



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ESTRATEGIA DE LA EMPRESA TURÍSTICA:  
*POLITOURS***

Presentado por Sukeina Serroukh Oulkehr

Tutelado por César Gámez

Segovia, Junio de 2015.



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPÍTULO 1

#### PRESENTACIÓN CORPORATIVA DE POLITOURS AGENCIA DE VIAJES MAYORISTA

<b>1.1. Historia de Politours .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Fundación.....	5
1.1.2. Datos generales.....	7
<b>1.2. Evolución de Politours .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Adaptación a la crisis económica.....	8
1.2.2. La necesidad de nuevas estrategias de crecimiento .....	10
<b>1.3. Misión, Visión y Valores .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Objetivos .....</b>	<b>14</b>

### CAPÍTULO 2

#### ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE POLITOURS

<b>2.1. Análisis Externo .....</b>	<b>19</b>
2.1.1. Análisis del Entorno General .....	19
2.1.1.1 Perfil estratégico del entorno .....	22
2.1.1.2 Aplicación del modelo “el diamante de Porter” .....	24
2.1.2. Análisis del Entorno Específico .....	27
2.1.2.1 Análisis estructural del entorno competitivo .....	29
2.1.2.2 Segmentación de mercados: Grupos estratégicos .....	35
2.1.2.3 Investigación de los competidores .....	38
<b>2.2. Análisis Interno .....</b>	<b>40</b>
2.2.1. Estructura e identidad .....	41
2.2.2. Perfil estratégico interno .....	44
2.2.3. Análisis de la Cadena de Valor .....	46
2.2.4. Análisis de Recursos y Capacidades .....	49
2.2.5. Análisis de DAFO .....	52

## **CAPÍTULO 3**

### **FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

<b>3.1. Estrategias corporativas .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. Estrategias competitivas .....</b>	<b>57</b>

## **CAPÍTULO 4**

### **SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS POLITOURS**

<b>4.1. Evaluación y selección de estrategias .....</b>	<b>59</b>
4.1.1. Adecuación .....	59
4.1.2. Factibilidad .....	59
4.1.3. Aceptabilidad .....	60

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES**

<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR DE POLITOURS: D. MANUEL BUITRÓN**

## **INDICE FIGURAS**

**1.1 Logotipos Politours**

**1.2 Evolución de las ventas de Politours**

**1.3 Logotipos para los nuevos cruceros**

**1.4 Equilibrio de los objetivos de Politours**

**1.5 Valoración de los clientes de las agencias de viaje**

**1.6 Valoración de los clientes sobre los aspectos a mejorar de las agencias de viaje**

**2.1 Fases estratégicas**

**2.2 Fases estratégicas**

**2.3 Evolución del Producto Interior Bruto Turístico**

**2.4 Perfil estratégico del entorno de Politours**

**2.5 Adaptación del Diamante de Porter a Politours**

**2.6 Adaptación del modelo de Abell**

**2.7 Análisis de la intensidad de la competencia actual**

**2.8 Análisis de los competidores actuales**

**2.9 Análisis del poder negociador de los proveedores**

**2.10 Análisis del poder negociador de los clientes**

**2.11 Adaptación del modelo de las cinco fuerzas de Porter**

**2.12 Mapa de los grupos estratégicos**

**2.13 Organigrama de Politours**

**2.14 Perfil estratégico de Politours**

**2.15 Cadena de valor de Porter**

## **Agradecimientos;**

Agradezco a mi tutor César Gámez por su paciencia, consejos y la continua lectura de mis avances para la elaboración de este trabajo.

Un gran y especial agradecimiento a mis compañeros de Politours que me han apoyado y animado en todo momento para hacer posible este estudio.

Finalmente, agradezco el amor, cariño y cuidados de mi madre, hermano, amigas y pareja que han permanecido a mi lado en todo momento.

Gracias a todos.



## INTRODUCCIÓN

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” tal y como señala la Organización Mundial del Turismo (OMT). Un concepto que ha ido evolucionando a lo largo de la historia unido al desarrollo de la sociedad y del mundo económico que la rodea. Por tanto, es un término de gran relevancia social y económica para muchos países entre los que cabe destacar a España, que a partir de la segunda mitad del siglo XX sufre el gran auge del turismo, que la sitúa como el segundo país del mundo con mayor actividad turística.

En la actualidad, España es el tercer país del mundo que más visitantes recibe del mundo, esto produce un gran impacto económico para el país al ser una potente fuente de ingresos. Del turismo depende un amplio número de empresas, tales como las dedicadas a la hotelería, transporte, restauración, animación y agencias de viajes entre otras.

El objeto de esta investigación se centra en el análisis de la Agencia de Viajes Mayorista Politours S.A., que desarrolla su actividad en el sector del turismo.

A partir del auge del turismo en España las agencias de viajes se han ido consolidando y expandiendo por todo el país, de tal manera que actualmente contamos con aproximadamente 5.500 agencias de viajes con 14.500 establecimientos o puntos de venta directos, de los cuales unos 180 establecimientos son de grandes cadenas.

Con los años se ha producido una importante diversificación de estas empresas de la industria del viaje, entre las que encontramos una gran variedad de agencias. La principal diferenciación se establece entre agencias de viajes minoristas, mayoristas o minorista-mayorista y entre las agencias de viajes receptoras o emisoras. En España, las agencias de viajes que más abundan son las agencias emisoras de pequeño y mediano tamaño y principalmente las dedicadas al cliente vacacional seguido del cliente *business*, con más de un 60% de presencia en el país.

Este estudio se centra en la Agencia de Viajes Mayorista Politours S.A., un importante Tour Operador Internacional fundado en 1974, que posteriormente fue constituida como Sociedad Anónima en 1986. Se analizará su evolución y sus principales estrategias empresariales para incentivar su crecimiento y lograr mantenerlo. Destacan entre ellas las estrategias desarrolladas para combatir la crisis económica que han llevado a cabo en los últimos años.

Hoy en día la gran importancia de la estrategia empresarial es reconocida por todo el sector. Esto se debe a la gran complejidad del entorno que nos rodea que se presenta hostil y cambiante al que la empresa, como si de un ser vivo se tratase, debe permanentemente adaptarse y dar respuesta evolucionando así a la par que el propio medio.

Al ser un sector muy competitivo tanto a nivel nacional como internacional, las agencias de viaje conviven en un entorno de gran complejidad con un amplio número de empresas competidoras y con una alta dependencia a los cambios de tendencias de la sociedad. Este entorno siempre cambiante ofrece oportunidades que pueden devenir de un buen aprovechamiento de los factores externos, no obstante, si no se adaptan correctamente pueden constituir una amenaza. Ante esto, la empresa debe responder tratando de reducir sus debilidades y desarrollar sus fortalezas.

Este estudio consta de cinco capítulos cuyo objetivo es dar a conocer como la Agencia de Viajes Mayorista Politours S.A. ha evolucionado durante los últimos 40 años y sus actuales estrategias de empresa, centrándonos en sus estrategias corporativas y competitivas. Estos cinco capítulos, se desarrollaran siguiendo las fases básicas para el proceso de implantación de una estrategia empresarial:

En el capítulo 1, **Presentación Corporativa de Politours Agencia de Viajes Mayorista** se realizará una breve introducción de la historia de la empresa y su evolución. El análisis de su historia servirá para recolectar sus principales datos y establecer su misión, visión, valores y objetivos. Esto se complementará con una investigación de su adaptación a la crisis económica en la actualidad y como se

replantearon la necesidad de realizar las actuales estrategias de crecimiento. Se plantearán los retos para el futuro de la empresa. Un primer capítulo que será la fase de orientación básica de la empresa.

En el capítulo 2, **Análisis Estratégico de Politours** se abordará el análisis detallado de Politours, con un análisis externo e interno de la empresa. Esta será la segunda fase de diagnóstico de la situación de Politours para poder detectar sus Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

En el capítulo 3, **Formulación de las estrategias**, se analizará la estrategia corporativa y competitiva de Politours. Tras el análisis estratégico es el momento de formular una estrategia empresarial, orientada a desarrollar la misión y alcanzar los objetivos definidos.

En el capítulo 4, **Selección de estrategias de Politours** en primer lugar se tratará las distintas estrategias. Posteriormente se incluirá la evaluación de las mismas.

En el capítulo 5, **Conclusiones** se determinarán las conclusiones generadas de la realización de este estudio.

El estudio se completará con las *referencias bibliográficas* de los diferentes documentos teóricos utilizados para la elaboración de este proyecto de fin de grado.

Unido a un *Anexo* que constará de una entrevista cara a cara con el Director de Politours D. Manuel Buitrón.

**CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN CORPORATIVA DE POLITOURS**  
**AGENCIA DE VIAJES MAYORISTA**

## 1.1 HISTORIA DE POLITOURS

### 1.1.1. Fundación

La fundación y primeras andadas de Politours fueron difíciles. En 1974 se fundó como una agencia de viajes minorista, Viajes POLITUR, que fue la primera empresa turística emisora creada en Aragón, que posteriormente se vio arruinada y abocada al cierre por una serie de desfalcos sufridos trabajando con el mercado latinoamericano. Todo ello en un escenario negativo para el sector turístico ya que el país sufría una demoledora crisis económica y donde la compra de viajes no estaba al alcance más que de una elite social, donde la clase media actual era solo incipiente.

No obstante, la empresa quiso buscar soluciones a la situación creada con la agencia de viajes minorista y decidió innovar, arriesgar y empezar a organizar programas turísticos para españoles en los Países del Este. Su primer gran hito, que marca su andadura posterior, es la distribución del primer programa o folleto de viajes denominado “Policromía de otras Culturas” donde se empieza a plasmar la filosofía de Manuel Buitrón (Director), consistente en ofrecer a un mercado de turistas potenciales, aún emergentes, la posibilidad de descubrir países que hasta la fecha no se habían explotado.

Abrir nuevas rutas turísticas hizo viable el proyecto y dio paso a la fundación de la agencia de viajes mayorista Politours, cuya filosofía es crear productos turísticos de calidad en los que predomine la cara cultural sobre la lúdica.

Los hitos más importantes de la empresa fueron los siguientes:

#### Años 70

Creación de los primeros *chárter* a países del este para comercializar destinos, hasta ese momento prohibidos para los ciudadanos españoles como Bulgaria, República Checoslovaca, Hungría y Yugoslavia.

Primer *chárter* español a Atenas para abrir las rutas de Grecia y Turquía.

#### Años 80

Politours continuó abriendo rutas: Egipto, Oriente Medio, India y Tailandia. En 1982 crearon el primer *chárter* de la ruta Madrid-Miami. Dos años después empezaron con la programación a Rusia, alcanzando en 1985 el liderazgo absoluto del mercado de Rusia, situación que se mantiene hasta la actualidad.

A mediados de esta década la expansión de Politours llegó al mercado cubano, convirtiéndose en la agencia líder en destinos a los cinco continentes, superando los 50.000 clientes por año.

### Años 90

Co-pioneros en lanzar una operación *chárter* exclusiva en el mercado internacional a Cancún, Kenia y Salvador de Bahía con la compañía Air Europa.

En 1991, Politours salva financieramente a Air Europa de una suspensión de pagos inminente, y se mantiene como propietario del 25% hasta Agosto de 1994.

Posteriormente comenzaron a abrir delegaciones en las ciudades más importantes de España.

En 1994, tras abrir rutas en la República Mexicana, Politours se convierte en el turoperador turístico preferente de Aeroméxico, situación de privilegio que sigue manteniendo.

Un año después, la facturación del grupo alcanza los 60 millones de euros y cerca de 83.000 pasajeros. Ese mismo año, se abre ruta al mercado chino con precios populares. Desde entonces hasta el momento sigue siendo líder indiscutible en este destino.

En 1996, en la prestigiosa feria “World Travel Market” de Londres, la empresa recibe el prestigioso premio “Tour Operador Europeo destacado del año” de manos de la directora de la feria, Fiona Jeffery y del Ministro Británico de Asuntos Exteriores, Douglas Humme.

Iniciaron los primeros cruceros fluviales por el Volga y consolidaron los vuelos *chárter* a Centroeuropa (Praga y Budapest). Politours fue nombrado y designado Tour Operador oficial de Lufthansa.

En Julio 1999, el Ministro de Transporte y Turismo de Francia concede la Medalla de Oro al Merito Turístico a D. Manuel Buitrón.

### Años 2000

La agencia mayorista cuenta ya con 9 delegaciones en España y 12 delegaciones en el extranjero.

En 2001, se creó un departamento especial para el mercado Latino americano y operan vuelos directos España/Canadá. Programaron nuevos Cruceros Fluviales por los ríos

Europeos: el Rin, Sena y Danubio. Continúan ampliando destinos turísticos por el Mediterráneo con destinos como Sicilia, Croacia y Malta.

En 2003, se firma un acuerdo ambicioso con Spanair para atender a la programación rusa de tierra y crucero. Al año siguiente, supera la barrera de los 78 millones de euros de facturación y 85.000 clientes.

Marzo 2004, la prestigiosa revista de consumo de la OCU (Asociación para la defensa de Usuarios y Consumidores) publica un informe independiente basado en encuestas realizadas en la que Politours aparece a la cabeza de ese ranking.

### **1.1.2. Datos generales**

Politours cuenta con un Código de Mayorista o Título de Licencia 19-CA.A, inscrito en la Comunidad de Aragón, con sede Central-Administrativa en la calle del Coso 46, 50004 Zaragoza y CIF A-50141969

En la actualidad cuenta con una sede Central-Administrativa en Zaragoza, y oficinas en Madrid, Barcelona, Vitoria, Santiago y Valencia, en las que se mantiene una estructura de Central de Reservas y Departamento Comercial. Tiene presencia comercial también en Palma de Mallorca, Málaga, Sevilla e Islas Canarias. Desde hace algunos años también cuenta con una estructura comercial permanente o temporal en Cuba, Turquía, China, Egipto, Canadá, Tailandia, Rusia, Brasil, México, Argentina y Colombia.

La empresa está compuesta por 120 personas. A principios del siglo XXI llegó a contar con 205 trabajadores y a partir de 2007 se fue reduciendo gradualmente su estructura al mismo tiempo que otras muchas empresas del sector turístico, con el objetivo de mantener la viabilidad de su proyecto ante la terrible crisis económica que en los últimos años ha afectado a todo el país. En especial al sector turístico, siempre castigado por problemas estructurales que se mantuvieron en las épocas de gran consumo de viajes pero que resultaron nocivas en los momentos de crisis, de ahí la caída de grandes grupos que desarrollaban su actividad de manera vertical como *Marsans* y *Orizonia*.

Politours, gran tour operador (Mayorista), crea y publica entre 12 y 15 folletos turísticos anuales entre los que se encuentra toda su programación y paquetes

vacacionales. Cuenta actualmente con una fiel red de distribución, 6.824 puntos de venta estables cubriendo todo el territorio español. Todos estos puntos de venta, agencias de viajes minoristas, disponen de estos catálogos profesionales que son repartidos regularmente a cada una de ellas contando también con su territorio portugués y latinoamericano. Desde hace 6 años esta programación figura, además, en la web con los dominios: [www.politours.es](http://www.politours.es), [www.politours.com](http://www.politours.com) y [www.yosoyfandepolitours.es](http://www.yosoyfandepolitours.es).

En cuanto a la facturación, en el año 2013 se cerró con una cifra muy cercana a los 70 millones de euros, marcando el record en el año 2004 de más de 100 millones de euros de facturación registrando un total de 100.000 pasajeros.

Politours actualmente está en el ranking provincial de las 50 primeras empresas de Zaragoza, entre las 25 primeras empresas del ranking sectorial del CNAE 7912 de España (actividades de los operadores turísticos) y entre las 3.000 empresas más importantes de España en el ranking nacional. El último balance de cuentas presentado por la agencia en el registro, refleja un rango de capital social mayor de 60.000 euros.

Finalmente, cabe destacar que Politours ha llevado a cabo este año un proceso de refinanciación que permitirá ampliar su capital y garantizar una estabilidad financiera en los próximos años.



1.1. Figura: Logotipos de Politours. Fuente; Politours.

## 1.2 EVOLUCIÓN DE POLITOURS

### 1.2.1 Adaptación a la crisis económica

Durante estos últimos años España y otros países del mundo atraviesan una grave crisis económica. Esta situación ha afectado mucho a la economía de las familias españolas produciéndose una caída en el consumo de viajes de los españoles y una significativa escasez de clientes, este hecho ha producido un gran daño al mercado turístico. Importantes empresas del sector se vieron obligadas a cerrar o adentrarse en

una fuerte “lucha” competitiva con otras empresas.

