


MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE VIAJE EN LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA: EL CASO DE VETURIS TRAVEL

THE ROLE OF TRAVEL AGENCIES IN TOURISM INTERMEDIATION: THE CASE OF VETURIS TRAVEL

Autor: Guillermo Bellod Pérez
Tutor: Noemí Padrón Fumero



Máster en Dirección y Planificación del Turismo
Curso Académico 2017 / 2018
Convocatoria de SEPTIEMBRE

En La Laguna, a 3 de septiembre de 2018.

Resumen:

La intermediación turística ha experimentado modificaciones en los últimos tiempos debido a su carácter cambiante y dinámico y las tendencias del mercado están produciendo una situación de colaboración y competición conjunta entre los actores del sector que genera una gran interdependencia entre ellos. Para ejemplificar la situación actual del mercado de intermediación turística, se ha descrito el caso real y práctico del turoperador Veturis Travel, posicionada como una de las agencias de viajes de carácter mayorista con mayor proyección de futuro e impacto actual en el sector. Este trabajo describe el papel de la intermediación en el desarrollo de los mercados turísticos y la propuesta de valor de la empresa Veturis Travel. Así mismo, se analizan los competidores, los proveedores, los clientes y los retos del futuro de la empresa con el objetivo de dar a conocer el funcionamiento y la posición de la empresa en el mercado turístico.

Palabras clave:

Intermediación, turoperador, agencias de viajes, propuesta de valor, proveedores, clientes, cambiante, dinámico, sector turístico, mercados turísticos, interdependencia, colaboración, competición.

Abstract:

Tourist intermediation has undergone changes over the last decades, due to its changing and dynamic nature. Following tendencies, tourist sector is suffering a combined situation based on collaboration and competition, generating a big interdependence between all agents. To give an example of the current situation of tourist intermediation market, it has been described the real and practical case of wholesaler Veturis Travel, which represents one of the most growing and impacting travel agencies all around the sector. This project shows the role of tourism intermediation in tourist market's development and also the value proposal of enterprise Veturis Travel. Likewise, competitors, suppliers, clients and future challenges have been explained to reach the goal of understanding in deep the functioning and position of this enterprise in tourist sector.

Key words:

Intermediation, travel agencies, collaboration, competition, tourist sector, value proposal, clients, suppliers, competitors, challenges, interdependence, wholesaler

Índice

1. Introducción	3
2. Marco teórico: la intermediación turística	4
3. La empresa Veturis: origen, modelo de valor y expansión	9
3.1 Origen y crecimiento del proyecto. El nacimiento de Veturis	10
3.2 Actividad y propuesta de valor de Veturis	12
3.3 Portal de reservas. Funcionalidades	14
3.4 Proveedores y clientes	17
3.5 Principales competidores de Veturis: el concepto de coopetición	20
4. Retos para el futuro. Mejora de valor	22
5. Conclusiones y propuestas de mejora	24
6. Bibliografía y otros recursos	26

1. Introducción

El sector turístico, debido a su gran volatilidad y dinamismo, ha experimentado tradicionalmente numerosos cambios regidos por las propias tendencias del turismo. En un principio, se consideró por la mayoría de los especialistas que la intermediación no sería perdurable en el tiempo (Buhalis & Laws, 2001). Sin embargo, su importancia en el sector ha ido aumentando progresivamente. La intermediación turística es la actividad empresarial de quienes se dedican comercialmente al ejercicio de actividades de mediación en la venta u organización de servicios turísticos. Comprende las actividades de organización o comercialización de viajes combinados, y de excursiones de un día, la mediación en la venta de billetes o reserva de plazas en toda clase de medios de transporte, y la reserva o contratación de alojamiento en establecimientos turísticos y de servicios o actividades ofrecidos por las empresas turísticas. La actividad de intermediación turística podrá llevarse a cabo de dos formas alternativas como simple intermediador turístico o como agencia de viajes (Gobierno de Canarias, 2018).

Cabe destacar que ha seguido su camino evolutivo y ha tomado mayor protagonismo que en décadas pasadas. Han aparecido nuevos actores que han comenzado a tener una mayor relevancia, entre los que se encuentran las agencias de viajes físicas y online y los turoperadores mayoristas con fuertes propuestas de valor diferenciales para sus clientes. Las agencias de viaje se encargan de la comercialización de todo tipo de productos y servicios turísticos al cliente final. Sin embargo, en las últimas décadas las agencias han experimentado una evolución exigida por las tendencias del sector, reposicionando sus modelos de negocio a través de internet y permitiendo ofrecer un producto mucho más personalizado y global.

Veturis Travel es una agencia de viajes intermediadora de carácter mayorista que se encarga de comercializar diferentes modalidades de servicios turísticos. Su incorporación al sector se produjo hace apenas 8 años coincidiendo con su nacimiento y desde entonces ha experimentado un constante crecimiento, adquiriendo una considerable presencia dentro del sector de intermediación turística. La filosofía empresarial ha permanecido constante desde su creación, manteniendo el objetivo de desarrollar y expandir una organización perdurable en el tiempo y que sea capaz de aportar valores diferenciales a sus clientes.

Veturis basa su modelo de negocio en el valor añadido que aporta a sus clientes el portal de reservas, el cual aún tecnología y turismo. Es una herramienta muy intuitiva, personalizable y con gran capacidad de mejora, además de contar con la integración de un gran número de productos turísticos a través de una extensa red de proveedores, lo que permite a los clientes en muy pocas búsquedas confirmar reservas con los mejores precios del mercado. El portal de reservas hace accesibles los productos de carácter mayorista a las agencias de viajes tradicionales y online, cuya venta va enfocada exclusivamente al cliente final. Por ello, se podría argumentar que Veturis ha supuesto el nexo entre las agencias de viajes minoristas con los proveedores de servicios turísticos a los que no pueden tener acceso por imposibilidad contractual.

Por todo lo anterior, Veturis ha conseguido una reputación contrastada, derivando en una alta fidelidad por parte de sus clientes debido en gran medida también al destacable funcionamiento a nivel operativo. En sus comienzos, Veturis enfocó su comercialización principalmente al mercado español, sin embargo, debido a su favorable crecimiento y proceso de expansión, ha introducido su modelo de negocio en mercados internacionales que han dotado de mayor presencia a la empresa dentro del sector.

El sector turístico ha sufrido cambios constantes que han derivado en una situación de cooptación, lo que significa que los competidores de Veturis se posicionan a su vez como los principales colaboradores para el desarrollo de la actividad empresarial. Esta coyuntura genera tráfico circular en cuanto a oferta y demanda, y genera un alto grado de interdependencia entre los actores del mercado, poniendo en entredicho el éxito de la relación entre competitividad y colaboración de empresas en red.

La idea de negocio establecida por Veturis se ve reforzada por su evolución en cuanto a volumen de ventas y facturación. En los últimos años, han crecido exponencialmente los ingresos y la rentabilidad, consolidándose como uno de los turoperadores de mayor proyección a nivel internacional. En este proceso, ha sido determinante la constante labor de mejora e inversión en recursos y tecnología para adaptarse a las tendencias del mercado.

Veturis se enfrenta al reto de convertirse, en un periodo corto de tiempo, en el gran referente de la intermediación turística a nivel internacional. Para ello, debe fundamentar su toma de decisiones en el análisis de datos, requiriendo de la inversión en herramientas que las sustenten. Además, la empresa fomentará la contratación directa minimizando la cadena de intermediación, la creación de nuevos productos diversificados o paquetizados, con la consecuente optimización de tiempo y comodidad para el cliente. Así mismo, Veturis deberá incorporar nuevos servicios emergentes que demanda el mercado, como es el caso del alquiler vacacional, el cual está alcanzando grandes cuotas de mercado por su buena relación calidad-precio y su gran accesibilidad. Del mismo modo, Veturis se presenta ante el mercado con el reto de afianzar en mayor medida su imagen de marca, lo que permitirá equipararse a sus competidores y posicionarse a su vez en una situación de privilegio en el sector, resultando esencial establecer planes intensivos de comunicación y marketing.

2. Marco teórico: la intermediación turística

La intermediación turística es aquel proceso que se encarga de vender y facilitar servicios y productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores (Buhalis & Laws, 2001). Los canales de distribución turística han atraído una gran atención en la última década debido al importante papel que desempeñan en la industria turística (Pearce & Schott, 2005). Se ha creado un entorno multicanal en cuanto a la distribución turística, ya que han nacido nuevos componentes que desarrollan nuevas estrategias operacionales y de marketing, las cuales hay que comprender para poder comercializar y optimizar de la mejor forma (Rodríguez-Zulaica et al., 2017). De manera específica, los canales de distribución sirven como parte del marketing mix que permite hacer accesibles los productos a los

clientes, como punto de unión entre los proveedores de servicios y productos turísticos y los clientes finales, así como el nexo entre oferta y demanda (Gartner & Bachri, 1994). La estructura de la industria turística no sólo afecta a las opciones disponibles para el cliente, también a los modelos de negocio y estrategias de marketing establecidas por los diferentes participantes en el canal de distribución (Pearce & Schott, 2005).

El impacto de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) desde la aparición de las páginas web globales han supuesto un gran cambio para la estructura de la distribución turística. En este sentido, esta evolución de los canales de distribución, particularmente propiciada por la comunicación e información de carácter tecnológico, ha supuesto una gran oportunidad para el consumidor, derivando en una competitividad elevada para los participantes en la distribución y una estructura mucho más completa de la industria (Buhalis & O'Connor, 2005; Granados et al., 2008; Longhi, 2008; O'Connor & Frew, 2002).

