Estudios Turísticos, n.º 125 (1995), pp.75-95

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo

LIBERALIZACIÓN DE LA CONTRATACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO ALEMÁN

Resumen: El 1 de Noviembre de 1994 en el mercado emisor alemán, junto con la entrada en vigor de la nueva ley de protección del consumidor, "Ley de Condiciones Generales de los Contratos de Viajes", tiene lugar la apertura del mercado tras la prohibición de las cláusulas de exclusiva en la contratación, que empresas mayoristas imponían a sus minoristas distribuidoras.

Tras la liberalización en la distribución comercial, el panorama turístico alemán, sector en continuo crecimiento, está sufriendo un proceso de reordenamiento, que servirá como base y preparación en la apertura del mercado único europeo y para la toma de posiciones en las empresas, que inevitablemente conllevará a la desaparición de más de 5.000 agencias tradicionales de viajes, que introducirá en este sector los modelos alternativos de distribución y venta (por catálogo, televisión interactiva, teléfono...), que concentrará la práctica totalidad del mercado en manos de unos pocos, produciéndose no sólo una concentración vertical, sino también horizontal, siendo propietarios finales los bancos y multimillonarios inversores, y que dejará como únicas salidas, para pequeños y medianos oferentes, la asociación o la desaparición.

Palabras clave: Reforma legal, asociación de AAVV, oligopolio, concentración vertical, sistema de franquicia, modernización de las AAVV, reajustes del crecimiento en las tablas de comisiones, ventas por teléfono y catálogo, protección del consumidor, insolvencia del TO.

1. INTRODUCCIÓN

Desde el día 1 de noviembre de 1994 ha entrado en funcionamiento un nuevo modelo en la distribución comercial del sector turístico y de viajes en Alemania. Hasta ahora los grandes TTOO imponían a sus agencias distribuidoras cláusulas de exclusiva en la contratación, evitando así la concurrencia de sus más directos competidores.

Desde que se tuvo conocimiento de la reforma legal en el mes de marzo, se han ido barajando hipótesis sobre sus consecuencias en el mercado de viajes y los TTOO han entrado en la carrera por conseguir un mejor puesto en el mercado tras la liberalización en la contratación.

Los mejor situados son evidentemente los grandes TTOO, en especial TUI y NUR,

Manuel Butler Halter, Subdirector General de Relaciones con las oficinas españolas de Turismo. Secretaría General de Turismo (TURESPAÑA).
Rosa Buitrago Serna, Licenciada en Derecho.

mientras que los TTOO medianos parten de una posición de desventaja. En todo caso, los movimientos que se produzcan en el mercado en los dos o tres próximos años determinarán el paisaje del sector turístico alemán a medio y largo plazo.

También con fecha 1 de noviembre de 1994 entra en aplicación la nueva "Ley de Condiciones Generales de los Contratos de Viajes", que protege fundamentalmente al consumidor final, exigiendo determinadas garantías al intermediario turístico.

1. MOVIMIENTOS PREVIOS A LA LIBERALIZACIÓN

A finales de mayo de 1994 pareció que los acuerdos tácitos entre los TTOO en el proceso de liberalización se venían abajo. NUR se dirigió a 2.500 propietarios de 3.500 agencias distribuidoras de TUI instándoles a elegir NUR. A través de un cuestionario enviado por fax, quería conocer el grado de interés por sus productos. No había pasado una semana y ya había recibido 1.600 respuestas de interés.

TUI reaccionó enviando un paquete de información por correo, que adjuntaba los trámites del contrato, a más de 2.000 agencias de NUR e ITS, recomendando que aprovecharan las ventajas del líder del mercado. En una semana ya había recibido 80 contratos firmados.

Se estima que hasta el 1 de noviembre, alrededor del 80 por 100 de las agencias de viajes a las que se han dirigido han aceptado a los dos grandes TTOO.

NUR tiene la imagen de líder en el precio. Ofrece a las agencias de TUI flexibilidad en los productos Neckerman y el estar más cerca del mercado. TUI, por su parte, apuesta por la fuerza de su marca, la calidad de sus productos y su atractivo sistema de comisiones. Ambos han estado de acuerdo desde el principio en un punto: no van a luchar sobre el sistema de comisiones y gratificaciones, pues esto se volvería contra ellos.

Tras el comienzo de la liberalización, TUI ha pasado de 5.000 agencias a 8.000, y NUR, que tradicionalmente realizaba la distribución a través de 4.500 agencias de viajes, cuenta a partir de esa fecha con aproximadamente 8.200 agencias distribuidoras.

La asociación de pequeños y medianos TTOO, ASR, no ha visto con buenos ojos la liberalización en la contratación, señalando que sólo va a perjudicarles. Todo apunta, según ellos, a que el mercado va a quedar en manos de unos pocos. Por otro lado, muchas agencias de viajes se han mostrado contrarias al nuevo sistema, pues supondrá un descenso de las ventas de aquellos productos que antes vendían en exclusiva, lo que conlleva inevitablemente a una disminución del volumen de la comisión. Muchas tratan de romper este sistema asociándose para sumar el volumen de ventas y después repartir proporcionalmente las gratificaciones extraordinarias.

De todo este proceso se desprende que el antiguo oferente adicional pasará, sin lugar a dudas, a un tercer plano y que sólo las agencias con unos ingresos totales por encima de cuatro millones de DM podrán co-

mercializar ambos productos sin canibalismo. Las agencias con menos de tres millones tendrán problemas para vender a los dos grandes oferentes. Entre estas últimas, con un volumen medio, quiere colocarse ITS.

Desde el momento en que desaparecen las cláusulas de TUI contra NUR, y viceversa, se avecina una fuerte concentración del mercado en una suerte de oligopolio.

2. OLIGOPOLIO DEL MERCADO TURÍSTICO

El mercado turístico alemán se concentra en cinco grandes TTOO, con una facturación conjunta de 13.000 millones de DM, alrededor de 2/3 del volumen total de este sector (1): TUI, con sede en Hannover; NUR, filial de los almacenes Karstadt, con sede en Oberusel; LTT, filial del grupo LT;, Deutsches Reisebüro (DER), con sede en Frankfurt, e ITS, filial de los almacenes Kaufhof, con sede en Colonia.

Al lado de estos grandes se encuentran los TTOO de tamaño medio como Ameropa, Hetzel, Alltours, Fischer Reisen, Air Marin y Kreutzer.

TUI ha quedado desde 1993 repartido entre cinco accionistas: Schickedanz Quelle posee un 20 por 100; WestLB, un 30 por 100; DER, que en 1993 poseía un 20 por 100, ha visto disminuida su cuota hasta un 10 por 100, pasando el 10 por 100 restante a la Deutsche Bahn AG abr, y Hapag Lloyd, que controla el 30 por 100 restante. TUI, líder europeo, tiene una fuerte presencia en Holanda (ARKE, 40 por 100), Francia (Jet Tours, 20 por 100) y en España (Ambassador y Ultramar Express), sin olvidar su potente contingente hotelero, con participaciones en 111 hoteles y un número de camas de 55.473, que espera aumentar a 90.000 para el año 2000.

NUR está en manos de Karstadt, que a su vez posee el 100 por 100 de los almacenes Hertie. Tiene una muy fuerte presencia en el Este de Alemania, además de su posicionamiento en Bélgica (controlando el 40 por 100 de los viajes en avión y el 60 por 100 de los viajes en coche y autobús), a través de los TTOO Sun Snacks (100 por 100) y Neckermann Reisen Belgien (100 por 100); en Holanda, a través de Neckermann Vliegreizen (100 por 100), y en España, con Iberojet (25 por 100). La participación hotelera de NUR es también considerable: en España controla el 25 por 100 de Royal Tour, disponiendo de un total de 40 hoteles, que le permiten alojar al 10 por 100 de sus clientes. Equivale a una capacidad de 15.625 camas.

El TTOO ITS, en el momento de imprimir estas líneas y tras diversos avatares, ha pasado a ser propiedad de la cadena de distribución comercial alemana ReWe. Se ha desprendido de su participación en KUONI.

