



La transformación de las relaciones comerciales en las agencias de viajes
The transformation of business relationships in travel agencies

Ricardo Pastor Ruiz

Universidad de Deusto

ricardo.pastor@deusto.es

<https://orcid.org/0000-0002-9302-7792>

Asunción Fernández – Villarán Ara

Universidad de Deusto

asun.fvillararan@deusto.es

<https://orcid.org/0000-0002-2647-8526>

Recibido/Received: 01-05-2020

Aceptado/Accepted: 24-05-2020

RESUMEN:

Las agencias de viajes tradicionales han sido el canal de distribución principal en la intermediación turística. Un área estática durante años, que se ha modificado radicalmente debido al aumento del uso de internet y la revolución móvil, y que ha evolucionado hacia una reintermediación o hipermediación. Se puede afirmar que vivimos en un nuevo escenario de la intermediación turística y que sigue evolucionando y cambiando de manera muy rápida, aunque manteniendo los actores principales. Este trabajo se centra en las estrategias y modelos de actuación de las agencias de viajes minoristas físicas en España ante el nuevo escenario. Por medio de diferentes encuestas y entrevistas a proveedores y agentes de viajes, se analizan las relaciones entre ambos, así como los nuevos hábitos de comportamiento entre las dos partes de un sector en el que, hasta ahora, participaban de manera absolutamente coordinada en todas las acciones que se proponían.

Palabras clave: intermediación turística; agencias de viajes tradicionales; relaciones comerciales; distribución turística; comercialización

ABSTRACT:

Travel agencies have traditionally been the main channel of distribution in relation to tourism intermediation. After years of stasis, the sector is now being transformed by the growth of the internet and the mobile revolution, and increasingly evolving towards reintermediation and hypermediation. The current situation is one of tourism intermediation and constant, rapid change, although the main actors in this dynamic remain the same. This study examines the strategies and models of action adopted by physical travel agencies in Spain in this new climate, using surveys and interviews to analyse the changing roles and relationships between suppliers and travel agents.

Keywords: : tourism intermediation; traditional travel agencies; business relationships; tourism distribution; commercialisation.

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO/ HOW TO CITE THIS ARTICLE

Ricardo Pastor Ruiz, Ricardo y Fernández – Villarán Ara, Asunción (2021): La transformación de las relaciones comerciales en las agencias de viajes. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 15(1): 98-118 <https://doi.org/10.17979/rotur.2021.15.1.6364>

I. INTRODUCCION

Desde la irrupción de internet hace dos décadas, la comercialización y distribución de productos y servicios turísticos, ha variado como no lo había hecho en épocas anteriores. El sueño de muchos proveedores turísticos, ya sean compañías aéreas, alquileres de coche, establecimientos hoteleros o incluso tour operadores era ofrecer sus servicios eliminando el mayor número de intermediarios posible para poder rentabilizar mejor sus productos. Internet lo ha hecho posible, aunque pocos esperaban los cambios producidos en tan sólo dos décadas. No sólo en cuanto a la distribución de los productos turísticos, sino en cuanto al comportamiento del cliente, las formas de relacionarse con los proveedores de servicios, los medios utilizados, el número de agentes que intervienen, etc. En definitiva, un cambio radical del panorama turístico emisor. Con este trabajo esperamos aportar un mayor conocimiento de la realidad actual de las agencias de viajes en estos momentos de cambios, de recuperación y de redimensionamiento del sector.

Con la normalización del uso de internet aumenta el número de personas que planifica y reserva sus viajes a través de la red, en la creencia de que hacerlo de esta manera resultará más barato que si lo reservan a través de una agencia de viajes física. La idea que subyace, de eliminación de intermediarios, no es siempre cierta, ya que se ha producido una reintermediación, incluso una hipermediación según algunos autores, apareciendo y multiplicándose el número de intermediarios en el proceso (Gomis y de Borja, 2006; Rodríguez-Zulaica, Pastor y Fernández-Villarán, 2017; Sánchez, Borja y Miquel, 2009; Santamaría, 2009; Vallespín y Molinillo, 2014; Vázquez, Martínez, Fernández y Rodríguez, 2017; Varela, Pereyra y Pechuán, 2007).

El proceso de intermediación turística ha evolucionado por el uso de internet y, más recientemente, por la utilización masiva de teléfonos inteligentes o *smartphones*, que empiezan a ser una herramienta fundamental en todas las etapas del ciclo del viaje. De esta manera, autores como Barrio, Domecq y Ballester (2017) y Vallespín y Molinillo (2014), consideran que la aparición de nuevos agentes y la transformación de otros, como es el caso de las Agencias de viajes *online* (OTA por sus siglas en inglés *online travel agency*) también ha afectado al mundo de la distribución turística.

La incorporación de nuevos agentes en el ciclo del viaje es constante, casi siempre relacionados con la utilización de nuevas tecnologías y, en la mayoría de los casos, estos nuevos actores tienen un carácter más tecnológico. Los intermediarios tradicionales deben adaptarse a una nueva realidad que cambia muy rápidamente e incluso deben adaptar su modelo de negocio pues se ha quedado obsoleto (Gomis, 2012). Nos encontramos con algunos intermediarios cuyo modelo, basado en el B2C o B2B, lo han mantenido; otro tipo de intermediarios a quienes el nuevo escenario les ha permitido cambiar del B2B al B2C; y por último, han aparecido nuevos agentes basados tanto en el B2C como en el C2C (Rodríguez-Zulaica, Pastor y Fernández-Villarán, 2017). La diferencia entre los actuales agentes de la intermediación y los tradicionales es el uso y trabajo de la información. A las clásicas funciones de asesoramiento, mediación y producción, se ha sumado la de la información. Los nuevos intermediarios ofrecen un valor añadido como es el de filtrar la gran cantidad de información que el cliente recibe desde muchos medios.

En cuanto a los agentes que intervienen en el proceso de intermediación turística, internet y la revolución móvil, ha afectado de diversas maneras.

En primer lugar, Barrio, Domecq y Ballestero (2017) y Vallespín y Molinillo (2014), consideran que las grandes empresas han ido monopolizando el sector *online* dejando poco margen a las empresas más pequeñas que optan por especializarse.

En segundo lugar, la irrupción de compañías aéreas de bajo coste también se ha visto favorecida por las posibilidades que ofrece la red. La comercialización del transporte aéreo, tradicionalmente se realizaba a través de agencias de viajes. Sin embargo, las denominadas compañías de bajo coste comercializan sus productos de forma directa, en un principio de manera telefónica y luego de manera *online* a través de la red (Fernández, 2007, Forgas, Moliner, Sánchez y Palau, 2011, Gamero, 2008, Rodríguez, Vargas y Montes, 2008). Esta nueva práctica, hizo plantearse el negocio a las compañías aéreas tradicionales imitando paulatinamente su actuación, creando sus propias líneas de bajo coste. Otro de los efectos que tuvo en la industria, de acuerdo con Begazo y Agurto (2007), fue aplicar la comisión cero a las agencias de viajes en la venta y emisión de billetes. De manera que las agencias de viajes tuvieron que implantar la figura del *fee* o comisión de gestión en concepto de emisión de billetes, casi siempre repercutiendo el precio en el cliente final. Las compañías aéreas también ofrecen sus productos directamente desde sus páginas web a los clientes, aunque sin desdeñar el papel de las agencias de viajes como principal distribuidor de sus productos.

