



**Facultad de Economía,
Empresa y Turismo**
Universidad de La Laguna

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

La touroperación tras Thomas Cook
Touroperation after Thomas Cook

Autor/a: D/D^a Adriana Plasencia Negrín

Tutor/a: D/D^a Isaías Leopoldo Naranjo Acosta

Grado en TURISMO
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2019 / 2020

La Laguna, 15 de septiembre de 2020.

C/ Padre Herrera s/n
38207 La Laguna
Santa Cruz de Tenerife. España

T: 900 43 25 26

ull.es

RESUMEN: En los últimos años, los cambios y avances sucedidos en cuanto a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la llegada de los nuevos canales de distribución han propiciado vertiginosos cambios en el sector de la intermediación turística. Con la aparición de internet, las labores de los touroperadores se han visto reducidas. La compra directa, la transformación digital, las OTA'S, la influencia de las redes sociales y las aerolíneas *low-cost* se presentan como desafíos para la intermediación turística. Pero fue la quiebra de Thomas Cook lo que hizo saltar las alarmas, evidenciando la fuerza de los cambios que llevan años revolucionando el sector turístico y la forma en la que se consume el turismo en la actualidad, sembrando de esta manera la duda acerca de la viabilidad de la tour operación y los paquetes turísticos tradicionales en el mercado actual. ¿Se ha convertido la touroperación en un modelo obsoleto?

Palabras clave: *Thomas Cook, tour operadores, cambios, entorno, TIC.*

ABSTRACT: In recent years, the changes and advances that have taken place in information and communication technologies (ICT) and the arrival of new distribution channels have led to dramatic changes in the tourism intermediation sector. Internet's development has resulted in the reduction of tour operators' work. Direct purchase, digital transformation, OTA's, the influence of social networks and low-cost airlines are challenges for tourism intermediation. But it was the bankruptcy of Thomas Cook that set off the alarms, showing the strength of the changes that have been revolutionizing the tourism sector for years and the way tourism is consumed today. As a consequence, doubts abound concerning the viability of tour operation and the traditional tourist packages in the current market. Has standard tour operation become an obsolete model?

Key words: *Thomas Cook, tour operators, changes, environment, ICT.*

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS	2
3. MARCO TEÓRICO	4
3.1 MERCADO TURISTICO ACTUAL	4
3.2 EL CASO THOMAS COOK.....	5
3.2.1 ANTECEDENTES	7
3.2.2 QUIEBRA	8
3.2.3 PRINCIPALES CAUSAS.....	9
3.3 DESPUÉS DE THOMAS COOK, ¿QUÉ? PRINCIPALES CONSECUENCIAS	12
3.4 DIFERENCIAS ENTRE THOMAS COOK Y TUI	15
4. CONCLUSIONES	18
5. BIBLIOGRAFÍA	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Llegadas de turistas extranjeros a España entre los años 2002-2018 (viajeros independientes y viajeros con paquete turístico)

Figura 2: Ganancias y pérdidas totales del grupo Thomas Cook por año fiscal (en millones de libras)

Figura 3: Importancia de los diferentes medios tecnológicos en la disrupción de la distribución de viajes

Figura 4: ingresos por habitación disponible (Revpar) por comunidades autónomas

Figura 5: Los 10 mayores touroperadores del mercado británico antes y después de la quiebra de Thomas Cook

1. INTRODUCCIÓN

Desde el inicio del turismo de masas en la década de 1960, el paquete turístico fue la fórmula preferida por la mayoría de turistas extranjeros de nivel socioeconómico y sociocultural medio para disfrutar de sus vacaciones en España. Así, a modo de ejemplo, según datos de Hosteltur (2019), tan sólo el año pasado 24 millones de turistas extranjeros viajó a destinos españoles contratando un paquete vacacional.

Durante años la touroperación ha sido un actor fundamental de la actividad turística, siendo un negocio con 179 años a sus espaldas, pero en la actualidad su valor y su aportación al turismo se ven puestos en tela de juicio. Tras la reciente caída del gigante Thomas Cook –el segundo grupo turístico europeo, tras TUI- se han disparado las especulaciones acerca del futuro del modelo de negocio de la touroperación. Al fin y al cabo, hablamos de la compañía que, a mediados del siglo XIX, creó el paquete turístico. ¿Podrá ese producto mantenerse en el mercado en pleno siglo XXI?

Si bien el fenómeno arranca de antes, no es menos cierto que la pérdida de prestigio de la touroperación con la caída de Thomas Cook ha propiciado, por ejemplo, que cada vez más hoteles vacacionales apuesten por potenciar la venta directa para reducir la dependencia del touroperador. Por otro lado, la digitalización y las frecuentes variaciones en los hábitos de consumo de los clientes, así como el dominio de las agencias online, los nuevos modelos alojativos y la influencia de las redes sociales se han convertido en algunos de los factores decisivos que se divisan en el horizonte de la touroperación. Ya no se trata únicamente de vuelos y hoteles: nos adentramos en una nueva era de la tour operación.

2. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

Para la realización de este trabajo se ha optado por un enfoque metodológico principalmente cualitativo. Se ha llevado a cabo un repaso de los estudios de alguno de los autores que más han estudiado la materia en las últimas décadas.

El trabajo se estructura principalmente en cuatro partes. La primera de ellas, refiriéndonos al marco teórico, aborda datos de carácter cualitativo a través de textos y estudios de relevancia y se hace una aproximación a lo que caracteriza el mercado actual.

En la segunda parte, ya acercándonos al momento actual, se lleva a cabo una descomposición de la situación financiera del grupo turístico Thomas Cook, tomando en cuenta esta vez, además de datos cualitativos ofrecidos por informes de Hosteltur y otros estudios, datos de carácter cuantitativo a través de estadísticas y datos públicos sobre la situación del grupo, planteando además, las consecuencias que ocasionó esta quiebra de cara al cuestionamiento de la viabilidad de la intermediación y los paquetes turísticos en el mercado actual.

Una tercera parte, en la que se analizan, a través de datos cuantitativos obtenidos de medios estadísticos como el ISTAC o información ofrecida por el Gobierno de Canarias, entre otras instituciones, las principales consecuencias de la quiebra del gigante, así como las medidas tomadas para minimizar su efecto, aproximándonos a conocer si el impacto de la bancarrota del grupo turístico fue el que se esperaba.

Y finalmente un cuarto bloque en el que se lleva a cabo una comparativa de la empresa de Thomas Cook con su principal competidor, la empresa alemana TUI, actual líder del sector y el único touroperador con magnitudes y un modelo de negocio similar al del grupo británico, con el fin de conocer si el caso de Thomas Cook se trató de un caso aislado o de un adelanto del porvenir de la intermediación turística en el mercado actual. Se propone una comparación cualitativa entre las gestiones llevadas a cabo por la empresa alemana y las realizadas por británica ante el panorama al que se enfrentan los touroperadores en el mercado actual y así aproximarnos a conocer cuáles son las razones de éxito de una y en que falló la otra.

Este trabajo finaliza con las conclusiones a través de las cuales se destacan las ideas principales obtenidas de la información y datos recogidos, que resaltan los puntos relevantes de la investigación.

En conclusión, la metodología de este trabajo se ha basado en la búsqueda y selección de recursos bibliográficos, textos y el análisis de información recopilada para obtener datos capaces de hacernos comprender si nos encontramos ante el fin de la touroperación o si se trata más bien de un salto evolutivo en la intermediación.

Asimismo, es preciso señalar el uso de fuentes de información secundarias externas, como publicaciones online en webs especializadas, libros, revistas, portales estadísticos y periódicos online.

El objetivo general de este trabajo de investigación se basa en entender la relevancia de los intermediadores turísticos para poder conocer si tienen cabida en el mercado turístico actual o si, por el contrario, como el gigante Thomas Cook, desaparecerán. De esta manera, otros objetivos específicos del trabajo son:

- Estudiar las principales características del mercado actual.
- Conocer las causas y consecuencias de la quiebra de Thomas Cook.
- Analizar los fallos en el modelo de Thomas Cook
- Comprender la evolución del modelo de la touroperación y estudiar su viabilidad en el mercado turístico actual.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 MERCADO TURISTICO ACTUAL

La quiebra de Thomas Cook evidenció la fuerza de los cambios que llevan años revolucionando el sector turístico y la forma en la que se consume el turismo en la actualidad, dejando con su marcha varios interrogantes que han puesto en tela de juicio el futuro de la touroperación. Las especulaciones generadas tenían como foco principal la cuestión de si el problema fue que Thomas Cook no supo adaptarse a los nuevos tiempos o si es el propio modelo de paquetes vacacionales el que está en crisis.