El TTOO, TUI que inicialmente mantenía interés en la compra de ITS, parece que le mantiene en las participadas en Bélgica y Holanda. Entre sus participaciones más importantes se encuentran Jet Reisen (100 por 100), London Flugreisen (100 por 100), EVS Euro Vacance System (100 por 100), Holland International (91 por 100), Sun International (25 por 100) y Travelplan (51 por 100) en España. La posición de ITS en

el sector hotelero es más débil, contando con un contingente hotelero de 7.500 camas. Es importante señalar su alianza en mayo de 1994 con el grupo Sol en España, bajo la marca Prima Sol.

DER es el decano del grupo, que reúne en su estructura actividades de TO, de minorista, como organización de agencias de viajes y como agente general de la Bundesbahn (Ferrocarriles Alemanes). Fue fundado en 1917 y tiene una fuerte posición en el mercado americano, dentro de la estructura de ventas en el sector de viajes de larga distancia, siendo propietario de la cadena de agencias Rominger. El capital de DER está en manos de los Ferrocarriles Alemanes (50,1 por 100), Hapag Lloyd (25,1 por 100) y Lufthansa (24,8 por 100).

Bajo la denominación LTT (Luftransport-Touristik) se encuentran los siguientes TTOO: Jahn Reisen, Trans Air, Meier's Weltreisen, THR Jet & Bett, Tjareborg Reisen y Sonnen Reisen. LTT pertenece al grupo LTU, dentro del cual se han creado cinco empresas con igual participación en el grupo; la empresa madre es LTU Luftransport. LTT gira en torno a la compañía aérea chárter LTU, estando el control del capital de ésta en manos del banco West LB y de la familia Conle, fundadora de la compañía; LTU controla el 15 por 100 de la cadena de agencias de viajes Thomas Cook. Su filial hotelera, bajo el nombre LTI, agrupa la mayoría de sus participaciones en España en el grupo hotelero Prinsotel, poseyendo un contingente de más de 4.000 camas en Baleares.

La reciente introducción de capitales ajenos al sector turístico tradicional es una consecuencia directa de la importancia que ha alcanzado dicho sector, con crecimientos ininterrumpidos aun en épocas de crisis y recesión en el mercado. Es interesante ver en la tabla 1 la cuenta de resultados de los dos grupos de grandes almacenes con intereses turísticos.

Los grandes bancos e inversores multi-

Tabla 1

RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS DOS PRINCIPALES CADENAS DE GRANDES ALMACENES

	KARSTDAT			KAUFHOF		
	Millones de DM		1992-1993 (%)	Millones de DM		1992-1993 (%)
	1993	1992		1993	1992	
Grandes almacenes	13.340	13.260	+ 0,6	9.570	9.675	– 1,0
Tiendas especializadas	1.202	1.198	+ 0,3	7.254	5.615	+ 29,0
Ventas por correo	3.450	3.420	+ 0,8	1.339	1.383	– 3,2
Sector turístico	2.750	2.570	+ 7,0	4.112	2.926	+ 40,6
Cifra de negocios total	20.940	20.590	+ 1,7	23.053	20.463	+ 12,6

Fuente: Elaboración propia

millonarios están realizando operaciones de compra de participaciones en el sector turístico. Por ejemplo, el banco alemán WestLB, de Düsseldorf, compró hace pocos meses un imperio completo del sector de viajes. Posee el 34 por 100 de la compañía de vuelos chárter LTU y de su grupo de TTOO LTT, además del 30 por 100 de TUI y el 90 por 100 de la cadena de agencias de viajes Thomas Cook. Lufthansa controla el 50 por 100 del capital de Airtours, siendo TUI propietaria del otro 50 por 100.

En conclusión, podemos afirmar que los propietarios finales de los grandes TTOO son el Estado alemán, el Dresdner Bank, el Commerzbank, el West LB y Münchener Rück (véase gráfico 1).

Se observa otro importante movimiento fuera de las fronteras alemanas, (mediante alianzas, fusiones y adquisiciones) alcanzando los grandes TTOO una posición predominante en el mercado europeo, tras la entrada en vigor del Mercado Único.

Como ilustración podemos citar la importante presencia de NUR en el este de Europa, sus participaciones en Holanda, Bélgica y Austria, la estrategia seguida por ITS de adquisición y establecimiento de filiales en Holanda y Francia. En definitiva, se está produciendo una concentración horizontal del sector a nivel europeo.

Asimismo, se observan movimientos tendentes a crear grandes conglomerados que agrupen a una compañía chárter, un touroperador, una cadena de agencias de viajes y una cadena hotelera (compañía chárter LTU + TUI + Thomas Cook + Hoteles RIU). Esto es, movimientos de concentración vertical.

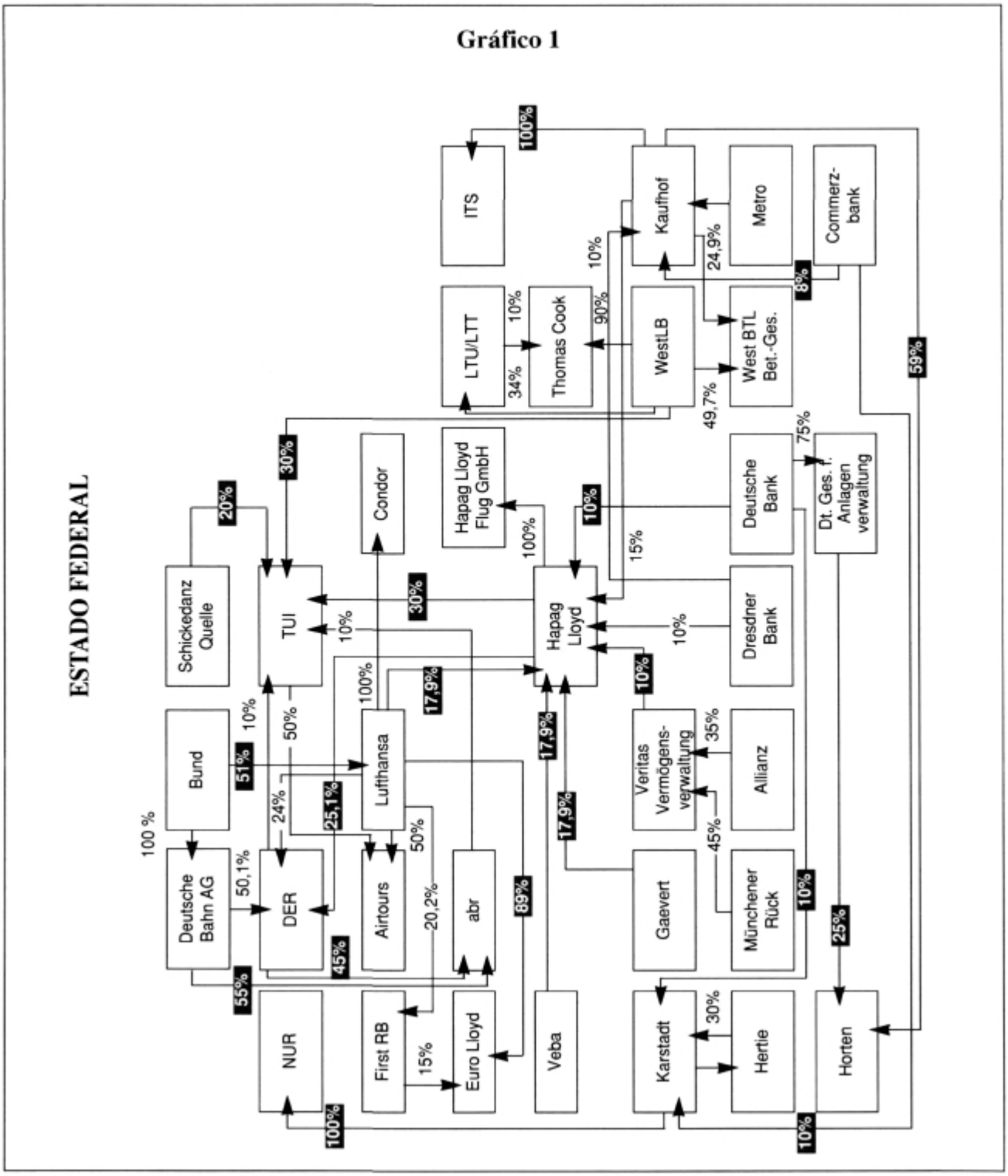
Está en marcha lo que acabamos de exponer, que es ya significativo de lo que apuntábamos como conclusión en el punto anterior. El mercado está en manos de unos pocos, menos de los que puede parecer a simple vista, de modo que los que quedan fuera de este tejido, según los expertos del sector, sólo tendrán una oportunidad cuando limiten su campaña a productos muy específicos.

