

## ESTRATEGIAS DE PRECIOS EN LA VENTA DE VIAJES COMBINADOS

M.<sup>a</sup> Jesús Yagüe Guillén\* y Sara Campos Martínez\*\*

**Resumen.** Este trabajo estudia las estrategias empresariales seguidas por los tours operadores (TO) al diseñar el precio de sus viajes combinados. Para ello se ha llevado a cabo un estudio exploratorio en una muestra representativa de agencias de viajes de la Comunidad de Madrid de los viajes combinados con destino a la Habana-Varadero que son vendidos a través de las agencias de viajes minoristas y mixtas. Los resultados muestran una estructura competitiva concentrada y dual, donde el uso de herramientas promocionales es extendido. Es frecuente la aplicación de descuentos periódicos, descuentos en un segundo mercado y descuentos aleatorios. Estos últimos son más profundos a medida que nos acercamos al día del comienzo del viaje y el TO no ha vendido las plazas disponibles.

Para estudiar las diferencias en la política promocional seguida por los TO se aplica un *Análisis Cluster* que permite identificar los distintos grupos estratégicos del sector en base a una serie de variables identificativas de las dimensiones estratégicas. Este análisis permite identificar tres *clusters* que presentan elevadas similitudes internas en sus estrategias de negocio.

**Palabras clave:** Promociones de precios, estrategias de precios, políticas promocionales, promociones, precios, tours operadores, agencias de viajes, *cluster*, grupos estratégicos.

**Abstract.** This article is about the enterprise strategies followed by the tour wholesalers when they design the price of their travel packages. We have carried out an exploratory study with a representative sample of travel agents of Comunidad de Madrid, to analyse the travel packages Habana-Varadero sold by mixed and retail travel agents.

The results show a concentrated and dual competitive structure, where the use of promotional tools is extended. It's usual the application of periodic discounting, second market discounting and random discounting. These last ones are greater as we approached the day of beginning of the travel and the tour wholesaler has not sold the seats available.

In order to study the differences on the promotional policy followed by the tour wholesaler, we apply a cluster analysis to identify the different strategic groups in the sector in relation to several distinctive variables. This analysis allows us to identify three clusters with high inter-similarities in their strategies of business.

**Key words:** Price promotions, price strategies, promotional policies, promotions, prices, tour wholesalers, travel agents, cluster, strategic groups.

### I. INTRODUCCIÓN

La fijación de la variable precio en los viajes combinados es una importante decisión empresarial que deben tomar los agentes mayoristas, ya que para estos productos, la influencia del precio sobre la decisión de compra es mayor que para otros, como por ejemplo los bienes de gran consumo.

La adquisición de viajes combinados es una decisión de compra compleja, con alto grado de implicación y riesgo percibido, que conlleva un proceso de decisión de compra más lento y donde toman especial relevancia las etapas de búsqueda de la información y evaluación de las alternativas.

Habitualmente el consumidor busca la información de los destinos turísticos a

\* Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid. [maria.yague@uam.es](mailto:maria.yague@uam.es).

\*\* Profesora asociada. Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid. [sara.campo@uam.es](mailto:sara.campo@uam.es).

través de la principal fuente de información comercial, las Agencias de Viajes (AAVV), que proporcionan catálogos informativos elaborados por los distintos Tours Operadores (TO) con los que trabajan. Sin embargo las etapas de evaluación de las distintas alternativas y la decisión de compra del consumidor, suele llevarse a cabo en el hogar, a través de la consulta de las características de los viajes descritos en los folletos publicitarios. Este proceso de decisión de compra, distinto del seguido para otras categorías de productos, propicia que la decisión de compra se fundamente sobre bases racionales. Entendiendo por compra racional no sólo aquella que se basa en criterios de tipo económico, sino la tomada tras una minuciosa evaluación de las características de cada oferta comercial. En estos casos, y cuando el consumidor no es un comprador

experto, la variable precio toma especial relevancia sobre la decisión de compra del consumidor.

El estudio de las herramientas de precios utilizadas para la venta de los viajes combinados por parte de las AAVV, se basa en la importancia que estos distribuidores tienen para la comercialización de los productos turísticos, y el peso que la venta de los viajes combinados supone para su actividad comercial.

Dentro del sector turístico español, compuesto principalmente por el sector alojamiento, restauración y distribución, las AAVV representan un 2% del total de empresas existentes, aportan el 22% del volumen de negocio del sector y dan empleo al 4% del personal ocupado (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Dimensión empresarial del sector turístico en España. Año 2000**

SECTOR	Número empresas	Volumen de negocio (M. €)	Personal Ocupado
Total servicios	1.699.298	761.806	6.627.274
Total Turismo	266.425	50.421	1.087.594
Alojamiento	16.229	12.334	249.590
Restauración	244.299	27.229	796.607
AAVV	5.897	10.858	41.397

Fuente: CIFRAS INE (2002): Encuesta del sector servicios. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística. Número 5.

Si nos centramos en los principales distribuidores del canal turístico, las AAVV minoristas y mixtas, podemos afirmar que su actividad se basa principalmente en la

venta de billetes y paquetes turísticos, y significan respectivamente el 92% y 93% del total de sus exportaciones. En concreto la venta de billetes supone el 59% del total

de las exportaciones de las AAVV minoristas y el 46% de las mixtas, ocupando el segundo lugar en importancia la venta de viajes combinados (1).

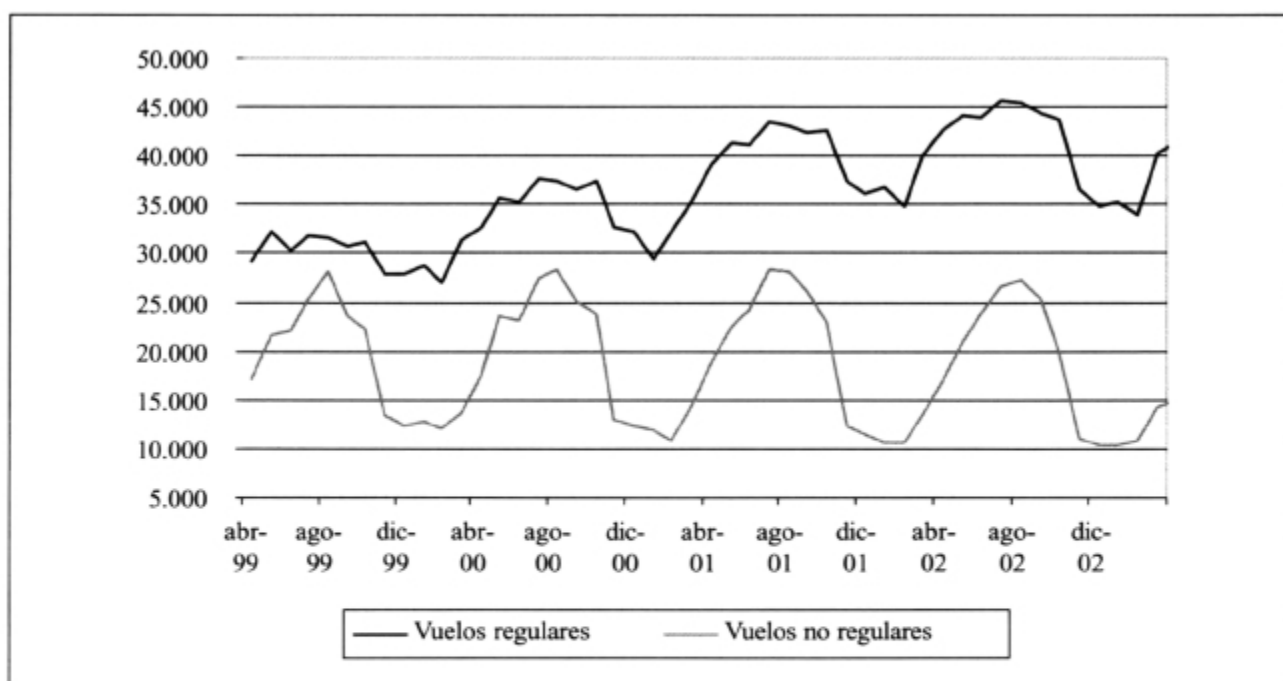
Estas evidencias pueden ser contrastadas a partir de la tendencia creciente —salvando la estacionalidad de las ventas del sector— en el número de vuelos y pasajeros con destinos internacionales que viajan en vuelos regulares y no regulares, los cuales son incluidos en los programas de los distintos viajes combinados (ver Figuras 1 y 2).

