



Ángel García Butragueño

Director División de Turismo

Ángel García Butragueño

www.braintrust-cs.com
agbutragueño@braintrust-cs.com

RIBUNA DE OPINIÓN

La importancia de un buen relevo generacional en las agencias de viajes

Madrid, 5 de julio de 2024

Aún recuerdo mis inicios en el mundo del turismo, donde entré en prácticas en una pequeña agencia que se llamaba Triángulo Azul, que comercializaba charters a Londres. Poco después inicié mi andadura en Viajes Ecuador, entonces la agencia más importante de España, donde estuve algunos años en la sucursal de la calle José Abascal en Madrid, en el departamento de empresas, hasta que me ficharon en American Express, donde desde consultor de viajes de empresa, tanto en Madrid como en Barcelona, tuve una exitosa carrera hasta llegar a la Dirección General en el año 2001.

Desde pequeño mis padres sabían que el sector turístico sería mi camino, y como tímido que era, nunca desvelaba mis avances profesionales, mi madre los observaba desde la distancia cuando cambiaba de puesto, y veía un nuevo título en mis tarjetas de visita.

Mi hermana Paloma me regaló una pequeña estampa cuando me fui a vivir a Barcelona a relanzar el departamento de business travel, que, con la Virgen de los Angeles, rezaba "nunca estarás sólo, Ella siempre va contigo, hazle un hueco en tu asiento". Y es que como dice siempre mi hermana, persona creyente y católica donde las haya, nada es más importante que pensar en un futuro positivo, y si la fe entra en tu vida, eso que te llevas de felicidad por delante.

Hoy asisto atónito a un relevo generacional muy difícil en las agencias de viaje, donde ante la falta de nuevo talento, muchos dueños se van a ver obligados a vender en el mejor de los casos, o a cerrar en el peor. Esto se debe a la falta de sucesión en las familias de aquellos emprendedores que en los años 80 y 90, entregaron su vida a una profesión de alto valor como es la del agente de viajes, cuya visión bien entendida es la de "hacer felices a las personas" entonces ayudándoles a conocer mundo, y hoy en un contexto más humanista, a "vivir experiencias memorables" en destinos alrededor del globo, cada día más novedosos.

Aún resuena en mi cabeza una frase de un exministro que llegó a decir que el turismo es un sector de bajo valor añadido, algo en lo que nunca estuve de acuerdo. Porque llevo a gala y con mucho orgullo haber sido agente de viajes, hasta llegar a la Dirección General de American Express Viajes donde lideré un equipo de profesionales altamente cualificados que lograron ser la compañía de viajes de empresa con la mayor satisfacción de los clientes, el mejor sitio para trabajar para los empleados, y uno de los mercados de referencia para los accionistas, tanto por sus resultados como por la estrategia a medio y largo plazo de cambiar el modelo de negocio. Dicho modelo luego se instauró en todas las agencias, demostrando que el valor de la distribución era elevado y debía ser remunerado, tanto por clientes como por proveedores, rompiendo con el concepto de comisionistas.

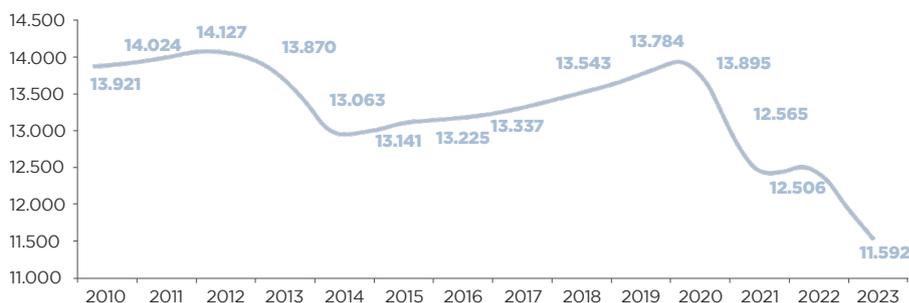
Ahora comparto con mis colegas de confianza, que una estrategia cortoplacista nunca es buena, porque nos impide evolucionar y transformar la industria, llegando a ser los peores enemigos de nosotros mismos, y me pregunto por qué las empresas han competido siempre en precio, cuando si hubiéramos emulado a profesiones como abogados o consultores, los márgenes serían muy distintos, y con ello los salarios serían más elevados aumentando la capacidad de atraer y fidelizar talento.

