



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

PASADO RECIENTE DE LAS AAVV EN ARAGÓN. EL CASO DE “VIAJES DANIEL” LAST YEARS TRAVEL AGENCIES IN ARAGON. “VIAJES DANIEL” CASE

Autor

DANIEL CHECA NEBOT

Directora

PILAR GOEZ CARRILLO

ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO

2016

[1]

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS.....	7
3. METODOLOGÍA	7
4. ASPECTOS JURÍDICOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ARAGÓN, TIPOS Y OBTENCIÓN DEL TITULO AAVV	8
4.1 TIPOS DE AAVV	9
4.2 OBTENCION DEL TITULO-LICENCIA AAVV	10
5. LAS AGENCIAS DE VIAJE ONLINE VERSUS TRADICIONALES / OFFLINE	11
5.1. AGENCIAS DE VIAJE ONLINE	12
5.2. AGENCIAS DE VIAJES TRADICIONALES	13
5.3. TABLA COMPARATIVA	14
6. LAS AAVV EN ARAGÓN	14
6.1 ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES DE ARAGÓN (AAVA)....	15
6.2 NÚMERO DE AGENCIAS Y DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL Y POR TIPOS DE AGENCIAS	16
6.3. NUMERO DE EMPLEADOS	18
6.4. EVOLUCION DEL NUMERO DE AAVV.....	18
7. EL CASO “VIAJES DANIEL”.....	20
7.1 ANALISIS FINANCIERO.....	21
7.2 ANALISIS ECONÓMICO.....	28
8. CONCLUSIONES	37
9. BIBLIOGRAFIA.....	39

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Agencias tradicionales versus agencias online.....	14
Tabla 2. Tipos de AAVV en Aragón.....	17
Tabla 3. Determinación del Fondo de Maniobra.....	23
Tabla 4. Porcentajes verticales. Estructura balance.....	23
Tabla 5. Porcentajes horizontales. Estructura del balance.....	25
Tabla 6. Ratios financieros agencia.....	26
Tabla 7. Comparación ratios financieros.....	27
Tabla 8. Porcentajes verticales. Pérdidas y ganancias.....	28
Tabla 9. Porcentajes horizontales. Pérdidas y ganancias.....	29
Tabla 10. Ratios rotación actividad	31
Tabla 11. Análisis de la rentabilidad	32
Tabla 12. Análisis comparativo de la rentabilidad	33

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Media empleados Aragón.....	18
Gráfica 2. Evolución de las AAVV en Aragón	19
Gráfica 3. Estructura del activo	24
Gráfica 4. Estructura del patrimonio neto y pasivo	24
Gráfica 5. Estructura de gastos.....	29
Gráfica 6. Evolución prestación servicios	35
Gráfica 7. Distribución porcentual de la media de ventas	36
Gráfica 8. Evolución % ventas por segmento	36
Gráfica 9. Eventos especiales	37

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ciclo explotación.....	30
Ilustración 2. Pirámide Du Pont	34

1. INTRODUCCIÓN

Cuando tuve que tomar una decisión acerca de mi proyecto de fin de grado, me planteé qué había aprendido durante mis cuatro años en la Escuela de Turismo, qué aspectos de mi paso por la escuela me habían resultado más relevantes y dentro, de mi breve contacto con la realidad laboral, cuál podía ser el tema al que dedicaré este proyecto. Me resultó muy interesante la realización del Practicum y ello me hizo decantarme por este tema: Pasado reciente de las agencias de viajes de Aragón. El caso de Viajes Daniel.

Un paso necesario para la realización del proyecto es saber qué es una agencia de viajes, qué legislación afecta a las mismas y cómo crear una agencia de viajes. También es necesario conocer la existencia de más de un tipo de agencia según como se realicen las atención al cliente y las ventas: tradicionales, online y mixtas. Al igual que es importante diferenciar por tipos según a quien van dirigidas: mayoristas, minoristas o combinadas. Una vez que conozcamos esta información podremos analizar la evolución en los últimos años de las propias agencias en Aragón.

Es un hecho que las agencias de viajes tradicionales están compitiendo en la actualidad con las agencias de viajes on-line, son las nuevas tecnologías las que se han introducido en nuestras vidas, y gran parte de los posibles clientes de una agencia de viajes usan a diario estas nuevas tecnologías. En general solamente aquellos clientes que por desconocimiento o edad no usan las nuevas tecnologías, son quienes acuden a una agencia tradicional sin haber comparado o indagado en internet sobre su posible destino e incluso sobre alojamiento, restauración y el resto de los recursos turísticos del lugar elegido para su viaje.

Considero importante analizar como las nuevas tecnologías han perjudicado en primera instancia a las agencias de viajes tradicionales, pero creo que este perjuicio a la larga puede ser una puerta al futuro para las mismas, estás deben aliarse con las TIC y aprovecharse del trato humano para conseguir mantener a su clientela e incluso ganar cuota de mercado. Un enfoque tanto en especialización, como en venta mixta, usando internet como una herramienta de promoción y conocimiento de la propia agencia y sus profesionales, serviría para que este sector aparentemente dañado pueda resurgir y transformarse en un sector en auge.

En este sentido Hosteltur (abril, 2014) publicó un artículo resumiendo los cambios principales que ha sufrido el sector de la intermediación en viajes. Estos 20 puntos los clasificó considerando si afectan a aspectos generales, de comercialización, de estructura de mercado o de producto y son en los siguientes

1. CAMBIOS GENERALES

- a) En 2010 entró en vigor la directiva Bolkestein, que permite la venta de servicios sueltos a cualquier empresa o entidad, dejando sólo en exclusividad la venta de viajes combinados a las agencias de viajes
- b) Los profesionales valoran más el conocimiento y dominio de las nuevas tecnologías que el propio conocimiento del sector turístico
- c) Con las nuevas tecnologías los proveedores de servicios turísticos añadieron a su papel de proveedores el de competidores en la distribución de servicios.
- d) La economía lowcost existente tanto en el mercado emisor como en el receptor ha obligado a agencias y turoperadores a adaptarse trabajando con márgenes muy ajustados. Por esto algunas empresas sobredimensionadas y muy estructuradas tienen un futuro no muy claro.
- e) Cambio en la representación entre turoperador y cliente: de representación única a multi-representación

2. CAMBIOS DE COMERCIALIZACIÓN

- a) Internet ha supuesto la aparición de agencias online, agencias que no tienen una gran estructura gracias a las nuevas tecnologías. Esto ha hecho que los turoperadores tiendan cada vez más a la venta directa, sumándose a las nuevas tecnologías, intentando no perder cuota de mercado.
- b) Es un hecho que los clientes quieren confirmaciones de inmediato, así ante este nuevo requerimiento del cliente, el turoperador se ha visto obligado a adaptar su tecnología.
- c) Antes se hablaba de vendedores de agencias de viajes, actualmente se habla de asesores. El cliente ya tiene toda la información e incluso la decisión tomada, así el cliente busca la confianza en el agente de viajes. De este modo para que un agente pueda recomendar un alojamiento, debe tener una valoración alta; es el turoperador quién exige esta alta valoración al establecimiento
- d) La especialización es otro cambio consecuencia de la imposibilidad de competir con las nuevas tecnologías y las grandes redes. Existe especialización de agencias en destinos o nichos de mercado y también especialización de los turoperadores en productos más específicos.
- e) El sector se ha concentrado en pocas empresas y grupos de poder vertical.
- f) Ante la “comisión cero” por parte de las aerolíneas, el cobro de gastos de gestión a los clientes es un hecho entre las agencias de viajes en la venta de vuelos
- g) Las redes sociales son una nueva herramienta de promoción para las agencias de viajes.

3. CAMBIOS DE ESTRUCTURA DE MERCADO

- a) A nivel nacional podemos hablar de 3.545 puntos de ventas franquiciados pertenecientes a las 21 franquicias existentes. Tanto las nuevas marcas como las grandes redes se han incorporado a esta tendencia: la franquicia y, ante el paro creciente, son una oportunidad para los trabajadores despedidos del sector que han encontrado en ellas una mayor posibilidad de futuro que en el comercio independiente.
- b) Los grupos de gestión, empresas independientes dedicadas a crear y asesorar en todas sus facetas a las agencias que no forman parte de ningún grupo para poder luchar con las mejores herramientas tecnológicas del mercado, se han consolidado en los últimos 20 años. Estos grupos de gestión obtienen mejores condiciones de los proveedores, así las pequeñas y medianas agencias pueden competir con las grandes redes.
- c) Ante la gran oferta existente surgen los meta buscadores, intermediadores sobre la intermediación

4. CAMBIOS DE PRODUCTO

- a) Un producto, el crucero, antes para clases altas, ha aumentado sus ventas y se ha democratizado, siendo accesible para las clases medias. Mientras que anteriormente era rentable para las agencias de viajes, actualmente ha dejado de serlo, esto se debe a la no comisionabilidad de tasas y suplementos y a la guerra de precios entre compañías.
- b) Pérdida de protagonismo del paquete turístico.
- c) Nuevo producto: el paquete dinámico, donde el cliente va agregando productos y servicios configurando un solo producto con un único precio; ha aportado al mercado un producto más a la medida.
- d) Los hoteles concepto ofrecen productos diferenciados, tendencia europea que en breve se instalará en España.

Además, la crisis ha afectado considerablemente a este sector. Hay que pensar que la realización de un viaje o unas vacaciones en periodos de dificultades económicas para las familias, como el de los últimos años, son un lujo suprimible. Por tanto, sería inteligente aprovechar la anunciada mejoría del escenario económico para intentar mejorar la situación de las agencias de viajes en general, y en concreto de la agencia objeto de estudio. Además, el pasado del turismo español pone de manifiesto que no se trata de un fenómeno pasajero, sino que ha soportado con firmeza y seguridad las crisis sociales y económicas a las que lo cotidiano y lo anormal lo han sometido.

2. OBJETIVOS

La finalidad principal que perseguimos con el presente trabajo es conocer la situación en los últimos cinco años del sector de las agencias de viajes en Aragón, a través del análisis empírico de los aspectos generales, financieros y económicos de Viajes Daniel basado en la información económico-financiera divulgada a través de las cuentas anuales. Este objetivo global lo hemos concretado en los siguientes objetivos concretos, que pretende resolver este TFG, como son:

- Conocer la legislación actual de las AAVV en Aragón.
- Conocer los pasos jurídicos para la creación de una AAVV en Aragón
- Analizar la evolución del sector en Aragón.
- Analizar las diferencias entre una AAVV tradicional y una online.
- Realizar un estudio empírico de la situación financiera y económica de la Agencia a estudiar
- Averiguar la tipología de demanda actual en las Agencias de Viajes

Para la consecución de los objetivos mencionados hemos estructurado nuestro trabajo en cuatro bloques. En el primero, expondremos un breve resumen de la legislación vigente para las agencias de viajes constituidas en Aragón y los requisitos para obtener el título-licencia de agencia de viajes en dicha Comunidad Autónoma. En la segunda parte realizamos una pequeña comparación entre las agencias de viajes tradicionales y las online y en el tercer apartado examinaremos la evolución de las agencias de viajes en Aragón en los últimos años.

En la cuarta parte, pretendemos estudiar empíricamente la situación financiera y económica suministrada por la información contable a través de las cuentas anuales relativas a una agencia en concreto, que por temas de protección y privacidad de datos, llamaremos “Viajes Daniel”

3. METODOLOGÍA

Una vez establecidos los objetivos del trabajo, el siguiente paso es conseguir llegar a ellos. Para alcanzarlos he realizado en primer lugar un estudio de la legislación actual en Aragón, posteriormente y mediante la lectura tanto de libros como de información publicada en páginas web y revistas de divulgación turística, me he informado de la situación actual de las AAVV, de sus tipos y de cómo han evolucionado estas en Aragón.