Al igual que en muchos otros sectores, los cambios y avances sucedidos en los últimos años en cuanto a las tecnologías de la información y comunicaciones han propiciado vertiginosos cambios en el sector de la intermediación turística. Con la aparición de internet, las labores de las agencias de viajes se han visto reducidas; la compra, el desarrollo de paquetes turísticos y la planificación, entre otras, han evolucionado, siendo ahora el propio cliente quien contrata, de manera directa o a través de páginas web, los servicios turísticos deseados, usando como guía las experiencias y opiniones de otros usuarios.

El actual escenario en el que deben desarrollar su actividad los agentes del turismo destaca por su complejidad y dinamismo, de manera que la supervivencia de las organizaciones se encuentra fuertemente condicionada por su capacidad de adaptación al entorno y su capacidad de anticiparse a la evolución del mismo, siendo capaces de prever el impacto de las amenazas y la existencia de oportunidades en el momento correcto. A su vez, los factores que constituyen este entorno influirán de manera decisiva en todas las acciones de la empresa.

Los autores Aguiló y Alegre (2004) señalan que “de forma general existe un consenso de que el mercado turístico está cada vez más segmentado en grupos de consumidores con intereses y necesidades diferenciadas, aumentando la demanda de formas más activas e individualizadas de turismo”. De manera que estos consumidores difícilmente se conformarán con algo estándar. A esto añaden “la tendencia al aumento del número de viajes realizados en el año junto con la minoración de tiempo de estancia, así como el deseo de nuevas experiencias”.

Por otro lado, el impacto de las TIC's ha generado que los turistas sean más digitales, hiperconectados, que estén mejor informados y, por lo tanto, sean más críticos. Según datos de Travel Insights Repost, los prestadores de servicios turísticos que comercializan aplicaciones móviles, registraron, en 2017, el 60% de sus reservas a través de estos dispositivos.

El destino del viaje ya no se decide con un catálogo, se ve influenciado por multitud de aspectos, que, aparte del entorno cercano, incluyen entre otros: las redes sociales, las

plataformas de opiniones, los propios agentes, etc. Nuestro viaje pasa a ser la mezcla de muchas experiencias vividas por otros.

Esa mezcla ya no queremos que la haga un tercero por nosotros. Sobre todo las nuevas generaciones, lo que buscan es ser protagonistas a la hora de configurar un viaje, para que se adapte a su medida y necesidades, y por tanto, hacerlo único.

3.2 EL CASO THOMAS COOK

En el año 1841 aparece Thomas Cook. Nacido en 1808, en el norte de Inglaterra, Cook, criado en una familia baptista, organiza a sus 33 años de edad el primer viaje planeado de la historia, con la intención de reinsertar a personas con adicción al alcohol. Este viaje trasladaba en ferrocarril a unas 540 personas de Harborough a Leicester, Inglaterra.

A pesar de haber sido de inicio un fracaso económico, pues debido a la inexperiencia las ganancias fueron muy pocas, este viaje supuso el precedente del paquete turístico, ya que permitió a Thomas Cook observar el potencial económico que podría llegar a suponer esta actividad. Fue así que en 1851 creó la primera agencia de viajes del mundo: *Thomas Cook and Son* (Herrero Gómez, 2019).

Según el diario *La vanguardia* (2019), “poco a poco, el tamaño y la distancia de los viajes fueron creciendo. En 1846, Cook gestionó un tour por Escocia para 350 personas, y cinco años después, organizó un viaje para 165.000 personas a la Exposición Universal de Londres. No fue hasta 1855 que organizó su primer viaje internacional: una vuelta por Europa continental pasando por Bélgica, Francia y Alemania. Se ofrece por primera vez un ‘paquete’ completo de vacaciones (que incluye viajes, alojamiento y comida)”.

La citada Expo también va ligada al surgimiento de otra de las agencias más grandes del mundo, *American Express*, quienes desarrollarían los sistemas de financiación y emisión de cheques de viajes introducidos anteriormente por Cook. Un ejemplo de ello es el denominado *traveler's cheque* (dinero personalizado canjeable por papel moneda de uso corriente que protege al viajero de posibles robos o pérdidas) y el bono o *voucher*, documento que permite la utilización en hoteles de ciertos servicios contratados y prepagados a través de una agencia de viajes y que actualmente se sigue utilizando.

Como hemos visto, resulta imposible comentar la historia de la touroperación, del turismo o de las agencias de viajes sin hacer mención a los grandes aportes y logros de Thomas Cook. En 1841, Cook fue el primero en percatarse del potencial económico que la actividad turística podría tener. Con él surgieron los viajes organizados y los paquetes turísticos, se lanzó a ofrecer un producto radicalmente nuevo y proporcionó las vías por las que a día de hoy siguen marchando el turismo y la touroperación.

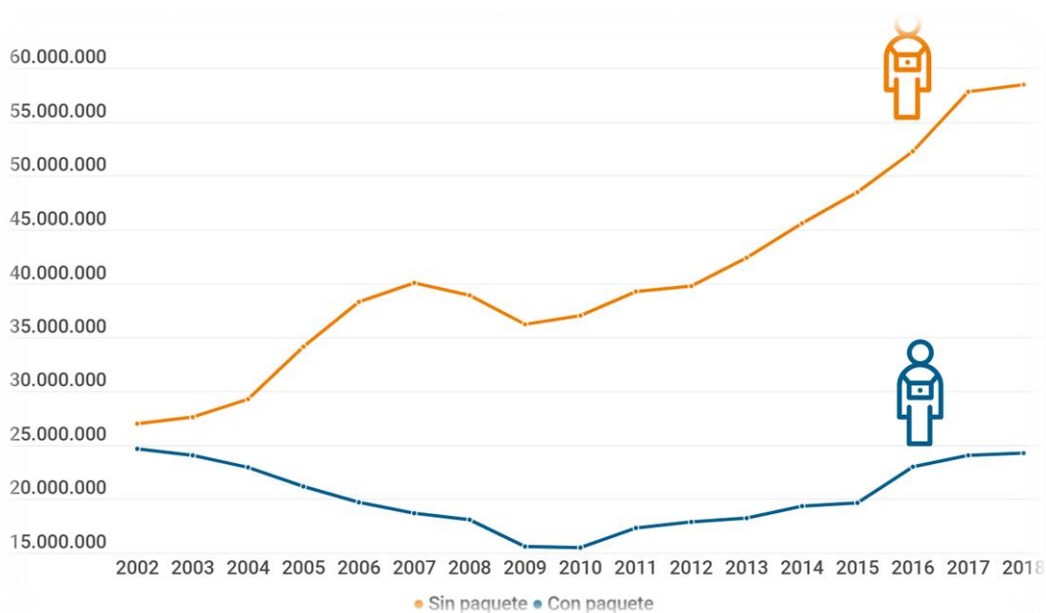
Considerado como el progenitor de las agencias de viajes y el turismo, y fiel creyente de que “todo el mundo tiene derecho a viajar”, revolucionó el sector de tal manera que viajar dejó de ser un privilegio al alcance únicamente de la élite.

Con más de 22.000 empleados en 16 países, 105 aviones y 200 complejos hoteleros, el grupo de viajes Thomas Cook ocupaba uno de los más altos puestos entre los gigantes de la touroperación, sólo por detrás del grupo turístico alemán TUI.

Sin embargo, el pasado 23 de septiembre, tras una década de problemas financieros, unida a la dificultad para adaptarse a los nuevos retos tecnológicos y sociales, el gigante de la touroperación llegó al final de su trayecto declarándose en quiebra. Dos guerras mundiales, diversas crisis económicas y el reinado de 6 monarcas fueron los acontecimientos a los que sobrevivió la empresa de Thomas Cook, presenciando la invención del avión y de internet y facturando, hasta la fecha, paquetes turísticos a más de 19 millones de clientes alrededor del mundo (Herrero Gómez, 2019).

Según Hosteltur (2019), “desde el inicio del turismo de masas en la década de 1960, el paquete turístico fue la fórmula preferida por la mayoría de turistas extranjeros para disfrutar de sus vacaciones en España. [...] En la segunda mitad del siglo XX el paquete turístico vivió su época de oro. Sin embargo, el punto de inflexión en España se produjo en el año 2002, cuando por primera vez el número de viajeros independientes superó al de turistas que habían contratado un viaje organizado”.

