

Análisis comparativo del marketing-mix de la contratación de viajes tradicional vs nuevos modelos de negocio

Víctor Hernández Gil

DIRIGIDO POR CARMEN ESCRIBÁ PÉREZ

JUNIO 2021

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UPV

Contenido

1.Introducción	4
2.Marco de referencia.....	6
2.1. El turismo en España	6
2.1.1 Métodos de contratación.....	7
2.2. El comercio online	10
2.2.1. Tendencias del comercio online de los españoles	11
2.2.2. Las empresas españolas y el comercio online.....	15
2.3. Efectos del Covid-19.....	16
2.3.1 Situación socioeconómica	16
2.3.2 Situación de las empresas debido al COVID-19.....	18
2.3.2.1 El comercio electrónico	19
2.3.2.2 Teletrabajo	21
2.3.3 Situación del turismo debido al COVID-19	21
2.4. Selección de las empresas para el estudio.....	24
2.4.1 Airhopping.....	24
2.4.2. Drumwit.....	26
2.4.3. Airbnb.....	28
2.4.4. Viajes el Corte Inglés	29
2.4.5. Halcón Viajes	30
2.4.6. B the travel Brand	32
3. Metodología	34
4. Análisis y comparación	38
4.1. Variable producto.....	38
4.2. Variable precio	57
4.3. Variable distribución	61
4.4. Variable comunicación	65
5. Conclusiones.....	89
6. Bibliografía	93
Anexo I. Objetivos de Desarrollo Sostenible	121

Índice de gráficos

Gráfico 1. Número de viajes (unidades) realizados por los españoles en el segundo trimestre ...	4
Gráfico 2. Puestos de trabajo generados por sectores durante 2018	6
Gráfico 3. Fuentes de información consultadas por los españoles antes de la contratación de su viaje en 2018	10
Gráfico 4. Porcentaje de españoles que han utilizado algún medio digital en los últimos tres meses, haciendo distinción entre hombre y mujeres de diferentes rangos de edad.....	12
Gráfico 5. Población femenina que ha usado internet en los últimos tres meses en la UE/España (% de población femenina de 16 a 74 años).....	12
Gráfico 6. Población masculina que ha usado internet en los últimos tres meses en la UE/España (% de población masculina de 16 a 74 años).....	13
Gráfico 7. Tasa de variación interanual del PIB entre 1996 y 2020.	17
Gráfico 8. Evolución del gasto en prestaciones por desempleo en España entre enero de 2014 y febrero de 2021.....	18
Gráfico 9. Impacto del COVID-19 en la compra online.	20
Gráfico 10. Llegada total de turistas en millones desde 2001 a 2020	22
Gráfico 11. Ingresos de explotación de Airhopping entre 2016 y 2019.....	26
Gráfico 12. Ingresos de explotación de Drumwit entre 2017 y 2019	28
Gráfico 13. Ingresos de explotación a nivel mundial de Airbnb entre 2017 y 2019.	29
Gráfico 14. Ingresos de explotación de Viajes El Corte Inglés entre 2017 y 2020.	30
Gráfico 15. Ingresos de explotación de Halcón Viajes entre 2016 y 2019	32
Gráfico 16. Ingresos de explotación del grupo Ávoris entre 2016 y 2019	34
Gráfico 17. Top 10 de las empresas con mayor valor de marca de España.....	49

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Captura de la página web TripAdvisor donde se puede observar cómo funciona a través de diferentes motores de búsqueda, en este caso Expedia y la página web de Hoteles NH.....	8
Ilustración 2. Gasto en los distintos sectores de la distribución y variación en 2019 respecto a 2018.....	14
Ilustración 3. Logo Airhopping	25
Ilustración 4. Logo Drumwit	27
Ilustración 5. Pantalla inicio Drumwit	27
Ilustración 6. Logo Airbnb	28
Ilustración 7. Logo Viajes El Corte Inglés.....	30
Ilustración 8. Logo Halcón Viajes.....	31
Ilustración 9. Logo B the travel brand	33
Ilustración 10. Ejemplo de un posible ciclo de vida de los productos, siendo los ejes las ventas y el tiempo transcurrido	36
Ilustración 11. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping	39
Ilustración 12. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping	40
Ilustración 13. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping	40
Ilustración 14. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping	41
Ilustración 15. Ejemplo del pago dividido en Airbnb	45
Ilustración 16. Captura del encabezado de las fichas de Airbnb, en este caso, de un apartamento	46

Ilustración 17. Captura del encabezado de las fichas de Airbnb, en este caso, de un apartamento	46
Ilustración 18. Pantalla de selección de la fecha del viaje en Drumwit con la leyenda adjunta.	58
Ilustración 19. Tabla de descuento por puntos de Drumwit	58
Ilustración 20. Publicaciones en Instagram de Airhopping	66
Ilustración 21. Historias destacadas del Instagram de Airhopping.....	67
Ilustración 22. Historia destacada de una guía de Edimburgo de Drumwit	69
Ilustración 23. Historias desacadadas y publicaciones de Instagram de Drumwit	70
Ilustración 24. Publicación de Facebook de Drumwit.....	71
Ilustración 25. Explicación gráfica del nuevo logo de Airbnb, The Beló.....	72
Ilustración 26. Historias destacadas del Instagram de Airbnb	73
Ilustración 27. Publicaciones de Instagram de Airbnb	73
Ilustración 28. Habitación que sorteaba Airbnb en las catatumbas de París	75
Ilustración 29. Monoplaza de Marussia F1 Team de la temporada 2015 con el patrocinio de Airbnb.....	76
Ilustración 30. Encuesta de Viajes El Corte Inglés realizada a través de Twitter	77
Ilustración 31. Historias destacadas del Instagram de Viajes El Corte Inglés	77
Ilustración 32. Publicaciones de Instagram de Viajes El Corte Inglés	78
Ilustración 33. Tweet fijado de Halcón Viajes	80
Ilustración 34. Historias destacadas del Instagram de Halcón Viajes	81
Ilustración 35. Publicaciones de Instagram de Halcón Viajes	81
Ilustración 36. Historias destacadas de B the travel brand en Instagram.....	84
Ilustración 37. Publicaciones de Instagram de B the travel brand.....	84

Índice de tablas

Tabla 1. Comparativa de la variable producto I	55
Tabla 2. Comparativa de la variable producto II	55
Tabla 3. Comparativa de la variable precio	60
Tabla 4. Comparativa de la variable distribución I.....	64
Tabla 5. Comparativa de la variable distribución II.....	64
Tabla 6. Comparativa de la variable comunicación.....	86
Tabla 7. Comparativa de la variable comunicación II.....	87
Tabla 8. Comparativa de la variable comunicación III.....	87

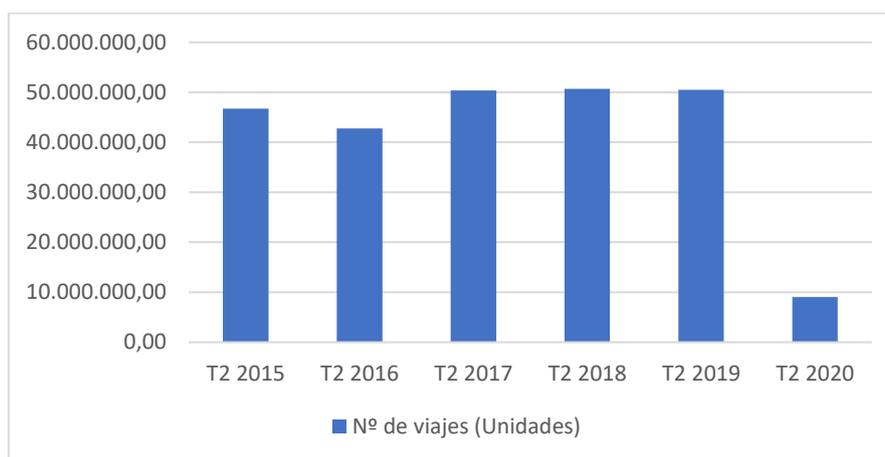
1. Introducción

El sector turístico ha tenido un crecimiento exponencial desde el 1950, gracias a la multitud de avances tanto tecnológicos como logísticos que han facilitado los desplazamientos a cualquier parte del mundo en unas horas. Por ello se ha convertido en uno de los sectores económicos que más dinero y empleo genera a nivel mundial.

Cabe destacar la gran importancia que tiene el turismo para nuestro país, posicionándose como la industria más relevante para España. En 2019 aportó un total de 176.000 millones de euros que representan un 14,6% del PIB nacional, además de haber generado de forma directa o indirecta aproximadamente 2,8 millones de empleos.

Este aumento de los desplazamientos ya sean por motivos turísticos o laborales, también se ha visto reflejado en España, donde en esta última década se han superado cada año los viajes que se realizaron el año anterior. Cabe destacar que, tras la aparición del COVID-19 y sus consiguientes medidas y restricciones, en 2020 los desplazamientos se redujeron notablemente. Esta reducción afectó en mayor medida al segundo trimestre del año, coincidiendo con el confinamiento total y el pico de la pandemia de ese año, como se observa en el gráfico 1.

Gráfico 1 Número de viajes (unidades) realizados por los españoles en el segundo trimestre



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2020a)

Los avances tecnológicos han sido fuente de grandes cambios en el sector de los viajes, Prueba de ello son los diferentes métodos que pueden emplear ahora los consumidores para la contratación de los viajes, frente a formas más tradicionales, como pueda ser la asistencia a agencias de viajes físicas para consultar y concretar los servicios que deseen.

Fruto de estos cambios, surge el objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado, realizar un análisis de las diferentes formas que tienen los consumidores de contratar sus viajes, desde las formas más tradicionales como puedan ser las agencias físicas, líderes durante años en estos servicios, hasta nuevas formas de reserva que han ido surgiendo gracias al desarrollo del mercado online. Este mercado permite a las empresas gestionar, ofrecer el servicio y atender a los clientes vía online sin la necesidad de tener una localización física a una población, siendo cada vez más habitual el uso de estos nuevos medios.

Los objetivos específicos de este estudio se centrarán en el análisis de las variables del marketing mix (precio, distribución, producto y comunicación) de cada forma de contratación, así como los diferentes perfiles de clientes a los que se dirigen cada grupo de compañías. Tras la

realización de este estudio, se realizará una comparación entre ellas, atendiendo también a la evolución tanto de los clientes objetivo como de las ventas.

La última cuestión que se estudiará es cómo las empresas han sabido modificar sus estrategias del marketing mix respecto a las restricciones y la reducción en gran medida de los desplazamientos tanto a nivel nacional como al extranjero, con el fin de seguir obteniendo ingresos en un momento donde la población es reticente a viajar.

Para conseguir estos objetivos el trabajo que se va a seguir es la realización de una investigación para ver las diferentes estrategias o herramientas que utiliza cada empresa en las variables producto, precio, distribución y comunicación. Cada variable finalizará con un apartado a modo de resumen y comparativa entre las diferentes compañías.

Para concluir, se elaborará un apartado de conclusiones donde recogeremos las similitudes y diferencias encontradas entre las empresas, así como incluiremos recomendaciones para diferentes aspectos de cada una de ellas.

2. Marco de referencia

Este apartado tiene como objetivo poner en contexto la situación actual referente al turismo, mostrando la gran importancia que tiene este sector para la economía española, cómo es el turismo que realizan los españoles y los diferentes métodos de contratación que emplean para realizar las reservas. Por otro lado, haremos alusión a las circunstancias derivadas del COVID-19, tanto para la sociedad como para la economía, concretando en la actividad laboral de los españoles, así como en el sector turístico. Por último, presentaremos las empresas que van a formar parte de este estudio.

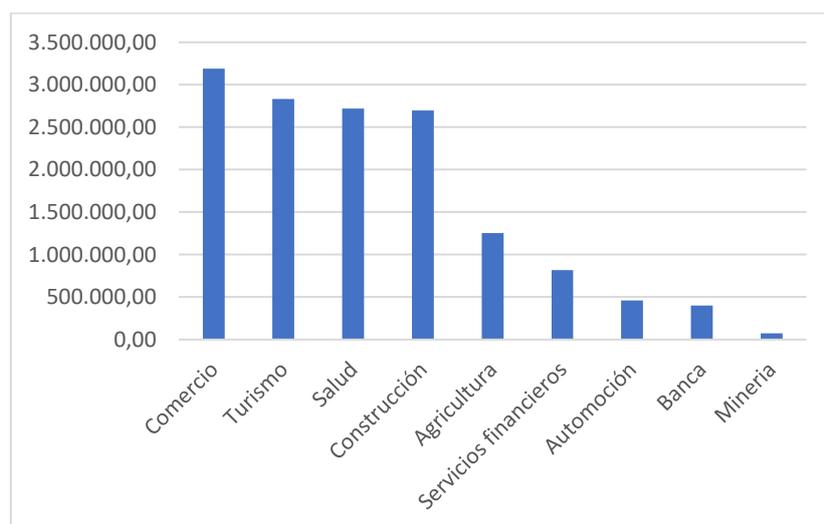
2.1. El turismo en España

La industria del turismo ha sido y es fundamental para el desarrollo de la economía española. Como ya hemos comentado anteriormente, es la industria más importante del país, ya que, en 2018, a partir de un análisis elaborado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por las siglas de los términos en inglés) suponía un 15% del Producto Interior Bruto, con una aportación total de 191.000 millones de euros. Otro aspecto que destaca el mismo informe es que, por cada millón de euros que genera el turismo, la contribución al PIB español se dispara a 1,4 millones de euros, algo que no consigue ningún otro sector en nuestro país.

Por otro lado, es el segundo sector que más empleo genera, tanto de forma directa como indirecta, con un total de 2.831.000 empleos. Solo es superado por el sector del comercio, y por encima de otros sectores muy importantes como puedan ser el de salud y el sector de la construcción.

En el gráfico 2 podemos ver la ocupación que han generado los principales sectores en España durante todo el año 2018.

Gráfico 2. Puestos de trabajo generados por sectores durante 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la WTTC recogidos en artículo de Molina (2019)

Después de observar la gran importancia que tiene el sector, vamos a estudiar la tipología de los viajes que realizaron los españoles. Según fuentes del INE recogidas en el artículo de Europa Press (2019), en 2019 la población española prefirió en gran medida el turismo nacional, con un total del 89,6% de los viajes contratados frente al resto, que se decantaron por viajes al

extranjero. Los destinos más elegidos dentro del país fueron Andalucía, con el 16,9% de los desplazamientos, seguida de Cataluña con un 13%, y la Comunidad Valenciana con un 10,2%. Por otro lado, las comunidades menos visitadas fueron La Rioja, la Comunidad Foral de Navarra e Islas Baleares.

Los motivos de viaje fueron primordialmente el ocio y las visitas a familiares o amigos, con un 51,7% y un 34,5% respectivamente. Sin embargo, el gasto medio diario más elevado fue durante los viajes de negocios con un total de 117€.

Sobre el tipo de alojamiento empleado, los españoles optaron generalmente, con aproximadamente un 60% del total, por el alojamiento de no mercado (viviendas en propiedad, viviendas de familiares o amigos, entre otros). Estos desplazamientos generaron un gasto diario de 31€, frente a los 133€ de aquellos que prefirieron alojamientos hoteleros o viviendas de alquiler.

Por último, cabe destacar en qué se gastan los españoles el dinero durante sus viajes. Por un lado, si analizamos los desplazamientos en territorio nacional, el mayor porcentaje de gasto se lo dedican a bares y restaurantes, alojamiento y transportes, con un 26,5%, 24,9% y un 21,8% respectivamente. Por otro lado, en los viajes al extranjero las partidas con más peso de gasto son, por orden, transporte, gastos derivados del alojamiento, y el paquete turístico.

Cabe destacar que las diferentes formas de contratación de viajes por parte de la población española serán analizadas más adelante.

2.1.1 Métodos de contratación

Cuando hablamos de los viajes, la población puede recurrir a varios medios o alternativas para su contratación. Uno de los métodos es mediante la visita a una agencia de viajes, una vía más tradicional, donde te asesoran y buscan diferentes alternativas con una atención más personal.

Dentro de este tipo de contratación, podemos diferenciar tres clases de agencias de viajes:

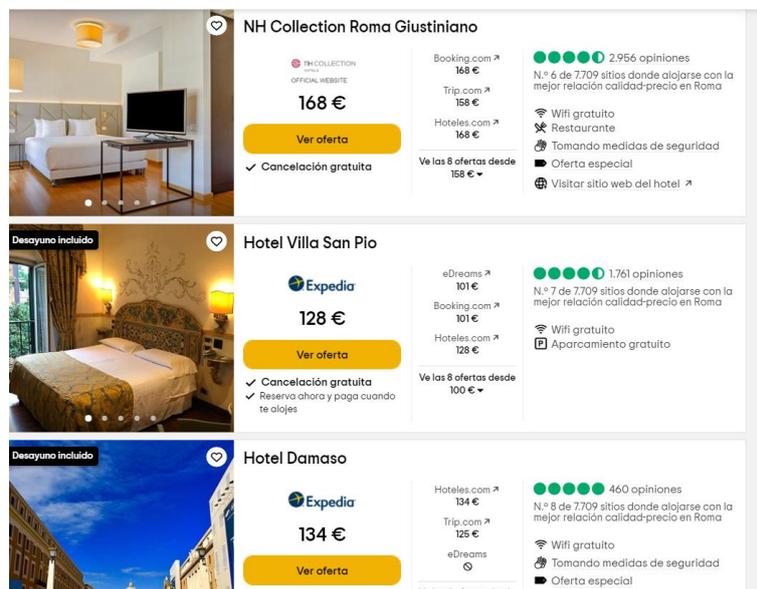
- Agencia de viajes mayorista o Tour Operador, las encargadas de la producción de viajes y servicios turísticos a la oferta, aunque ellos no ofrecen directamente a los clientes o consumidores finales, sino que es un servicio comercializado a través de las minoristas. Algunas son Travelplan (Grupo Globalia), Julià Tours o Tourmundial (Mayorista de Viajes El Corte Inglés).
- Agencias de viajes minoristas, aquellas que no pueden producir programas ni paquetes turísticos, sino que se limitan a vender al consumidor final aquellos servicios producidos por las mayoristas. Es la modalidad más abundante en nuestro país, y algunas de las más reconocidas son Halcón Viajes o Viajes El Corte Inglés.
- Agencias mixtas (mayoristas y minoristas), son aquellas que crean productos y los venden a través de su propia red de agencias minoristas. Este tipo de agencias suelen nacer como minoristas, pero a medida que van ampliando su red de ventas van creando sus propios productos. Cuando la dimensión de su red es muy amplia, se reconvierten a esta modalidad. Un ejemplo es B the travel brand (antigua Barceló).