En tercer lugar, autores como Escobar (2016), Flig, Le Guen y Gauchet (2018), Tyler (2016) o Vallespín y Molinillo (2014), afirman que las compañías aéreas que crearon los sistemas globales de distribución (GDS por sus siglas en inglés *global distribution system*), una herramienta que trataba de facilitar las reservas de los billetes aéreos de una manera más sencilla y que supuso toda una revolución en su momento, tratan de desentenderse de ellos ahora para crear un nuevo lenguaje, el NDC (*New Distribution Capability*) con la intención de restar poder a los clásicos sistemas globales de reservas que ellos mismos crearon. Aún es muy reciente esta estrategia para valorarla, pero son varios los foros que están hablando del futuro de este lenguaje y su relación con los GDS actuales.

En cuarto lugar, los establecimientos hoteleros han encontrado en internet también una forma de llegar al cliente final, rompiendo la cadena tradicional de intermediación. Se siguen vendiendo en las agencias de viajes, pero tratan cada vez con mayor ahínco de llegar de forma directa al cliente final y evitar la intermediación.

En quinto lugar, las grandes corporaciones de viajes optan, cada vez más, por desarrollar verticalmente sus productos tratando de autoabastecerse, algo que ya vaticinaron autores como Parra, Melchior y Ramos (2003) y Renshaw (1997). Disponen de agencias físicas, *online*, hoteles, empresas de logística (*handling*) en el aeropuerto, compañías aéreas, tour operadores, empresas de receptivo, etc.

Por último, los tradicionales distribuidores de productos turísticos han sido las agencias de viajes, que asesoraban a los clientes que acudían a sus establecimientos para contratar un viaje a un destino determinado (Rodríguez, Fraiz y Ramos, 2015). Ante el panorama descrito en los párrafos anteriores, la mayoría de los autores (Bello y Martínez, 2018, Lacalle, 2013, Pérez, Cornejo y Llamas, 2011) vaticinaron el final de las agencias de viajes físicas. Sin embargo, esto no ha sido así; aunque sí podemos afirmar que se ha producido un ajuste entre la oferta y la demanda. En este tiempo hemos pasado de un crecimiento desmesurado del número de puntos de venta, a un descenso muy fuerte entre los años 2008 y 2017, para volver a recuperarse, sin llegar a los números de principios del siglo XXI (con más de 13.000 agencias) acabando el año

2019 con alrededor de 9.500 puntos de venta (statista.com). Por otro lado, nos encontramos con agencias de viajes que están optando por modelos diferentes, como son las agencias de viajes asociadas y las agencias de viajes franquiciadas. La necesidad de ofrecer un valor añadido al cliente ha llevado a otras agencias de viajes a especializarse en algún nicho concreto de viajes.

Todo ello, nos lleva a preguntarnos sobre las nuevas relaciones de intercambio entre las agencias de viajes minoristas, sus clientes y sus principales proveedores. Concretamente, lleva a plantearnos las siguientes hipótesis:

H1. Se ha roto la cadena tradicional cliente – agencia de viajes – proveedor

H2. Las agencias de viajes físicas están adaptando sus modelos de negocio para ofrecer valor añadido y ser competitivas.

El principal objetivo que pretendemos conseguir con este trabajo es analizar las estrategias y modelos de actuación de las agencias de viajes minoristas físicas en España ante el nuevo escenario de la intermediación turística. Se analizarán los cambios producidos en los últimos años en los hábitos de compra de las agencias de viajes y la percepción que diferentes proveedores tienen de la forma de distribución e intermediación actual. Por medio de una encuesta a diferentes agencias de viaje y a proveedores de productos turísticos, se podrá ver reflejada la realidad actual de las agencias de viajes en España. Si optan por vender a través de internet, el uso que hacen de sus redes sociales, la forma que tienen para buscar información de un producto, cómo reservan etc.

De esta manera esperamos corroborar la hipótesis que considera que las agencias de viajes tradicionales, físicas u *offline*, son hoy igual o más necesarias que en los años anteriores y el auge de la venta *online* no supone una merma de las prestaciones que ofrece, sino que utilizando la propia red como aliada, las agencias de viajes pueden atraer un segmento de público con poco tiempo para crearse sus propios programas de viaje, que no sabe cómo actuar ante el exceso de información al que estamos expuestos o simplemente a un cliente que quiere una relación personal y más humana en la compra de algo que considera importante en su vida, como es la gestión de sus vacaciones y de su propio ocio.

II. METODOLOGÍA

El proceso de investigación para la realización de este trabajo se ha realizado en tres fases. Una primera fase centrada en el análisis documental de libros y revistas, análisis de informes y estadísticas, asistencia a congresos y conferencias, y experiencia personal y profesional de más de 25 años en el sector de los autores de este trabajo.

En la segunda fase, comienza el análisis cuantitativo. Por medio de dos encuestas en línea a un colectivo total de 350 agentes de viajes y proveedores se ha podido analizar el comportamiento y la actual forma de relación entre ambos. Las encuestas han recogido las siguientes variables, basándonos en los principales autores sobre el tema.

- Perfil sociodemográfico y profesional del encuestado. Proporciona detalles sobre los encuestados como género, rango de edad, nivel de formación o lugar de residencia, así como si tiene estudios en turismo y años de antigüedad en la empresa.
- Tipo de empresa: distinguiendo en primer lugar entre agencia de viajes o proveedor.
 - o En caso de agencia de viajes, las preguntas están relacionadas con el modelo de agencia o el modelo del negocio.

- En el caso de los proveedores, las preguntas se centran en conocer la tipología de proveedor.
- Canales de comercialización. Esta variable mide las relaciones entre las agencias de viajes minoristas y sus proveedores. Incluye preguntas sobre percepción de confianza en la agencia de viajes como distribuidor por parte de los proveedores, sobre las herramientas de comercialización utilizadas, la importancia de las herramientas en línea, la utilización de nuevos agentes de comercialización o la utilización de los medios sociales.
- Nuevos comportamientos de los consumidores finales, se analiza preguntado por los factores que afectan a la decisión de compra a través de agencias de viajes.

Se ha enviado un cuestionario a 4.300 agencias de viajes de toda España sin diferenciar ni el modelo de negocio (propia, franquicia o independiente), ni el tipo de agencia (venta de vacacional, mixta, venta de corporativo), ni la zona. Además, se ha solicitado colaboración a través de grupos de agentes de viajes en Facebook, a través de LinkedIn y a través de grupos de profesionales de WhatsApp. Este cuestionario ha estado activo desde el 1 de febrero de 2018 hasta el 1 de junio de 2018, siendo el último envío el día 24 de mayo coincidiendo con la inminente entrada en vigor de la nueva Ley de Protección de Datos que podría impedir este tipo de envíos masivos. El resultado final aparece en la tabla 1.