Figura 1: Llegadas de turistas extranjeros a España entre los años 2002-2018 (viajeros independientes y viajeros con paquete turístico)



Fuente: Hosteltur (2019)

La quiebra de este gran grupo turístico ha propiciado que se disparen las especulaciones acerca del futuro del modelo de negocio de la touroperación y los paquetes turísticos, que siguen siendo fundamentales para multitud de islas y de zonas costeras, y sobre si podrán o no los paquetes turísticos mantenerse en el tan impredecible mercado actual, que cada vez más intenta reducir la dependencia de los touroperadores y en el que la digitalización, las OTAs (Online Travel Agencies), redes sociales y las frecuentes variaciones en los

hábitos de consumo de los clientes juegan un papel fundamental. Ya no se trata únicamente de vuelos y hoteles, pues nos adentramos en una nueva era de la touroperación.

Pero ¿es la quiebra de Thomas Cook un anticipo de lo que les espera al resto de compañías del sector? ¿Se trata tan solo de un caso aislado y una mala gestión? O ¿realmente hablamos del fin de la touroperación?

3.2.1 ANTECEDENTES

Según Herrero Gómez, (2019), “las claves de la quiebra de Thomas Cook están estrechamente ligadas con un modelo de negocio obsoleto, de forma que la compañía no ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos”. El declive de esta empresa se remonta al año 2007 cuando, antes del inicio de la crisis de 2008, Cook se endeuda para absorber el grupo de viajes británico “My travel”. El descenso económico desde 2008 debido a la crisis financiera mundial redujo las expectativas de ingresos de la empresa pionera en paquetes turísticos, viéndose incapacitada para hacer frente a su deuda en el tiempo previsto.

Por otro lado, a pesar de la incapacidad de la empresa para afrontar la deuda con MyTravel, en solo cinco años pagó a sus directivos más de 23 millones de euros, tanto en forma de retribución directa como de *bonus* y fórmulas anejas. Según cifras oficiales de las cuentas de Thomas Cook, la compañía pagaba alrededor de 3 millones de euros a doce directivos. (Herrero Gómez, 2019).

Desde entonces, Thomas Cook fue a contracorriente, pasando por manos de varios consejeros delegados sin lograr dar con la forma de mejorar su rentabilidad. Intentaron imitar la estrategia de su principal competidor, el grupo TUI, de hacerse más hotelero y adquirir más barcos, pero de una manera más desacertada, ya que tardaron demasiado en llegar a la conclusión de que ésa podría ser la estrategia clave para frenar su entonces aún corregible declive.

Además de esto, a diferencia de como hizo TUI con el grupo hotelero Riu, Thomas Cook no contaba con un socio experto en el sector, y apostaron por priorizar el desarrollo de un producto hotelero diferenciado pero minoritario como fue el hotel-concepto de 90 habitaciones “Casa Cook” en Grecia, mientras que su competidor se enfocaba en el desarrollo de un producto de masas más acorde con el tipo de clientes de su agencia.

A finales de 2011, la empresa anunciaba grandes despidos mientras trataba de llegar a un acuerdo con los bancos debido a estar viviendo su primer hundimiento en Bolsa. Desde entonces, y gracias a la entrada en escena de la recuperación económica mundial, logró ir aliviando sus cuentas. Sin embargo, les volvió a faltar agilidad para hacer frente al cambio de modelo que el sector estaba experimentando a diferencia del resto de sus competidores, los nuevos rivales online y las *low-cost*, que comenzaron a sustituir a las aerolíneas chárter, que con su adaptación consiguieron ganarles terreno a la empresa de Cook.

Por otro lado, paralelo a todo esto, llegó el Brexit. La incertidumbre generada por el nuevo escenario que esto supuso propició no sólo la devaluación de la libra, sino la ralentización de la venta de viajes, ya que los clientes comenzaron a optar por alternativas más baratas

a través de aerolíneas *low-cost* como Easyjet y Ryanair y páginas web de alojamiento como Booking y Hotels.com. A todo esto debemos sumarle la presión que estaban ejerciendo los acreedores, obligando a Thomas Cook a vender activos para hacer frente a sus deudas. La empresa no tuvo más opción que intentarlo con su aerolínea, sin éxito, lo que terminó de convencer a los bancos de que difícilmente llegarían a cobrar su deuda.

En los meses siguientes la situación ya era crítica a pesar de que varias empresas de inversión como fue el caso de Fosun y otras touroperadoras como Anex planeaban rescates, pero siempre fueron insuficientes. Aun recibiendo un paquete de refinanciación por parte del gobierno británico de 1.580 millones de euros en 2012, un crédito de emergencia de 227 millones de euros en noviembre de 2011, y los 480 millones que consiguió Harriet Green, la antigua CEO, gracias a la venta de acciones, la empresa seguía sin solvencia para afrontar su deuda, que ascendía a 200 millones de libras (unos 227 millones de euros). Se decidió esperar al término del verano para ver si la liquidez de la temporada alta lograba convencer a los bancos, mientras múltiples casas de análisis y auditorías divulgaban las dudas sobre su viabilidad (Preferente.com, 2019).

3.2.2 QUIEBRA

Después de varios meses calificando de alarmistas a la prensa y bancos que advertían sobre lo que se avecinaba — Marsans, Spanair, Orizonia o Transhotel—, la fuerza de los hechos ya era imparable. Tras un verano decepcionante, llegó septiembre del pasado año 2019, con record de turismo interno británico debido, en gran medida, a la ola de calor vivida en el norte de Europa: en el horizonte de la empresa pionera en viajes organizados se estaba contemplando de forma inminente la palabra bancarrota.

El domingo 22 de septiembre, tras una jornada de reuniones, las negociaciones de emergencia entre su principal accionista, la empresa de inversión Fosun y los acreedores fracasaron. El trayecto de la agencia más antigua del Reino Unido llegó a su fin y el verdadero problema no fue no conseguir 200 millones de libras.

No se trató únicamente de que no consiguieron la cifra necesaria para su estabilización, sino que por no ser conscientes de la realidad de la quiebra de la empresa, algunos grandes hoteleros mallorquines esperaron hasta ese domingo para proponer una salvación que, de haber llegado antes, habría tenido opción de éxito. La propuesta del propietario del grupo Iberostar, Miguel Fluxá, de que los hoteleros renunciaran al cobro de su deuda momentáneamente para dar oxígeno a la empresa de Cook llegó demasiado tarde a Londres, cuando ya solo faltaba materializar la quiebra. La clave de la estrategia del mallorquín no estaba sólo en un aplazamiento de los cobros, sino en ocupar asiento en el consejo, como prueba de cara a los acreedores de que serían expertos quienes tornasen las riendas para la viabilidad de la empresa.

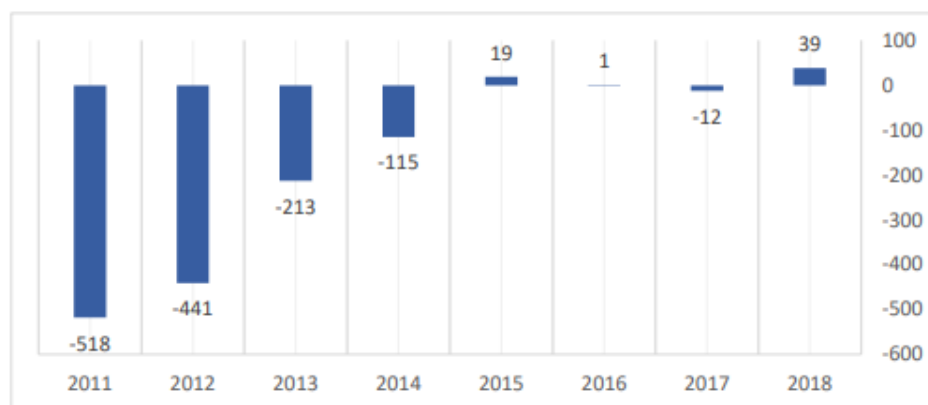
Según Herrero Gómez (2019), “otra clave para entender la quiebra de Thomas Cook es la devaluación que la libra ha estado sufriendo durante los últimos meses, debido en parte a la incertidumbre del Brexit, siendo otro de los grandes motivos de la quiebra, con un -6,2% de depreciación acumulada desde el mes de abril de 2019, según el Instituto Nacional de

Estadística Británico. Thomas Cook cobraba en libras a sus clientes, pero pagaba a sus proveedores de Europa en euros”.

Verdaderamente podemos asumir que la decisión de declarar la quiebra no fue tomada por la cuantía de la deuda reclamada, sino que fue debido a que tanto los bancos como el Gobierno británico habían perdido la confianza de que, tras tantos años de problemas financieros, el grupo diera muestras de ser capaz de enderezar su rumbo. En consecuencia, se optó por cortar cuanto antes y terminar con la ya inevitable situación.