Los avances en la información y comunicación tecnológica han derivado en una mayor complejidad en el sistema de distribución turística, con varios cambios de mucha importancia. Por un lado, se han añadido nuevas capas de intermediación, desintermediando ciertos actores a través de la comunicación directa entre proveedores y consumidores mediante la tecnología, y el emergente proceso de reintermediación con los actores existentes, a través de la continua adaptación a las tendencias del mercado y tomando como pilar fundamental la tecnología. En esta situación se puede afirmar que el sector no está viéndose afectado por un proceso de desintermediación. Algunos especialistas como Carr se atreven a denominar el fenómeno como proceso de “hipermediación”. Esta reintermediación se ha producido por la presencia de nuevos participantes online dentro de la cadena, haciendo que los costes del producto o servicio contratado de manera directa sean superiores que a través de intermediarios.

Desde la década de los 70, las TICs han transformado el sector turístico de manera muy sustancial, pero no fue hasta los inicios del siglo XXI, con los efectos de la expansión de internet, cuando ha comenzado la verdadera transformación (Buhalis y Law, 2008). Los expertos en turismo predijeron la desaparición de la intermediación turística por la llegada de las TICs, introduciendo de manera innovadora el concepto desintermediación y favoreciendo el comercio electrónico sin intermediarios, reduciendo al máximo la cadena de participantes en el proceso. Pero nada más lejos de la realidad; los intermediarios turísticos no sólo no están desapareciendo, sino que cada vez son más rentables y numerosos, y han sabido aprovechar el empuje de las TICs para incorporarlas como recurso, adaptarse y refrescar el negocio para tener mucho más poder que hace varias décadas (Rodríguez-Zulaica et al., 2017).

En este sentido, la Red permite a las empresas presentarse, ofrecer sus productos y servicios y mejorar gran parte de sus actividades comerciales y de marketing de manera online (Kaewkitipong, 2011). Así, las organizaciones turísticas están tratando de desintermediar a los demás actores de la distribución, lo que ha propiciado que nazcan nuevos modelos basados únicamente en la Red, ganando gran importancia y liderazgo en un escenario muy complejo y competitivo (Runfola, A., Rosati, M. & Guercini, S., 2013). Como resultado de esto, se han modificado los roles que los proveedores e intermediarios adquieren. La

división tradicional entre los participantes en el desarrollo de las actividades entra en incertidumbre, provocando inquietudes en las empresas, proveedores y sus respectivos intermediarios (Berné et al., 2012).

La literatura existente sobre intermediación turística afirma que los inicios de este proceso se remontan a los años noventa, cuando ya operaban un gran número de agencias de viajes, touroperadores, sistemas globales de distribución y centrales de reserva. Estos intermediarios tradicionales están utilizando internet para mantener su competitividad, pero los canales de distribución online están afectando a su funcionamiento, estructura y forma de operar en un entorno totalmente globalizado (Baggio y del Chiappa, 2013).

Tradicionalmente, el touroperador es el intermediario que más fuerza ha tenido dentro de la red. Sin embargo, esta tendencia se ha ido difuminando y ahora es el productor el que ha ido ganando espacio y poniendo sus propias condiciones. Esto era impensable hasta la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), las cuales han suavizado la influencia de los intermediarios, llegando en algunas ocasiones a la desintermediación absoluta. Esto implica la ausencia completa de intermediarios en el proceso productivo, por lo que la vinculación entre cliente final y producto final es directa. En contraposición, esta situación provoca un aumento del precio del producto o servicio al considerarse compra individual y no de carácter mayorista. Cuando la compra se produce en grandes cantidades, existe mayor flexibilidad para estipular los precios, tanto por parte de los vendedores como la de los compradores. Esto se debe a que, el vendedor puede rebajar el precio estableciendo condiciones de volumen de compras y el comprador, a su vez, ejerciendo como intermediario, puede revalorizarlas vendiéndolas.

La presencia de internet ha permitido que tanto consumidores como agencias de viajes tengan acceso a gran cantidad de información que les permiten crear paquetes turísticos que anteriormente estaban destinados en exclusividad a los touroperadores (Poon, 1993). Además, los paquetes estándar de los touroperadores pierden fuerza en el mercado ante la constante demanda de viajes totalmente adaptables y personalizados (Buhalis y Law, 2008). Los touroperadores han pasado un periodo de estancamiento entre los años 2009 y 2011, pero a partir del 2012 han registrado crecimientos lentos pero constantes (Hosteltur, 2014). Ante esto, los touroperadores también han recurrido como las agencias de viajes a las TICs para ofrecer un producto mucho más personalizado y dinámico (Calveras y Orfila, 2010). Esta flexibilidad desemboca en una mayor novedad, sinergia y satisfacción del turista con el producto confeccionado, además de que permite a los touroperadores crecer en determinados nichos de mercado donde la base es la especialización de la oferta.

Otro agente de vital importancia en la intermediación turística son los Sistemas Globales de Distribución (GDS) y las centrales de reservas (CRS). Los GDS son bases de datos centralizadas, actualizadas de manera periódica y que permiten el acceso a los agentes inscritos. La implantación de este sistema en las agencias de viajes y en servicios turísticos supuso su posicionamiento y liderazgo dentro de la distribución en el sector. Los GDS han puesto a disposición de las agencias todo su conocimiento y su

precisión en los procesos, de manera que el consumidor final posee online un sistema de reservas simplificado para organizar sus propios viajes a través de herramientas muy eficientes (De Borja y Gomis, 2009). Al igual que los intermediarios anteriores, los GDS han encontrado en internet una oportunidad para poder ampliar su modelo de negocio, a pesar de que en la actualidad se sigue cuestionando su futuro. Esto se debe a, entre otros, la inclusión de nuevas soluciones tecnológicas de menor coste, la incursión de Google en el turismo, la iniciativa de la IATA de impulsar un nuevo sistema de distribución denominado NDC (New Distribution Capability) y las singulares características del producto hotelero (De Borja y Gomis, 2009). Por otro lado, las centrales de reservas (CRS) se presentan como empresas independientes que ofrecen servicios de representación y reservas a cambio de cuotas de conexión y comisiones sobre las reservas (Vogeler, 2000). Para ello, cuentan con sistemas electrónicos y reservas a través de centro de atención telefónica que facilitan la venta de los productos. Las agencias de viajes son empresas asociadas al turismo que se dedican a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, venta y elaboración de productos turísticos entre sus clientes y proveedores de viajes. Del mismo modo, se encargan de vender y gestionar paquetes turísticos y viajes combinados de manera exclusiva, suponiendo un valor añadido respecto a los productos y servicios gestionados a través de las TICs.

De acuerdo a la literatura, se pueden identificar tres tipos de agencias de viajes. En primer lugar, están las agencias mayoristas. Estas agencias se encargan de organizar servicios turísticos que posteriormente serán vendidos a las agencias minoristas, no siendo posible la relación directa entre agencia mayorista y cliente final. En segundo lugar, las agencias minoristas se encargan de trasladar al cliente final el producto organizado por las agencias mayoristas, o bien elaboran paquetes que son vendidos directamente al cliente final, sin que sea posible su venta a otras agencias de viajes con carácter minorista. Por último, las mayoristas-minoristas, que combinan las características de las dos categorías anteriores, pueden organizar servicios turísticos que posteriormente serán vendidos a otras agencias minoristas y pueden tener contacto con el cliente final, al cual van destinados sus productos previamente confeccionados (Rodríguez Vázquez et al., 2015).

Las agencias de viajes están seriamente amenazadas dentro del sector por una más que posible desintermediación. Esto se debe a la competencia directa de los intermediarios online, así como por la altísima competencia entre proveedores y agencias de viajes. Actualmente, los intermediarios tienen acceso a un mayor número de productos y servicios haciendo inversiones mínimas, viéndose desplazada claramente la tradicional gestión presencial que efectuaban las agencias de viajes minoristas en detrimento de la información alojada en los medios virtuales y su entorno (Rodríguez Vázquez et al., 2015).

En Estados Unidos, por ejemplo, el número de agencias de viajes de tamaño pequeño ha descendido notablemente, así como en España, entre los años 2004 y 2010, se produjo un proceso de concentración en grandes redes acentuado en 2008 a consecuencia de la crisis económica (Hosteltur, 2013).

Por ello, diferentes autores han señalado que las agencias de viajes deben reposicionar sus modelos de negocio a través de internet. Así, las agencias pueden ampliar su alcance ofreciendo servicios de reserva online, especializarse en algún segmento de la demanda, crear comunidades de viajes, etc. La mayoría de las agencias del sector están siguiendo esta tendencia y lo más habitual es que las agencias tradicionales desarrollen agencias virtuales a través de páginas web con sus ofertas y productos, reorientando y fortaleciendo su posición en los diferentes mercados (Vazquez-Casielles et al., 2009).

El entorno virtual es un escaparate informativo y comercial amplísimo, que complementa de manera idónea la característica presencial que tanto ha definido al sector de las agencias de viajes a lo largo de los años. Además, las agencias han tenido que tomar decisiones para garantizar su rentabilidad, entre las que se encuentran las alianzas de tipo empresarial, llevar a cabo una mayor internacionalización, buscar estrategias de precios, y, sobre todo, a especializarse (Rodríguez Vázquez et al., 2015).