Las ventas de los grandes grupos de agencias de viajes y turoperadores españoles sufrieron una caída de 83,8% y 78,5%, respectivamente, la intensidad de las caídas de las ventas se ha moderado y mejoran las perspectivas de una evolución de las ventas y resultados para 2015. No ha sido hasta el último trimestre de 2013 cuando se ha apreciado una ligera mejora, reflejado con un incremento de 0,6% del PIB (Producto Interior Bruto) turístico anual, por tanto, el sector turístico es un importante motor para la recuperación de la economía española.

La crisis económica comenzó a afectar a Politours en el año 2008. Ante esta situación hubo que establecer nuevas estrategias empresariales diferenciadas e innovadoras para adaptarse y hacer frente a la crisis, analizando el comportamiento del mercado, anticipándose a las tendencias de éste y adaptándose a las necesidades de la demanda. De este modo, la empresa consiguió sobrevivir a la crisis económica.

Una gran clave para el éxito fue introducir un cambio en la orientación de las nuevas campañas para incentivar las ventas y el lanzamiento de nuevas promociones con un mensaje claro: “Se puede viajar a precios asequibles, pero siempre manteniendo una buena calidad”. Sin olvidar los valores propios de la empresa, evitar la idea de conseguir una cuota de mercado a cualquier precio. Se adaptarán los precios a la actual crisis económica pero nunca afectando a la calidad de los servicios. De tal modo que sea posible mantener el prestigio de la empresa, la confianza de clientes y ofrecer una garantía de calidad. Otra gran clave del éxito, fue la idea de internacionalización de sus productos y trabajar con el mercado latinoamericano.

Estos cambios introducidos por Politours, permitieron que la crisis sólo redujese un 8% las ventas, lo cual es un notable éxito en un mercado a la baja en el que todos los competidores se situaron por debajo del 22% de ventas. Pese a la crisis económica, Politours consiguió, de nuevo, en 2013 un ligero incremento de las ventas obteniendo cerca de los 69 millones de euros y los 45.000 clientes.

La correcta adaptación de Politours a la crisis económica, es un claro ejemplo de la necesidad de reflexionar sobre la planificación estratégica. La necesidad de formular estrategias empresariales que permitan habituarse a los rápidos cambios del entorno si se desea que la empresa continúe existiendo en el futuro.

AÑO	VOLUMEN DE VENTAS (millones de €)	NÚMERO DE PASAJEROS
2002	68.509.618 €	86.509
2003	62.759.895 €	81.789
2004	78.323.182 €	85.231
2005	92.149.744 €	89.112
2006	97.351.214 €	91.337
2007	102.556.160 €	92.210
<i>Empieza la crisis 2008</i>	92.933.297 €	73.490
2009	68.746.231 €	47.639
2010	76.580.123 €	58.584
2011	70.803.147 €	51.823
2012	66.653.917 €	44.810
2013	68.037.191 €	45.091

1.2. Figura: Evolución en ventas de Politours. Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.2 La necesidad de nuevas estrategias de crecimiento

Politours, como muchas otras empresas del sector turístico, tras adaptarse a la crisis económica, tiene como objetivo consolidar el crecimiento de la empresa y su desarrollo a largo plazo. Así mismo, seguir incrementando sus ventas, beneficios y fidelizar a sus clientes.

Aprovechar la globalización de los mercados y hacer de ella una oportunidad para la empresa, cubrir las necesidades de la demanda del mercado español y las nuevas

demandas en países emergentes. En un momento de cambio y de toma de decisiones, la planificación estratégica empresarial es la herramienta más adecuada para dirigir por un camino adecuado a la empresa.

Politours establece sus estrategias de crecimiento con el objetivo de consolidar una cuota de mercado a través de sus reservas, para ello al inicio de cada año comercial (día 1 de Noviembre) se marcan los objetivos para esa temporada y así desarrollar las estrategias adecuadas. Dichas estrategias de crecimiento se aplican a las dos líneas de negocio fundamentales de Politours: Circuitos Fluviales-Marítimos y Viajes Combinados en destinos internacionales.



1.3. Figura: Logotipos para los nuevos Cruceros de Politours. Fuente; Politours.

**Según Amadeus España y ACAV (2013) *Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas***

**Impacto de la situación económica actual en los hábitos del viajero:**

“Aproximadamente la mitad de los clientes de agencias tradicionales entrevistados, el 47,2%, afirma que la situación económica actual le ha llevado o le llevará a realizar menos viajes que antes. Sin embargo, la mitad restante, el 48%, no piensa de la misma manera: el 26,1% no está nada de acuerdo con esta previsión de comportamiento ante la crisis y el 22,6% se manifiesta poco de acuerdo. En cuanto al impacto concreto que podría tener la situación económica actual sobre los hábitos de viaje del consumidor de la agencia tradicional y, en consecuencia, sobre el negocio de ésta, un 55,8% coincide en señalar que estará más atento que antes a la búsqueda de promociones y el 40%, que tenderá a contratar los destinos más económicos. Además, mientras que el 33,7% afirma que contratará o que consultará productos directamente a los proveedores, más del 40% no está de acuerdo con esta alternativa, y no prevé necesariamente cambiar el canal de compra. La mayoría de los encuestados (el 45,7%) afirma de forma explícita que la crisis no le hará recurrir menos a una agencia solicitando sus servicios”.

### 1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Como ya se ha mencionado previamente, las empresas se mueven en un entorno competitivo, cada vez más globalizado y complejo. Los rápidos cambios en los gustos de los consumidores, los cambios tecnológicos, la globalización, etc., obligan a las empresas a establecer estrategias empresariales con vistas al futuro y poder así anticiparse y adaptarse a este entorno o “escenario estratégico”.

Como define *M. E. Porter (1980)* la estrategia empresarial “*es la forma de relacionar a una empresa con su medio ambiente, que supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener, de este modo, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa*”.

Es evidente por tanto que para desarrollar una estrategia adecuada se debe seguir un proceso o fases estratégicas. En primer lugar, toda empresa, en este caso Politours, deberá establecer cuáles quieren que sean sus bases o cimientos a partir de los cuales se desarrollarán los valores, la misión y visión que deberá tener como empresa turística.

Los valores de Politours como empresa turística: Satisfacer las necesidades de los viajeros y ofrecerles unas magníficas experiencias. Ofrecer una garantía de calidad y seguridad en nuestros viajes. Defender nuestra veteranía y solidez como empresa, basada en la profesionalidad y responsabilidad.

La misión de Politours: promover el interés por los viajes y los nuevos paquetes turísticos/vacacionales con una base cultural, a través, de una gestión de total calidad comprometidos con nuestros clientes, socios y trabajadores. Garantizar la seguridad de los clientes durante el transcurso de sus viajes y atrayendo su fidelización y conseguir ser la referencia de las agencias mayoristas.

La visión de Politours: ser una agencia comprometida con los viajes internacionales de calidad, fomentando la interculturalidad. Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo originalidad y creatividad en los paquetes vacacionales, unido al mejor asesoramiento e intermediación de nuestros expertos trabajadores.

## *PLANTEAMIENTO DE DIVERSOS RETOS GENERALES PARA EL FUTURO DE POLITOURS*

Crecer en cuota de mercado sin perder un ápice de la esencia y filosofía de calidad y exclusividad, llegando al buen viajero que ya no se deja atraer por las ofertas de baja calidad, y que busca un viaje de garantía y con valores añadidos. Adaptarse tecnológicamente a lo que le requieren las agencias de viajes minoristas y poder tener capacidad de ofrecer unas integraciones fiables.

Difundir el mensaje al mercado de que Politours cumple 40 años, representa la veteranía y la solidez de un gran proyecto y sigue manteniendo clara su senda y su manera de gestionar viajes por el mundo. Un camino que ha ayudado a la empresa a superar momentos delicados y que actualmente, sigue distinguiéndola de casi la totalidad del sector.

El entorno de Politours al igual que el de las empresas del sector turístico, trabajan en un entorno con gran incertidumbre, lo cual dificulta prever su futuro, pero podemos destacar ciertas tendencias del entorno:

\*El incremento de la cooperación, asociacionismo, alianzas y firmas de acuerdos estratégicos entre agencias de viaje.

\*Innovación tecnológica en las turoperadoras.

\*Servicios con garantía de calidad.

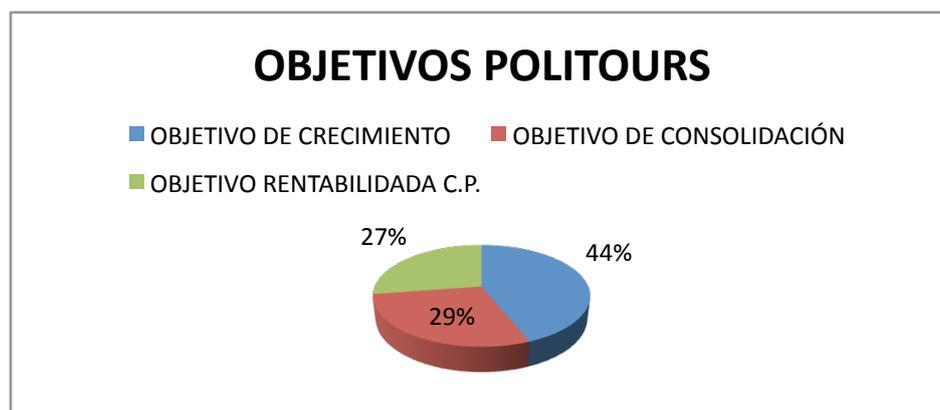
\*Sector cada vez más profesionalizado.

\*Desarrollo de nuevas tecnologías: utilización de Internet para fomentar la interacción directa con los consumidores, creando una serie de conversaciones de multi-direccionalidad que generan un nuevo concepto de comunicación entre el consumidor y la agencia de viajes. Así en los últimos años, Politours ha desarrollado los siguientes espacios, **Página Web Politours** desde hace 6 años desarrolló una página meramente informativa, de acceso libre, pero sólo desde hace 2 años, evaluando la importancia de la misma, ha actualizado de una forma muy significativa su contenido, consiguiendo que sea más interactiva y rápida. Otros **sitios de Internet**: Facebook, Twitter, Flickr, En Octubre de 2013, firmó un contrato con Idealmedia que de una forma más profesional y regular atiende este aspecto de las Redes Sociales tan importantes hoy en día. Desde Diciembre de 2013, como novedad, esta empresa ha creado algunas de sus guías de viajes como aplicación descargables para sistemas Android/Iphone.

## 1.4 OBJETIVOS

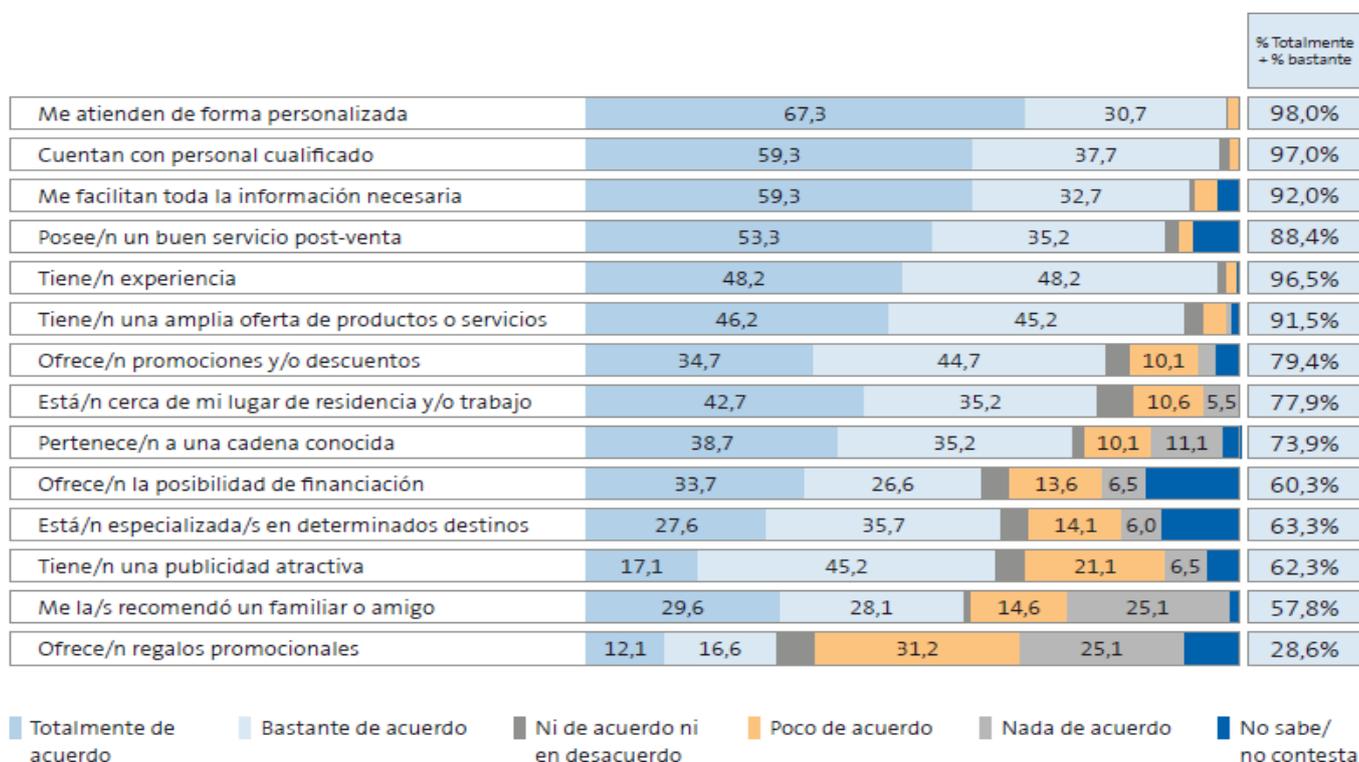
Una vez establecidos cuales son los valores, la misión y visión de Politours, es cuando podemos plantear cuáles son los objetivos que tiene. Estos objetivos sirven de base para guiar a la empresa y a los trabajadores al mismo tiempo que permitirán controlar y evaluar si se han alcanzado dichos objetivos o, por el contrario, hay que redirigir las estrategias para alcanzar una nueva meta.

Politours, como empresa turística y agencia de viajes mayorista, tiene como objetivos generales: Ampliar las ventas de paquetes combinados, paquetes dinámicos, estancias, excursiones, visitas, en general, cualquier tipo de producto turístico a través de un canal intermediario, agencias minoristas, tanto en el mercado español como en el mercado latinoamericano que permita incrementar los ingresos y beneficios económicos de la empresa vinculado siempre a la fidelización de nuestros clientes y la calidad de los servicios. Politours a grandes rasgos siempre buscará un equilibrio entre alcanzar sus objetivos, generar crecimiento, consolidarse y obtener una rentabilidad a corto plazo.



1.4. Figura: Equilibrio de los objetivos generales de Politours. Fuente; elaboración propia.

Para establecer unos objetivos realistas para Politours, son de gran interés los resultados obtenidos en la figura 1.5, que recoge los resultados de un estudio estratégico realizado por Amadeus y ACAV, en el cual se pide a los clientes que valoren los diferentes factores de las agencias de viaje.



1.5. Figura: Valoración de los clientes de las agencias de viaje. Fuente: Amadeus y ACAV.

Los objetivos específicos de Politours:

- Crecimiento interanual superior al 5% del ejercicio anterior (75 millones de euros) – CP anual
- Obtener la mejor relación calidad-precio. – CP anual
- Mantener la filosofía de exclusividad, produciendo viajes de garantía y con valor añadido. – MP y LP
- Crear e innovar los paquetes turísticos para que sean más competitivos.- MP
- Continuar fomentando el componente cultural en los viajes. – CP anual
- Trabajar en la fidelización de nuestros intermediarios y clientes con la satisfacción de sus necesidades.– CP y MP
- Garantizar la seguridad durante el transcurso de los viajes.- CP
- Fomentar la formación de los trabajadores para conseguir un personal más profesional y capacitado.- MP

- Introducir mejoras tecnológicas.- MP
- Realizar estudios de mercado para conocer los gustos de los consumidores.- LP
- Incrementar las asociaciones con otras empresas del sector turístico en defensa de intereses comunes.– LP

Los objetivos están clasificados dentro de un horizonte temporal, en función de los plazos establecidos para su consecución.

LP - largo plazo: período de dos a cinco años, como máximo.

MP - medio plazo: período de uno a tres años.

CP - corto plazo: período no superior a un año.