Otro de los métodos por los que buscar información y contratar un viaje es mediante herramientas online, con las que el usuario puede buscar estableciendo criterios como las

fechas, el destino, días de viaje sin importar las fechas... Solo es necesario tener conexión a internet en un dispositivo para empezar el proceso. Dentro de este grupo, hay diversas herramientas:

- Los metabuscadores, llamados buscadores de buscadores, es decir, una herramienta de búsqueda avanzada que mediante la información que han recopilado, evaluado, validado, agrupado y presentado otros motores de búsqueda, muestra a los usuarios los mejores resultados de lo que estén buscando.
En el sector del turismo, los metabuscadores usan los datos que proporcionan otros motores de búsqueda como puedan ser Google, Yahoo, páginas web de hoteles... con el objetivo de agrupar y exhibir las tarifas actualizadas para los diferentes destinos y fechas del interés del consumidor. Un ejemplo de metabuscador es TripAdvisor (ilustración 1).

Ilustración 1. Captura de la página web TripAdvisor donde se puede observar cómo funciona a través de diferentes motores de búsqueda, en este caso Expedia y la página web de Hoteles NH



Fuente: Captura tomada de la página web de TripAdvisor

- Las agencias de viajes online (OTA¹), cuya labor es ofrecer viajes como las agencias más tradicionales, pero mediante servicios en la red. En estas se parte con la ventaja frente a las agencias físicas, de que se pueden realizar combinaciones, es decir, mirando el vuelo con una compañía y el alojamiento con otra. Esto se puede lograr gracias a que algunas de estas OTAs están especializadas en un servicio en concreto, como pueda ser Airbnb para arrendar una casa o apartamento.
Por otro lado, este tipo de agencias en muchas ocasiones, son consideradas como una red social donde el viajero o cliente sube su propio contenido para relatar sus viajes con imágenes, opiniones y narrando su experiencia.
Algunos ejemplos, además de la ya mencionada Airbnb pueden ser Trivago, Expedia o Kayak.
- Las páginas web de los proveedores de servicios turísticos, como pueda ser de los hoteles, aerolíneas o el servicio que se desee contratar. En la mayoría de las ocasiones,

¹ OTA es el término en inglés, referido a Online Travel Agency

estas páginas web cuentan con un número telefónico gratuito para asesorar al consumidor en su proceso de compra, o para resolver cuestiones que puedan surgir durante este.

Por último, cabe mencionar el método que consiste en visitar directamente el sitio físico del proveedor turístico, como pueda ser la recepción de un hotel o los mostradores de una aerolínea. Esta forma de contratación es muy poco usual.

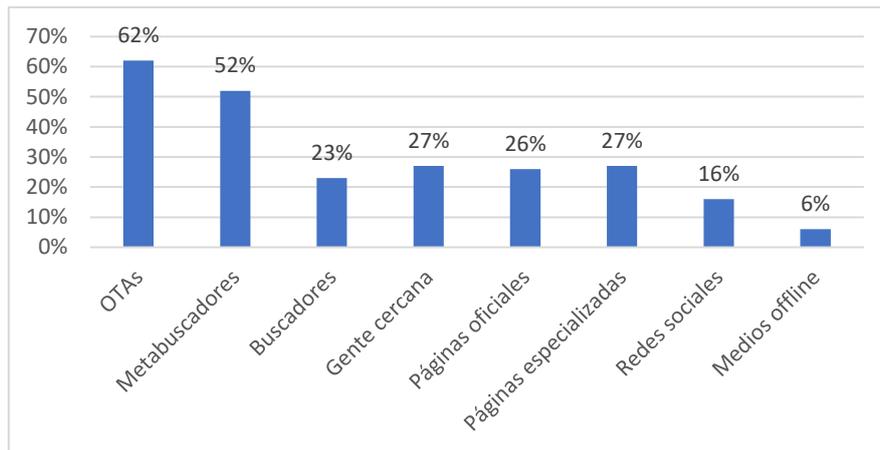
Tras la explicación de las diferentes modalidades para la reserva de un viaje, procederemos a analizar como lo hicieron los españoles.

Cuando hablamos de la contratación de sus vacaciones o desplazamientos laborales, según un estudio realizado en 2019 por Musement, una plataforma de reservas de actividades en destino a nivel mundial y recogido en el artículo de 20Minutos (2019), el 86,6% de los españoles aseguraron reservar sus viajes con algún método online, el 12% mediante agencias físicas y el resto mediante otras opciones como pueda ser acudir directamente al hotel o al mostrador de la aerolínea.

Algunas razones por las que se decantaron por la vía online fue el ahorro de tiempo, ya que de esta forma pueden adaptar el viaje a sus deseos y necesidades, y porque lo ven como una opción más económica. Por el contrario, los que optaron por las agencias físicas fue debido a la seguridad que les da saber que siempre tendrás a quien reclamar en caso de que suceda algún imprevisto, y en menor medida por los paquetes vacacionales completos que ofrecen las agencias.

Además, otro estudio realizado por Paraty Tech analizado en el blog de Navarro (2018) estudió las fuentes de información que utilizaban los españoles antes de reservar su viaje. Como vemos en el siguiente gráfico, las OTAs y los metabuscadores es donde más recaban información, con un 62% y 52% respectivamente, frente a los medios offline, como puedan ser las agencias, con escaso protagonismo del 6%. Cabe destacar que los porcentajes son mayores al 100% debido a que en la mayoría de los casos consultaron dos o más fuentes.

Gráfico 3. Fuentes de información consultadas por los españoles antes de la contratación de su viaje en 2018



Fuente: elaboración propia a partir de datos del estudio de Paraty Tech recogidos en el blog de Navarro (2018)

2.2. El comercio online

Una vez analizadas las fuentes de información y de contratación de los ciudadanos españoles, cabe destacar la importancia que tiene el sector online en nuestra sociedad hoy en día. El comercio online o comercio electrónico se podría definir como el proceso de compra y venta de productos por medios electrónicos. En los últimos años ha ido ganando bastante popularidad reemplazando de alguna forma las tiendas tradicionales, tal y como las conocemos.

Después de la definición de las tiendas online, cabe hacer una distinción entre las diferentes que podemos encontrar según la tipología de los intercambios o quien forme parte de todos estos procesos, encontramos 6 tipos diferentes: (Ecommerce Platforms, 2021)

- Comercio electrónico de empresa a empresa, también conocido como B2B. Como su nombre indica es cuando se genera una transacción entre dos negocios, como pueda ser la relación que establecen un mayorista con un minorista o el propio fabricante con un mayorista. Un ejemplo de empresas que incurren en este comercio puede ser HubSpot, que ofrece a otras empresas un software de marketing o Xero que proporciona un software de contabilidad para pequeñas y medianas empresas.
- Comercio electrónico de empresa a consumidor, también conocido como B2C. Este comercio sucede cuando las tiendas o las empresas venden los productos a los consumidores, es el más común de los que vamos a nombrar. La mayoría de las transacciones que realizamos online se incluiría en este tipo, como pueda ser comprar en la web de tiendas como Nike o Springfield.
- Comercio electrónico consumidor a consumidor, que recibe la abreviatura de C2C. Este tipo de comercio se produce cuando un consumidor vende directamente a otro consumidor, siendo un tipo de comercio que ha tenido un gran auge en la última década. Cabe destacar empresas como eBay o Wallapop.

- Comercio electrónico de consumidor a empresa, también conocido como C2B. Son transacciones poco comunes, pero se materializan cuando el consumidor vende o aporta capital en forma de dinero a una empresa. Se puede ver en empresas que utilizan el crowdsourcing².
- Comercio electrónico empresa a administración, que cuenta con la abreviatura B2A. Se emplea este término cuando las transacciones se llevan a cabo en línea entre las empresas y la administración pública. Suele englobar servicios referidos como seguridad social, empleo o documentación legal. Este tipo de comercio está aumentando debido a una mayor inversión de los gobiernos en los procesos online.
- Comercio electrónico de consumidor a administración, conocido como C2A. Implica todas las transacciones entre personas individuales y la administración pública. Algunos de los procesos que se incluyen pueden ser el aprendizaje a distancia, los envíos de formularios de declaración de impuestos y pagos o las citas a los centros de salud.

2.2.1. Tendencias del comercio online de los españoles

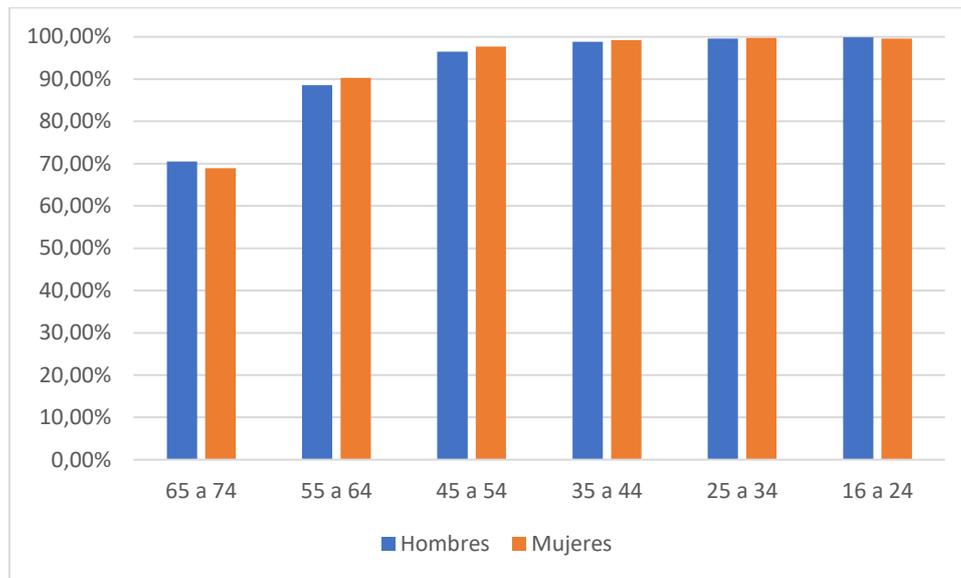
Como hemos visto en las tendencias que tenían los españoles a la hora de consultar información sobre los viajes antes de la contratación, cada vez es más común el hecho de realizarlo mediante internet. Según un estudio del INE (2020b), a finales de 2019 el 91,4% de los hogares españoles ya tenían acceso a internet, subiendo en cinco puntos respecto al año anterior.

Además, hay un incremento entre 2018 y 2019 de la población que recurrió al comercio electrónico, pasando de un 53,3% de la población entre 16 y 74 años al 58%, según el mismo estudio del INE. Especialmente estas operaciones se trataban de alojamientos de vacaciones, material deportivo, ropa, o entradas para espectáculos.

Si hacemos atención al uso de internet según el rango de edad, vemos diferencias respecto a las generaciones más mayores, menos habitadas a su uso, aunque cada vez más, frente a unas generaciones más jóvenes que utilizan a diario este medio para comunicarse, informarse o realizar compras online. En el gráfico 4 vemos esta comparativa y la tendencia creciente conforme son generaciones más jóvenes, más acostumbradas a los medios digitales.

² Término referido para designar a aquel proceso mediante el cual multitud de individuos aporta capital en forma monetaria para la fundación o el crecimiento de la empresa

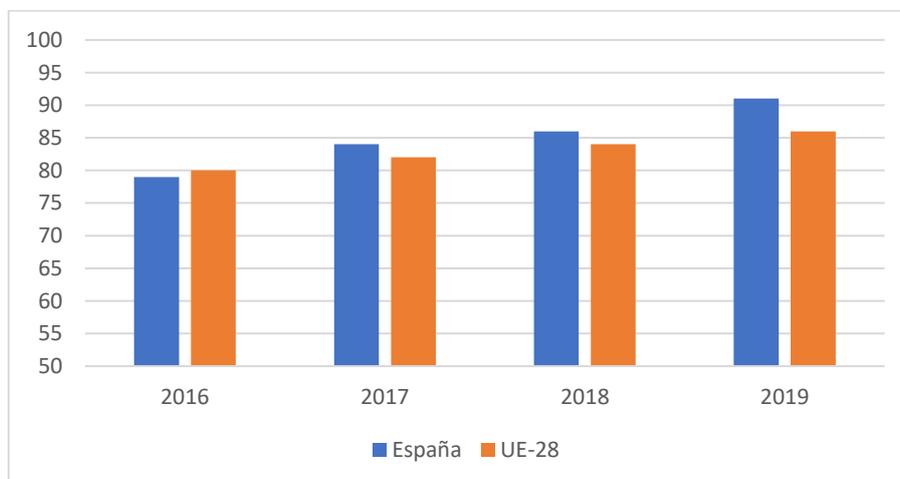
Gráfico 4. Porcentaje de españoles que han utilizado algún medio digital en los últimos tres meses, haciendo distinción entre hombre y mujeres de diferentes rangos de edad.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de un estudio del INE (2020b)

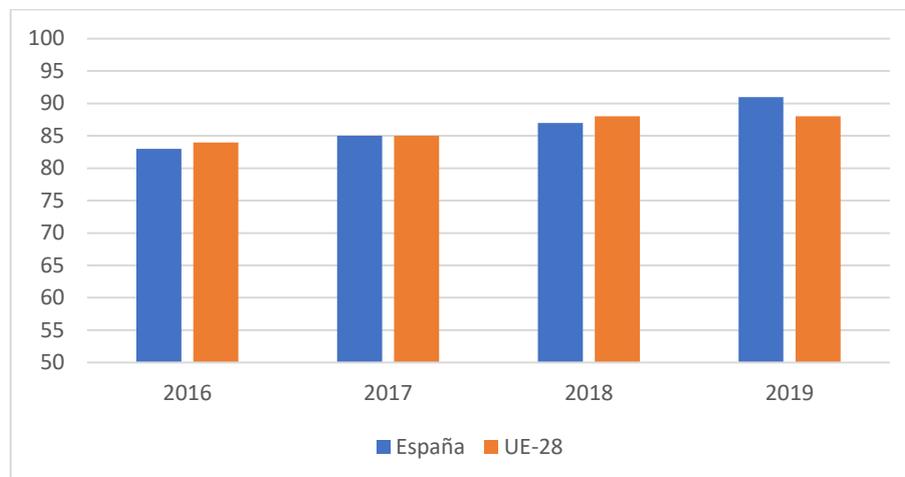
El mismo estudio revela que cada vez la brecha de género en este aspecto es más reducida o casi existente, siendo el uso de los medios digitales por parte de las mujeres casi en la misma cuantía que el uso que le dan los hombres. Por otro lado, cabe destacar una comparación con los países europeos respecto a esta temática. Desde 2016, donde España se encontraba a la par respecto al uso de internet en los últimos tres meses respecto a sus homólogos europeos, hemos ido aumentando la ventaja en este aspecto, logrando en hombres 5 puntos de diferencia, y 3 en el caso de las mujeres. Podemos ver esta evolución en las siguientes gráficas, la 5 para el segmento femenino de población, y el gráfico 6 para el masculino.

Gráfico 5. Población femenina que ha usado internet en los últimos tres meses en la UE/España (% de población femenina de 16 a 74 años)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2020b)

Gráfico 6. Población masculina que ha usado internet en los últimos tres meses en la UE/España (% de población masculina de 16 a 74 años)



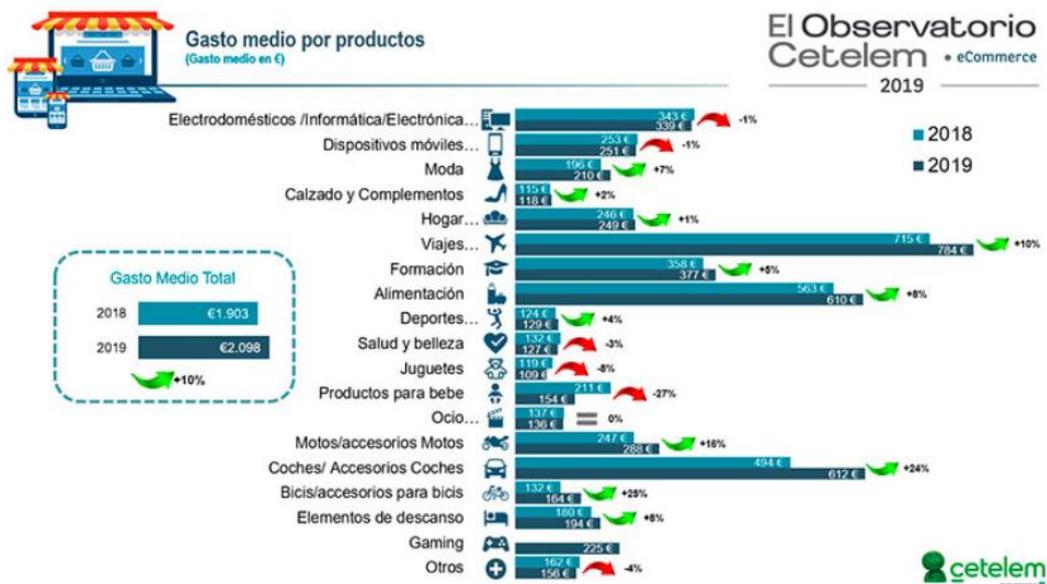
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2020b)

Como se ha visto, cada vez usamos más internet con diversos fines, el que mayor interés nos genera es el uso con la finalidad de realizar una compra. Esta tendencia al alza también se desplaza a este aspecto, ya que año a año está aumentando la media de gasto en compras online por parte de los españoles. Si bien, según fuentes del INE en 2014 esta media era de 1.330€ por cada español, en 2019 se situaba en 2.098€, es decir, un incremento del 58% aproximadamente.

Acerca de este tema, en el Observatorio Cetelem e-Commerce 2019 se presentó un estudio con el nombre de “Smart Consumer. El consumidor español conecta con la compra inteligente”, donde ofrecen un análisis detallado sobre las tendencias en las compras online realizadas por los españoles en diez sectores de la distribución. Gran parte de este estudio fue recogido en el artículo de Merino (2019).

Tras hacer una segmentación por edades, son los internautas con edades entre los 35 y 44 años los que hicieron mayor gasto, ascendiendo a un total de 2.205€, aproximadamente un 5% por encima de la media. Sobre en qué se gastan el dinero cuando compran de forma digital, destacan los viajes, que incrementa su gasto en un 10% sobre el año anterior, la alimentación y los accesorios para vehículos. Un resumen de este apartado del estudio lo podemos ver en la ilustración 2.

Ilustración 2. Gasto en los distintos sectores de la distribución y variación en 2019 respecto a 2018.



Fuente: Captura del estudio elaborado por Liliانا Marsán y Joaquín Mouriz “Smart Consumer. El consumidor español conecta con la compra inteligente” presentado en el Observatorio Cetelem e-Commerce 2019, recogido en el artículo de Merino (2019)

Por otro lado, también concluyeron que la frecuencia de compra es cada vez mayor, siendo el 27% de los encuestados los que afirmaron realizar una o varias compras a lo largo de una semana, destacando la media la población en el rango de edad comprendido entre 35 y 44 años. El 21% afirmó realizar este tipo de compras cada dos semanas, y el 25%, una vez al mes.