Bajo este contexto y con el objetivo de estimular las ventas, es habitual el uso de

herramientas promocionales, especialmente los descuentos en precios. Estas promociones son fijadas por los TO y ofrecidas al consumidor final a través de las AAVV. Sin embargo, el uso que se hace de ellas depende de una serie de variables, tales como:

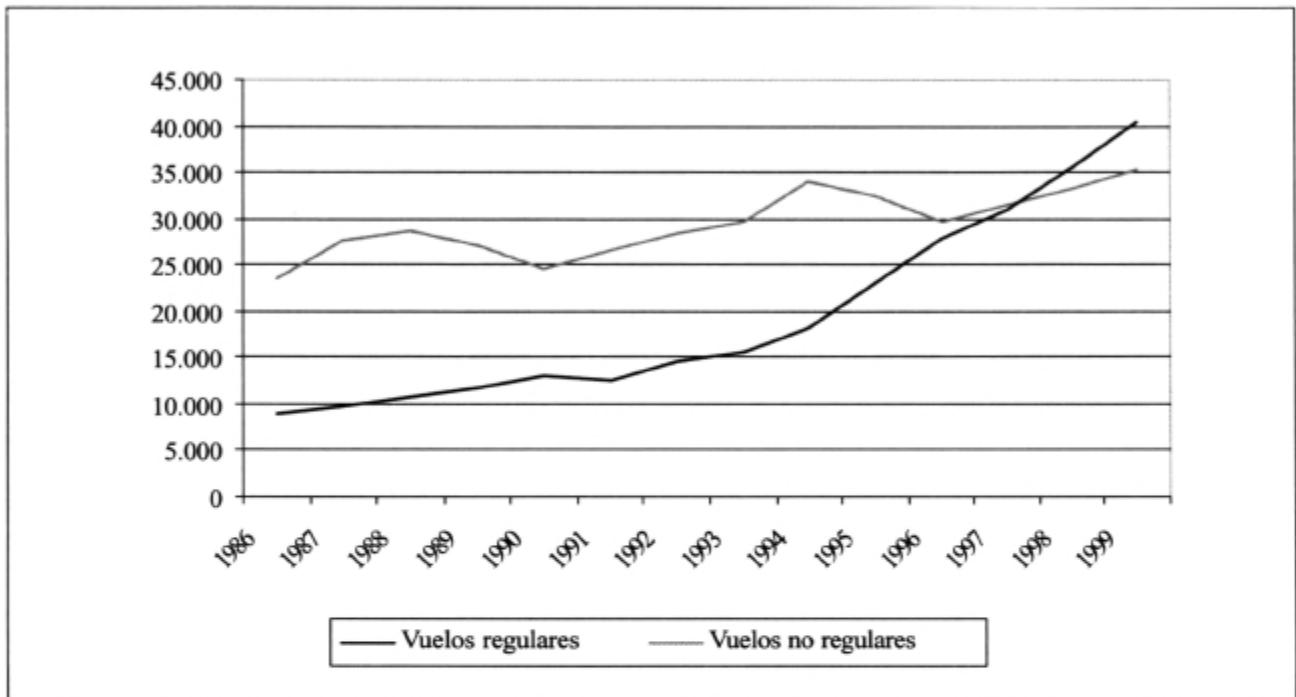
- *Las características del TO.* Algunas características del mayorista como el nivel de servicio ofrecido en el viaje, el nivel de costes que soporta, el poder de mercado que sustenta en el canal de distribución, la especialización o diferenciación del producto que ofrece, o sus objetivos empresa-

**Figura 1**  
**Número de vuelos internacionales con origen y/o destino en los aeropuertos españoles**



Fuente: INE: Series Mensuales. Boletín Mensual de Estadística.

**Figura 2**  
**Movimiento de pasajeros de vuelos internacionales en los aeropuertos españoles. Miles de pasajeros**



Fuente: INE (2003); *Movimiento en los aeropuertos españoles*. Anuario Estadístico de España. Fuente de información: Dirección General de Aviación Civil.

riales (Fernández y Gómez, 2000; Deike, 1992 y Cebollada y Múgica, 1997), influyen en la estrategia que la empresa sigue con respecto a la variable precio, y en concreto sobre la decisión de llevar a cabo promociones de precios *versus* otro tipo de política comercial.

- *La situación de equilibrio del mercado.* La situación de equilibrio del mercado en un momento de tiempo determinado, puede condicionar el uso de las promociones de precios. En el sector turístico es habitual que las

empresas utilicen herramientas promocionales y en concreto descuentos profundos en precios en función de la relación que exista entre los niveles de oferta y demanda del mercado, con el objetivo de incentivar las ventas en temporada de baja demanda. Por tanto, si el nivel de oferta para un destino concreto es muy alto, y la demanda de viajes es muy baja, el uso de las promociones de precios se incrementa.

- *El momento del tiempo.* Cuando los TO configuran los viajes combinados,

fijan el precio del producto y realizan las reservas oportunas en los proveedores turísticos previa estimación de la demanda esperada. Si se ha producido una sobrestimación y el TO dispone de plazas no ocupadas, es habitual usar herramientas promocionales con el fin de estimular las ventas y cubrir las plazas vacantes. Estos descuentos en precios son diseñados por los TO sobre los viajes combinados cerrados, distribuidos a través de la AAVV, y suelen ser más profundos a medida que se acerca el día de comienzo del viaje y aún existen plazas no ocupadas.

Dada la importancia que esta variable tiene sobre el proceso de decisión de compra y el amplio uso que de ella se hace, por parte de los agentes comerciales, sorprende la escasez de trabajos publicados que estudien las promociones utilizadas en el sector turístico y el efecto que éstas tienen sobre las ventas y las preferencias del consumidor.

Por ello, en este trabajo se trata de estudiar la información de precios y promociones que los consumidores reciben cuando acuden a la AAVV para informarse sobre un determinado viaje combinado. Con esta información, se pretende por un lado describir, clasificar y analizar las estrategias de precios seguidas mayoritariamente en el sector turístico, y por otro lado, estudiar la adecuación de las políticas de promoción de precios en la toma de decisiones empresariales por parte de los agentes implicados.

## **II. METODOLOGÍA DE ESTUDIO**

Para estudiar las promociones realizadas en el sector turístico español en la venta de los viajes combinados, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio centrado en los viajes combinados Habana-Varadero de 9 días y 7 noches diseñados por los TO y vendidos a través de las AAVV minoristas y mixtas. Para ello, se recogieron los catálogos y las ofertas de los viajes diseñados por los principales TO que operan en dicho destino, en una muestra representativa de AAVV (2).

El universo seleccionado estuvo formado por las AAVV de la Comunidad de Madrid que son miembros de la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV) o de la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDAVE). Para dicha selección, se han tenido en cuenta únicamente las AAVV centrales, y sus sucursales en el caso de que la central no esté instalada en Madrid. Este tipo de selección se justifica por el hecho constatado de que las sucursales disponen de la misma información y ofertas de viajes que sus centrales. Del mismo modo la elección de la Comunidad de Madrid como población de estudio se debe al hecho de ser la que absorbe un mayor porcentaje de la cifra de negocios de las AAVV de nuestro país. En concreto según los datos aportados por el INE para el año 1999, el 39,3% de la cifra de negocios de las AAVV se concentra en la Comunidad de Madrid (3).

En suma el universo estuvo formado por 302 AAVV instaladas en la Comunidad de

Madrid, cuya descripción se resume en la Tabla 2.

Dentro del universo seleccionado, se recopiló información de los viajes combinados Habana-Varadero disponibles en una muestra representativa de AAVV minoristas y mixtas, seleccionada a través de un diseño aleatorio estratificado y

teniendo en cuenta, para el peso de cada estrato, la clasificación recogida en la Tabla 2 (ver ficha técnica de la investigación en Anexo 1). La muestra seleccionada inicialmente, para un error muestral del 8,1%, ascendió a 100 AAVV. Sin embargo, tras la depuración de los datos, quedó reducida a 81 AAVV, lo que eleva el error muestral al 9,5%.

**Tabla 2**  
**Descripción del universo considerado de AAVV de la Comunidad de Madrid**

	Total	Centrales	Sucursales	Mayoristas	Minoristas	Mixtas
Miembros de FEAAV	186	175	11	12	174	—
Miembros de AEDAVE	116	88	28	9	64	43
TOTAL	302	263	39	21	238	43

Fuente: Elaboración propia.