Según datos de *Diariocordoba.com*, “en el año 2011, en plena crisis económica mundial y con la inestabilidad de las revueltas de Túnez y Egipto (Primavera Árabe), Thomas Cook acumulaba una deuda de más de 890 millones de libras y unas pérdidas anuales de 518 millones de libras. Durante el primer semestre de 2019, la compañía contaba con unas pérdidas antes de impuestos de 1.456 millones de libras y una deuda de más de 1.200 millones. A pesar del acuerdo de financiación de más de 900 millones de libras por parte de su mayor accionista chino, Fosun, no se obtiene solución, puesto que los bancos acreedores de Thomas Cook exigen una ampliación de más de 200 millones de libras para garantizar el rescate”.

Figura 2: Ganancias y pérdidas totales del grupo Thomas Cook por año fiscal (en millones de libras)



Fuente: Herrero Gómez (2019)

Finalmente, según el diario digital *Preferente*, “a las 3:53 de la mañana del lunes 23 de septiembre, se anunciaba en primicia en España que tras 178 años de historia quebraba Thomas Cook, pasando a formar parte en la historia como la mayor bancarrota vivida por el sector.”

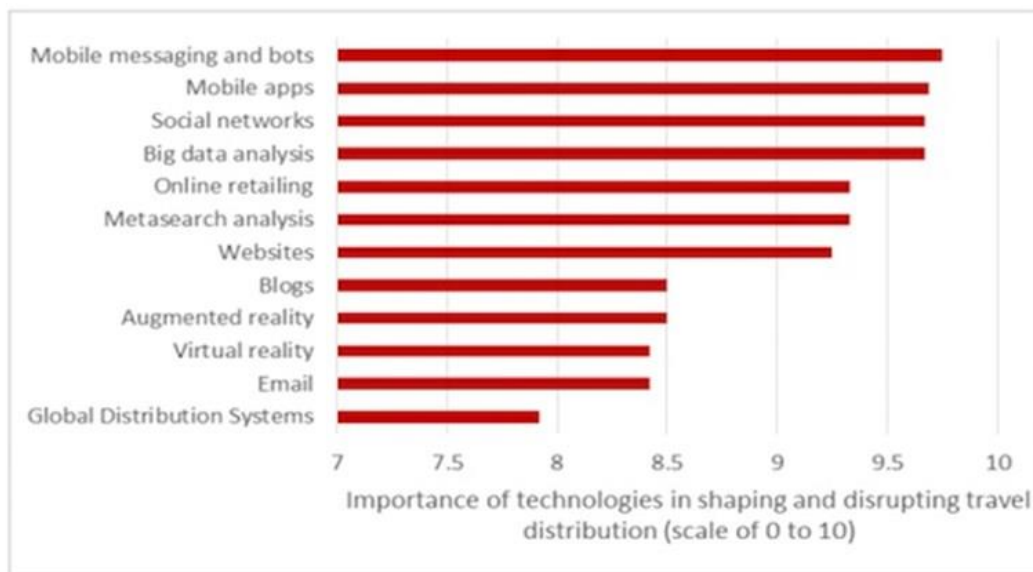
3.2.3 PRINCIPALES CAUSAS

Muchos factores influyeron en la caída de este gigante touroperador, desde un planteamiento caduco del turismo actual a una mala gestión de sus activos, pasando por el Brexit, su modelo de negocio clásico y el auge de las *low-cost*, además de la suma de otras varias circunstancias negativas. De cualquier modo, podemos resumir sus principales causas de la siguiente forma:

Nuevas tecnologías

El desarrollo de internet desembocó en el surgimiento de una seria competencia para el gigante turístico. La comercialización directa con los proveedores a través de la red reduce las funciones de los touroperadores y acrecienta el proceso de desintermediación. “Esto está permitiendo al cliente volverse más autónomo y exigente frente a los oferentes turísticos, al disponer de una mayor información en cuanto al destino y los proveedores de servicios.” (Parra y Calero, 2006).

Figura 3: Importancia de los diferentes medios tecnológicos en la disrupción de la distribución de viajes



Fuente: Travel Distribution: *The end of world as we know it?* Graham Floater (2017).

Además de esto, ahora el consumidor dispone de comparadores y demás herramientas que el permiten ahorrar dinero. Por otro lado, con internet aparecen los llamados “paquetes dinámicos” que permiten al consumidor configurar y modificar según lo que desea todos los aspectos de su viaje y que han dejado en desuso los paquetes turísticos tradicionales. Es por ello que esta vertiente tecnológica ha golpeado tan duramente a la empresa de Thomas Cook, que no ha sido capaz de adaptarse al cambio del perfil de cliente actual.

Compañías aéreas *low-cost*

Son, según el diario digital *Crónica global* (2019), “otro de los factores por los que Thomas Cook ha tocado tierra. La multinacional contaba con firmes colaboradores dentro de su imperio empresarial y con su propia aerolínea, y no era prioritario para la compañía abaratar el precio de los vuelos, algo que sí buscan los viajeros de la era de internet.”

En el año 2016, el tráfico aéreo de vuelos regulares a nivel mundial alcanzó los 3.800 millones de pasajeros; de ellos, el 28% fue a través de compañías *low-cost* (Hosteltur, 2018).

La crisis económica ha favorecido a que los consumidores den mayor prioridad a un precio bajo a la hora de viajar. Aunque es cierto que en algunos casos disminuye la comodidad durante el vuelo, también es cierto que el resto de servicios son similares a los de las compañías fuera del “segmento” *low-cost* y los precios suelen ser bastante inferiores. Por ello, para este tipo de clientes el vuelo en sí pasa a ser algo más secundario y buscan simplemente eficacia por parte de las compañías aéreas y precios más bajos.

Inmovilismo

Todas estas nuevas circunstancias requieren de gran flexibilidad y capacidad de reacción por parte de las organizaciones turísticas para adaptarse y evolucionar al ritmo que marcan las nuevas tendencias del mercado.

“En este sentido, Thomas Cook ha confiado en que su modelo de negocio basado en el paquete vacacional tradicional seguía siendo el correcto, manteniendo una amplia red de agencias de viajes físicas, elevando de esta forma sus costes fijos” (Herrero Gómez, 2019). Descartando además, apostar por internet y todas las posibilidades y facilidades que ofrecen muchos portales de viajes basados en los mejores precios.

“Thomas Cook ha obviado la especialización que sí ofrecen otros”, afirmaba Luis M. García, en un artículo escrito para el periódico *El Español*. Según él, el inmovilismo del gigante turístico ha sido uno de los factores claves de esta quiebra.

Brexit

La devaluación de la libra, así como la incertidumbre generada por el Brexit, han sido aspectos que tampoco han favorecido al grupo turístico, cuyas deudas aumentaron hasta el punto de anular su liquidez. Hablamos de un -6,2% de depreciación acumulada por la libra esterlina desde el mes de abril de 2019, según el Instituto Nacional de Estadística Británico. Además, Thomas Cook cobraba en libras a sus clientes, pero pagaba a sus proveedores de Europa en euros.

Situación financiera:

Tal y como afirma el diario *Crónica global* (2019), “las cuentas de Thomas Cook no generaban buenas perspectivas desde hace tiempo. Las pérdidas declaradas de la compañía eran ya una losa casi imposible de levantar, con 1.800 millones de euros perdidos en un solo semestre, y a pesar del acuerdo de financiación con el grupo chino Fosum, no se alcanzó una solución tras las exigencias de sus bancos acreedores de ampliar el plan de rescate en 227 millones de euros más”.

3.3 DESPUÉS DE THOMAS COOK, ¿QUÉ? PRINCIPALES CONSECUENCIAS

"A pesar de los grandes esfuerzos en estos últimos tiempos, y los intentos de negociar en estos últimos días, no hemos sido capaces de asegurar un acuerdo para salvar el negocio"– Peter Frankhauster, CEO de Thomas Cook.

Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, “el grupo Thomas Cook se compone de una extensa red de touroperación, varias aerolíneas y propiedades hoteleras. Debido a esta composición, la quiebra ha tenido un efecto directo en la conectividad aérea. En 2018, las aerolíneas de Thomas Cook trajeron a España un total de 7,1 millones de viajeros, según estadísticas de AENA. Solo el grupo Thomas Cook Reino Unido envió en 2018 a España en torno a 1,3 millones de turistas. Operaba vuelos desde el Reino Unido a 11 aeropuertos españoles (esencialmente Canarias, Baleares, Girona/Costa Brava, Reus/Costa Dorada, Alicante/Costa Blanca y Costa de Almería), aunque concentra la mayor parte de sus operaciones en los dos archipiélagos”, los cuales se esperaba que fueran los más perjudicados por la quiebra del Gigante británico.