Habrá que ver lo que sucede con los TTOO de tamaño medio, siendo tal vez una salida para su supervivencia su fuerte carácter regional, que puede permitirles asociarse de alguna forma con alguno de los grandes, en el mismo sentido que ocurre en el mundo del tráfico aéreo.

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR MINORISTA

A pesar de que existe un movimiento tendente a desplazar el modelo tradicional de agencia de viajes, casi un 60 por 100 de las personas que reservan un viaje organizado se dirigen a una agencia clásica de viajes, de donde se desprende la importancia de ésta, que representa el principal canal de distribución de los TTOO. En los últimos tiempos se observa un crecimiento acelerado de las cadenas de agencias, los servicios de distribución directa, los sistemas de franquicia y las cadenas voluntarias o cooperaciones. Cada vez más, las cooperaciones verticales y horizontales ganan en importancia, y cada vez más, las agencias buscan su integración en alguna forma de cooperación.

Gráfico 1


ESTADO FEDERAL
100 %
Bund
Deutsche Bahn AG
50,1%
DER
Schickedanz Quelle
20%
TUI
51%
10%
50%
24%
25,1%
Lufthansa
Condor
30%
100%
17,9%
50%
Airtours
45%
20,2%
abr
55%
NUR
100%
First RB
15%
Euro Lloyd
89%
Veba
17,9%
Hapag Lloyd Flug GmbH
100%
Hapag Lloyd
30%
10%
15%
17,9%
Gaevert
ITS
100%
LTU/LTT
34%
10%
Thomas Cook
90%
WestLB
49,7%
West BTL Bet.-Ges.
10%
Kaufhof
24,9%
Metro
8%
Commerz-bank
59%
Deutsche Bank
75%
Dt. Ges. f. Anlagen verwaltung
10%
Dresdner Bank
10%
Veritas Vermögens-verwaltung
35%
Allianz
45%
Münchener Rück
10%
Karstadt
30%
Hertie
10%
Horten
25%

Con motivo de la liberalización, el sector de la distribución se encuentra inmerso en un proceso de reordenamiento:

TUI, desde los últimos años, posee ya su canal propio de distribución a través del sistema de franquicias. Cuenta en la actualidad con 160 franquiciados y espera para el año 1995 llegar a 200. Los productos TUI serán vendidos a partir de diciembre de 1994 por unas 8.500 agencias de viajes en Alemania.

NUR, por su parte, espera alcanzar su objetivo en el verano de 1995. Pasará a ser vendido en 3.500 agencias del total de 5.600 agencias-TUI, de modo que se calcula que el próximo año sus productos se venderán en 8.200 agencias de viajes de todo el país. De momento, ya ha llegado a acuerdos de distribución con todas las cadenas de viajes, entre ellas, Hapag-Lloyd, Der-Gruppe, Euro Lloyd, Thomas Cook y Lufthansa City Center. En total, ha llegado a acuerdos con 1.500 agencias de las cadenas anteriores, además de la firma de acuerdos con 2.000 agencias y cadenas regionales.

NUR aún no está generalizado en el surtido de la cadena First y en el de las TUI Urlaub Center; sin embargo, todo apunta a que está situación cambiará pronto. Además se espera que la cadena de franquicias de NUR, Holiday Land, crezca en el próximo año hasta un total de 100 centros de ventas, para alcanzar la cifra de 200 a finales de 1996.

ITS, por el momento, ha abastecido a 2.000 nuevas agencias con su catálogo de invierno, habiendo reservado 700 de éstas el catálogo de verano. Hasta ahora su distribución ha crecido del 35 por 100 al 62 por 100, con lo que tampoco se puede hablar de perdedor. En Ostende se abrirá en este año la central de datos para ITS, Jet Reisen y Sun International. No hay que olvidar que la baza fuerte de ITS en la liberalización está en sus cadenas como Palm Touristik, ERB, Jungend Touristik o Kaufhof, aún codiciadas por la competencia.

A partir del 1 de noviembre, las agencias de Der-Gruppe incluyen en sus programas los catálogos de ITS. Distribuyen al lado de NUR en las cadenas Hapag-Lloyd y First. En los nuevos Estados federados, ITS ha conseguido un éxito inferior al esperado, distribuirá sus productos en 450 nuevas agencias. En el norte de Alemania la adquisición ha sido más ventajosa: 450 agencias más. En el suroeste de Alemania y Baviera ha cerrado las negociaciones con 750, 268 del grupo Der. En Nordhein-Westfalen extendió sus bases de distribución en alrededor de 410 agencias.

LTU ha pasado de 307 a 347 LTU-agencias en el consorcio de distribución propia, constituyendo ésta el 44 por 100 de sus ingresos totales. La cifra global de participantes hasta agosto de 1994 ha supuesto un plus del 17 por 100. En cuanto a las distribuidoras independientes y cadenas, LTU pasará en este ejercicio de 3.635 a 6.500 nuevas representaciones, sin olvidar los puestos de venta en los despachos de Lotería en Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz y Bayern. Este año iniciará la publicidad y venta por catálogo, y adoptará el nuevo sistema de reservas Itos, que supondrá un gran salto, pues otorga gran flexibilidad.

LTU se encamina hacia la especialización de los TTOO que componen su grupo: así, Transair se dirige a aquellos que miran el precio; Meier's Weltreisen, a los que buscan un destino lejano; Tjaereborg, a los que quieren muchas vacaciones por poco precio. En la última campaña publicitaria ya se está realizando una promoción especial diferenciada, que distingue a los cinco TTOO integrantes del grupo.

La situación actual de los cuatro grandes TTOO, en lo referente a sus vías de distribución, aparece representada en la siguiente tabla:

	TUI	NUR	LTT	ITS
Agencia independientes	8.000	8.200	6.000	5.625
Agencias propias	160	110	347	340

Kreutzer, mediano TO con una red de distribución de aproximadamente 5.000 agencias (propias y representaciones) en Alemania y Austria, ante las nuevas condiciones del mercado, apunta que debe hacerse hincapié en la consecución de una estrecha estructura organizativa y unas cordiales e intensas relaciones con los socios. A pesar de los pronósticos para los medianos TTOO, cree que con reacciones rápidas y flexibles pueden alcanzar su desarrollo dentro del nuevo modelo.

Entre los medianos turoperadores cabe destacar también a Alltours y Hetzel. El primero ha pasado en este año a ser distribuido en 6.000 agencias, cuando antes lo hacía en 4.400. Lo que más sorprende de Alltours son los precios de sus productos, muy por debajo de la media, habiendo experimentado por este motivo un aumento del 20 por 100 de ventas. Alltours se sitúa en el número 7 del *ranking* de TTOO alemanes. Hetzel tiene concentrada su distribución en el área de influencia del aeropuerto de Stuttgart. Recientemente ha visto aumentado su capital con la entrada de la compañía chárter Germania.

Entre las cadenas de agencias cabe destacar la que posee la compañía alemana Deutsche Lufthansa bajo la fórmula de cooperación, Lufthansa City Center, que ha crecido hasta alrededor de 200 agencias, pasando a ocupar el puesto número 8 entre las grandes cadenas y representando el 2,8 por 100 del mercado.