Tras este primer apartado teórico paso a un apartado práctico en el que he hecho un análisis de “Viajes Daniel”, a través de datos obtenidos personalmente del sistema informático contable de la empresa y de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibérico (SABI),

por tanto he utilizado tanto fuentes primarias como secundarias. He intentado realizar el estudio lo más visible posible para su fácil comprensión y lectura, mediante tablas y gráficos.

Por otro lado he aplicado la gran cantidad de conocimientos puramente prácticos acerca del sector que poseo (podríamos decir, por” una entrevista continua” realizada por mí al dueño de la agencia durante mi estancia allí), que me han ayudado mucho a la realización del mismo y al entendimiento tanto de los artículos leídos para la realización de la parte teórica como el análisis de los números para la parte práctica.

4. ASPECTOS JURÍDICOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ARAGÓN, TIPOS Y OBTENCIÓN DEL TITULO AAVV

En el Decreto 51/1998, de 24 de febrero del Gobierno de Aragón, se aprueba el reglamento de Agencias de Viaje. En su artículo 1º establece “*A efectos legales, tienen la condición de Agencias de Viaje las personas físicas o jurídicas que, estando en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos.*”

Los fines propios y exclusivos de las Agencias de Viajes según el artículo número 2 son:

- a) Mediación tanto en la reserva de plazas, como en la reserva de billetes en cualquier clase de medio de transporte.
- b) Mediación en la reserva de habitaciones y servicios en las empresas turísticas, más particularmente en hoteles y alojamientos turísticos.
- c) Organización y venta de los denominados «viajes combinados», viajes en los que existe la combinación previa de al menos dos de los siguientes elementos: transporte, alojamiento y otro servicio turístico que constituya una parte significativa del viaje combinado, no siendo accesorio del transporte o del alojamiento. Viajes que deben sobrepasar las 24 horas o incluir una noche de estancia y que se venden u ofertan con arreglo a un precio global.
- d) Organización y venta de” excursiones de un día”, las cuales pueden ser ofrecidas por la Agencia o proyectadas a solicitud del cliente a un precio global establecido. En estas excursiones no se incluirán elementos propios del viaje combinado.,
- e) Actuación como representante de otras agencias, nacionales o extranjeras para la prestación en su nombre y a la clientela de éstas, de cualquiera de los servicios enumerados anteriormente.

Existen otra serie de servicios que las Agencias de Viajes podrán prestar a sus clientes, siempre en la forma señalada por la legislación vigente, y son:

- a) Información turística y material de propaganda.
- b) Cambio de divisas.
- c) Venta y cambio de cheques de viajeros.
- d) Expedición y transferencia de equipajes por cualquier medio de transporte.
- e) Formalización de pólizas de seguro turístico, de pérdida o deterioro de equipajes, y otras que cubran los riesgos derivados de los viajes.
- f) Alquiler de vehículos con o sin conductor.
- g) Reserva, adquisición y venta de billetes o entradas de todo tipo de espectáculos, museos y monumentos.
- h) Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo.
- i) Flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte para la realización de servicios turísticos propios de su actividad.
- j) La prestación de cualesquiera otros servicios turísticos que complementen los enumerados anteriormente.

4.1 TIPOS DE AAVV

Existen tres tipos de agencias de viajes según quien es el destinatario del producto que comercializan.

- **MAYORISTA**

Comercializan su producto a otras Agencias .Una Agencia Mayorista no puede ni vender, ni ofrecer su producto al usuario o consumidor.

Así diremos que la Agencia de Viajes Mayorista proyecta, elabora y organiza toda clase de servicios turísticos y viajes combinados, los cuales ofrece y vende a otras Agencias, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al usuario final o consumidor. Debiendo aportar una fianza de 120.202,42 €

- **MINORISTA**

Comercializan el producto de las Agencias Mayoristas vendiéndolos directamente al usuario final o consumidor. Pueden también proyectar, elaborar, organizar y/o vender toda clase de servicios turísticos y viajes combinados directamente al usuario. No pueden ofrecer sus productos a otras Agencias. Debiendo aportar una fianza de 60.101,21 €

- MAYORISTA-MINORISTA

Son aquellas que pueden simultanear las dos actividades mencionadas.

Debiendo aportar una fianza de 180.303,63 €

Como en el resto del territorio nacional podemos establecer otras dos clasificaciones interesantes de Agencias de Viaje (No están mencionadas en el Decreto 51/1998, de 24 de febrero del Gobierno de Aragón). La primera de ellas basada en el tráfico de viajeros diferencia agencia:

- EMISORA

Son aquellas que envían viajeros a áreas geográficas, tanto nacionales como extranjeras diferentes de donde se encuentra ubicada la agencia.

- RECEPTORA

Estas se ocupan de atender a los viajeros que vienen de otras áreas geográficas.

Otra distinción que puede hacerse en las Agencias de Viaje más común y relacionado con la marca son:

- MARCA PROPIA
- FRANQUICIA

Por ultimo quiero hacer referencia a los turoperadores, que aunque no dejan de ser mayoristas tienen mucho renombre e influencia en el mercado turístico.

4.2 OBTENCION DEL TITULO-LICENCIA AAVV

El título-licencia de Agencia de Viajes se deberá solicitar ante la Dirección General de Turismo de la Diputación General de Aragón, y para su obtención se deberá acompañar la siguiente documentación:

- a) Póliza de seguro, que garantice los posibles riesgos de su responsabilidad, en cada uno de los siguientes bloques habrá de cubrir una cuantía mínima de 150.000 euros.
 - i. La responsabilidad civil de explotación del negocio, la responsabilidad civil indirecta o subsidiaria y la responsabilidad por daños patrimoniales primarios.
 - ii. Deben incluir toda clase de siniestros: daños corporales, daños materiales y los perjuicios económicos causados.

- b) Declaración responsable del título que acredite la disponibilidad del inmueble para la actividad de Agencia de Viaje
- c) Documento acreditativo de la constitución de la fianza en la forma y cuantía previstas, según los detalles siguientes:
 - i. La fianza deberá efectuarse a través de ingreso en la Caja de Depósitos de la Comunidad Autónoma de Aragón, aval bancario, póliza de caución o título de emisión pública por la cuantía correspondiente al tipo de agencia. La fianza se pondrá a disposición de la Dirección General de Turismo
 - ii. En caso de querer abrir más de 6 establecimientos se deberá aportar un incremento de la fianza de 12.020.24 € por cada uno.
- d) Documentación expedida por el Registro de la Propiedad Industrial, que acredite haberse solicitado el nombre comercial y en su caso marca correspondiente a la denominación que pretende adoptar la Agencia de Viajes.
- e) Documentación acreditativa de la personalidad física o jurídica del titular de la Agencia de Viajes.

5. LAS AGENCIAS DE VIAJE ONLINE VERSUS TRADICIONALES / OFFLINE

En este apartado voy a relacionar los conceptos del turismo, las agencias de viajes tradicionales y las redes sociales y cómo estas han influido en su evolución. En primer lugar nos centraremos en la evolución de las TIC y sus consecuencias en el mercado de viajes y a continuación diferenciamos las formas de actuar de ambos tipos de agencias, para terminar con una tabla comparativa.

Uno de los aspectos con los que comenzó esta gran evolución fue la incorporación de los Sistemas Computarizados de Reserva, que permiten la conexión con los proveedores en tiempo real, con la ventaja que proporciona información actualizada en todo momento. La unión de estos sistemas da lugar a los GDS (Global Distribution System). “*Los GDS son grandes empresas que a través de su red ponen a disposición de sus clientes, empresas, las tarifas de las compañías aéreas con las que tienen acuerdos*” (D Vuelos, s.f.). Mediante los GDS se pueden efectuar consultas, reservas y venta de billetes, siendo los más conocidos Amadeus y Sabre.

Así las nuevas tecnologías, más concretamente internet ha dado la vuelta al mercado de la segmentación de viajes. Desde la forma en la que hacen publicidad, pasando por la

comercialización de los productos hasta la influencia que ejercen en los consumidores o la facilidad para obtener el feedback de las experiencias de los usuarios.

Con la llegada de internet los usuarios cada vez están más informados y son más exigentes a la hora de tomar decisiones de compra. Las agencias de viajes tienen que aprovechar esta oportunidad y entrar en el juego para posicionarse interactuando con los clientes, por ejemplo, a través de las redes sociales. Mediante éstas obtendremos una reducción de costes y podremos contactar con el mercado de los consumidores potenciales.

Como consecuencia de las transformaciones tecnológicas actualmente a nivel mundial coexisten tres tipos de agencias de viaje, las online, las offline o tradicionales y las mixtas. A los dos primeros tipos nos referiremos a continuación.

5.1. AGENCIAS DE VIAJE ONLINE

Actualmente las agencias de viajes están asumiendo ese rol y obteniendo las ventajas que las TIC les proporcionan. La gran mayoría de las Agencias de Viajes están presentes en las redes sociales, están cambiando el modelo tradicional de negocio proporcionando servicios diferenciadores de otras agencias. La clave está en combinar la presencia en internet y en las redes sociales con una atención personalizada en la oficina a pie de calle.

El estar presente en internet les va a permitir a las agencias una mejor comunicación con los clientes así como la fidelización de los mismos, también permite conseguir una buena reputación e imagen de marca innovadora en la red.

Una de las mejores formas para conseguir estos objetivos es maximizar el uso de las redes sociales como herramientas eficaces de marketing y aprovechar el feedback que proporcionan los clientes para mejorar la oferta. Es decir, la clave está en conversar y en cuidar a los clientes, buscando visibilidad en la red, creando un contenido interesante y creando una historia alrededor de la marca que les permita conseguir una interacción constante con el cliente para mejorar la reputación on-line.

Si nos basamos en los datos del "Primer estudio estratégico de las agencias de viaje españolas", elaborado por ACAV y Amadeus IT Group (2014), podemos concluir que en torno a un 40% de los hogares españoles han contratado durante el 2014 los servicios de una agencia de viajes, tanto tradicional como online. Si bien es cierto, que el número de clientes de la agencia tradicional duplica al de la online, aunque un tercio de la población usan simultáneamente los dos tipos de servicios, el tradicional y el online. No obstante los datos de Nexotur afirman que solo 20% de los españoles recurre a una agencia presencial.

El cliente de las agencias online está muy influenciado por el factor precio, mientras que el cliente de una agencia a pie de calle, valora otros aspectos: servicio, asesoramiento, atención personalizada y la cualificación del personal.

Si hablamos del número de viajes, el cliente online viaja más veces al año que el de una agencia tradicional, siendo además más abierto a nuevos productos.

La crisis ha afectado al sector de las agencias de viajes, el número de viajeros ha descendido y son muchos los que buscan precios asequibles, de aquí la reducción de plantilla o incluso el cierre de algunas empresas del sector. Estas empresas han visto reducidos sus ingresos en un 30%. Hemos de considerar el aumento de las búsquedas y comparación de precios, sobre todo en el mercado online.

Actualmente se está observando como cada año el número de compradores online va incrementándose, aunque la fidelidad es muy baja ya que su elección depende en gran parte del precio.

Sólo un 36% de las agencias de nuestro país tienen presencia en ambos entornos, frente al 41% de agencias que ofrecen sus servicios sólo de manera presencial.

Es importante destacar que la mayoría de los clientes que compran a través de la red son jóvenes, de entre 18 y 30 años, así podríamos concluir que en el futuro el número de ventas online dentro de este sector continuará creciendo.