Tabla 1. Ficha técnica de los cuestionarios enviados a agentes de viajes

Universo	Agentes de viajes
Ámbito del estudio	España
Diseño del cuestionario	Elaboración propia
Tamaño muestral	242
Error muestral máximo	6,2% con un intervalo de confianza del 95% y una heterogeneidad del 50%
Realización de trabajo de campo	Por mail o medios sociales
Fecha de realización	Desde el 1 de febrero de 2018 hasta el 1 de junio de 2018

Fuente: Elaboración propia

La tasa de respuesta al cuestionario enviado a las agencias de viajes utilizando los datos en bruto, ha sido de un 5,62%. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, de los 4.300 correos enviados, el sistema ha devuelto cerca de 700, por lo que no han llegado a su destinatario. Todas las preguntas debían ser contestadas para poder seguir con el cuestionario por lo que la tasa de no respuesta ha sido de un 0%

Por otro lado, se ha enviado otro cuestionario similar, pero con diferentes preguntas a 310 proveedores: mayoristas, hoteles y compañías aéreas. Respondieron 108 profesionales de los tres segmentos. El envío y el tiempo ha sido el mismo que el de las agencias de viajes y en todo momento se han identificado con su email. La tabla 2 muestra la ficha técnica de este cuestionario.

Tabla 2. Ficha técnica de los cuestionarios enviados a proveedores

Universo	Proveedores de servicios turísticos que operan en España: 1.031 - Mayoristas: 442 - Centrales de reservas de cadenas hoteleras: 395 - Compañías de transporte aéreo: 194
Ámbito del estudio	España
Diseño del cuestionario	Elaboración propia
Tamaño muestral	108
Error muestral máximo	8,9% con un intervalo de confianza del 95% y una heterogeneidad del 50%
Realización de trabajo de campo	Por mail o medios sociales
Fecha de realización	Desde el 1 de febrero de 2018 hasta el 1 de junio de 2018

Fuente: Elaboración propia

Para el tratamiento de los datos, se emplearon técnicas de estadística descriptiva e inferencial mediante la utilización del paquete estadístico SPSS/PC+ (Statistical Package for Social Sciences), versión 22.0 para Windows. En dicho análisis se cruzan respuestas de ambos colectivos, así como las respuestas obtenidas entre las del propio grupo.

La tercera fase, completa la investigación y amplía el conocimiento sobre el funcionamiento de las agencias de viajes en España a través de un análisis cualitativo mediante tres entrevistas en profundidad semiestructuradas, realizadas a responsables de tres empresas, que representan alguno de los agentes que intervienen en el proceso de intermediación entre clientes y productores finales.

- A una responsable de una agencia de viajes independiente.
- A una responsable de una agencia de viajes de grupo vertical, que además ostenta los cargos de presidente de un grupo de gestión y vicepresidente de una asociación de agencias de viajes.
- A un proveedor de servicios turísticos.

El análisis cualitativo es útil en turismo cuando se quiere responder a preguntas sobre grupos o iteraciones humanas para describir un fenómeno de interés o para predecir las tendencias futuras (Sancho, 2001, Veal, 2006), como es el caso que nos ocupa.

La ficha técnica de las empresas entrevistadas, en el primer trimestre de 2019, de acuerdo a la información facilitada en las propias entrevistas, aparece en la tabla 3.

Tabla 3. Ficha técnica de las entrevistas realizadas

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 2	Entrevistado 2	Entrevistado 3
	Agencia minorista	Grupo de gestión	Grupo vertical	Asociación agencias de viajes	Proveedor de servicios turísticos
Cargo	Propietaria	Director General	Presidente	Vicepresidente	Director comercial de España y Portugal
Formación propia	Turismo sin finalizar	Finanzas	Finanzas	Finanzas	Turismo
Antigüedad en la empresa	9 años	26 años	1 año	5 años	13 años
Tipología	Agencia de viajes independiente	Grupo vertical de intermediación	Grupo de gestión	Asociación agencias de viajes	Cadena hotelera internacional
Tipo de agente	Minorista	Mayorista – minorista	Minorista	Minorista	Productor final
Segmento principal	Jóvenes, larga distancia, con experiencia viajera y buscando precio	Vacacional a medida, capacidad de gasto medio alto y pymes	Agencias independientes, con solvencia financiera y reputación	Abierto a todas las minoristas	Cliente de lujo y novios.
Tamaño	Pequeño: 4 trabajadoras	Media: unos 150 trabajadores	Pequeño: 33 agencias	Mediano	Pequeña (9 hoteles propios y 1 franquiciado)

Fuente: Elaboración propia

En los tres casos, se ha llevado a cabo una entrevista con un guión abierto, que parte de una serie de preguntas principales, pero otorga flexibilidad al entrevistador pudiendo reconducir la entrevista en función de cómo transcurre y de los conocimientos del entrevistado (Hernández et al., 2007, Veal, 2006). Las entrevistas fueron grabadas en audio en sus propios centros de trabajo, y transcritas literalmente, tal y como se puede ver en los anexos. El análisis de contenidos de las entrevistas se ha llevado a cabo siguiendo los pasos propuestos por Hernández

et al. (2007): Codificación de los datos; Interpretación; Verificación de la calidad de la información y Corrección y ajuste.

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se han llevado a cabo tres tipos de análisis de los datos: En primer lugar un análisis univariante de los datos para realizar una primera aproximación al fenómeno que se va a analizar y facilitar la interpretación de resultados. Tras el primer análisis, realizamos un análisis bivariante, para conocer el grado de relación entre diferentes variables. Se realizan cruces entre variables del perfil del encuestado y del perfil de la empresa con las preguntas sobre las nuevas formas de relacionarse en la cadena de valor de la intermediación turística. También se llevan a cabo cruces entre diferentes preguntas. Terminamos el análisis cuantitativo, con un análisis multivariante, para determinar la contribución de varios factores en un mismo resultado. A continuación, aparecen los principales resultados.

La tabla 4 muestra los resultados de las dos primeras variables analizadas, el perfil de los encuestados y el tipo de empresa, referido tanto a las agencias de viajes como a los proveedores.

Tabla 4. Perfil de los encuestados y sus empresas

		Agencias de viajes	Proveedores
Perfil sociodemográfico y profesional	Edad	Madurez. Ligeramente inferior a 48 años (47,9). Casi un tercio tiene menos de 43 años y sólo un 3% más de 60.	25% más de 50; 41,3% entre 41 y 50; 30,8% entre 30 y 40 y 2,9% menos de 30 años.
	Género	29,3% son hombres, 70,7% mujeres	52,9% mujer; 47,1% hombre.
	Antigüedad	Estabilidad. Más del 40% llevan trabajando más de 10 años en la misma agencia.	39,8% más de 10 años
	Estudios	Estudios superiores concluidos: 77% de los encuestados. El 21,9% posee estudios secundarios y sólo un 4% tienen estudios primarios.	81,7% estudios superiores; 18,3% estudios secundarios.
	Estudios de turismo	35,1% no han cursado ningún tipo de estudios relacionados con el turismo. Un 40,9% son diplomados, un 14,5% han cursado algún módulo de FP y sólo 9,5% es graduado en turismo.	Más del 70% tienen estudios en turismo, el 62,5% son diplomados o graduados.
Perfil empresa	Tipo	46,7% independientes; 29,6% agencia de gran red; 9,5% asociada y 14% franquicia	
	Mayorista / Minorista	El 53% se declara mixta, el 42,8% vacacional y el 4,2% de empresa	83,7% mayorista Hoteles Compañías aéreas
	Formación	El 42%,(recibe formación de la empresa, el 34,2% se forma por su cuenta y el 7,4% no se forma.	