Pero he de decir que el intrusismo ha sido y sigue siendo un factor que ha destruido mucho valor en la profesión, siendo en otros tiempos abrir una agencia la salida de muchas personas que no sabían qué hacer en la vida. Con ello se fue deteriorando la misión de las agencias de viajes, convirtiendo el modelo en un concepto de retail tradicional, donde lo que se vendía era conocimiento, expuesto en folletos que se almacenaban como oro en paño, para después ofrecerlos gratis a los clientes, que, ante la amplitud de ofertas, comparaban entre agencias, buscando al mejor postor. Esa forma de gestionar dejó el modelo de asesoramiento por los suelos en aras de promover gangas, ofreciendo dos viajes por uno, por poner sólo un ejemplo, o regalar jamones como hemos visto en tiempos de antaño. "Y de aquellos polvos vienen estos lodos".

Siendo por tanto un modelo de negocio masivo y de escasa rentabilidad, ante las primeras dificultades se cerraban agencias, o el propio mercado consolidaba las redes, hasta dejar un parque dominado por los Grupos Verticales, y los Grupos de Gestión, y cada vez con menos agencias independientes, tendencia ésta que seguirá al alza, dejando en 2030 los puntos de venta en torno a 6.000, desde los 14.000 que se llegó a tener. Asistiremos a la estandarización automatización y consolidación que otros sectores han acometido antes, como la banca, o los seguros, asemejándonos a mercados como Alemania o Francia, cuyo ratio de agencias por habitante es infinitamente menor.

Número de puntos de venta en España

(Fuente: Barómetro BRAINTRUST a partir de datos INE)



ASESORAMIENTO

Ante este escenario, desde aquí debo felicitar a todas las personas que hoy dirigen las agencias de viajes, sabiendo afrontar las distintas crisis, adaptando sus negocios a los consumidores que muestran hábitos de compra muy distintos, incorporando la tecnología a sus procesos, y reciclando a sus empleados a los que desde aquí debo mostrar una total admiración.

Pero los tiempos cambian, y lo que servía hace unos años no tiene por qué ser útil hoy, y desde luego no servirá para el día de mañana, sabiendo que los viajeros están cada vez más informados, migran a la compra digital, y están más conectados en distintos canales.

Nuestros datos muestran que la compra es cada vez más digital, y sólo los paquetes (incluidos cruceros) resisten en presencial, siendo éste un territorio mayoritario de la agencia tradicional, donde por cierto los clientes acuden poco, y se comunican con los agentes por teléfono, correo, web o incluso whatsapp.

Es hora por tanto de dejar de lado los miedos para afrontar un futuro diferente, donde la intermediación tendrá un espacio de oportunidad, si sabe hacer las cosas de forma distinta, acomodando la tecnología al servicio de las personas, para lograr hacer realidad su labor de asesorar, permitiendo así incrementar sus márgenes y disminuir sus costes, mutando su modelo de negocio, y huyendo de unas rentabilidades marginales, bucle del que la industria no ha sabido salir en décadas.

Ello implica incorporar nuevas formas de trabajar, facilitando la convivencia de personas más mayores con una amplia y vastísima experiencia, con personas jóvenes con miradas frescas, pensamientos diferentes, y adopción plena de la tecnología en sus formas de relacionarse, de desempeñar su trabajo, y de comunicarse entre sí, y con los clientes.