Otro aspecto que los consumidores analizan antes de realizar sus compras en internet son las facilidades de compra que ofrece la financiación online. Respecto de 2018, en 2019 el importe que los clientes financiaron ascendió un 24%, pasando de 1.227€ a 1.588€.

En el estudio también se analizan las compras referentes a servicios derivados de suscripciones online mensuales, siendo el 36% de los españoles encuestados los que tienen algún tipo de estas suscripciones, siendo el gasto medio mensual de 40€. En el ranking de porcentaje de compra de estas suscripciones encontramos las audiovisuales, como puedan ser Netflix, HBO o Amazon Prime, con un 86% de compra en 2019 y un gasto medio de 23€. En segundo lugar, encontramos lo referido a aplicaciones de música como Spotify o YouTube Music, con un 33% de compra y un gasto medio de 25€. Con una menor importancia encontramos otro tipo de suscripciones como puedan ser para Gaming (PSPlus o LIVE), para libros (Kindle), licencias o softwares (Adobe, AutoCAD...) o para el ámbito de los medios de comunicación (AS, El País, El Mundo...).

Otra tendencia de actualidad, y creciente con el tiempo es relativa a las apps de movilidad. El gasto medio del 17% de los encuestados que afirman tener una app de este tipo es de 33€ mensuales, siendo aquellas que cuentan con vehículos con chófer, como Uber o Cabify, las que lideran el uso y gasto. Por detrás encontramos algunas apps que ofrecen vehículos privados compartidos, como pueda ser BlaBlaCar.

2.2.2. Las empresas españolas y el comercio online

Si bien la tendencia entre la población al uso de los medios digitales para realizar compras está al alza, entre las empresas españolas este método sigue la misma tendencia, y cada vez más compañías se suman a tener página web con la posibilidad de gestionar comprar desde ahí.

Desde que la primera empresa española, una tienda ubicada en Benasque (Huesca) llamada Barrabes.com empezara a vender de forma online para intentar conseguir una mayor red de clientes por toda España en 1995, muchas otras empresas se han sumado a este movimiento. No era el internet que todos tenemos en mente actualmente, pero era los primeros pasos para llegar a tal cual es la venta en la actualidad. A finales de los noventa se fueron sumando grandes empresas nacionales, como pueda ser El Corte Inglés, y ya a principios del siglo XXI, compañías como PcComponentes o Inditex dieron sus primeros pasos para ganarse un puesto en este tipo de comercio.

Sin embargo, el verdadero motor del comercio electrónico en España en la primera década del 2000 fue el turismo. Empresas como aerolíneas, cadenas hoteleras, agencias de viajes y turoperadores empiezan la venta de billetes, servicios turísticos y estancias a través de sus páginas web. Con ello generan un mayor valor y mejoran la experiencia de los clientes, permitiendo tener acceso a una mayor oferta, la posibilidad de personalizar el servicio o la compra, el acceso a promociones y las facilidades de pago. Lograron convertirse en el sector con mayores ingresos del eCommerce en España. Cabe destacar a eDreams, que fue de las primeras en generar un modelo de este tipo.

A partir de 2008 y hasta 2013 empiezan a surgir las primeras empresas que buscan explotar oportunidades de negocio en el ecosistema de internet. Son los principios de las empresas que se conocerán como startups. La RAE define startup como empresa de reciente creación y de base tecnológica, y tres ejemplos de este periodo que operan en sectores tradicionales son:

- Chicfy, una empresa dedicada a la compraventa de ropa usada, que no se limita a ser una plataforma de anuncios, sino que facilita las gestiones de la transacción, a cambio de una comisión del 20% para que los usuarios puedan vender la ropa que ya no quieren, organizando el envío a través de Correos y Nacex. Después de contar con más de siete millones de usuarios, en 2019 fue adquirida por su rival Vinted, por casi diez millones de euros.
- Wallapop es otra tienda en la que vender productos que ya no utilizan los usuarios, en este caso no se limitan solo a ropa, sino a cualquier tipo de producto al que darle una segunda vida. Actualmente cuenta con más de cuarenta millones de usuarios y más de cien millones de productos subidos.
- Hawkers, empresa valenciana que se dedica a la venta de gafas de sol, siendo tan grande su crecimiento que la empresa que les suministraba las gafas no tuvo capacidad para producir la demanda creciente y tuvieron que crear su propia distribuidora.

Progresivamente han sido muchas las empresas que se han sumado a formar parte de este tipo de negocio hasta haberse convertido España, con datos del 2020 según indicadores del Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI), en el país europeo con más comercios electrónicos. Sin embargo, cabe destacar que estas tiendas nacionales tienen menos rendimiento de media, que el resto de las tiendas homólogas en territorio europeo.

Si bien hablamos de empresas medianamente grandes, el tejido empresarial español, dominado por pymes requiere que les prestemos especial atención. En 2019, según datos de la Cámara de Comercio, solo el 30% de las pequeñas y medianas empresas españolas disponían de página web, y respecto a las microempresas, aquellas que tienen menos de diez empleados, solo el 5% venden online. Si bien, al aumentar el tamaño de la empresa y hablar de pymes en general, ese mismo año el 40,4% estaban adaptadas al comercio electrónico.

Ahora bien, después de la crisis a raíz de la pandemia mundial, cuyos efectos analizaremos a continuación, muchas de las pymes vieron la necesidad de trasladarse al medio online, no solo por las ventas y crear mercado, sino para conseguir el teletrabajo y no paralizar su actividad al completo. Muchas de ellas lo han hecho incorporadas a plataformas más grandes como puedan ser Amazon o Aliexpress, que, con el objetivo de fomentar la unión de este tipo de empresas a su página, eliminó las comisiones que debían de pagar, así como, siguen lanzando programas de incentivos.

2.3. Efectos del Covid-19

La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus, y aparecieron ambos en un brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Desde su aparición y debido a la evolución la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote como emergencia de salud pública de interés internacional el 30 de enero de 2020. Debido al desarrollo y al aumento de casos en todas las zonas del mundo, se declara pandemia mundial por la OMS el 11 de marzo de 2020.

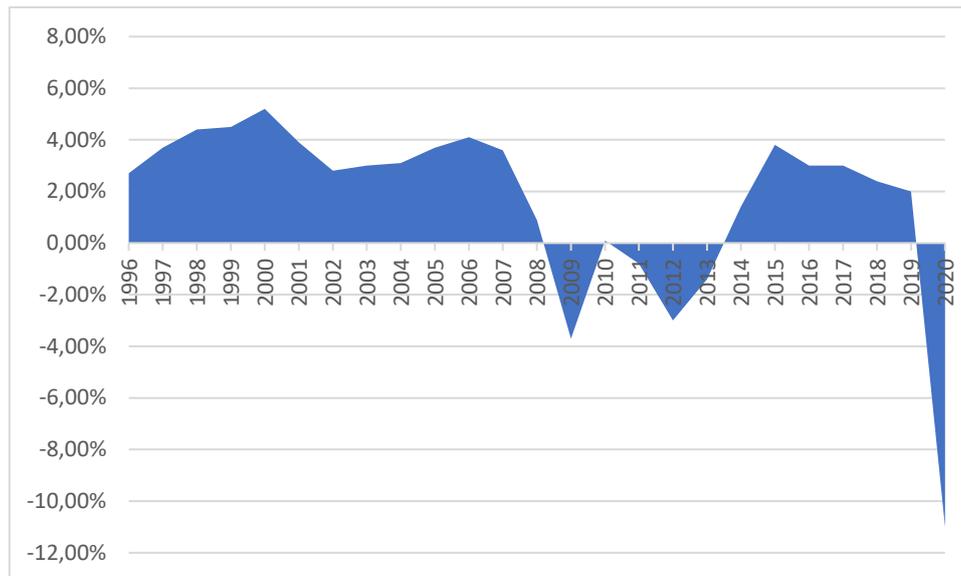
Con objeto de frenar el avance del virus los gobiernos de todos los países tomaron medidas como el confinamiento total de los ciudadanos, con la única excepción de ir a comprar productos de primera necesidad o acudir al puesto de trabajo esencial. Además de afectar gravemente a los comercios que vieron su actividad paralizada, también frenó en seco cualquier viaje que se pudiera realizar fuera cual fuera el destino. Con el paso de dos meses, con un número de contagios más reducido, ya se permitió una mayor movilidad y la apertura de los negocios. Desde ese punto, los gobiernos podían volver a decretar nuevas medidas si se volvía a una situación de riesgo.

2.3.1 Situación socioeconómica

La COVID-19 ha tenido una gran importancia todo el 2020 y posiblemente la tenga en todo 2021. Claro ejemplo son los casos que ha tenido España, ya que, a mediados de febrero de 2021 nos encontramos con una cifra un poco superior a los tres millones de contagiados, con aproximadamente 66.000 fallecidos. Para contextualizar aún más, en el Mundo ha habido hasta la misma fecha, aproximadamente 110 millones de contagiados y un poco más de 2.400.000 defunciones.

Junto a la crisis sanitaria, y debido las restricciones y el distanciamiento social que emprendían los países para intentar mitigar la pandemia, ha habido y aún perdura una crisis económica. Una muestra de ello es la caída histórica que ha sufrido el PIB español en 2020, hundiéndose un 11%, la peor cifra desde 1936 cuando la economía nacional cayó un 26% debido al comienzo de la Guerra Civil donde se destruyó gran parte del factor capital, según un estudio elaborado por el economista Leandro Prados de la Escosura llamado Spanish Economic Growth (1850-2015) recogido en el artículo económico de El Economista (2021). En el gráfico 7 vemos la magnitud de la caída de PIB al comparar la tasa de variación interanual.

Gráfico 7. Tasa de variación interanual del PIB entre 1996 y 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE recogido en el artículo de El Economista (2021)

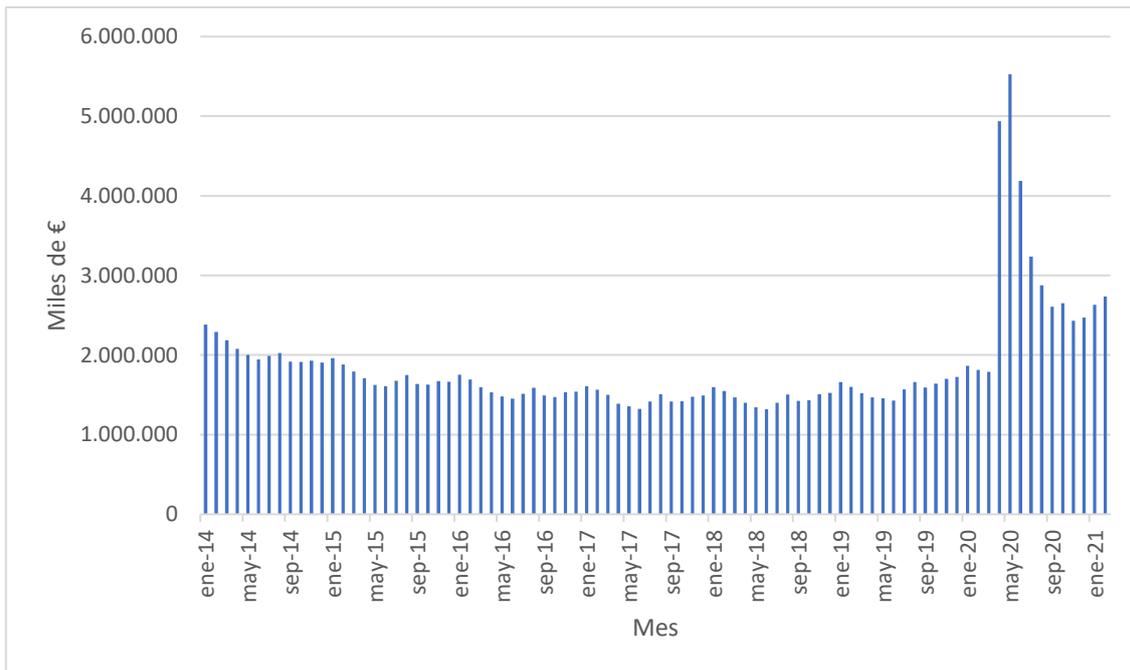
Si hablamos por sectores, la agricultura fue el único que creció y elevó su valor añadido bruto (VAB) con un avance del 4,7%. En el lado contrario encontramos el sector de la construcción y el sector servicios, que sí sufrieron los efectos de la pandemia, con una caída del 15,9% y 11,2% respectivamente. Por su parte, el sector de la industria y la energía cayó un 9,4% en total.

Otra cifra que destacar es el número total de parados en España. Si antes de empezar toda esta situación, sobre febrero de 2020 el dato era de 3.246.047 personas paradas según fuentes del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, datos que se recogen en su mayoría en el análisis de EPdata (2021). En enero de 2021, la cifra se sitúa en 3.964.353, un incremento del 22,13%. Esto frena la recuperación que se llevaba produciendo, respecto a este dato, desde 2012, donde alcanzó su pico en el último trimestre. Entre los países desarrollados, solo Italia y Portugal tuvieron peores datos porcentuales.

Además de la población parada, cabe destacar aquella que se encuentra en ERTE, un Expediente de Regulación de Empleo Temporal, es decir, una suspensión o reducción temporal de los contratos de los trabajadores por causas justificadas. Hasta los meses previos a la pandemia, los ERTes eran escasos, pero se han llegado a presentar 450.000 en España, afectando a más de 2,7 millones de empleados. Por comunidades autónomas, las más afectadas han sido Cataluña, Andalucía y Madrid, copando cerca del 54% de personas en esta situación.

En términos numéricos, nunca se había gastado tanto en gasto público en prestaciones de desempleo. Según fuentes del Ministerio del Trabajo, que ha recogido Ortega Socorro (2021) en su artículo, el Gobierno español gastó 36.396 millones de euros en este tipo de ayudas. Es decir, supuso un 91% más de lo que se gastaron en “financiar” el paro el año anterior, un total de 17.374 millones más. En el gráfico 8 se puede observar la evolución del gasto en estas prestaciones desde enero de 2014 hasta febrero de 2021.

Gráfico 8. Evolución del gasto en prestaciones por desempleo en España entre enero de 2014 y febrero de 2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ministerio de Trabajo y Economía Social recogidos en el artículo de Ortega Socorro (2021)

La principal causa de estos picos de gasto han sido las ayudas derivadas de los expedientes de regulación temporal de empleo. El pico se produjo en mayo, cuando la subida respecto al mismo mes del año anterior fue del 279%. Pero, pese a ser la principal causa, no ha sido la única, ya que el paro en 2020 ha aumentado un 23%, y en enero de 2021 volvió a experimentar una crecida.

Otra causa ha sido el incremento del gasto medio por beneficiario, alrededor de los 1.100€, lo que supone un aumento en un año de casi 200€. Según el secretario de Estado de Trabajo, Joaquín Pérez Rey, se debe por un lado a las personas que tenían rentas más altas que se han incorporado a los sistemas de desempleo, como a una mejora que ha aplicado el gobierno sobre la cuantía de la prestación para mantenerla en el 70% de la base reguladora.

Cabe destacar que las esperanzas de una pronta recuperación económica son escasas, y el hecho de no poder contar con un sector tan importante para la economía nacional como es el turismo, con todo lo que ello implica, ralentiza este proceso.

2.3.2 Situación de las empresas debido al COVID-19

Debido al cierre de los negocios y al confinamiento domiciliario, el único método que tenía la población para realizar compras y gestionar los servicios que requería de los negocios no esenciales era vía online, además de la comodidad de realizar la compra desde sus casas y sin peligro de contagio o exponerse a una situación de riesgo. Esto acrecentó en gran medida la digitalización de las empresas, no solo para sus clientes, sino también para lograr que sus empleados pudiesen teletrabajar desde sus hogares.

Pero la situación actual también ha afectado a la liquidez de las compañías. Las medidas impulsadas por los gobiernos a nivel mundial para controlar la propagación de virus han

provocado grandes trastornos en los procesos de aprovisionamiento y las operativas de distribución, afectando a las cadenas de suministros, a las existencias e incluso a la demanda de los clientes, sea cual sea el sector.

En febrero de 2021, el director general de Economía y Estadística, Óscar Arce, destacó las medidas económicas, como puedan ser los ERTE o los avales ICO, se han utilizado de manera rápida y potente, pero que, pese a ello, el 40% de las empresas españolas tiene dificultades para cubrir sus gastos financieros con los resultados del año anterior. Sus declaraciones fueron analizadas en el artículo económico de Cinco Días (2021). Este impacto de la rentabilidad ha sido mayor en las pyme, especialmente aquellas dedicadas a sectores relacionados con la hostelería, restauración, ocio y vehículos de motor.

Sobre la insolvencia de las compañías, el Banco de España prevé dos escenarios, uno más benigno donde los efectos de la crisis no son permanentes para la mayor parte del tejido empresarial, y el porcentaje de empresas en insolvencia estaría próximo al 14%. El otro escenario, peor para las compañías, donde la cifra se elevaría hasta un 18%. Sobre el impacto que puedan tener estas insolvencias en el empleo o la deuda, no se muestran preocupados debido a que la mayor parte del tejido empresarial nacional son empresas pequeñas que no arrastran demasiado empleo ni tampoco generan excesiva deuda.

Si concretamos con las empresas del sector turismo, algunas de las compañías están solicitando un plan de ayudas que el Gobierno de España puso a su disposición, para recibir una inyección de capital en forma de préstamos para poder estimularlas. Algunas de las que ya han recibido estas ayudas son Air Europa (en proceso de venta a Iberia) o el grupo Ávoris Corporación Empresarial, información que ampliaremos cuando lleguemos a la descripción de las empresas que utilizaremos para el análisis comparativo.

2.3.2.1 El comercio electrónico

Según datos del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) recogidos en el blog de Bello (2020) el 23% de los españoles ha aumentado las compras online durante la pandemia, y el 1%, las ha realizado por primera vez. Por otro lado, la consultora Kantar afirma que el sector del gran consumo ha sido el que más beneficiado ha salido de la situación, ya que, en España, las compras online han multiplicado su cuota respecto al año anterior.

La empresa líder del sector, Mercadona, no ha salido tan beneficiada debido a la pandemia. Según los datos arrojados por Kantar World Panel en febrero de 2021 y recogidos por Blázquez (2021), ha perdido 1,1 puntos de cuota de mercado, pero aun así sigue siendo la empresa destacada del sector, con un 24,5% de la cuota. El descenso ha sido analizado por Florencio García, director del área de Retail de Kantar, justificándolo en la falta de proximidad de muchas de sus tiendas, haciendo que la población tuviera que buscar otras alternativas, y la decisión de acotar la entrega a domicilio en algunas zonas temporalmente donde no disponían de las famosas “colmenas”, el almacén específico para la tienda online. Por ello, y aunque después de los primeros meses, parte de la clientela que se vio obligada a probar otras alternativas, volvieron a ir a una tienda de la compañía valenciana, no lo hicieron ni con la misma intensidad ni fidelidad que en el periodo de antes de la crisis.

Otro ejemplo es la del gigante El Corte Inglés, que desde que empezó la pandemia ha multiplicado por 5 sus ventas online, llegando a convertirse en la tienda que mayores ingresos proporciona a la compañía.