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tercera variable, los canales de comercialización, comienza analizando las relaciones dentro de la cadena de valor B2B. Las agencias encuestadas perciben, en un porcentaje elevado, la ruptura del canal tradicional, ya sea porque consideran que las mayoristas venden directamente al cliente, porque ellas mismas trabajan con los corresponsales en destino, o porque el cliente prescinde de intermediarios para trabajar directamente con agencias locales. La irrupción de internet ha provocado esta ruptura debido sobre todo a la facilidad de las comunicaciones. No es así en el caso de los proveedores encuestados, quienes consideran en un porcentaje superior al 70% que el canal tradicional de venta cliente – minorista – agencia mayorista es el más utilizado.

En cuanto a los productos más vendidos en las agencias de viajes, todos los modelos de negocio encuestados coinciden en la venta de paquetes turísticos, considerándolo, además, el producto que más rentabilidad deja a la agencia de viajes. Los productos auxiliares como entradas o seguros de viaje crecen de manera importante, sobre todo estos últimos que proporcionan a la agencia de viajes una gran rentabilidad. En todo caso, encontramos diferentes matices, según el tipo de agencia. Las agencias de gran red, venden fundamentalmente paquetes turísticos cerrados. Es decir, los que el propio mayorista prepara y por lo tanto no organiza paquetes dinámicos. Esto se debe en gran medida al direccionamiento de ventas de cada red a la hora de vender el producto propio que organizan las mayoristas del grupo. Es destacable la venta de productos complementarios, sobre todo seguros, ya que muchas redes obligan a la venta de este producto tan rentable para la agencia. Las agencias asociadas venden más paquetes dinámicos ya que al ser los propietarios de la propia agencia, aunque tengan un direccionamiento hacia el producto propio del grupo, buscan una mayor rentabilidad de las reservas y esto se lo puede proporcionar un paquete dinámico. Es destacable la venta de productos complementarios también. Las franquicias venden paquetes turísticos y paquetes dinámicos, sobre todo. En general el conocimiento del producto es mayor entre las agencias asociadas que las franquicias, ya que las primeras suelen ser agencias independientes que se han unido a una gran red pero mantienen su propia autonomía. En las independientes, aunque prima la venta de paquetes turísticos, la venta de paquetes dinámicos es muy importante y casi a la par. Al no tener por lo general un direccionamiento de venta más que el que la propia dirección marque en función de los acuerdos comerciales negociados, ya sea individualmente o por pertenecer a un grupo de gestión, intentan mediante la confección de paquetes dinámicos a la medida rentabilizar más la reservas aún con el riesgo que supone trabajar con proveedores fuera del canal tradicional.

Los proveedores encuestados muestran una confianza mayoritaria en el canal de las agencias de viajes a la hora de poner a su disposición el producto, lo que evidencia la apuesta que los proveedores hacen por este canal de distribución. Sin embargo, a pesar de que la mayoría considera que su producto está bien representado, es mayoritaria la sensación de que los agentes de viajes no están lo suficientemente bien formados para la venta del producto siendo un 35,6% los que consideran que no están formados, y un 24% que lo están poco. Sólo un 20,6% afirma que sí están lo suficientemente formados para la venta del producto en la agencia de viajes.

Cabe destacar, el hecho de que mientras los agentes de ventas creen que las mayoristas venden directamente su producto al cliente final, los proveedores declaran preferir el canal de ventas *offline* para la mayoría de sus productos, salvo en el caso de hoteles. Una gran mayoría que supera el 85% considera a las agencias de viajes como el mejor canal para la distribución.

En relación con los factores que afectan a la reserva a través de mayoristas, las agencias de viajes otorgan un papel primordial a la rapidez en la contestación de las mayoristas a las peticiones de

presupuestos realizadas. En un momento en el que los clientes exigen inmediatez en las peticiones, las agencias trasladan esa rapidez a sus proveedores. Otro factor que califican como principal es el del asesoramiento, el conocimiento extra es el valor añadido que un proveedor puede ofrecer a una agencia de viajes, siendo las agencias independientes las que otorgan mayor valor a este factor. Por supuesto, también el precio es considerado un factor importante, así como el direccionamiento de ventas en las agencias verticales hacia mayoristas del propio grupo turístico.

En cuanto a los factores que afectan en la decisión de comprar a través de agencia de viajes por parte de los clientes, para la mayoría de encuestados, tanto agencias como proveedores, la confianza, en primer lugar, y el asesoramiento y conocimiento, en segundo y tercer lugar, son los principales motivos para que un cliente siga acudiendo a una agencia de viajes tradicional. Ante la gran cantidad de oferta e información a través de internet, las agencias deben potenciar el trato humano y el conocimiento para fidelizar a un cliente con una sobreexposición a la información (Observatur, 2019).

Los agentes destacan la ventaja de disponer de las herramientas de cotización *online* que ofrecen las mayoristas ya que otorga a la propia agencia posibilidad de crear su paquete, cotizar en línea, saber si hay plazas en el momento, etc. Sin embargo, también opinan que, en un futuro, llegará a convertirse en una herramienta de venta directa. Las respuestas obtenidas de los proveedores, ratifican las anteriores. Más del 95% de los proveedores encuestados creen que la venta directa o es un hecho actualmente o lo será a corto o a largo plazo. En este sentido los datos coinciden con las agencias de viaje que ven de similar manera el futuro.

Preguntados sobre la percepción que tienen de las compañías aéreas y cadenas hoteleras como competencia o colaborador. Sólo un 6% de los encuestados no considera a hoteles y compañías aéreas como una competencia. Es un dato demoledor ya que hasta hace pocos años eran dos de los productos más vendidos en las agencias de viajes. La creación de páginas webs, OTA, comparadores etc. que hacen más fácil la venta directa ha facilitado la venta de estos productos al cliente final por lo que no es de extrañar esta sensación.

En cuanto al uso de plataformas, herramientas o páginas web que puedan ser competencia para buscar vuelos, hoteles u otros productos, casi un 70% de los encuestados afirman utilizar las herramientas de la competencia, por lo que implícitamente están reconociendo que disponen de mejores armas que ellos mismos. La mayoría de las agencias de viaje no pueden competir a nivel tecnológico con las grandes empresas que disponen de buscadores, cotizadores en línea, etc. por lo que no es de extrañar que los usen para poder ofrecer ese producto de una manera diferente, ya sea mediante un precio menor o cualquier otra alternativa que la agencia proponga.