Pero este camino no lo veremos si no se fomenta un relevo generacional en las agencias de viajes. Está demostrado que las personas más jóvenes no quieren trabajar en un sector donde dicen que se gana poco, se trabaja mucho, con horarios poco amigables, y con jornadas interminables. Algo tendremos que hacer o este sector se verá abocado al cierre masivo, como podría estar sucediendo ya ante la falta de sucesiones familiares, en la que los dueños ven con tristeza cómo los negocios que con tanta ilusión crearon, y con tanto esfuerzo mantuvieron, agotan sus días sin remedio.

He decidido contar con un excelente profesional como Carlos López Bahillo, Director General del Grupo AVASA, para descifrar las líneas maestras de un buen relevo generacional con quien he consensuado que el futuro de la intermediación pasará por generar valor diferencial, y seguir estas recomendaciones:

- 1. Edificar un modelo de negocio más rentable, basado en el valor y no en la transacción.**
- 2. Adoptar un modelo de asesoramiento único y diferencial, de manera que el cliente asimile la complejidad de hacerse el viaje por su cuenta.**
- 3. Facilitar e incorporar la tecnología a todos los procesos, susceptibles de ser automatizados.**
- 4. Promover la innovación en sus empresas, mejorando la eficiencia e incrementando la remuneración gracias a modelos de mayor beneficio.**
- 5. Personalizar y especializar la propuesta de valor a cada viajero, evitando la venta masiva de folletos y viajes encorsetados.**
- 6. Capacitar y formar a los empleados de agencia en habilidades orientadas a la experiencia de cliente y no tanto al producto.**
- 7. Implantar la omnicanalidad, y los procesos de atención física con cita previa, garantizando una exclusividad a la hora de comprar.**
- 8. Permitir la cohabitación de distintas generaciones - dejando paso a los jóvenes - optimizando el conocimiento de cada una de ellas, complementándose todas para lograr una forma de pensar multigeneracional.**
- 9. Concebir nuevos estilos de liderazgo valientes y visionarios que aúnen los objetivos de las personas, generen la recomendación de los clientes, y promuevan la inversión de los accionistas.**
- 10. Apoyarse en expertos consultores y consejeros que ven más allá del turismo, y de las agencias, concededores de otras industrias, modelos de negocio, y prácticas sostenibles económica, social y medioambientalmente.**

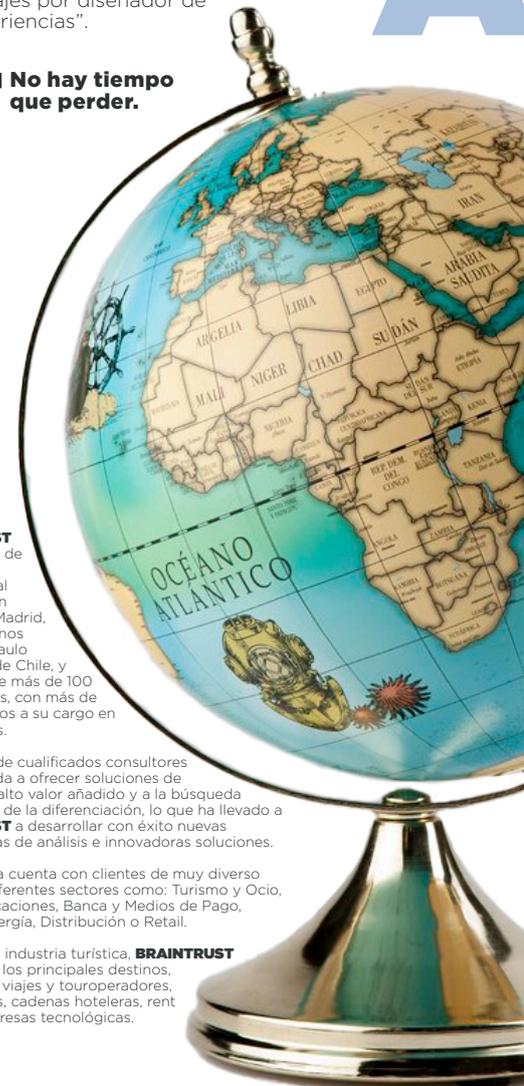
Desde BRAINTRUST apoyamos firmemente a la intermediación, realizando muchos proyectos de transformación de los negocios de manera que no sólo sobrevivan, sino que adopten dinámicas mucho más rentables, brindando experiencias únicas, que el consumidor sepa valorar, y por tanto pagar un precio razonable.