### III. RESULTADOS

Con la información obtenida en las AAVV, se constata que los TO utilizan mayoritariamente los catálogos o folletos publicitarios para informar a los consumidores de los distintos viajes diseñados por ellos. En concreto, el 88% de los TO estudiados disponen de folletos publicitarios que muestran las características de sus viajes. Sin embargo, en algunos casos el consumidor únicamente tiene a su disposición las hojas promocionales con las características del viaje en promoción, pero sin la posibilidad de consultar el catálogo general. En este estudio se han recogido 28 folletos distintos de viajes combinados al destino Habana-Varadero y 3 ofertas de TO que no disponían de folleto. Estos viajes han sido diseñados

por 24 TO distintos, pertenecientes a los mayores grupos empresariales del sector. De ellos 20 han obtenido una facturación media para el año 97 superior a 168 millones de euros, con una media de 400 empleados y 70 oficinas de venta (4).

#### III.1. La estructura competitiva de las AAVV

El sector de las AAVV en nuestro país tiene una estructura dual, integrada por un elevado número de AAVV de pequeño tamaño cuyo nivel de facturación es también reducido, y un número pequeño de grandes AAVV integradas en importantes grupos empresariales de ámbito internacional, que facturan una alta cifra de ventas. Esta situa-

ción queda reflejada en el alto grado de concentración existente, pese a encontrarnos frente a un sector formado por un número de empresas próximo a seis mil. Así, las principales AAVV, que realizan labores tanto de mayoristas como de minoristas, absorben un alto porcentaje de las ventas del sector.

Con los datos publicados por el INE y Nexotur para el año 2000, la cuota de mercado de las cinco mayores AAVV (CR5) alcanza una cifra superior al 24 por ciento, que representa un índice de concentración relativamente elevado a tenor del número total de AAVV que operan en nuestro país (ver Tabla 3).

**Tabla 3**  
**Principales magnitudes del sector de AAVV en España**

Principales magnitudes del sector de AAVV en España	2000
Número de empresas	5.897
Número de empleados	41.397
Tamaño del mercado (millones de Euros)	10.858
Cuota de mercado de las cinco primeras empresas (%)	24,42

Fuentes: INE (2002): *Encuesta del sector servicios*. Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística. Número 5.  
Nexotur (2001): *Ranking Nexotur de Agencias de Viajes Españolas en 2000*.

Estos indicios sobre el grado de poder de mercado que poseen y pueden ejercer un número reducido de AAVV en España se intensifican cuando el análisis se refiere a la estructura competitiva de los TO y se concreta a la oferta en un destino turístico concreto.

Para el destino concreto seleccionado La Habana-Varadero, la oferta de viajes combinados se concentra en cinco grandes grupos empresariales, caracterizados por tener un elevado grado de integración, tanto a nivel horizontal como vertical. Así, algunas de las empresas analizadas, Iberostar por ejemplo, integran prácticamente todas las funciones del canal de distribución, reali-

zando las funciones de proveedor de destinos turísticos, TO y AAVV minorista (ver figura 1. Anexo 2), mientras que otras, como viajes Soltour, S.A., integra sólo alguna de las funciones de los proveedores turísticos (ver figura 2. Anexo 2). Es habitual también que los grandes grupos empresariales participen en empresas de TO como es el caso de Tiempo Libre, S.A. (ver figura 3. Anexo 2) o Viva Tours, S.A. (ver figura 4. Anexo 2). Por último, existen empresas, que aún funcionando de forma independiente, llegan a acuerdos contractuales o alianzas estratégicas para la comercialización de sus marcas, o que forman parte de grandes grupos empresariales (como son el Grupo Globalia y Spanair)

con el fin de facilitar la distribución de sus productos y operar bajo un nombre de marca común a modo de paraguas o de garantía de la calidad de sus servicios.

### **III.2. La actividad promocional de los TO: intensidad y tipología**

El uso de actividades promocionales o descuentos en precios diseñados por los TO y enviados a las AAVV con el objetivo de llenar las plazas no ocupadas, es aplicado por el 50 por ciento de los TO de la muestra analizada que venden el destino elegido para este estudio. Entre los TO que no practican una política de promociones en precio se encuentran algunos mayoristas que emiten folletos diferenciando sus ofertas para adaptarse mejor a las necesidades de distintos segmentos objetivo (por ejemplo Viva Tours dispone de distintos folletos en función de la edad del segmento al que va dirigido, o Angalia emite distintos folletos en función de las compañías hoteleras con las que opera, pero ninguno de los dos realiza promociones de precios). Algunas compañías siguen una estrategia de precios que combina políticas promocionales, aplicables a las ofertas diseñadas con carácter general para el mercado, y no promocionales para productos especializados diseñados para un segmento específico del mercado (esta estrategia es seguida por ejemplo por Travelplan y Guamá, que lanzan un folleto general, al cual aplican promociones de precios, y otro especial para viajes de novios, sobre los que no llevan a cabo dichas promociones).

Para no perjudicar la imagen de la marca como consecuencia de la promoción, una

estrategia utilizada por los TO consiste en diseñar folletos bajo un segundo nombre de marca, sobre el cual se llevan a cabo las políticas promocionales (por ejemplo Iberojet utiliza la marca Solplan para realizar las actividades promocionales).

Centrándonos en las condiciones que los mayoristas incluyen en el diseño de sus viajes, se puede ver que el 50% de los TO estudiados trabajan con la compañía aérea Iberia al diseñar sus viajes combinados, siendo la segunda compañía más utilizada, Cubana de Aviación (ver Tabla 4). Esta última vende sus servicios a los mayoristas a menores precios y el consumidor valora peor la calidad del viaje diseñado. Tal como se muestra en la figura 3, los viajes combinados que incluyen los servicios de la compañía aérea Cubana de Aviación se venden al consumidor final a un precio menor, por el contrario su política promocional es menos intensa. Por tanto, para este destino, no se puede establecer una relación lineal directa o inversa entre la estrategia de posicionamiento en precios y la política de promoción en precios, ya que ni se observa que las compañías que practican mayores precios incluyan en su estrategia de marketing mayor número de promociones, ni tampoco se observa la relación en sentido opuesto.

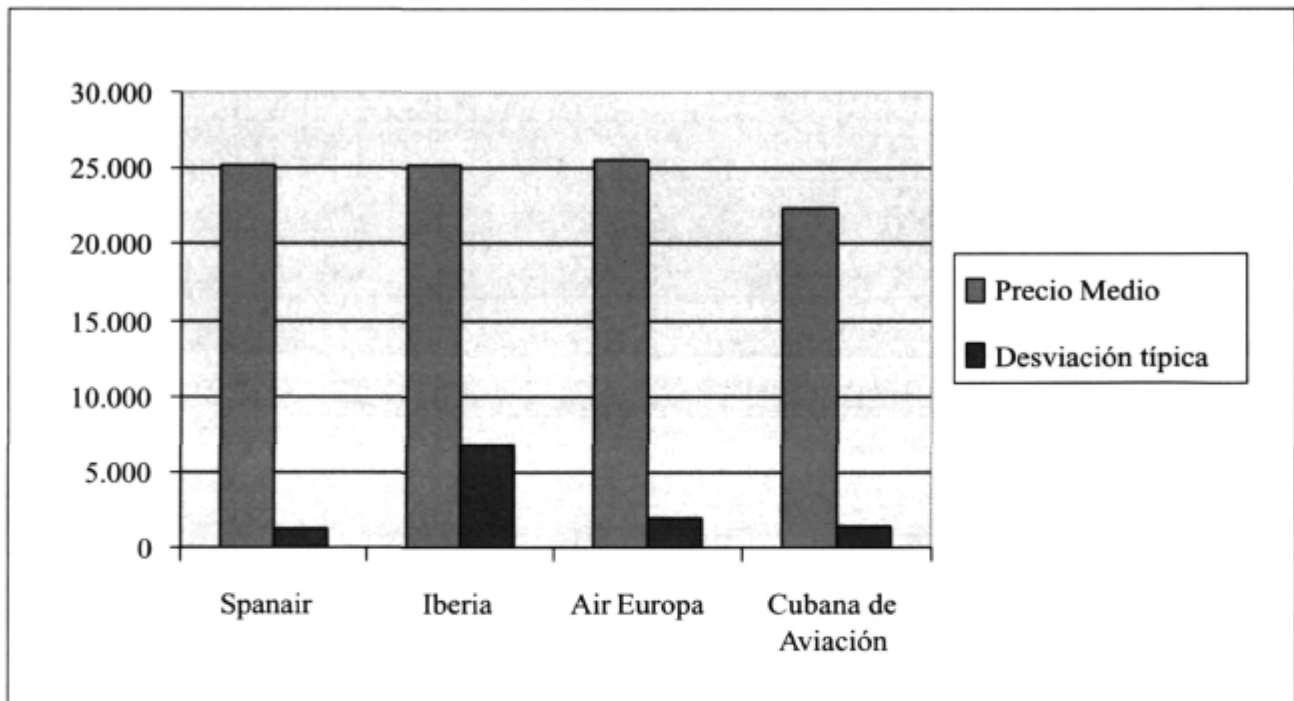
Por el contrario, como se observa en la tabla 4 los viajes combinados que se realizan con la compañía aérea Spanair (con un posicionamiento en precios similar a Iberia), son los que han sido objeto de una mayor actividad promocional en precios, el 100% de sus productos para el destino analizado se han acompañado de algún tipo de promoción. Siguen a estos viajes los que



