercados es hacia la búsqueda de destinos y facilidades más accesibles a las posibilidades económicas, los programas ofrecidos por los citados mayoristas y tour operadores se caracterizan por tener precios altos, con márgenes tan amplios, que permiten la competencia. Oportunidad ésta, que muy bien podría

ser aprovechada. Por supuesto, con productos con una relación *precio/calidad*, acorde con las exigencias de los segmentos que se pretenda explotar.

Es aquí, precisamente, donde el aspecto estratégico juega su principal papel. Las pequeñas y medianas agencias de viajes que quieran tener éxito en el negocio de turismo receptivo, no pueden ir al enfrentamiento directo. Tienen que tratar de "flanquear al competidor", innovando sobre los productos conocidos, y desarrollando nuevos productos para segmentos no explotados. Deben aprovechar, en todo momento, las ventajas que les brinda la mayor flexibilidad que poseen en materia de toma de decisiones y, por tanto, de adaptarse a los nuevos requerimientos de los mercados internacionales.

## 4.2 Desarrollo del Negocio de Turismo Emisivo

En lo que respecta al turismo emisivo, entendiendo como tal a la venta de servicios turísticos hacia cualquier destino distinto a aquel en el cual está establecida la agencia, incluyendo por lo tanto, al turismo nacional como al internacional, pienso que ya no es posible seguir dispersando esfuerzos de venta en productos improductivos para la agencia de viajes.

Por lo que, la primera medida que se tendría que tomar, tal como lo indicáramos anteriormente, es la relacionada con la "clarificación del campo de los negocios de turismo emisivo" en el cual, en la actualidad, la agencia se encuentra desarrollando sus actividades, a los efectos de analizar la forma como han ido evolucionando dichos negocios, ver cuales son las perspectivas futuras de cada uno de ellos en función de las condiciones del mercado, y definir así, si se continuará en los referidos negocios, o si se estima conveniente diversificar las actividades hacia nuevos segmentos de mercados.

Clarificado este primer aspecto, se tendrá que pasar ya a definir la "línea de productos" que pasarán a integrar la oferta que la agencia presentará en cada uno de los segmentos hacia los cuales orientará sus acciones de marketing. Y es aquí, precisamente, donde tenemos que detenernos para ver cuales pueden ser las estrategias a adoptar en materia de productos.

### 4.2.1 Definición de la Línea de Productos

Como todos sabemos, la línea de productos de una agencia de viajes detallista es muy amplia, puesto que va desde una simple re-

servación de hotel, pasando por la venta de boletos, hasta toda una serie de paquetes, de distintos tipos, para una gran cantidad de destinos.

Para que se pueda tener una mejor idea al respecto, baste decir que en una investigación de tipo informal, llevada a cabo para conocer la amplitud de dicha línea de productos, se demostró que, en todos los casos analizados, el número de servicios puestos a la venta pasaba, en promedio, las 170 ofertas, entre los productos sueltos y los empaquetados, es decir, los viajes organizados.

Es fácil comprender, entonces, que no todos los productos que vende una agencia de viajes, contribuye en la misma forma al beneficio de la empresa. Si analizamos en detalles, cuales de los productos que integran la línea, realizan mayor contribución al beneficio operacional, nos vamos a dar cuenta que, en realidad, estos son muy pocos. Por lo tanto, como ya lo mencionáramos al inicio de este punto, no es posible que los reducidos recursos de que dispone la agencia, se empleen para promover, en forma indiferenciada, toda la línea de productos. Es preciso establecer prioridades, a fin de concentrar esfuerzos en aquellos productos que, *efectivamente*, brinden una mayor contribución al beneficio operacional.

Ello quiere decir, que en un futuro, se tendrán que impulsar con mayor fuerza, aquellos productos que más contribuyan a los objetivos de beneficio de la agencia, y no dejarse llevar por la presión de que son objeto por parte de los proveedores. Llaméense estos, líneas aéreas, mayoristas, tour operadores u hoteleros.

Se tiene que tener muy presente que no necesariamente los objetivos empresariales de dichos proveedores, coinciden con los objetivos de la agencia. Ellos tienen que alcanzar sus propios objetivos y, en pos de los mismos, desarrollan sus acciones de venta en el campo de las agencias de viajes.

Con frecuencia hemos podido observar el caso de agencias de viajes que efectúan un tremendo esfuerzo para vender ciertos programas que, lejos de dejarle una ganancia, le ocasionan una pérdida, y no se dan cuenta. Y es muy simple el comprender es ¿por qué eso es así?

Si la agencia de viajes detallista es, por definición, una empresa cuya principal vocación es la venta de servicios turísticos en todas sus formas conocidas, es evidente que prácticamente todos sus gastos operativos son imputables a dicha labor. Por lo que, por cada peso que vende, un determinado porcentaje está destinado a cubrir los costos de la venta de ese peso. De tal manera que, si el costo de venta de la agencia fuera del orden del 11 por ciento, quiere decir

que, por cada 100 pesos de venta bruta que realice, tendrá un gasto de 11 pesos.

Ahora bien, como todos sabemos, los ingresos netos de las agencias de viajes detallistas se producen como consecuencia del porcentaje de comisión que reciben de los proveedores. Y si volvemos al ejemplo anterior, y vemos que la comisión que recibe la agencia por la citada venta es inferior al 11 por ciento, es evidente que, lejos de obtener una ganancia con esa venta, ella estaría ocasionando una pérdida.