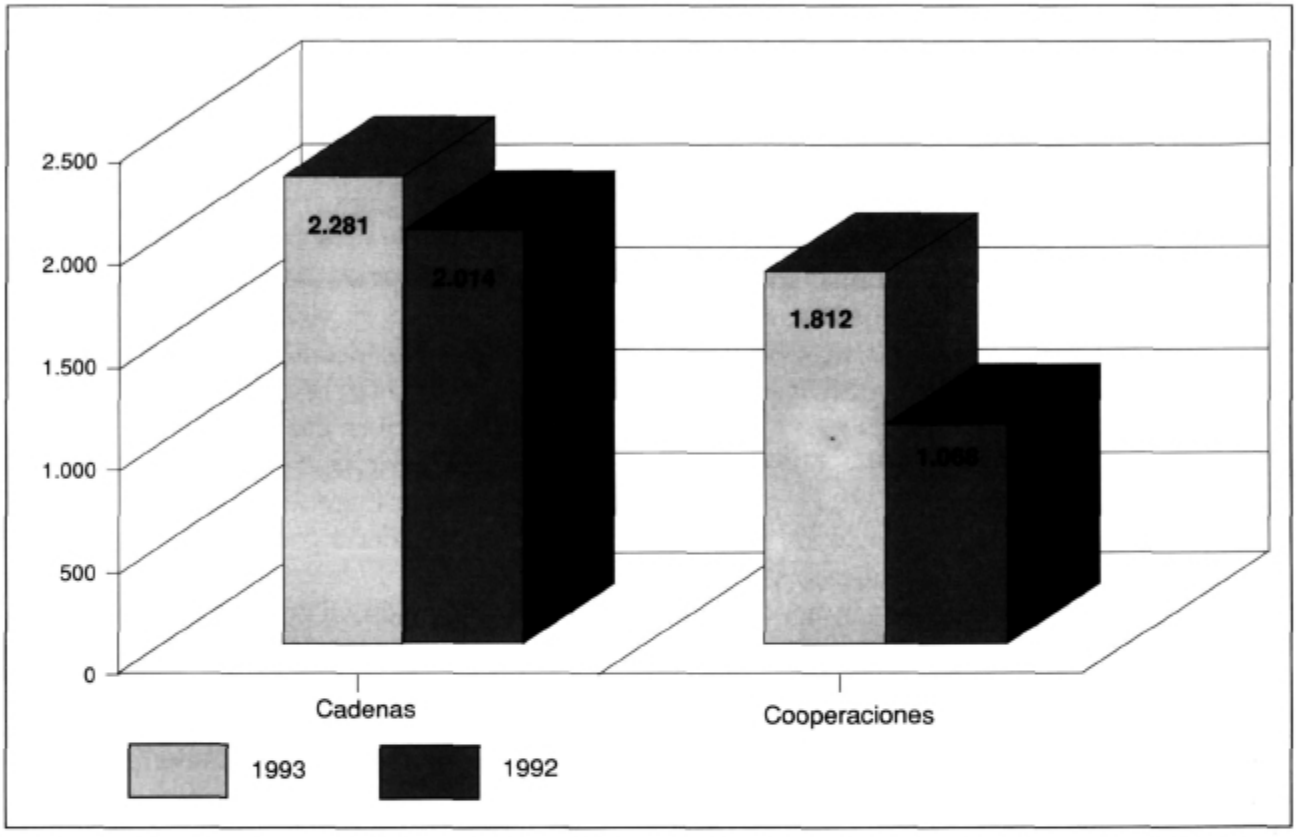
(Importante observar el gráfico 2 sobre el crecimiento de las cadenas y cooperaciones alemanas en los dos últimos años.)

4. EFECTOS DE LA LIBERALIZACIÓN SOBRE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y LA CLIENTELA

Para comenzar con el análisis de lo que va a representar la liberalización del mercado nos centraremos, en primer lugar, en lo que va a suceder en la "Agencia de Viajes".

Una primera cuestión que se planteó es la de si el empleado de mostrador podrá dominar la paleta de productos de dos grandes TTOO. De una encuesta realizada por la empresa ETC para la revista especializada *Fremdenverkehrswirtschaft International (FVW)* —números 8 a 15, 1994—, diri-

Gráfico 2
SECTOR MINORISTA EN LA RFA



Fuente: Elaboración propia.

gida a 289 propietarios y directivos y a empleados con una experiencia media de 13 y 8,2 años, respectivamente, se desprende que los profesionales ven la posibilidad de un mejor servicio al cliente y tienen claro que el asesoramiento y la venta funcionarán.

El 70 por 100 de los empleados de mostrador creen que tienen la suficiente capacidad para dominar los programas de dos grandes oferentes. El 23 por 100 de las personas que trabajan detrás del mostrador contestó que era posible lograr una distribución y venta de ambos. Sólo unos pocos vacilaron y a ninguno le pareció imposible.

En cuanto a los propietarios y gerentes, 3/4 partes de éstos estaban seguros de la cualificación profesional de su personal, el 14 por 100 creen que es posible y sólo el 5,5 por 100 vaciló.

En general, los empleados de mostrador están entusiasmados con la supresión de las cláusulas de exclusiva. El 62,2 por 100 se muestran a favor. Otro dato a apuntar es que

los trabajadores de las agencias de viajes no ligadas a TUI o NUR son los que están más seguros de las ventajas que les brinda esta nueva situación del mercado (82,5 por 100). El 42 por 100 de los empleados se muestra escéptico ante el nuevo panorama y plantea objeciones. Para ellos supondrá un trabajo mayor y más complicado, que les obligará a permanecer más tiempo en las oficinas. Este grupo de descontentos teme que se les viene encima una situación caótica, con los problemas que plantea el manejar una paleta tan grande de productos, además de los diferentes sistemas de reservas (NUR e ITS utilizan el sistema Start, aunque con diferentes máscaras, mientras TUI se aleja con su particular sistema IRIS).

En cuanto a la reacción del cliente ante la nueva situación, las opiniones tampoco son unánimes:

El 57 por 100 de propietarios, gerentes y directivos dicen que el cliente espera, tras la liberalización del mercado, una más justa seleccion de los mejores oferentes. El 41 por 100 de los anteriores y el 37,7 por 100 de los empleados encuestados opinan que su cliente quiere encontrar en la oficina todas las ofertas del mercado. Hay pocos, entre el 8 por 100 y 3,6 por 100, respectivamente, que creen que el cliente espera una especialización de la agencia de viajes.

Los conocedores del cliente que va a comprar un viaje matizan que hay que distinguir entre distintas categorías de "cliente": por un lado, está el que va a comprar un paquete teniendo en cuenta fundamentalmente el precio; por otro, el cliente que realiza un viaje de forma individual, que atiende en primer lugar al destino, la calidad y el servicio, quedando el factor precio en segundo lugar, y, para terminar la clasificación, no se puede olvidar al cliente de último minuto, que es el que quiere viajar más barato.

En general, los vendedores de viajes están seguros de que pueden influir en la elección de su cliente, tanto sobre el destino como sobre el TTOO que deben elegir. El 22,3 por 100 de propietarios y gerentes y el 22,9 por 100 de empleados de mostrador están convencidos de que su clientela habitual continuará acudiendo a sus oficinas, más que por los nuevos productos que éstas puedan ofrecer, por la calidad de servicio, el buen asesoramiento de los empleados, el trato y competencia profesionales.

En conclusión, el cliente lo que espera al acudir a una agencia de viajes es un buen servicio. Se puede afirmar que el consumidor final aún no entiende de marcas. El cliente busca la oferta más favorable a sus posibilidades y deseos, de modo que disponiendo de una paleta de surtido muy amplia, donde tengan cabida TTOO grandes, medianos y especializados, se puede satisfacer a todo tipo de clientes.

Un 22,8 por 100 de empleados, que no se atreven a dar una opinión tajante sobre este tema, señalan que quizás, dado que la inseguridad del cliente en este sector es tan grande, éste puede alejarse tanto de la agencia que tiene una oferta muy reducida como de la que cuenta con una muy amplia gama de productos. En conclusión, una gran parte están convencidos de que, a la hora de realizar un viaje, los clientes no toman en cuenta al TO.