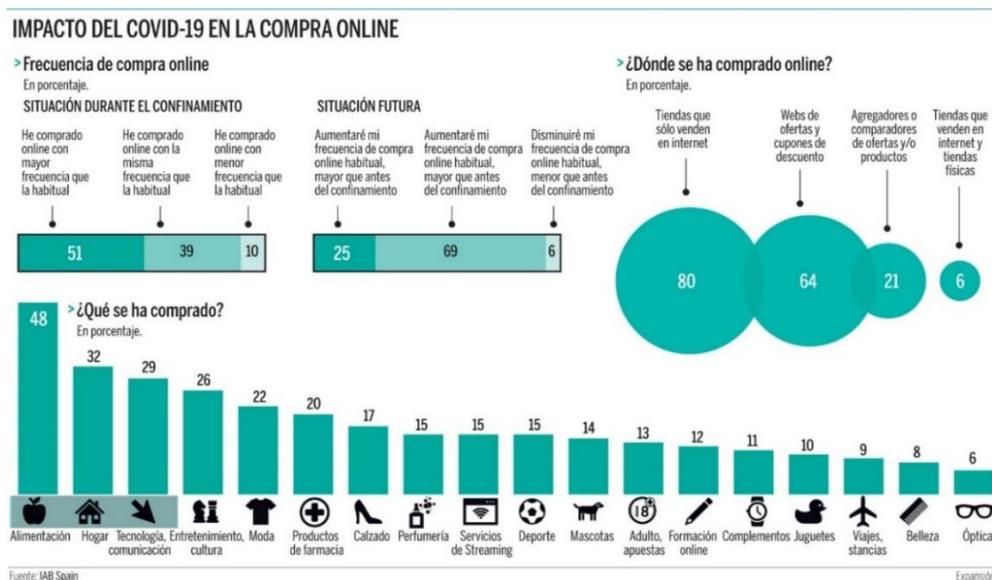
La situación también ha creado un cliente más sensible a los precios, ya que tanto españoles, italianos como portugueses son los europeos que más preocupados se muestran hacia sus futuros ingresos, por lo que ahora el consumidor se informa más sobre el producto y compara con otros en mayor frecuencia para buscar el mejor precio. En busca del ahorro, priorizan la compra de productos básicos, siendo los servicios de ocio y otros productos más secundarios pospuestos, así como, debido a las comparativas a la hora de llenar el carro, se prevé un crecimiento de las marcas blancas por la buena percepción calidad-precio que tienen entre los consumidores.

Por otro lado, los comercios de proximidad, que son aquellos pequeños comercios que están próximos al usuario en su ciudad o pueblo, han tenido que implementar nuevos canales para poder realizar pedidos a distancia, sean para reparto a domicilio o para pasar a recogerlo en tienda. Este tipo de tiendas están ganando clientela debido a la mayor conexión que tienen con la comunidad local, aspecto que no consiguen las grandes superficies.

En el artículo de Prieto (2020) se analiza el estudio realizado por AIB Spain, una asociación de publicidad y marketing digital, podemos ver los cambios del comportamiento del consumidor tras el COVID-19. Si bien en un estudio anteriormente mencionado que había sido presentado en el Observatorio Cetelem E-commerce (Merino,2019), los mercados a los que el consumidor dedicaba mayor gasto online en 2019 eran viajes, accesorios tecnológicos para los vehículos y a la alimentación, esta tendencia ha cambiado. Ahora, los gastos se han agrupado sobre todo en alimentación, hogar, tecnología y comunicación, dejando el gasto en viajes muy reducido.

Por otro lado, se ha observado que el 51% de la población que compraba online, ha aumentado su frecuencia de compra, siendo solo un 10% la que ha reducido su frecuencia habitual. Sobre las expectativas, un 25% afirma que aumentará aún más su tendencia a adquirir productos a través del comercio electrónico, un 69% la mantendrá después del confinamiento, y solo un 6% disminuirá la frecuencia de compra, incluso en los casos en los que ya había disminuido. Por último, cabe destacar que la mayoría de los gastos han recaído en tiendas que sólo venden en internet, sin formato físico. Todos estos datos los tenemos resumidos en el gráfico 9.

Gráfico 9. Impacto del COVID-19 en la compra online.



Fuente: Elaborado por Prieto (2020) para Expansión a partir de datos del IAB Spain

2.3.2.2 Teletrabajo

Muchas empresas decidieron, a partir de las restricciones de movilidad y el confinamiento de marzo de 2020, optar por la modalidad de teletrabajo para aquellos empleados que, mediante un dispositivo electrónico pudieran seguir con su actividad mientras no podían desplazarse a las oficinas o puestos de trabajo.

Si hablamos de los datos proporcionados por el INE, en 2019 solo teletrabajan el 4,8% de los profesionales y durante la pandemia, esta cifra se vio incrementada hasta el 34%. Pero estos porcentajes varían según la ocupación de cada trabajador, no pudiendo acceder a este tipo de trabajo aquellos que participan en procesos de producción, mantenimiento o vigilancia.

Según datos de la GWA (Global Workplace Analytics) recogidos en el artículo de Gascueña (2020), cuanto más se alargue la situación de teletrabajo, se crearán nuevas rutinas laborales y más fácil de asentar este tipo de trabajo una vez pase la pandemia. La presidenta de GWA ha elaborado una predicción sobre la fuerza laboral para finales de 2021, donde establece que cerca del 30% de los trabajadores realizarán sus labores desde casa varios días a la semana.

España siempre ha ido por detrás en este aspecto frente a otros países como pueden ser Reino Unido, Chile o Finlandia, donde este tipo de trabajo está más arraigado en la cultura laboral. Si bien, cabe destacar que otros países vecinos como Italia o Alemania están igual de atrasados que nosotros en esta modalidad de trabajo.

El factor trabajo, es decir, los trabajadores, pueden ser también reticentes a este modelo, debido a dos factores clave: el salario y las horas trabajadas. En los países anteriormente nombrados, un estudio de la OIT³ nombrado por Gascueña (2020), mostraba que al tomar en consideración algunos factores como la educación, la edad y el puesto, había una penalización salarial a aquellos que trabajaban desde el domicilio, incluyendo también aquellas profesiones que por sus características requerían mayor cualificación. El estudio incluye los ejemplos de Reino Unido, donde se generaba un 13% menos de salario, o Estados Unidos, donde la cifra ascendía hasta un 22%. Solo en Italia salía favorecidos en este aspecto, pero la ventaja desaparecía cuando se toma en consideración las horas trabajadas.

El otro aspecto mencionado, el tiempo trabajado es un factor que tienen en cuenta aquellos que han sido destinados al teletrabajo. Según ha recogido Forbes a raíz de analizar las conexiones VPN (las redes privadas virtuales que conectan con las empresas), los trabajadores trabajan de media dos horas más al día, alargando la jornada laboral hasta un promedio de 10 horas diarias. Además, el hecho de que no haga falta un desplazamiento físico, la jornada laboral empieza antes. En el análisis destacan que este hecho también puede estar influenciado por la presión que tienen los trabajadores a partir de la situación económica y social compleja debido a la pandemia.

2.3.3 Situación del turismo debido al COVID-19

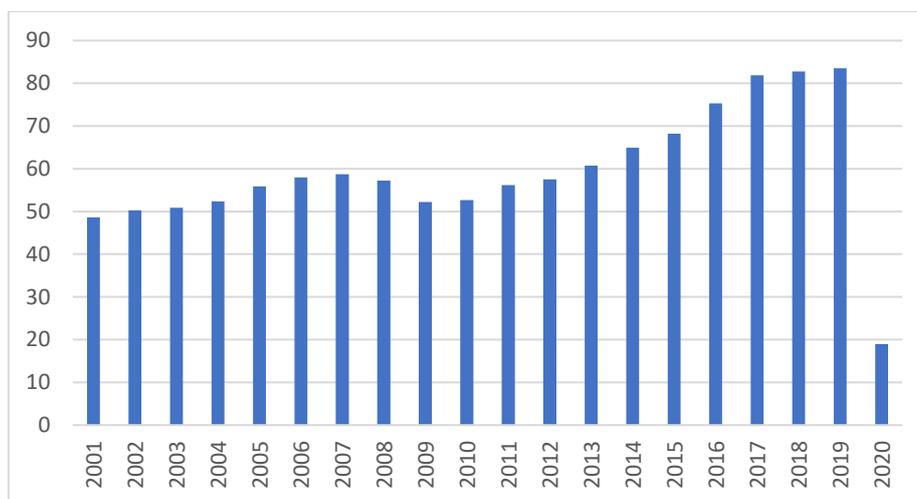
Después de todo lo explicado anteriormente, cabía esperar que el número de viajes que realizaron los españoles se redujera considerablemente por diversas causas. Primero, las restricciones de movilidad y el confinamiento no permitían salir del hogar o posteriormente de la comunidad autónoma o del país, solo aquellos viajeros que tuvieran motivos justificados como trabajo o desplazarse a su vivienda habitual. Otro motivo fue el económico, ya que, tras el hundimiento de la economía del país, la situación de crisis que acechaba no animaba a realizar gastos en turismo. Por último, la tercera causa fue la preocupación de los propios usuarios,

³ Organización Internacional del Trabajo

debido a una situación igual de crítica en el resto de los países. Es por ello, que el hecho de viajar podía suponer una mayor exposición y por lo tanto, el contagio del COVID-19.

Respecto a la llegada de turistas a nuestro país, según datos del Instituto Nacional de Estadística recogidos en el artículo de Gutiérrez (2021), se ha sufrido una caída del 77% respecto a los que recibimos en 2019, cuando el país encadenaba siete años consecutivos mejorando el récord que establecía el año anterior. En total, España recibió 18,96 millones en todo el 2020, siendo en 2019 la cifra de 83,5 millones de visitantes. En el gráfico 10 podemos ver la evolución y la gran repercusión que ha tenido la pandemia en el número de visitas. Por su parte, el gasto de los visitantes ha bajado con una intensidad similar, un 78,52%, con un desembolso total de 19.739 millones de euros.

Gráfico 10. Llegada total de turistas en millones desde 2001 a 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE recogidos en el artículo de Gutiérrez (2021)

Por parte de los residentes españoles, contabilizando viajes a segundas residencias, se realizaron a falta de los datos oficiales proporcionados por el INE (2021a) del último trimestre, un total de 84.335.801 desplazamientos. Si comparamos con respecto al año inmediatamente anterior, y teniendo en cuenta todos los viajes, hubo un total de 193.874.716 desplazamientos. Por lo que se aprecia, el turismo nacional también ha sufrido un gran declive, incidiendo en mayor medida en el segundo trimestre coincidiendo con las medidas más restrictivas y la no posibilidad de viajar en fechas tan importantes para el turismo de los españoles como son las vacaciones de Semana Santa.

Otra parte del turismo nacional, que puede excluirse de alguna restricción es aquel llevado a cabo por motivos laborales o de negocios. Si bien es cierto que también han sufrido una caída importante, acerca de un 65% por debajo de las registradas el año anterior, las expectativas son optimistas en esta modalidad de viaje. Siendo una de las excepciones para poder viajar tanto por dentro como por fuera del país, así como que las empresas consideran que el 63% de los viajes son imprescindibles y no se podrían suplir con reuniones telemáticas o derivados, los desplazamientos debido a estas circunstancias aumentarán en 2021.

Todos los datos han sido sacados del artículos de Mascaró (2020), a partir de un estudio realizado por Gebta, organización empresarial de referencia en viajes de empresas, junto a Iberia. Otros datos que mostraba el estudio relacionado con los viajes empresariales es que solamente el 8,7% de las empresas participantes consideraban que más del 20% de los desplazamientos que se realizaban eran prescindibles, o que el 63,4% de estas compañías no tendrían margen de reducción de sus viajes sin poner en riesgo los objetivos empresariales. Sobre reducir el número de desplazamientos totales, el 58% de las empresas sólo lo contemplaría en el caso que fuera necesario por motivos sanitarios o presupuestarios, mientras que el 16,5% no presentan la intención de aplicar ninguna reducción.

Durante la crisis de la COVID-19, cabe mencionar que las empresas que más viajes han realizado son las pymes, debido a que, las grandes corporaciones han optado por políticas más restrictivas en esta materia, así como tienen una mayor dependencia de los mercados extranjeros, sobre todo aquellos que suponen unos desplazamientos de varios días y con escalas en diferentes países. Por ello, aquellas empresas, normalmente pymes que tienen el foco en mercados domésticos y de proximidad, han tenido una menor afectación por las restricciones y optaron por políticas más flexibles.

En cuanto a la industria turística, después de la situación vivida en 2020 a causa de la pandemia enfocan 2021 alrededor de diferentes claves. Primero parten con los datos del estudio realizado por la firma de consultoría estratégica Oliver Wyman recogidos en artículo de Canalis (2020), donde clasifica a los españoles como los ciudadanos europeos que muestran más cautela a la hora de planificar en qué momento van a viajar. El 14% de los españoles dice que volverá a viajar en el momento que haya recibido la vacuna, un 15% cuando la OMS declare el fin de la pandemia, y solo un 11% está dispuesto a viajar ahora mismo. Eso sí, los viajes que se realizarían en primer momento tendrían carácter nacional o regional, más tarde, aumentaría la demanda del turismo internacional. Acorde con este dato y según el mismo estudio, un 28% de los que viajaron en avión al menos una vez en 2019 afirman que se sentirán incómodos al volver a realizar su primer viaje en avión después de todo. Por el mismo modo que la administración de la vacuna daría a los ciudadanos una mayor seguridad, también reducirá alguna restricción a la hora del turismo exterior, como pueda ser el cumplimiento de una cuarentena obligatoria o exigencias de prueba PCR negativos para entrar a otro país.

Por otro lado, el sector aboga por una mayor flexibilidad en las reservas debido a que hasta que la situación no se normalice, los clientes valorarán este factor como crucial a la hora de organizar su viaje.

Otra novedad que podría introducirse a raíz de la pandemia es la del “pasaporte de vacunación”. Si bien ya para viajar a algunos países te exigían o recomendaban desde el país de origen la administración de alguna vacuna, ahora muchas aerolíneas, gobiernos y otras organizaciones relacionadas con el sector están experimentando con diversos registros de vacunación contra el Coronavirus, sobre todo con versiones electrónicas. Todo ello para que, personas que ya han sido inoculadas, puedan evitar diversas restricciones que se han implementado en los diferentes países para frenar el avance de la pandemia, como pueda ser la cuarentena preventiva o una prueba PCR negativa.

La iniciativa electrónica que toma más fuerza es la de un registro de vacunación en forma de código QR, al cual se puede acceder con facilidad desde un teléfono móvil, o incluso almacenarse en un dispositivo. Es cierto que cualquier herramienta que se desarrolle con este propósito, debe tener en cuenta algunas variables que pueden surgir, como lo es el

desconocimiento hoy en día de la eficacia temporal de la vacuna, así como, el cómo reaccionarán estas a nuevas variantes o si surge algún lote defectuoso. Por esto mismo, a largo plazo el diseño de estas herramientas debería quizás incluir datos como el tipo de vacuna, el lote y la fecha de la inyección.

Ya se están desarrollando y promocionando una docena de versiones diferentes. Una de ellas es la de CommonPass, una organización sin ánimo de lucro con sede en Suiza, que no almacena ningún dato del usuario y solo sirve de plataforma de unión entre el demandante de información, como pueda ser un aeropuerto, y el viajero en este caso.

Desde los expertos apuntan que todos los gobiernos y autoridades deberían actuar de forma conjunta a la hora de pedir los certificados para simplificar la tarea, pero ahora mismo, no existe esa actuación conjunta. Un ejemplo de ello es Israel, país que ha emitido un “pase verde” a aquellas personas que ya han recibido la vacuna, con la obligatoriedad de mostrarlo cuando se quiere ingresar en lugar como hoteles y teatros. Por otro lado, Gran Bretaña está a punto de empezar a experimentar con un requisito de verificación de vacunas para asistir a eventos deportivos, sin ser un sistema digital. Los expertos apuntan a que, de cara el futuro, este método de comprobación puede ser útil no solo para los viajes internacionales sino también para controlar la entrada en eventos multitudinarios como puedan ser teatros, eventos deportivos o conciertos.

Hay sectores de población en contra de este tipo de control sobre los ciudadanos, argumentando que podría conllevar problemas tanto de privacidad como de equidad, al no poder tener acceso toda la población en las mismas condiciones o incluso hacia aquella parte de la población que no quiera recibir la vacuna y pudiera sentirse discriminada por el mismo hecho.

2.4. Selección de las empresas para el estudio

Como ya hemos comentado, en este Trabajo de Fin de Grado se pretende realizar un análisis comparativo en lo relacionado en el marketing-mix de diferentes modelos de negocios que han surgido en los últimos años, frente a empresas más convencionales que llevan décadas en el mercado y ofreciendo el servicio tradicional.

Sobre las empresas que utilizaremos, hemos seleccionado tres compañías de reciente creación, que presentan unas características que las hacen diferentes a todo lo que había establecido anteriormente. Estas son: Airhopping, Drumwit y Airbnb. Las otras tres son las agencias clásicas de contratación, que para poder elegir tres, hemos escogido las principales según los datos de facturación del año 2019 (Statista, 2020a). En algunos de los casos, las seleccionadas forman parte de un grupo de compañías, pero se ha seleccionado una del grupo con el mismo criterio. Las que nombraremos a partir de ahora son: Viajes El Corte Inglés, Halcón Viajes (pertenece al grupo Globalia) y B the travel Brand (pertenece a Grupo Barceló).

Ahora, vamos a realizar una pequeña presentación de las compañías, con parte de su historia y datos como los ingresos de explotación y el número de trabajadores para que se pueda evidenciar el tamaño de cada una de ellas.

2.4.1 Airhopping

Airhopping es una startup valenciana, se ubica en el puerto de Valencia. Fue seleccionada en 2016 por el Programa Campus de Lanzadera, una aceleradora e incubadora de empresas innovadoras, cuyo dueño es Juan Roig, el dueño de Mercadona. Tras los primeros pasos de desarrollo de la idea, en 2018 reciben la inversión de Angels, una Venture Capital que también posee Roig. Por destacar la idea brillante que tuvieron los socios fundadores, Carlos Montesinos

y Gonzalo Ortega, esta Venture capital solo ha invertido en 27 empresas, siendo esta una de las elegidas hace tres años. El logo de Airhopping se muestra en la ilustración 3.