5.2. AGENCIAS DE VIAJES TRADICIONALES

Por otro lado, existe un grupo de agencias que podríamos denominar tradicionales que tienden a minusvalorar el beneficio económico que se obtiene estando en la red. Estas son incapaces de cuantificar el beneficio, y mucho menos valorar el ahorro simplemente en publicidad e imagen de marca instantáneo.

Las agencias tradicionales ven a las online como el principal competidor y no como un servicio adicional o complementario.

De las personas que acuden a una agencia tradicional, el 80% contrata sus servicios, mientras que el 20% restante solamente solicita información. Además la tasa de fidelidad de los clientes en las agencias tradicionales es muy alta. También se observa una diferencia en el tipo de cliente de estas agencias, ya que son clientes que todavía desconfían de internet y de los sistemas de pago electrónicos, pero con la revolución informática que actualmente estamos viviendo, cada vez más gente es la que utiliza la red para realizar operaciones de compra venta.

Así es como poco a poco los usuarios de internet se están familiarizando con el entorno y van ganando confianza con los sistemas de comercio online.

Estas agencias tradicionales y ancladas en un uso desfasado de la tecnología están destinadas a medio o corto plazo a su desaparición, pese a que algunas crean firmemente en este modelo de negocio.

A modo de conclusión final estas agencias tradicionales deben seguir ofreciendo su experiencia con la garantía de ser eficientes en su trabajo, siendo capaces de mejorar su servicio con las TIC y consecuentemente generar un valor añadido al consumidor final.

5.3. TABLA COMPARATIVA

Dos modelos de agencia, y su futuro, una luchando por mantener su cuota de mercado y otra que gana cuota de mercado año a año. En la Tabla 1 presentamos los aspectos que hemos considerado más destacables en ambos casos

Tabla 1. Agencias tradicionales versus agencias online

AGENCIAS TRADICIONALES	AGENCIAS ONLINE
<ul style="list-style-type: none"> • Trato personalizado • Contar con asesoramiento • Pagar en mano (no por el tan “desconfiado” internet para los españoles) • Servicios extra (aunque cada vez es menos la diferencia respecto a las agencias online) • Contacto ante cualquier incidencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácilmente accesible • Inmediatez • Precios más bajos • No hay presiones (libertad de elección) • Actualización de precios instantánea (más ofertas)

Fuente: Elaboración propia.

Después de estudiar con detalle la tabla anterior, observamos que para el consumidor turístico la revolución de las TIC en este sector representa una gran ventaja. Por tanto, desde este punto de vista, cualquier agencia de viajes mixta que aplicará las diez características de la tabla previa disfrutaría de una ventaja competitiva en el mercado.

6. LAS AAVV EN ARAGÓN

Históricamente el turismo no ha sido el principal sector por el que Aragón ha visto crecer su economía, sin embargo sí que ha sido un sector que no ha parado de desarrollarse. Su crecimiento ha ido en paralelo al crecimiento del sector en el resto del interior de la península,

incluso destacando sobre otras comunidades autónomas de interior con el denominado turismo de nieve, gracias a las estaciones de esquí y más adelante con la Exposición Universal de Zaragoza 2008. Desde los primeros datos encontrados de 1997 en los que Aragón se situaba con 62 empresas de intermediación hasta la actualidad con 134 establecimientos el sector se ha visto afectado por los cambios típicos del sector, y por los avances tecnológicos que han afectado tan drásticamente a un número muy elevado de agencias.

Actualmente estamos observando en España un pequeño auge en el sector de las agencias de viajes, aunque las cifras se sigan encontrando muy inferiores a las anteriores a la crisis, es un estímulo positivo para los negocios.

A continuación comenzaré por exponer brevemente el papel de la asociación de agencias de viajes de Aragón, continuaré con el estudio cuantitativo de la situación del número de agencias existente por tipos, el número de empleados y la evolución de las agencias de viajes en esta Comunidad Autónoma en la última década.

6.1 ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES DE ARAGÓN (AAVA)

La Asociación de Agencias de Viajes de Aragón se funda uniendo a los empresarios aragoneses del sector en el año 1984. Su objetivo es defender sus intereses y representarlos en todos los ámbitos. Actualmente son 24 los asociados.

Participa en los órganos directivos de la patronal sectorial y territorial, desarrollando labores de asesoramiento técnico y representación institucional de las empresas del sector ante las diversas instancias administrativas locales y autonómicas. Es el representante reconocido ante la Diputación General de Aragón y los empresarios aragoneses. Pertenece al órgano consultivo de la CEAV (Confederación Española de Agencias de Viajes)

Tratando de adaptar el sector a los nuevos tiempos y buscando un mejor servicio para los clientes, se preocupa por la innovación en la gestión, la formación de trabajadores y directivos y realiza todas aquellas acciones que considere necesarias para cumplir con este objetivo. Potencia la imagen de las agencias como agentes de viajes frente a otros modelos de intermediación que vulneran la legalidad

Si se busca un trato personalizado este se encontrara en las agencias de viajes asociadas, serán sus profesionales quienes asesoran a sus clientes y se responsabilizan en todo momento de sus reservas; son estos profesionales quienes protegen los intereses de sus clientes en caso de problemas o imprevistos.

LA AAVA es aragonesa y como tal está implicada directamente en el crecimiento y desarrollo turístico de Aragón, así prepara y comercializa rutas que abarcan todos los aspectos

culturales, de ocio y descanso que cualquier visitante pueda realizar en nuestra comunidad autónoma, para ello ha creado el catálogo "Conocer Aragón". En este catálogo se muestran las diferentes maneras de disfrutar Aragón: paisajes, gastronomía, patrimonio artístico y cultural, compras...

Otra de las actividades que lleva a cabo es la Gala del Turismo de Aragón, acto institucional donde mediante galardones, se premia la proyección, la profesionalidad y la trayectoria turística de los profesionales de las empresas e instituciones que colaboran en el desarrollo turístico de nuestra Comunidad Autónoma. Los galardones son de tres tipos:

- A la trayectoria turística: empresas, personas, o instituciones con significancia y relevancia profesional en el sector turístico.
- A la proyección turística: contribución destacada a la proyección social del turismo de Aragón.
- Al reconocimiento profesional: profesionales merecedores de esta distinción por su trayectoria profesional

Con la finalidad de generar confianza en los clientes hacia las agencias de viajes, la Asociación ha realizado varias campañas de publicidad en diferentes medios de comunicación para difundir el siguiente mensaje: auténticos profesionales asegurarán sus viajes a la medida y sin sobresaltos. En esencia, transmitir a los clientes potenciales que recibirán la información necesaria sobre los destinos, además serán asesorados sobre aquéllos que se adapten mejor a sus gustos gracias a la comunicación que se establece entre cliente y profesional de agencia de viajes. Son los profesionales quienes conocen las herramientas necesarias para hacer de cualquier viaje, una experiencia única.

La AAVA es miembro constituyente del Clúster de Turismo Sanitario cuyo principal objetivo es la agrupación de la mejor oferta de salud y turística española, para consolidar España como el destino líder en esta tipología turística. Su marca comercial es Spaincares, que avalada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, agrupa las entidades turísticas y de salud más representativas de España. Sus servicios son ofertados mediante una innovadora plataforma online en la que se puede encontrar toda la oferta de salud y turística.

6.2 NÚMERO DE AGENCIAS Y DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL Y POR TIPOS DE AGENCIAS

Con la finalidad de cuantificar las agencias de viajes en Aragón y su distribución por tipos y provincias hemos elaborado la Tabla 2, de la que podemos extraer los comentarios que figuran a continuación. En Aragón, como en el resto de comunidades autónomas y como parece razonable, la tipología más común es la denominada "minorista". Como podemos observar en la

tabla 2 actualmente en Aragón solo encontramos dos mayoristas y veintiuna agencias mayorista-minorista, representando el 14%. (2016).

Tabla 2. Tipos de AAVV en Aragón

TIPO \ PROVINCIA	ZARAGOZA	TERUEL	HUESCA	TOTAL
MAYORISTA	1	0	1	2
MINORISTA	111	7	26	144
MAYORISTA-MINORISTA	12	1	8	21
TOTAL	124	8	35	167

Fuente: Gobierno de Aragón. Elaboración propia.

El restante 86% son agencias minoristas, su representación más importante se encuentra en la capital de la comunidad, donde también se encuentra el mayor número de establecimientos. Parece llamativo este dato lógico ya que el mayor número de establecimientos son pequeñas y medianas empresas, en un alto número familiares, que se dedican a la intermediación pura y/o a la elaboración de viajes para sus grupos de clientes, en algunos casos especializados en un segmento turístico (Viajes Área está especializado en turismo religioso), o en destinos exóticos (Luz Marina viaja con dos o tres grupos anuales a Asia), o en viajes para singles (ViajarSolo o Cruceros para Singles), etc. Otro aspecto a considerar es la población de la ciudad y la renta per cápita, aspectos fundamentales a la hora de abrir la puerta de cualquier establecimiento. Además de que es necesario que haya un mayor número de empresas minoristas, las cuales distribuyen el producto creado por las minoritarias mayoristas.

Debemos destacar las dos mayoristas existentes actualmente en Aragón, ya que ambas representan un hito en este sector. En Zaragoza encontramos Politours, esta agencia se creó en 1974, aunque actualmente casi todo el trabajo se realiza en su sede de Madrid, es la agencia mayorista más importante de la comunidad de Aragón y una de las más importantes a nivel nacional.

La mayorista con sede en Aínsa (Huesca) y oficina en Zaragoza es Central de Reservas, empresa con más 15 años de experiencia en el sector y que cuenta con varios premios entre los que podemos citar: Premio "Agencia de Viajes Online con mayor volumen de ventas de España 2005", Premio "Joven Empresario de Aragón 2006" para Ricardo Buil, Premio "Mejor Tienda Virtual 2007", Premio "Joven Empresario Nacional al Compromiso Social 2008",

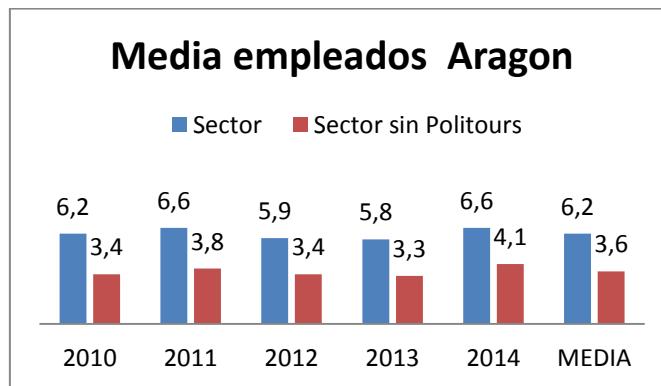
Premio "Empresa Joven Familiarmente Responsable. Aragón 2011", Premio "Mejor Campaña Europea de 2011 en el Festival Smile de Publicidad y Humor", Premio "ADEA al Emprendedor 2013" para Ricardo Buil (Egresado de la Escuela de Turismo de Zaragoza)

6.3. NUMERO DE EMPLEADOS

En la gráfica 1 se ha realizado un estudio comparativo del número medio de empleados por empresa en Aragón, diferenciando dos situaciones: una incluyendo a Politours y otra sin incorporarlo. Esta diferenciación eliminando un valor extremo pretende obtener valores más reales, ya que Politours dispone actualmente de 122 empleados, lo que supone un elevadísimo número en comparación a la media del sector que se sitúa en 6,2. La media del sector sin Politours se sitúa casi en menos de cuatro empleados, tres puntos por debajo de la media oficial, por lo tanto está constituido por pequeñas empresas y resalta observar la importancia de Politours en el sector de la intermediación aragonés.