Pero existe otro aspecto más a considerar todavía, en las decisiones relativas a la selección de los servicios que pasarán a integrar la línea de productos de la agencia de viajes. Y es el que tiene que ver con las condiciones de pagos exigidas por algunos proveedores para ciertos programas.

En efecto, en muchos casos, algunos proveedores exigen el pago fraccionado de los servicios que integran los programas que ellos mismos tratan de vender a la agencia. En tales casos, normalmente el pago de los servicios se establece de forma que la agencia tiene que entregar un determinado porcentaje del valor del tour, unos 30 o 45 días antes de la fecha de salida del grupo, otro porcentaje a la salida, y el resto, en el mejor de los casos, contra presentación de factura.

En esas condiciones, es normal que la agencia esté financiado la operación del mayorista o del tour operador. Por lo que, si no puede captar por anticipado el dinero de sus clientes, se verá obligada a utilizar fondos propios para cubrir la operación, hasta recibir el pago por parte de sus clientes.

Se podrá comprender, entonces, el porque la selección de los productos a impulsar dentro del plan de marketing, es un punto vital en el éxito de la gestión a desarrollar por la agencia.

Es por ese motivo que en esta etapa del proceso de toma de decisiones, se tendrá que analizar, en función de los campos de negocios previamente escogidos, cuales serán, dentro de toda la amplia gama de oferta que la agencia recibe por parte de los mayoristas y tour operadores, aquellos programas que mejor se adapten a sus propios objetivos empresariales.

Tendrá, por tanto, que preceder a realizar un cuidadoso estudio comparativo de las condiciones otorgadas por cada uno de sus proveedores, a fin de conocer con toda claridad cuales son las ventajas y desventajas que pueden representar para la agencia la venta de los programas que le son ofrecidos por cada uno de dichos organizadores, e incorporar los que mejor convenga a sus intereses.

#### 4.2.2 Definición de los Programas Promocionales

Finalmente, unos breves comentarios respecto a los programas de promoción y venta de los productos que pasará a ofrecer la agencia en los diferentes segmentos de mercado.

Y en tal sentido, debemos decir que la estrategia promocional en este tipo de negocio depende, fundamentalmente, del tamaño de la agencia y del posicionamiento que haya logrado en dichos mercados. Es en función de estos dos aspectos, que se deberá seleccionar la combinación promocional más apropiada a la situación, y el tipo de productos a ser vendidos.

En términos generales, las pequeñas y medianas agencias de viajes tienen que ir a la búsqueda directa del cliente, desarrollando con mayor fuerza los esquemas de venta, en todas sus formas. Ello debido a que es muy difícil que puedan emplear una estrategia de atracción para hacer que los clientes potenciales, influenciados por una acción publicitaria, se desplacen voluntariamente hacia sus locales a comprar el producto.

No se puede, por tanto, copiar las estrategias utilizadas por las grandes agencias de viajes, las cuales a través de largos años de actuación han logrado ser ampliamente conocidas y tienen una imagen consolidada en el mercado. Ni tampoco las acciones desarrolladas por las sucursales de agencias de viajes internacionales que operan en el país, cuyos esfuerzos son de tipo corporativo, para aprovechar las economías de escala que se les presenta en el campo promocional.

En efecto, las agencias de viajes pertenecientes a grandes corporaciones, además de su amplia red de oficinas en el exterior, cuentan con varias sucursales y/o representaciones en el territorio nacional e, incluso, con varios locales de venta en las principales ciudades del país. En tales condiciones de operación, es lógico que se vean obligadas a efectuar un gran esfuerzo para “posicionar su imagen” en el mercado. Ello en virtud de que, si bien es cierto que tienen importantes ventajas en algunos aspectos de la operación, también es cierto que van “perdiendo terreno” en otros y, de manera especial, en lo que respecta a la personalización del servicio que ofrecen. Aspecto este sobre el cual, no cabe ninguna duda, las pequeñas y medianas agencias tienen (o pueden tener) una total supremacía.

Las grandes agencias, por tanto, se ven obligadas a hacer un gran esfuerzo para *atraer* a los clientes hacia sus oficinas a fin de poder desarrollar allí su labor de venta y, en tales condiciones, es evidente de que en sus actividades, la publicidad juega un papel más

preponderante que otras técnicas promocionales. Las pequeñas y medianas agencias, por el contrario, tienen que *capturar* a sus clientes y, en esa labor, ya pasan a jugar un papel más importante otras técnicas promocionales. Entre las que se destacan, por supuesto, la venta personal y el correo directo personalizado, técnicas mediante las cuales, los estudios indican que se realizan alrededor del 80 por ciento de las ventas en agencias de este porte.

Lo anterior no quiere decir, lógicamente, de las agencias de viajes medianas y pequeñas no deban recurrir al uso de la publicidad en sus actividades promocionales. Sino, simplemente, de que dadas sus posibilidades empresariales, tienen que concentrar su mayor esfuerzo en la “diferenciación” de sus servicios (atención personalizada) y en la “venta personal”. Campos estos en los cuales pueden lograr la “ventaja competitiva” que les asegure el éxito.

La publicidad deberá pasar a manejarse con una mayor eficiencia utilizándose básicamente como instrumento de apoyo a la gestión de la agencia.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ACERENZA, M. A. *Administración del turismo*. México : Trillas, 1968.  
— . *Agencias de viajes – Organización y operación*. México : Trillas, 1990, 193 p.  
— . *Promoción Turística*. México : Trillas, 1983, 103 p.