Ilustración 3. Logo Airhopping



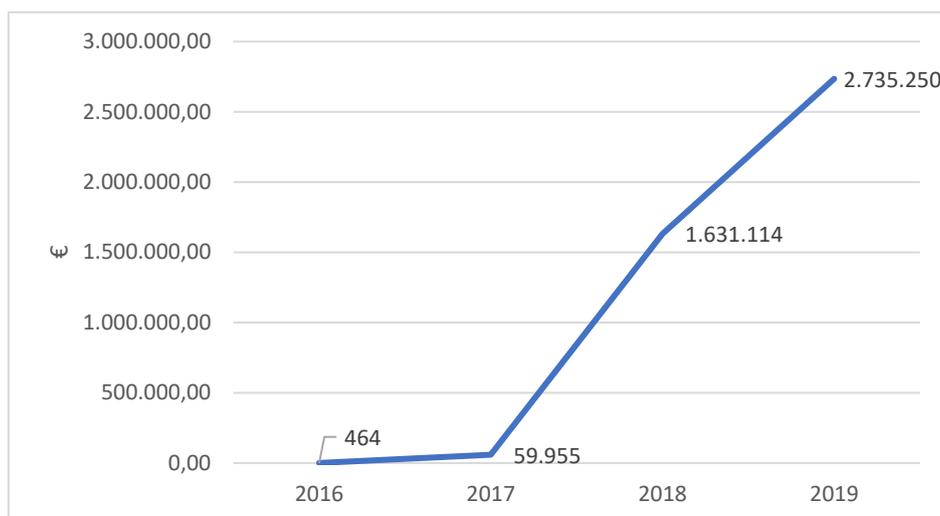
Fuente: Airhopping (2019)

La idea surgió cuando Carlos, que estaba organizando su viaje de fin de carrera, estaba intentando conseguir las conexiones para junto a sus compañeros, realizar lo que se considera un “interrail”, pero en avión, que lo consideraba más rápido, cómodo y disfrutas más de los destinos al tener más tiempo ya que pasas menos tiempo en el transporte. El interrail es una forma de visitar diversos países europeos en varios días mediante el desplazamiento en tren.

Al ir organizando las rutas, comprobó que, en cada buscador, si bien te aparecían los vuelos ordenados en el orden que tu querías, no te comprobaba otras posibles combinaciones con los mismos destinos para que resultara más barato o se aprovechara más el tiempo durante el viaje, ya que no le importaba el orden de las ciudades mientras se visitaran todas. A raíz de esta experiencia, tuvo la idea de montar Airhopping, la empresa que realizaría este proceso de combinar los destinos para que resulte lo más barato posible. Por lo tanto, es un metabuscador que realiza un servicio a los clientes en el proceso de búsqueda.

En 2019 consiguió superar la cifra de más de tres millones de euros facturados, como se puede observar en la gráfica 11. Y en el año 2020 lograron otro hito, superar la cifra de 30.000 clientes. Esta startup ha generado una app, con la puedes buscar vuelos de tal forma que puedas añadir nuevos destinos sin coste adicional, abonando el importe de lo que costaría un billete de ida y vuelta a un único destino. Esto se ha conseguido al generar un algoritmo que localiza vuelos ocultos permitiendo enlazar destinos adicionales de forma gratuita.

Gráfico 11. Ingresos de explotación de Airhopping entre 2016 y 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2021a)

Desde los diferentes medios destacan el crecimiento de esta empresa, ya que con solo una inversión de 3.000€ sin apenas publicidad, han registrado grandes datos de facturación. Esta crecida está basada, como comentaremos más tarde, en la gestión que tienen de sus redes sociales, y la labor de su Community Manager, Itziar Oltra. Los datos de 2019 muestran que disponían de un total de 9 trabajadores a tiempo completo.

Los usuarios solo tienen que acceder a la aplicación, indicar desde que aeropuerto empezarán su viaje, la duración del viaje, si se desea viajar a Europa o a América y los destinos que quiere visitar. A partir de ahí, el algoritmo empieza a buscar hasta dar la combinación más barata, no solo estableciendo el orden de tus destinos para que sea más económico, sino también te ofrece otras ciudades del continente que elijas para ahorrar en ese viaje. De momento solo están disponibles esos continentes, pero se espera que a lo largo de este año se pueda incluir Asia como nueva posibilidad.

2.4.2. Drumwit

Drumwit es una agencia de viajes joven, como ellos mismos se definen, fundada en 2017. Ha supuesto toda una revolución para el sector del turismo puesto que han generado un factor sorpresa que ninguna otra compañía ofrecía. Con esa idea fue fundada la compañía, dar esa pizca de atrevimiento y aventura a aquellos que quisiesen viajar, pero quisieran ponerle un poco más de emoción. Podemos ver el logo de la empresa en la ilustración 4.

Ilustración 4. Logo Drumwit

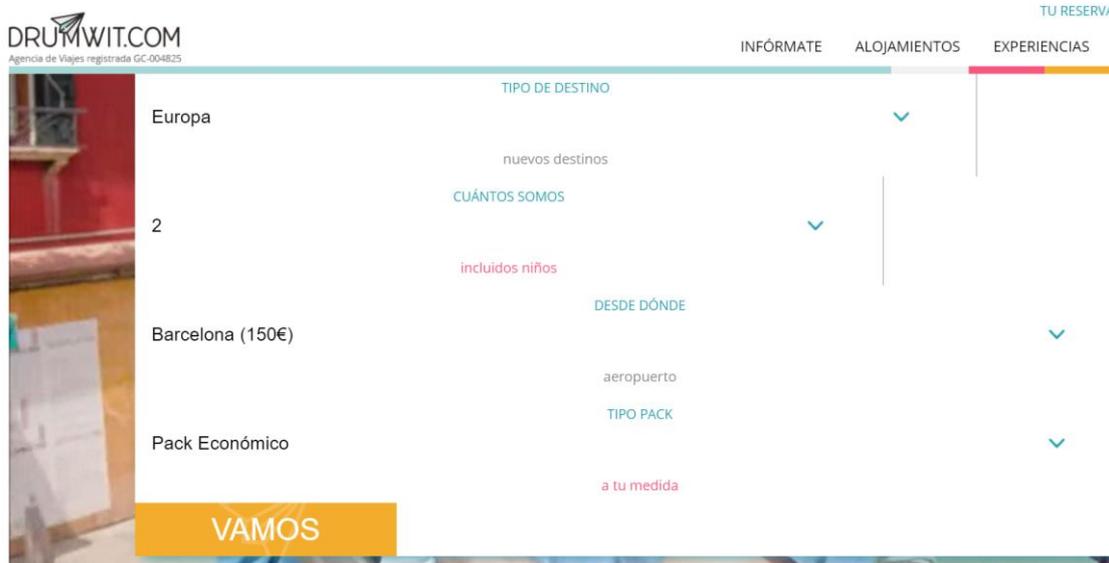


Fuente: Drumwit (s.f.)

La reserva del viaje sabiendo que es un destino a Europa desde 150€, incluyendo vuelo y hotel. Solo dos días antes de la fecha de salida, ellos te comunican el destino. Los viajes a contratar parten de los 2 días, hasta un máximo de 8 días con un suplemento diario de 80€. Se pueden encontrar diferentes packs que en el análisis del producto de la compañía estudiaremos.

Esta es la pantalla de inicio en su página web, donde puedes empezar el proceso para concertar tu viaje sorpresa, la que se observa en la ilustración 5.

Ilustración 5. Pantalla inicio Drumwit

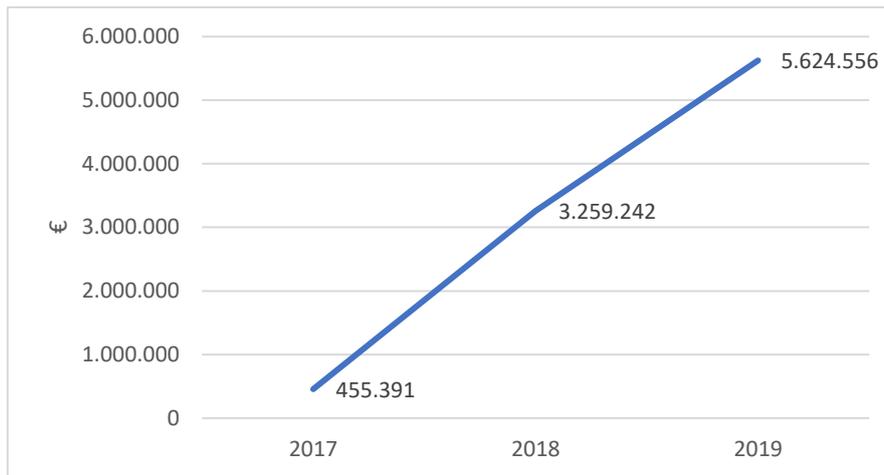


Fuente: Drumwit (s.f.)

No han tenido grandes campañas publicitarias, más bien se dieron a conocer gracias a las redes sociales, donde se mueve el público principal al que se dirigen. Poco a poco han conseguido expandirse y ya operan en once aeropuertos en España.

Con los últimos datos disponibles, los del 2019, la empresa obtuvo unos ingresos de explotación superiores a los 5.600.000€, muy superiores a los de los dos años anteriores como podemos ver en el gráfico 12. A fecha de 2019, Drumwit contaba con un total de 9 trabajadores a tiempo completo.

Gráfico 12. Ingresos de explotación de Drumwit entre 2017 y 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de SABI (2021b)

2.4.3. Airbnb

Posiblemente la empresa más conocida sobre los nuevos modelos de negocio que se ha escogido para el estudio. No persigue la misma finalidad que las dos empresas anteriores, sino que en esta web puedes encontrar el alojamiento para nuestro viaje o escapada. Pueden ser viviendas privadas que suben los propios ciudadanos, desde cualquier precio, y en un total de más de 190 países. Por lo tanto, sirven de enlace entre la oferta de alojamiento, los denominados anfitriones, y aquellos que demandan esa vivienda para su estancia en la ciudad. El logo de la empresa se muestra en la ilustración 6.

Ilustración 6. Logo Airbnb



Fuente: Airbnb (2021)

Fue fundada en 2008 por dos diseñadores industriales que compartían apartamento en San Francisco y necesitaban ayuda para pagar el alquiler. La empresa ha convertido la idea de alquilar la habitación de invitados a un negocio que seriamente le hace la competencia a la industria hotelera. (Redacción Smart Travel News, 2020)

El modelo inicial estaba basado en la publicación de los anfitriones de un anuncio con las habitaciones disponibles en su hogar. Se centraron en un primer momento para aquellas personas que asistieran a un evento y encontrarán los hoteles llenos, para darles una alternativa que incluyó la conexión a internet y el desayuno. Pero esta idea no consiguió atraer la financiación que necesitaban para seguir creciendo, por lo que, aprovechando las elecciones

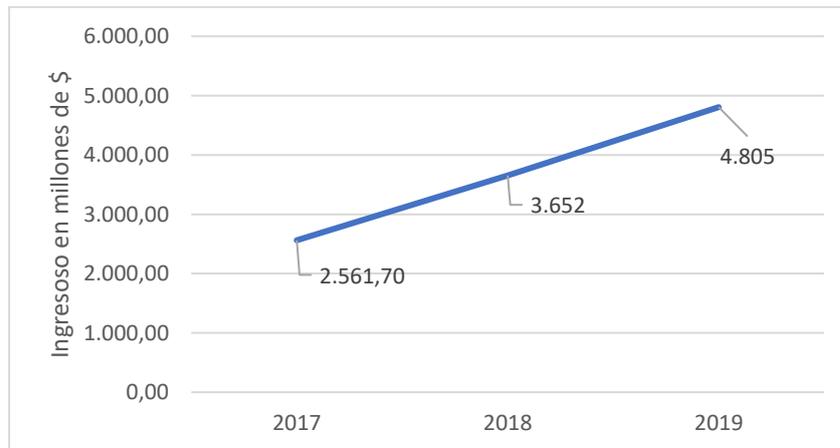
nacionales de Estados Unidos en 2008, vendieron cajas con las caras de los principales representantes del partido demócrata y del partido republicano. Consiguieron obtener 30.000\$ y la atención de algunos inversores.

Aun así, no acababa de triunfar el modelo de negocio, y mediante el *feedback* que tuvieron de algunos clientes, analizaron los problemas y los fueron solventando, junto a un mayor acercamiento entre la compañía y los clientes. Llegaron cambios como el poder reservar viviendas enteras o diferentes tipos de alojamiento, y con los cambios, nuevos inversores que confiaron plenamente en el proyecto. A finales de 2010 recaudaron un total de 7.2 millones de dólares, empezando a ser un poco más parecido el proyecto a lo que es hoy en día.

A finales de 2020 se la tasó con un valor de más de 100 mil millones de dólares según Bloomberg, siendo más importante que las siete cadenas hoteleras más importantes de Estados Unidos todas juntas.

Los ingresos de Airbnb han ido creciendo exponencialmente desde su fundación, y como vemos en la gráfica 13, en 2019 se situaron en un récord de la compañía. A pesar de tener más de una década desde que se fundó, el ejercicio de 2017 fue el primero donde la empresa no incurrió en pérdidas, y a partir de ahí cada año ha generado un mayor beneficio. Por otro lado, la pandemia ha golpeado a la empresa, que contaba con 7.500 trabajadores a nivel global, pero tuvo que despedir a casi 1.900 empleados por el impacto económico que supuso la reducción de los viajes.

Gráfico 13. Ingresos de explotación a nivel mundial de Airbnb entre 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2021a)

2.4.4. Viajes el Corte Inglés

Viajes El Corte Inglés nace en 1969 para poder facilitar a los trabajadores de los diferentes departamentos de la compañía las necesidades que tenían a raíz de los viajes de negocio, aunque conforme fue pasando el tiempo, se fue transformando en una red completa de delegaciones para todos los públicos, ya sean viajes vacaciones o de ocio, o viajes de empresa. En la ilustración 7 se puede ver el logo de la empresa del grupo El Corte Inglés.

Ilustración 7. Logo Viajes El Corte Inglés



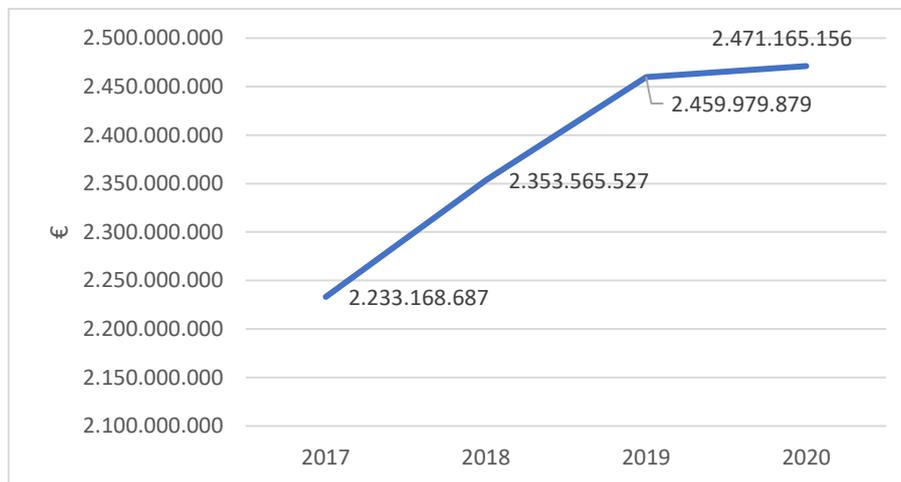
Fuente: Viajes El Corte Inglés (s.f. b)

Actúa también como asesores de empresas en el ámbito de los desplazamientos por motivos laborales, para orientar su política de viajes reduciendo costes, optimizando la relación calidad precio, y, por otra parte, pueden dotarle incluso de sistemas de gestión de viajes propios.

Cuenta con un total de 700 tiendas, tanto en España, como en el extranjero, donde cuenta con aproximadamente 150 locales físicos, en países como Francia, Italia, Argentina o Estados Unidos. También tienen canales de venta online con asesoramiento para poder realizar la reserva. Es una de las nuevas funciones para ir implementando las tecnologías a los procesos de contratación.

Viajes El Corte Inglés es la agencia de viajes que más factura de España, y creciendo año a año, como vemos en la gráfica 14. Por otro lado, la cantidad de trabajadores que tiene esta empresa del grupo ha sido más o menos estable durante la última década. Siempre por encima de los 4.000 empleados, y en el último dato disponible en SABI, el de 2020, por primera vez la compañía sobrepasaba la cifra y se situaba en 5.069 asalariados.

Gráfico 14. Ingresos de explotación de Viajes El Corte Inglés entre 2017 y 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI (2021c)

2.4.5. Halcón Viajes

Halcón Viajes es la empresa que hemos seleccionado para el análisis del grupo Globalia, el segundo con agencias que más factura en España. En este grupo podemos encontrar otras empresas como Viajes Ecuador, TravelPlan, Touring Club o Iberrail, entre otras. El grupo también

contaba con AirEuropa, pero está en proceso de venta a Iberia. Por facturación, Halcón Viajes ha sido la elegida. El logo de la compañía se puede observar en la ilustración 8.

Ilustración 8. Logo Halcón Viajes



Fuente: Halconviajes.com

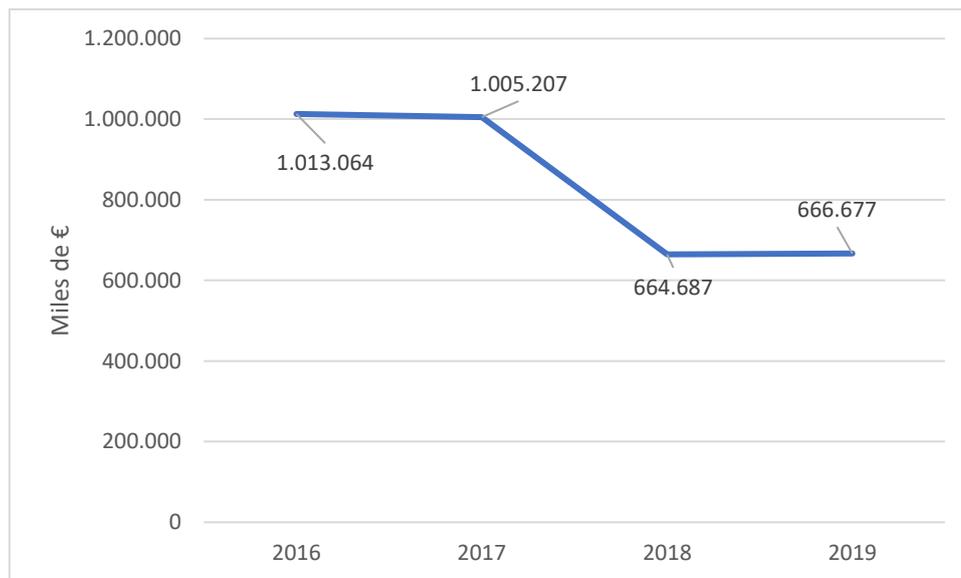
Esta agencia fue fundada en 1971, momento en el cual los españoles empezaban a gozar de una mejor economía que permitía viajar y convertirse en turistas de las playas del Mediterráneo. Con la llegada de la democracia y la demanda creciente de turismo de costa, crecieron de forma exponencial hasta tener 28 agencias en todo el territorio nacional.