Respecto la evolución en los últimos 5 años disponibles, en el sector observamos un descenso considerable de 2011 a 2012, en gran parte se debe a una bajada de 37 empleados en Politours, aunque el resto de sector como apreciamos en las barras rojas también se vio afectado. El último año nos aporta un dato positivo, ya que nos encontramos en una línea ascendente situándonos en ambos casos en el momento álgido.

Gráfica 1. Media empleados Aragón



Fuente: SABI. Elaboración propia.

6.4. EVOLUCION DEL NUMERO DE AAVV

En Aragón estamos observando un pequeño crecimiento respecto al número de agencias de viaje. En la gráfica 2 podemos observar cómo ha sido la evolución de estas en los últimos 15 años. Y representado en amarillo la tendencia en Aragón, claramente descendente.

La evolución del número de agencias de viajes por provincias ha sido similar, situándose en 2005 con el mayor número. En Huesca y Zaragoza en el 2006 hubo una caída

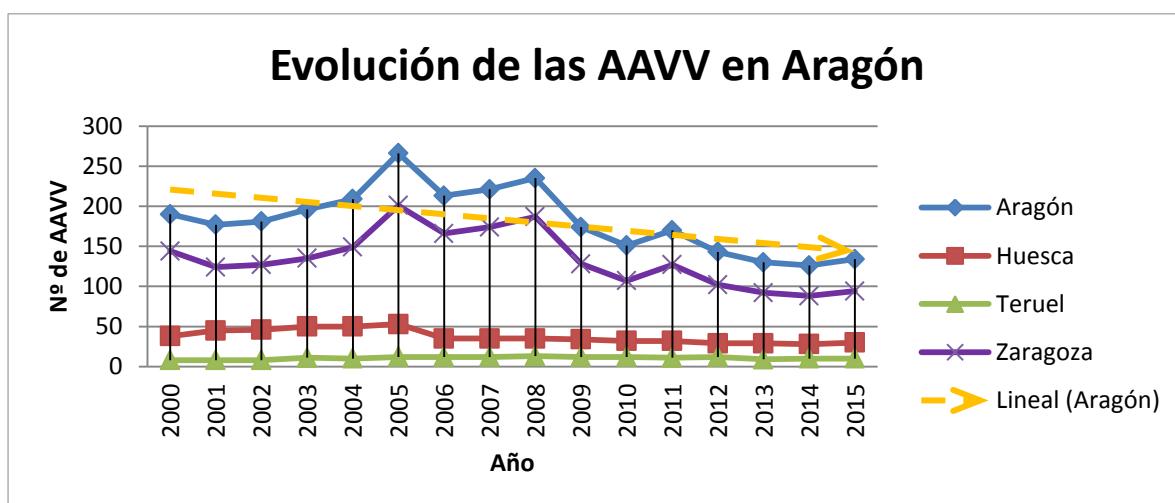
importante en el sector, perdiendo 52 negocios. Esta caída del sector fue solventada en los dos años siguientes con la adjudicación a Zaragoza de la Exposición Universal de 2008 lo que retraso la caída del sector respecto a la situación nacional. A partir de entonces el sector se ha encontrado en una tendencia claramente descendente.

En los últimos años Aragón ha vivido importantes variaciones en las agencias de viajes de la Comunidad. Algunos de los cambios (SABI) experimentados por este sector son la extinción de Rodasol y Viajes Mana en 2008, la desaparición de la mayorista Viajes Primera Linea en 2010, el cierre de Orienta siete mares y Ekoalfa en el año 2011, y en el 2012 otras agencias locales que han dejado de existir son: Gevex Travel, Viajes Ciudad de Automoción y Playas Mar. En el 2014 se extingue Cai Viajes y surge Ibercaja Viajes, como resultado de la fusión bancaria de ambas entidades.

Sin embargo podemos observar como desde 2014 este descenso se ha visto frenado por un pequeño auge del sector, de esta forma percibimos esa subida en la curva en 2015. Este dato además de ser confortador, continúa con la tendencia nacional del sector, aunque no hay que olvidar que nos encontramos en registros muy por debajo de los puntos más elevados del sector.

En lo que llevamos de año el sector de las agencias de viaje y turoperadores ha crecido más del 10%, esto se suma al aumento del 8,4% del 2015 y al 0,3% de 2014. Por otro lado el nivel de empleo en las agencias de viaje, según los datos de afiliación de la Seguridad Social, indican un crecimiento del 5% en este intervalo, dato más que alentador sumándose a la subida del 4% en 2015 y del 2,2% en 2014.(Hosteltur, 2016)

Gráfica 2. Evolución de las AAVV en Aragón



Fuente: IAEST. Elaboración propia.

7. EL CASO “VIAJES DANIEL”

A continuación se muestra un estudio empírico realizado de una agencia de viajes minorista en la cual realice prácticas, el nombre de dicha agencia por confidencialidad de datos se obviara y se denominara “Viajes Daniel”. Se trata de una agencia de viajes establecida en el sector de las que podríamos denominar “tradicionales”. Comenzaré por una pequeña introducción, para continuar con el análisis de la situación financiera y para terminar con un breve estudio económico relativo a los últimos cinco años.

La situación actual de esta agencia se ha visto afectada por la aparición de las “engañosas” agencias online (con sus sugerentes y baratas ofertas) y los meta buscadores. Hace una década el escenario era muy distinto, se encontraba, como la mayoría de agencias de viajes, en un momento de éxito gracias al boom turístico. Poco a poco con los avances de internet esta agencia (donde en su momento no vio conveniente o provechoso implantarse) se ha visto relegada a una situación de estancamiento, podríamos decir que la empresa ha pasado a una etapa de crecimiento a madurez-declive.

Para evitar esta situación la empresa entre 2012 y 2013 gradualmente decidió situarse en internet, sin vender a través de la web, pero si creando un espacio privado en el que poder realizar reservas (a modo de correo pero más visual y sencillo en su web). Además creo una página en Facebook, en la que publica de manera totalmente gratuita todos aquellos servicios que le convienen y como idea novedosa posee una cuenta de Instagram en la que los clientes pueden subir fotos de sus viajes con un pequeño banderín de la compañía.

Actualmente se basa en la venta del mismo producto que vendía hace una década, fundamentalmente es el más vendido en la ciudad, el paquete vacacional, pero con pequeñas variaciones que junto a las redes sociales, están ampliando la cartera de clientes. Esta cartera de clientes, gracias al buen servicio ofrecido, podemos afirmar que es muy fiel, y que incluso para pequeños gastos como podría ser un billete de tren o bus, prefieren adquirirlo por la agencia.

Respecto al número de empleados la agencia actualmente dispone de un empleado. El número de empleados se ha visto afectado por la crisis y actualmente, si la evolución de la agencia sigue en ascenso como veremos más adelante, se podría necesitar otro empleado. El número máximo de empleados que ha dispuesto la agencia han sido dos. Como es coherente para poder duplicar la plantilla el volumen de ventas, con las comisiones constantes o en descenso, como mínimo debe ser el doble de la situación anterior.

Uno de los rasgos distintivos de la sociedad actual es la información. En el ámbito empresarial, el proceso de toma de decisiones requiere de la existencia de un sistema apropiado y permanente, que satisfaga las necesidades informativas, cada día mayor, con homogeneidad,

regularidad y exactitud. Esta finalidad se refleja claramente en la introducción del Plan General de Contabilidad (PGC) cuando afirma que las cuentas anuales constituyen la información que necesariamente debe ser accesible a una pluralidad de agentes económicos y sociales, interesados en la situación presente y futura de determinadas sociedades, entre los cuales se encuentran: accionistas, acreedores, trabajadores, Administración Pública e incluso competidores.

Siguiendo las ideas del PGC decidí basarme en los datos contables, pero no se encuentran entre los disponibles en la base de datos SABI. No obstante, gracias al buen trabajo realizado durante las prácticas y la confianza adquirida con el dueño, se me ha permitido operar con el sistema informático de contabilidad y obtener personalmente los datos necesarios para el estudio. Nuestro análisis se basará en la información contenida en los Balances y en la cuenta de Pérdidas y Ganancias relativos a los ejercicios cerrados a 31 de diciembre de los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 de la empresa denominada en este trabajo “Viajes Daniel”.

Comenzaré por analizar desde el punto de vista financiero el periodo 2011-2015, lo cual nos aportara datos representativos y de diferentes etapas de la empresa

7.1 ANALISIS FINANCIERO

7.1.1 INTRODUCCION

En este apartado se va a realizar una investigación a través de la información contable, concretamente del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias del tiempo mencionado, para conocer cuáles han sido las causas y los efectos de la gestión de la empresa para llegar a su situación actual y, así, predecir, dentro de ciertos límites cuál será su situación en un futuro para poder mejorar u optimizar la toma de decisiones.

Estas investigaciones sirven como herramientas para seleccionar inversiones alternativas y así conocer el comportamiento de la empresa ante estas, es decir, reducir en lo posible la incertidumbre que toda decisión conlleva.

Para poder tomar estas decisiones el investigador o analista se debe plantear una serie de cuestiones que el análisis financiero ha de responder. Los instrumentos más utilizados son: las diferencias absolutas de masas, los estados financieros comparados con valores absolutos y relativos, los estados financieros descompuestos en valores relativos en base cien y el uso de ratios.

En mi caso particular he realizado un análisis del fondo de maniobra de la empresa para poder definir la situación financiera de la empresa, posteriormente un estudio mediante porcentajes verticales y horizontales la estructura del balance y para terminar el análisis

financiero he calculado una serie de ratios útiles para obtener información financiera de la agencia.

7.1.2 SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA

Para que la empresa se encuentre en equilibrio financiero debe existir una correspondencia entre la naturaleza de los recursos financieros y de las inversiones. Así inversiones a largo plazo deben ser financiadas con recursos a largo plazo y las inversiones a corto plazo financiadas con recursos a corto plazo. Además, existe equilibrio financiero cuando la empresa es capaz de satisfacer sus deudas y obligaciones a sus respectivos vencimientos. La empresa es un ente dinámico, es decir, está en un cambio continuo y por ello vamos a estudiar la evolución en un período de cinco años.

En este punto nos centraremos en el fondo de maniobra (FM) y en el capital circulante (CC), que son medidas de la solvencia de la empresa en el corto plazo, que cuantitativamente coindicen, pero presentan diferencias conceptuales. Así, el capital circulante (CC) es la diferencia entre el activo corriente (AC) y el pasivo corriente (PC). No obstante, desde una perspectiva distinta, el fondo de maniobra (FM) es la diferencia entre los capitales permanentes (CP) y el inmovilizado neto (AF).

Para que una empresa pueda mantener cierta solvencia financiera es necesario que una parte del activo corriente sea financiada con recursos permanentes; de esta forma podrá hacer frente a los desajustes o desfases temporales entre cobros y pagos del ciclo de explotación. Por tanto, el requisito sería la existencia de un capital circulante o fondo de maniobra positivo, en este caso clasificaríamos la empresa en una situación financiera denominada normal o de estabilidad. Cuando el fondo de maniobra es negativo y la empresa no puede hacer frente al pago de las deudas a corto plazo con sus bienes y derechos a corto plazo se encuentra en una situación financiera de inestabilidad o suspensión de pagos. No obstante, esto no significa que tenga que solicitar un concurso de acreedores, ya que puede buscar otras soluciones.

Hemos aplicado los conceptos previos a Viajes Daniel y presentamos los resultados en la Tabla 3. Podemos observar que para los datos correspondientes a la media de los cinco años objeto de estudio la situación financiera de la empresa es la denominada suspensión de pagos. Este diagnóstico también corresponde a los cuatro primeros ejercicios estudiados. Sin embargo, en el último año, la agencia ha conseguido mejorar esta situación hasta establecerse en una situación de equilibrio o normal.