El uso de los GDS a la hora de reservar y emitir vuelos es mayoritario entre las agencias de red y el uso de consolidadores es mayoritario entre las agencias independientes. Las primeras utilizan mayoritariamente GDS, ya que todas las agencias de gran red pertenecen a IATA y por lo tanto pueden emitir los billetes a través del GDS que utilicen. Por el contrario, cada vez es mayor el número de agencias independientes que trabajan con consolidadores y no están afiliados a IATA. De esta manera pagan una cantidad al consolidador por la emisión de billetes puntuales y no tienen la obligación de pagar la conexión al GDS ni los requisitos que exige IATA para poder emitir los billetes. Cada vez es menos rentable para las agencias independientes la reserva y emisión de billeteaje aéreo y de ahí el incremento del uso de consolidadores.

La respuesta a la pregunta ¿utilizas agencias locales de receptivo de otros países para vender paquetes turísticos sin pasar por una mayorista? nos confirma la ruptura de la cadena tradicional de ventas de viajes. En este caso es la agencia de viajes la que se dirige directamente

al proveedor de las mayoristas, el corresponsal en destino, siendo las agencias independientes y las franquicias las que más rompen el modelo tradicional de comprar los paquetes turísticos a las mayoristas para dirigirse directamente a los proveedores de éstas. Las agencias de red, normalmente con producto propio no lo hacen ya que tienen una directriz de venta que les direcciona la venta. Las agencias independientes buscan una mayor rentabilidad trabajando con estos receptivos aún a riesgo de que el fallo de algún servicio les repercuta íntegramente a ellos mismos como organizadores del viaje.

Por último, respecto a los cambios en el comportamiento del consumidor, la mayoría considera que internet ha sido el artífice de los grandes cambios en el sector y más concretamente en el cliente de las agencias de viaje. Ha propiciado que muchos clientes reserven a través de internet, comparen, se informen etc. dejando en un segundo plano la labor que hasta ese momento estaban realizando las agencias de viaje.

Sobre si creen que entre los clientes siguen teniendo la percepción que es más barato comprar los viajes por internet, es general la idea de que esto es un hecho. De hecho, suele ir a la agencia con precios obtenidos en internet para ver si es posible igualarlos. Aunque la realidad no es tan clara, esa percepción sigue hoy en día instaurada en una gran mayoría de clientes como así lo piensan un porcentaje muy alto de las agencias de viaje encuestadas.

Con la intención de analizar el nuevo comportamiento de compra, se incluyen una serie de preguntas relativas a cómo contratan los agentes encuestados sus viajes personales. Casi el 60% de las personas encuestadas miran productos alternativos a lo que venden en su agencia de viajes en sus viajes personales y, de ellos, más de un 25% contratan productos a través de otros canales alternativos al propio. Si se trata de reservar billetes de avión, más de la mitad de las agencias encuestadas siguen utilizando los GDS. Entre las personas encuestadas que usan GDS, casi la totalidad se decantan por Amadeus. Es con diferencia el GDS con mayor implantación en España, aunque en los últimos meses, Sabre y galileo están haciendo un esfuerzo importante por arrebatar cuota de mercado a Amadeus. Sobre el conocimiento del nuevo lenguaje NDC (New Distribution Capability) de IATA, no llega al 28% el número de personas encuestadas que lo conocen. Un 27% han oído hablar de ello y casi la mitad no saben lo que es, a pesar de ser un lenguaje que trata de evitar a los GDS para la venta de servicios auxiliares entre otras cosas. En cuanto al uso que hacen de los medios sociales a nivel personal, tanto agentes de viaje como proveedores utilizan sus redes en su vida diaria, casi el 90% de los encuestados consideran que son una buena herramienta de venta, aunque casi la mitad lo ven sólo como un medio publicitario

La visión del futuro de las agencias de viajes tradicionales por parte de las personas encuestadas es muy dispar, aunque en general, podemos afirmar que las agencias son positivas con respecto al futuro.

El análisis cuantitativo se completa con un análisis cualitativo. A continuación, la tabla 5 muestran los resultados de este análisis.

Tabla 5. Resultados de las entrevistas realizadas respecto a los profesionales de la intermediación

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 2	Entrevistado 2	Entrevistado 3
	Agencia minorista	Grupo de gestión	Grupo vertical	Asociación de agencias de viajes	Proveedor de servicios turísticos

Sobre el personal / los profesionales de la intermediación					
Formación / Estudios	Valora ciertas competencias por encima de los títulos.	Importancia de la experiencia y de las competencias digitales	Importancia de la formación continua	No consta	Necesidad de formación en las agencias de viajes para sobrevivir.
Género	Mayoritariamente mujeres	Potencian la conciliación familiar y la igualdad en las condiciones de trabajo.	-	-	-
Competencias específicas	Experiencia viajera Trato amable y cordial Empatía	Experiencia viajera Creación de producto Competencias digitales	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Los responsables de las agencias de viajes, coinciden en la importancia de desarrollar unas competencias profesionales que no siempre vienen avaladas por un título. Priman, especialmente, el conocimiento adquirido a través de los viajes y el trato amable y cordial, “ser una persona cariñosa” y la empatía y conocimiento de los clientes para ofertar un producto que satisfaga sus demandas.

En todos los casos, destacan la importancia de la experiencia viajera de los profesionales para garantizar un mayor conocimiento de los productos y destinos que se comercializan a través de las agencias de viajes. No debemos olvidar, que los clientes tienen un mayor acceso a la información y son cada vez más viajeros.

Se ha mostrado una preocupación y sensibilización hacia las mujeres profesionales. Destacando el programa de conciliación familiar y el de igualdad de género llevados a cabo por una de las empresas.

En la tabla 6, recogemos los resultados respecto a los modelos de negocio de los agentes de intermediación.

Tabla 6. Resultados de las entrevistas realizadas respecto a los modelos de negocio de cada empresa entrevistada

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 2	Entrevistado o 2	Entrevistado 3
	Agencia minorista	Grupo de gestión	Grupo vertical	Asociación agencias de viajes	Proveedor de servicios turísticos
Sobre el modelo de negocio de las agencias					
Tipo de cliente	Vacacional Gente joven	Empresas a medida	Agencias de viajes especializada	Todo tipo de agencias de viaje	Canal tradicional: mayoristas

	Mochileros Han viajado mucho Nativos tecnológicos.	Vacacional a medida	s en viajes corporativos, MICE, y a medida. Por invitación Facturación mínima		– minoristas.
Demandas de los clientes	Rapidez Precio Capacidad de respuesta Seguridad en destino	Atención personalizada Inmediatez Capacidad de respuesta Disponibilidad 24/7/365 Integración de procesos de compras y de administración	Valor añadido como grupo	Asesoría jurídica	Formación y conocimiento del producto y del destino
Producto	Propio a medida Viaje combinado de mayoristas	Propio a medida Mayoristas Marcas especializadas para atender a segmentos concretos	Negociación con proveedores Formación Comunicación Reputación	Defensa jurídica. Negociación con las principales compañías de seguros. Realización de estudios e informes sectoriales	Hoteles de diferentes categorías, segmento medio y alto.
Valor añadido	Conocimientos de los destinos por experiencia viajera Personalización de la reserva y seguimiento	Personalización Conocimiento de los clientes Conocimiento del producto	Pertener a un grupo con reputación contrastada. Estrategias de marketing. Favorecen la comercialización	Pertenece a CEAV Muy dinámica Colabora con Amadeus.	Imagen vinculada al destino. Formación a los agentes mayoristas y minoristas.

			ión de los productos de las mayoristas vinculadas a las agencias del grupo.		Página web en castellano. Relaciones públicas.
Debilidades	No pueden competir en precio con los grandes grupos No pueden ser totalmente independientes	Desarrollo tecnológico de las mayoristas del grupo	Capacidad de negociación limitada por el tamaño del grupo.	Limitación geográfica: nace en Cataluña y de allí son la mayoría de sus asociados. Atomización.	Número de hoteles de la cadena

Fuente: Elaboración propia

Las agencias de viajes minoristas, en los últimos 30 años, han evolucionado desde el cliente vacacional hacia el negocio de *corporate* y actualmente está creciendo el sector MICE o eventos. La tendencia de la internacionalización de mercados de las empresas españolas ha supuesto un crecimiento importante de los viajes internacionales.