5. EFECTOS DE LA LIBERALIZACIÓN SOBRE LOS TTOO

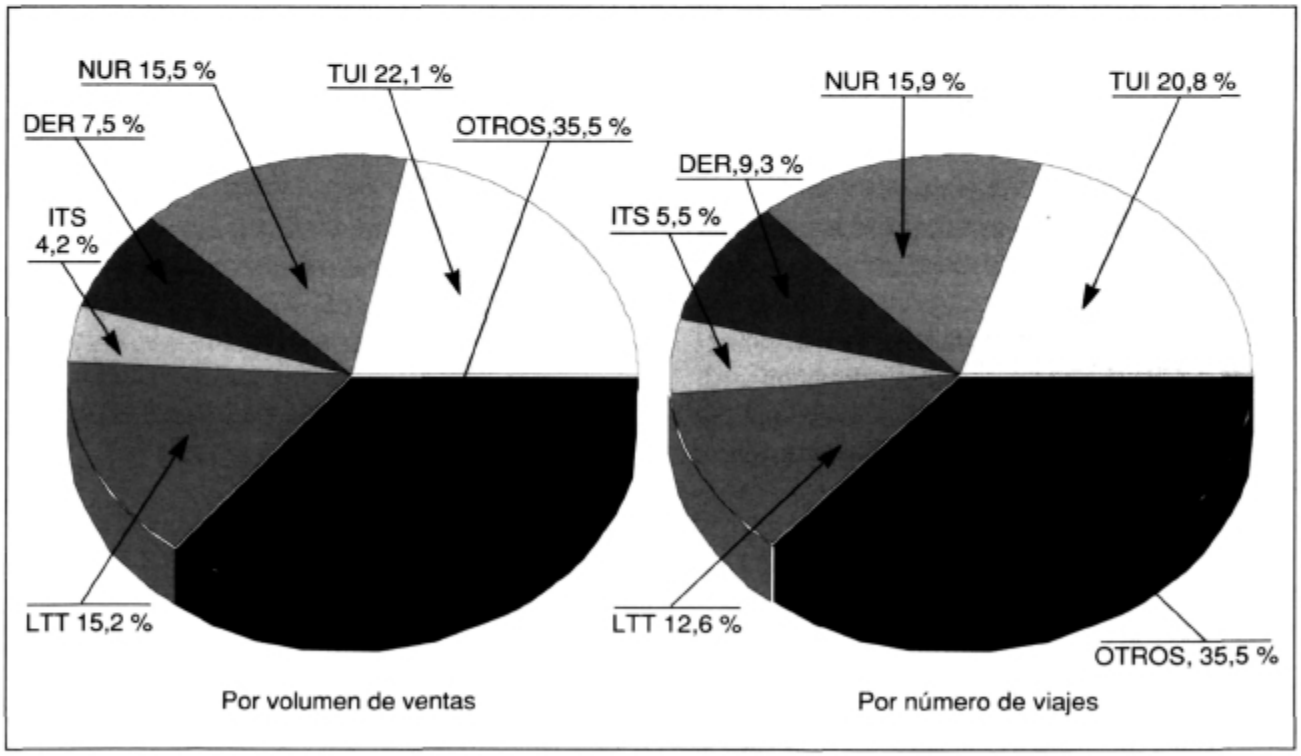
Hasta la fecha, TUI es el número 1 en el mercado no sólo por volumen de ingresos, sino también por pax vendidos. En los gráficos 3 y 4 se pueden observar los resultados económicos de los grandes TTOO en el último año turístico y su cuota de mercado.

La mayor cuota de mercado de viajes combinados la ostentan estos grandes TTOO. TUI alcanza el 22,1 por 100; NUR, el 15,5 por 100; ITS, el 4,2 por 100, y LTT, el 15,2 por 100. Es necesario apuntar la tendencia que se mantiene en la última década: mientras la cuota de TUI desciende ligeramente, NUR recupera la couta perdida en los años 70, LTT sigue su proceso expansivo e ITS va perdiendo cuota.

En la lucha por el primer puesto en la distribución, como ya se decía en páginas anteriores, no cabe duda de que quedan dos: TUI y NUR. TUI tiene su punto fuerte en la calidad y su mejor imagen, además de contar con la ventaja de que ya posee la mayor cuota de mercado; por otro lado, sus agencias son más grandes. A favor de NUR jue-

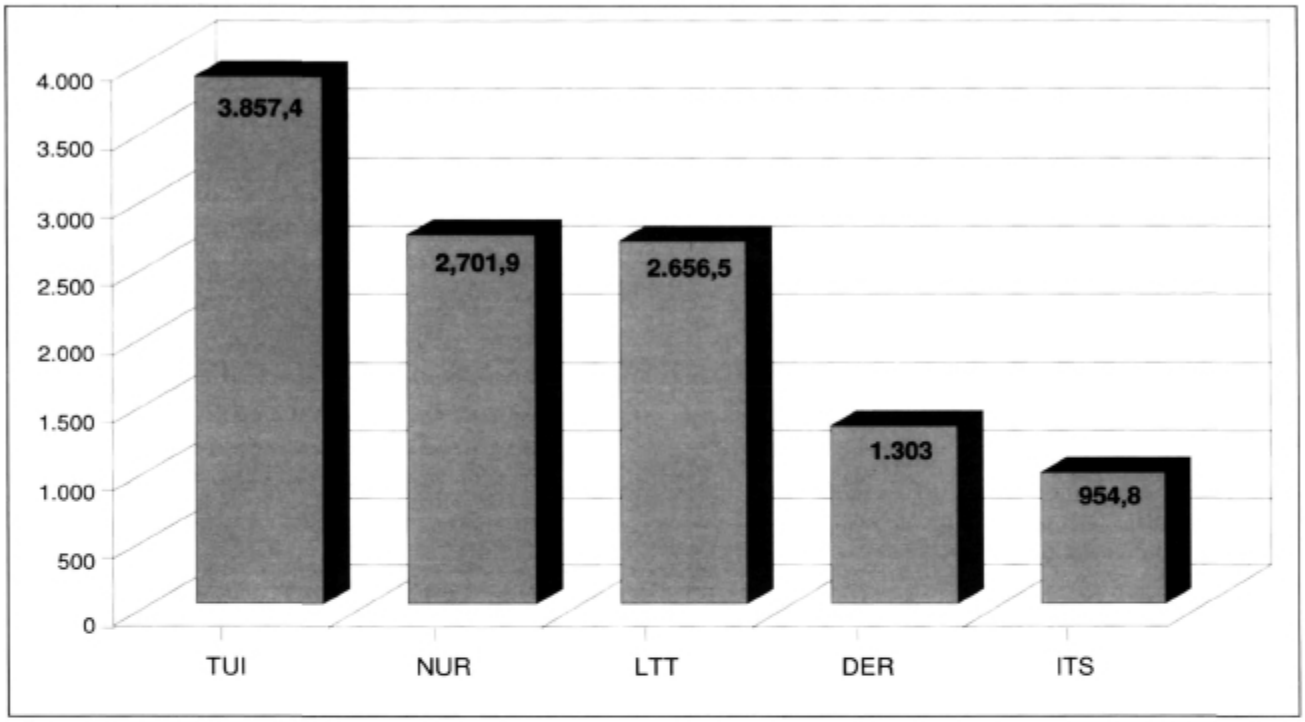
Gráfico 3

CUOTA DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES TTOO (1993)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4
VENTA EN MILLONES DE MARCOS (1993)



Fuente: Elaboración propia.

ga el precio, sin olvidar que su distribución es mejor y tiene grandes posibilidades de expansión.

Según la encuesta publicada por FVW, el 48 por 100 de gerentes y propietarios y el 55 por 100 de vendedores de mostrador esperan en su surtido de productos las ofertas de ambos. En cuanto a las ofertas de otros TTOO, no tienen claro el reducirla automáticamente, aunque se puede predecir que la reducción será inevitable.

De los encuestados, el 73 por 100 opina que ningún otro oferente saldrá beneficiado, ITS y pequeños oferentes sólo veran perjudicados sus intereses tras la nueva regulación legal del mercado. Se observa que ITS no tiene la suficiente fuerza competitiva, con una oferta más reducida y una más débil organización. El 27 por 100 de los encuestados opinan que para nadie tendrá consecuencias negativas la liberalización, el 2 por 100 considera que LTT y LTU lo tendrán muy difícil.

En cuanto a quién será el ganador, el 29 por 100 de todos los empleados encuestados cree que será TUI y el 13 por 100 piensa que será NUR.