**Tabla 4**  
**Compañía aérea utilizada por los TO**  
**para el diseño de los viajes combinados**

COMPAÑÍA AÉREA	N.º de viajes combinados	% de TO que utilizan las compañías	N.º de viajes combinados con oferta	N.º de viajes combinados sin oferta
Spanair	4	8,5%	4	0
Iberia	16	50,0%	3	13
Air Europa	3	8,5%	2	1
Cubana de Aviación	9	33,0%	4	5

**Figura 3**  
**Precio medio diario de los viajes combinados incluidos en los folletos de los TO en función de la compañía aérea con la que operan**



Fuente: Elaboración propia

utilizan la compañía Air Europa (sus productos tienen un posicionamiento en precios altos) con promociones en precio en un 67% de los casos. Los viajes combinados diseñados con Cubana de Aviación tienen promociones en precio en un 45% de los productos, y finalmente, los viajes menos promocionados, un 19%, son los que se diseñan con la compañía Iberia.

Un análisis individualizado de las condiciones incluidas en los catálogos emitidos por los TO que diseñan viajes combinados para el destino objeto de estudio, evidencia que el uso de algún tipo de política promocional, tanto de precio como de producto o

servicio, es una práctica comercial generalizada (ver Tabla 5).

Siguiendo la tipología de promociones en precios propuesta por Tellis (1986) para la estrategia de precio paquete, las actuaciones promocionales de los TO en el diseño de los viajes combinados, se corresponden con las diferentes políticas de precios orientadas hacia el aprovechamiento de los distintos segmentos de consumidores. En concreto los TO aplican: 1) *descuentos aleatorios u ofertas*, cuando se acerca la fecha de realización del viaje combinado y no se han vendido las plazas disponibles; 2) *descuentos periódicos o*

**Tabla 5**  
**Tipos de promociones incluidas en los folletos**

TIPO DE PROMOCIÓN	N.º de folletos con la promoción	% sobre el total
No dispone de promociones	5	17,8%
Ofertas para niños	12	43%
Ofertas para una 3.ª persona	8	28%
Ofertas para recién casados	12	43%
Regalos (bolsa de viaje)	11	39%
Descuentos por reserva anticipada	2	7%
Asistencia 24 horas	3	10%
Ofertas para mayores de 65 años	3	10%
Ofertas para menores de 27 años	1	3,5%
Club de viajeros	1	3,5%
Financiación del viaje	1	3,5%

Fuente: Elaboración propia.

*rebajas*, configurando distintos precios y folletos en función de la temporada de compra con el fin de desestacionalizar la demanda; y 3) *descuentos en un segundo mercado*. Dentro de esta última política, es habitual el uso de descuentos en precios en función de la edad (el 43% de los folletos disponen precios especiales para niños, 10% para mayores de 65 años y 3,5% para menores de 27 años) y descuentos por condiciones especiales (43% realizan promociones para los viajes de recién casados).

Hay que señalar también el uso de promociones no orientadas al precio como son las dirigidas a ofrecer un producto de mayor valor añadido al mismo precio. Éstas se materializan concretamente en regalos (disponible en el 39% de los folletos) y en servicio de asistencia en el viaje (incluido en el 10% de los folletos).

Centrándonos en la modalidad promocional de descuentos aleatorios u ofertas, la información disponible permite realizar un análisis de la relación existente entre la profundidad del descuento en precios y el tiempo que falta para el día del viaje. El resultado del análisis de correlación entre el descuento aplicado sobre el precio de catálogo y el número de días que faltan hasta el inicio del viaje para una muestra de 34 casos, arroja un valor del coeficiente de Pearson de  $-0,492$ , estadísticamente significativo al 99% de confianza, lo que permite afirmar que las ofertas emitidas por los TO son más profundas a medida que se acerca el día de comienzo del viaje y no se han vendido las plazas disponibles (5).

### III.3. La actividad promocional de los grupos estratégicos

Para estudiar las diferentes estrategias de precios y más concretamente las diferencias en la política promocional que siguen los TO que compiten por la demanda española de viajes combinados del destino elegido, se ha llevado a cabo un proceso metodológico bietápico. En primer lugar se realiza un análisis de grupos estratégicos para la identificación de los principales rasgos que caracterizan los modelos estratégicos de los TO. En segundo lugar se evalúan las diferencias en la política promocional observada en cada grupo estratégico. Para identificar y describir el perfil de los grupos estratégicos, se aplica un Análisis *Cluster* (6) a las variables indicativas de las dimensiones estratégicas de los TO analizados. Para este análisis, la muestra inicial de veinticuatro TO queda reducida a veinte, al no disponer —para el resto— de toda la información que se precisa.

Para capturar las principales dimensiones estratégicas potenciales pilares de la estrategia empresarial, se evalúan diferentes tipos de variable. El valor monetario de la facturación se utiliza como indicador de *la dimensión empresarial*. La dimensión empresarial es un indicador tradicionalmente utilizado para aproximar el potencial de ventajas competitivas basadas en economías de costes que posee la empresa. Sin embargo, no cabe duda que también es un reflejo del mantenimiento de una posición de dominio en el mercado que le puede llegar a conferir ventajas competitivas en diferenciación.

Una de las principales fuentes de diferenciación de las AAVV reside en el *nivel de servicio ofrecido*, para aproximar su medición en este estudio se utiliza el ratio número de empleados por oficina.

Otra dimensión estratégica relevante para obtener ventajas de costes y/o de diferenciación es el *grado de integración horizontal y/o vertical de la empresa*, que se ha medido a través de un indicador que refleja la pertenencia de la empresa a un grupo empresarial y el grado en que la empresa tiene integradas las actividades

de los distintos niveles del canal de distribución.

Finalmente se incorpora un indicador del *nivel de calidad del producto ofrecido*, que mide el número y tipo de servicios añadidos (tales como regalos, asistencia las 24 horas, seguros, etc.) que son ofrecidos por el TO en el viaje combinado.

Para homogeneizar las diferentes escalas de medición, las variables se han transformados en índices, cuyo intervalo de variación se encuentra situado entre 0 y 1.

**Tabla 6**  
**Resultados del Análisis Cluster. Grupos estratégicos de TO**

Grupos	Empresas	Centro de los conglomerados finales			
		Índice de nivel de facturación	Índice del nivel de servicio	Índice del grado de integración	Índice de calidad de producto
S1 (n=4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes Halcón</li> <li>• Viajes Marsans</li> <li>• Viajes Iberia</li> <li>• Viajes El Corte Inglés</li> </ul>	0,5897	0,0702	0,81	0,5714
S2 (n=5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes Iberojet</li> <li>• Travelplan</li> <li>• Solplan</li> <li>• Politour</li> <li>• Mundi Color Iberia</li> </ul>	0,2213	0,5719	0,8	0,5714
S3 (n=11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evatours</li> <li>• Trans Union</li> <li>• Club America</li> <li>• Sol y Son</li> <li>• Intermundos</li> <li>• Guamá</li> <li>• Club Vacaciones</li> <li>• Soltour</li> <li>• Turavia</li> <li>• Destino</li> <li>• Pullmantur</li> </ul>	0,0464	0,1501	0,27	0,4805

Fuente: Elaboración propia.