Nada / ninguno / todo me gusta	46,7%	46,7%
Que cumplan con lo ofertado / contratado / no publicidad engañosa	6,5	8,0%
Mejores precios / quitar comisiones	5,0	7,0%
Más promociones / descuentos / regalos promocionales *	5,0	7,0%
Mayor información sobre los productos o servicios contratados / destinos	5,5	6,0%
Mejorar tiempo de espera / más rapidez	5,0	5,0%
Mejorar servicio de atención al cliente / más trato personal	4,0	4,5%
Mejorar los servicios ofertados		3,5%
Información más clara / información		3,0%
Más personal atendiendo		2,5%
Asumir responsabilidades en caso de incidencias en el viaje		2,0%
Atención personalizada / asesoramiento		2,0%
Combinación de rutas / más paquetes completos		1,5%
Otros		5,5%
* Más promociones / descuentos / regalos promocionales	5,0	7,0%
Jóvenes en el hogar		21,1% (del 7,0% total)

1.6. Figura: Valoración de los clientes sobre los aspectos a mejorar de las agencias de viaje.  
Fuente: Amadeus y ACAV.

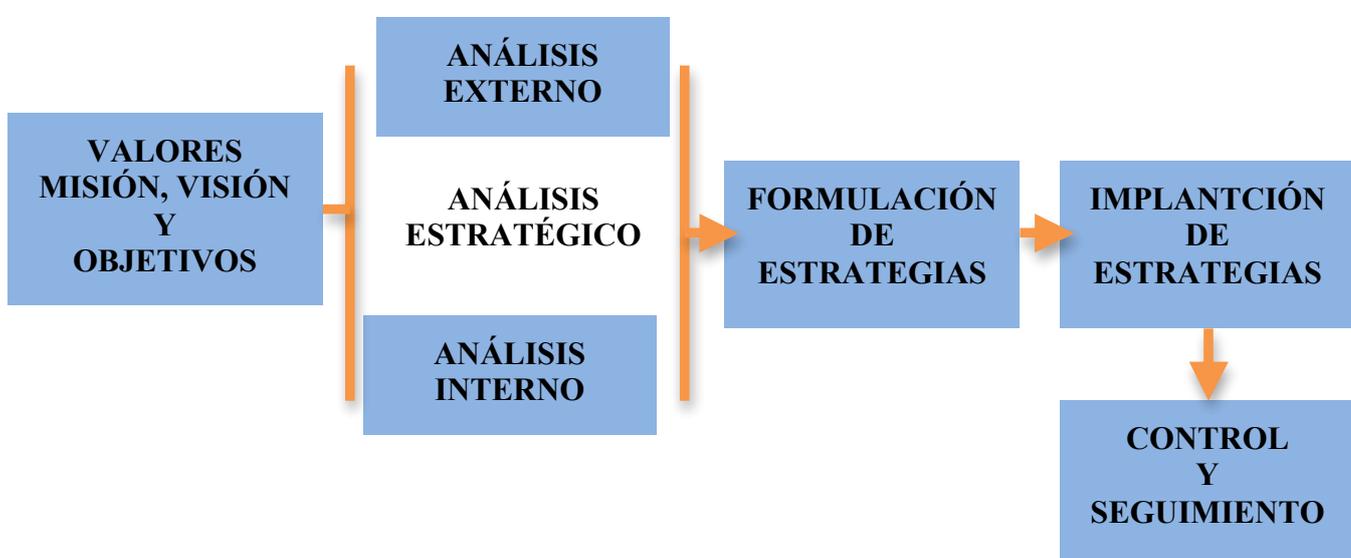
## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE POLITOURS**

Un vez definidos los cimientos de la empresa, sus valores, misión y establecidos sus objetivos, realizaremos un análisis estratégico de la empresa para posteriormente poder formular las estrategias adecuadas (Guerras y Navas, 2012)



2.1. Figura: Fases estratégicas. Fuente; Elaboración propia.

La siguiente etapa previa a la formulación de las estrategias corresponde al análisis estratégico. Esta etapa permitirá estudiar el entorno de la empresa, determinar las oportunidades y amenazas que la rodean, al mismo tiempo que permitirá detectar los puntos fuertes y débiles de la propia empresa. Será un análisis del entorno externo seguido del análisis del entorno interno.



2.2. Figura: Adaptación de las fases estratégicas. Fuente; Guerras y Navas (2012)

En el caso concreto de Politours se aplicará estudiando las influencias exteriores, sus aspectos y características internas para poder tomar las decisiones adecuadas a posteriori. Es relevante realizar estos análisis para poder formular sus estrategias a corto, medio y largo plazo. Unas estrategias que permitan potenciar sus recursos e incrementar sus ventas y conseguir el liderazgo en el mercado.

## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Definimos el entorno externo como todo aquello que rodea a la empresa y está fuera del alcance de esta. Un entorno cambiante y con mucha incertidumbre que tiene una influencia significativa en su estrategia. Para que la empresa pueda sobrevivir y seguir creciendo con su actividad en el futuro, debe de adaptarse a este entorno. Dentro del entorno externo encontramos dos subtipos: El entorno general, que es el medio externo desde una perspectiva genérica y que afecta a la totalidad de la empresa y el segundo subtipo que es el entorno específico, que se refiere al medio externo más cercano a la empresa y que es el que afecta a su propio sector, en este caso al sector turístico.

### 2.1.1. Análisis del Entorno General

El actual entorno en el que se desenvuelve el qué hacer diario de Politours viene marcado por los cambios del mismo. Un sector muy afectado por las crisis económicas que hemos y seguimos viviendo en España y la de muchos otros países, donde el consumo de servicios no esenciales, entre los que se encuentran los viajes, ha provocado todo tipo de incidencias y problemas financieros en muchas empresas del sector de Tour operación.

#### *Análisis por dimensiones del entorno:*

##### **Dimensión social:**

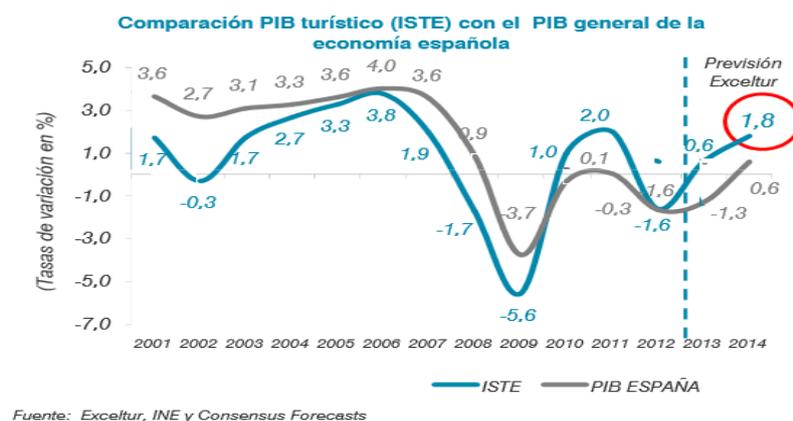
En el mundo del turismo los cambios son muy rápidos y se han visto intensificados con la veloz evolución tecnológica y la aparición de Internet. También, influye en las empresas el continuo cambio de los estilos de vida de las

personas. Una sociedad que a través de Internet organiza, compra y reserva sus propias vacaciones, de tal manera que la necesidad de acudir a una agencia físicas cada vez es menor. La sociedad comienza a cambiar sus estilos de vacaciones, dejando atrás las clásicas formas de turismo, como es el caso del turismo de sol y playa, ahora buscan conocer la cultura de los destinos a los que acuden, involucrarse con la sociedad local y realizar viajes diseñados a su gusto.

La fusión entre el avance tecnológico y el mayor grado de formación de la población española ha incrementado sus exigencias de compra y las empresas se ven abocadas a una competitividad continua entre ellas para conseguir captar a estos nuevos clientes y consumidores.

### Dimensión económica:

Las variables económicas que están más presentes en la actualidad, están relacionadas con la internacionalización y globalización de las empresas. La crisis económica, el crecimiento de la competitividad mundial, los rápidos cambios del mercado, y demás variables macroeconómicas. El análisis permitirá a las empresas adaptarse a los grandes cambios económicos, aunque muchos de ellos también se producen de manera impredecible. Un factor económico relevante y muy positivo es el relacionado con el PIB Turístico (Producto Interior Bruto) que, pese a la recesión económica, ha crecido un 0,6 % en 2013 y se situará en 1,8 % en 2014. Situando al sector turístico como el sector más importante para la recuperación económica del país. En la actualidad, la economía cobra una gran importancia debido a la crisis económica que sufren muchos países, una crisis económica que tensa las relaciones sociales tanto del propio país como las relaciones con otros países.



2.3. Figura: Evolución PIB Turístico. Fuente; Exceltur, INE y Consensus Forecasts.

**Dimensión política:**

En el caso concreto de las agencias de viajes cuentan con una regulación propia por Comunidades Autónomas de estas empresas.

Un ejemplo de regulación por parte de las Comunidades Autónomas es la regulación propia de la Comunidad de Madrid:

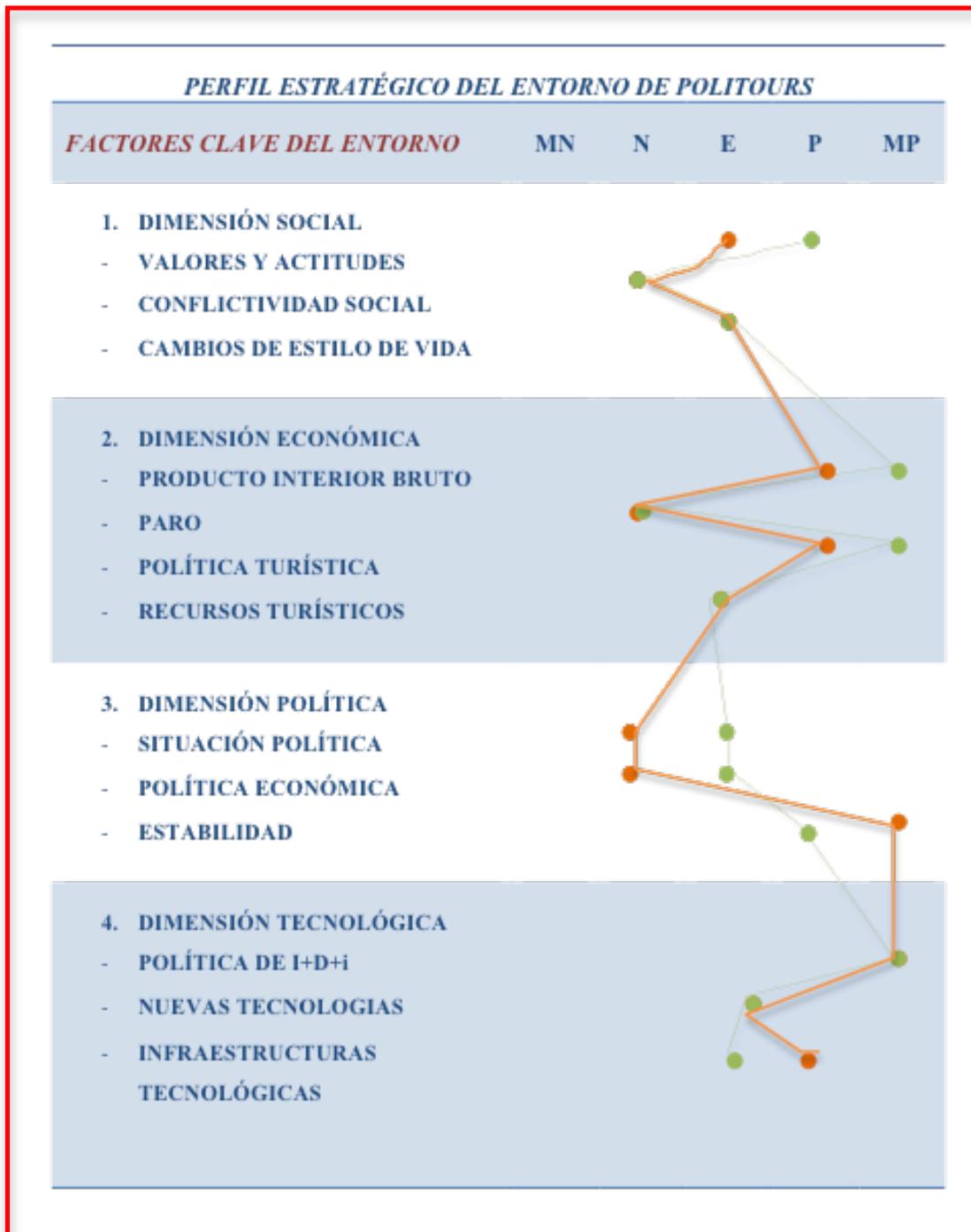
“DECRETO POR EL QUE SE REGULA EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Decreto 99/1996, de 27 de junio, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las Agencias de Viajes de la Comunidad de Madrid” tal y como señala el Decreto. Dispone de siete capítulos, veinticinco artículos, una disposición derogatoria y dos disposiciones finales. En estos artículos se especifica la naturaleza de las agencias de viajes, sus actividades, sus clasificaciones, la entrega de licencias, autorizaciones, revocaciones, fianzas, tipos de contratos, etcétera.

**Dimensión tecnológica:**

La evolución tecnológicas más destacada es la del uso de Internet que ha facilitado la creación de un espacio donde aparecen numerosas herramientas que permiten a los usuarios interactuar y generar un nuevo concepto de comunicación, donde la empresa tiene opción de poder integrarse y participar en esas conversaciones. Las empresas están desarrollando numerosos espacios virtuales para facilitar el acceso a su propia información, sus servicios y productos. Ofrecen espacios para la compra y venta de servicios y productos e incluso crean sus propias páginas en las conocidas *Redes Sociales*. Estos avances permiten conocer mejor cuáles son las necesidades de consumidores, facilita la interacción entre ellos y también permite a la empresa mejorar su eficacia y poder optimizar sus recursos.

### 2.1.1.1. Perfil estratégico del entorno



**POLITOURS TRAVELPLAN**

2.4. Figura: Perfil Estratégico del entorno de Politours. Fuente; Elaboración propia.

A través de esta herramienta analizaremos los factores principales del entorno externo y estudiaremos cómo afectan estas dimensiones a Politours, este mismo perfil estratégico se aplicará a una de las turoperadoras competidoras *Travelplan*. Esto permitirá valorar hasta qué punto influye cada factor clave en la empresa.

La clasificación de los aspectos fundamentales será: Muy Negativa (MN), Negativa (N), Equilibrio (E), Positiva (P) o Muy Positiva (MP).

1. Dimensión social: los valores y las actitudes de la sociedad respecto a los viajes son un factor positivo para Politours porque la sociedad cada vez demanda más viajes culturales y éste es el punto fuerte de la mayorista. La conflictividad social afecta negativamente a ambas agencias de viajes y al mundo del turismo en general. Los nuevos cambios en los estilos de vida se mantienen en equilibrio para las dos agencias de viajes, si consiguen aprovechar estos cambios en los estilos de vida y satisfacer las nuevas necesidades de los clientes sería un factor muy positivo, aunque también se puede dar el caso contrario sino consiguen adaptarse.

2. Dimensión económica: el Producto Interior Bruto que genera la actividad turística en España es un factor positivo para cualquier empresa del sector; la mejora del PIB Turístico puede ser un factor muy positivo para Politours si le permite aumentar sus ingresos por viajes y mantenerse como una empresa estable y consolidada. En cambio, el paro es un factor negativo para ambas agencias, las familias tienden a reducir sus gastos y se disminuye el consumo de viajes. Las políticas turísticas llevadas a cabo por los países fomentan el crecimiento del turismo, esto es positivo para *Travelplan* que quiere conseguir mayor estabilidad y muy positivo para Politours que quiere aumentar su cuota de mercado.

3. Dimensión Política: la actual situación política y económica de España con la crisis ha afectado negativamente al consumo de viajes, estos factores afectan más a Politours ya que su facturación es mucho menor al de la competidora. La estabilidad política y económica de un país al contrario es positiva para ambas empresas.

4. Dimensión tecnológica: las políticas de I+D+i y la mejora de las tecnologías son factores que no producen ningún efecto negativo en las agencias de viajes mayoristas.

### 2.1.1.2. Aplicación del modelo “el diamante de Porter”

“El diamante de Porter” es una herramienta muy útil para el análisis de la competitividad que recibe este nombre por su creador Michael E. Porter, que agrupa este diagnóstico, en seis dimensiones fundamentales. Seis dimensiones que se llevarán a la práctica con Politours.

#### • **Condiciones de los factores:**

Entre los factores determinantes para la competitividad de las agencias de viajes mayoristas está el contar con una amplia diversidad de productos y paquetes turísticos. Disponer de una gran oferta de servicios turísticos y trabajar en todos los destinos que actualmente se comercializan y solicita la demanda.

Disponer de oferta de viajes de ocio y oferta cultural de los destinos, permitiendo a los turistas acceder a los recursos y servicios de los diferentes países en los que tiene presencia la empresa.

La mejora de las infraestructuras de los países ha facilitado la gestión de los viajes organizados. Se continúa trabajando en la mejora de la calidad de los viajes y servicios turísticos ofrecidos. Otro factor decisivo, es trabajar en la innovación tecnológica permanentemente para facilitar la gestión de los viajes y el desarrollo de estos. También es muy importante el factor humano, tanto de los agentes de viaje, como el de los guías turísticos y corresponsales en destino, todos ellos deben ser profesionales, contar con experiencia y una formación para el trato directo con los clientes, dado que se trata de un sector en el que el buen trato influye mucho en la valoración final de la calidad de los servicios.