Dando un vistazo al futuro, sin olvidar el tema de la concentración en torno a los grandes que ofrecen a los minoristas mejo-

res condiciones y más altas comisiones, muchos propietarios y gerentes esperan de la liberalización del mercado una puerta abierta a los grandes, para así poder modernizar sus instalaciones, automatizar sus oficinas, introducir nuevos sistemas de reservas y modernizar su tecnología, sin olvidar que se introducirán en el mercado nuevos sitemas de distribución y venta.

6. EFECTOS DE LA LIBERALIZACIÓN SOBRE LOS SISTEMAS DE COMISIONES DE LOS TTOO A LAS AAVV

El modelo de comisiones se mantiene, lo único que se ha modificado es el reajuste de las tasas de crecimiento (véase tabla 2).

TUI, NUR e ITS tenían ya regulado para el año económico 1993/94 sus sistemas de comisiones. De los grandes TTOO, sólo LTU ha elaborado un nuevo sistema.

TUI ha aprobado modificaciones insignificantes en su sistema de comisiones para el próximo ejercicio. Ha previsto un nuevo sistema de pago de comisiones para indemnizar a las antiguas agencias distribuidoras, que verán mermadas sus posibilidades de crecimiento; por ello, dado que se muestra generoso con los anteriores, suprime la recompensa adicional para los que tengan un volumen anual entre 4 y 5,5 millones de DM.

NUR quería que las agencias que empezaban a comercializar TUI lo hicieran con una comisión del 9,5 por 100 y no del 10 por 100, que es lo que venía ofreciendo TUI. TUI sabía que esto era insuficiente para una agencia que empieza, por lo que establecerá una gratificación extraordinaria por volumen de ventas. Hasta ahora TUI ha pagado un 1 por 100 más de comisión que NUR, lo que en costes globales supone 40 millones de DM más que NUR.

En los antiguos Estados federados TUI se coloca en el año económico 1994/95 con un crecimiento de cuota de mercado del 3 por 100, parte además de que es posible que las antiguas agencias puedan incrementar sus ingresos a pesar del proceso de liberalización.

En este último año ya ha alcanzado un incremento entre el 2 por 100 y el 4 por 100.

En cuanto a su nueva tabla de comisiones, el máximo permanece estable, sólo hay diferencias en cuanto al mínimo, que en muchos casos lleva a una mejor posición. En la tabla el máximo se fija en 3,5 millones de DM. Realmente, por encima de 4 millones sólo se colocan un puñado de agencias, con las que TUI cerrará acuerdos especiales.

Para la mayoría de las agencias, la nueva fórmula disfruta de una mayor claridad. Es necesario no olvidar que desde hace tiempo se viene diciendo que TUI aceptará tarjetas de crédito como Eurocard, Visa, Diners Club y tarjetas de TUI para clientes habituales. De ello se desprende que TUI va adoptando compromisos directamente con el consumidor final.

La gratificación a los socios se regulará de forma particular con cada uno de ellos, debiendo éstos tener una trayectoria de al menos diez años como agencia TUI. La gratificación dependerá también de la solidez

del volumen de ingresos: como mínimo, deberán tener un volumen anual de ingresos de un millón de DM. y alcanzar como mínimo el 95 por 100 del volumen de ingresos del año anterior.

El reparto que hace TUI del 10 por 100 de sus beneficios estará ahora más dispersado, con lo que el estímulo a obtener beneficios disminuirá. El 15 de noviembre de 1993 el 10 por 100 de los beneficios suponía un crecimiento de apenas 0,4 millones, lo que después del reparto se convirtió en 30 DM para cada agencia.

Los costes de desarrollo en ese año fue-

Tabla 2

COMISIONES DE LOS TUROPERADORES A LAS AGENCIAS DE VIAJES
(1-5: Alemania del Oeste; 6-7: Alemania del Este)

1	**Ventas hasta 31-10-94 (en DM) 100.000**	**Crecimiento – 5 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento 0 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento +3 %**	**Porcentaje de la comisión**
	Ventas hasta 31-10-94	**95.000**		**100.000**		**103.000**	
TUI	Comisión total	7.600	8,0	9.900	9,90	10.403	10,10
NUR	Comisión total	7.600	8,0	8.000	8,0	.360	8,12
ITS	Comisión total	8.550	9,0	10.000	10,0	10.300	10,0
LTU	Comisión total	9.500 hasta 9.690	10,0 hasta 10,20	10.300 hasta 10.500	10,30 hasta 10,50	10.609 hasta11.201	10,30 hasta 10,70

2	**Ventas hasta 31-10-94 (en DM) 350.000**	**Crecimiento – 5 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento 0 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento +3 %**	**Porcentaje de la comisión**
	Ventas hasta 31-10-94	**332.500**		**350.000**		**360.500**	
TUI	Comisión total	33.250	10,00	36.050	10,30	37.853	10,50
NUR	Comisión total	31.588	9,50	33.250	9,50	34.668	9,62
ITS	Comisión total	36.575	11,00	38.500	11,00	39.655	10,00
LTU	Comisión total	34.913 hasta 37.905	10,50 hasta 11,40	37.800 hasta 40.950	10,80 hasta 11,70	38.934 hasta 42.179	10,80 hasta 11,70

3	**Ventas hasta 31-10-94 (en DM) 600.000**	**Crecimiento – 5 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento 0 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento +3 %**	**Porcentaje de la comisión**
	Ventas hasta 31-10-94	**570.000**		**600.000**		**618.000**	
TUI	Comisión total	58.710	10,30	65.400	10,90	68.598	11,10
NUR	Comisión total	57.000	10,00	60.000	10,00	62.520	10,12
ITS	Comisión total	62.700	11,00	66.000	11,00	67.980	11,00
LTU	Comisión total	60.990 hasta 67.260	10,70 hasta 11,80	60.000 hasta 72.600	11,00 hasta 12,10	68.598 hasta 76.014	11,10 hasta 12,30

4	**Ventas hasta 31-10-94 (en DM) 1.000.000**	**Crecimiento – 5 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento 0 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento +3 %**	**Porcentaje de la comisión**
	Ventas hasta 31-10-94	**950.000**		**1.000.000**		**1.030.000**	
TUI	Comisión total	102.600	10,80	113.000	11,30	118.450	11,50
NUR	Comisión total	95.000	10,00	100.000	10,00	104.200	10,12
ITS	Comisión total	104.500	11,00	110.000	11,00	113.300	11,00
LTU	Comisión total	105.400 hasta 119.700	11,10 hasta 12,60	114.000 hasta 129.000	11,40 hasta 12,90	118.450 hasta 134.930	11,50 hasta 13,10

5	**Ventas hasta 31-10-94 (en DM) 2.000.000**	**Crecimiento – 5 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento 0 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento +3 %**	**Porcentaje de la comisión**
	Ventas hasta 31-10-94	**1.900.000**		**2.000.000**		**2.060.000**	
TUI	Comisión total	212.800	11,20	232.000	11,60	243.080	11,80
NUR	Comisión total	199.500	10,50	210.000	10,50	229.000	11,12
ITS	Comisión total	209.000	11,00	220.000	11,00	226.000	11,00
LTU	Comisión total	228.000 hasta 247.000	12,50 hasta 13,00	248.000 hasta 266.000	12,40 hasta 13,30	257.500 hasta 273.980	12,50 hasta 13,30

6	**Ventas hasta 31-10-94 (en DM) 350.000**	**Crecimiento – 0 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento 5 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento +3 %**	**Porcentaje de la comisión**
	Ventas hasta 31-10-94	**350.000**		**367.500**		**385.000**	
TUI	Comisión total	35.000	10,00	37.118	10,10	39.655	10,30
NUR	Comisión total	33.250	9,50	35.613	9,69	37.975	9,86
ITS	Comisión total	38.500	11,00	41.160	11,20	43.890	11,40
LTU	Comisión total	38.550 hasta 36.900	11,00 hasta 11,40	41.528 hasta 42.998	11,30 hasta 11,70	43.505 hasta 45.045	11,30 hasta 11,70