Del mismo modo, las agencias tradicionales están utilizando la tecnología para reforzar los factores que las diferencian de la oferta online, siendo estos el carácter físico de la oficina y el contacto directo y personal del cliente. Por tanto, su estrategia está consistiendo en integrar las ventajas de las tecnologías interactivas y de los canales de internet con las ventajas que aporta la interacción directa con el cliente (Novak y Schwabe, 2009). La divulgación de la información representa el papel más importante que tienen las agencias de viajes en el sector, para lo que internet es un actor fundamental que favorece la expansión de los canales online. En la actualidad, la gran mayoría de usuarios prefieren organizar un viaje de manera telemática a hacerlo físicamente en una agencia de viajes, por lo que se puede afirmar que la industria turística ha sabido explotar todas las posibilidades que ha ofrecido el comercio electrónico.

Desde que se iniciara la situación de inestabilidad económica que aún persiste, han cesado su actividad un gran número de agencias de viaje minoristas. En términos porcentuales globales, las agencias suponen aproximadamente el 25% del negocio del sector. Esta situación ha provocado la corrección del sobredimensionamiento de la oferta existente durante el auge de las agencias de viajes, ajustándose de mejor manera el volumen de demanda al de oferta. A esto se le sumó la reducción experimentada en ventas de viajes con destino España, aspecto que influyó de manera notoria en la actividad de muchas agencias mayoristas y minoristas. Sin embargo, los viajes internacionales han crecido de manera imparable y han permitido que se haya producido una neutralización de los efectos negativos causados por la disminución en los viajes nacionales (Rodríguez Vázquez et al., 2015).

La intermediación turística se situó por estas fechas en situación de incertidumbre, más presente aún si cabe en los casos de las agencias de viaje tradicionales. Desde el punto de vista tradicional, el canal de distribución turístico ha venido definido según sus dimensiones (longitud y amplitud). Por una parte, la longitud explica el número de participantes dentro de la intermediación, es decir, la cantidad de capas que se dan entre el que presta o produce el servicio turístico y el cliente final, pudiendo abarcar desde contratación directa de acceso rápido hasta un entorno multi intermediado protagonizado por distintas empresas del sector. Estos intermediarios normalmente están representados por agencias de viajes

minoristas (contacto directo con el cliente final), mayoristas y touroperadores (cuyos clientes son las agencias de viajes) y los GDS, que permiten conectar de manera instantánea servicios y productos desde y hasta cualquier parte del mundo (Pérez Mesa et al., 2014).

En la actualidad, el proceso de distribución ha pasado a ser muy dinámico, y las relaciones entre clientes y agencias han variado de manera radical. Actualmente, la prioridad es el espacio virtual y online en lugar del físico, provocando precios más competitivos para los clientes y ahorro de costes y calidad del servicio desde el punto de vista de la oferta. Esta tendencia ha venido reflejada en cifras, ya que son cada vez más las agencias de viajes físicas que cierran sus puertas para ofrecer un producto íntegramente personalizable y adaptable a través de los recursos de las TICs. (Rodríguez Vázquez et al., 2015).

Así, las ventajas de las compras online para el consumidor turístico son muchas, entre las que destacan el bajo coste, la facilidad de comparar productos, el acceso a información personalizada, la interactividad y la disponibilidad de acceso a cualquier hora del día (Wang, 2012).

Esta gran influencia de internet como canal de distribución ha propiciado que aparezcan nuevos intermediarios turísticos. En la actualidad, el consumidor tiene a su disposición numerosas herramientas para organizar su viaje completamente personalizado, como son los sistemas de reservas y agencias de viajes online, buscadores y metabuscadores, sistemas de gestión de destinos, redes sociales, las webs 2.0 y 3.0, los comparadores de precios, y las propias páginas webs de los proveedores de servicios turísticos (Buhalis y Law, 2008).

3. La empresa Veturis: origen, modelo de valor y expansión

Veturis Travel es un touroperador y agencia de viajes de carácter mayorista cuya actividad principal se basa en la intermediación de servicios turísticos. Hoteles, traslados desde y hasta el aeropuerto, paquetes de tren más hotel, vuelo más hotel, cruceros, grupos y actividades de ocio y vacacional representan la amplia variedad de productos y servicios que ofrece Veturis a sus clientes. En menos de una década, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado como un intermediario de gran importancia, estableciendo alianzas con los agentes más importantes del sector. Esto se debe principalmente al excepcional crecimiento experimentado durante los últimos años en cuanto a volumen de ventas y facturación. Así, Veturis ha convertido la tecnología en el pilar sobre el que se sustenta su modelo de negocio, ofreciendo a su amplia cartera de clientes un producto amplio, diferenciado y accesible.

Para profundizar en el análisis de la organización, es imprescindible conocer la historia desde su nacimiento hasta la actualidad, así como describir de manera específica la propuesta de valor, resaltando el portal de reservas, que representa su gran valor añadido. Del mismo modo, es muy importante analizar a los competidores, clientes y proveedores, quienes reflejan la situación de Veturis respecto al mercado turístico.

3.1 Origen y crecimiento del proyecto. El nacimiento de Veturis

El origen de Veturis se remonta a la etapa de estudios universitarios del propietario de la empresa, Miguel Ángel Ferrero. En esta época, un compañero de estudios le plantea un reto en relación a la empresa de comercialización de libros de su propiedad. El objetivo consistía en buscar una fórmula más rápida y efectiva para distribuir sus libros en todo el territorio nacional. Miguel Ángel aprovecha sus conocimientos informáticos para crear una tecnología específica para la venta rápida de libros por internet y, junto a la experiencia de su compañero, crean la empresa Agapea. Esta organización se crea basando su propuesta de valor en distribuir de manera eficiente y rápida la amplia variedad de libros en papel a lo largo del territorio nacional, para lo que se requiere una metodología compleja en el desarrollo de la logística. En este sentido, Agapea utiliza diferentes herramientas TEC que vinculan tecnología y procesos, logrando una alta efectividad en la distribución de todo tipo de ediciones en papel y consiguiendo precios muy competitivos.

A partir de este proyecto se produce la fundación de la empresa Quehoteles en 2007, coincidiendo con el boom de las agencias online (OTAs), que alcanzaron su momento más álgido en 2010. Dicha agencia de viajes online se dedica principalmente a la venta de hoteles a nivel nacional, sirviendo de base y experiencia para la posterior creación en 2010 de Veturis Travel, por lo que se podría afirmar que Quehoteles supuso el punto impulsor para la posterior creación del turoperador.

Veturis Travel surge, una vez más, por la aptitud visionaria de su propietario, Miguel Ángel Ferrero García, para crear una empresa destinada a la intermediación de servicios turísticos aportando valor al complejo mercado turístico. Para ello, se apoyó en su mayor virtud y sobre lo que ha basado su idea de negocio desde la inauguración de Agapea: la tecnología.

En un principio, Veturis nace con la premisa de ampliar la idea de negocio de Quehoteles, incorporando nuevos productos a su abanico comercial. De igual manera, su objetivo primordial era enfocar la empresa hacia el mercado asiático (de ahí su logo), pero finalmente se implantó tanto en Asia como en España, consiguiendo así una mayor expansión.

Veturis se crea en el año 2010, pero no consigue tener una actividad intensa hasta finales de 2012, cuando logra captar nuevos clientes y mercados. De ese modo, se comienza a configurar una oferta diversificada de la mano de las oficinas ubicadas en Asia, que empiezan su operación en el año 2013.

En este sentido, la clave en este proceso fue realizada por el propio Miguel Ángel, quien llevó a cabo la aportación de valor, es decir, añadió tecnología a un ya más que consolidado sector turístico en pleno auge. Este pilar sobre el que se sustenta la organización es la mayor de las ventajas que posee Veturis respecto a sus competidores, ya que todo el soporte tecnológico ha sido creado por la empresa.

Veturis emerge en consonancia con Agapea, siguiendo la filosofía, tanto personal como empresarial de la gerencia, basada en la creación de una organización que sea capaz de innovar y crecer, que represente una entidad sólida y perdurable en el tiempo, y que permita aplicar sus valores en todos y cada uno de los departamentos que conformen la estructura. Esto se demuestra por ejemplo en el claro compromiso

que tiene Veturis con el empleo, siendo una de las empresas que más puestos de trabajo ha creado en los últimos años en el sector turístico de la isla de Tenerife.

De igual modo, Veturis aboga por la incorporación de personas formadas, jóvenes, con actitud proactiva y con ganas de absorber los valores a los que la empresa tanta importancia le ha otorgado desde su creación. La comunicación entre departamentos y la disponibilidad de la gerencia para tratar cualquier tema operacional con los empleados es total, lo que implica un gran clima laboral y seguridad al afrontar todo tipo de situaciones en la actividad empresarial.

Veturis, como se señaló anteriormente, comenzó su actividad en el año 2012, contando con un total de 9 empleados, de los cuales casi la mitad tenían contrato temporal. La actividad comenzó en pleno centro de Santa Cruz, pero debido al inmediato proceso de crecimiento, se dio traslado a las oficinas al polígono industrial San Jerónimo de La Orotava por necesidades operacionales. En 2012 y 2013 el crecimiento fue casi inexistente, pero en 2014 el volumen de ventas se incrementó de manera exponencial, y por consecuencia, el número de empleados, ascendiendo a un total de 24 a finales de ese ejercicio.

Hay que destacar que el valor de las ventas a final de 2014 era de aproximadamente 45,5 millones de euros, produciéndose en 2015 una variación interanual del 80%, hasta alcanzar los 82 millones de euros. Este aumento en los ingresos se vio reflejado también en la amplificación de plantilla, alcanzando a finales de este año los 38 empleados. El progreso se ve reflejado también en el ejercicio 2016, cuando Veturis tuvo un valor de ventas de más de 115 millones de euros, incrementando respecto al 2015 un 41,67% y alcanzando un total de 54 empleados contratados (elEconomista.es, 2018, datos de Informa D&B S.A.U.). De esas cifras de facturación, según el informe financiero de Veturis Travel correspondiente al ejercicio de 2016 y elaborado por Informa D&B en 2017, se ha estimado que aproximadamente 366.000€ fueron beneficios netos.