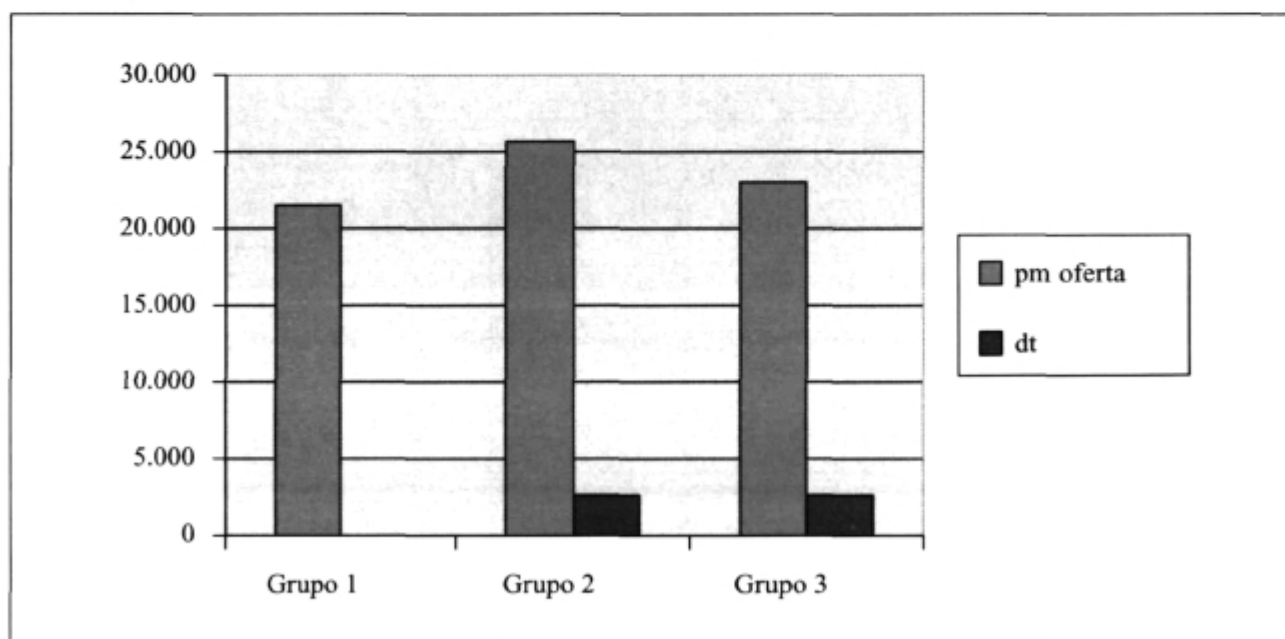
El resultado del análisis de grupos estratégicos practicado mediante la técnica *cluster* jerárquico arroja una clasificación de los TO en tres agrupaciones que presentan elevadas similitudes internas en sus estrategias de negocio (ver Tabla 6).

El primer grupo está formado por las cuatro mayores empresas del mercado, tanto desde el punto de vista del nivel de facturación como del grado de integración horizontal y vertical. Son empresas que pertenecen a los grandes grupos empresariales y tienen estructuras organizativas complejas. Sin embargo, el nivel de servicio ofrecido al cliente es mínimo. No ocurre lo mismo con la calidad del producto ofrecido, pues en sus folletos disponen de distintas ofertas adaptadas a las necesidades del cliente y suelen

ofrecer servicios añadidos no orientados al precio, tales como regalos o asistencia 24 horas. El perfil estratégico de las empresas que integran este grupo es consistente con la obtención y el potencial aprovechamiento de economías de costes.

Con respecto a la aplicación de la estrategia de precios para la venta de sus viajes combinados, se puede observar que estas empresas fijan como media precios diarios más baratos, pero únicamente una de ellas realiza promociones de precios distintas a las emitidas en el folleto o también llamados descuentos en precios de última hora. En este caso, el viaje ofertado es más económico para el consumidor que el ofertado por el resto de las empresas del sector (ver figura 4). La profundidad de este descuento

**Figura 4**  
**Precio medio diario de las ofertas de última hora por grupos estratégicos**



Fuente: Elaboración propia

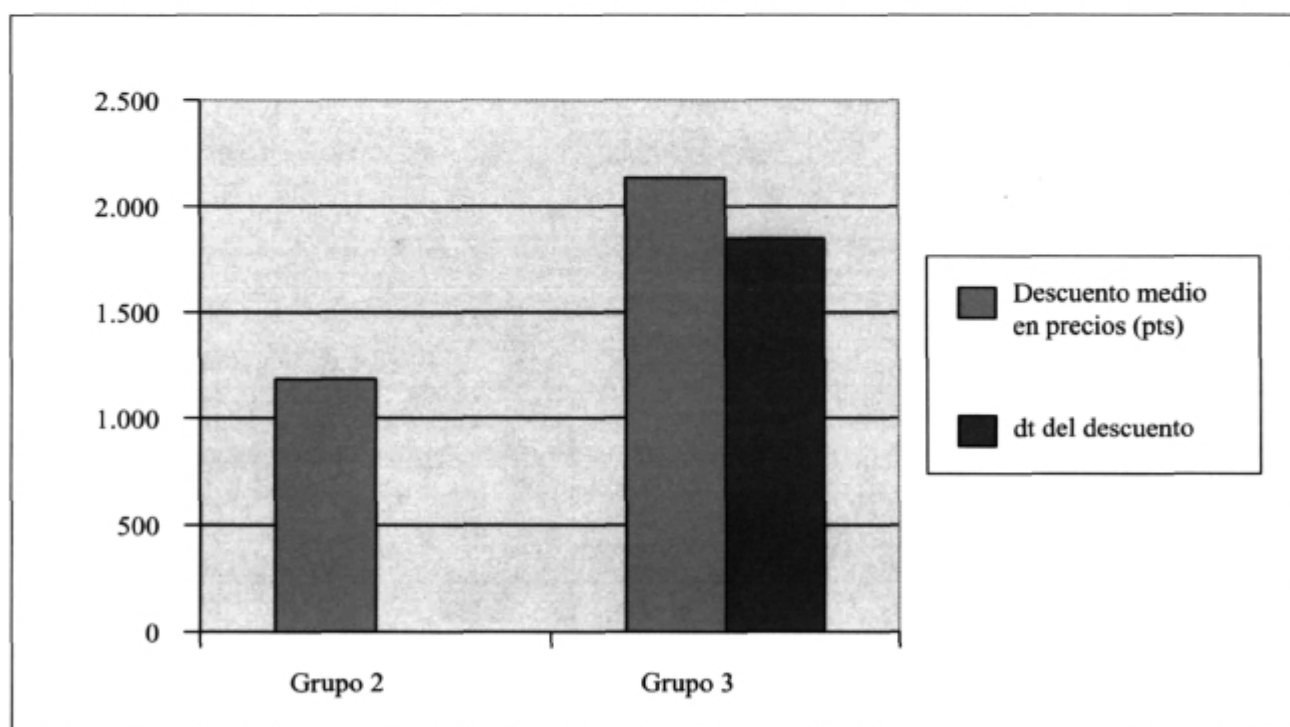
en relación con el precio ofertado en el catálogo, no ha podido ser medida, pues dentro de este grupo no se han encontrado TO que emitiesen folletos y ofertas de última hora al mismo tiempo y viceversa.

El segundo grupo está formado por cinco empresas de tamaño medio, pero con un alto grado de integración horizontal y vertical. Son empresas con una estructura empresarial y calidad de producto similar al de las empresas del primer grupo, pero el nivel de servicio ofrecido al consumidor final es muy superior. Estas empresas ofrecen viajes combinados de gama media con

respecto al resto de los grupos a tenor de la calidad del producto y de los niveles de precios medios a los que son ofrecidos. Sin embargo, es habitual que los TO integrados en este grupo practiquen una política de ofertas o descuentos en precios de última hora. Éstos, si se comparan con el precio fijado en el catálogo, permiten concluir que tienen poca profundidad (ver figura 5) (7).

Por último, el tercer grupo está formado por 11 empresas de menor tamaño y en desventaja competitiva con respecto al resto de las empresas del sector. Esta afirmación se fundamenta en el hecho de que son empre-

**Figura 5**  
**Profundidad del descuento en precios por grupo estratégicos**  
**(P medio folleto-P medio de la oferta)**



Fuente: Elaboración propia.