7	**Ventas hasta 31-10-94 (en DM) 1.000.000**	**Crecimiento – 0 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento 5 %**	**Porcentaje de la comisión**	**Crecimiento +3 %**	**Porcentaje de la comisión**
	Ventas hasta 31-10-94	**1.000.000**		**1.05.000**		**1.100.000**	
TUI	Comisión total	109.000	10,90	116.550	11,10	124.300	11,30
NUR	Comisión total	100.000	10,00	107.000	10,19	114.000	10,36
ITS	Comisión total	110.000	11,00	117.000	11,20	125.000	11,40
LTU	Comisión total	119.000 hasta 129.000	11,90 hasta 12,90	127.050 hasta 137.550	12,10 hasta 13,10	133.100 hasta 144.100	12,10 hasta 13,10

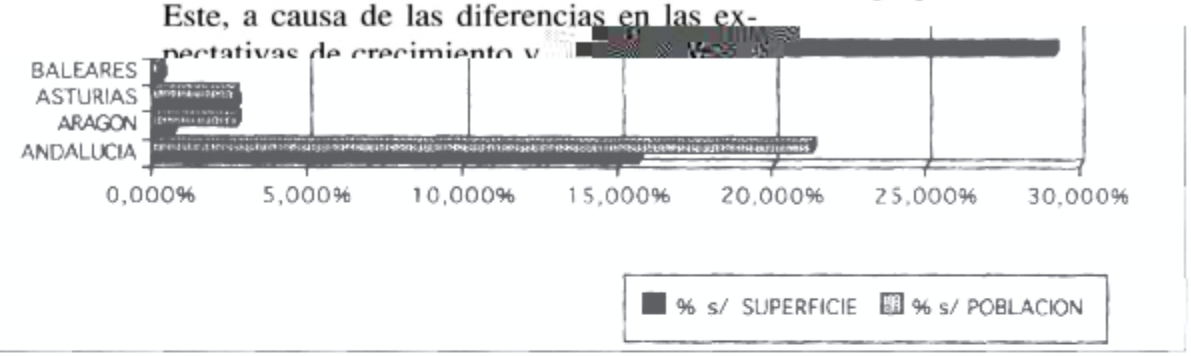
ron excesivos, primero se hizo el reparto de dividendos y una gran parte de los beneficios se destinaron a I+D. Se hizo un estudio de investigación sobre el desarrollo del mercado de las agencias de viajes, que fue presentado en noviembre en el transcurso del Congreso del DRV (Asociación Alemana de Tour Operadores y Agencias de Viajes) en Berlín.

Los socios, alrededor de 1.600, junto con 5.800 agencias, podrán obtener ahora gratificaciones extraordinarias que oscilan entre el 0,3 por 100 y el 0,7 por 100. Como ya se apuntaba anteriormente, los socios no profesionales consiguen, a través de las uniones cooperacionales, aumentar el volumen de la gratificación extraordinaria sumando el volumen de ventas de cada uno.

El dato más significativo en el nuevo sistema de comisiones de TUI es que da un trato especial a la antigua Alemania del Este, a causa de las diferencias en las expectativas de crecimiento y

Los distintos TTOO del grupo LTU van a eliminar el actual sistema unitario de comisiones y regionalizar un nuevo sistema. Para ello hacen una división geográfica en tres sectores. Este grupo tiene una fuerte presencia en Düsseldorf, München y Hamburg, zonas que se han encuadrado dentro del grupo A. En el extremo opuesto se encuentran Baden-Württemberg y los nuevos Estados federados del sur, Sachsen y Thüringen, pertenecientes al grupo C. Entre ambos grupos se integraría el resto de las zonas de la RFA, constituyendo el grupo B.

Con esta reforma del sistema de comisiones de LTU la mayoría de las agencias se colocarán en una mejor posición. Haciendo un cálculo estimativo, la mejora será de un 0,3 por 100. Ahora la comisión se sitúa entre el 10 por 100 y el 13 por 100. El grupo C alcanzará el 13 por 100, con 1,1 millones de DM; el grupo B, con 1,6 millones, y el grupo A, con 2,8 millones.



boración propia.

s de los grandes nucleos urbanos ena, 1993).

ecto al número de instalaciones re- s existentes Andalucía se sitúa, en al número de habitantes por instala- geramente por encima de la media l. Esto quiere decir que a cada insta- na de atender a un mayor volumen de población, con todas las conse- s que se derivan de ello.

último, queremos hacer referencia a bilidades de ocio que pueden desa- en cada uno de los parques andalu- ase tabla 6). Para ello, hemos em-

— *Informe sobre Ocio y Turismo en los Parques Naturales Andaluces.*

— *Guía Turística de los Parques Naturales Andaluces*

— *Folletos Guía Práctica de los distintos Parques Naturales* (AMA).

7. CONCLUSIONES

Como consecuencia del modelo desarrollado en la primera parte de este trabajo y del análisis empírico-descriptivo de la Comunidad Autónoma de Andalucía, en relación a lo que hemos denominado turismo

agencia de viajes: las ventas por teléfono y las ventas por catálogo. Los partidarios de estos sistemas de venta directa subrayan que el consumidor ahorrará un 10 por 100 del precio, pues la organización se evita el desembolso relativo a los costes que genera un local abierto al público, además de la comodidad que supone el no verse limitado por la rigidez de los horarios de comercio, extrema en la RFA. Se augura que podrán desaparecer entre 6.000 y 7.000 agencias de viajes en los próximos años.

Se prevé que al final de esta década una de cada siete reservas se efectuará a través de sistemás electrónicos, ordenadores personales, televisión interactiva, teléfono o a través de la venta por catálogo. Entre tres o cuatro millones de reservas se cursarán a través de estas nuevas vías.

Los grandes TTOO ya han encontrado a sus socios para los sistemas de venta directa por catálogo. Así, Quelle introducirá en sus catálogos de viajes las ofertas de TUI, Otto-Versand trabajará con LTT y Neckermann Versand con NUR. Reise Quelle GmbH, constituida por el consorcio TUI y la empresa Quelle, ya publicó en el mes de enero su primer catálogo de viajes con destinos a diez países diferentes, que se podían reservar y adquirir telefónicamente.

Un ejemplo de una de las formas como se podrá reservar en un futuro no muy lejano un viaje ya se puede ver en el aeropuerto de Frankfurt. Se trata de un robot con una apariencia similar a la de los Cajeros Automáticos de los bancos, que en estos momentos se está probando de forma experimental.

En los primeros puestos de fabricación de estos expendedores automáticos se encuentran las empresas Start LH.DB. y Aral, Soft y Hardwar trabajan en la mejora de las terminales del sistema, sobre todo en lo que se refiere a la venta de paquetes turísticos.

Telekom y otras empresas especializadas, como Fischel GmbH, ya ofrecen el sistema de ventas a través de fax. El TO L'Tur ya ha iniciado la venta a través de este sistema.

Casi todos los TTOO apuestan por la venta a través del teléfono: los clientes conocerán los números telefónicos de venta por medio de anuncios con las ofertas de viajes en los periódicos, en televisión o a través de cuñas radiofónicas. Así, por ejemplo, L'Tur ofrece sus productos a traves de 16 emisoras de radio diferentes; Hapag Lloyd ofrece desde hace algunos meses la posibilidad de comprar sus productos por teléfono: así pretenden, según declaraciones de su director, llegar a clientes que residen en zonas que carecen de representaciones de Hapag Lloyd. Esta cadena inserta en la prensa dominical anuncios de paquetes que han de reservarse telefónicamente ese mismo día.

Otro sistema, que el futuro seguramente sea el de mayor aceptación, es el la televisión interactiva. Mientras en Europa todavía es un sueño de futuro, en Estados Unidos se realizan ya por este medio las compras de consumo más necesarias, como bebidas y productos alimenticios. Muchos TTOO están interesados en este sistema y empiezan a entablar conversaciones con las cadenas de televisión alemanas. En pocos años se convertirá en el medio más barato y exitoso de todos.

Otro sistema de venta sería mediante los ordenadores personales. Los clientes recibirían mensualmente un CD con las ofertas turísticas, que podrán visualizar en la pantalla de su ordenador.