A priori, estas cifras de beneficio representan cantidades insignificantes respecto a los niveles tan altos de facturación. Sin embargo, esto tiene su explicación en que la empresa se encuentra en plena fase de crecimiento e inversión. Se prevé que en los próximos años la empresa entre en fase de madurez, consiguiendo beneficios netos más elevados por el correspondiente cese de las inversiones y la consecución de la expansión planificada.

En el 2017, Veturis ha seguido superando sus cifras de ingresos y beneficios, facturando prácticamente 200 millones de euros y aumentando su plantilla hasta los cien empleados. Estas cifras permitieron a Veturis ser una de las tres agencias españolas que podrían cotizar en la bolsa de Londres, dentro de las 1000 pymes europeas y 70 empresas españolas que recibieron ese privilegio (Hosteltur, 2017). Además, en el mismo año, fue considerada una de las 70 pymes españolas que más crecieron. (Expansion.com, 2017).

Para contextualizar en mayor medida estos datos, se hace necesario analizar la dimensión económica y el claro protagonismo adquirido por Veturis como una de las empresas más importantes del sector de la intermediación turística española y su consecuente impacto en la economía del país.

En este sentido, a datos de 2016, Veturis alcanza a nivel nacional el puesto 21 en cuanto a facturación dentro del sector de las agencias de viajes. Sólo empresas más longevas y experimentadas en el sector le superan como, por ejemplo, Viajes El Corte Inglés, Hotelbeds, Globalia o Jumbo.

Por otra parte, en Tenerife, sólo 11 empresas facturaron más que Veturis en el mismo año, progresando 6 posiciones respecto a 2015, lo cual confirma el imparable ritmo de crecimiento en cuanto a facturación y beneficios de la empresa. De estas 11 empresas, 3 son competencia directa de Veturis (Traveltino, Globalia y Alisios Tours), de lo cual es interpretable el auge existente en la intermediación mayorista y el sector turístico. Otro dato que ratifica lo anteriormente mencionado es que, en 2016, Veturis se posiciona dentro de las 1.500 empresas de mayor facturación en España, escalando 506 puestos respecto a 2015 y con la confianza de seguir avanzando según las óptimas previsiones.

Asimismo, según palabras del propio Miguel Ángel para Diario Sur, Veturis cuenta con una ambiciosa previsión para los próximos años, basada en un plan de expansión que abarca buena parte del mundo. El objetivo es seguir posicionándose en China, Norte de África, Estados Unidos y Europa, así como ampliar la plantilla y ofrecer niveles de atención al cliente sin precedentes. La clave del éxito en el sector turístico está en la adaptación a las nuevas tendencias y a las demandas cada vez más exigentes de los clientes.

3.2 Actividad y propuesta de valor de Veturis

Veturis es una agencia de viajes mayorista B2B (Business to Business), también considerada turoperador, al actuar como intermediario entre un gran número de agencias de viaje y otros proveedores de servicios turísticos. El 75% de la venta de Veturis proviene de usuarios denominados como de “login”, a través de su intranet y portal de reservas. En este sentido, Veturis tiene como clientes a agencias de viajes físicas y online, así como a otras empresas intermediarias que no venden directamente al público final.

Es por ello por lo que es complicado posicionar a la empresa dentro de la cadena de intermediación, ya que varía su ubicación dependiendo de quién sea el cliente y quién actúe como proveedor. En la mayoría de las ocasiones, Veturis es el actor mayorista, proveedor de la agencia de viajes, y a su vez, cliente de un proveedor que, o bien tiene otra u otras cadenas de intermediación hasta el producto/servicio final, o bien, directamente, vende a Veturis por contrato directo con el receptivo.

En múltiples ocasiones, Veturis desconoce la cadena de intermediación y puede ser tan larga como contratos se firmen entre los intermediarios implicados. Debido a la gran interconectividad existente, en muchas ocasiones los clientes de Veturis son también proveedores, y viceversa. Esto tiene su explicación en la globalización y cooperación tan grande existente en el sector, donde prevalece la mejor oferta sobre la demanda existente.

En todo caso, exceptuando los casos anteriormente mencionados, Veturis actúa como mayorista de agencias de viajes físicas y online. Estas agencias pueden formar parte de grupos de gestión ya consolidados como son GEA (Grupo de Agencias Independientes), AGC (Alianza de Grupos

Comerciales), Airmet, Traveltool, Team Group, La Red Turística y Haiku, o bien ser agencias de viaje independientes que, mediante la firma de un contrato de colaboración, pasan a ser clientes directos de Veturis.

En el primero de los casos, a nivel comercial, se firman grandes acuerdos de colaboración para que todas las agencias pertenecientes al grupo de gestión en cuestión puedan acogerse a las condiciones de contratación pactadas con Veturis. Esto permite tener una gran cartera de clientes y asegurar unos niveles de ventas muy altos, así como garantizar que las ventas realizadas a las empresas del grupo son de total garantía.

En este sentido, el grupo GEA es el que más importancia tiene dentro de las relaciones contractuales de grupos de Veturis, teniendo incluso acceso al sistema interno de la empresa. De esta manera, GEA da de alta a sus nuevos clientes en el sistema de Veturis y pasan a trabajar con la empresa, sin la necesidad de que Veturis medie en el proceso. De la buena relación entre GEA y Veturis parte el alto crecimiento de Veturis como empresa desde el año 2013. Esto, sumado a su actividad y a la incorporación de nuevos grupos y clientes adicionales, le han permitido facturar prácticamente 200 millones de euros en el ejercicio 2017. En el año 2018 la previsión es alcanzar casi los 300 millones de euros en facturación, lo que supondría la confirmación del gran crecimiento y plan de expansión planificado por la empresa.

Respecto a las agencias independientes, cabe destacar que la labor de captación es totalmente comercial. Así, la vinculación contractual se puede producir de formas diferentes. Se puede establecer una visita del comercial de zona para captar al cliente, y en el caso de que exista interés de vinculación, se firma contrato de colaboración y se procede a dar de alta, o, por el contrario, es la propia agencia que, por recomendación de alguna empresa del sector o por interés propio a raíz de la información disponible en la web, se pone en contacto con el departamento comercial de Veturis para la firma del contrato de colaboración.

Una vez acordada la vinculación (totalmente gratuita), se procede a facilitar el contrato de colaboración, el cual, tiene dos modalidades: una primera modalidad sujeta a precios comisionables, donde las comisiones derivadas de la venta son fijas, establecidas por Veturis y su red de proveedores a través de su portal de reservas; otra es a precios netos, modalidad en la que es la agencia quien establece la comisión que quiere aplicar a cada reserva y Veturis únicamente proporciona un precio de venta a público recomendado.

Del mismo modo, otra ventaja de Veturis respecto a sus competidores viene otorgada por el hecho de que las agencias se benefician de la ventaja de tener base operativa en Canarias, pudiendo ofrecer sus productos comisionados aplicando el Impuesto General de las Islas Canarias (IGIC), lo que supone un beneficio tanto para las mismas como para los clientes finales al no tener que pagar el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Esto deriva en un Precio de Venta al Público (PVP) más bajo y el beneficio para el cliente de Veturis se mantiene (porcentaje de comisión). Normalmente, y siempre dependiendo del proveedor con el que se confirme la reserva, las comisiones de las agencias para precios comisionados suelen ser de aproximadamente el 12%, pudiendo ser ligeramente inferiores o superiores

en el caso de algunos productos concretos (por ejemplo, los cupos de cruceros o los paquetes vacacionales). Esto no sucede con la modalidad de precios netos, donde es la agencia la encargada de repercutir totalmente el impuesto sobre el valor añadido con sus respectivas comisiones de venta.

Se podría afirmar que la propuesta de valor principal de Veturis es la tecnología. Sin embargo, debido a la alta tendencia al cambio del sector y a la posible inadaptación a las tecnologías emergentes, la fortaleza de la propuesta de valor puede de manera repentina convertirse en debilidad empresarial y, por lo tanto, dejar de representar el valor diferencial de la organización. Por ello, para que la tecnología se afiance como punto fuerte y siga representando parte de la propuesta de valor, debe ir siempre complementada por una exhaustiva labor de innovación y adaptación a las tendencias, de manera que impida a la competencia aprovechar esa debilidad y posicionarse de mejor manera en el mercado.

Siguiendo el discurso comercial de la empresa, Veturis establece su punto fuerte en el valor añadido que genera la tecnología incorporada en el portal de reservas, el cual integra un gran número de productos y servicios procedentes de más de 120 proveedores, otorgando a los clientes la posibilidad de confeccionar compras altamente personalizables y diferenciadas. Así, cuenta con un amplio porfolio de productos ofrecidos en su portal de reservas, ofertando aproximadamente 180.000 hoteles en todo el mundo, así como otros servicios como son los traslados, vuelo complementado con oferta hotelera, tren junto alojamiento hotelero, paquetes vacacionales, grupos y cruceros. A este amplio surtido de productos se le suma la capacidad de ofrecer precios muy competitivos dentro del sector, incorporando a su vez una gran segmentación de los canales de compra. Sobre el portal de reservas y su modelo tecnológico se hablará en mayor profundidad en el siguiente apartado, ya que supone la principal ventaja competitiva y propuesta de valor de la empresa y pilar básico sobre el que se desarrolla el modelo de negocio.