Esta mejoría no ha sido repentina ya que cada año como podemos observar se ha ido mejorando poco a poco la situación hasta conseguir salir de esa situación de suspensión de pagos.

Tabla 3. Determinación del Fondo de Maniobra

	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA
Fondo de maniobra	-21.504,80	-14.573,72	-9.394,61	-5.020,54	3.048,12	-9.489,11
Fondo de maniobra en % sobre el Activo total	-22,02%	-19,47%	-13,44%	-7,86%	4,88%	-11,58%
Situación financiera	Suspensión de pagos	Suspensión de pagos	Suspensión de pagos	Suspensión de pagos	Normal	-

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3 PORCENTAJES VERTICALES

En este apartado vamos a aplicar la técnica de análisis de los estados financieros descompuestos en valores relativos en base cien (porcentajes verticales), que analiza una serie de datos poniéndolos en relación con una magnitud dada, de tal manera que se obtengan conclusiones a diferentes niveles, destacando las líneas que presenten mayor interés. Al reducir las distintas magnitudes a porcentajes, estos ganan en relatividad y, por tanto, en objetividad, siendo útiles para la comparación interanual entre empresas. A continuación en la tabla 4 se realiza este análisis de la estructura del balance sobre el total activo y/o patrimonio neto y pasivo.

Tabla 4. Porcentajes verticales. Estructura balance

	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA
ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Activo no corriente	73,34%	87,85%	85,69%	84,55%	77,19%	81,72%
• Intangible	28,06%	27,55%	26,93%	26,19%	25,26%	26,80%
• Material	70,47%	70,85%	71,30%	71,86%	72,55%	71,40%
• Financiero	1,47%	1,61%	1,76%	1,95%	2,19%	1,80%
Activo corriente	26,66%	12,15%	14,31%	15,45%	22,81%	18,28%
• Realizable a c/p	24,75%	54,77%	48,47%	16,55%	-5,04%	27,90%
• Disponible	75,25%	45,23%	51,53%	83,45%	105,04%	72,10%
PASIVO Y NETO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio neto	51,32%	68,38%	72,25%	76,69%	82,08%	70,14%
Pasivo corriente	48,68%	31,62%	27,75%	23,31%	17,92%	29,86%

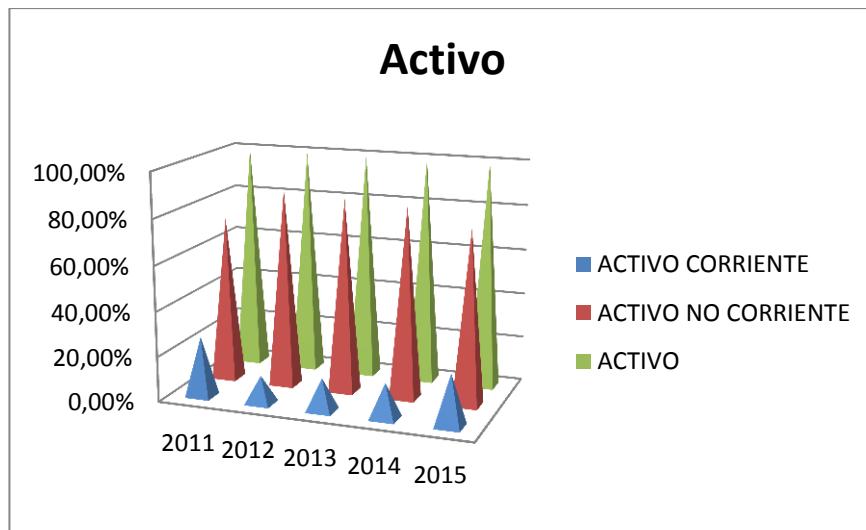
Fuente: Elaboración propia.

Respecto al activo, que refleja la estructura de las inversiones de la empresa, es destacable que, como media del periodo estudiado, el 81% del mismo es activo no corriente, es decir, activo a largo plazo, y un 18% es activo a corto plazo o corriente. Como ya hemos comentado en el apartado anterior es positiva la evolución en cuanto a la relación del activo corriente y pasivo corriente ya que hemos conseguido que los bienes y derechos a corto plazo superen a las deudas a corto plazo.

Respecto a la financiación de la empresa, el patrimonio neto y el pasivo corriente se dividen casi en partes iguales, presentan porcentajes muy próximos, pero manteniendo la superioridad del patrimonio neto.

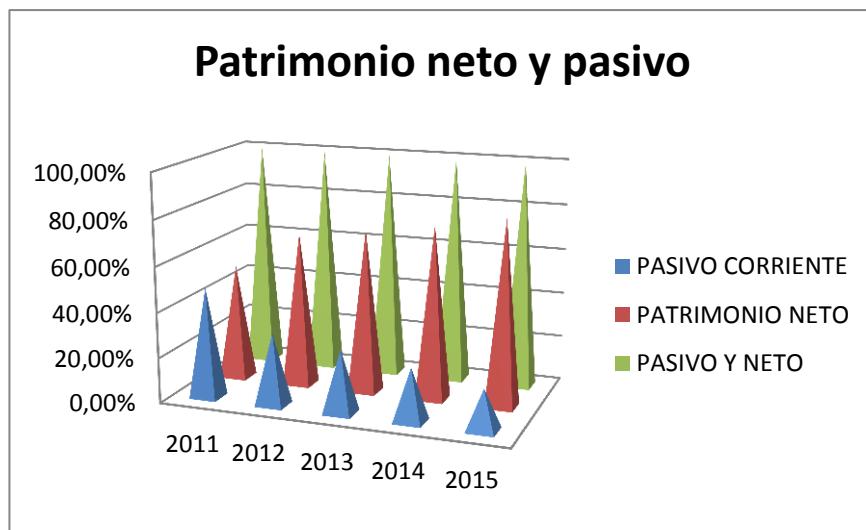
En las gráficas 3 y 4 observamos la estructura del balance de una forma más visual y dividida solo en las grandes masas patrimoniales como son activo, activo corriente y no corriente, pasivo y neto, patrimonio neto y pasivo corriente.

Gráfica 3. Estructura del activo



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4. Estructura del patrimonio neto y pasivo



Fuente: Elaboración propia

7.1.4 PORCENTAJES HORIZONTALES

La técnica de los estados financieros comparados en valores absolutos y relativos, también denominada porcentajes horizontales o números índice, se utiliza para medir las variaciones de cada uno de los epígrafes que componen los estados financieros. A continuación estudiamos la estructura del balance pero esta vez mediante porcentajes horizontales con base en 2011, de esta forma podemos analizar, a través de la tabla 5, cómo ha sido la evolución porcentual de las principales magnitudes.

En la estructura económica se observa que el activo ha descendido. Por una parte, debido a las amortizaciones del activo no corriente, que manifiestan un valor contable neto inferior con el paso de los años y, por otra parte, en el activo a corto plazo observamos oscilaciones en el realizable a corto plazo (cobros a clientes) e importantes variaciones en el disponible, coincidiendo su mayor descenso con los peores años de la crisis y una recuperación posterior.

En cuanto a la estructura de financiación, el patrimonio neto desciende en 2013 y 2014 debido a resultados negativos de ejercicios anteriores acumulados y comienza una suave recuperación el último año. El pasivo corriente se ha visto afectado por el descenso de las deudas a largo plazo y junto con la evolución del activo corriente refleja la recuperación ya comentada en puntos anteriores.

Tabla 5. Porcentajes horizontales. Estructura del balance

	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	100,00%	76,65%	71,57%	65,43%	63,88%
Activo no corriente	100,00%	91,81%	83,62%	75,43%	67,24%
• Intangible	100,00%	90,13%	80,27%	70,40%	60,54%
• Material	100,00%	92,31%	84,61%	76,92%	69,23%
• Financiero	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Activo corriente	100,00%	34,94%	38,94%	37,92%	54,64%
• Realizable a c/p	100,00%	77,32%	75,22%	25,36%	-11,13%
• Disponible	100,00%	21,00%	26,30%	42,05%	76,28%
PASIVO Y NETO	100,00%	76,65%	71,57%	65,43%	63,88%
Patrimonio neto	100,00%	102,12%	100,75%	97,78%	102,17%
Pasivo corriente	100,00%	49,79%	40,80%	31,33%	23,52%

Fuente: Elaboración propia.

7.1.5 RATIOS DEL ANALISIS FINANCIERO

El método más utilizado para el análisis financiero son los ratios. Un ratio es un cociente entre dos magnitudes (Magnitud A/Magnitud B) que tienen una cierta relación lógica y significativa y se comparan. Para interpretar correctamente los ratios, hay que estudiar su

evolución en el tiempo y compararlos bien con los valores ideales del sector, bien con los de algún competidor directo.

En este apartado mediante una selección de ratios financieros, se va a concluir el análisis financiero. En primer lugar, hemos calculado en la tabla 6 los ratios para los años objeto de estudio de Viajes Daniel, para poder realizar la interpretación comparativa de dichos ratios utilizaremos la media de Viajes Daniel para el quinquenio estudiado, la del sector obtenida con la información proporcionada por la base de datos SABI¹ para 2015 (Tabla 7). También, nos planteamos la comparación con la agencia Viajes Mundisol, que se ha escogido debido a las similares características a la nuestra y así poder obtener el análisis tanto en el sector como con una agencia de las mismas cualidades, pero sólo está disponible el ratio de liquidez.

Además podremos comentar si el resultado de los ratios se encuentra en valores normales para una agencia minorista gracias al estudio Aranda (1998). No obstante, estos valores corresponden a otra época, pero no hemos encontrado nada tan específico más actual.

Tabla 6. Ratios financieros agencia

	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA
LIQUIDEZ	0,55	0,38	0,52	0,66	1,27	0,68
ESTRUCTURA DEL BALANCE						
ACTIVO						
• Inmovilizado	0,73	0,88	0,86	0,85	0,77	0,82
PASIVO Y NETO						
• Independencia financiera	0,51	0,68	0,72	0,77	0,82	0,70
• Endeudamiento	0,95	0,46	0,38	0,30	0,22	0,46
COBERTURA O SOLVENCIA						
SOLVENCIA	2,05	3,16	3,60	4,29	5,58	3,74
COBERTURA DE LOS FONDOS PROPIOS	0,70	0,78	0,84	0,91	1,06	0,86

Fuente: Elaboración propia

Empezaremos por el ratio de liquidez general. Los resultados obtenidos en el ratio tiene una tendencia ascendente, es decir, la capacidad que tiene la empresa para convertir el activo en dinero ha aumentado, por lo que la situación de la empresa ha mejorado. Siendo en 2011 un 0,55 y en 2015 un 1,27, con una liquidez media de 0,68. En comparación con el resto del sector observamos que este tiene mayor liquidez; el activo corriente mayor que el pasivo corriente, es decir, disponen de suficientes recursos líquidos para pagar las deudas a corto plazo. Viajes Mundisol sin embargo está por debajo de nuestra agencia, teniendo problemas de liquidez. En 2015 nuestra agencia se sitúa en los límites normales para una agencia de viajes minorista.

¹ <https://SABI.bvdinfo.com/version-201668/home.serv?product=SABIneo>

Tabla 7. Comparación ratios financieros

	MEDIA AGENCIA	RESTO DEL SECTOR	VALORES (Aranda, 1998)
LIQUIDEZ	0,67	1,48	1,5
ESTRUCTURA DEL BALANCE			
ACTIVO			
• Inmovilizado	81,72%	76,14%	50%
PASIVO Y NETO			
• Independencia financiera	70,14%	61,54%	50%
• Endeudamiento	0,46	0,71	0,50

Fuente: SABI, Aranda (1998) y elaboración propia.