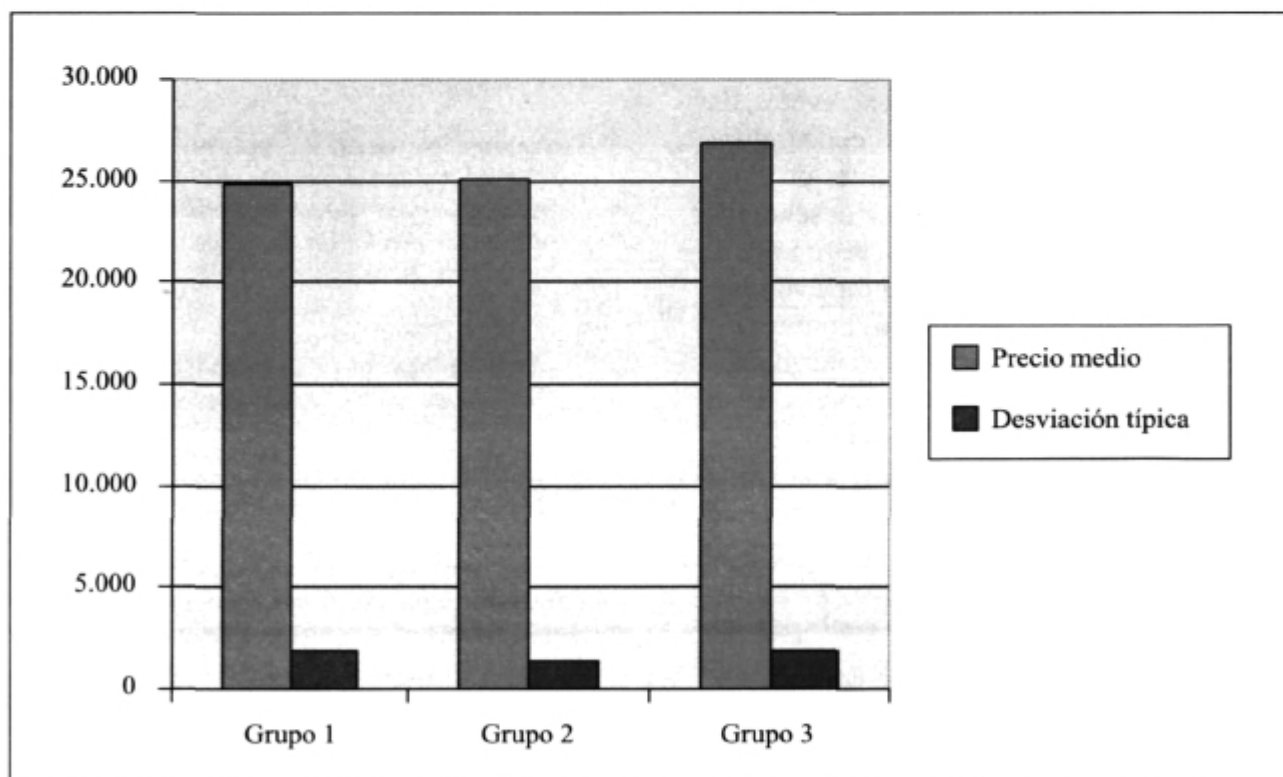
sas con nombres de marca menos conocidos en el mercado, que no pertenecen a grupos empresariales, ni disponen de una estructura empresarial integrada. Por tanto, parecen tener menor capacidad negociadora frente a las AAVV. Adicionalmente y de forma comparativa podemos decir que, el nivel de calidad ofrecida en el producto por estas empresas es menor, tienen un nivel de servicio ofrecido al consumidor final medio, y fijan mayores precios en sus viajes combinados (ver figura 6). Es habitual que las empresas de este grupo realicen promociones de precios adicionales a las ofertadas en el folleto y son, con respecto a

estas últimas, descuentos profundos en precios (ver figura 5). Sin embargo hay que señalar que se observa una notable dispersión entre las políticas de promoción llevadas a cabo por las empresas del grupo (8).

#### IV. CONCLUSIONES

En este trabajo, se han analizado las estrategias empresariales seguidas por los TO al diseñar el precio de sus viajes combinados y las políticas de promociones aplicadas para incentivar sus ventas. Para ello, se han recogido los folletos y las ofertas de

**Figura 6**  
**Precio medio diario de los folletos por grupos estratégicos**



Fuente: Elaboración propia.

viajes combinados a La Habana-Varadero, en una muestra representativa de AAVV de la Comunidad de Madrid, que se ha utilizado de base para identificar y describir según su similitud estratégica los grupos empresariales del sector.

El resultado ha sido la obtención de tres grupos estratégicos. El primero, formado por las mayores empresas del sector, que ofrecen mayor calidad de producto y menores precios medios, así como niveles muy bajos de servicio ofrecido al consumidor. Son empresas que no suelen aplicar políticas de descuentos en precios distintas a las publicadas en el catálogo, pero en caso de llevar a cabo esta política, los descuentos en precios suelen ser más profundos que los realizados por otras empresas. El segundo grupo está formado por empresas de similares características, pero con políticas comerciales distintas, pues los niveles de precios y servicios ofrecidos al consumidor son mayores que en el caso anterior. Para este grupo, es habitual el uso de descuentos en precios, pero de poca profundidad. Por último, el tercer grupo está formado por las empresas de menor tamaño, no integradas en grupos empresariales y que disponen de niveles medios de servicio y calidad de producto ofrecido, pero a un mayor precio. En este caso, y para incentivar la venta de sus viajes combinados, es habitual el uso de descuentos profundos en precios, pero se observan claras diferencias entre las políticas promocionales llevadas a cabo por las empresas de este grupo.

En conclusión este estudio resulta de utilidad para reconocer las estrategias empresariales llevadas a cabo en el sector de la

distribución comercial de productos turísticos, un sector al que se le ha prestado una atención reducida en el ámbito científico y académico. Asimismo se espera que las evidencias y resultados presentados en esta investigación exploratoria sirvan de estímulo y apoyo para profundizar en el análisis de la relación entre los comportamientos comerciales estratégicos y los resultados empresariales en el sector turístico.

## BIBLIOGRAFÍA

- CEBOLLADA PASCUAL, J. y MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1997): *La gestión de los precios y promociones en la empresa minorista*. En: *Distribución y Consumo*. n.º 33, pp. 77-87.
- DEIKE, V. (1992): *Análisis de la variabilidad de los precios minoristas en el sector de la distribución comercial*. Comunidad de Madrid, Consejería de Economía.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. y GÓMEZ SUÁREZ, M. (2000): *Análisis de precios en el lineal: Especial referencia a las marcas de distribuidor y marcas de primer precio*. En: *Estudios sobre consumo*. n.º 52, pp. 9-23.
- TELLIS, G.J. (1986): *Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies*. *Journal of Marketing*, vol. 50. Octubre, pp. 146-160.

## NOTAS

(1) Datos para el año 1997. Fuente: INE (2002): *Encuesta del Sector Servicios: Encuesta de AAVV*. Número 5.

(2) Los TO que diseñan los distintos viajes combinados Habana-Varadero trabajan con diversos proveedores turísticos, lo que hace que el viaje combinado no sea exactamente homogéneo. Para el estudio, se trató de homogeneizar la base de datos



de la siguiente forma: se seleccionaron los viajes combinados que ofrecían el vuelo a través de la compañía aérea Iberia. En caso de que el TO operara con otra compañía, al precio final del viaje se le sumó el suplemento que el TO exige que el viajero pague si desea volar con Iberia. Adicionalmente, se seleccionaron los viajes combinados de forma que los hoteles ofrecidos fueran de la misma categoría, con el mismo régimen de alojamiento y que ofrecieran similares niveles de servicio al cliente.

(3) Fuente: Cifras INE (1999): *Encuesta Anual de Servicios*. Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística.

(4) Fuente: SABI

(5) Sin embargo, también se puede encontrar algún caso donde el TO emite ofertas especiales de última hora con precios mayores que los precios publicados en los folletos. Esta estrategia respondería más a un comportamiento oportunista que a la aplicación de una estrategia competitiva.

(6) Se utiliza la técnica de análisis *Cluster Jerárquico* incluido en el paquete estadístico SPSS 10.0.

(7) En algún caso las empresas fijan ofertas con un precio similar o superior al precio publicado en el catálogo.

(8) También en este grupo alguna empresa utiliza la oferta para vender el producto a precios superiores a los fijados en el catálogo.