El videotexto, otro sistema alternativo, no está teniendo éxito en la actualidad: sólo pequeños oferentes y hoteles utilizan este sistema.

En conclusión, el consumidor habitual de los productos de viajes se irá acostumbrando poco a poco a los nuevos sistemas que se le ofrecen, tanto por la comodidad como por el ahorro económico, de tal manera que la agencia quedará relegada para el principiante, que aún necesita un asesoramiento directo, o para el turista muy informado, que requiere un trato especializado.

8. NUEVA LEY TURÍSTICA Y SUS EFECTOS

Coincidiendo con la fecha del 1 de noviembre, señalada como de apertura del mercado turístico alemán, también ha entrado en vigor la nueva "Ley de condiciones generales de los contratos de viajes", de protección del consumidor frente a las insolvencias de los TTOO, que fue aprobada por el Parlamento alemán el 21 de abril de 1994, tras largas negociaciones con la industria turística, y que se elaboró por mandato legislativo y como transposición de la directiva comunitaria de 13 de julio de 1990, relativa a los viajes combinados, vacaciones combinadas y circuitos combinados.

A partir del pasado 1 de noviembre, pues, los turistas alemanes que realicen un viaje organizado disfrutan de un seguro que les protege de las posibles insolvencias de los TTOO.

Aquellos viajes que fueron contratados con posterioridad al 1 de julio del presente año gozaron ya de la protección legal, siempre que el viaje se haya realizado con posterioridad al 31 de octubre.

Aunque la transposición de la directiva comunitaria se ha llevado a cabo con retraso, la urgencia de su promulgación se debió a la situación que miles de turistas alemanes vivieron el verano del 93, cuando su TO, MP-Travelline, presentó suspensión de pagos. Con la nueva ley se pretende garantizar al viajero afectado por esta situación su regreso a casa y el cobro de una indemnización por prestaciones pagadas y no satisfechas. Se exime de la obligatoriedad de la indemnización en caso de fuerza mayor.

La nueva ley establece la obligatoriedad de asegurarse para todos los TTOO que ofrezcan viajes organizados y cobren la venta por adelantado.

La ley prevé que en su primer año de vigencia se constituya un fondo conjunto de 70 millones de DM. En el segundo año habrá de alcanzar los 100 millones, 150 en el tercero y a partir de 1997 deberá haber depositados 200 millones.

El importe del seguro se repercutirá a los usuarios, de tal manera que el seguro será financiado mediante un suplemento de entre 2 y 5 DM por cada 1.000 DM de precio del

viaje. El cliente recibirá su certificado de seguro, mediante el cual se le indemnizará en caso de insolvencia del organizador.

La DRS (Asociación Alemana Aseguradora de Precios de Viajes), fundada en febrero del año 1994 e integrada por la DRV (Asociación Alemana de Tour Operadores y Agencias de Viajes), el VVDG (Servicio Asegurador de Industria) y las aseguradoras de viajes Europäische y Elvia, examinará la solvencia de los TTOO y de las agencias que eventualmente organicen viajes, y comprobará periódicamente la información facilitada por bancos y asesores fiscales.

Las empresas con un volumen de negocio inferior a 5 millones de DM deben presentar un informe sobre su solvencia antes de incorporarse a la DRS, además de un informe sobre el estado de sus cuentas bancarias y un aval de un instituto de crédito por un valor del 1 por 100 de su volumen anual de negocios, debiendo ascender el aval, como mínimo, a 10.000 DM.

Las empresas con un volumen anual de negocio superior a 5 millones de DM tendrán que presentar a la DRS los datos de su balance anual.

La DRS, una vez que haya aceptado la solicitud de incorporación, entregará al TO un talonario de comprobantes del seguro para entregar a sus clientes.

La ley excluye de la categoría de viaje organizado aquellos recorridos de duración inferior a veinticuatro horas, aquellos cuyo precio no sobrepase los 150 DM y aquellos otros en que como máximo se cobre un 10 por 100 del viaje antes de que éste se lleve a cabo y siempre que el precio total no supere los 500 DM. Además se excluye de la obligatoriedad del seguro a las personas jurídicas que sólo eventualmente, como máximo dos veces al año, organicen viajes.

Otro punto que se contempla, en aras de la protección del consumidor, es la regulación de determinados aspectos de la información. Obliga al organizador a informar sobre determinados aspectos del viaje en cuatro momentos: en la redacción del catálogo, antes del cierre del contrato, en el momento de la confirmación del viaje, y antes del inicio del viaje.

En el catálogo deben aparecer claramente el precio, la cuantía del pago por adelantado y el momento en que vence el pago del resto del importe del viaje. Por otro lado, debe señalar claramente cuál es el lugar de destino, el medio de transporte (señalando la marca y modelo), la ruta que se va a realizar, la categoría de los hoteles, las comidas que incluye la oferta, las costumbres del lugar y la necesidad o no de determinados documentos de entrada en el país y los plazos de solicitud.

En cada momento informativo se van aclarando nuevos datos hasta llegar al momento inmediatamente anterior al viaje, donde se informa al turista sobre su número de asiento y lugar de partida.

A partir de ahora, será importante que las agencias de viajes informen a sus clientes de que sólo son agentes intermediarios y no organizadores, para eximirse de la obligatoriedad del seguro.

9. CONCLUSIÓN

Vivimos un momento de profundos cambios en el sector turístico alemán. Todo este proceso de liberalización no se puede entender como un hecho aislado, pues coincide con el despegue de otros sectores económicos, la anunciada salida de la crisis y la inminente apertura del Mercado Único Europeo.

Los grandes TTOO han encontrado la puerta abierta a su expansión, se muestran satisfechos con los acuerdos de distribución a los que han llegado, los resultados ya sólo dependen de su estrategia de *marketing* y fuerza competitiva.

La entrada en vigor de la liberalización del sector minorista ha tenido un efecto catalizador. Esto es, se ha acelerado el proceso sobre el reordenamiento del sector turístico alemán. Podemos señalar que sus efectos inmediatos se están haciendo notar ya sobre las reservas de la temporada de invierno 1994/95, con grandes cifras para los grandes TT.OO y no tan buenas para los medianos.

Supone de todas formas el que el sector de distribución turística recupere el atraso (de alrededor de unos veinte años) que tiene con respecto a otras ramas del comercio, fundamentalmente la alimentación.

El proceso de concentración se está acelarando, dentro de tres o cuatro años alrededor del 80 por 100 del negocio de las AAVV caerá dentro de las cadenas o cooperaciones. Éstas representarán sólo un 20 por 100 del número total de AAVV.

Está por ver cuál será el papel futuro de los TOOO medianos, pero lo que sí está claro es que los movimientos están siendo muy rápidos y se estima que en dos o tres años el panorama turístico empresarial alemán se encuentre estabilizado, por haberse adaptado a las nuevas normas o reglas del juego, que ya no son las mismas que las de siempre.

10. BIBLIOGRAFÍA

Estudio de los Mercados Turísticos Emisores: El Mercado Alemán, editado por TURESPAÑA, 1993.

Auswirkungen des neuen Reisevertragsrechts auf Reiseveranstalter und Reisebüros, editado por DRV, 1994

Fremdenverkehrswirtschaft International, números 8 al 20, 1994

Top Business (Report V) Special Touristik, 1994.

NUR-Touristik hat 3500 TUI-Agenturen unter Vertrag, 2 de septiembre de 1993. Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Die Kleinen haben gute Überlebeschance, 3 de agosto de 1994, Handelsblatt.

Eine Fülle von Ideen Zusammenarbeit mit Horten, 25 de mayo de 1994, Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Touristik. Last-Minute Verkäufe mehr als Restplatzvertung, 10de agosto de 1994, Handelsblatt.

Vorest wird sich Karstadt vor allem mit Hertie befassen, 15 de junio de 1994, Frankfurter Allgemeine Zeitung.

TUI. Europas Reiseriese mit 22 por 100 Umsatzplus, 10 de agosto de 1994, Handelsblatt.

Wirtschafz fordet Tourismuskonzept, 28 de agosto de 1994, Handelsblatt.