#### • **Condiciones de la demanda:**

Las características y gustos de la demanda actual son importantes determinantes en la competitividad de las agencias de viajes. La demanda actual solicita realizar viajes con una alta calidad a un precio accesible. Buscan nuevos paquetes turísticos o viajes personalizados con un importante componente cultural.

#### • **Condiciones de las industrias relacionadas y de apoyo:**

En la actualidad, la globalización y crecimiento de la competitividad mundial hace necesario promover las relaciones entre las agencias de viaje para así poder tener más fuerza de negociación y un mejor posicionamiento en el mercado, favorecer los

intereses comunes y facilitar la integración de los proveedores y distribuidores de servicios turísticos. Así mismo, favorecer la integración vertical de las empresas turísticas que participan en el mercado turístico con otros turoperadores, agencias de viajes, compañías aéreas, compañías de transporte terrestre, alojamientos turísticos, etc.

• **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:**

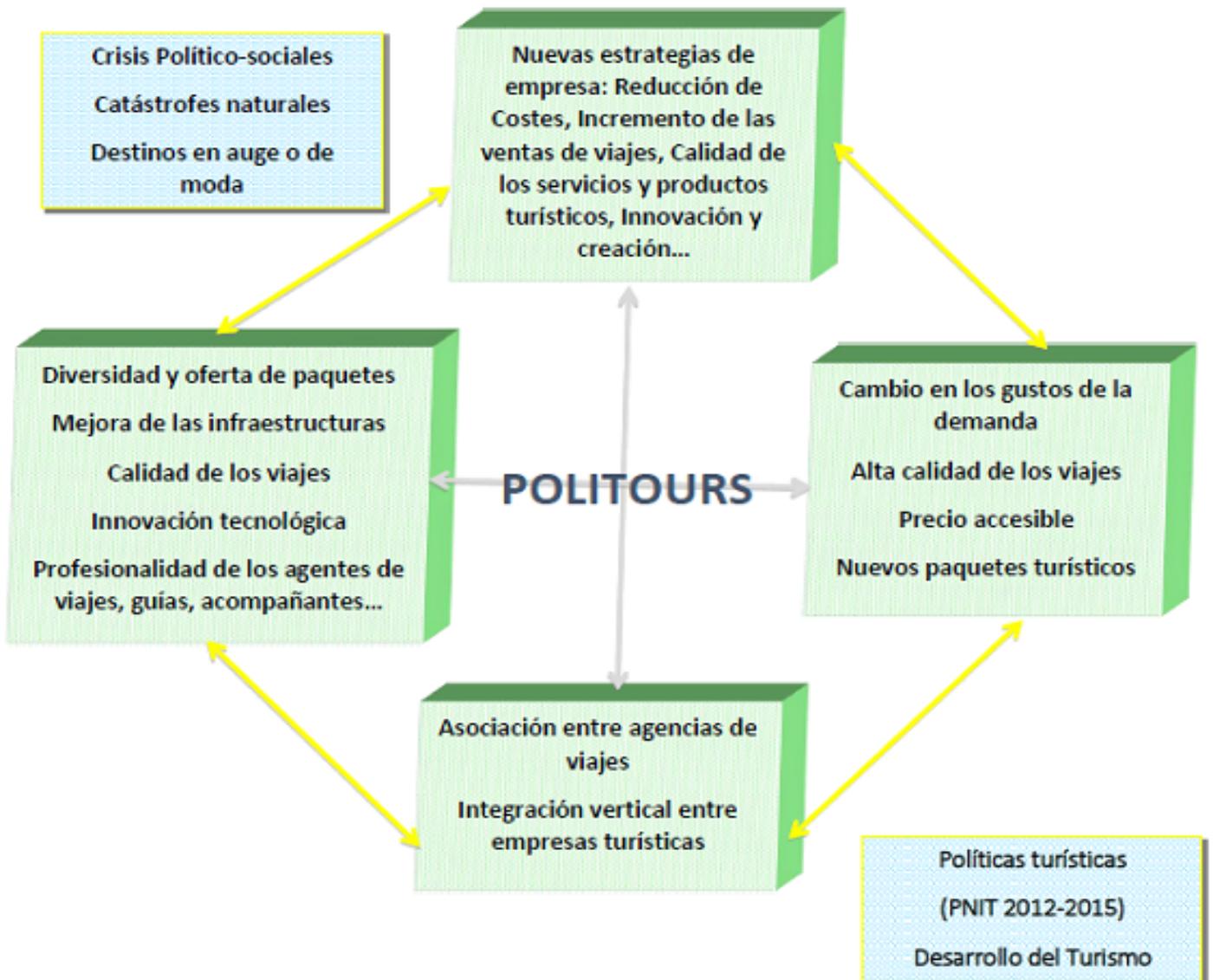
Toda agencia de viajes debe desarrollar su estrategia de empresa para poder sobrevivir en un entorno con una gran rivalidad que permita a la empresa desarrollarse y adaptarse a los cambios del entorno y a la gran incertidumbre. Las agencias de viaje deben, por tanto, tratar de reducir sus costes y trabajar en la calidad de los servicios y productos turísticos ofrecidos e innovar y crear nuevos paquetes de viajes e introducir nuevos procesos tecnológicos.

• **El papel del Gobierno:**

En España el papel de sector turístico es muy importante y por ello, cuenta tanto con la participación de empresas turísticas privadas, como con las instituciones públicas. El Gobierno se encarga de elaborar la política turística que se debe de aplicar en el país para fomentar el desarrollo del turismo sostenible y ayudar a las empresas del sector. Esta participación del Gobierno recalca la gran importancia del turismo para el país y para las muchas empresas que viven del turismo tales como empresas de transportes, agencias de viajes, cadenas hoteleras, etc. Hay también una población local con sus propias necesidades y hábitos de vida. La política turística que desarrolle el Gobierno será decisiva para crear ventajas competitivas. Actualmente, se rige por el PNIT (Plan Nacional e integral de Turismo 2012-2015).

• **La causalidad:**

Las empresas turísticas se ven muy afectadas por los repentinos acontecimientos que se escapan del control humano o son impredecibles e inciden mucho en la demanda, como las crisis políticos-sociales, atentados, catástrofes naturales o al contrario, que un acontecimiento haga notorio el destino y se convierta en un lugar de moda. Por tanto, estas empresas turísticas deben de vigilar y estudiar sus actuaciones para posibles acontecimientos futuros.



2.5. Figura: Adaptación del Diamante de Porter a Politours. Fuente; Elaboración propia.

### 2.1.2. Análisis del Entorno Específico

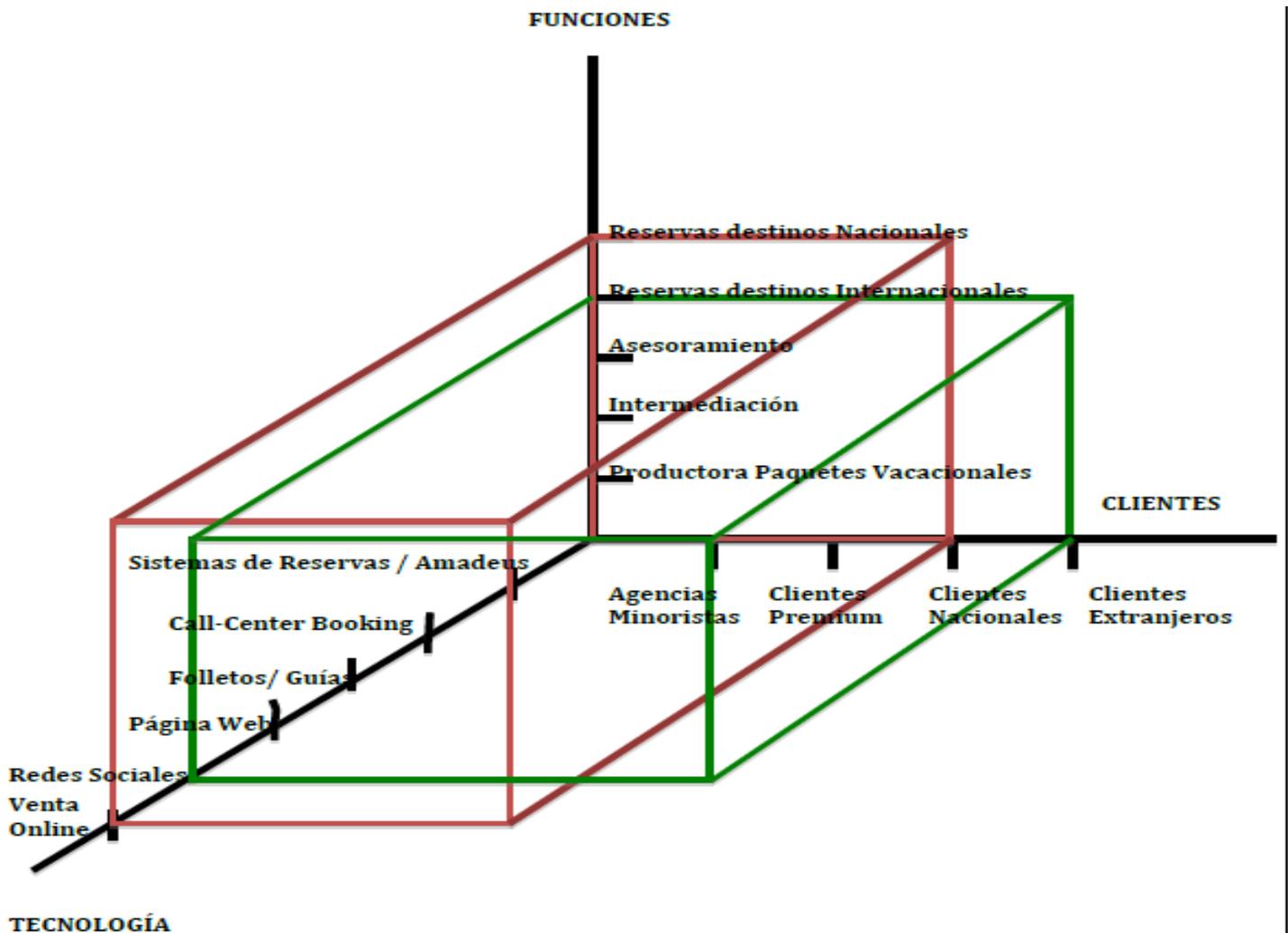
Como previamente se ha mencionado en la definición de análisis externo, el análisis específico se va a centrar en el estudio del entorno del sector turístico, en concreto, al ser el sector que afecta y pertenece directamente Politours.

Delimitación del entorno específico: pertenece al grupo N79 *ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES, OPERADORES TURÍSTICOS, SERVICIOS DE RESERVAS Y ACTIVIDADES CONEXAS* de CIIU “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”.

Pertenece al grupo 6330 *ACTIVIDADES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES, MAYORISTAS Y MINORISTAS DE TURISMO Y OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO TURÍSTICO* de CNAE “Clasificación Nacional de Actividades Económicas”.

Utilizaremos el análisis de Abell del entorno específico centrándonos en tres variables: clientes, funciones y tecnología.

- Grupos de Clientes: Todos aquellas agencias de viajes minoristas a las que acuden los clientes, algunos clientes-socios *Premium*, agencias de viajes minoristas nacionales, agencias de viajes minoristas internacionales.
- Funciones: Intermediaria entre las empresas turísticas suministradoras de servicios y productos turísticos y las agencias de viajes. Asesoramiento sobre destinos, proveedores y demás características de los países y productora diseñar, organizar, comercializar y operar viajes, servicios y productos turísticos. Reservas de viajes a destinos nacionales, reservas de viajes a destinos internacionales.
- Tecnología: Sistemas para la venta y reserva, *Call-Center*, Amadeus, folletos y guías físicas y virtuales, página web con todos sus productos turísticos, Redes Sociales, venta Online.

**POLITOURS****TRAVELPLAN**

2.6. Figura: Adaptación al Modelo de Abell. Fuente; Elaboración propia.

Observando la representación gráfica, rápidamente distinguimos las principales diferencias entre Politours y una de sus grandes competidoras Travelplan.

- En lo referido a las **funciones** que ambas agencias llevan a cabo, la diferencia recae en los destinos que venden, Travelplan gestiona reservas de países internacionales y destinos nacionales dentro del propio país, en cambio Politours no vende ningún destino de España. Esto permite a la competidora tener más ventas de paquetes vacacionales. El resto de funciones indicadas: asesoramiento, intermediación y producción, si las llevan a cabo las dos mayoristas.

- Por el contrario, en la variable **clientes**: Politours aunque trabaja menos destinos que la competidora, ha aumentado su clientela vendiendo estos paquetes vacacionales no sólo a clientes Españoles sino también a clientes de Latinoamérica ,instalando nuevos departamentos especializados en América del Sur. Las agencias minoristas son los principales clientes tanto de Politours como de Travelplan.

- Las **tecnologías** de ambas agencias son muy semejantes, utilizan todo tipo de programas para gestionar reservas y comprar billetes aéreos a través de Amadeus. El offline cuenta con departamentos para dar asesoramiento telefónico, publican folletos y guías tanto físicas como virtuales y ambas, han creado su página Web para publicar sus folletos y ofertas. La diferencia entre las dos agencias recae en la novedosa presencia que Politours tiene en las principales Redes Sociales (Facebook y Twitter). La ventaja de la competidora es que disponible en su página Web al servicio de los consumidores para la reserva y comprar de viajes, en cambio, la página Web de Politours sólo permite consultar folletos y pedir información, pero no está adaptada a la venta online.

### **2.1.2.1. Análisis estructural del entorno competitivo**

El objetivo del análisis de la estructura del entorno competitivo de Politours es analizar sus oportunidades y amenazas en el entorno. Las oportunidades serán los aspectos positivos y las amenazas, al contrario, los aspectos negativos.

Para desarrollar dicho análisis adaptaremos el modelo de Michael E. Porter (1982), conocido como el modelo de las cinco fuerzas.

#### *1. Intensidad de la competencia:*

En la actualidad, las agencias de viaje tienen un gran número de competidores y disponen de una elevada variedad de oferta de servicios, pese a ser un tipo de

empresa con un ritmo de crecimiento lento y con grandes barreras de entrada. El gran número de competidores y la gran intensidad de la competencia hacen que sea una industria muy fragmentada. Estamos ante una industria madura, en la cual muchas mayoristas llevan muchos años trabajando en el sector como es el caso de Politours, que celebra su 40 aniversario como turoperadora.

Es una industria que permite moverse dentro del sector turístico, ampliando o reduciendo la gama de servicios ofrecidos, permite la especialización de las agencias de viajes mayoristas y adentrarse en el mundo de las agencias de viaje virtuales que la demanda tanto solicita en la actualidad. Los servicios y productos son cada vez más diferenciados y esto dificulta la competitividad entre empresas.

A raíz de la crisis económica y la quiebra de importantes turoperadoras como Marsans y Orizonia ha dado lugar a una situación en la muchas turoperadoras elaboran duras estrategias para conseguir cuota de mercado, principalmente con una “guerra de precios” y lanzamientos de ofertas y descuentos de última hora para incrementar el margen de ventas, lo que intensifica la competencia.

INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA DE POLITOURS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Nº de Competidores y equilibrio		X		
Ritmo de crecimiento			X	
Barreras de movilidad			X	
Barrera de salida	X			
Estructura de costes de las empresas			X	
Diferenciación de productos				X
Costes de cambio	X			
Diversidad de competidores		X		
Intereses estratégicos		X		

2.7. Figura: Análisis de la intensidad de la competencia actual. Fuente, Elaboración Propia.

## 2. Competidores Potenciales:

Serán los nuevos turoperadores turísticos que quieren entrar a competir en el mercado de la industria turística. Toda agencia de viajes mayorista que quiere entrar en el sector es una amenaza para Politours puesto que aumentará la competencia actual. Algunas nuevas incorporaciones de turoperadores en los últimos años han sido, por ejemplo, La Cuarta Isla, Jolidey y Quelónea.

En este sector no existen barreras de entrada absolutas, pero si existen barreras de entrada relativas, que dificultan la entrada de estas nuevas agencias. Algunas barreras de entrada a nuevos turoperadores son que disponen ya de un importante capital, disponen de muchos recursos, una imagen de marca consolidada, madurez en el sector, experiencia, clientes fidelizados, alto número de proveedores de servicios turísticos y corresponsales, buenas localizaciones y ventajas en costes.

La entrada de nuevas agencias mayoristas en muchos casos producen una lucha por incrementar las ventas, bajando los precios y con el lanzamiento de nuevas ofertas de paquetes turísticos.