A raíz de campañas publicitarias con un personaje muy reconocido como fue Curro junto a la popularización de los viajes al Caribe para disfrutar de las playas de Cuba, Cancún y República Dominicana, Halcón Viajes aumentó la relevancia en el sector, para acabar convirtiéndose en los 90 en la primera cadena de agencias de viajes de España. Actualmente posee cerca de 600 agencias.

Por otro lado, se considera a la compañía innovadora y pionera en muchos aspectos, ya que fue la primera agencia de viajes en publicar publicidad en un periódico, la primera en poner anuncios en la televisión o la primera que implementó la fórmula del todo incluido en los viajes al Caribe. Tras todos estos pasos y con la intención de adaptarse nuevamente a los tiempos que corren, la agencia está optimizando su página web para aquellos que decidan realizar la contratación online.

Si bien es cierto que Halcón Viajes a partir de 2017 empezó a cerrar tiendas físicas repercutiendo primero en los ingresos de explotación, como se observa en la gráfica 15, así como en el número de trabajadores, pero, aun así, sigue siendo una de las principales agencias en España. Sobre el número de empleados, con los últimos datos que son los de 2019, se han reducido más de 600 en dos años, lo que supone para la empresa casi un 40% de los trabajadores con los que contaban a finales de 2017.

Gráfico 15. Ingresos de explotación de Halcón Viajes entre 2016 y 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2021d)

2.4.6. B the travel Brand

La agencia de viajes, conocida anteriormente como Viajes Barceló, cambió su marca en 2015 fruto de una remodelación de la marca y el enfoque que tiene respecto al cliente y al producto. La actividad principal del grupo empezó en 1931, a partir de una pequeña empresa de transportes que tuvo el nombre de "Autocares Barceló". Más tarde, en 1954, empieza su actividad como agencia bajo el mismo nombre, hasta que en 1964 se crea Viajes Barceló.

Sigue su crecimiento y en 1981 compra el turoperador Turavia, lo que será el primer paso de la compañía hacia la internacionalización. Y En 1996, Barceló Viajes asume la representación para el territorio español del turoperador británico First Choice Holidays, que en el año 2000 adquiere a la agencia de viajes de la compañía, pero aprovechando un derecho al tanteo, en 2002, recupera de nuevo a la empresa que años más tarde se convertiría en B the travel Brand, cuyo nuevo logo vemos en la ilustración 9. Como el resto de las agencias más tradicionales, también está en un proceso de digitalizarse y ofrecer sus servicios vía online. El grupo de empresas también es muy potente en el ámbito hotelero, con un total de 149 hoteles que disponen de más de 30.000 habitaciones, en 19 países diferentes distribuidos entre Europa, África y América.

Ilustración 9. Logo B the travel brand



Fuente: *bthetravelbrand.com*

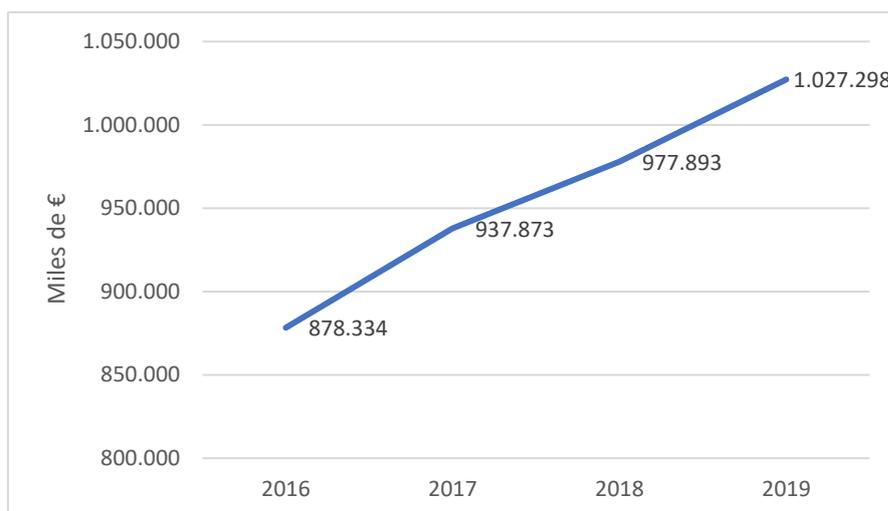
En 2020 contaba con un total de 675 puntos de venta, siendo la segunda mayor red de agencias del territorio nacional, solo superada por Halcón Viajes y Viajes Ecuador, competencia, pero a partir de enero de 2021, formarán parte de la misma empresa a partir de la fusión de Globalia (49,5%) con la red minorista de agencias del Grupo Barceló (50,5%). Esta fusión permitirá al grupo Ávoris en su conjunto ser la primera agencia de viajes de España por facturación, superando a Viajes El Corte Inglés. Cabe mencionar que el grupo recientemente formado ha recibido en marzo de 2021 unas ayudas por importe de 320 millones de euros en el mecanismo de rescate a empresas estratégicas gestionado por la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). (Molina, 2020)

Las ayudas proceden del Fondo de Apoyo a la Solvencia, mecanismo aprobado por el Gobierno en julio de 2020 para reforzar la solvencia de empresas no financieras que sean consideradas estratégicas para el tejido productivo nacional o regional y que se hayan visto afectadas por la pandemia. Los 320 millones de euros son un préstamo que cuenta con dos partes: un crédito participativo de 163 millones de euros y un crédito ordinario de 157 millones de euros, que tiene un plazo para la amortización total de seis años. (Ledo, 2021)

Algunas de las condiciones que se establecen en este préstamo son la designación por el Consejo Gestor del Fondo de un observador con voz, pero sin voto en el Consejo de Administración, así como también, el establecimiento de una Comisión de Seguimiento del plan de viabilidad. Son 4 las empresas que han recibido este tipo de ayudas, entre ellas como ya hemos mencionado anteriormente en la situación de las empresas por el COVID-19, Air Europa, que también pertenecía al Grupo Globalia, pero está en proceso de venta a Iberia. Más de una veintena de empresas han solicitado este plan económico, la gran mayoría relacionadas con actividades turísticas, del sector de la restauración y de la siderúrgica.

Las cuentas del grupo Ávoris, donde se incluye la marca B the travel Brand, recogen un crecimiento continuo de sus ingresos, como se puede ver en la gráfica 16, así como de los trabajadores, contando a finales de 2019 con 1.849.

Gráfico 16. Ingresos de explotación del grupo Ávoris entre 2016 y 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI (2021e)

3. Metodología

Tras el marco de referencia que sitúa el contexto que vivimos actualmente, tanto en la sociedad como en el sector, y nombrar las empresas que serán fruto de nuestro análisis, procedemos a comparar las diferentes estrategias que siguen las compañías con relación al marketing-mix.

Primero cabe explicar que es el marketing-mix. Es un análisis de la estrategia interna desarrollada por cada una de las empresas, y que sirve para analizar algunos aspectos de su actividad, que mencionaremos más tarde. Este tipo de análisis es un clásico de los estudios de marketing en las últimas décadas y nació alrededor de la década de los 50 y 60 dentro del marketing tradicional. El primero que dio nombre a cada una de las cuatro variables que conocemos hoy en día fue Jerome McCarthy en 1960, para estudiar el funcionamiento de las compañías. Gracias a la simplicidad del modelo, se considera al marketing-mix un instrumento esencial para cualquier empresa de cualquier sector a la hora de plantear operaciones, tácticas de marketing y poder establecer y cumplir los objetivos establecidos. También se considera al marketing-mix como mezcla o estrategia de mercadotecnia.

Las variables internas que se incluyen en el análisis son precio, producto, distribución y comunicación. Reciben el nombre de las 4 Ps, debido a que, por su origen inglés, cogen las iniciales de los términos anglosajones (Price, Product, Place, Promotion). Por lo tanto, el objetivo de la empresa será adaptar estas cuatro variables al mercado, consiguiendo colocar el producto adecuado, en el lugar idóneo, en el momento oportuno y al precio justo. Cabe aclarar que cuando se menciona producto, se engloba tanto los tangibles como los intangibles, por lo que se incluye a los servicios que pueda ofrecer una empresa.

Además de estos cuatro elementos, más tarde se añadieron otros elementos que fueron agregándose a la suma de Ps. Por un lado, están aquellos elementos que se plantean para realizar estrategias en empresas que, en vez de vender un producto, realizan un servicio. Por tanto, además de las ya nombradas, se le añaden: el personal, ya que los empleados que ofrecen el servicio forman también parte de la experiencia y repercute en la calidad de este. Por ello será

necesario que todo el personal conozca las necesidades de los clientes y sepa como satisfacerlas. La siguiente P es la de los procesos, siendo los métodos que utilizan las compañías para prestar el servicio, como la atención al cliente o el valor diferencial que puede entregar la empresa, siendo clave para diferenciarse dentro del mercado. La palpabilidad (evidencia física) es el siguiente elemento, y trata de que la empresa aporte “pruebas” que confirmen al cliente la calidad de su servicio. Como a partir de vídeos, fotografías u opiniones, la empresa puede mostrar su diseño y crear estrategias entorno a la imagen de marca tanto física como no física.

Por otro lado, han seguido evolucionando estos conceptos, y de esas 7 Ps han pasado a 9. Estas dos nuevas son la participación y la predicción. La primera trata sobre la forma en que el usuario se siente parte de la marca, al crear comunidades tanto online como offline, con el objetivo de fidelizar a la clientela. La segunda está relacionada con identificar y captar clientes en función de valores cuantitativos ya recogidos mediante herramientas de monitorización.

Aunque existan esas 9 Ps que acabamos de explicar, nosotros vamos a analizar las empresas siguiendo el modelo clásico de los cuatro elementos. Uno por uno, vamos a explicar cada uno de ellos, para posteriormente proceder al análisis:

- La variable producto

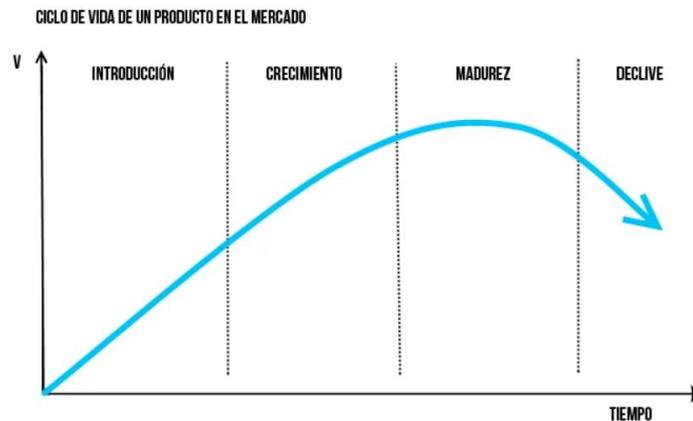
Esta variable no cubre solamente el producto principal, es decir, el core que satisface las necesidades de aquellos que lo compran, también incluye los servicios o elementos suplementarios relacionado con él. Algunos de estos elementos pueden ser el servicio postventa, la garantía, el embalaje o la atención al cliente entre muchos otros.

Otro aspecto que debe tener en cuenta la empresa en esta variable es el ciclo de vida del producto, para saber en qué momentos estimular la demanda, ofrecer variaciones o decidir para retirar el producto del mercado. A grandes rasgos, podemos definir el ciclo de vida como la evaluación sufrida por las ventas de los productos ofrecidos por una empresa cuando ya se encuentran en el mercado.

Dentro del ciclo se pueden identificar varias etapas: la de introducción, donde el volumen de ventas es bajo dado el desconocimiento de los usuarios sobre el producto, por lo que en esta etapa lo primordial es invertir en promocionarlo. La siguiente es la de crecimiento, donde aumenta el interés y por ello las ventas, creciendo también los beneficios. Cuando el crecimiento se ralentiza y estabiliza, se entra en la etapa de madurez, donde el producto está asentado y consolidado, proporcionando aun beneficios a la compañía. La última etapa es la de declive, donde decrecen ventas y el mercado está saturado de referencias similares. Esto último, junto a la posible obsolescencia pueden ser las causas de la retirada de los productos del mercado.

Si bien las empresas pueden mantener el producto en las diferentes etapas a través de modificaciones, promociones e inversiones, y cada referencia presenta un ciclo diferente, en la ilustración 10 vemos un posible ciclo de vida, para tomar como referencia de la explicación que se acaba de dar.

Ilustración 10. Ejemplo de un posible ciclo de vida de los productos, siendo los ejes las ventas y el tiempo transcurrido



Fuente: Debitoor (s.f. d)

- La variable precio

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto o servicio al que la empresa lo vende u ofrece en el mercado. Sigue siendo un factor fundamental en la decisión de los consumidores, ya que, si no hay diferenciación respecto a lo que ofrece la competencia, la única forma es competir por el coste de adquisición.

Al ajustar el precio, el conjunto de la estrategia de marketing se verá afectada, igual que la demanda del producto, el proceso conocido como elasticidad precio de la demanda (EPD). La EPD es un término básico en microeconomía y mide cuánto varía la cantidad demandada de un bien cuando su precio varía. Para obtenerla se divide el incremento de la cantidad entre el incremento del precio. Dentro del término podemos encontrar diferentes tipos de demanda según a la reacción de los consumidores al cambio en los precios, que generalmente vendrán marcados por el tipo de producto que sea. Por ejemplo, si es un bien de primera necesidad y solo hubiera una marca, el hecho de que cambiara el precio no generaría una variación significativa de la demanda, pues es necesario. Sería un producto con demanda inelástica.

En el precio también hay que tener en cuenta el aspecto psicológico. El precio psicológico es aquel que utiliza una respuesta emocional del cliente para fomentar las ventas y sirven para vender más sin incurrir en más costes. Esta variable es muy importante porque posiciona el producto, y si por ejemplo un producto es muy caro, puede diferenciarlo como un producto premium dentro de su segmento. Algunas de las estrategias psicológicas que utilizan las empresas son la de utilizar un precio redondo, indicado para compras emocionales y no racionales, o la de utilizar números impares, que llaman más la atención además de dar la sensación de ser un producto más económico. Esto se aprecia sobre todo en aquellos precios que acaban en 9, ya sea en el valor entero de euros, o en los céntimos.

Por último, para la fijación de la variable precio en un producto hay que tener también en cuenta los costes en los que se incurre. Un producto no sería rentable en una compañía si los costes de producir una unidad, junto a otros costes como pueda ser la distribución, no están cubiertos por el precio de venta.

- La variable distribución

En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. La elección de este conjunto de vías o canales para llegar al consumidor suelen ser a largo plazo, y se suelen tener en cuenta varias variables como la naturaleza del producto, el precio de venta, la estabilidad del producto y del distribuidor en el mercado, la reputación de los intermediarios o la calidad de la fuerza de ventas.

La longitud del canal de distribución dependerá de la naturaleza del producto, sin ninguna regla exacta. Además, se pueden clasificar en canales directos o indirectos en función de si han participado intermediarios en él. Algunos de los posibles eslabones que formen esta cadena son el productor, que es la empresa que crea o elabora la referencia que se va a comercializar; el mayorista, que es una empresa con gran capacidad de almacenamiento que, una vez comprado el producto, lo revende, sin ser primordialmente destinado al consumidor final, o el minorista que suelen ser empresas pequeñas que compran la referencia al productor o a un mayorista para venderlo al consumidor final.

Además de los canales, también se incluye el almacenaje, los puntos de venta, la relación que se establece con los intermediarios, el poder que se tiene respecto a estos, etc. Otra labor de la empresa es realizar una correcta gestión de inventarios para garantizar un número de existencias mínimo, y así evitar roturas de stock. Estas roturas pueden generar a la empresa tanto pérdidas por tener los procesos productivos parados, como por pérdida de clientes al no poder servir los pedidos ya acordados.

Por último, cabe destacar que el modelo de negocio tendrá una influencia decisiva en la distribución del producto, ya que no será lo mismo un producto de tienda física, que una referencia de un comercio electrónico.³

- La variable comunicación

Esta variable analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público. Algunas de las herramientas que utilizan las empresas para comunicar son: (Gonzales,2020)

- Publicidad, referido a la actividad de presentar y promocionar ideas, productos o servicios de la compañía. La podemos encontrar en medios de comunicación de masas de carácter más tradicional, como la radio, la televisión o la prensa. Otras alternativas más innovadores son las redes sociales o a través de páginas web.
- Promoción de ventas, con la que se pretende incentivar a comprar a corto plazo, mediante pruebas gratis, sorteos, concursos...
- Marketing directo, basado en el uso del telemarketing, enviando mails, fax, correo o internet, para acercarse al consumidor objetivo.
- Relaciones públicas realizadas mediante colaboradores, que suelen ser personajes públicos o *influencers*, favoreciendo así un mayor conocimiento de la marca y los productos.
- Marketing interactivo, es una herramienta de comunicación integrada cuya finalidad es que el público objetivo realice actividades online, para aumentar la visibilidad y la venta de los productos o servicios.

- Eventos y experiencias, siendo actividades patrocinadas por la compañía y que tengan relación con el producto o la marca en cuestión. Este apartado puede estar muy relacionado con los diferentes patrocinios que realicen.
- Ventas personales con las que se pretende una interacción directa con el público objetivo, y aprovechar ese momento para resolver dudas acerca del producto o servicio y cerrar ventas.
- Marketing boca a boca, es la interacción entre los clientes a través de los diferentes métodos de comunicación, ya sean escrita, oral o electrónica. Si la opinión es favorable, el receptor del mensaje puede estar tentado a probar el servicio o comprar el producto.

Una gran parte de la estrategia de comunicación incluye analizar la rentabilidad de las campañas, y esto normalmente se suele realizar con métricas como el ROI (Retorno sobre la Inversión). Es un indicador financiero que mide el beneficio resultado de una inversión por parte de la empresa, y, por tanto, la efectividad de dicha inversión.

Cuando el retorno o las ganancias de la inversión están por encima de lo invertido, estaremos delante de un ROI alto. El propósito de los cálculos es decidir si continuar o no con una inversión tras haber realizado y consultado las métricas. Una forma de calcular el ROI es dividir el beneficio esperado de la inversión entre el coste, y expresarlo en porcentaje, para poder así compararlo con otros retornos de inversiones previas.

Por otro lado, como es lógico, si nuestra inversión no espera generar como mínimo los gastos que ha costado realizarla, no tiene sentido invertir ya que no reportará nada positivo en la compañía.

4. Análisis y comparación

Tras explicar cada una de las empresas que utilizaremos, así como las diferentes variables del marketing-mix, empezaremos con el análisis y la comparación siguiendo con el orden con el que las hemos mentado.