Uno de los temas candentes en las agencias de viajes en España está relacionado con la realización de cotizaciones y presupuestos para los clientes, ya que según la entrevistada 2, sólo se materializan un 25% de los presupuestos realizados. La entrevistada 1 incide en este asunto, indicando la dificultad de trabajar exclusivamente con producto propio, ya que la fase de cotización exigiría un volumen de trabajo imposible de asumir para el tamaño de la agencia. Sin embargo, existen otros sectores en los que está extendida la costumbre de cobrar por la realización de presupuestos, algo que el tiempo dirá si se puede implantar en este sector.

Aunque cada una de las empresas entrevistada se dirige a un segmento diferente, todas coinciden en las demandas de sus clientes:

- Atención personalizada e individualizada
- Capacidad de respuesta y seguridad en destino
- Inmediatez en la respuesta
- Disponibilidad 24/7/365
- Cubrir todas las fases del proceso de compra, desde el asesoramiento en la fase previa hasta el post viaje.

Ante estas demandas, la respuesta es unánime, todos optan por la atención personalizada organizando los viajes a la medida de los clientes, tanto a través de los viajes ofertados por las mayoristas, como a través de producto propio. Pero, en todos los casos, la base del viaje debe ser, necesariamente, la confianza en que quien lo organiza conozca el producto y el destino.

La disponibilidad exigida por los clientes está llevando las agencias físicas (mayoristas y minoristas) a ampliaciones en los horarios de apertura, así como a las facilidades de atención durante las 24 horas del día.

El valor añadido de las agencias de viajes, no sólo se centra en la atención personalizada, sino que buscan la especialización para atender a segmentos de clientes con demandas difíciles de atender a través de internet.

Cabe destacar la importancia de contar con una cultura empresarial acorde con los objetivos de los clientes, especialmente cuando se trata de viajes de empresa. En palabras de la entrevistada 2: “la integración requiere sentarse con los clientes, para definir políticas, formas de trabajo. Por ejemplo, cómo quieren la facturación, la mayoría utilizan SAP y debemos adaptarnos a sus sistemas; conciliación de tarjetas de créditos. Necesidades de informes que solicitan, en función del departamento al que se dirijan, ya sea recursos humanos, marketing, ventas, etc.”. Cada vez son más las empresas que exigen informes sobre el impacto socio cultural o la huella medio ambiental de los viajes que realizan los empleados. Otro de los factores que valoran las empresas es la importancia de contar con herramientas digitales, tanto para la compra como para la administración y gestión de las facturas.

En la tabla 7, recogemos los resultados respecto a las relaciones entre los agentes de intermediación.

Tabla 7. Resultados de las entrevistas realizadas respecto a las relaciones entre los agentes que intervienen en el proceso de intermediación

	Entrevistado 1 Agencia minorista	Entrevistado 2 Grupo de gestión	Entrevistado 2 Grupo vertical	Entrevistado 2 Asociación de agencias de viajes	Entrevistado 3 Proveedor de servicios turísticos
Sobre las relaciones entre los agentes del proceso de intermediación					
Canal tradicional 1	Está roto	Está creciendo	-	-	Se dirige tanto a mayoristas como minoristas
GDS /NDC	Utiliza consolidador	Amadeus Incertidumbre frente al futuro del NDC	-	-	-
Canal directo	Se tiende a eliminar intermediarios	No se realiza desde las mayoristas del grupo	-	-	Disponen de web pero su uso para reservar es minoritario
Nuevo escenario	Grandes agencias	Agencias transaccion	No sólo buscan	Forma en las nuevas	OTA, grandes buscadores y

	que compiten en precio por el “cliente de calle”. Utilizan bancos de camas, centrales de reservas, etc. o venta directa del hotel en función del tipo de cliente.	ales vs agencias consultivas. Aumenta la competencia por acuerdos, grupos horizontales , etc.	negociación con proveedores. Ofrecen tecnología, formación y comunicación. Buscan sinergias entre los miembros.	exigencias de la Ley de viajes combinados y ley de protección de datos.	metabuscadores
Uso de medios sociales	Cada vez más para comunicar. Instagram	Cada vez más para comunicar. Twitter, Facebook e Instagram	-	-	Cada vez más para comunicar. Instagram

Fuente: Elaboración propia

Llama la atención que el canal tradicional sigue siendo la principal forma de llegar a los clientes finales, tanto para la cadena hotelera como para el grupo de gestión. En ambos casos, se trata del canal principal.

Frente a la utilización de nuevos intermediarios digitales, cuando se trata de clientes especiales, en la agencia independiente contratan directamente con el hotel para poder ofrecer un servicio de calidad y controlado por ellas, en lugar de utilizar bancos de camas o agencias de viajes online que no garantizan el tipo de habitación o las condiciones demandadas por el cliente.

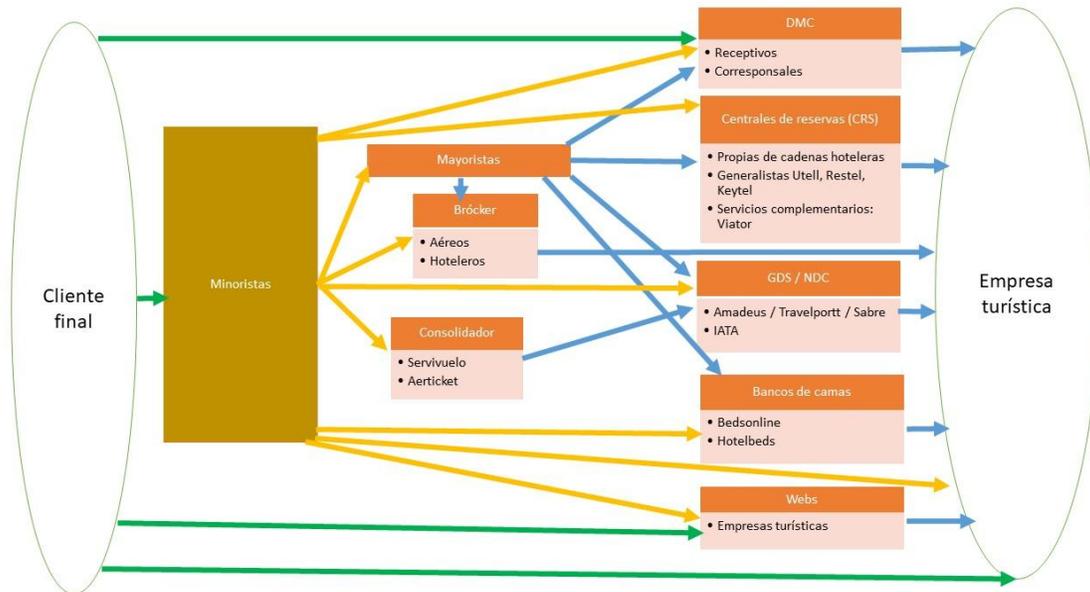
Sobre los grupos de gestión, por un lado, la agencia independiente requiere los servicios del grupo para obtener buenas condiciones de los proveedores. Sin embargo, las comisiones que deben pagar han hecho que hayan ido cambiando de grupo hasta llegar al grupo con el que trabajan, al que se asocian de manera gratuita y del que ambas partes se benefician. Por otro lado, la entrevistada 2, considera importante pertenecer a un grupo, ya que no sólo obtiene reputación, sino que, además, se beneficia de las mejores condiciones con proveedores, de la comunicación y de la formación que el grupo ofrece.