COMPETIDORES POTENCIALES DE POLITOURS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Barreras de entrada absolutas				X
Barreras de entrada relativas			X	
Reacción de los competidores establecidos		X		
Empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse			X	

2.8. Figura: Análisis de los competidores actuales. Fuente, Elaboración Propia.

## 3. Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos en el mundo de las agencias de viajes mayoristas son muy amplios, puesto que continuamente los competidores existentes y los competidores potenciales que quieren hacerse un hueco en el sector desarrollan nuevos paquetes turísticos y viajes combinados alrededor del mundo para atraer a los clientes. Existe

por tanto, una amplia diferenciación de productos que eleva la competitividad, al existir muchas agencias especializadas en destinos y tipos de turismo. Politours es una agencia generalizada, es decir, trabaja con destinos de todo el mundo y dirigidos a todos los clientes lo cual es una gran amenaza, ya que el resto de competidores en su gran mayoría siguen la misma gestión.

Al no existir apenas costes de cambio para los clientes, la decisión de cambiar de turoperador es más fácil, Politours ante esta situación se defiende, con el lanzamiento continuo de nuevas ofertas y nuevos productos turísticos, disminuyendo los precios, pero manteniendo siempre la calidad de los servicios y productos ofrecidos para poder así satisfacer las necesidades de los clientes.

#### 4. Poder negociador de los proveedores:

Determina la capacidad de negociación entre los proveedores de servicios turísticos y Politours. (Figura 2.9)

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEERORES DE POLITOURS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Proveedores concentrados			X	
Compra de pequeños volúmenes	X			
Productos diferenciados		X		
Altos costes de cambio	X			
No existen productos sustitutivos			X	
Producto no almacenable			X	
Producto importante para el cliente			X	
Proveedor con información total	X			

2.9. Figura: Análisis del poder negociador de los proveedores. Fuente, Elaboración Propia.

### 5. Poder negociador de los clientes:

En este caso se determinará la capacidad de negociación entre los clientes y Politours. (Figura 2.10)

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES DE POLITOURS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Cientes concentrados			X	
Compra en grandes volúmenes				X
Productos diferenciados		X		
Altos costes de cambio		X		
Existen productos sustitutivos		X		
Producto no almacenable			X	
Producto importante para el cliente				X
Comprador con información total	X			

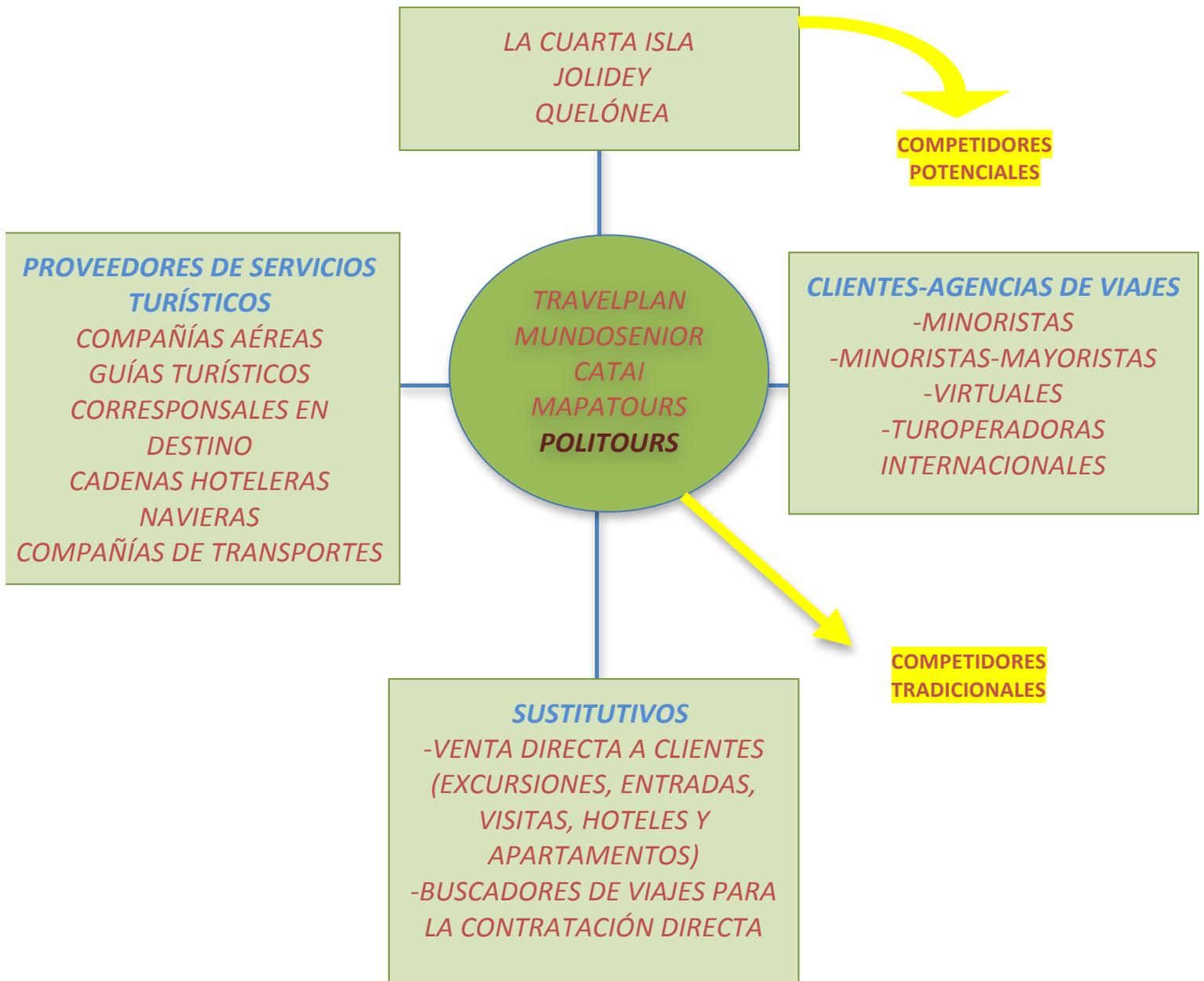
2.10. Figura: Análisis del poder negociador de los clientes. Fuente, Elaboración Propia.

Como hemos analizado anteriormente, las cinco fuerzas de *Porter* comprenden a un amplio número de agentes: empresas proveedoras de servicios turísticos, agencias de viajes minoristas, corresponsales, guías turísticos... Teniendo en cuenta el amplio número de turoperadoras competidoras y los clientes a los que se dirigen los paquetes vacacionales que Politours desarrolla en la actualidad. Para completar este análisis de las cinco fuerzas de *Porter*, mencionaremos cuáles son los canales de distribución de la agencia de viajes mayorista.

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE POLITOURS

Politours desarrolla un canal de distribución mayorista, un canal largo, en el que intervienen los proveedores (fabricantes) de servicios turísticos, la propia mayorista que crea y comercializa los viajes (mayorista), vendiéndolos posteriormente a los

clientes (consumidores) a través, de las agencias minoristas (detallistas).



2.11. Figura: Adaptación al modelo de las cinco fuerzas de Porter. Fuente, Guerras y Navas (2012)

### 2.1.2.2. Segmentación de mercados: Grupos Estratégicos

En esta etapa del análisis se examinará la competencia de Politours dentro de la industria de los turoperadores turísticos. Para ello, segmentaremos las áreas más competitivas de Politours y así poder valorar el potencial de dichos segmentos desde el punto de vista de la oferta.

Como cita Michael E. Porter (1982), un grupo estratégico se define como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”.

En este análisis para el caso de Politours seleccionaremos las variables: Precio y calidad de los servicios y productos turísticos ofertados.

- ❖ ESTE ANÁLISIS ES UN ANÁLISIS SUBJETIVO BASADO EN LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE FOROS DE VIAJES Y REVISTAS ESPECIALIZADAS.

DATOS ESTIMADOS DE FACTURACIÓN EN 2013 HAN SIDO EXTRAÍDOS DE LAS REVISTAS: HOSTELTUR Y NEXOTUR.

RELACIÓN CALIDAD - PRECIO APROXIMADA. LOS PRECIOS HAN SIDO CALCULADOS EN FUNCIÓN DE UN VIAJE DE UNA SEMANA A FRANCIA CON LONDRES, PARA CADA AGENCIA, EN LA MISMA ÉPOCA. LA CALIDAD DEL VIAJE SE HA DESARROLLADO A TRAVÉS DE LAS OPINIONES EN LOS FOROS DE VIAJES.

#### 1º TRAVELPLAN

Líder del mercado español de las turoperadoras turísticas, servicios de alta calidad, trabaja destinos nacionales, de larga distancia y cruceros, factura 588 millones de euros en 2013 con más de 900. 000 clientes.

#### - PULLMANTOUR

(No facilita datos 2013) Con una facturación de 517 millones de euros en 2012 y un crecimiento del 10,9%. Es especialista en cruceros por el mundo.

#### 2º MUNDOSENIOR

Crecimiento en el mercado del 0.8%, ofrece servicios de buena calidad,

especializado en viajes nacionales para personas mayores (imserso). Facturación de 271,4 millones de euros.

### **3º GRUPO JULIÁ**

Crecimiento del 12,9% en 2013, facturando 216,3 millones de euros, ofrece servicios de calidad-precio medios, trabajando solo destinos de América Latina y Asia.

### **- GRUPO BARCELÓ**

(No facilita datos 2013) Grupo que ha creado 3 nuevas agencias de viajes mayoristas: La cuarta Isla, Jolidey y Quelónea. Especializadas en ofrecer servicios de calidad pero a precio más elevado que las competidoras, en destinos de corta/media distancia y destinos del Caribe. Facturación de 180 millones de euros en 2012. Actualmente, han cambiado su imagen de marca con un nuevo nombre, The B Travel Brand.

### **4º SOLTOUR**

Aumenta su facturación en 2013, facturando 202,2 millones de euros. Especializado en destinos de costa, nacionales e internacionales y principalmente para familias. Su incorporación de ventas a través de internet a permitido bajar los precios.

### **5º SPECIAL TOURS**

Trabaja los principales destinos turísticos del mundo, su retorno al mercado de las mayoristas ha sido muy fuerte, con una facturación en 2013 de 106 millones de euros.

### **6º PANAVISIÓN**

Especialistas en ofertas por Europa, América, Canadá y Asia, ampliando su oferta con cruceros a precios muy competitivos. Su facturación aumenta a 103 millones de euros en 2013.

### **7º MAPA TOURS**

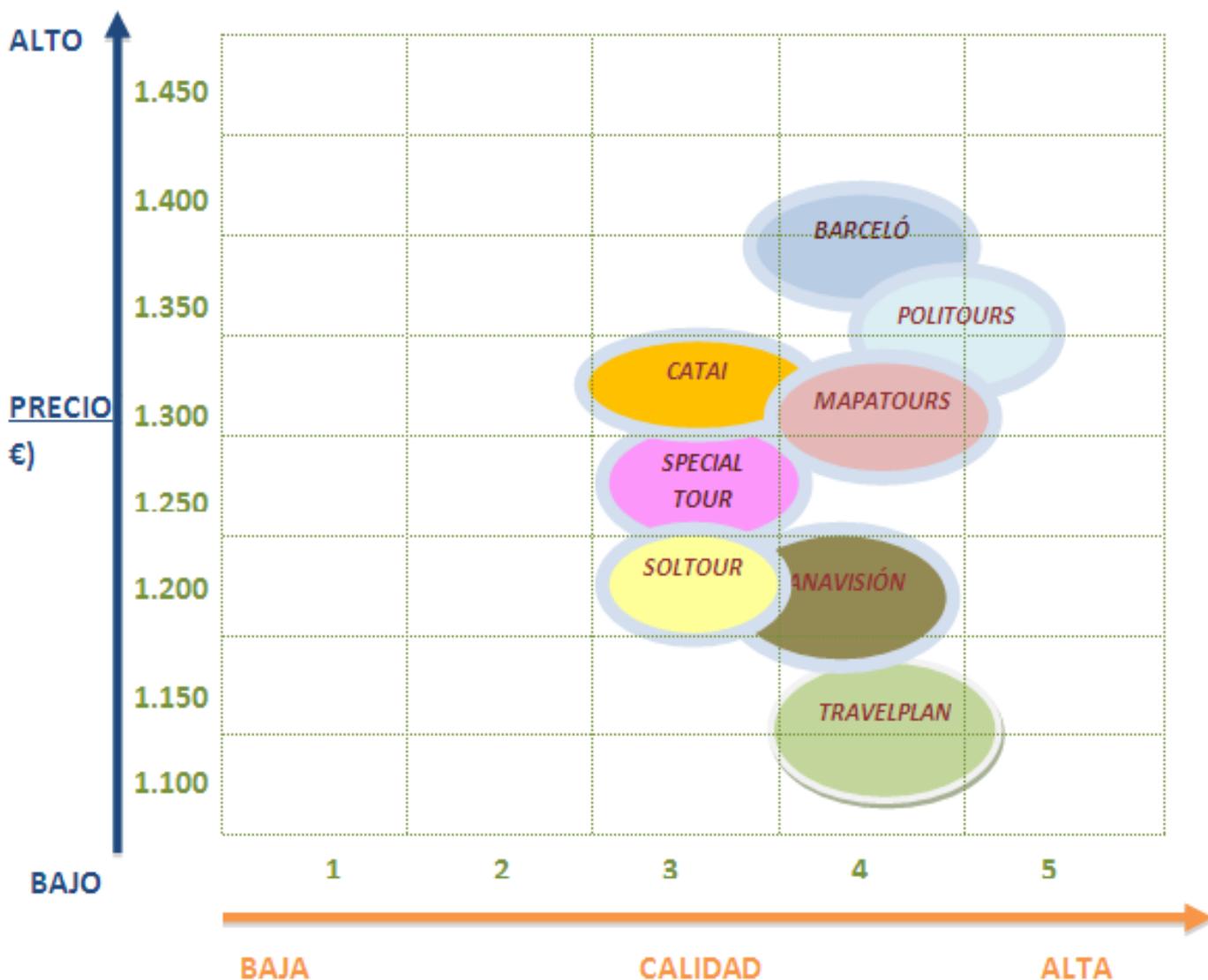
Con un crecimiento del 15% en su facturación ingresa 94,5 millones de euros. Ofertan viajes por Europa, Norte de África, Medio Oriente, Asia Central y Turquía. Relación calidad-precio media.

### 8º CATAI

Especialistas en destinos de larga distancia, con precios muy competitivos. Factura 80 millones de euros en 2013.

### 9º POLITOURS

Oferta servicios de alta calidad, trabaja destinos de larga distancia y cruceros, crece su facturación a 70 millones de euros. Un crecimiento obtenido manteniendo la calidad de los servicios e introduciendo precios más competitivos



2.12. Figura: Mapa Grupos Estratégicos. Fuente, Elaboración Propia.

### 2.1.2.3 Investigación de los competidores:

Politours juega en la liga de las mayoristas intermedias e independientes cuya facturación oscila entre los 60 y los 100 millones de euros de media, con estructuras y funcionamientos parejos.

En la actualidad los turoperadores están estableciendo estrategias compartidas o bien firmando alianzas entre ellas para tener más peso en el mercado y mayor poder de negociación defendiendo sus intereses comunes. Clasificamos estos grupos según sean verticales o independientes.

**Los grupos independientes o mayoristas independientes**, son aquellas que como Politours no están ligadas ni vinculadas a ningún otro tipo de empresas turísticas, pero si comparten con otras agencias mayoristas ciertas gestiones bajo una marca unifican que se aúnan o asocian para tener una mayor fuerza de negociación con los proveedores de servicios turísticos. Cada uno suelen tener diferentes estructuras de gestión y de funcionamiento pero el mismo objetivo, por ejemplo, la compra al por mayor de servicios turísticos beneficiando de esta manera a través de comisiones a los asociados.

**Los grupos verticales**, son aquellos turoperadores que engloban una serie de empresas y marcas relacionadas con servicios turísticos que por norma general suelen tener al menos cuatro líneas de negocio muy definidas y complementarias entre sí como pueden ser otras agencias de viajes mayoristas, compañía aérea, grupo hotelero o agencia minorista de viajes.

Actualmente existen dos grandes grupos verticales que son *GLOBALIA-BARCELÓ* y una nueva creación y emergente denominado *NAUTALIA-PULLMANTUR*. Todos ellos en crecimiento de puntos de venta minorista a través de la imagen de asociados o franquiciados que a la larga le reportan al grupo un mayor beneficio y un menor riesgo de cara a la cuenta de resultados. Actualmente, están pasando unos momentos delicados ya que hace más de un año, la CNMC (Comisión Nacional del Mercado de la Competencia) les está investigando a casi todos ellos por un supuesto bloqueo o boicot de ventas a determinadas marcas y que según las normas del mercado no se

puede hacer. Se prevén fuertes multas y con ello la viabilidad de muchas de ellas que no podrían soportar dichas sanciones. Destacan como grupos de gestión actualmente, Grupo GEA, AIRMET, CEUS, AGC, AVASA, etc. Otro grupo de agencias, son aquellas puramente independientes, que no son en si verticales pero que emulan en parte a las mayoristas, pero sin ser tampoco grupo independiente. Es el caso de *Viajes El Corte Inglés*, *Viajes Carrefour*, *Viajes Eroski*.