De esta manera, se presumía que los efectos de la quiebra de Thomas Cook tendrían terribles consecuencias no sólo para el sector turístico sino que además tendría efectos nocivos para la conectividad, el empleo y, en definitiva, para el bienestar social de las CCAA afectadas y el conjunto del país.

Según las estimaciones realizadas con datos de AENA, con el cese de la actividad de la empresa, se cifra el impacto en más de 400.000 turistas afectados en Canarias y 300.000 en Baleares, que tenían contratados (y en muchos casos, pagados) servicios turísticos para viajar a España entre octubre de 2019 y marzo de 2020.

Los problemas derivados de la quiebra del grupo británico en España se pueden resumir en cuatro grandes ámbitos (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019):

- En primer lugar, la pérdida de conectividad aérea, especialmente importante en Canarias y Baleares, que exigieron la puesta en marcha de medidas orientadas a la captación de compañías y rutas aéreas.
- En segundo lugar, la falta de liquidez de muchas empresas y autónomos afectados y el empeoramiento drástico de sus balances, ya que la quiebra supone que la facturación de los meses estivales no se haya cobrado y está en riesgo la temporada de invierno, que en Canarias es temporada alta. Esto supone una falta de liquidez a corto plazo de muchas empresas y autónomos. Hay que tener en cuenta que el efecto de los impagos no se limita al sector hotelero, también se extiende al sector del transporte y al de la distribución, así como al de suministros a los establecimientos hoteleros. Para ello se establecieron canales de crédito blando para salvar las dificultades de tesorería y poder afrontar la nueva temporada turística. Asimismo, los costes laborales se redujeron a través de bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social y aplazamientos en el pago de cuotas a la Seguridad Social e impuestos.

- En tercer lugar, el impacto negativo que tiene en los trabajadores afectados, tanto de forma directa, por el cierre de la sede central de Thomas Cook en España, situada en Palma de Mallorca, como la pérdida inducida por el cierre de empresas afectadas. Ante esta situación, desde el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) en coordinación con las CCAA se pusieron en marcha diferentes políticas activas y pasivas de empleo para facilitar y acelerar la recolocación de las personas afectadas.
- En cuarto y último lugar, la importante disminución de los flujos de demanda turística, que precisa de campañas de atracción de turistas y buscar nuevos nichos de mercado, para lo que es necesario adaptar la oferta turística a las nuevas preferencias de los turistas. Asimismo, resultó urgente buscar un reemplazo de proveedores turísticos y/o de canales de atracción de demanda.

De esta manera, resulta innegable la magnitud del impacto causado por la quiebra de Thomas Cook sobre el sector y el mercado turístico español. No obstante, el papel desarrollado por parte de los gobiernos regionales a través de las medidas y planes de acciones, además de la cuantía de 300 millones de euros, por parte del gobierno central, para toda España y con reflejo especial en Canarias y Baleares por la caída del citado touroperador, se gestionaron de manera efectiva y a tiempo para lograr minimizar el daño causado.

En el caso del Gobierno de Canarias, las acciones y medidas que pusieron en marcha fueron (Gobierno de Canarias, 2019):

- El refuerzo de la promoción en los principales mercados emisores con el fin de impulsar la demanda y por consiguiente la conectividad aérea.
- La recuperación del 58% de las plazas que se habían perdido tras la quiebra del touroperador en las conexiones aéreas con el Reino Unido, confirmando 168.000 plazas adicionales en aviones de la aerolínea Jet2 y 12.600 con la compañía Wizzair, ambas para la temporada de invierno (octubre-marzo).

Y por su parte, desde Promotur Turismo de Canarias, se trazaron una serie de medidas excepcionales, intensificando los contactos y gestiones con las aerolíneas para cubrir el hueco de Thomas Cook, reordenando la inversión en promociones para impulsar campañas orientadas a los mercados de Reino Unido y Alemania (principales conexiones que proporcionaba el touroperador con el archipiélago), impulsando la puesta en mercado de nuevos paquetes turísticos, así como a través del diseño de un plan específico para promover acciones dirigidas a incrementar la estancia del visitante y el gasto medio total por viajero, entre otras muchas medidas.

En cuanto al sector hotelero, la mayor preocupación era la pérdida de conectividad y la bajada en la llegada de turistas. Sin embargo, en el cuarto trimestre de 2019, los hoteles registraron una subida de sus ingresos respecto al año anterior, de 823 a 849 millones según datos del Instituto Canario de Estadística (ISTAC). A pesar de la bajada en la llegada de

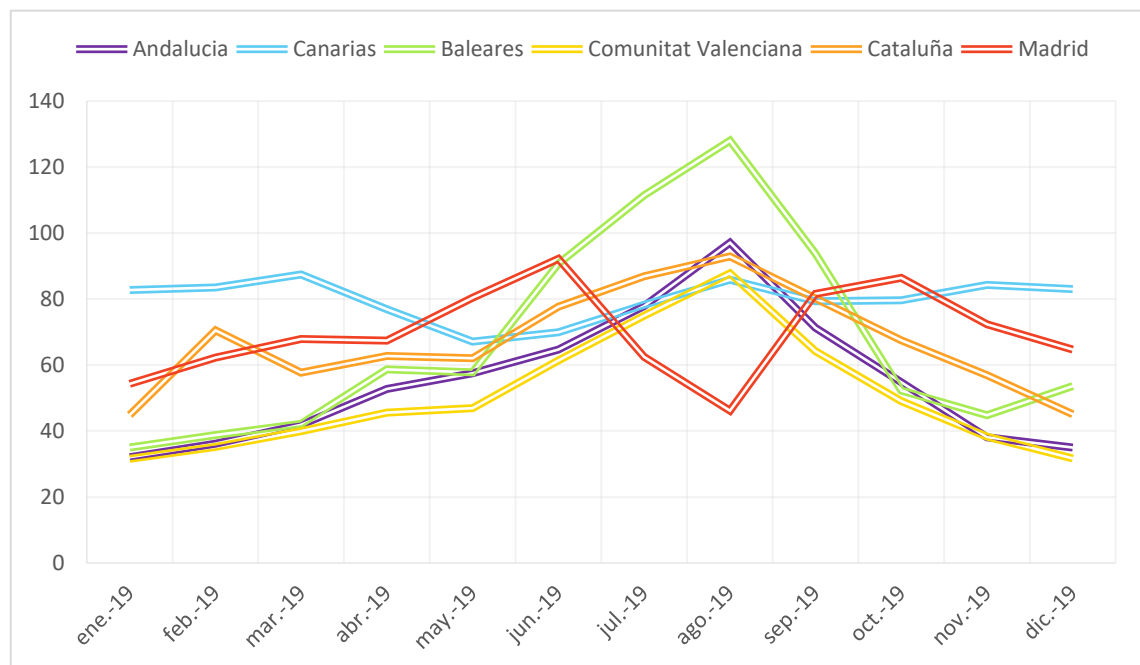
turistas, los indicadores de alojamiento hotelero son positivos, pero ¿cómo es esto posible? (Plaza y Sánchez, 2020).

Según el presidente de la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, Ashotel, “a medida que pasaba el invierno se recuperó la conectividad, sobre todo gracias al aguante de la filial nórdica del turoperador y su adquisición por un gigante empresarial. Yo atribuyo la subida de ingresos a la generación de valor añadido: se ha invertido mucho en renovar hoteles y muchos 2 y 3 estrellas se han convertido en 4 estrellas. Eso aumenta el ingreso por habitación disponible y hace que el gasto en destino sea mayor”.

Por otro lado, en la siguiente gráfica podemos observar el ingreso por habitación disponible a través del revPAR (Revenue per average room), el indicador más utilizado en el sector para medir el rendimiento financiero de un hotel. En la gráfica se comparan los principales destinos turísticos españoles y su evolución durante el año 2019.

Según un artículo de *Eldiario.es*, la gráfica muestra cómo tanto Canarias como Baleares llevan años distanciándose del resto en su temporada alta, de diciembre a marzo. “El dato de diciembre de 2019 es, por ejemplo, de 83 euros, en el caso de Canarias, frente a los 64 de Madrid. Eso significa que de media, los hoteles ingresaron esa cantidad por cada una de sus habitaciones, independientemente de si las llenaron o no” (Plaza y Sánchez, 2020).