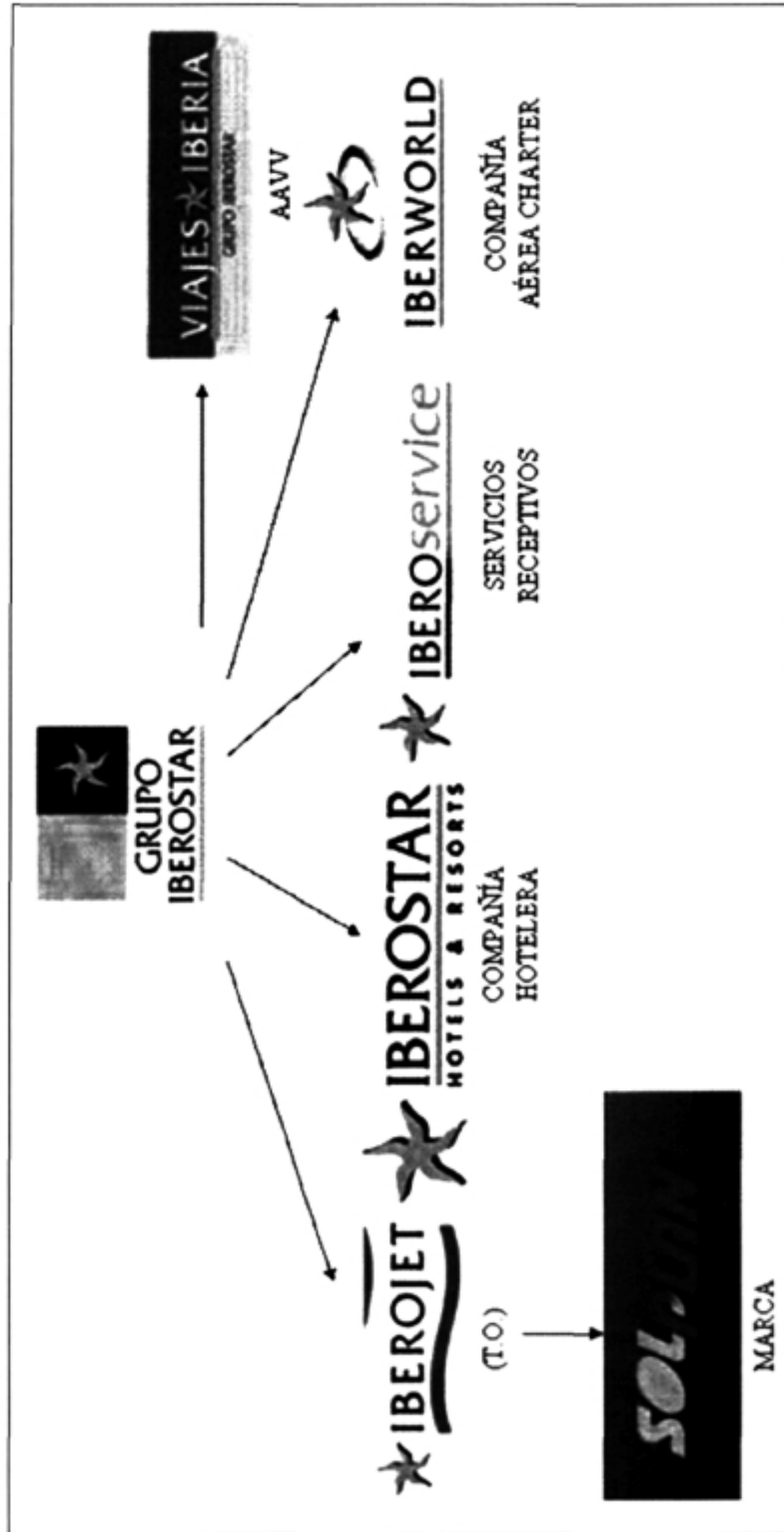
## Anexo 1

### Ficha Técnica de la metodología de estudio

UNIVERSO	186 Agencias de viajes de la Comunidad de Madrid asociadas a la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV) y 116 Agencias asociadas a la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDAVE), que no están incluidas en las anteriores.
PRODUCTO ESTUDIADO	Viajes combinados de 9 días y 7 noches diseñados por los TO con destinos Habana-Varadero y con características homogéneas.
MUESTRA	81 Agencias de viajes
ERROR MUESTRAL	9,5%
ESTRATIFICACIÓN MUESTRAL	Agencias de viajes centrales Mayoristas, Minoristas y Mixta. Agencias de viajes sucursales Mayoristas, Minoristas y Mixta.
CRITERIOS DE SELECCIÓN MUESTRAL	Tipo de establecimiento, representatividad de cada tipo de establecimiento y zona geográfica
MARCAS MAYORISTAS ANALIZADAS	PULLMANTUR, IBEROJET, DESTINO, TURAVIA, SOLTOUR, TRAVEL PLAN, CLUB VACACIONES, SOL PLAN, TOUR VIVA, GUAMÁ, CLUB 5 ESTRELLAS, INTERMUNDOS, VIAJES HALCON, POLITOURS, VIAJES MARSANS, SOL Y SON, C.G.M., CLUB AMERICA, MUNDI COLOR IBERIA, VIAJES NORDA, VIAJES IBERIA, TRAN UNION, ANGALIA, EVATOURS y VIAJES EL CORTE INGLES.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Martes 12 de Junio a Miércoles 20 de Junio de 2001.
TÉCNICA DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	Recogida de folletos y ofertas en las AAVV.
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Análisis univariante. Análisis bivariante.
PROGRAMA INFORMÁTICO UTILIZADO	SPSS 10.0

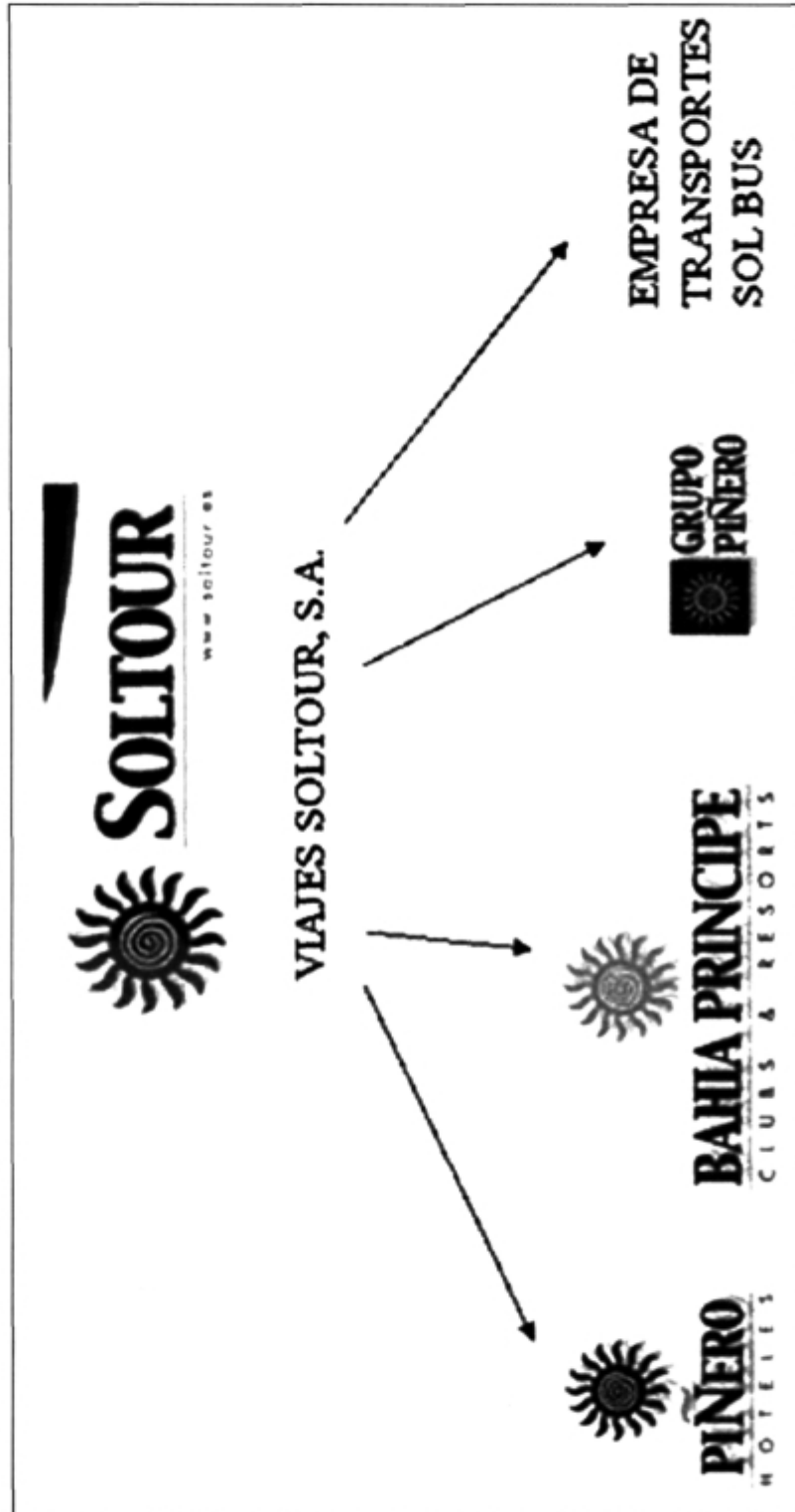
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2  
Figura 1. Grupo Iberostar