4.1. Variable producto

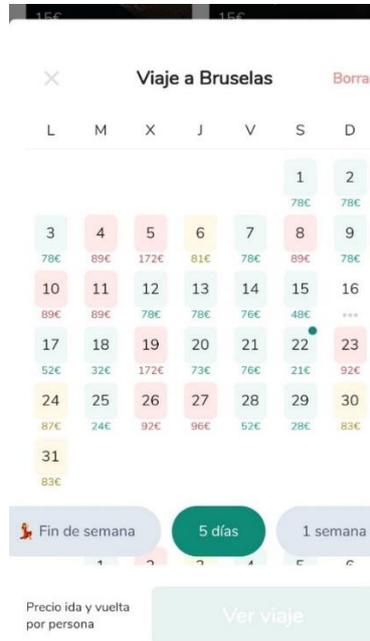
4.1.1. La variable Producto en Airhopping

Airhopping es una empresa que, como ya introducimos en su presentación, ha generado un algoritmo para poder realizar combinaciones de viajes de la forma más barata posible, a partir de las fechas que has seleccionado y el aeropuerto de partida. Se diferencian de otras páginas multidestino, o metabuscadores, por el hecho de que no solo utilizan el destino que tu pones como principal, sino que a partir de ahí te recomiendan otros más baratos para añadirlos, y calculando en qué orden se deben visitar. Su producto core, que en realidad es un servicio, es la intermediación en el proceso de búsqueda del consumidor final, garantizando el mejor precio para las condiciones que ha establecido, y, además, una vez cerrados los diferentes vuelos, tienen la opción de contratar los alojamientos de forma automática, buscando también la proximidad al centro de las diferentes ciudades.

Por poner un ejemplo práctico, si entramos en la app para dispositivos móviles disponible en Play Store y App Store, seleccionando el aeropuerto Barajas Adolfo Suárez en Madrid, y el

primer destino, en este caso Bruselas, nos aparecen diferentes opciones para viajar, al seleccionar que queremos un viaje de 5 días, ya nos establece precios de ida y vuelta.

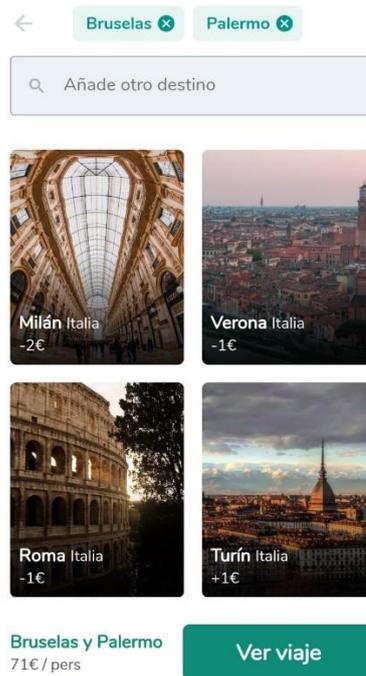
Ilustración 11. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping



Fuente: App de Airhopping

Una vez elegidas las fechas, nos propondrá vuelos a otras ciudades con diferentes precios, en este caso seleccionamos Palermo, y nos seguirá proponiendo para ver si podemos añadir más destinos. En este caso, con la combinación que hemos establecido, el algoritmo ha encontrado una propuesta de viaje que rebaja en 2€ el precio por persona si añadimos Milán.

Ilustración 12. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping



Fuente: App de Airhopping

Por último, nos dejaría añadir un destino más, debido a que está establecido como límite cuatros destinos por viaje, siendo estas las diferentes opciones y con los precios que nos indican. Para nuestro ejemplo, seleccionaríamos Bari. Al seleccionarla, nos saldría una pantalla con un aviso al haber seleccionado el máximo número de destinos, y nos darían la combinación que ha resultado de vuelos.

Ilustración 13. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping



Fuente: App de Airhopping

Una vez tenemos la combinación de vuelos, ya indicándonos a que día y a qué hora tendríamos que coger el avión que nos llevara a cada destino, la aplicación nos proporciona la siguiente pantalla, donde podemos acceder a que se nos incluya el alojamiento, o podemos saltar este proceso para buscar el alojamiento por nuestra cuenta.

Ilustración 14. Captura del proceso de contratación en la app de Airhopping



Fuente: App de Airhopping

En este ejemplo hemos seleccionado un viaje por Europa, pero, existen diferentes zonas o rutas, como lo designan ellos, para elegir destinos en esas áreas geográficas: la ruta de Asia, la ruta de Norteamérica, la ya mencionada ruta de Europa y la ruta de Sudamérica.

Por otro lado, hasta marzo de 2021, disponían de siete opciones de aeropuertos de partida en territorio nacional, para que puedas seleccionar aquel más próximo o que mejor te convenga para partir en tu ruta. Los encontramos en la ya mencionada Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante, Málaga, Sevilla y Bilbao. A partir de esa fecha, como novedad, han incluido la opción de insertar en el buscador como aeropuerto de partida cualquiera alrededor del mundo. Con esta modificación, pueden aumentar su red de clientes, tanto por aquellos que no tenían un aeropuerto próximo a su localidad, como para aquellos fuera del territorio nacional que les parece atractivo ese modelo de viaje. Por tanto, es una forma de extender el producto e internacionalizarlo.

Cabe destacar que a raíz de la pandemia mundial y la cancelación de los viajes fuera del territorio nacional, ingeniaron otra modalidad de rutas con la finalidad de ofrecer una posibilidad a los clientes de seguir viajando, en este caso por dentro del territorio español. Las nuevas vías de ingresos mientras viajar al extranjero estuviera paralizado pasaba por las rutas en coche, pudiendo elegir un total de 18 rutas y alojarse en hoteles seguros. Estos hoteles tienen esta calificación debido a que o bien fueron hoteles medicalizados en la primera ola de la pandemia o durante el mismo periodo, acogieron a sanitarios, además de contar con experiencia a la hora de aplicar medidas y protocolos de seguridad e higiene. Este formato planea convivir con el modelo de negocio original una vez todo el sector turístico vuelva a la normalidad anterior a la pandemia. (Valencia Plaza, 2020)

Además del producto principal, también ofrece servicio de cancelación, uno de soporte antes de viajar, durante el viaje y después del viaje por si hubiera habido algún inconveniente, mediante sus redes sociales o por correo, así como también un conjunto de guías y recomendaciones, como free tours o restaurantes, para cada una de las ciudades que vas a visitar, para que la preparación del viaje sea más sencilla. Esto último lo realiza en un apartado de su web, donde aparte de subir el contenido, también lo pueden hacer clientes que cuentan cómo ha ido su experiencia. Otro servicio que ofrecen es el checkin automático para que no tengas que realizarlo en cada vuelo que tenga que coger el cliente.

Al ser una startup que ofrece un producto novedoso y realizarlo mediante un proceso tan digitalizado y poco personal, puede generar desconfianza en algunos sectores de población más adulta, menos relacionada con temas de internet o comercio online. Es por ello, que conscientes de que los jóvenes son su público objetivo debido a que, además de lo que acabamos de nombrar, tienen más flexibilidad en cuanto a tiempo para viajar y han viajado menos por lo que están más interesados en ver más destinos y de forma económica, encaran su promoción enfocados a este segmento de población mediante las redes sociales, y con el objetivo de atraer a gente adulta a través de ellos. Esto se comentará más adelante en la variable comunicación. Como la misma *Community Manager* definió a sus seguidores, que también son clientes, “son jóvenes, con tiempo libre, poco dinero pero con muchas ganas de viajar” (ForoMarketing, 2019).

4.1.2. La variable Producto en Drumwit

Drumwit también ofrece contratar un viaje incluyendo tanto el vuelo como el alojamiento. En este caso el destino es desconocido, hasta dos días antes del viaje, donde ya te comunican, según la preferencia del cliente, vía email, SMS, WhatsApp o llamada telefónica, adonde se viajará y te envían los billetes del avión. El cliente elige solo el tipo de pack, que después comentaremos, el aeropuerto de origen, el número de viajeros y los días de duración. Esta última elección tiene una duración mínima de tres días (dos noches), pero cuentan con la opción de poder incrementar la estancia añadiendo un coste por día de viaje y persona. En el caso de viajar 5 días o más, pueden organizarte un viaje por dos países diferentes.

Aunque sea una selección al azar por parte de la compañía, los usuarios pueden saltar gratuitamente un destino, y si se desea añadir otro a la lista de destinos descartados, supondría un coste extra. Por su parte, los horarios de vuelo también son establecidos por las compañías, teniendo la posibilidad de salir a las 05:00h de la madrugada hasta las 24:00 de la noche. El establecer una preferencia horaria sería otro posible coste, que más tarde en la sección de precios analizaremos.

Por tanto, el producto core de esta compañía además del viaje, ofrece ese sentimiento de aventura e intriga al desconocer el destino por el que estás reservando. El precio varía por diversos factores, pero es cerrado desde el momento de la reserva, aunque no conozcas el destino.

Disponen de 8 aeropuertos en territorio nacional: Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Alicante, Sevilla, Bilbao y Valencia. Cada uno tiene un precio base por persona, y en todos ellos tienes la opción de escoger dos packs, el económico que no incluye desayuno y solo puedes descartar un destino, en un alojamiento de dos o tres estrellas; o el Deluxe, con alojamientos de entre tres y cinco estrellas con desayuno y la posibilidad de descartar tres destinos de forma gratuita. En ambos packs los alojamientos son céntricos o en su defecto están bien comunicados con transporte público.

En la selección del viaje puedes elegir un destino europeo, o debido a la pandemia, también habilitaron la opción de viajar por el territorio nacional, con los mismos precios ya mencionados.

Aparte del producto principal, la empresa ofrece servicio de asistencia y de contacto tanto antes del viaje, durante como al finalizar por si ha habido alguna incidencia. Cuentan con una dirección de correo electrónico, un teléfono de llamada y un WhatsApp. Este servicio no es solo para quejas o dudas, también es un punto donde se pueden enviar ideas, propuestas o sugerencias de mejora por parte de los clientes o alguien que ha entrado en la página web. También ofrece guías de los viajes, así como, si el cliente está interesado en contratar excursiones o alguna actividad en el destino, puede comunicarlo a la compañía para que se pongan en contacto y elegir la opción que más le interese.

Esta empresa, como Airhopping al ser una startup de carácter digital, tiene su cliente objetivo en el público joven, y, al tener ese añadido de aventura por no saber el destino, puede generar más desconfianza que el primer modelo de negocio pues los segmentos de población adulta tienden a preferir un viaje organizado con antelación conociendo y preparando todos los detalles, antes que desconocer su destinación hasta dos días antes (Redacción La Vanguardia, 2013). En un artículo de la redacción de la Vanguardia, ya relacionaban la edad con el aumento del presupuesto del viaje y de las exigencias. Este público joven busca cada vez más experiencias que se salgan de lo tradicional, para vivir experiencias poco convencionales y de forma económica.

4.1.3. La variable Producto en Airbnb

La siguiente compañía que analizaremos es Airbnb, que se diferencia de los anteriores modelos de negocio puesto que no ofrece un viaje. Lo que ofrecen es la estancia en uno de los diversos tipos de alojamiento que ofrecen. Más bien, la compañía es considerada un Marketplace, es decir, una plataforma de distribución donde los comerciantes, en este caso anfitriones, ofrecen sus viviendas o habitaciones de negocios como hoteles, para que los clientes puedan entrar, comparar a través de las diferentes fichas del producto en cuestión y elegir el que más se adapte a sus necesidades añadiéndolo al carrito de la compra.

El producto principal de la compañía, por el que se dio a conocer, fue el servicio de poner en contacto a oferentes de alojamiento y a demandantes, con la finalidad de que se arrendara durante la estancia en el destino. Entre los diferentes alojamientos que ofrece está el alojamiento entero, donde el arrendador tiene una vivienda a su entera disposición sin compartirla con ningún inquilino más; las habitaciones privadas, lugares donde sí se comparten zonas comunes, permitiendo conocer a gente o convivir con gente propia del lugar, pero cada uno cuenta con su dormitorio privado. Otra de las opciones son habitaciones de hotel, que pueden ser tanto privadas como compartidas, ofreciendo servicios similares a lo que uno esperaría de hoteles tradicionales. Muchos de estos hoteles tienen estilos propios siguiendo tendencias concretas, con zonas comunes muy animadas y habitaciones de estilo único. Por último, encontramos habitaciones compartidas, la opción de aquellas personas viajeras más flexibles que quieren conocer gente y además ahorrar en el alojamiento porque suelen tener un precio más económico.

Y aunque este servicio que acabamos de describir es el más conocido de la empresa, han virado en su estrategia ampliando las posibilidades que tienen los consumidores en las diferentes ciudades alrededor del mundo en las que ofrecen servicios, a través de experiencias y reservas en restaurantes.

Por un lado, las denominadas “experiencias de Airbnb”, que según como definen en su propia web, son actividades únicas diseñadas y organizadas por anfitriones locales. Ello permite conocer de primera mano la ciudad en la que están, de la mano del anfitrión, descubriendo lugares y comunidades que posiblemente no hubieran podido conocer por su cuenta (Airbnb, 2020b). Todas las experiencias que tienen éxito coinciden en cuatro elementos: accesibilidad, ya que los anfitriones pueden acercar a los visitantes a personas o actividades únicas, como pueda ser un paseo con lobos en un santuario en Angeles National Forest o la actividad “Dance with the Queens of Castro”, donde se puede descubrir cómo es la vida de una drag queen en San Francisco. Otro elemento es la perspectiva, ya que el anfitrión muestra su punto más personal y las historias que han vivido en cada lugar, como ejemplo, la compañía pone la experiencia de visitar la mítica playa de Bondi Beach en Sídney con una estrella de televisión, o explorar el panorama de la moda africana en París en compañía de diseñadores especializados. El tercer elemento es la participación, permitiendo participar en actividades que realicen las comunidades locales, como crear un mural en Barcelona junto a un artista local urbano. El último elemento es el entusiasmo, donde los anfitriones demuestran la pasión por la actividad que realizan, aplicando los conocimientos y el dominio de la materia, un ejemplo es la visita de huertos urbanos con un experto en el movimiento agrícola de las ciudades, productor documental, ponente de TED y activista.

De entre todas las actividades que ofrecen, destacan tres que son las que más éxito tienen en la compañía, la primera es en París con una visita al Louvre con un historiador que también es cómico; la segunda se realiza en Ciudad del Cabo, donde te ofrecen una ruta en bici de montaña mientras disfrutas de las vistas de la Montaña de la Mesa guiado por un ciclista que compite a nivel profesional, y la última se ofrece en Barcelona, donde te enseñan a preparar una paella en un jardín siguiendo una antigua receta familiar. Cabe destacar que para la contratación de estas experiencias no requiere haber reservado una habitación o alojamiento de Airbnb, permitiendo que incluso la gente local pueda contratar el servicio.

Por otro lado, la empresa sirve también como punto de reserva en restaurantes gracias a la colaboración que establecieron con la app de reservas Resy (RedacciónDiegoCoquillat, 2017). Según el cofundador de esta compañía, Ben Leventhal, el valor que ofrecen es el poder reservar tanto el alojamiento como los restaurantes de forma conjunta, ya que, según él, muchos viajeros lo primero que piensan al llegar a una ciudad nueva es dónde podrán comer. Esta alianza empezó a tomar forma en 2016, usando como banco de pruebas algunos restaurantes de la ciudad de San Francisco. La buena acogida, y la inversión de Airbnb en su aliada, hizo que expandieran el modelo creado al resto de ciudades americanas. Se puede reservar en más de 16 ciudades, entre ellas Washington D.C., San Francisco o Los Ángeles, con más de 650 restaurantes. Tienen la intención de seguir expandiéndose en ese mercado para luego atravesar las fronteras y ampliar el servicio a nivel internacional, como ya han hecho en algunas ciudades seleccionadas de América Latina como Buenos Aires, Sao Paulo, Río de Janeiro, Ciudad de México o Bogotá entre muchas otras.

Una de las últimas novedades incluidas fue la Airbnb Luxe (Airbnb, 2019a), una nueva categoría que da acceso a propiedades únicas, añadiendo además un nuevo servicio: diseñadores de viajes que personalizan la experiencia exclusivamente para los clientes que lo contratan. Entre las diversas opciones que tienen, cuentan con castillos en Francia, villas históricas en la Toscana, la villa jamaicana donde Ian Fleming escribió sus famosas novelas de espías o la reserva por horas de una isla privada. En total disponen de más de 2.000 alojamientos

en la categoría, y todas cumplen unos 300 requisitos de estándares elevados de diseño y funciones.

Los diseñadores adaptarán la estancia a cada uno de los arrendatarios, permitiendo coordinar experiencias y actividades locales hechas a medida, así como organizar servicios, entre los que destacan la contratación de un cuidador para los más pequeños, chefs privados, masajistas, entrenadores personales en el gimnasio del alojamiento... Todo gracias a la adquisición por parte de Airbnb de la empresa Luxury Retreats en 2017.

Lo que acabamos de mencionar son el producto core de la entidad, lo que se contrata. Pero ofrece mucho más a los consumidores, como su servicio al cliente, con diferentes y variadas vías para consultar dudas o exponer reclamaciones. Disponen de atención telefónica las 24 horas del día, de un correo electrónico, chat en vivo a través de su sitio web o la posibilidad de contactar a través de las redes sociales. Pero, al tratarse de un Marketplace, también ofrecen la posibilidad de contactar con el anfitrión del alojamiento para un servicio aún más personal de resolución de dudas.

Otra forma por la que escuchan a los usuarios es para mejoras o cambios tanto en el servicio como en la forma de ofrecerlo. Un ejemplo de ellos sucedió a finales de 2017 cuando el CEO, Brian Chesky, preguntó a los usuarios de Twitter por alguna característica que quisieran que ofreciera Airbnb. Atendiendo a las demandas, implementaron la función de dividir el pago de las reservas entre las personas que fueran a realizar el viaje, ya que anteriormente, solo lo podía pagar una persona. El tope de personas entre los que se puede dividir el pago es de 16, y se realiza de forma automática y uniforme (Techhotelsnews, 2017). Se implementó en todos los países menos en India y China debido a que la normativa del pago en estos países dificulta la implementación de la nueva función. Como muestra de cómo se ofrece el servicio, tenemos la ilustración 15. Otra opción es la de "Accommodation", ésta ayuda a personas con discapacidad o movilidad reducida para encontrar alojamiento accesible.

Ilustración 15. Ejemplo del pago dividido en Airbnb

¿Cómo quieres pagar este viaje?