Figura 4: ingresos por habitación disponible (revpar) por Comunidades Autónomas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Canario de Estadística (ISTAC)

De esta manera, podemos concluir que, a pesar de que las previsiones de lo que supondría la quiebra de Thomas Cook auguraban la catástrofe para los archipiélagos de Canarias y Baleares, así como el resto de zonas costeras nacionales para las que había sido

fundamental la actividad del grupo turístico, finalmente y en palabras de *Eldiario.es* “no fue tan terrible”.

3.4 DIFERENCIAS ENTRE THOMAS COOK Y TUI

“Es indiscutible que uno de los principales beneficiados de la quiebra de Thomas Cook es el mayor turoperador a nivel mundial, el alemán TUI, que, a su vez, es uno de los mayores competidores directos de la compañía británica” (Herrero Gómez, 2019).

Desde el año 2012, en el que el grupo alemán, con unos ingresos de 18.300 millones de euros superó en un 61% la facturación de la empresa de Thomas Cook, TUI ha sido la empresa de touroperación líder por excelencia.

El modelo de negocio de Thomas Cook y el de su rival TUI es prácticamente desconocido en el resto del mundo, pues fuera de Europa y obviando a estas dos empresas, no existen conglomerados turísticos de tales dimensiones, y es también difícil de replicar tras la irrupción de las nuevas plataformas tecnológicas.

De esta manera, aunque es cierto que la empresa de Thomas Cook era mucho más antigua que la alemana TUI, - grupo que no entró en el mercado turístico sino hasta mediados de los 90- , ambas estaban especializadas en el turismo británico, alemán, italiano y francés, los segmentos de mercado turístico más maduros y consolidados y de mayor importancia para España. Por otro lado, compartían modelos de negocios diversificados y relativamente similares. Ambas empresas cuentan, -o contaban ya que Thomas Cook no sigue operando-, con sus propias aerolíneas, cadenas de hoteles, agencias de viajes y operadores turísticos.

Según el analista del sector turístico y aéreo *Turama* (2020), “una de las claves de que Thomas Cook haya caído y TUI se mantenga es que la alemana recibió una inyección de 1.200 millones de euros por vender Hotelbeds en 2016, una operación con la que salió de la intermediación de camas (con escasos márgenes de ganancia) e invirtió directamente en sus propios cruceros y hoteles”.

"El alojamiento permite márgenes mucho mayores y esa operación fue clave. Si Thomas Cook hubiera logrado hacer algo parecido a tiempo, quizás la historia habría sido diferente", explican también. "En su última fase lo intentó hacer, creando líneas de hoteles por ejemplo, pero ya era tarde"

TUI afirma que se encuentra en un proceso continuo de remodelación, replanteando su modelo de negocios para lograr adaptarlo a las exigencias del mercado y consumidor actual. A diferencia de Thomas Cook, como comentamos anteriormente, que siguió centrado en su modelo de paquetes turísticos dirigidos a destinos de sol y playa.

La empresa alemana asegura que su modelo de negocio se ha ido alejando de la touroperación tradicional del paquete turístico y se ha convertido en un proveedor integrado

de experiencias de vacaciones enfocado en hoteles propios, cruceros y actividades en destino (Herrero Gómez, 2019).

Pero la realidad es que TUI se enfrenta exactamente a los mismos problemas que Thomas Cook. No sólo el desuso del paquete turístico tradicional, las nuevas plataformas de venta directa o las *low-cost*, sino también la incertidumbre del Brexit.

En 2018, la ola de calor que se produjo en Europa provocó una menor propensión a viajar de mercados emisores clave para la compañía, como era el caso de Reino Unido, los Países Nórdicos o Alemania. Esto, sumado al exceso de oferta en España, especialmente en las Islas Canarias, que redujo notablemente el margen de beneficios y el encarecimiento de los viajes desde Reino Unido a otros países como consecuencia de la devaluación de la libra esterlina, propició que el grupo alemán cerrara el año con un resultado de explotación de 1.170 millones de euros, elevando hasta 83,6 millones las pérdidas en el cuarto trimestre.

A pesar de esto, en 2019 el grupo logró recuperarse. La venta de algunos establecimientos de Riu Hotels & Resorts (empresa hotelera que pertenece en un 50% a TUI) contribuyó a la reducción de las pérdidas del año anterior con 38 millones de euros en el primer trimestre. Asimismo, la desaparición del grupo Thomas Cook en septiembre de ese año incrementó con creces sus cifras de reserva y la cotización de sus acciones.

Sin embargo, la caída del grupo británico alertó tanto TUI como al resto de empresas touroperadoras de los cambios que se avecinaban para el ejercicio de su actividad. De forma que, a diferencia de su excompetidor, TUI decidió anticiparse. Según asegura el grupo turístico, durante este último año han puesto en marcha un plan estratégico destinado a mejorar el aprovechamiento de sus recursos.

Los autores Kaplan y Norton (2001) afirman que, “la capacidad para implantar la estrategia es más importante que la calidad de la estrategia. [...] Con los rápidos cambios internos y externos, la formulación e implantación de la estrategia debe ser continua y participativa”.

Además, estos autores también nos hablan de la existencia de una barrera de recursos debida a que la mayor parte de las organizaciones no vinculan sus presupuestos a la estrategia. Siendo esto así, y extrapolando al caso de Thomas Cook, podemos presumir que, aunque el equipo de la empresa hubiera propuesto el desarrollo de algún tipo de plan estratégico, como es el caso actual de TUI, con la cuantiosa deuda que llevaban acumulando desde años atrás, la implantación de este tipo de estrategias no hubiera podido llevarse a cabo debido a su falta de recursos financieros.

¿Pero cuáles son las medidas que ha decidido tomar el grupo alemán? Para empezar, TUI anunció el cierre de 34 puntos de venta a lo largo de este año, lo que afectará a cientos de empleados. El mes de marzo tomaron la decisión de deshacerse de su negocio en Italia, uno de los más débiles que tenía en Europa. Por otro lado, también llevaron a cabo el cierre de su Centro de Atención al Cliente de Luton, Inglaterra, que contaba con unos 60

trabajadores, de los cuales una mayor parte acabaron despedidos y otros reubicados en el centro existente en Swansea, Gales.

Además de esto, según Turama (2020), "ha cerrado también la venta de la agencia alemana Wolters Reisen, dedicada a actividades de mediación de alojamientos turísticos y de la que era accionista mayoritaria, a E-domizil, perteneciente al grupo E-Hoi Group". Esta medida afectó a unos 250 trabajadores.

Otro aspecto a destacar de TUI es la forma en la que la empresa ha pisado el acelerador con sus proyectos digitales. Siendo conscientes de la irrupción masiva de las nuevas plataformas digitales decidieron que necesitaban un cambio.

Según Hosteltur (2020), "el grupo dará cada vez más importancia a su estrategia digital". La empresa afirma: "Si miramos a los próximos 10 años, la megatendencia de la digitalización nos devolverá el control, porque va a favorecer aún más la personalización, que es lo que quieren los clientes al fin y al cabo".

Sin duda, son medidas llevadas a cabo de una manera proactiva y orientadas a evitar un mal mayor, como fue el caso al que llegó Thomas Cook. Es ahí donde reside el éxito de esta empresa, ya que a pesar de contar con un modelo de negocios similar y sus consiguientes problemáticas, la empresa alemana está siendo capaz de cubrirse las espaldas frente a posibles amenazas futuras, tomando medidas a tiempo.

4. CONCLUSIONES

El punto de partida del presente trabajo era conocer si la intermediación y los paquetes turísticos tienen futuro en el mercado actual. De esta manera relacionamos estas cuestiones con caída de la empresa Thomas Cook para conocer si era éste el porvenir del resto de touroperadores.

La quiebra del gigante Thomas Cook nos planteó las siguientes cuestiones:

- ¿Tiene futuro la actividad de los touroperadores en el mercado actual?
- ¿Serán capaces las agencias de viaje de subsistir ante las nuevas tecnologías de la comunicación e internet?
- En el caso de Thomas Cook, ¿se trata de un caso aislado y una mala gestión? O ¿Hablamos del fin de la touroperación?
- ¿Es el propio modelo de paquete vacacional el que se encuentra en crisis?

En cierto modo, las dos primeras preguntas se encuentran relacionadas. Para responderlas debemos reflexionar acerca de los cambios que han supuesto las nuevas tecnologías y digitalización para esta nueva era de la intermediación turística.