Muchas agencias de viajes han optado por ser agencias virtuales, ofreciendo los servicios turísticos por su *página Web*, sin presencia física. Otras, en cambio, han adaptado sus *páginas Web* para que puedan consultar todo lo necesario, ver todos los folletos y ofertas de viajes pero mantienen la oficinas físicas de reservas, como es el caso de Politours que sigue deseando mantener la misma gestión, introduciendo una nueva adaptación al mundo virtual.

**Las agencias virtuales**, las más abundantes y quizá las más competitivas con el resto del sector, con tecnología que permite la reserva online, aunque también apoyadas en offline, básicamente telefónico. Su estructura hace que lleguen al cliente final con unos precios difíciles de igualar por parte de una mayorista tradicional. Como parte negativa de estas agencias siguen teniendo poca fiabilidad para el cliente tradicional que aún necesita el contacto directo con el agente de viajes, pero si implantándose en un cliente joven y de futuro.

Todas las empresas del sector turístico indudablemente realizan seguimientos de la evolución de la competencia, o bien de las ofertas que lanzan, de los destinos que operan o de la presencia de cada de ellos entre las agencias de viajes. Los canales para dicha “**investigación**” o también conocido como **BENCHMARKING** son cada vez más variados, ya que aunque no son canales totalmente fiables si dan pistas sobre la evolución de cada uno.

*Canales:*

- Los agentes de viajes que en las visitas que reciben de sus comerciales, hablan sobre la situación de la competencia.
- Los escaparates de las propias agencias, que proporcionan una visión no sólo

del producto de la competencia sino también de la aceptación entre los agentes.

- Los folletos en las agencias, que entre unos y otros y de manera discreta se “roban” para estudiar sus programaciones.
- Digitales de turismo, canal muchas veces no muy fiable, ya que muchos están amparados y sujetos por la publicidad de algunas empresas que juegan a intoxicar los noticieros con noticias, casi siempre negativas, de su competencia, pero que no obstante a veces aciertan.
- Reuniones de grupos y minoristas donde cada uno presenta sus programaciones.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

En esta etapa continuaremos con el análisis de Politours enfocado desde el punto de vista interno de la empresa. Buscando ahora analizar sus fortalezas y debilidades para desarrollar sus estrategias más adecuadas.

La situación económica de España desde que empezase la crisis y la falta de consumo de viajes puso al descubierto en determinadas estructuras sus carencias y dificultades para mantenerse a flote. Esta coyuntura, encaminó a muchos de ellos a una huida hacia adelante, a bajar los precios y en muchas ocasiones a realizar “Dumping”, es decir, llegaron a vender por debajo del costo en un intento de mantener la liquidez necesaria para hacer frente a los gastos diarios de la empresa. Este caso se dio en los denominados grupos verticales, grupos de turismo que aúnan una serie de empresas relacionadas entre sí, el ejemplo más claro fue el de los grupos Marsans y Orizonia, que en los años más duros de la crisis se vieron abocados al cierre de una manera crítica y caótica afectando en su caída a otras empresas del sector con las que colaboraban. En el caso de Politours, a la que evidentemente también le afectó la caída brutal del consumo de viajes, supo capear la tormenta anticipándose a los hechos y adaptando la estructura a la facturación, lo que han dado a Politours la liquidez necesaria para mantenerse en el mercado.

### 2.2.1. Estructura e identidad

Politours fue fundada en 1974 atravesando actualmente su etapa madura, en las que necesita integrar nuevas estrategias de renovación e innovación.

Desde 1986 fue constituida como Sociedad Anónima, cuenta con 120 empleados en plantilla, más una serie de colaboradores autónomos y corresponsales por medio mundo, conforman lo que actualmente es Politours.

Con una central operativa en Madrid, y una administrativa y fiscal en Zaragoza y delegaciones físicas en Santiago de Compostela, Vitoria, Barcelona, Valencia y A Coruña.

Delegaciones en el extranjero: en Cuba (La Habana, Varadero y en Santiago), en México D.F., en Turquía, Rusia (socio exclusivo de Svent in Tour y con las navieras Orthodox y Scylla), en Egipto, en Canadá, en China y Tailandia.

La estructura es típica de una Pyme, con un solo propietario al frente, aunque representando los intereses de la familia Buitrón y un pequeño porcentaje en manos del director de Barcelona Juan Mompó.

Al frente como Presidente y Director General, Don Manuel Buitrón Gerner. Cuenta con una dirección comercial, dirección administrativo-financiera, dirección tecnológica, recursos humanos y tras ello, los bookings, segmentado por destinos turísticos.

Equipamientos: oficinas completamente equipadas, 100 unidades operativas, 60 de ellas implantadas con Amadeus, sistemas informáticos Paradox y Navisión, centralitas de reservas (Call Center), departamento de telecomunicaciones y maquetación.

Recursos Humanos: cuenta con una plantilla de profesionales experimentados, lo cual constituye una clave de su éxito. La mayor parte se han formado y capacitado dentro de la propia empresa. Actualmente lo forman 120 trabajadores distribuidos en diferentes departamentos, sin embargo, en 2007 la plantilla de trabajadores llegó a estar formada por 205 trabajadores, que gradualmente y debido a la crisis económica se fue ajustando hasta llegar a la cifra actual.

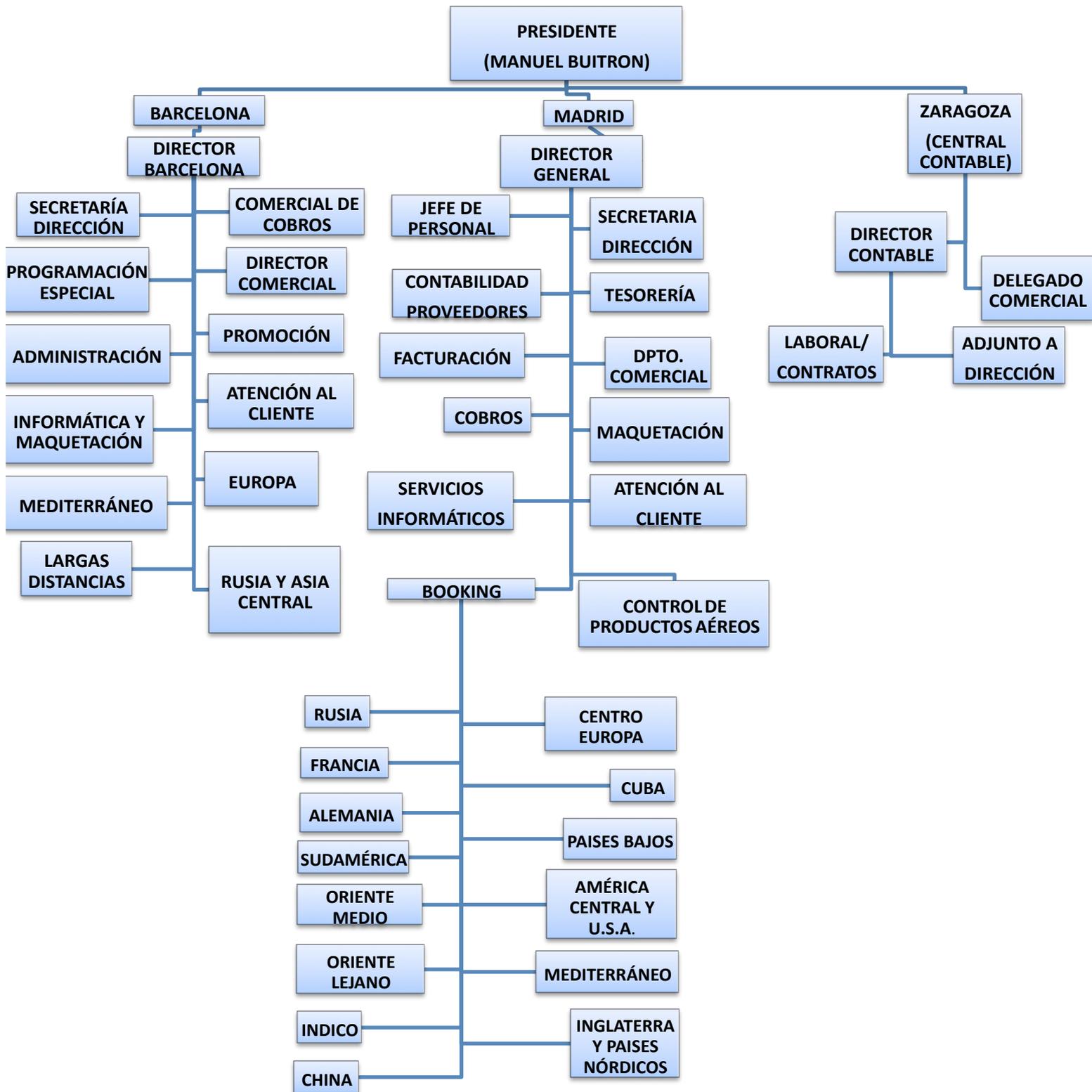
Las estructuras de mayoristas parejas a Politours suelen ser parecidas entre sí, con la diferencia, claro está, en cuanto a los departamentos de reservas. El resto generalmente trabaja con unos bookings generalistas y con un departamento específico de grupos y otro, no siempre, para cotizaciones especiales. En el caso de Politours hay diferentes bookings especializados y las cotizaciones de grupos también se encuentran integradas dentro de cada booking. Hasta la fecha es un formato que le ha dado buen resultado a Politours con la consecuencia positiva de que las minoristas que son, a su vez, sus clientes. Tiene un concepto de nuestra marca de una empresa muy especializada en cada destino, teniendo siempre en cada booking, personal conocedor del destino que vende.

Asociaciones a las que pertenece Politours:

A nivel nacional, CEAV (Confederación Estatal de Asociaciones Vecinales) y UNAV (Unión empresarial de Agencias de Viaje).

A nivel internacional, IFTO (Federación Internacional de Turoperadores), FUAVV (Federación universal de las Asociaciones de Agencias de Viajes) y la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo).

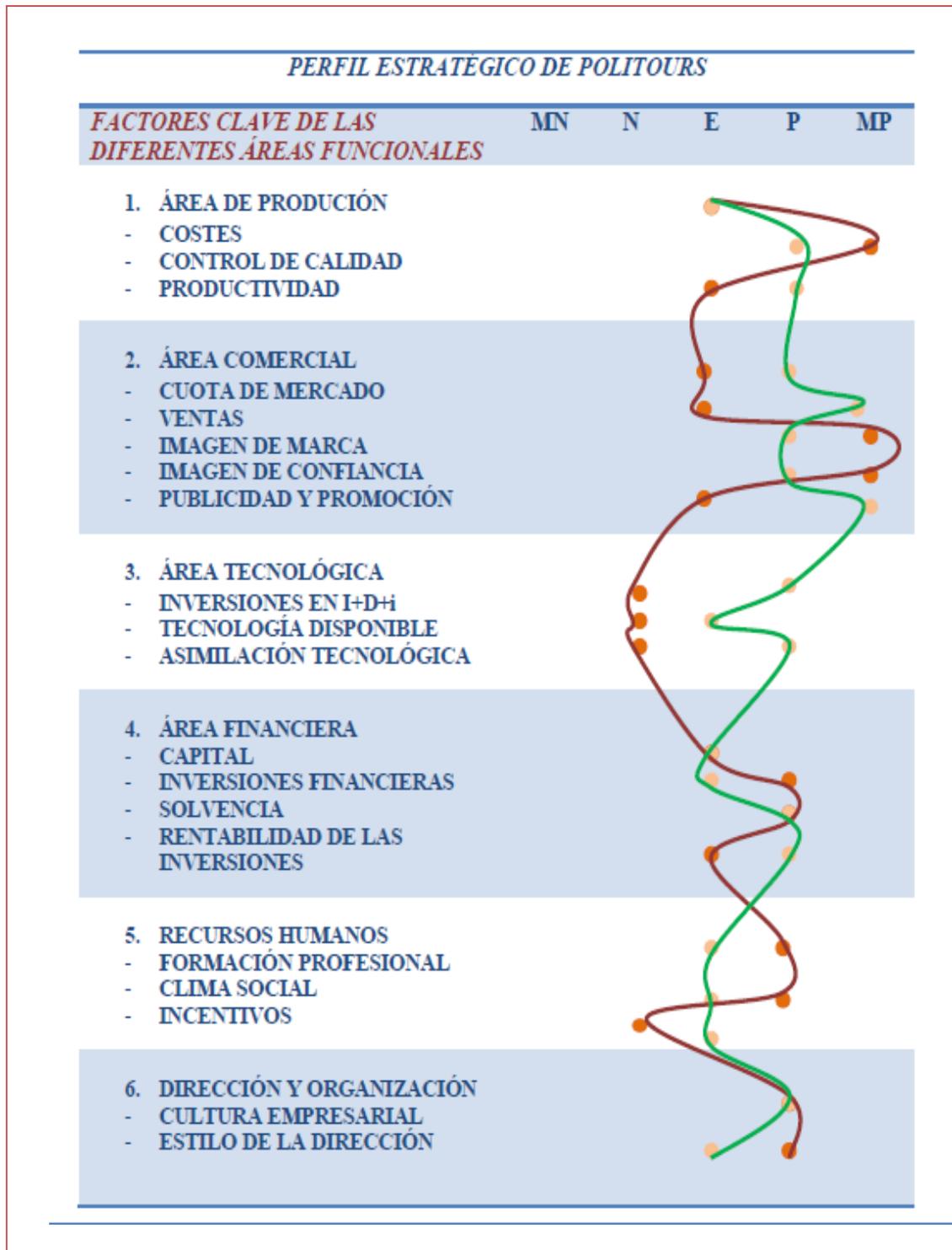
Organigrama de Politours



2.13. Figura: Organigrama de Politours. Fuente, Elaboración Propia.

### 2.2.2. Perfil estratégico interno de la empresa

Herramienta que permite seleccionar los factores clave de las diferentes áreas funcionales y mediante una representación gráfica, fácilmente se podrán observar sus puntos fuertes y débiles.



#### POLITOURS TRAVELPLAN

2.14. Figura: Perfil Estratégico de Politours. Fuente, Elaboración Propia.

La clasificación será la misma que la utilizada para analizar el perfil del entorno: Muy Negativa (MN), Negativa (N), Equilibrio (E), Positiva (P) o Muy Positiva (MP). Observando el gráfico podemos extraer nuestras fortalezas:

-Área de producción: ambas agencias de viajes tienen unos costes semejantes, estos costes los establecen los corresponsales de los diferentes destinos turísticos que ofrecen sus propios precios a las mayoristas de viajes. Politours tiene una variable muy positiva en cuanto a la calidad de sus paquetes vacacionales que siempre tiene un alto componente cultural y nunca paquetes vacacionales de *Sol y Playa* que si trabaja la competidora y esto permite a Travelplan tener una productividad de viajes mayor, al trabajar con destinos nacionales como internacionales y viajes culturales o de *Sol y Playa*.

-Área comercial: para Politours las variables cuota de mercado y ventas se mantienen en equilibrio mientras que la competidora tiene dos puntos fuertes, una mayor cuota de mercado en el país con más de 900.000 clientes y una alta facturación de 588 millones de euros en 2013. Politours tiene dos variables muy positivas respecto a su competidora su imagen de marca más consolidada y una mayor confianza en sus paquetes vacacionales por su profesionalidad, seriedad y sus más de 40 años como agencia mayorista. Tiene que mejorar su publicidad y sus promociones para dar una imagen más novedosa y dar a conocer los nuevos paquetes vacacionales y conseguir llegar al consumidor más moderno.

-Área tecnológica: encontramos tres puntos débiles de Politours frente a la competidora. La asimilación tecnológica ha sido mayor en Travelplan, tanto en sus instalaciones físicas como en su página Web, que permite consultar todos los viajes, la disponibilidad y hacer reservas desde Internet si necesidad de acudir a una agencia de viajes minorista y llamar a las centrales de reservas como es el caso de Politours.

-Área financiera: ambas agencias de viajes disponen de un alto capital y solvencia. Los nuevos procesos de refinanciación llevados a cabo por Politours le permiten tener una mejor rentabilidad de sus inversiones financieras.

-Área de recursos humanos: Nivel de formación del personal es muy cualificado en el caso de Politours con expertos por departamentos y destinos turísticos y con un

clima social de trabajo mejor que otras mayoristas que trabajan por comisiones, lo cual produce una tensión mayor entre los trabajadores. La competidora en cambio ofrece mayores incentivos a sus trabajadores para la consecución de los objetivos y motivación del personal.