Y animamos a las agencias de viaje a pensar no sólo en el corto plazo, donde los resultados positivos son clave para la supervivencia, sino a pensar en el medio y largo plazo. Creando estrategias inteligentes cuyo objetivo sea aumentar el mercado, diversificar sus carteras, y hacer eficientes sus procesos, dejando que la tecnología - sí, incluida la inteligencia artificial - haga su trabajo, mientras que las personas se dediquen a añadir valor a un cliente que entiende y comprende que un agente le recomienda las mejores opciones, a un precio competitivo, construyendo momentos memorables. Y todo ello haciendo felices a las personas en una sociedad menos materialista que aspira más al ser y menos al tener, personalizando la propuesta de valor a cada necesidad, a cada objetivo y cada viajero.

Porque decía Einstein que no podemos resolver los problemas complejos con la misma mentalidad que cuando se crearon, que la mejor manera de solucionarlos es planteando acciones diferentes.

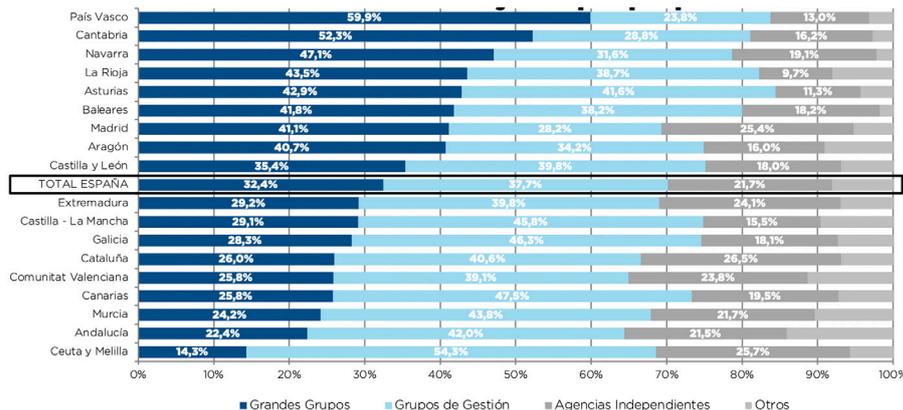
Si queremos un buen relevo generacional en las agencias, hay que actuar ya, o el futuro se llenará de nubarrones, sólo porque nosotros mismos decidimos ocultar el brillo de un sector pujante. Y entre otras cosas deberíamos sustituir la palabra agente de viajes por diseñador de "experiencias".

No hay tiempo que perder.



Distribución de puntos de venta en España

(Fuente: Barómetro BRAINTRUST a partir de datos INE)



BRAINTRUST es una firma de consultoría multinacional española con oficinas en Madrid, México, Buenos Aires, Sao Paulo y Santiago de Chile, y un equipo de más de 100 profesionales, con más de 1.000 estudios a su cargo en varios países.

Su plantilla de cualificados consultores está dedicada a ofrecer soluciones de negocio de alto valor añadido y a la búsqueda permanente de la diferenciación, lo que ha llevado a BRAINTRUST a desarrollar con éxito nuevas metodologías de análisis e innovadoras soluciones.

La compañía cuenta con clientes de muy diverso tamaño y diferentes sectores como: Turismo y Ocio, Telecomunicaciones, Banca y Medios de Pago, Seguros, Energía, Distribución o Retail.

Dentro de la industria turística, BRAINTRUST trabaja para los principales destinos, agencias de viajes y touroperadores, líneas aéreas, cadenas hoteleras, rent a car, o empresas tecnológicas.