En cuanto a la estructura del activo, concretamente al porcentaje que representa el inmovilizado, la agencia se encuentra bastante por debajo de la media del sector. Respecto a Mundisol nos encontramos más cercanos. En el apartado inmovilizado nos encontramos con límites lejanos a los estándares por agencias minoristas (0,20), aunque muy cerca de la media del sector que también sobrepasa los límites (0,50). Debemos aclarar que las inversiones a largo plazo necesarias para llevar a cabo la actividad como agencia minorista son mínimas y que las diferencias con la media sectorial se deben a la existencia de las tres modalidades de agencias en los datos proporcionados por SABI.

Para estudiar la estructura financiera hemos seleccionado dos ratios. Respecto a la independencia financiera, podemos hablar de situación similar de nuestra agencia al resto del sector, el 70% es financiación procedente de recursos propios. En cuanto al endeudamiento observamos un menor resultado, que significa que proporcionalmente utiliza menos financiación ajena, por tanto soporta menos riesgo financiero que el resto de sus competidores de diferencias, siendo el resto del sector el que se encuentra más o menos en límites normales para agencias (0,70-0,80).

Podemos afirmar que Viajes Daniel es una empresa solvente, el valor de este ratio 3,74 indica que es una empresa que tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones de pago. Podemos considerar una empresa solvente si este dato tiene un valor superior a 1,5.

Con el ratio de cobertura de los fondos propios obtenemos la parte del inmovilizado que está financiado con recursos propios, para agencias minoristas el valor tiene que ser semejante a 1, en nuestro caso año a año nos hemos ido acercando hasta 2015 que lo hemos alcanzado.

7.2 ANALISIS ECONÓMICO

7.2.1 INTRODUCCIÓN

Analizar a nivel económico una empresa consiste en el estudio de su actividad, de sus márgenes y rentabilidades y de su productividad. Este análisis económico es útil para la empresa, proveedores, clientes, competencia y curiosos.

En este apartado se va a realizar un análisis económico de Viajes Daniel estudiando los resultados obtenidos a lo largo de los últimos 5 años. Se va a basar en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, respetando los principios generales del Plan General de Contabilidad, y teniendo en cuenta que las medidas de comparación con otras empresas sean lo más homogéneas posibles. Cuando es necesario se toman datos de los Balances.

Los principales puntos que serán objeto de estudio será la productividad de la empresa, marcada por la eficacia de acuerdo con los recursos dados y resultados obtenidos y la cuenta de resultados, analizando la estructura de distintos importes de los ingresos y gastos, así como examinando más detenidamente (ya que nos interesa) la estructura de las ventas de la empresa; nos servirá para saber si la empresa desarrolla su actividad con eficiencia y obtiene una rentabilidad adecuada.

7.2.2 PORCENTAJES VERTICALES

Para analizar los resultados obtenidos vamos a partir de la cuenta de Pérdidas y Ganancias obteniendo los porcentajes verticales (Tabla 8), que toman como dato base el importe de ventas netas (100%), de manera que todas las restantes líneas de la cuenta de Resultado muestran el porcentaje que representan sobre esa magnitud.

Tabla 8. Porcentajes verticales. Pérdidas y ganancias

	2011	2012	2013	2014	2015
IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aprovisionamientos	84,89%	85,95%	86,40%	86,95%	85,50%
Gastos de personal	4,89%	4,15%	4,34%	4,42%	4,26%
Otros gastos de explotación	6,02%	4,95%	5,03%	5,23%	5,29%
Amortización del inmovilizado	2,49%	1,96%	2,01%	2,01%	1,90%
Resultado de explotación	-1,51%	0,36%	-0,39%	-0,85%	0,71%
Resultado antes de impuestos	-1,51%	0,36%	-0,39%	-0,85%	0,71%
Resultado del ejercicio	-1,51%	0,36%	-0,39%	-0,85%	0,71%

Fuente: Elaboración propia

Podemos afirmar que los aprovisionamientos son el apartado más importante, formando un 86% del total. Los gastos de personal y otros gastos de explotación son los siguientes apartados más numerosos, mientras que la amortización y el resultado de explotación son los menos representativos. En el siguiente gráfico observamos la estructura de gastos de 2015.

Gráfica 5. Estructura de gastos



Fuente: Elaboración propia.

7.2.3 PORCENTAJES HORIZONTALES

Para analizar los resultados obtenidos vamos a partir de la cuenta de Pérdidas y Ganancias obteniendo los porcentajes horizontales (Tabla 9), que toman como dato base el año 2011 (100%), de manera que todas las restantes columnas de la cuenta de Resultado muestran el porcentaje que representan sobre esa magnitud y así poder analizar la evolución interanual. Destacan el crecimiento experimentado de forma gradual en las ventas y en proporción similar los aprovisionamientos

Tabla 9. Porcentajes horizontales. Pérdidas y ganancias

	2011	2012	2013	2014	2015
IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIOS	100,00%	127,16%	123,87%	123,85%	131,23%
Aprovisionamientos	100,00%	128,75%	126,07%	126,85%	132,17%
Gastos de personal	100,00%	107,72%	109,73%	111,93%	114,17%
Otros gastos de explotación	100,00%	104,38%	103,48%	107,45%	115,13%
Amortización del inmovilizado	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Resultado de explotación	100,00%	-29,98%	32,23%	70,00%	-62,01%
Resultado antes de impuestos	100,00%	-29,98%	32,23%	70,00%	-62,01%
Resultado del ejercicio	100,00%	-29,98%	32,23%	70,00%	-62,01%

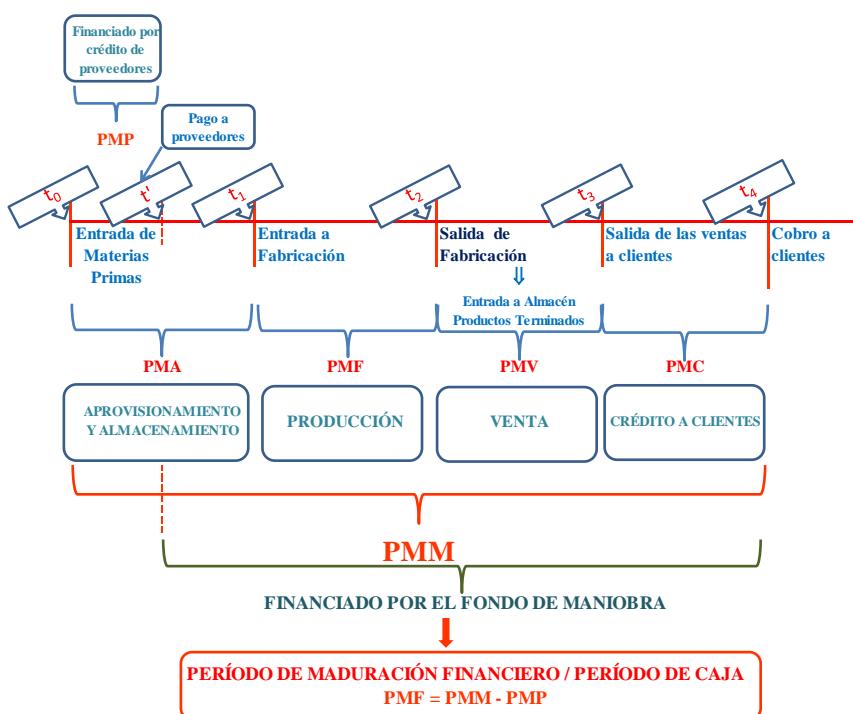
Fuente: Elaboración propia.

7.2.4 CICLO EXPLOTACION AGENCIA DE VIAJES

El ciclo de explotación de la empresa es el conjunto de actividades por las que la organización consigue recuperar los recursos invertidos en su actividad. Se compone de 4 fases: Aprovisionamiento y almacenamiento (PMA), Producción o fabricación (PMF), Venta (PMV) y Cobro a clientes (PMC). La suma de estas cuatro fases, en días, nos da el período medio de maduración (PMM), es decir, el tiempo medio que transcurre entre la adquisición de materias primas a los proveedores y el cobro de los clientes por la venta de productos y/o servicios. (Ilustración 1)

En esta sección se va a adaptar un ciclo de explotación estándar que aparece en la ilustración 1, al ciclo de explotación de las agencias de viajes tradicionales según la interactuación con el cliente más habitual.

Ilustración 1. Ciclo explotación



Fuente: Gómez (2015)

En el punto t_0 de la ilustración podríamos ajustarlo a la entrada del cliente a la agencia, en ese momento tras realizar el correspondiente servicio, se ejecuta la reserva en la que el cliente debe abonar una señal, es decir, cobramos, algo que en el ciclo de explotación normal se lleva a cabo en el momento t_4 . En el t_3 , la salida de fabricación, podríamos equipararla a cuando el cliente se va de viaje o utiliza el servicio, en ese momento cobramos tras haberle entregado la documentación necesaria cobramos el resto del servicio, seguiríamos en el t_4 . Una vez terminado el servicio, es decir, el fin del viaje, el proveedor facturara a la agencia, y

dependiendo de lo negociado con el proveedores pagaremos el servicio, por ejemplo a los 30 días.

Podemos concluir que la característica diferenciadora es el prepago, además del no almacenamiento del producto. Lo que nos aporta una ventaja financiera respecto a las empresas que se dedican a otras actividades, ya que no sólo no tenemos que financiar nuestras compras, sino que con las cantidades cobradas por adelantado al cliente podemos financiar el resto de los gastos de funcionamiento de la agencia de viajes.

7.2.5 RATIOS DE ROTACIÓN O DE ACTIVIDAD

Los ratios de rotación o de actividad permiten el conocimiento de la velocidad con que se transforman ciertos elementos patrimoniales de activo o de pasivo. La eficacia de la gestión de la empresa será mayor cuanto más elevado sea el número de rotaciones, es decir, cuanto mayor sea el número de veces que el elemento o masa patrimonial analizada este comprendida en el importe de ventas. El análisis temporal de la rotación se puede plantear a corto y a plazo. En ambos casos se pueden calcular en número de vueltas, es decir, las veces que la masa patrimonial rotará o como el número de días que permanece en el activo.

En este apartado vamos a analizar tres ratios de rotación, que se presentan en la tabla 10. Podemos afirmar que los activos totales rotan (RAT) en un año 4 veces, lo que podemos traducir a días, dividiendo 360 entre 4 y tendremos que se renuevan cada 90 días. Además, este ratio nos ayuda a tener una idea de si la empresa está generando o no un volumen de negocio suficiente en función del tamaño de sus inversiones totales. El resultado nos indica que las ventas son cuatro veces las inversiones de la empresa; parece muy alto, pero ya hemos comentado que en una agencia minorista no se necesitan altas inversiones.

Tabla 10. Ratios rotación actividad

	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA
RAT	2,37	3,95	4,12	4,52	4,90	3,97
RAF	3,24	4,50	4,81	5,34	6,35	4,85
RAC	8,91	32,50	28,81	29,23	21,48	24,19

Fuente:Elaboración propia

Para obtener datos más representativos es importante separar entre activos corrientes (RAC) o rotación a corto plazo y activos no corrientes (RAF) o rotación a largo plazo. Para el estudio realizado con los datos de Viajes Daniel obtenemos que los activos no corrientes rotan de media 5 veces al año, es decir, cada 72 días, y nos indica que el volumen de ventas cubre cinco veces el activo fijo de la empresa. Mientras que los corrientes (clientes y disponible) rotan cada 14 días, es decir, tienen un buen plazo de renovación y permiten volver a utilizar los recursos en la gestión de la agencia.