-Área de dirección y organización: la estructura organizativa es muy similar en ambas mayoristas, compartiendo una cultura empresarial muy semejante.

### **2.2.3. Análisis de la Cadena de Valor**

Instrumento de gran utilidad para el análisis y diagnóstico, permite el análisis interno de las principales actividades de la empresa hasta que consigue alcanzar la venta final de sus productos y servicios turísticos. (Guerras y Navas, 2012) Dichas actividades se clasifican en dos grandes grupos:

#### ❖ ACTIVIDADES PRIMARIAS:

-Logística interna: departamentos especializados en destinos del mundo, maquetación de folletos y guías Politours, gestión de reservas y asesoramiento a agencias de viajes, tramitación de documentación y visados de viaje, servicios de atención al cliente, servicio de CallCenter, servicio de control de calidad, servicio de asistencia en destino y control de incidencias.

-Producción y operaciones: elaboración de los paquetes turísticos y viajes combinados, reserva de servicios y productos turísticos (reserva de billetes aéreos, hoteles, excursiones, guías, traslados, etc.), tramitación de los seguros de asistencia en viaje.

-Logística externa: contratación de servicios a proveedores turísticos, negociaciones con corresponsales en destino, distribución de los folletos y guías en las agencias de viajes minoristas, controles externos de calidad y eficacia de los servicios contratados, innovación de los paquetes vacacionales y lanzamiento de ofertas, incorporación de tecnologías y herramientas de gestión de reservas.

-Comercial y marketing: distribución en las agencias de viajes minoristas, de los nuevos folletos y guías de Politours, distribución de las nuevas ofertas

turísticas y lanzamientos de última hora, explicación a los agentes de viaje de nuestros paquetes de viaje para que las agencias minoristas fomente el uso de nuestra intermediaria, actualización de la página Web de la empresa y demás redes sociales, lanzamiento de campañas, promoción en ferias de turismo del país.

-Servicio Post Venta: control de la calidad de los servicios a través de encuestas de calidad que realizan todos clientes al finalizar sus viajes, vigilancia de que todos los viajes transcurran con total normalidad o en caso de incidencia solventarlos inmediatamente, protegiendo siempre al cliente que esta en algún destino turístico internacional.

❖ ACTIVIDADES DE APOYO:

-Infraestructuras: diferentes delegaciones físicas en el territorio español y varias delegaciones en el extranjero. Oficinas físicas de Politours para la gestión de reservas, asesoramiento y producción de nuevos paquetes vacacionales.

-Administración de Recursos Humanos: departamento de Recursos Humanos.

-Desarrollo de tecnológico: herramientas GDS (gestión de reservas), sistemas de alta de reservas Paradox, Amadeus, programas de maquetación y instalaciones de telecomunicaciones para el CallCenter.

-Aprovisionamiento: contratos de gestión de barcos para Cruceros Turísticos, contratación de cupos aéreos y cupos de habitaciones en diversos hoteles, contratación de guías turísticos, contratación de los servicios de los corresponsales en cada destino.

**ACTIVIDADES DE APOYO**

**ACTIVIDADES PRIMARIAS**

**MARGEN**



2.15. Figura: Adaptación de la Cadena de valor de Porter. Fuente, Guerras y Navas (2012).

### 2.2.4. Análisis de Recursos y Capacidades

A través de la identificación y valoración de los recursos y habilidades de Politours se podrá identificar su potencial y así establecer la estrategia competitiva más adecuada y conseguir una ventaja competitiva sostenible frente a otros turoperadores.

- Recursos de Politours:
  - Los **recursos tangibles** formados por el capital físico y el capital financiero. Politours cuenta con nueve delegaciones en España y otras doce delegaciones en el extranjero de las cuales todas cuentan con oficinas completamente equipadas. En la oficina principal de Madrid, hay un total de 100 unidades operativas, principalmente para las centrales de reservas y departamentos administrativos, 60 de esas unidades operativas están implantadas con Amadeus y Paradox, impresoras de color para todos los departamentos y demás material de oficina necesario para asegurar su correcto funcionamiento. Departamento de maquetación con importantes sistemas tecnológicos, sistemas de telecomunicaciones para todas las centrales de reserva. Departamento de almacenamiento de folletos, guías, fundas de pasaportes, camisetas, bandoleras, etiquetas de maletas y demás detalles con el logotipo de Politours que se regala a todos los clientes que contratan sus servicios.

Politours cuenta actualmente con un capital de 60.000 euros y unos ingresos de medios de 72 millones de euros al año. Refinanciación con 8 entidades bancarias que asegura una situación de estabilidad financiera y gastos controlados hasta 2019.

- Los **recursos intangibles** están basados fundamentalmente en la experiencia de recursos humanos. La empresa cuenta con un total de 122 trabajadores, la gran mayoría agentes de viajes repartidos en diferentes departamentos en función de los destinos que trabajen. Todos ellos cuentan con una alta experiencia en el sector turístico, personal cualificado, con destrezas y habilidades para la venta comercial y creación de paquetes vacacionales o cotizaciones de servicios privados. Para la satisfacción total de los clientes, los trabajadores de Politours vigilan que todos los viajes transcurran con total normalidad antes, durante y después del viaje a través de nuestros corresponsales, guías acompañantes y las encuestas de valoración. Politours gracias a su personal altamente cualificado consigue transmitir al

consumidor una buena imagen de marca, una imagen afianzada y de confianza, con un buen prestigio gracias a la venta de paquetes vacacionales de calidad esto ha permitido que Politours en la actualidad celebre sus 40 años de experiencia como turoperador turístico.

- Capacidades de Politours:

El éxito de Politours y lo que ha permitido mantenerse en el mercado tantos años, se debe a la gran experiencia del equipo de trabajo multidisciplinal, donde sus capacidades suman más que *uno más uno* en los recursos. El equipo de trabajadores de Politours y sus capacidades en conjunto permiten la correcta gestión de reservas, el servicio personalizado, la satisfacción de los clientes y organizar viajes de calidad, disponer de habilidades para tomar decisiones en situaciones imprevistas y solventar los problemas que puedan surgir durante los viajes de los clientes con la mayor rapidez posible. Son sus capacidades como agencia mayorista para desempeñar sus tres funciones principales: intermediaria, productora y asesora. Coordinando los diferentes departamentos.

Los diferentes departamentos deben poder desarrollar sus tareas principales:

*-Asesoramiento:* Informar a las agencias minoristas sobre las características de los destinos, sobre los diferentes paquetes turísticos que se les ofrecen, elaboración de presupuestos, información de las diferentes ofertas y descuentos disponibles. En general, todo tipo de información y asesoramiento que la agencia minorista necesite a medida.

*-Productora:* Diseñar, organizar y crear los paquetes turísticos que se ofrecerán al mercado o bien diseñar, organizar y crear viajes a medida solicitados específicamente por los clientes.

*-Mediadora:* Su función consiste en realizar de intermediario entre las agencias de viaje minoristas y los corresponsales y empresas turísticas que ofrecen sus servicios en los diferentes destinos.

*-Gestión interna:* Engloba las diferentes gestiones administrativas, elaboración de documentación, gestión de visados, gestión de los cobros y pagos, tanto de las agencias minoristas, compañías aéreas, corresponsales, empresas turísticas en destino, etc.

- Evaluación de los Recursos y Capacidades:

Seleccionaremos cuatro criterios de evaluación de los recursos y capacidades de Politours como agencia mayorista de viajes.

- **Escasez:** *“La primera condición para que un recurso sea valioso es que sea escaso” (Análisis de Recursos y Capacidades, 2000).* Politours cuenta con un amplio número de corresponsales y proveedores turísticos fieles a la empresa, que no ofrecen sus servicios a ninguna otra turoperadora. Ejemplo: es muy difícil encontrar buenos corresponsales en Irán para cualquier turoperadora, Politours lleva años trabajando con Irán Doostan la primera turoperadora turística del país.
- **Durabilidad:** *“Facultad de que se mantenga en el tiempo la ventaja competitiva derivada de la posesión de ciertos recursos y capacidades. Los recursos tangibles tienden a depreciarse con el tiempo, los intangibles pueden comportarse de muy distinta forma” (Análisis de Recursos y Capacidades, 2000).* Imagen de marca y reputación de Politours se ha mantenido durante tantos años gracias a su recurso intangible más valioso, la alta experiencia de sus trabajadores.
- **Inimitabilidad:** *“Algunos recursos o capacidades son fácilmente reproducibles, por lo que otras empresas pueden imitarlos y anular así la ventaja competitiva inicialmente obtenida” (Análisis de Recursos y Capacidades, 2000).* En el sector de las turoperadoras turísticas muchos de los recursos son fácilmente imitables, la dificultad de imitación recae en las capacidades de Politours, la coordinación de sus tareas como asesora, mediadora y productora.
- **Complementariedad:** *“La existencia de complementariedad hace que los recursos y capacidades sean más valiosos, ya que se hace necesario para los competidores disponer de todos los recursos y capacidades de manera simultánea para conseguir las mismas ventajas competitivas” (Análisis de Recursos y Capacidades, 2000).* La ventaja competitiva de Politours en su complementariedad frente a otras agencias mayoristas recae en la dificultad que estas encuentra para fusionar la alta calidad de los paquetes vacacionales, con la gran experiencia de los trabajadores de la empresa y ofrecerlos a precios asequibles.

### 2.2.5. Análisis DAFO

#### OPORTUNIDADES

- Recuperación del turismo tras la crisis económica.
- Crecimiento del turismo emisor español.
- Amplia oferta de destinos turísticos en auge.
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
- Creciente interés por viajar.
- Asociacionismo empresarial.
- Nuevos sistemas tecnológicos que facilitan la producción y promoción.
- Previsiones de mejora de las rentas personales.
- Crecimiento del uso de Internet.
- Mejoras de la seguridad para los viajeros.
- Mejora de las infraestructuras de los destinos turísticos y reducción de trámites en fronteras.

#### EXTERNAS

- Crisis económica mundial.
- Revueltas político-sociales en los destinos turísticos.
- Desconfianza de las agencias de viajes emisoras.
- Retroceso del paquete vacacional tradicional.
- Amplio número de turoperadores muy competitivos.
- Gran dificultad de captar agencias minoristas fieles a un solo turoperador.
- Precios muy competitivos.
- Crecimiento del uso de Internet por los clientes para organizar sus viajes sin necesidad de contratar intermediarios.
- Nuevas agencias virtuales, sin presencia física.
- Reducción del gasto medio por turista.
- Inestabilidad del sector turístico.

#### AMENAZAS

#### FORTALEZAS

- Apuesta por la internacionalización.
- Amplia oferta de paquetes turísticos, servicios y destinos turísticos del mundo.
- Gran experiencia en el sector (40 años).
- Imagen y marca de la empresa consolidada.
- Buena valoración de la calidad de los servicios y alta fidelidad de los clientes.
- Agentes de viajes muy formados, profesionales y con gran experiencia.
- Proveedores y corresponsales turísticos de confianza.

#### INTERNAS

- Dificultad de captación de clientes.
- Divergencias de intereses entre agencias de viajes minoristas y mayoristas.
- Necesidad de mejorar las instalaciones tecnológicas.
- Innovación de los paquetes vacacionales.
- Falta nuevas herramientas de fidelización de los clientes.
- Dificultad de establecer precios competitivos.
- Fuertes Asociaciones y grupos verticales.

#### DEBILIDADES

## **CAPÍTULO 3. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### 3.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia corporativa de Politours es aquella que cumple con los objetivos establecidos por la empresa. Permite establecer la dirección general que quiere tomar Politours de cara al futuro y a su vez saber cómo administrar sus productos y servicios turísticos. Los diferentes destinos turísticos que comercializan deberán tener una estrategia competitiva específica en función de lo que la demanda solicite en dichos destinos. Teniendo siempre en cuenta que aunque cada línea de paquetes turísticos tenga su propia estrategia, la estrategia corporativa debe coordinarlas a todas.

La empresa enfoca sus objetivos en la consecución del crecimiento de la empresa, por tanto, desarrolla una estrategia direccional para conseguir incrementar la cuota de mercado. Dichos objetivos se agrupan en la ampliación e innovación de los paquetes turísticos para satisfacer las nuevas necesidades de la demanda y poder así superar la posición en el mercado de los competidores directos.

La estrategia de Politours está dirigida:

**1. A ampliar su oferta de servicios turísticos, optando por trabajar con los mercados tradicionales e incorporando nuevos paquetes vacacionales y ampliando la gama de destinos turísticos.**

#### **Crecimiento por desarrollo de productos**

La vocación turística profesional de Politours, siempre ha sido diseñar rutas y productos internacionales con un claro componente cultural y de ocio que se pueda adaptar a los gustos y bolsillos de los clientes. En dicho sentido, se centra en ofrecer paquetes combinados y tours a los cinco continentes, utilizando transporte aéreo y los medios locales de transporte en cada país para llegar a conocer aquellos lugares que gozan de un mayor reconocimiento, siendo muchos de éstos, declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad.

Politours se considera una entidad referente y respetada en el sector, ha cuidado su propia cantera y muchos de los gerentes del gremio han sido formados en esta empresa. Politours actúa como mayorista distribuyendo en un 90% su producto,

publicado en catálogos color, actualmente por encima de 900 páginas, a través de agencias de viaje de la península y de Latinoamérica. La empresa se ha planteado como estrategia de crecimiento ampliar la oferta de estos paquetes vacacionales, ofreciendo más rutas, excursiones y tratando de innovar en las combinaciones posibles de países a visitar. También ampliando la flota de cruceros tanto fluviales como marítimos.

El objetivo será por tanto, seguir trabajando en el mercado actual, ofreciendo nuevas opciones de viaje a los clientes fidelizados y atrayendo al resto de mercado por su relación calidad-precio. Politours ha incorporado en los últimos años las cotizaciones de viajes a medida y continuará fomentando la creación de estos productos: viajes creados al gusto y medida de los clientes.

La creación de productos exclusivos bien elaborados por unos departamentos especializados en cada destino y mejor operados con guías y representantes propios de la empresa en cada destino turístico.

Continuar favoreciendo la fidelización de los clientes con la tarjeta *PREMIUM* que distingue con importantes ventajas a los viajeros frecuentes, premiados a partir de dos viajes.

Politours dará a conocer sus nuevos productos y paquetes vacaciones a través de su página Web, las redes sociales en la que tiene presencia, los *blogs* y foros de viajes y por supuesto, repartiendo a las agencias de viajes minoristas continuamente los nuevos folletos y ofertas físicas, que serán repartidas por nuestros comerciales en dichos comercios, donde se les explicará y detallará cuales son las novedades. La nueva línea de paquetes vacaciones y viajes a medida deberá desarrollarse en conjunto con la innovación tecnológica de Politours.

**2. Desarrollar nuevos viajes diseñados a medida de los consumidores y ampliar la gama de paquetes vacaciones y destinos turísticos, para atraer así a los nuevos mercados a organizar y contratar sus viajes con Politours.**

### **Crecimiento por diversificación**

Politours, aprovechando sus recursos y capacidades quiere continuar ampliando su campo de actuación. Busca desarrollar una diversificación relacionada con empresas del sector turístico. En primer lugar, continúan ampliando el número de delegaciones tanto a lo largo del país como en el exterior, siendo sus sedes principales las delegaciones de Madrid, Zaragoza y Barcelona.

Especializarse en la venta con garantía a nivel nacional e internacional de destinos de largas distancias y cruceros. Trabajar con agencias de viajes de todo el país de confianza e incorporar al canal de distribuidoras agencias minoristas internacionales para trabajar la posición de liderazgo entre las turoperadoras turísticas españolas.

La nueva línea de productos mantendrá siempre el denominador común de la empresa, viajes culturales de calidad. Con estos nuevos productos se pretende atraer a los nuevos clientes y satisfacer sus necesidades, tratar de atraer al mercado más joven, nuevos viajes para solteros (viajes SINGLES), viajes para los más mayores (viajes BABY BOOMERS) y nuevos viajes para los turistas más expertos (viajes SENIOR). Esto ayudará a Politours a evitar la saturación del mercado tradicional.

La estrategia de diversificación es la más arriesgada para una empresa, pero su correcta implantación produce numerosos beneficios para la empresa: mayores ingresos, mayor fuerza en el sector turístico y el mejor aprovechamiento de las sinergias con otras empresas turísticas (compañías aéreas, compañías de transportes, cadenas hoteleras, proveedores de servicios turísticos, agencias de viajes minoristas, etc.)

En conclusión, una estrategia por diversificación para Politours busca ampliar, introducir e innovar nuevos paquetes vacacionales, actuando también en el nuevo mercado al que desea atender. Nuevas agencias de viajes minoristas que busquen paquetes de viajes novedosos y comiencen a colaborar con Politours.