Asimismo, la empresa apuesta por equipos de personas multidisciplinares, donde se fomenta el desarrollo personal y la progresión dentro del organigrama empresarial, propiciando un gran clima laboral y dinamismo de la plantilla. Para ello, la empresa hace uso de su filosofía, muy abierta al cambio y al progreso continuo, así como a requerir empleados que posean una óptima capacidad de adaptación. Además, la gerencia da especial importancia al cumplimiento y fomento de los valores empresariales, estableciendo que todas las líneas de actuación vayan en concordancia con los mismos.

3.3 Portal de reservas. Funcionalidades

Sin duda, una de las claves del modelo de negocio de Veturis es su portal de reservas, principal propuesta de valor y ventaja competitiva de la organización, el cual está desarrollado y sostenido totalmente por la propia empresa. Este portal tiene integrados los servicios de más de 120 proveedores turísticos de reconocida reputación en el sector. Además, posee un alto carácter personalizable y adaptable a las necesidades de la actividad, así como un coste de mantenimiento y desarrollo mucho menos elevado que si se encargara de su desarrollo una empresa externa. Como casi todas las herramientas informáticas, el portal de reservas de Veturis ha sufrido un proceso de evolución y adaptación constante, hasta convertirse en una herramienta muy intuitiva y de fácil acceso tanto por parte de los clientes como de

los propios trabajadores de la empresa. A pesar de las mejoras experimentadas durante los últimos años, gran parte de los esfuerzos de Veturis se centran en mejorar aquellos aspectos considerados como no optimizados, por lo que el margen de mejora aún es amplio y las limitaciones aún son consideradas elevadas.

El portal posee numerosos recursos, entre los que destaca el sistema de gestión de reservas de alojamiento (INDEX), a través del cual se puede acceder a todo el detalle de las reservas que hayan sido contratadas a través de Veturis y su red de proveedores. Adicionalmente, cuenta con un servicio de gestión de reservas para cruceros, servicios de transfer, vacacional, paquetes turísticos, especializados y diferenciados dentro de cada departamento. Estas utilidades permiten consultar todas las actividades cotidianas que contribuyen a desarrollar con éxito el negocio, como son: estado de la reserva (activa o cancelada), pagada o pendiente de pago, incidencias registradas, modificaciones realizadas, notas internas de los trabajadores asociadas a la reserva, observaciones y peticiones de los clientes, etc.

Por otro lado, la actividad empresarial se sustenta en la utilización de un poderoso sistema de correo electrónico, de optimización y desarrollo propio, con capacidad plena de adaptación a las necesidades de los clientes. Este sistema de correo maneja múltiples cuentas a la vez, contando con numerosos recursos que facilitan el desarrollo de la actividad y teniendo como características principales la facilidad de uso y la capacidad de personalización y mejora constante según las demandas de los usuarios.

Adicionalmente, el sistema de Veturis dispone de un sistema de pagos denominados de “saldo”. Este sistema funciona sobre todo para aquellas agencias que estén a modalidad de prepago y no a crédito; esto significa que, la agencia de viajes puede consultar en todo momento el dinero disponible que tiene en su cuenta de Veturis para realizar el pago de las reservas confirmadas. Los aumentos de saldo deben realizarse por pago por tarjeta (TPV) o por transferencia bancaria y, posteriormente, a través del sistema, se debe clicar en pagar reserva en aquella que se desee abonar dentro del apartado “pagos pendientes”. Para que el saldo figure automáticamente en la cuenta de la agencia, en el caso de las transferencias bancarias (los TPV son siempre inmediatos siempre que el pago se realice con éxito), el cliente debe hacer transferencias desde su banco al banco de Veturis de la misma entidad, indicando el concepto especificado por el sistema. Posteriormente, simplemente clicando en la opción activar de la web, la intranet interpreta que la transferencia se ha realizado satisfactoriamente y añade la cantidad establecida en el saldo para poder efectuar los pagos de manera inmediata. Esto supone una gran ventaja para las agencias, ya que les evita esperas derivada de las gestiones administrativas cuando se hace una transferencia convencional de un banco a otro, sobre todo cuando son entidades diferentes.

Cuando una agencia va a realizar una reserva, si la tarifa elegida es no reembolsable, se exigirá el pago de la reserva en el momento de la confirmación (en algunas ocasiones la totalidad y en otras sólo el primer tramo de gastos). Sin embargo, si la reserva es reembolsable, el sistema no pedirá el pago de ningún importe para confirmarla, ya que establece tramos de abono que la agencia debe ir cumpliendo para que no se proceda a su cancelación. De manera automática, el sistema genera recordatorios de

pagos a las agencias, así como el departamento de soporte agencias España se encarga de llamar de manera individualizada a cada agencia con el mismo objetivo.

En el hipotético caso de que el pago de una reserva nunca se produzca, el sistema automáticamente a las 17:00 horas realiza una pre-cancelación, momento en el cual el equipo humano del departamento de soporte contacta con las agencias por si quisieran abonar la reserva no pagada en plazo, teniendo como hora límite hasta las 18:30 horas aproximadamente, momento en el que se realizan las cancelaciones en firme con los proveedores implicados.

Por otra parte, las agencias pueden solicitar acogerse a la modalidad de pago por crédito. Una vez se encuentran dadas de alta en Veturis, se debe solicitar al departamento de créditos esta posibilidad. La modalidad crediticia permite a los clientes reservar sin hacer pagos constantemente, lo que implica mayor comodidad en la dinámica al reservar. El conjunto de reservas confirmadas por las agencias se agrupa en remesas, que son pagadas de manera semanal por defecto, ya sea por abonos en tarjeta o transferencia bancaria. Además, los clientes tienen la opción de domiciliar los pagos, previa cumplimentación del correspondiente documento SEPA y autorización del departamento de créditos.

Para la concesión del crédito, el departamento crediticio se encarga de hacer un estudio al cliente para poder asignarle la cantidad de crédito disponible, siendo indispensable recibir la confirmación de la aseguradora que cubra el importe en caso de impago para poder aplicarlo. Una vez confirmada la cantidad disponible semanal, la agencia puede comenzar a reservar sin tener que hacer aumentos de saldo, remesándose las reservas y teniendo que abonarse las cantidades dentro de los plazos establecidos por el portal Veturis, siempre y cuando la suma de las cantidades reservadas no exceda del límite crediticio. En el caso de excederlo, cuando hay reservas que entran en gastos y el cliente no dispone de crédito suficiente, pueden efectuar pagados a cuenta como adelanto de pago de remesas, o bien, solicitar puntualmente aumentar el crédito para cubrir las reservas en cuestión.

Además, el portal de Veturis dispone de una intuitiva herramienta para el departamento de postventa. Cuando ya el servicio se ha realizado, o la estancia ya ha sido disfrutada, el cliente de Veturis tiene el derecho a poder abrir una incidencia asociada a la reserva pagada. Esto se realiza a través de un sistema de gestión de incidencias creado por la propia empresa, denominado “sistema de tickets”. Este sistema permite abrir una incidencia de manera inmediata, la cual será gestionada por el departamento de reclamaciones. Para la gestión de incidencias, es clave que el cliente aporte todas las pruebas necesarias y dé una explicación lo más detallada posible de lo acontecido, ya que en buena parte de ello depende que la reclamación fructifique respecto al proveedor de Veturis. Las comunicaciones y resoluciones sobre cada incidencia serán notificadas a través de este sistema. Esto implica que los clientes disponen de una herramienta muy ágil de comunicación, permitiendo centralizar las reclamaciones y consiguiendo un alto índice de satisfacción en cuanto a resolución de incidencias.

3.4 Proveedores y clientes

En la actualidad, Veturis presume de alianzas con prácticamente todos los operadores turísticos que se dedican a la distribución de servicios y productos turísticos a nivel mundial, formando una red de más de 120 proveedores. Muchos de estos proveedores trabajan únicamente para los turoperadores, estableciendo acuerdos considerables donde las cifras de ventas y facturación son muy elevadas. De igual manera, se podría realizar una clasificación de proveedores por tipologías de receptivos, es decir, por tipos de empresas que tienen relación directa con el prestador del servicio final y trabajan determinados destinos o zonas del territorio.

En primer lugar, Veturis cuenta con acuerdos con los receptivos tradicionales que operan en costas españolas (como, por ejemplo, Europlayas, Olympia, Serhs, Tour10, etc.). Con estas alianzas, Veturis busca especialización por destinos y alto grado de conocimiento de los destinos turísticos más afianzados de la península y los archipiélagos.

En segundo lugar, Veturis tiene la capacidad de ofrecer los productos suministrados por receptivos internacionales (por ejemplo, Youtravel, MTS, Team America, etc.). Estos proveedores se dedican a gestionar producto vacacional principalmente y no comercializan con las agencias de viajes físicas ni online orientadas al cliente final. Esto se debe a que, para estas empresas, el hecho de establecer alianzas con agencias minoristas supondría un proceso de muy alto coste y riesgo. En este sentido, la rentabilidad radica en poseer pocos colaboradores y en no diversificar su cartera de clientes. La operativa de estas empresas se basa en concentrar en los mínimos clientes posibles altos volúmenes de facturación, y, de ese modo, ahorrarse la inversión comercial, de tiempo, de seguimiento y de riesgo que implicaría el diversificar la clientela.