Por último, destacar la opinión del entrevistado 3 quien augura un futuro prometedor a las agencias de viajes siempre que sepan formar y preparar a sus trabajadores y sepan enganchar a los clientes.

IV. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación ha perseguido aportar luz a la comprensión de las estrategias y modelos de actuación de las agencias de viajes minoristas tradicionales en España ante el nuevo escenario de la intermediación turística. Teniendo en cuenta los intermediarios turísticos (tradicionales y digitales) del panorama español, podemos ilustrar las relaciones entre los diferentes agentes, tal y como queda reflejado en la figura 1.

Figura 1. Relaciones de las agencias de viajes minoristas en España. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Hemos asignado diferentes colores a las relaciones de los principales agentes. El color verde, para las relaciones del cliente final con los intermediarios o productores, el color amarillo para las relaciones de las agencias de viajes minoristas con otros agentes y el color azul, para el resto de relaciones.

Tal y como se observa en la figura 1, el tradicional proceso lineal de la distribución turística, incluso considerando exclusivamente los denominados intermediarios turísticos, se ha vuelto mucho más complejo. Se produce lo que hemos denominado a lo largo de este trabajo ruptura del canal tradicional como consecuencia del acceso por parte de clientes y minoristas a agentes con los que tradicionalmente no se relacionaban.

Este proceso es aún más complejo si incluimos en el escenario a los agentes no intermediarios en sentido estricto. Se confirma, de esta manera, lo que los autores denominan re intermediación e incluso, hipermediación.

En el actual escenario de la distribución turística, los intermediarios turísticos tradicionales siguen jugando un papel preponderante. Agencias de viajes, minoristas y mayoristas, centrales de reservas, brókeres, organizaciones profesionales de congresos (OPC) y gestores de destinos (DMC), siguen teniendo un rol importante en los procesos de intermediación. No obstante, se han tenido que adaptar a las nuevas reglas del mercado, combinando estrategias presenciales con digitales, adaptando sus modelos de negocio o a través de estrategias de integración.

- Por un lado, el asociacionismo se ha convertido en una forma de organización importante para las agencias de viajes tradicionales y así poder competir con las grandes redes que copan el mercado.
- Por otro lado, los grandes grupos turísticos empresariales tienden a aglutinar bajo el mismo paraguas a todos los agentes de la cadena de valor de la intermediación turística.

Las clásicas funciones de asesoramiento, mediación y producción llevadas a cabo por los agentes tradicionales de la intermediación, en el nuevo escenario se ven completadas por la función de uso y trabajo de la información. El acceso y la forma de trabajar la información se perfila como la principal característica y el principal desafío con el que se encuentran los agentes, tanto los tradicionales, como los nuevos agentes que se han incorporado a la cadena actual de intermediación.

El actual escenario de las agencias de viajes físicas en España se caracteriza por un descenso en el número de puntos de venta físicos junto a un cambio en el modelo de punto de venta físico. Actualmente, la tendencia de las grandes agencias de viajes minoristas camina hacia la desaparición de puntos de venta en un mismo territorio, aglutinando la fuerza comercial en los denominados buques insignia o *flagship*. Se trata de espacios de grandes dimensiones, con diseños de vanguardia que trata de reforzar la marca, en los que se ofrece todo el catálogo de productos, en las que el componente tecnológico juega un papel importante y se busca que los clientes tengan una experiencia de compra diferente.

Respecto a los modelos de negocio, las agencias de viajes minoristas independientes han optado por estrategias de integración horizontal. En ocasiones, se han adherido a un grupo de gestión, en otras se han unido a un grupo bien en forma de franquicia, bien como agencia asociada. Muchas de las grandes marcas, en lugar de optar por crecer con puntos de venta propios, optan por franquiciar nuevas oficinas o incluso, por convertir sus actuales oficinas en franquicias gestionadas por los propios trabajadores. También el modelo de agencia asociada está creciendo de manera importante y los grandes grupos verticales ofrecen esta opción de negocio a agencias independientes. Por otro lado, está creciendo la concentración vertical. La intermediación turística vinculada a las agencias de viajes españolas se concentra en 5 grandes grupos empresariales.

Respecto al valor añadido hacia los consumidores / clientes, las agencias de viajes físicas independientes, ofrecen valor añadido a través de la especialización y personalización. Los principales motivos para contratar a través de una agencia de viajes virtual son el precio, la rapidez y la comodidad. Por el contrario, los principales motivos para optar por una agencia de viajes física o tradicional son el asesoramiento, la seguridad y el trato personalizado. No hay que olvidar que las agencias virtuales ya han superado a las agencias tradicionales en reservas de billetes de avión y reservas hoteleras. Esta tendencia irá creciendo en el futuro por lo que las agencias tradicionales deberán adaptarse a esta realidad y ofrecer otro tipo de productos más complejos en los que su conocimiento sea el valor añadido que resulte fundamental para la elección por parte del cliente. Los clientes actuales demandan atención personalizada e individualizada, capacidad de respuesta y seguridad en destino, inmediatez en la respuesta, disponibilidad 24/7/365 y cubrir todas las fases del proceso de compra, desde el asesoramiento en la fase previa hasta el post viaje. Las agencias de viajes independientes se diferencian ofreciendo una atención personalizada organizando los viajes a la medida de los clientes, tanto a través de los viajes ofertados por las mayoristas, como a través de producto propio. Pero, en

todos los casos, la base del viaje debe ser, necesariamente, la confianza en que quien lo organiza conozca el producto y el destino.

Esta especialización en algunos casos provoca que se rompa la cadena de valor tradicional y opten por negociar y contratar servicios a proveedores que tradicionalmente han sido exclusivos de las agencias mayoristas. Cada agente tiene una percepción diferente de la misma realidad. Las agencias de viajes consideran que son los proveedores quienes rompen el canal a través de la venta directa. Sin embargo, los proveedores, siguen considerando a las agencias de viajes minoristas como su principal canal de distribución

En todo caso y como conclusión final podemos afirmar que el futuro de las agencias de viajes tradicionales está garantizado. Podrá variar el modelo, el número de puntos de venta o la forma de relacionarse con los proveedores, pero siempre que se ofrezca un trato profesional, personalizado, empático y que genere confianza habrá un tipo de cliente dispuesto a pagar más por el asesoramiento, la tranquilidad y la ayuda en la discriminación entre toda la información que ofrece internet y así poder disponer de su tiempo libre de la mejor manera que desee sin tener que pasar horas delante de una pantalla.