### 3.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

#### *DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS POLITOURS*

1. Paquetes vacacionales culturales.
2. Máxima calidad de los servicios y productos ofrecidos.
3. Ampliación del número de destinos turísticos, especializándose en Asia, Indico y América del Sur.
4. Incrementar los presupuestos de viajes diseñados a medida.
5. Ofrecer los paquetes vacacionales por Internet, en su página Web y Redes Sociales.
6. Lanzamiento de promociones en las en agencias de viaje minoristas.
7. Servicio gratuito de asesoramiento de viajes y destinos turísticos.
8. Atención a las agencias de viaje minoristas personalizadas.
9. Especialización del personal por departamentos y países.
10. Servicios de control de calidad antes, durante y después de los viajes.
11. Mejora de las instalaciones y delegaciones de la empresa, introduciendo novedades tecnológicas.

Esta estrategia de diferenciación es una segmentación de mercado dirigida a clientes con menos sensibilidad al precio, dispuestos a pagar un plus, siempre y cuando, sus viajes sean de alta calidad y con un gran referente cultural, siendo este el factor al que más importancia dan.

Una estrategia de valor, basada en la segmentación del mercado, dirigida a clientes que buscan viajes culturales de calidad.

Conseguir la lealtad de los clientes facilitará la creación de una barrera de entrada a nuevos competidores y controlar la competencia gracias a su imagen de marca. No trabajando nunca viajes Low-Cost y si centrándonos en nichos de mercado interesados en el turismo cultural, ofreciendo a los clientes un turismo cultural de calidad. Logrando una diferenciación de producto respecto a las otras agencias de viajes.

## **CAPÍTULO 4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS POLITOURS**

## 4.1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Tras haber elaborado las diferentes fases estratégicas, el siguiente proceso será analizar la adopción y puesta en marcha de la estrategia elegida por Politours para afrontar el futuro. Es, por tanto, un punto de inflexión para decidir si será posible o no desarrollarla. Este proceso de evaluación y selección se basa en tres criterios: Adecuación, factibilidad y aceptabilidad.

### 4.1.1. Adecuación

*“Se trata de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno y comprobar la adecuación de las estrategias con los objetivos de la organización ya definidos”* (Dirección Estratégica de la Empresa, 2009)

¿Son las estrategias adecuadas para conseguir los objetivos establecidos por Politours?

De acuerdo, con el análisis estratégico de Politours, las estrategias deben ser oportunas a los objetivos. La empresa cuenta con una misión y objetivos claros y las estrategias establecidas permiten mejorar la ventaja competitiva de Politours. La estrategia de desarrollo de producto permite mejorar e incorporar nuevos paquetes vacacionales y de mayor calidad. La estrategia de diversificación permite desarrollar nuevos viajes, viajes a medida, introducir la innovación tecnológica permite acceder a nuevos mercados y aprovecharnos de las oportunidades del entorno.

### 4.1.2. Factibilidad

*“Intenta analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos”.* (Dirección Estratégica de la Empresa, 2009)

¿Disponemos de los recursos físicos, humanos y financieros para llevar a cabo la estrategia planteada?

Politours dispone de capital y fondos financieros para poder pactar con los

proveedores la gestión de nuevos destinos turísticos y paquetes combinados más completos y de calidad. Aunque las inversiones necesarias sean elevadas en la actualidad la agencia si dispone de capital como para llevarlas a cabo.

Los recursos humanos de Politours siempre han contado con una gran valoración por parte de los clientes y agencias minoristas de viajes, que alaban el trabajo y la gestión de nuestros agentes de viajes, guías, comerciales, etcétera. Los cursos de formación que se imparten en la empresa a los trabajadores permitirán ayudar a la mejora de la calidad de los servicios percibidos por los clientes.

El proceso de refinanciación llevado a cabo por la empresa con ocho entidades bancarias permite poder realizar una inversión en la innovación de los paquetes turísticos y ampliar la gama de folletos turísticos.

Respecto a los recursos financieros la empresa cuenta con varias delegaciones repartidas por todo el país y varias en el extranjero, con todo el equipamiento necesario para llevar a cabo el asesoramiento de viajes, la producción y la mediación con los proveedores y corresponsales del extranjero. Aunque será necesaria una innovación tecnológica en algunos departamentos, la empresa si cuenta con recursos financieros para su renovación paulatinamente.

La empresa por tanto, si dispone de los recursos adecuados para implantar las nuevas estrategias.

### **4.1.3. Aceptabilidad**

*“Medir si las consecuencias/resultados de adaptar una determinada estrategia son aceptables o no”.* (Dirección Estratégica de la Empresa, 2009)

Aunque supone un gran coste para la empresa la implantación de la nueva estrategia la rentabilidad y el beneficio posterior es totalmente seguro, ya que el entorno actual obliga en cierta parte a Politours a innovar para poder seguir estando entre las diez agencias mayoristas más importantes de España. Sin nuevas estrategias la empresa no conseguirá mantener dicha posición. Por ello, cuenta con todo el apoyo de accionistas y socios de la empresa para la consecución de las nuevas estrategias.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

En el primer capítulo se trata la presentación corporativa de Politours, explicando su fundación, historia, evolución y su adaptación a la crisis económica. Esto ha permitido ubicar a la empresa en el sector turístico y como han llegado a detectar la necesidad de incorporar nuevas estrategias para conseguir adaptarse al mercado y poder anticiparse a los cambios del entorno. Se definirán los futuros retos de la empresa y las tendencias de la demanda. La estrategia de empresa necesita establecer unas fases de proceso para su correcta implantación.

Una vez definidos sus valores, misión, visión y objetivos, la planificación estratégica conduce al análisis externo e interno de Politours. El análisis externo nos permitía analizar las oportunidades y amenazas del mercado, con un estudio del entorno general y el entorno específico. El análisis interno estudia los componentes internos de Politours permitiendo establecer sus fortalezas y debilidades. Analizada la situación de Politours y definidos los entornos en los que participa, se deben de plantear las estrategias más adecuadas contando con los recursos y capacidades de las que dispone y así hacer frente a la fuerte competitividad entre turoperadores turísticas. De tal manera, que se han establecido las estrategias corporativas y competitivas de la empresa.

Definidas las estrategias, se evaluarán y se estudiará la posibilidad de incorporarlas a la empresa, y saber cuál es la mejor opción en función de sus recursos y capacidades.

Pese a la crisis económica que atraviesa España, Politours tiene muchas oportunidades de negocio. Teniendo en cuenta que trabaja en uno de los sectores económicos más importantes del país, la industria turística. Es una empresa de gran experiencia y con muchos clientes fidelizados y una buena imagen de marca.

Una empresa que debe aprovecharse de las futuras tendencias en la organización de viajes y analizar los gustos y cambios de la demanda, permitirá obtener beneficios a la empresa. Desarrollando nuevos paquetes vacacionales, ampliando destinos turísticos y fomentando la garantía de calidad.

Politours debe atender algunos conceptos para lograr el éxito: El crecimiento del turismo emisor en España, la amplia oferta de destinos turísticos, las facilidades que introducen los avances tecnológicos, el creciente interés por viajar en la sociedad española, el mayor interés en viajar a destinos de larga distancia a través de turoperadoras, la experiencia adquirida durante cuarenta años, su imagen de marca consolidada, sus proveedores de confianza, agentes de viaje y corresponsales profesionales, etcétera. Todos estos factores analizados durante el desarrollo de este estudio y ahora resumidos, son muchos de los puntos clave para el triunfo de la empresa.

De acuerdo a los objetivos planteados vamos a conseguir que la misión de hoy, sea la visión de Politours conseguida a medio plazo.

Como breve resumen:

- En la actualidad, los estilos de vida y las nuevas tendencias de la demanda han cambiado el estilo tradicional de gestión de las agencias de viajes mayoristas.
- La sociedad demanda viajes de calidad y diseños a medida, por tanto, las turoperadoras turísticas deben de enfocar sus nuevas estrategias de manera que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Es necesaria, la adaptación continúa de las agencias de viajes mayoristas al entorno cambiante y de gran incertidumbre.
- Realizar un gran hincapié en los avances tecnológicos, en la creación e innovación, gestión y promoción de los paquetes vacacionales. Aprovechando las oportunidades que estas ofrecen.
- El gran incremento de las turoperadoras turísticas genera una alta competitividad en el sector turístico, que recalca la necesidad de establecer estrategias de empresa adecuadas.
- Las turoperadoras turísticas deberán integrar los servicios de venta directa a través de internet como demandan actualmente los clientes, a la vez que mantienen la gestión tradicional de las actividades principales de las agencias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- **LIBROS Y ARTÍCULOS:**

**ACAV y AMADEUS. (2012):** “*Primer estudio estratégico de las agencias de viaje españolas*”.

**GIMBERT X. (2007):** “*El enfoque estratégico de la empresa: Principios y aplicaciones*” Editorial Deusto, Bilbao.

**GONZALEZ ÁLVAREZ, A. (2007):** “*Estrategia, planificación y control de la empresa*” Editorial RA-MA, Madrid.

**NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002):** “*La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*” Editorial Civitas, Madrid.

**NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2012):** “*Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*” Editorial Civitas, Madrid.

**PORTER, M (1980):** “*Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*”. Editorial Pirámide.

- **DOCUMENTOS ONLINE CONSULTADOS:**

**PÁGINA WEB DE POLITOURS:**

Recuperado de [www.politours.com/](http://www.politours.com/) - Último acceso: 18/05/2015

**PÁGINA WEB DE EUROSTAT:**

Recuperado de [www.ec.europa.eu/eurostat/](http://www.ec.europa.eu/eurostat/) - Último acceso: 23/03/2015

**PÁGINA WEB DE AMADEUS:**

Recuperado de <https://www.amadeus.net/> - Último acceso: 04/05/2015

**PÁGINA WEB DE HOSTELTUR:**

Recuperado de [www.hosteltur.com/](http://www.hosteltur.com/) - Último acceso: 12/02/2015

**PÁGINA WEB DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA:**

Recuperado [www.ine.es/](http://www.ine.es/) - Último acceso: 21/04/2015

## **ANEXO**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
 CAMPUS SEGOVIA CURSO 2013-2014  
 Presentado por: Sukeina Serroukh Oulakhir  
 Madrid 2015.

**Universidad de Valladolid**

## **ESTRATEGIA DE LA EMPRESA TURÍSTICA: EL CASO DE POLITOURS**

### **ENTREVISTA A DON MANUEL BUITRÓN DIRECTOR GENERAL DE POLITOURS.**

Este proyecto se centra en el estudio de la estrategia de empresa de Politours, durante el desarrollo de este proyecto he considerado adecuado realizar una entrevista a Don Manuel Buitrón director general de la empresa. Lo cual considero una gran oportunidad, que va a permitir comprender la evolución de la empresa y su opinión personal sobre determinadas cuestiones.

1. España ha sufrido una grave crisis económica que ha obligado a cerrar numerosas empresas turísticas. Politours consiguió a travesar esta difícil situación y seguir adelante. ¿Cuáles considera que han sido los aspectos fundamentales que han permitido a la empresa mantenerse en el mercado?

*Ser pioneros en la apertura de nuevos destinos turísticos, la incorporación de nuevas estrategias que han permitido a la empresa reinventarse. Contamos con una gran solidez profesionalidad y muy buena reputación, por conseguir año tras año, dejar a miles de clientes satisfechos, lo que acredita una marca sólida.*

2. La estrategia que comercializa Politours ha supuesto una ayuda para afrontar la situación de la dura crisis económica ¿En qué medida benefició esta política a la empresa?

*Estas estrategias siempre nos han beneficiado, crear nuevos paquetes turísticos y trabajar con áreas difíciles como: China, Canadá, Rusia. Países en los que se necesitan visados, guías locales de habla hispana, etc. nos han ayudado a mantener nuestras ventas.*

3. ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?

*La profesionalidad, trabajar siempre con servicios de calidad garantizados, asegurar el mejor trato a nuestros clientes mediante nuestros profesionalizados agentes turísticos tanto aquí como en destino y los buenos corresponsales y de confianza con los que trabajamos.*

4. ¿Cómo quiere Politours afrontar la actual competitividad entre turoperadores turísticos?

*Continuaremos trabajando en la misma línea, ofrecer buenos paquetes turísticos a precios razonables. Y trabajar con especial hincapié en los destinos de largas distancias y cruceros fluviales, terrenos en los que disponemos de una amplia experiencia frente a los competidores.*

5. Muchas empresas turísticas han visto una solución a la actual competitividad en el asociacionismo empresarial, fusiones entre empresas para defender sus intereses comunes y tener más poder en el mercado. ¿Ha participado Politours en este asociacionismo empresarial o tiene previsto hacerlo en el futuro? ¿Cuál es su opinión personal sobre este tipo de alianzas?

*Por el momento no hay nada pensado, pero nunca debemos cerrar puertas a nuevas propuestas. Estoy completamente a favor, las sinergias entre empresas del sector turístico siempre son buenas, pero también es cierto que hoy en día hay mucha desconfianza.*

6. Politours ha sido pionero en destinos como Rusia, los Países del Este, Grecia, Turquía, etc. ¿tiene en mente ampliar la oferta abriendo nuevos destinos?

*Ya todos los destinos del mundo están abiertos al turismo y comercializados. Pero nuestro último proyecto viajero es ampliar los destinos de Pacífico.*

7. ¿Cuáles de las expectativas que tenía la compañía en sus orígenes se han cumplido en estos años? ¿Cómo ha cambiado el entorno y la naturaleza de su negocio en este tiempo?

*Desde luego las expectativas se han cumplido con creces y más conociendo los orígenes complicados en los que nació esta empresa, como en todo ha habido muchos éxitos y algunos fracasos de los que desde luego hemos tomado nota para no repetir.*

*El entorno de hace cuarenta años a los de ahora es totalmente distinto, ni mejor ni peor, han sido años de constantes cambios.*

*Cambios de costumbre del viajero con un mayor información que nos ha obligado a todos a ir adaptándonos a sus demandas, y sobre todo, cambios Tecnológicos con una parte muy positiva al haber simplificado y optimizado nuestras rutinas laborales, pero también obligándonos a adaptarnos a nuevas formas de comunicación y gestión del viaje, y todo ello en un mercado cada vez más atomizado y con muchos más actores presentes, nacidos de estas tecnologías.*

*Por eso el futuro, en nuestro caso, es ir adaptándonos a estos nuevos retos del mercado pero sin perder nuestra esencia de Turoperador especialista y de Calidad.*

## 8. ¿Cuáles son los retos de la empresa para el futuro?

*Subsistir con dignidad, en un mundo donde hay bastante picaresca y falta de ética. Intentar alcanzar nuestros objetivos de la mejor manera posible y respetando los valores empresariales que han permitido que la empresa esté celebrando actualmente su cuarenta aniversario.*

## 9. ¿Cuál prevé que será el destino estrella para el futuro?

*La luna y otras galaxias. Me imagino que viendo la evolución de los gustos de la demanda turística, los destinos más solicitados preveo que serán Lejano Oriente y Pacífico.*

## 10. ¿Cómo cree que va a afectar el avance tecnológico a las empresas turísticas como Politours?

*Ya está afectando a las empresas turísticas y mucho, pero siempre hay que ver estos avances tecnológicos como una herramienta a utilizar nunca como un obstáculo para el desarrollo del trabajo. Estos avances también están aumentando el “serve your self” que ofrece Internet, clientes que organizan ellos mismos sus viajes a través de Internet y sin intermediarios, esto afecta negativamente al mundo de las agencias de viajes e incluso a los propios viajeros. No recomendamos sinceramente contratar viajes a países del tercer mundo por Internet, destinos que son complicados y requieren de muchos servicios de seguridad, seguros de asistencia en viaje, disponer de contactos profesionales en el destino, un apoyo logístico y proveedores que no engañen con los servicios.*

## 11. ¿Cuál diría usted que ha sido la decisión más importante que ha debido tomar la compañía en las últimas dos décadas? Y, ¿Cuál ha sido el mayor acierto?

*Las empresas/proyectos avanzar por su constante toma de decisiones pero desde luego la dos más importantes han sido sin duda el adelantarnos en su momento al estallido de la crisis y del consumo, adaptando nuestra estructura a la nueva realidad de lo que ha de ser el sector en el futuro, y fue un gran acierto acometer esa dolorosa reducción de plantilla a la vista de lo que otros han sufrido y sufren. A la vez y para estabilizarnos económicamente y huir de la insaciabilidad de la banca, cerramos una “refinanciación financiera” que nos permite un marco estable hasta 2019, en el que esperamos que la estabilidad laboral vuelva a España y nos permita seguir creciendo en ventas.*

*El mayor acierto sin duda ha sido mantenernos fieles a nuestra filosofía de Calidad, seguir apostando por la Venta Anticipada y la creación de POLITOURS RIVER CRUISES.*