En este caso, Veturis sí tiene su riesgo diversificado por poseer muchos clientes de numerosas zonas diferentes, siendo el coste de adquisición y pérdida de cada cliente más elevado que el de sus proveedores internacionales. Además, el proceso de fidelización de la clientela también es más complejo y los volúmenes de ventas se encuentran mucho más descentralizados que en los receptivos.

Por todo ello, Veturis se presenta en el mercado como un intermediario de gran interés para las agencias minoristas, ya que permite acceder a través de sus servicios a los productos que ofrecen estos receptivos internacionales, inaccesibles para el nivel de usuario final. Esto supone para Veturis una incursión y diferenciación en el mercado muy potente, permitiendo igualarse con otros proveedores de productos turísticos de carácter internacional como Hotelbeds o Expedia.

Del mismo modo, Veturis cuenta con alianzas con proveedores especialistas en destinos internacionales concretos. Es el caso por ejemplo de proveedores que ofrecen productos en Latinoamérica, como Hoteldo, o proveedores del mercado asiático como RTS o CBS. Estos colaboradores generan índices de rentabilidad menos elevados que otros, pero suponen un gran valor añadido al incorporarlos al portfolio de la oferta ya que tienen una gran demanda y diversifican en mayor medida los productos ofrecidos.

Asimismo, Veturis tiene la capacidad de ofrecer los productos ofertados por receptivos especializados en destinos europeos urbanos, con sedes fiscales en algunas de las capitales europeas más importantes (Miki, Jactravel, Sunhotels, etc.). Estas empresas representan receptivos muy atractivos para Veturis por el hecho de ser completamente inaccesibles para las agencias de viajes minoristas, siendo la misma el intermediario para la adquisición de sus productos.

Por otra parte, hay que destacar que Veturis ha logrado establecer alianzas con proveedores especializados debido a su crecimiento en el mercado al que pertenece dicho partner. Es por ejemplo el caso de Portugal, destino junto con España donde la empresa ha realizado captación comercial de clientes siendo en estos momentos, segundo mercado en importancia en cuanto a volumen de facturación. En la actualidad, Veturis está considerado como uno de los turoperadores de más impacto del país, aumentando sus comerciales de calle y ampliando el número de empleados de habla portuguesa en las oficinas centrales de Tenerife.

Así, se han buscado receptivos en Algarve, Oporto, costa de Lisboa y zonas de interior, buscando una alta especialización de la oferta. Esto ha supuesto que las agencias portuguesas perciban a Veturis como si fuera un turoperador portugués a pesar de tener origen español. Asimismo, la empresa cuenta con la colaboración también de receptivos portugueses, a través de los cuales dispone de cupos exclusivos que permiten un gran posicionamiento y diferenciación de la oferta. Veturis además se encarga de dar toda la difusión a estos alojamientos, los cuales generalmente tienen volúmenes de facturación importantes y suponen un gran porcentaje de ventas para la empresa. Veturis ha conseguido ofrecer este producto de contratación directa a todos sus clientes, hito logrado sin duda gracias a la magnífica labor del equipo de contratación de la empresa.

Por último, cabe destacar que Veturis también cuenta con la colaboración de los grandes operadores turísticos de la actualidad que trabajan todo tipo de mercados y destinos, como el caso de Hotelbeds, GTA, Tourico o Expedia, entre otros, quienes permiten acceder a una inmensa variedad de productos y destinos, garantizando niveles de servicios y calidad superiores a la media.

A pesar del amplio abanico de proveedores con los que cuenta, Veturis no limita la incorporación de nuevas alianzas sobre las que sea rentable dedicar recursos, desarrollo e inversión, para seguir diversificando su producto y permitiendo que sus clientes vean su oferta de servicios integrada en el portal de reservas como una de las más competentes del mercado.

Respecto a los clientes, resalta el hecho de que el último año han comprado en Veturis clientes de 75 países diferentes. En este sentido, la evolución por años según la cantidad de usuarios diferentes que han comprado a través del portal de reservas de la empresa es la siguiente:

Tabla 1. Evolución del número de clientes de Veturis.

Año	Número de clientes
2013	750
2014	1583
2015	3373
2016	5000
2017	6000
2018	Previstos 7000 para finales de año

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Número de clientes de Veturis por mercados, 2018 (provisional).

Mercado	Número de clientes (2018)
Español	2800
No español	2800
Portugués	620
Asiático	400
Ruso	400
Italiano y otros mercados menores	120

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla número 1, la diversificación de clientes de Veturis es mayor a medida que transcurre cada ejercicio, pasando en 5 años de tener 750 clientes diferentes a más de 6000. Por otra parte, se hace necesario desglosar los mercados de origen de los clientes de Veturis, ya que resultan claves para entender los volúmenes de facturación según corresponda. En primer lugar, el mercado nacional español es el que más factura, con más de 90 millones de euros en el último año, seguido del mercado portugués, con 21 millones de euros. Seguidamente se posiciona el mercado asiático con 8 millones de euros, el ruso con 6 millones, el argentino, ucraniano italiano y belga con 3 millones y con menos de 3 millones el alemán, holandés, francés, estadounidense, marroquí, saudita y chipriota.

De los datos anteriores, se deduce que el mercado de mayor influencia para Veturis sigue siendo el español, prosiguiendo con la tendencia desde la creación de Quehoteles y la posterior inauguración del turoperador. Del mismo modo, el portugués se establece como el que más crece, encontrándose en plena expansión y con un ritmo de ventas frenético.

Asimismo, el mercado de influencia asiática (China, Singapur, Hong Kong), con 14 millones de euros de facturación anual, se presenta como un mercado de crecimiento estable, con mucho potencial a pesar de sus complejidades en muchos aspectos. Esto se debe a que representan demandas muy específicas, por su idiosincrasia y forma de operar particular, así como por sus problemas de conectividad (intervencionismo de internet del gobierno chino), visados y cultura de la información.

Sin embargo, también existen mercados sobre los que el modelo de negocio de Veturis no se adapta de manera tan efectiva: por ejemplo, el alemán o el británico, que están muy basados en la turoperación, dominados por grandes operadores con paquetes ya predefinidos e incluyendo 3 destinos muy estáticos. Por ello, Veturis no se presenta como un turoperador emisor para estos mercados. En efecto, tanto Alemania como Gran Bretaña poseen aún una emisión muy tradicional, poco adaptada a las tendencias del sector, donde predominan los precios estáticos y los destinos turísticamente tradicionales por sus clientes (por ejemplo, el caso de Canarias).

3.5 Principales competidores de Veturis: el concepto de coopetición

La situación del sector turístico ha provocado, aunque resulte paradójico, que los principales competidores de Veturis representen a su vez la principal red de partners de la empresa. Esto tiene su explicación en la interconexión y sinergia existente en el mercado de intermediación turística. En él, cada empresa aprovecha los puntos fuertes de cada competidor para posicionarse de mejor manera, derivando en una plena interdependencia de todos los actores y generando un continuo mercado de oferta y demanda donde el precio predomina sobre el resto de los factores. Esta situación del sector ya está siendo estudiada por los especialistas en turismo, careciendo en la actualidad de la literatura de grandes autores que hayan analizado en profundidad este fenómeno conocido como coopetición. La coopetición es una estrategia empresarial que consiste en la intrusión de la competencia en sistemas colaborativos. Por lo tanto, se puede afirmar que se trata de competir y colaborar de manera simultánea (Chim-Miki, 2016). Este comportamiento se da entre competidores directos, y entre empresas complementarias y proveedores, pues la competencia es tanto por mercado como por beneficios generales (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Por tanto, es el comportamiento resultante de la cooperación competitiva que se produce entre redes, organizaciones o dentro de las organizaciones, incluidas las relaciones entre competidores, proveedores, empresas complementarias y clientes, como resultado de acciones conjuntas para lograr un objetivo común a pesar de tener intereses individuales, co-creando valor y co-produciendo (Chim-Miki, 2016).

El sector turístico posee una elevada presencia de PYMES que obtienen mejores rendimientos y oportunidades de negocio a través de operaciones en red (Della Corte & Sciarelli, 2012), así como un alto número de organizaciones con productos y servicios complementarios para configurar la oferta total de cada destino, generando por tanto un alto grado de interdependencia entre las empresas (Bengtsson & Kock, 2000). Del mismo modo, existe una alta competencia interna entre las empresas provenientes

de diferentes subsectores, por lo que todas las empresas compiten entre sí, aunque formen redes de empresas complementarias o competidoras (Chim-Miki, 2016).

La coopetición en turismo es sin duda uno de los temas de mayor objeto de análisis por los expertos en turismo, sin embargo, no ha sido estudiada en profundidad en el sector, a pesar de representar en gran medida las relaciones inter-organizativas del destino turístico y sus redes empresariales (Chim-Miki, 2016). El carácter específico de la actividad turística carga de complejidad el proceso de investigación sobre coopetición en turismo. Por ello, se necesita un mayor número de estudios empíricos del tipo cualitativo y cuantitativo, para generar una base de conocimiento propio del turismo sobre esta materia. Se hace necesario investigar sobre variables que actúan en el comportamiento empresarial hacia la coopetición, como la confianza mutua, la interdependencia, la complementariedad, los factores culturales, el grado de gobernanza, las políticas públicas, etc. Además, es indispensable estudiar la relación entre coopetición y competitividad turística, para definir en qué medida este hecho está influyendo en la capacidad de éxito y en el aumento de competitividad de las empresas del sector, expresando las ventajas competitivas generadas por el componente relacional (Chim-Miki, 2016).