7.2.6 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Los indicadores de síntesis por excelencia de la actividad empresarial son rentabilidad y riesgo, que relacionan los diferentes escalones del beneficio con las magnitudes empresariales que contribuyen a su generación. Por tanto, una condición necesaria para la supervivencia de la empresa es la obtención de beneficio. Para conocer la salud económica de la empresa se relacionan los beneficios con los recursos empleados para su obtención. Se denomina rentabilidad a la cantidad de beneficio conseguido por unidad monetaria invertida o utilizada; si la empresa no es rentable durante varios ejercicios se enfrentará a su disolución.

Tradicionalmente se distinguen tres tipos de rentabilidad: económica, financiera y del accionista. No poseemos datos relativos al número de acciones, ni a su valor nominal, necesarios para determinar la rentabilidad del accionista, por ello limitaremos nuestro análisis, presentado en la tabla 11, a la rentabilidad económica calculada con dos variables (BAIT² y EBITDA³) y a la rentabilidad financiera. A través de estos indicadores vamos a analizar la situación de nuestra agencia y compararla con la media del sector y Mundisol (Tabla 12).

La rentabilidad económica indica la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo, es decir la eficiencia en la utilización del activo; cuanto mayor sea mejor. En este caso cuando utilizamos como indicador el BAIT podríamos decir que nuestra empresa económicamente no es rentable, aunque si miramos el dato correspondiente a 2015, que es 4,30%, nos indica un cambio de tendencia en el último año; es un dato alentador para la empresa, mejor incluso que la media del sector 1,55%. Las rentabilidades económicas calculadas utilizando el EBITDA son todas positivas, al igual que esta magnitud, y ponen de manifiesto que un parte importante de las pérdidas de los años anteriores se debe al efecto de las amortizaciones.

Tabla 11. Análisis de la rentabilidad

	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA
RENTABILIDAD ECONÓMICA CON EBITDA	2,37%	9,26%	6,75%	5,29%	12,93%	7,32%
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-3,64%	1,42%	-1,64%	-3,89%	3,53%	-0,84%
RENTABILIDAD FINANCIERA	-7,09%	2,08%	-2,27%	-5,07%	4,30%	-1,61%
EBITDA	2.313,66	6.931,08	4.721,19	3.379,45	8.068,66	5.082,81

Fuente: Elaboración propia

² Beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT)

³ Earning before interest, tax, depreciation and amortization (EBITDA): resultado empresarial antes de interés, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es un indicador muy popular en las empresas para comunicar resultados empresariales y que permite la comparación en condiciones homogéneas.

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado en relación a la inversión realizada por los recursos propios. Aunque el ratio medio de la agencia es negativo, el último año es también positivo (4,30%) y alentador superando a la media del resto del sector que está muy por debajo. Además, en el entorno financiero actual, con tipos de interés casi del cero por ciento, una rentabilidad del 4,30 por ciento se considera muy aceptable.

Tabla 12. Análisis comparativo de la rentabilidad

	MEDIA	SECTOR	MUNDISOL
RENTABILIDAD ECONOMICA	-0,84%	0,0155	7,98
RENTABILIDAD FINANCIERA	-1,61%	-0,2444	-0,3819
EBITDA	5.082,81	15.710	12.165,57

Fuente: SABI y elaboración propia

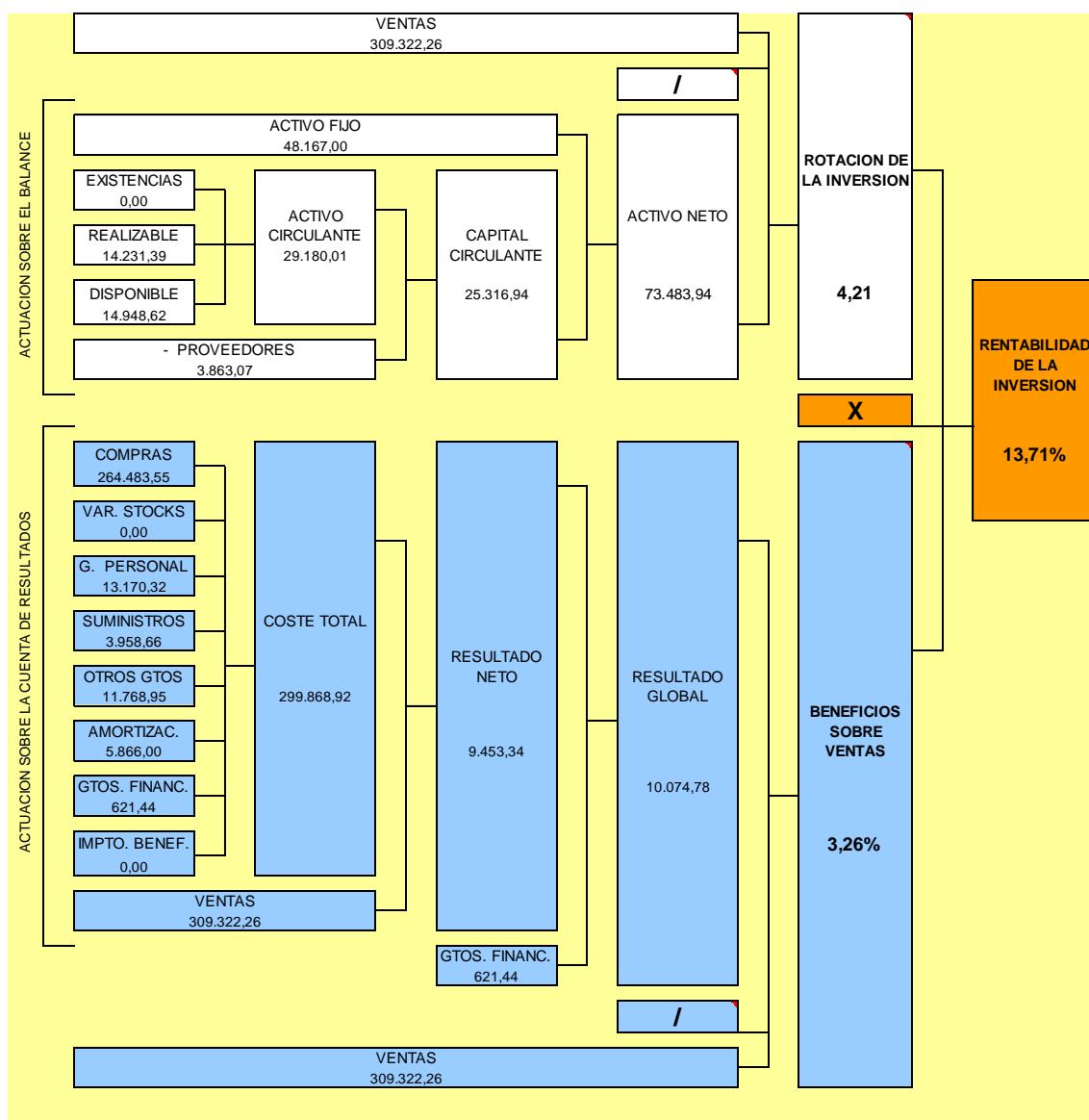
7.2.7 PIRAMIDE DE RATIOS DU PONT

Du Pont para conseguir una visión general del análisis de la situación económica de la empresa, con el doble objetivo de planificación y control, parte de la ecuación fundamental de la rentabilidad económica (rentabilidad económica = margen comercial * rotación ventas) y a través de la descomposición sucesiva del margen comercial y de la rotación del activo en ratios de nivel inferior construye la pirámide de ratios o sistema Du Pont, que permite integrar políticas primarias de la empresa y analizar su contribución relativa a la rentabilidad del activo.

Hemos aplicado el sistema Du Pont a Viajes Daniel para los datos correspondientes a 2015, último ejercicio disponible. Así, en la ilustración 2 podemos observar la sucesiva descomposición de la ecuación de la rentabilidad hasta llegar a los ratios más inferiores. En ella vemos como la rentabilidad de la inversión (13,71%) es el resultado de multiplicar los dos factores que la explican: la rotación de la inversión (4,21), modificable con actuaciones sobre los datos del balance, y los beneficios o margen sobre ventas (3,26%), mejorable con actuaciones que afecten a la cuenta de resultados. La rotación de la inversión (4,21) a su vez depende de las ventas divididas por el activo neto. En cuanto a los beneficios sobre ventas (3,26%) son función del resultado global del ejercicio y las ventas.

En definitiva, es un instrumento previsional para poder estudiar cómo afectan los cambios en magnitudes de balance o de la cuenta de resultados, permaneciendo todo lo demás constante, que permitirá a la empresa seleccionar las magnitudes sobre las que actuar para mejorar su situación económica. La magnitud que afecta a los dos componentes es las ventas, por ello, podremos calcular como incidirá un aumento porcentual de las ventas, que manteniendo la inversión constante supondrá un aumento de la rotación y simultáneamente, si el único componente del coste que se modifica son las compras (en el caso de las agencias minoristas es imposible aumentar ventas y que estas permanezcan constantes), su efecto sobre los beneficios sobre ventas y, como resumen sobre la rentabilidad del activo.

Ilustración 2. Pirámide Du Pont



Fuente: Elaboración propia

7.2.8 SEGMENTACION DE VENTAS POR TIPOS DE PRODUCTO

Para terminar, y dada la incidencia directa sobre la rentabilidad económica, como acabamos de comentar, con datos internos procedentes de la empresa y utilizando su representación gráfica vamos a realizar un análisis de las ventas. En primer lugar estudiamos la evolución temporal del importe neto de la cifra de negocios, a continuación estudiamos las ventas segmentadas por tipos de servicios turísticos y su evolución a lo largo del tiempo.

En la gráfica 6 podemos analizar cómo ha sido la evolución de las ventas en los últimos cinco años. Observamos una pequeña tendencia ascendente en los últimos tres años tras una caída en el año 2012. El pico de ventas lo encontramos en el último ejercicio. Un dato positivo si lo comparamos con el primer año en el que comienza el análisis con casi un 32% de aumento.

Esta diferencia se puede deber a una optimización de los recursos y como hemos ido observando a lo largo del trabajo, a un pequeño auge del sector.

Percibimos una gran subida de las ventas entre el año 2011 y 2012, que se debe en gran parte a la implantación de la empresa en las redes sociales y la creación de su página web. Mediante estos datos podemos comprender más fácilmente las claras ventajas que obtiene una pequeña empresa estableciéndose en la red. En este caso los gastos no aumentaron ya que la empresa aún no vende on-line. Pero sí que es posible realizar reservas más fácilmente además de mostrar sus ofertas en Facebook, lo que le permite la realización de una publicidad totalmente gratuita y acercarse no solo a la cartera de clientes habitual sino ampliar el mercado.