V. BIBLIOGRAFIA

Begazo, Jose Domingo y Torres Agurto, Ricardo (2014). Las agencias de viaje: de las comisiones por venta de pasajes a los cobros por servicios fees. *Gestión en el tercer milenio*, 10(20): 71-78. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/464.pdf>

Conde Pérez, Ernesto Manuel, Schmidt Cornejo, Enrique Cristian y Ochoa Llamas, Ileana. O. (2011). El turismo electrónico, una necesidad para las empresas del sector. *Turismo y Desarrollo Local*, 9. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/turedes/09/pcl.htm>

Cortés Bello, Rosa Del Carmen y Vargas Martínez, Elva Esther (2018). Prospectiva en Agencias de Viajes: Una Revisión de la Literatura. *Turismo y Sociedad*, 22. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/5344>

De Borja Solé, Luis y Gomis, Joan Miquel (2009). El nuevo paradigma de la intermediación turística. *Pirámide*.

Escobar, Maximiliano (2016). La contratación electrónica como instrumento jurídico de facilitación en el contrato de transporte aéreo de pasajeros y mercaderías. (Tesis de doctorado) Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=TDY8g1USDEE%3D>

Fiig, Thomas; Le Guen, Remy; y Gauchet, Mathilde (2018) Dynamic pricing of airline offers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(6): 381-393. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41272-018-0147-z>

Flecha Barrio, M^a Dolores, Figueroa Domecq, Cristina., Talón Ballesteros, María Pilar (2017). La evolución de los procesos de mediación en la distribución turística: el caso de Expedia y Priceline. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 2(1): 73-86. Recuperado de <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijist/article/view/206/172>

Forgas, Santiago, Moliner, Miguel A, Sánchez, Javier y Palau, Ramón (2011). La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3): 162-172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.005>

Gomis, Joan Miquel y de Borja, Luis (2006). Modelos de innomediación en el marco de un nuevo paradigma de la intermediación turística. En A. Aguayo y J. Caro (Coordinadores), TuriTec. Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Simposio llevado a cabo en el VI Congreso Nacional, UMA, Málaga, España. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Joan_Gomis/publication/228350043_Modelos_de_innomediacion_en_el_marco_de_un_nuevo_paradigma_de_la_intermediacion_turistica/links/5728b54508aef7c7e2c0c128/Modelos-de-innomediacion-en-el-marco-de-un-nuevo-paradigma-de-la-intermediacion-turistica.pdf

Gomis, Joan Miquel (2012) Turismo justo, globalización y TICs. Barcelona: UOC.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. 2007 Fundamentos de metodología de la investigación. Barcelona: MacGraw-Hill.

Lacalle, Luis (2013). Agencias de viajes en España. Una industria convulsa. Papers de Turisme, (54): 122-138. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/153>

Navarro Varela, Rosa Isabel N; Franco Pereyra; Darío Rubén y Gil Pechuán, Ignacio (2007). “El riesgo de desintermediación de las Agencias de Viajes como consecuencia de los canales de distribución electrónicos”. En XI Congreso de Ingeniería de Organización. Septiembre (0611-0618). Recuperado de <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/673>

Observatur. (Observatorio Nacional del turismo emisor). 2019. El papel de las agencias de viajes del futuro. Recuperado de <http://www.observatur.es/observatur/#descarga>

Parra, Eduardo; Melchior, Mercedes, y Ramos Ángel (2003). “Análisis e impacto de los tour operadores y las agencias de viaje en el transporte turístico: nuevas tendencias en Canarias”. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural (PASOS), 1 (2): 217-229. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/Publicados/1203/PASOS02.pdf#page=101>

Pulido Fernández, Juan Ignacio (2007). La influencia de las compañías aéreas de bajo coste en el mercado turístico español. Revista de análisis turístico, 3: 103-119. DOI: <https://doi.org/10.1234/RAT2011n11>

Renshaw, Michael (1997). The Travel Agent. 2nd Edn. Business Education Publishers Ltd., Sunderland.

Rodríguez Cid, Laura; Fraiz Brea, Jose Antonio y Ramos Valcárcel, David (2015). Las Agencias de Viajes ante la influencia de las Redes Sociales en el turismo. El caso de Ourense. PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural, 13(4): 829-836. DOI: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.057>

Rodríguez Gamero, María Isabel (2008). Compañías de bajo coste y democratización de los cielos. El caso de Ryanair en Europa y península (1). Estudios turísticos, (175 -176): 81-87. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2320451>

Rodríguez Vázquez, Clide; Rodríguez Fernández, María Magdalena; Martínez Fernández, Valentín Alejandro y Juanatey Boga, Oscar (2015). La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes. PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural, 13(4): 805-827. DOI: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.056>

Rodríguez Vázquez, Clide; Rodríguez Fernández, María Magdalena; Martínez Fernández, Valentín Alejandro y Juanatey Boga, Oscar (2017). Las agencias de viajes y el marketing de

afiliación en el entorno virtual del siglo XXI. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2): 87-106. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5871291>

Rodríguez, Beatriz; Vargas, Ana María y Montes, María del Pilar (2008). Las compañías de bajo coste y sus usuarios. El caso de España. En *Estableciendo puentes en una economía global. Ponencia en XXII Congreso Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDE)*. Salamanca, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2739152>

Rodríguez-Zulaica, Ainara; Fernández-Villarán, María Asunción y Pastor, Ricardo (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2): 87-106. DOI: <https://10.15581/015.XX.2.87-106>

Sancho, Amparo. (Dir) (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284404889>

Santamaría, Pedro G. (2009). Las TIC y el sector turístico: nuevos procesos de intermediación. En: *Innovación, creatividad y nuevos modelos de gestión de turismo*. Castellón: Tirant lo Blanch, 623-644. Recuperado de https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/48800/ssoar-2009-santamaria-Las_TIC_y_el_sector.pdf?sequence=1

Statista.com (2019). Las agencias de viajes en España - Datos estadísticos. Recuperado de: <https://es.statista.com/temas/4005/las-agencias-de-viajes-en-espana/>

Tyler, Tony. (2016) *IATA Annual Review 2016*. Recuperado de <https://www.iata.org/en/publications/annual-review/>

Val, Anthony James (2006). *Research methods for leisure and tourism: a practical guide*. Harlow: Prentice Hall

Vallespín, María y Molinillo, Sebastián (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, (17): 13-25. Recuperado de <https://aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/173>

Vallespín, María (2014). *Análisis de los cambios en los canales turísticos por la implantación de las TIC: una aproximación a la adopción del comercio móvil para la planificación de viajes (Disertación doctoral)*. Universidad de Málaga, España. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/9313/TDR_VALLESPIN_ARAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y