En el caso concreto de Veturis, cabe destacar que posee algunos competidores que cuentan con características muy bien definidas, de las cuales nacen sus fortalezas. Existen proveedores competidores que poseen una gran especialización local, es decir, disponen de gran conocimiento de algunas zonas turísticas concretas y comercializan el producto de manera muy remarcada, como pueden ser algunas empresas especializadas en El Algarve o la Costa del Sol. En muchas ocasiones, se trata de proveedores que pueden comercializar por ejemplo 300 hoteles muy reconocidos, otorgando a su producto características que Veturis u otros proveedores con mayor diversificación por sí solos son incapaces de conseguir.

Por otra parte, la competencia de Veturis está especializada en ofrecer niveles de atención telefónica óptimos, debido a un mayor porcentaje de contratación directa de los servicios y productos que comercializa. Esto supone que la red de intermediación se reduce al máximo y los tiempos de respuesta al cliente son mucho menores, siendo las gestiones operativas casi inmediatas. Por ello, uno de los retos y objetivos de Veturis para el futuro radica en confeccionar más producto propio, mejorando exponencialmente los estándares de atención y minimizando los plazos en las gestiones.

Otra de las desventajas que posee Veturis respecto a su competencia radica en la mayor experiencia con la que cuentan otros proveedores de servicios turísticos, y a su vez, un mejor posicionamiento en cuanto a la marca e imagen en el mercado. Esto implica que los clientes prefieren en muchas ocasiones elegir un proveedor con el cual han trabajado con anterioridad y les supone un esfuerzo cambiar a empresas como Veturis y su carácter emergente.

4. Retos para el futuro. Mejora de valor

Veturis ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos del sector, viendo en la competencia no una amenaza, sino una oportunidad. A lo largo de todos estos años, se ha posicionado como un turoperador de referencia gracias a sus esfuerzos en aumentar los mercados donde opera, su cartera de clientes y su red de partners, así como en ofrecer un producto especializado y diferenciado.

Actualmente, la intermediación turística se caracteriza por que todos los integrantes se compran y se venden mutuamente. Debido a la coopetición existente, las empresas participantes pueden analizarse de manera exhaustiva sin temores, utilizando sus propias estrategias y modelos de negocio, conociendo de primera mano los puntos fuertes y débiles e incorporando de manera progresiva mejoras basadas en las fortalezas de los competidores. Esta circunstancia deriva en inconvenientes como la generación de tráfico circular, es decir, se concentra la oferta y demandas en los mismos núcleos de negocio y establece altas barreras de entrada al sector, ya que no permite la accesibilidad ni integración de empresas externas.

Cabe destacar que la mayoría de los integrantes del sector coinciden en los mismos aspectos: todos quieren generar el mejor valor para cada cliente, identificar la necesidad y la fuente de producto con la cuál estará más satisfecho y, por lo tanto, le generará menos experiencias negativas y niveles de errores en la compra.

Uno de los hitos de la empresa radica en el gran crecimiento y expansión que ha experimentado durante los últimos 4 años. Debido a la necesidad de tomar decisiones correctamente, es imprescindible que se establezca como referencia la analítica y las fuentes de datos e información en los niveles directivos. Para ello, Veturis emplea buena parte de sus esfuerzos y recursos en desarrollar herramientas que asistan a la cúspide de la organización en la toma de decisiones.

En el futuro más inmediato, el objetivo de la empresa es obtener mayores volúmenes de venta procedentes de contratación propia, habilitando canales para poder generar dinámicas de contratación directa tanto de grandes cadenas como de pequeños establecimientos hoteleros. En el año 2017, el 5% del total de la facturación provino de este tipo de contratación, estimando que en el ejercicio 2018 supondrá más del 10% del total de ventas, llegando casi a alcanzar el 15%. Este hecho sin duda mejorará la rentabilidad empresarial, permitiendo ser más flexibles de cara al futuro según las circunstancias y pudiendo competir mejor al reaccionar eficazmente a las tendencias del mercado.

Veturis aspira dentro del sector de la intermediación a ser un touroperador donde su cliente tenga todos los productos que un profesional del turismo puede necesitar para el cliente final. Esto implicaría poseer aún mayor diversificación del producto y dotar a los mismos de mayor valor añadido, permitiendo al cliente decantarse por su elección. Necesita seguir diversificando sus productos y aumentando su porfolio de hoteles y servicios, lo que sin duda implica un mayor esfuerzo e inversión en cuanto a técnicas de estructura de datos, mapeos y procesos de preparación para la venta.

Del mismo modo, debe ser capaz de desarrollar los productos que más se demandan en el mercado y facilitar a través de sus recursos su consulta y adquisición. En la actualidad, Veturis está invirtiendo en nuevas herramientas para desarrollar plataformas de venta que no generan beneficios a corto plazo pero que sin duda reforzarán su posición en el mercado (seguros, transfer, hoteles + vuelos, trenes, ocio, deporte, etc.). Es el caso por ejemplo de un vuelo de bajo coste paquetizado con la estancia en un hotel, que incluya a la vez una actividad de ocio en un determinado destino y añada la posibilidad de contratar traslados desde y hasta el aeropuerto. Esto conllevaría una mayor comodidad y ahorro de tiempo a las agencias, ya que permite en una sola búsqueda presupuestar y ofrecer productos de diferente tipo al cliente final.

Por otro lado, en el sector turístico existen períodos de temporada alta, que coinciden normalmente con los meses de verano, Semana Santa, y Navidad. El reto de Veturis sigue siendo gestionar de manera eficaz las elevadas cargas de trabajo y no verse sobrepasado por los picos de reservas en dicha temporada. En este sentido, Veturis concentra estacionalidad en verano por la gran presencia de clientes de mercado español, pero también existen clientes fuera de la tradicional temporada alta por el amplio abanico de proveedores y clientes internacionales con los que cuenta.

Esto supone un gran reto organizacional, ya que el nivel de atención y servicios debe mantenerse en niveles óptimos. Sin embargo, no siempre depende directamente de la labor de Veturis, sino también de los propios proveedores, quienes concentran a su vez grandes volúmenes de trabajo. Por ello, Veturis ya está trabajando en mejorar sus prestaciones, creando diferentes niveles de especialización con la creación de los departamentos de emergencias, desvíos, reservas, postventa, soporte, etc.), así como invirtiendo en ampliar el personal, contratando más producto propio y trabajando con receptivos especializados en zonas turísticas muy concretas.

El hecho de vender prioritariamente producto de contratación directa permitiría tener contacto directo con los hoteles, agilizando de forma notable la parte de operativa, gestión de modificaciones e incidencias. Además, facilita hacer excepciones con los clientes, de manera que se posee una mayor capacidad de negociación, reacción y rentabilidad.

Debido a su juventud, la empresa cuenta con desventajas respecto a los competidores sobre el posicionamiento de la imagen de marca en el mercado, por lo que otro reto constaría en afianzar su reputación en el sector utilizando como aval su creciente experiencia, para así captar nuevos clientes y fortalecer las relaciones con los existentes. Para ello, se hace indispensable utilizar más recursos en los canales de comunicación y marketing, de manera que su presencia resulte más visible y reconocible dentro del sector de la intermediación.

Finalmente, en los últimos años, el sector ha creado unidades alojativas alternativas al alojamiento tradicional, con identidad propia y comercializado con una difusión sin precedentes. Esto ha supuesto una revolución para el mercado, creando alta controversia por la ausencia de regulación legal y las posibles consecuencias que podría ocasionar su presencia en el sector alojativo tradicional. Esto hace referencia al alquiler vacacional, actividad promocionada en sus inicios por una plataforma de nueva

creación (AirBnB) que ha logrado facturar 4.500 millones de euros al año, siendo capaces de identificar necesidades y oportunidades, eliminando intermediación y generando un gran valor añadido para el usuario final. Es por ello por lo que otro gran reto para Veturis en los próximos años se basa en adaptarse e incorporar el producto de alquiler vacacional en su portal integrándolo con su red de proveedores y contratación directa. Muestra de esta tendencia es la reciente alianza firmada con la plataforma de servicios SiteMinder, incrementando su inversión en tecnología basada en la nube como parte de su reciente transición hacia las tarifas dinámicas online y su estrategia para expandir los contratos directos con los hoteles (Hosteltur, 2018).

5. Conclusiones y propuestas de mejora

Tras el estudio realizado para elaborar este trabajo, se puede afirmar que, desde sus inicios, el sector turístico ha sufrido múltiples cambios que han requerido que las empresas y destinos se adapten al dinamismo de las tendencias. Debido a la inclusión de las Tecnologías de la Información (TICs) en el sector, las agencias de viaje minoristas y los intermediarios han sufrido la necesidad de adaptarse a una nueva operativa, basada en la confección de productos totalmente personalizados y adaptables a los clientes, siendo éstos cada vez exigentes y estando más informados. La clave de éxito se fundamentará en la calidad y la experiencia (Hosteltur, 2016), así como en la configuración de productos según las demandas y necesidades de los clientes, de manera que las empresas deben posicionarse en el mercado con ofertas que aporten un alto valor añadido al usuario final.

En la actualidad, el sector de la intermediación se encuentra inmerso en una situación de cooptación, donde todas las empresas colaboran y compiten en un entorno con un alto grado de interdependencia entre todos los actores. Esta situación sin duda, hace que todas las empresas que integran el sector turístico sean más competitivas y permite que el usuario final acceda a un producto altamente personalizado, de gran variedad y a un precio más ajustado.

Veturis Travel, empresa objeto de análisis para este estudio, ha logrado identificar una oportunidad dentro del sector de la intermediación de las agencias de viajes al posicionarse como el agente que permite a sus clientes, siendo estos principalmente las agencias de viajes minoristas, alcanzar aquellos productos y servicios que sin su actividad sería imposible. Estos productos que ofrece, los adquiere a través de proveedores que sólo establecen relación directa entre intermediarios mayoristas.