En cuanto a si la touroperación tiene futuro en el mercado actual, todo dependerá de la gestión que se decida llevar a cabo por parte de estas empresas. Es un momento de cambio. El caso de Thomas Cook debe ser tomado como un ejemplo de cómo no debe llevar a cabo la gestión de este tipo de empresas. No se trata del porvenir de la touroperación sino de un aviso de que las empresas deben cambiar su modelo de trabajo porque los tiempos han cambiado.

La touroperación tradicional tendrá que hacer frente al desafío que supone introducirse en el mundo online, ya que es aquí donde se encuentra la nueva generación de consumidores. El desarrollo de las tecnologías ha hecho posible que existan herramientas tecnológicas suficientes para proporcionar la supervivencia de las agencias y touroperadores tradicionales en el nuevo y cambiante entorno actual.

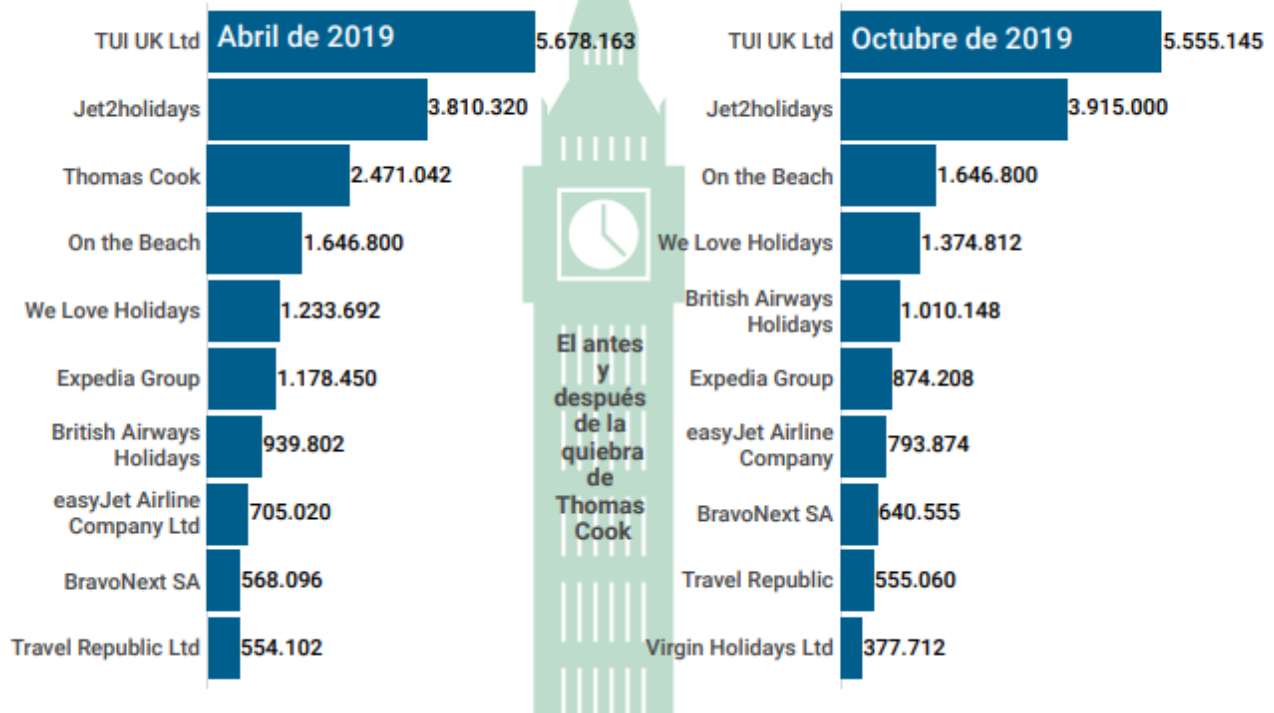
Sin embargo, son éstas quienes deben dar el paso hacia la integración de estas soluciones tecnológicas. Se debe originar un cambio estructural hacia un modelo de trabajo que les permita beneficiarse de las ventajas que les ofrecen la digitalización, tanto para su relación con los clientes como con los proveedores y con una visión proactiva hacia el futuro de su actividad. Es de esta forma como podrán tener un futuro los touroperadores y como lograrán subsistir las agencias a las TIC.

En cuanto a si se trata el caso de Thomas Cook de algo aislado, en el trabajo se comentan las diferencias de la gestión de la empresa de Thomas Cook y su principal competidor TUI. Si bien es cierto que la empresa alemana presentaba la misma problemática que la empresa de Cook, sin embargo, el mismo día de la quiebra de Thomas Cook (23 de septiembre de

2019) la empresa alemana subía en Bolsa alrededor de un 6,5%, y continúa siendo líder en el mercado desde entonces.

Figura 5: Los 10 mayores turoperadores del mercado británico antes y después de la quiebra de Thomas Cook

Los 10 mayores turoperadores del mercado británico



Fuente: Hosteltur (2019)

Es cierto que únicamente TUI tenía un modelo de magnitudes similares a las de TC pero a pesar de esto el resto de turoperadores del mercado han seguido operando con normalidad, intentando conseguir un trozo del pastel dejado por el hueco del grupo británico. De modo que la caída de Cook no ha supuesto el fin del resto.

De esta manera podemos concluir que la situación de Thomas Cook se trató de una serie de circunstancias negativas sumadas a una mala gestión de sus activos y malas estrategias que llevaron a la empresa a anular su liquidez.

Por otro lado, en cuanto a la posible crisis del paquete vacacional debemos pensar en que con la aparición de internet y las TIC, fueron muchas las agencias que desaparecieron, pero también muchas otras fueron capaces de adaptarse a los nuevos desafíos que el nuevo mercado les deparaba. Con los paquetes turísticos ocurre algo parecido. Si bien está claro que el consumo y comercialización de los paquetes turísticos tradicionales se encuentra en decadencia, debido en parte al crecimiento de los nuevos paquetes dinámicos, la bajada en su consumo no indica una crisis. ¿Por qué no? Lo crucial para este tipo de empresas es

ser capaz de adaptarse a las exigencias de los nuevos perfiles de clientes, sea esto a través de un paquete tradicional o uno más dinámico y personalizado.

Que los nuevos paquetes dinámicos estén siendo más demandados no implica que los tradicionales vayan a dejar de consumirse. Son paquetes diferentes, enfocados a segmentos distintos que buscan cosas diferentes.

Los paquetes dinámicos están enfocados a las nuevas generaciones de consumidores, personas con cierto manejo de las tecnologías y que buscan ser partícipes en la configuración de un viaje hecho a su medida. Por su parte, los paquetes tradicionales son más demandados por personas que simplemente buscan un descanso y que les organicen las vacaciones involucrándose lo justo y necesario.

En mayor parte esto es así, pero no necesariamente tiene porque ser así siempre. Las nuevas generaciones de consumidores también consumen paquetes tradicionales, del mismo modo que también personas que suelen consumir los tradicionales buscan un cambio y se atreven a implicarse más en la gestión de su viaje o desean una experiencia más personalizada a través de los paquetes dinámicos.

En conclusión, re incidimos en el hecho de que se requiere de una restructuración profunda del modelo de negocio de la touroperación, con una mayor personalización de la oferta, así como una oferta más variada para ajustarnos a todos los segmentos de clientes, tanto los nuevos como los que ya conocíamos; oferta en la que se integren las redes sociales como herramientas para estrategias de promoción y que se base en la adaptación continua y lograr así la supervivencia de la intermediación.

5. BIBLIOGRAFÍA

Aguiló Pérez, E., & Alegre Martín, J. (2004). Los retos de los destinos turísticos maduros. Madrid. ISBN.

Bray, R., & Raitz, V. (2001). Flight to the sun: the story of the holiday revolution. Londres: Continuum.

Esteban Alberdi, C., & Rubio Andrada, L. (2006). Empresas de intermediación turística y nuevas tecnologías. Estudio de calidad del segmento minorista para viajes de ocio. Madrid. Vision Net.

Grant, R. M. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. Washington: John Wiley and Sons.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral. Barcelona. Gestión 2000.

Krippendorff, J. (1971). Marketing et Tourisme. Bern. Peter Lang SA.

Panosso Netto, A., & Lohmann, G. (2012). Teoría del Turismo: conceptos, modelos y sistemas. México. Aleph.

Parra López, E., & Calero García, F. (2006). Los mercados turísticos. Madrid: Mcgraw-Hill.

Poon, A. (1993) Tourism, Technology and Competitive Strategies. Nueva York. CAB International.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations, Londres. MacMillan.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. New York: Macmillan.