Gráfica 6. Evolución prestación servicios

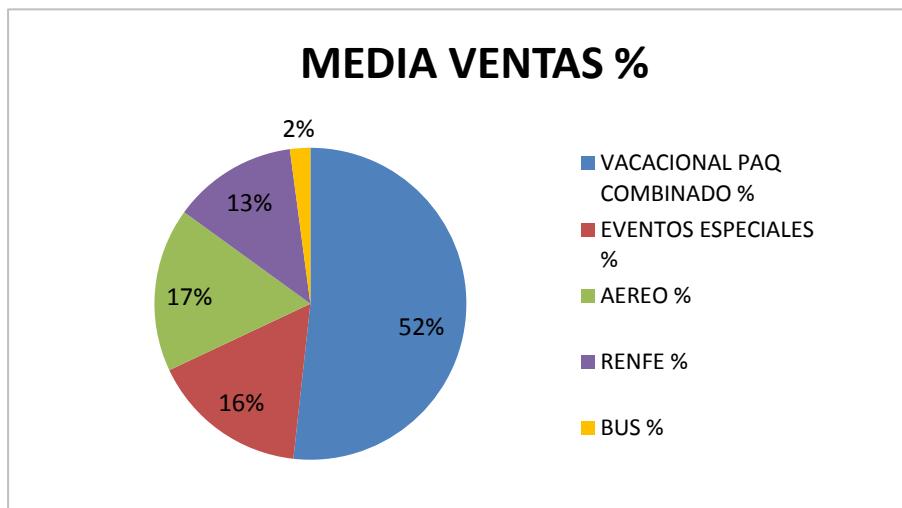


Fuente: Elaboración propia

En el grafico 7 observamos la distribución de las ventas media de los últimos 5 años por sectores. Percibimos que el más importante es el vacacional (52%), en este sentido se pone de manifiesto la tradicionalidad de la agencia, asentada (o según se analice estancada) en el mercado típico español. Hay que nombrar que en este dato se incluyen los servicios con un coste más elevado e incluso de moda como pueden ser los cruceros; representa más de la mitad de las ventas de la empresa. Los eventos especiales (16%) y el sector aéreo son los siguientes que más representan. Puede resultar llamativo que el sector aéreo represente solo un 17%, pero con la implantación de las compañías lowcost y su fácil accesibilidad o compra a través de internet ha descendido mucho las ventas de este medio de transporte.

Por otro lado Renfe (13%) sigue siendo uno de los grandes aliados de las agencias de viajes un poco más tradicionales, ya que aunque el beneficio neto es bajo, el número de ventas es elevado (no se ven reflejadas el número de unidades vendidas en los porcentajes debido al bajo precio unitario en relación al resto). Respecto al sector denominado “bus” (2%), cada vez son menos personas las que se decantan por este tipo de transporte. Sobre todo en Zaragoza desde la implantación del AVE en 2003 el sector se ha visto afectado.

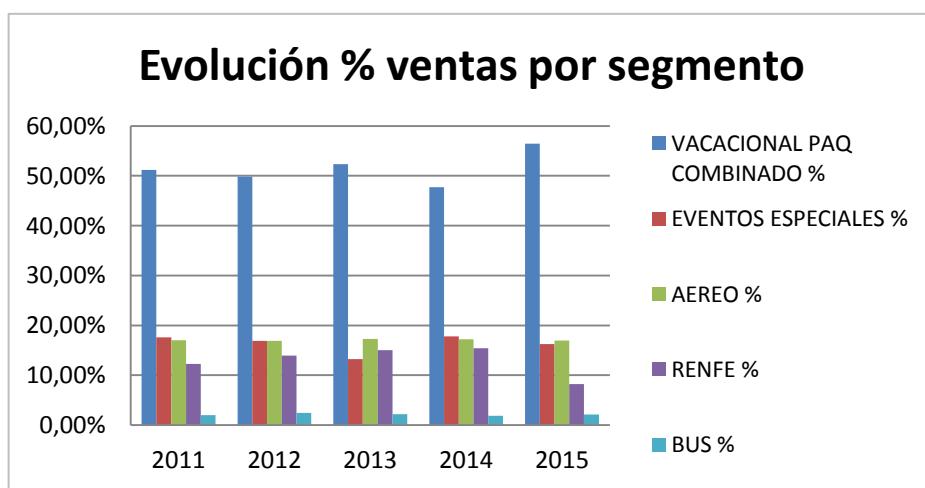
Gráfica 7. Distribución porcentual de la media de ventas



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico 8, la evolución de los porcentajes año a año, no ha sido muy cambiante. El sector que más variaciones ha visto ha sido el de eventos especiales en el que incluimos los grupos y congresos. Este grupo aunque no aparezca en la gráfica se vio muy favorecido en el año 2008 con la Exposición Universal realizada en Zaragoza, y posteriormente se ha visto relegado a un segundo plano. También es reseñable el último repunte del sector vacacional incrementando las ventas en prácticamente un 40%. Una cifra alentadora para los próximos años, mediante la que observamos la importancia de este tipo de servicios turísticos en las ventas.

Gráfica 8. Evolución % ventas por segmento



Fuente: Elaboración propia

Respecto al sector de eventos especiales, es notable la diferencia porcentual media, aunque no sorprendente. Ya que esta agencia no es una agencia especializada ni mucho menos

en congresos, pero sí que son numerosos los grupos de estudiantes (sobretodo) los que se interesan por viajes de ocio. Representando el 86% de las ventas del 100% de grupos especiales.

Es reseñable la oportunidad de negocio que tiene la agencia con el sector de los congresos y un aspecto a estudiar. Es un sector turístico en auge y Zaragoza es una ciudad que aunque no sea comparable a Madrid o Barcelona en cuanto a número de congresos o ferias se refiere, es una de las capitales punteras de este sector en España, por su privilegiada ubicación y modernas infraestructuras.

Gráfica 9. Eventos especiales



Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

Una serie de cambios, en comercialización, en estructura de mercado y en producto, marcan la evolución de las agencias de viajes. Es un hecho que las TIC han ayudado a la aparición y despunte de las agencias de viajes online, hecho que en un principio dañó considerablemente a las agencias de viajes tradicionales. Los bajos precios y su facilidad de comparación, la inmediatez de respuesta, las opiniones de otros clientes..., llevaron a que el público empezará a utilizar la red para planificar y organizar sus viajes y perjudicara a la agencia de viajes tradicional. Actualmente son compatibles las agencias offline y online, ya que tanto unas como otras tienen un alto nivel de satisfacción de los clientes y además existe público para ambas, eso sí la tendencia por edad del comprador nos llevaría a pensar, que aunque actualmente estén repuntando las agencias tradicionales, estas tienden a desaparecer.

Pero, ¿qué se podría hacer para que esa agencia en la que existe un trato personalizado, y amable no desapareciera? Se debe intentar buscar las ventajas que presenta una agencia tradicional frente a una online y aprovechando estos puntos fuertes introducir una serie de cambios que lleven a la agencia tradicional a competir con la online. Estos cambios supondrán introducir las TIC en el día a día de una agencia, llevar las ventas a una plataforma online, pero

sin alejarse del trato personalizado que permite el tener una puerta abierta a pie de calle. Utilizar las redes sociales para difundir sus ofertas, sus destinos, sus propuestas de viajes y, claro está, permitir al cliente que deje sus opiniones y pueda leer la de otros. A veces la desconfianza que da la red, la falta de atención personalizada, la ausencia de “alguien” que aconseje o ayude en la decisión del viaje hace que el cliente acuda a la agencia tradicional; si aprovechamos estas carencias en la venta online, e introducimos está misma venta online en una agencia tradicional podemos ganar la cuota de mercado que se perdió hace unos años.

Otra opción podría ser la especialización, aunque una agencia necesite ofertar todo tipo de productos del mercado turístico, es importante intentar centrarse en un público y un tipo de producto, ser quién mejor organiza un tipo de viajes o quién conoce mejor un destino será la diferencia que haga que una agencia pueda mantenerse en el mercado e incluso hacerse un hueco mayor en él.

En cuanto a Viajes Daniel, agencia minorista, emisora y de marca única, hemos observado una evolución general similar a la genérica, aunque a menor escala y con algún altibajo más del deseado, consiguiendo en el 2015 llegar a una situación de equilibrio financiero, además de lograr que los bienes y derechos a corto plazo superen a las deudas a corto plazo.

Económicamente tras años de irregularidad se espera con el último año positivo poder mantenerlo, y unas rentabilidades alentadoras animan a seguir luchando por mantenerse en el sector.

Respecto a las ventas personalmente yo intentaría segmentar el mercado, y sin dejar de ofrecer los servicios básicos y necesarios de una agencia, escoger un tipo de demanda muy concreta como podrían ser sólo novios, sólo cruceros o incluso viajes de negocios y conseguir ser punteros en el sector. De esta forma sin dejar atrás la cartera fidelizada de clientes conseguiríamos ampliar el mercado pero buscando clientela concreta.

Mi visión, tras las prácticas y la realización del trabajo, es que el de las agencias de viajes es un mercado que actualmente parece estar pasado de moda y, en mi opinión, es un sector muy bonito, en el que se puede aprender de muchos ámbitos distintos sin salirse del sector turístico.

9. BIBLIOGRAFIA

- Acerenza, M.A. (1997). *Agencias de Viajes: organización y operación*. Editorial Trillas.
- Aranda Hipólito, A.W (1998). *Dirección Financiera en las empresas turísticas. Inversión y financiación*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces de Madrid
- Blanco & Fernández. (1995). *Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes*. Editorial Síntesis
- Gómez Carrillo, P. (2015). Apuntes asignatura Dirección Financiera. Tercer curso Grado de Turismo.
- González Cobreros, M. A. (2002). *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes*. Editorial Síntesis
- Instituto de Contabilidad (2001). *Agencias de Viajes Contabilidad y Fiscalidad*. Editorial Instituto de Contabilidad de Madrid
- Inmaculada Martín Rojo (2009) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Editorial Pirámide. Madrid
- Urias Valiente, J (1995). *Análisis de estados financieros*. Editorial McGraw Hill. Madrid
- Álvarez, B. (2013). Agencia de viajes, ¿on line o tradicional? Recuperado de:
http://www.consumer.es/web/es/viajes/ideas_y_consejos/2013/06/07/216981.php
- Amadeus.com. (2016). Primer estudio estratégico de las agencias de viaje españolas. Recuperado de: http://www.amadeus.com/web/binaries/1333086479747/blobheader_=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DPrimerInformeEstrategicoAAVV_AmadeusACAV.pdf
- Asociación de agencias de viajes de Aragón. (s.f.). Recuperado el 3 de Mayo de 2016 de: <http://www.aava.es/index.php>
- Company information and business intelligence. SABI España y Portugal. Disponible en: <https://SABI.bvdinfo.com/version-201668/home.serv?product=SABIneo>
- De la Rosa, J. M. (2016). Crecen las cifras de negocio y empleo. Las agencias llevan dos años al alza y la patronal quiere congelar sueldos. Recuperado de:
http://www.hosteltur.com/116127_agencias-llevan-dos-anos-al-alza-patronal-quiere-congelar-sueldos.html

Diario oficial de la Unión Europea. DIRECTIVA 2006/123/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior. Disponible en:<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:376:0036:0068:es:PDF>

FETAVE. Aragón. Reglamento de agencias de viajes. Disponible en:
http://www.fetave.es/publico/info-legislacion/reglamentos_aavv/aragon.shtm

Gobierno de Aragón. Oferta de agencias de viaje. Aragón y provincias. Serie 2000-2015. Disponible en: http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonEstadistica/pcaxis/ci.Aplicacion_axis_AgenciasViaje.detalleDepartamento

Gobierno de Aragón. Regulación agencias de viajes. Disponible en:
http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/VertebracionTerritorioMovilidadVivienda/AreasTematicas/Turismo/ci.02_Agencias_Viaje.detalleDepartamento?channelSelected=77e2c752ae6fa210VgnVCM100000450a15acRCRD

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta sobre la estructura de empresas de agencias de viajes 1997. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t11/p115/a1997/10/&file=05001.px>

Instituto Nacional de Estadística .INEbase / Servicios / Hostelería y turismo. Disponible en: http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm

LanceTalent. (s.f.). Cómo crear tu tienda online en 8 pasos y 6 consejos. Recuperado el 19 de Mayo de 2016 de: <https://www.lancetalent.com/blog/como-crear-una-tienda-online-en-8-pasos-y-6-consejos/>

Ordoñez, A. (s.f.). Estrategias de marketing para una agencia de viajes. Recuperado de:<http://es.slideshare.net/andrea573/estrategias-de-marketing-para-una-agencia-de-viajes>