Veturis Travel ha necesitado impulsar su modelo de negocio creando propuestas de valor sustentadas por la combinación entre tecnología y turismo. Así, su portal de reservas se ha ideado como el estandarte sobre el que fundamenta el modelo de negocio, permitiendo a los clientes de Veturis acceder a un gran número de productos y servicios nacionales e internacionales, individuales y combinados, a través de gestiones online rápidas e intuitivas. El portal, desarrollado en su totalidad por la propia empresa, integra informáticamente con su tecnología productos procedentes de más de 120 proveedores, incluyendo servicios de alojamiento hotelero, alojamiento en temporada de nieve y montaña, traslados desde y hasta

el aeropuerto, paquetes vacacionales, cruceros, paquetes de vuelo más hotel, y paquetes de tren más hotel.

Por ello, de este estudio se extrae que el portal de reservas de Veturis ha conseguido simplificar y agilizar el proceso de búsqueda y contratación de servicios y productos turísticos, ya que en la misma plataforma de reservas se encuentran todos los servicios a disposición de los clientes, eximiéndoles de realizar múltiples búsquedas para configurar el producto final.

Las cifras de ingresos y clientes descritos en el trabajo demuestran que Veturis, a pesar de su corta experiencia dentro del mercado de la intermediación de productos y servicios turísticos, ha logrado consolidarse como un touroperador de referencia en el sector, consiguiendo altos niveles de fidelidad y confianza entre sus clientes. Del mismo modo, tras su creciente influencia en el mercado, ha adquirido una contrastada reputación en el sector, desencadenando en la incorporación de nuevos colaboradores. Veturis debe seguir invirtiendo gran parte de sus recursos en mejorar la tecnología que ha contribuido al éxito del modelo de negocio desde su creación. Los esfuerzos deben dirigirse hacia la consecución de productos y servicios turísticos más diferenciados y con mayor valor en el mercado. La optimización del portal de reservas minimizará los errores en la experiencia de compra de los clientes, así como facilitará su manejo por parte de los trabajadores de la empresa.

La empresa, para garantizar la consecución de sus objetivos, necesita que la toma de decisiones de los mandos directivos esté respaldada por una base analítica y de estructura de datos, de manera que se pueda anticipar eficazmente la reacción de la organización ante los cambios del mercado y de ese modo poder maximizar los beneficios.

Debido a la importancia que la organización le otorga a la calidad de la atención a sus clientes, y siendo esta un pilar básico de sus valores, se hace indispensable la ejecución de un plan de formación continua para los trabajadores en materia de atención al cliente, idiomas, recursos humanos, trabajo en equipo y motivación. Con todo ello, la profesionalización del equipo aumentaría y por consecuencia también la satisfacción de los clientes.

Así, Veturis se encuentra ante el reto de sustituir gradualmente la contratación indirecta por la directa, eliminando la intermediación. De esta forma, se facilitaría que se reduzcan los tiempos de respuesta a peticiones y modificaciones de las agencias, mejorando la calidad de atención e incrementando los niveles de satisfacción de los clientes.

Del mismo modo, Veturis debe promover en los próximos años el desarrollo de las herramientas y recursos necesarios para hacer del alquiler vacacional uno de los productos de referencia dentro de su oferta, ya que este tipo de alojamiento está condicionando la situación del mercado, afectando claramente al alojamiento hotelero tradicional y al resto de productos complementarios.

Para consolidarse como uno de los líderes del sector de la intermediación turística, Veturis debe expandir su imagen de marca e internacionalizar en mayor medida sus servicios. Esto requiere la implantación de un plan de marketing y comunicación que aumente su presencia en televisión, prensa, radio y redes

sociales, así como hacer uso de otros recursos adicionales como pudieran ser: paneles publicitarios ubicados en aeropuertos y zonas turísticas y publicidad en agencias de viajes y transportes públicos.

6. Bibliografía y otros recursos

A.F. Chim-Miki, R.M. Batista-Canino (2015). La investigación sobre coopetición. Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos. Estudios y perspectivas en Turismo.

Arán Vallespín, M., Molinillo S., (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. Revista de análisis turístico, nº17, pp. 13-25.

Baggio, R., Del Chiappa, G., (2013). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems.

Bengtsson, M., Kock, S., (2000). Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete simultaneously.

Berné Manero, C., García-González, M., García-Uceda M.E., Múgica Grijalba, J.M., (2012). Modelización de los cambios en el sistema de distribución del sector turístico debidos a la incorporación de las tecnologías. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.

Brandenburger, A., Nalebuff B., (1996). Co-opetition.

Buhalis, D., Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet.

Buhalis, D., Laws E., (2001). Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations.

Buhalis D., O'Connor, P., (2005). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. Tourism Recreation Research.

Calveras, A., Orfila, F., (2010). Un análisis económico de la intermediación en el sector turístico. Cuadernos de Economía.

Chim-Miki, A.F., Baptista-Canino, R., (2016). La investigación sobre coopetición: Estado actual de conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos.

De Borja Solé, L., Miquel Gomis, J., (2009). El nuevo paradigma de la intermediación turística.

Della Corte, V., Sciarelli, M. (2012). Destination management e lógica sistémica: un confronto internazionale.

Diariosur.es (2015). El grupo Agapea roza los 100 millones de ingresos por el tirón de su negocio turístico. Recuperado de: <https://www.diariosur.es/economia/empresas-malaguenas/201504/01/grupo-agapea-roza-millones-20150331205619.html>

Diariosur.es (2016). “Se me han ocurrido muchas ideas, pero ya prefiero regalarlas”. Recuperado de: <http://www.diariosur.es/economia/empresas-malaguenas/201601/03/ocurrido-muchas-ideas-pero-20160103001410.html>

Eleconomista.es (2017). Tres agencias españolas podrían cotizar en la bolsa de Londres. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/124008_tres-agencias-espanolas-podrian-cotizar-bolsa-londres.html

Expansion.com (2016). Estas son las 75 pymes españolas con más proyección de futuro. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia/digital/innovacion/2016/08/25/57bdc694e2704e73768b45d2.html>

Expansion.com (2017). Las 70 pymes españolas que más crecen. Recuperado de: <http://www.expansion.com/empresas/2017/09/05/59ad9e6a46163f3a388b4608.html>

Falkestein, H. (1997). Nuevos medios y tecnologías de distribución en el sector turístico. Estudios turísticos, nº134, pp. 23-34.

Gartner, W., Bachri, T., (1994). Tour Operators' Role in the Tourism Distribution System: Journal of International Consumer Marketing.

Gimeno Manuel, S. (2015). Las nuevas agencias de viaje. Trabajo de Fin de Grado. Universitat Jaume I.

Gobierno de Canarias (2018). Intermediación turística. Recuperado de: http://www.gobiernodecanarias.org/turismo/dir_gral_ordenacion_promocion/intermediadores_turisticos/

Hosteltur (2016). Tendencias de consumo: El cliente cada vez más contradictorio e infiel. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/116787_tendencias-consumo-cliente-es-cada-vez-contradictorio-infiel.html

Hosteltur (2018). Veturis Travel se asocia con SiteMinder para crecer en Europa y Asia. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/107967_veturis-travel-se-asocia-con-siteminder-para-crecer-en-europa-y-asia.html

Información obtenida de la entrevista libre con el señor Sebastián López, responsable del Departamento de Producto de Veturis Travel SA.

Informe de auditoría de las cuentas anuales e informe de gestión de la sociedad Veturis Travel S.A., referido al 31 de diciembre de 2016. Emitido por Eudita CYE Auditores, S.A.

Informe financiero Veturis Travel 2017. Elaborado por Informa D&B.

Kaewkitipong, L. (2011). Disintermediation in the tourism industry: an investigation of Thai tourism SMEs.

Kracht, J. (2009). Examining the Tourism Distribution Channel: Evolution and Transformation. Rosen College of Hospitality Management. University of Central Florida.

Novak, J., Schwabe, G., (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future.

O'Connor, P., Frew, A.J., (2002). The future of hotel electronic distribution: expert and industry perspectives.

Pearce, D., Schott, C., (2005). Tourism Distribution Channels: The visitor's perspective.

Pérez Mesa, J.C., Galdeano Gómez E., y García Barranco M.C., (2015). Value of intermediation in the Spanish tourist supply chain. Tourism Economics. Department of Economy and Business. University of Almeria.

Pérez Mesa, J.C., García Barranco M.C., Galdeano Gómez, E. (2014). Cadena de suministro turístico en España: Un análisis de la intermediación. Cuadernos de Turismo.

Poon, A. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*.

Publituris (2018). *Veturis consolida posicao em Portugal*. Edición número 1365. Página 18.

Rodríguez Vázquez, C., Rodríguez Fernández, M.M., Martínez Fernández V.A., Juanatey Boga, O. (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.

Rodríguez-Zulaica, A., Pastor, R., Fernández Villarán Ara, M.A. (2017). *Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector*. Revista Empresa y Humanismo.

Runfola, A., Rosati, M. Guercini, S. (2013). *New business models in online hotel distribution: emerging private sales versus leading IDS*.

ULL (2018). *La lista de referencias (Normas APA)*. Recuperado de: https://www.ull.es/view/institucional/bbtk/Referencias_normas_APA/es

Vogeler Ruiz, C., Armand Hernandez, E., (2000). *El mercado turístico: Estructura, operaciones y procesos de producción*.