Rivas García, J. & Magadán Díaz, M. (2016) Introducción a la Economía de la empresa turística. Oviedo. Septem ediciones.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

Baret, D., (11 de octubre de 2019). Turoperación a debate. Ultimahora.es. Recuperado de: <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2019/10/11/1112631/turoperacion-debate.html>

Bohórquez, L., (24 de septiembre de 2019). Así le hemos contado la última hora de la quiebra de Thomas Cook, el turoperador global. Elpais.com. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/09/23/actualidad/1569221486_045497.html

Boyer, M. (2002). El turismo en Europa, de la edad moderna al siglo XX. (Trabajo de fin de Grado, Universidad Lumière-Lyon II). Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/5916-21760-1-PB.pdf>

Canalis, X., (12 de noviembre de 2019). La touroperación entra en una nueva era. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/132600_la-turoperacion-entra-en-una-nueva-era.html

Cavlek, N. (2005). El papel de los touroperadores en el desarrollo del turismo internacional. Una evaluación. (Universidad de Zagreb, Croacia). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/38818949.pdf>

CEUPE. (2018). Las agencias de viajes: tipos, funciones, estructura y productividad. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/las-agencias-de-viajes.html>

Flores Alberto, D., Salazar Niebla, L., & Santana Turégano, M. A., (2011). ¿Desaparecerán los Tour Operadores? El papel de los intermediarios en la distribución turística: Análisis del caso de Tenerife. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol 9. (nº2). 159-341. Recuperado de: <http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PASOS24.pdf#page=125>

Gobierno de Canarias. (2018). Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias. Impactur, 2017. Recuperado de: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/07/IMPACTUR-Canarias-2017.pdf>

Gobierno de Canarias. (2019). Consejería de Turismo, Industria y Comercio. Recuperado de: http://www.gobiernodecanarias.org/turismo/dir_gral_ordenacion_promocion/intermediadores_turisticos/index.html

Gulesserian, G., (15 de noviembre de 2019). La quiebra de Thomas Cook, una oportunidad para innovar. Diariodeavisos.com. Recuperado de: <https://diariodeavisos.elespanol.com/2019/11/la-quiebra-de-thomas-cook-una-oportunidad-para-innovar/>

Henríquez Febles, L. (2015). Tecnología e innovación. El nuevo enfoque de la intermediación turística. (Trabajo de fin de Grado, Universidad de La Laguna). Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1446/TECNOLOGIA+E+INNOVACION.+EL+NUEVO+ENFOQUE+DE+LA+INTERMEDIACION+TURISTICA.pdf?sequence=1>

Herrero Gómez, N. (2019). Análisis de la quiebra de Thomas Cook e impacto económico en el sector turístico canario. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Alicante). Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/102327/1/ANALISIS_DE_LA QUIEBRA DE THOMAS COOK E IMPACTO ECONOMIC Herrero Gomez Nuria.pdf

Hosteltur. (2019). La touroperación entra en una nueva era. Lecciones tras la quiebra de Thomas Cook. Hosteltur, comunicación para la economía del Turismo. (nº 293). 6-59. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/5dc577e11d9bc-hosteltur-293-la-turoperacion-entra-en-una-nueva-e.pdf>

J.A. (10 de diciembre de 2019). Canarias: Navidades a tope de ocupación pese a Thomas Cook. Preferente.com. Recuperado de: <https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/canarias-navidades-a-tope-de-ocupacion-pese-a-thomas-cook-295247.html>

La Vanguardia. (23 de septiembre de 2019). La quiebra de Thomas Cook, en cifras y datos. Lavanguardia.com. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190923/47571295945/quiebra-thomas-cook-cifras-afectados.html>

Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. B., & Sevilla Jiménez, M., (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. (Proyecto de final de Grado, Universidad de Murcia). Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831/13361>

M. R., (28 de septiembre de 2019). Thomas Cook: crónica del inicio, nudo y desenlace de una quiebra incomparable. Preferente.com. Recuperado de: <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/thomas-cook-cronica-del-inicio-nudo-y-desenlace-de-una-quiebra-incomparable-293298.html>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). Antecedentes de la Crisis de Thomas Cook. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/crisis-thomas-cook/Paginas/index.aspx>

Montero. M. A., (10 de noviembre de 2019). Canarias sobrevive a Thomas Cook pese a perder 313.000 plazas aéreas. Eldia.es. Recuperado de: <https://www.eldia.es/economia/2019/11/10/canarias-sobrevive-thomas-cook-pese/1023704.html>

Navarro, F. J., (5 de octubre de 2019). El turismo ya tiene su Lehman Brothers, ¿y ahora qué? Actualidad Nebrija. Recuperado de: <https://www.nebrija.com/medios/actualidadnebrija/2019/10/07/el-turismo-ya-tiene-su-lehman-brothers-y-ahora-que/>

Ortega. J. L., (9 de enero de 2020) Los hoteleros canarios, tras el golpe de Thomas Cook ahora temen el Brexit. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/133719_hoteleros-canarios-tras-el-golpe-de-thomas-cook-ahora-amenaza-el-brexite.html

Paquito, C., (28 de octubre de 2009). ¿Es la touroperación un modelo obsoleto? Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/64188_es-turoperacion-modelo-obsoleto.html

Peña, A., (7 de octubre de 2019). El mundo tras Thomas Cook: Cómo el turismo a la carta ha revolucionado el sector. El mundo.es. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/actualidad-economica/2019/10/07/5d970e84fdddfff0068b4621.html>

Pérez, J. M., (27 de enero de 2020). Los ingresos de los hoteles canarios aumentan tras cerrar Thomas Cook. Canarias7.es. Recuperado de:

<https://www.canarias7.es/economia/turismo/los-ingresos-de-los-hoteles-canarios-aumentan-tras-cerrar-thomas-cook-CE8574105>

Plaza, A. & Sánchez, R., (2 de febrero de 2020). "No fue tan terrible": los hoteles canarios ganan más tras la caída de Thomas Cook. Eldiario.es. Recuperado de: https://www.eldiario.es/economia/canarios-thomas-cook-turistas-rentabilidad_1_1053111.html

PROMOTUR. Evoluciones principales indicadores Encuesta sobre Gasto Turístico. Trimestres (2006-2019). Recuperado de: https://turismodeislascanarias.com/sites/default/files/promotur_indicadores_egt_mercados_2006-2019.pdf

Rodríguez Zulaica, A., Fernández Villarán, M. a. & Pastor, R. (2016). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. Revista empresa y humanismo. Vol 20. (nº 2). 87-106. Recuperado de: <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/7925/8309>

Saiz, E. & Salvatierra, J., (19 de mayo de 2019). Thomas Cook, la empresa de turismo que no vio venir a Airbnb, al borde del precipicio. Elpais.com. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/05/18/actualidad/1558188674_838165.html

Short Martí, E. (2013). Intermediación en el sector turístico. (Trabajo de fin de Grado, Universidad de las Islas Baleares). Recuperado de: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3208/TFG_GADE_ElenaShortMarti.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Slemenzon Rojo, C. (1993). El rol del Profesional en Turismo en las Agencias de Viajes. (Monografía de graduación, Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/1139/1/slemenzon_c.pdf

Tecnohotel. (2012). TTOO vs OTAs: ¿Hay mercado para todos? Recuperado de: <https://tecnohotelnews.com/2012/05/03/ttoo-vs-otas-hay-mercado-para-todos/>

Tobar, S., (21 de noviembre de 2019). Thomas Cook condena a Canarias a su mayor crisis turística. Merca2.es. Recuperado de: <https://www.merca2.es/thomas-cook-reyes-maroto-canarias-cifras-crisis-turistica/>

Universidad Estatal a Distancia (2020). Comercialización turística global. Fundamentos de la comercialización turística. Recuperado de: https://multimedia.uned.ac.cr/pem/comercializacion_turistica/pag/fundamentos-3.html

V. V., (6 de diciembre de 2019). La touroperación, más flexible y competitiva sin Thomas Cook. Reportur.com. Recuperado de: <https://www.reportur.com/agencias/2019/12/06/la-touroperacion-mas-flexible-competitiva-sin-thomas-cook/>

Vallespín Arán, M. & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. Revista de análisis turístico. (nº 17), 13-25. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/173-632-1-PB.pdf>

Vargas, A., (11 de abril de 2019). ¿Hacia dónde va la touroperación europea? Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/128054_hacia-donde-va-la-turoperacion-europea.html

Vargas, A., (3 de diciembre de 2019). Los modelos de touroperación que sí funcionan. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/133068_los-modelos-de-turoperacion-que-si-funcionan.html