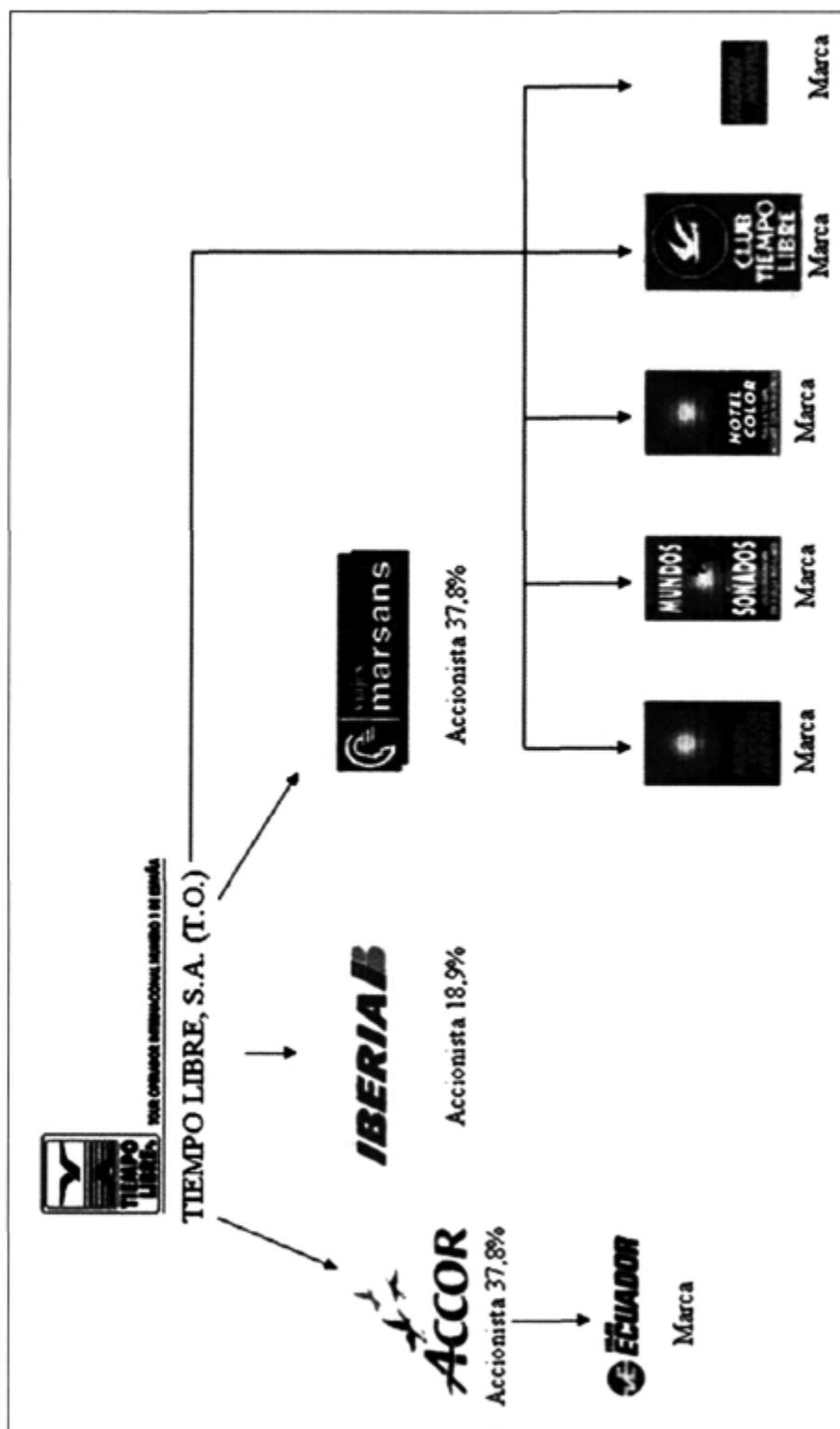
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Grupo Soltour, S.A.



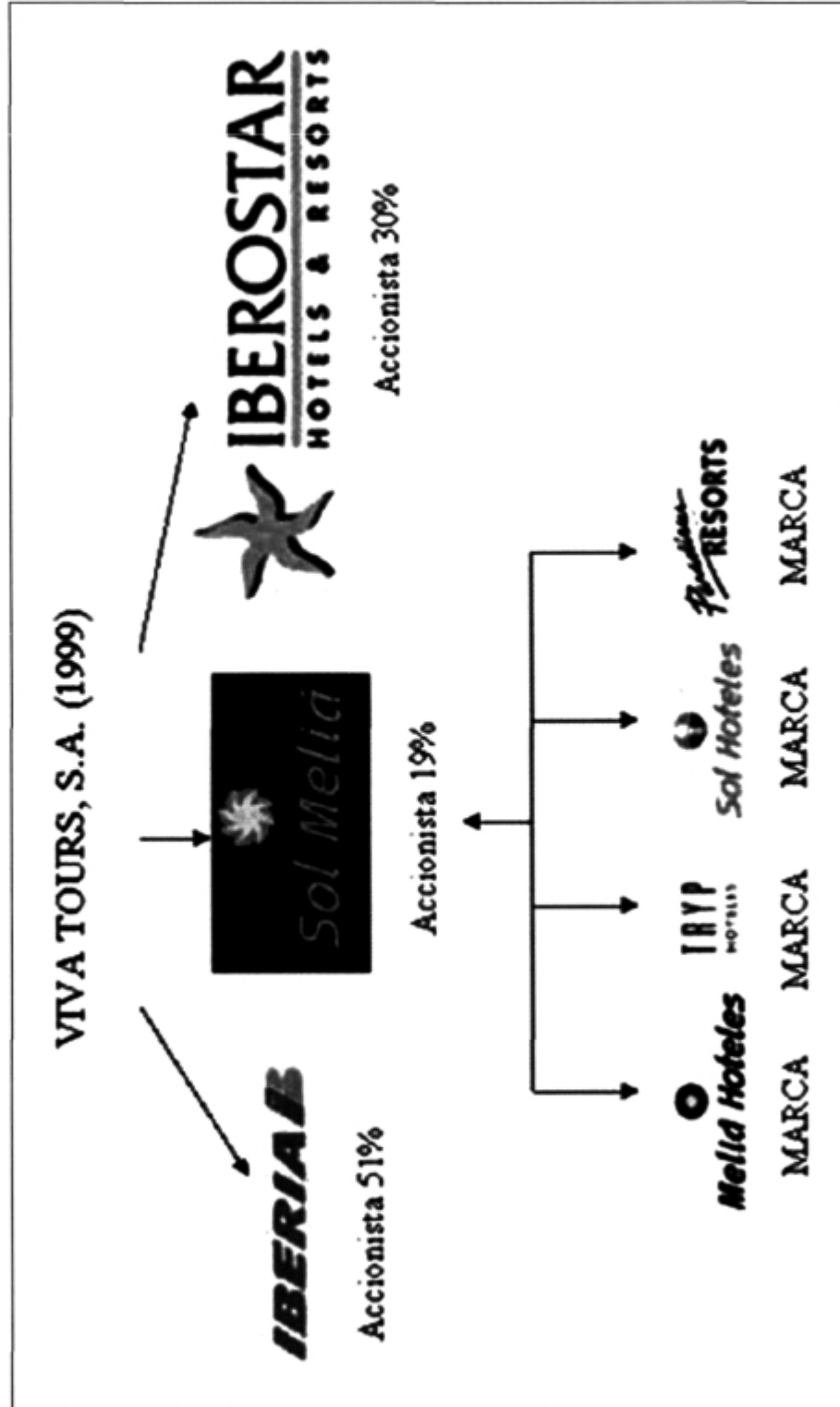
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Grupo Tiempo Libre



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Viva Tours, S.A.



Fuente: Elaboración propia.