<input type="radio"/>	Paga el importe total	\$0.00
<input checked="" type="radio"/>	Dividir entre varios amigos Paga tu parte y envía un enlace a tus compañeros de viaje para que liquiden la suya fácilmente en un plazo de tres días. Más información	\$1729.16 cada uno

Dividir entre 2

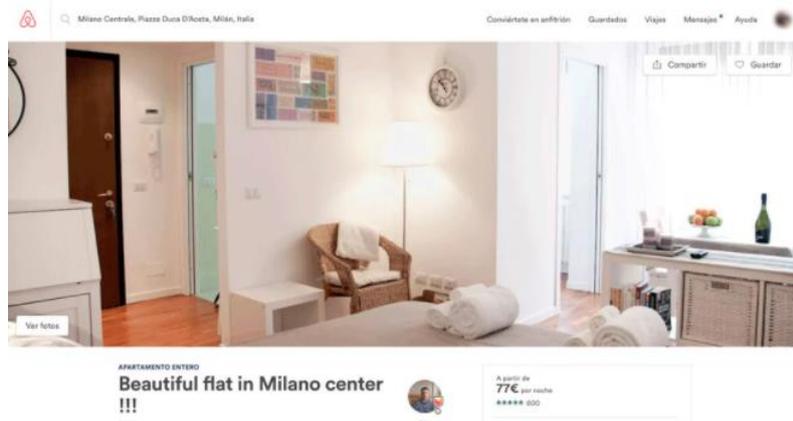
No hay comisiones extra por escoger alguna de estas opciones

Fuente: Volemos (2019)

Por otro lado, para cada uno de los diferentes servicios que hemos descrito, dispone de una ficha con una estructura muy similar para todos ellos. En ellas predomina lo visual, como vemos

en la ilustración 16, las imágenes, ocupando alrededor de un 80% de la pantalla, y encima de las imágenes dos botones donde el usuario puede clicar, el de compartir, para poder adjuntar en tus redes sociales tu alojamiento, experiencia o el próximo restaurante donde vas a acudir, así como para pedir opiniones a los compañeros de viaje. El otro botón es el de guardar, una forma de ayudar al usuario que suele comparar entre diferentes opciones para elegir la que mejor se adapte a él. Con esta opción, se puede almacenar cada una de las experiencias, alojamientos, o restaurantes que han sido del agrado, para después realizar la comparación. (Nicolás, 2018)

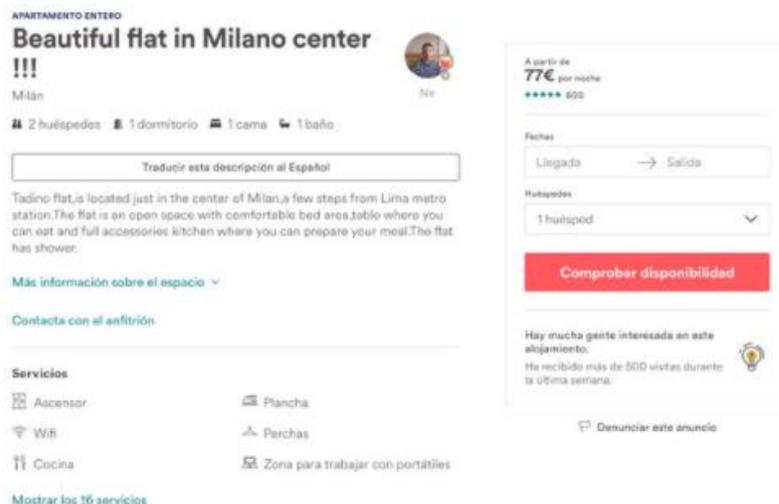
Ilustración 16. Captura del encabezado de las fichas de Airbnb, en este caso, de un apartamento



Fuente: Nicolás (2018)

Bajo de la imagen, podemos ver también el título y una foto del anfitrión, muy importante ya que aporta credibilidad y confianza. Justo en la parte inferior, estarían unos iconos que mostrarían la cantidad de huéspedes que puede acoger, el número de dormitorios, de camas y de baños. Justo a la derecha, como se aprecia en la ilustración 17, está la llamada caja de conversión, con el selector de fechas, las estrellas que tiene el lugar y el número de *reviews* que anteriores clientes han realizado. Le sigue una descripción muy detallada del alojamiento, con características de este como del barrio, redactada por el mismo dueño, junto a iconos de los servicios, las normas que se establecen o la política de cancelación.

Ilustración 17. Captura del encabezado de las fichas de Airbnb, en este caso, de un apartamento



Fuente: Nicolás (2018)

Cabe destacar la calidad de las opiniones de los usuarios, ya que tienen que valorar los domicilios o su estancia en base a seis criterios: la veracidad del anuncio, la comunicación con el anfitrión, la limpieza, la ubicación, la llegada al alojamiento y la calidad en términos generales. Tanto en la web como en la app que tienen tanto para IOS como para Android, donde acumulan millones de descargas, tienen una visualización similar y se pueden realizar las mismas funciones.

Por parte de los anfitriones, que además de ganar dinero con la vivienda o la habitación que no tienen ocupada en ese momento, les ofrecen también otros servicios. Uno de ellos es un programa de protección al hospedador mediante la garantía de Airbnb, pudiendo recibir hasta una cobertura de un millón de euros en daños que originen los huéspedes en el alojamiento, en las pertenencias o en el caso de que los arrendadores requieran animal de asistencia, los daños que pueda originar. Por otro lado, está el seguro de protección para anfitriones, que es un seguro de responsabilidad civil a través de pólizas de algunas de las aseguradoras más prestigiosas del mundo. Proporciona la misma cobertura que la anterior por los daños corporales o materiales que pueda sufrir el huésped, así como los daños que puedan originar en zonas comunes o propiedades cercanas. Aun así recomiendan contratar un seguro propio para cubrir todos los riesgos.

A raíz de la pandemia y la reducción drástica de los viajes, buscaron formas con las que ocupar los alojamientos disponibles. Una de las opciones que encontraron fue la de ofrecerlos con grandes descuentos a personal que estuviera luchando activamente contra la pandemia en campos como personal de emergencias, personal sanitario, protección civil o trabajadores sociales en el área de salud. Otro requisito que debían cumplir era el de estar trabajando en un hospital, en clínicas y centros de emergencia o centros de cuidados especializados o residencias de ancianos, así como el motivo, que debía ser aislarte para no contagiar al resto de convivientes, necesidad de estar más próximo al puesto de trabajo o por cambio de región o provincia por motivo laboral. (Airbnb, 2021c)

Otra forma de generar ingresos durante la COVID-19, fue un modelo parecido al de las experiencias que ya ofrecían, con la única variación que en este nuevo formato, las experiencias se realizan de forma online. De esta forma podemos participar en experiencias tan diversas como cursos en directo de cocina mejicana o india, por 18€ y 3€ respectivamente, o realizar una videollamada con un taller de alpargatas de Barcelona, donde te presentan el producto, y puedes diseñar unas tuyas propias. Una vez ellos la realicen durante la videollamada, te las envían a tu hogar, por un precio de 95€ todo el proceso. Actualmente superan con creces el millar de experiencias online disponibles. (Airbnb, 2020a)

La OBS Business School, realizó un análisis de los modelos de clientes que tenía la firma, y los definió como: los ahorradores, personas menores de 30 años sin hijos que solo buscan el factor precio y en Airbnb encuentran propuestas más económicas; los hogareños, viajeros de más de 40 años que se desplazan con sus hijos y encuentran con mayor comodidad alquilar una vivienda completa; los consumidores colaborativos, personas jóvenes motivados por el comercio justo y la economía colaborativa que viajan con presupuesto ajustado y tienen inclinación por el alojamiento compartido; los buscadores pragmáticos de lo novedoso, personas hasta los 30 años sin hijos que solo tienen la intención de probar nuevos tipos de alojamiento, pero usan los servicios de la empresa en contadas ocasiones; y por último, los buscadores interactivos de lo novedoso, gente adulta hasta los 40 años de edad, sobre todo mochileros que tienen interés por tener contacto con gente local y por ello prefieren estancias

breves en alojamientos compartidos, son usuarios que usan con muy poca frecuencia la aplicación. (EconomíaYNegocios, 2019)

4.1.4. La variable Producto en Viajes El Corte Inglés

Viajes El Corte Inglés es la primera compañía tradicional que analizamos, y como algunas de las ya mencionadas, ofrece el servicio de contratación de todo lo relacionado con un viaje para los usuarios, desde el trayecto, alojamiento, hasta actividades para realizar en el destino.

Con sus oficinas ofrece un servicio más personal al tener contacto directo entre los expertos y los clientes, pudiendo ofrecerle el paquete que mejor se adapte a las necesidades o demandas. Cuentan con un total de 700 tiendas distribuidas por el territorio nacional y por el extranjero, donde ofertan sus servicios.

En los últimos años la empresa ha realizado una gran inversión en su sitio web, lo que ha permitido un aumento significativo del tráfico web y de las compras online. Con ello puede exponer toda la oferta de servicios, pero de una forma menos personalizada que con la asistencia de los expertos en las tiendas físicas.

En cuanto al producto, en la página web podemos ver los diferentes servicios que ofrecen, a través de las entradas del menú principal:

- Ofertas.
- La sección de verano donde se puede elegir destinos de costa, islas, circuitos de verano que ofrecen un ruta por diferentes lugares, como una ruta por las rías Baixas, viajes por España o escapadas donde se diferencia en diferentes tipos: familiares, rurales, gastronómicas, divertidas, románticas, culturales o de shopping.
- La sección de hoteles, donde cuentan con varios subapartados como apartamentos, zonas rurales, paradores, hoteles con spa, hoteles solo-adultos u hoteles con mascotas.
- Sección vuelo más hotel.
- Sección solo vuelos, con ofertas, vuelos internacionales, vuelos baratos, vuelos LowCost, y un apartado con las diferentes aerolíneas con las que trabaja, Iberia, Air Europa y Vueling Airlines.
- Trenes, con el subapartado tren más hotel
- Sección Caribe con los subapartados como la República Dominicana, ofertas Riviera Maya, Cuba, Ofertas Punta Cana y Puerto Rico.
- Sección novios.
- Sección mayores de 60.
- Sección grandes viajes, con el subapartado viajes a Egipto y viajes a Laponia.
- La sección circuitos, con apartados multidestino y circuitos de veranos.
- Parques temáticos, con las secciones Disney, PortAventura World, Parque Warner Madrid, Universal Orlando, Legoland Alemania, Parque Astérix París, Europa Park y Playmobil Fun Park.
- Sección cruceros con los apartados destinos, top navieras con las que trabaja, que son Royal Caribbean, Costa Cruceros, MSC o Celebrity Cruises; fechas especiales y destacados.
- Sección coches.
- Sección más servicios con el apartado espectáculos y eventos deportivos.

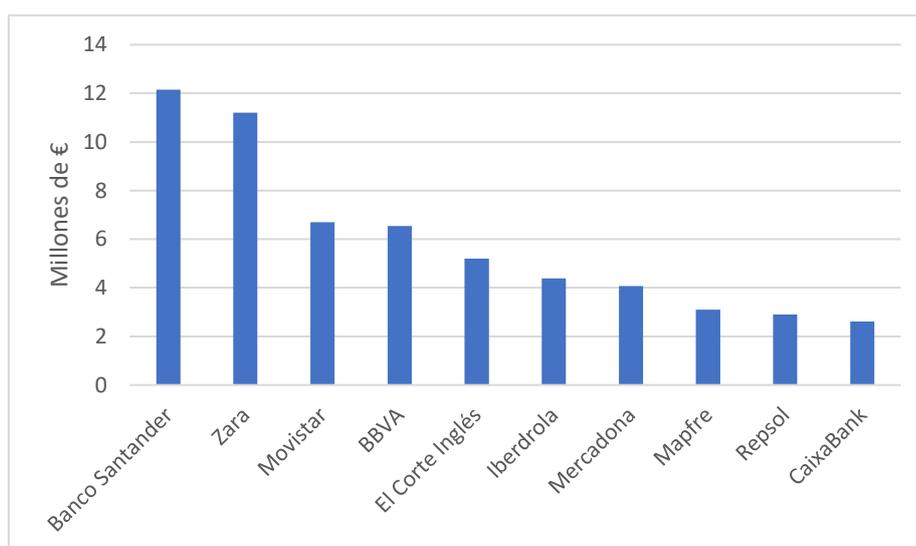
Viajes El Corte Inglés también destaca en el servicio de contratación a empresas. A finales de 2019 contaba con una cartera de 16.000 clientes corporativos, que representa una cuota de mercado del 25%. Además, cabe mencionar que el 54% de las empresas que conforman el Ibex-35 confían en la compañía para realizar sus viajes corporativos. En este ámbito la empresa busca la innovación y la mejora tecnológica. Para ello ofrecen el “Ecosistema Intools” con un portfolio de herramientas que cubren el proceso “end to end”, es decir, permite tener una visión global desde principio a fin del proceso, permitiendo automatizar y mejorar la gestión de los viajes, logrando ahorro de costes directos e indirectos, así como aumentar la transparencias en todos los puntos del proceso. (Fernández, 2019)

Además, a los encargados de la organización de los viajes corporativos en las empresas, que suelen recibir el nombre de “travel manager”, les ofrecen soluciones específicas de control, eficiencia y análisis de seguridad. A la vez, un equipo de consultores analiza el proceso mediante herramientas “Business Intelligence” para ofrecer análisis y asesoramiento a los clientes.

Aparte del producto core que acabamos de mencionar, encontramos otros servicios que ofrece la compañía, como servicio de financiación, para poder pagar a plazos la compra. Aunque solo se podía financiar con la compra física, hace unos años añadieron esta posibilidad para las compras por el medio online. Otro producto que ofrece conjuntamente un seguro para el viaje. Depende de cual se contrate se dispondrá de devolución en algunos casos si se cancela, de cobertura para gastos médicos en caso de enfermedad o accidente, repatriación, gastos por la pérdida de los equipajes...

Dentro del producto también cabe destacar el valor de la marca de la compañía, que se extiende tanto a sus productos como a los servicios. Por tanto, el hecho de que lleve la denominación o la enseña “El Corte Inglés” genera un valor añadido. Según el ranking España 100 2021 de Brand Finance que recoge Food Retail And Shoppers (2021), la compañía se encuentra en el quinto puesto sobre todas las empresas de España, como vemos en la gráfica 17. Es la marca que mayor aumento en valor ha generado en el sector de la distribución, gracias sobre todo a la facilidad que tuvo la compañía para adaptarse al comercio electrónico.

Gráfico 17. Top 10 de las empresas con mayor valor de marca de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Brand Finance, estudio España 100, recogidos en Food Retail And Shoppers (2021)

Cuando hablamos de clientes de El Corte Inglés, hablamos mayormente de gente adulta a partir de los 30-40 años, con familia, que busca un servicio de calidad personalizado. Buena parte de los consumidores es gente de avanzada edad, que son clientes fidelizados de la marca y que acuden para cualquier servicio, entre ellos la contratación de los viajes. La fiabilidad es otra de las cualidades del servicio que busca el consumidor, siendo la mayor empresa del sector de la contratación, hasta este 2021, con una atención personalizada en las tiendas físicas y con el poder de marca que hemos comentado anteriormente. Por otro lado, con la mayor digitalización y ofreciendo los servicios online, se quieren acercar a un nuevo cliente más joven y que dispone cada vez de menos tiempo para planificar la contratación de su viaje.

Sobre la gestión de la actividad durante la pandemia, ha apostado por ofrecer ofertas especiales a todos aquellos profesionales que han luchado en tiempos del COVID-19. La promoción es para viajes a las costas e islas españolas, para que, como la misma compañía dice, descansen y puedan disfrutar después de luchar ayudando a la población durante tantos meses.

Respecto a los trabajadores, la empresa apostó por realizar un ERTE a gran parte de los asalariados, lo que derivó en un cierre de casi 250 agencias de viajes, solo salvándose aquellas que se encontraran ubicadas dentro de centros comerciales.

En cambio, al principio de la pandemia tuvo una gestión negativa a la hora del reembolso de los viajes en avión cancelados por el estado de alarma. Muchos clientes impusieron sus quejas a la Organización de Consumidores y Usuarios, más conocida como OCU. En ese momento, la política de devolución de El Corte Inglés se basaba en si la compañía aérea tramitaba las devoluciones, y en caso negativo, no devolvían el dinero de los viajeros, alegando que eran simplemente intermediarios entre las aerolíneas y los usuarios. El hecho de contratar seguros de cancelación, incluso la versión premium, no servía para este caso pues excluía la devolución en caso de pandemias. (Triguero, 2020)

4.1.5. La variable Producto en Halcón Viajes

Halcón Viajes es la empresa minorista del grupo Globalia, y es otra de las empresas que llevan décadas en el sector y han ido evolucionando con el paso del tiempo. Es una empresa que se dedica a los viajes de carácter vacacional. Su servicio principal es la reserva de viajes completos, es decir, hotel más vuelo, así como vuelos por separado.

Su oferta se ofrece tanto en las tiendas físicas que tiene el grupo, con un trato más personalizado y directo por parte de los expertos, que, como comentaremos más tarde, no es la única función que tienen dentro de la compañía. Otra forma de contactar con los expertos es vía telefónica con asistencia todos los días del año excepto festivos.

También el servicio se hace vía online mediante la página web, servicio que, como todas las empresas más tradicionales, está en proceso de mejora para poder hacer frente a los nuevos modelos de negocio. Es aquí donde podemos ver toda la oferta de vuelos o de viajes y vuelos que tiene la compañía en las diferentes secciones de la web:

- Vuelo más hotel a las Islas Baleares, con destino a Formentera, Ibiza, Mallorca o Menorca.
- Vuelo más hotel a las Islas Canarias, con destino a cada una de las siete islas del archipiélago.

- Vuelo más hotel al Caribe, con destino a las principales zonas vacaciones en países como Méjico o la República Dominicana.
- Vuelo más hotel a España, donde te ofrecen como destino las principales ciudades del territorio nacional.
- Vuelo más hotel Europa, con una gran variedad de destinos dentro del territorio europeo.
- Vuelo más hotel Grandes Viajes, donde los destinos que se ofrecen son de continentes distintos al europeo.
- Sección de vuelos donde indicas el aeropuerto de partida, las fechas, si incluye la ida o la vuelta o solo ida, y el destino.
- Viajes de novios
- Viajes de turismo religioso

Además, desde 2019, y con la intención de establecer un cambio de modelo de negocio, las tiendas físicas ofrecen otros servicios. Ahora en las oficinas, los expertos de viajes sirven también como punto oficial de la ONCE donde venden cupones, por ello, exhiben en sus escaparates la pegatina verde que identifica el lugar como punto de venta autorizado de la ONCE (R.P, 2019b). Allí también ofrecen diferentes tipos de seguros, así como servicios de móvil y fibra óptica de la marca O2 de Telefónica. Coincide que el máximo responsable de O2 cuando se selló el acuerdo, Pedro Serrahima, fue anteriormente el director general de Globalia. Antes de este acuerdo, Halcón Viajes ya ofrecía tarifas de teléfono móvil de Pepephone, así como diferentes procesos que podían gestionar a los clientes de la empresa perteneciente al grupo MásMóvil.

A finales de 2019 también iniciaron un modelo de pruebas en algunas de las tiendas físicas del grupo, tanto en Halcón Viajes como en Viajes Ecuador, donde comercializaban luz y gas, tras un acuerdo con Aldro Energía. La fase inicial de venta de suministro energético se concentraba especialmente en las zonas de País Vasco, Asturias y León, tanto para pequeños clientes domésticos como para pymes. (Page, 2019)

Por otro lado, la compañía tiene en marcha un proyecto con el que pretende dar servicio e integrar a todos los clientes que acudan a alguna de sus oficinas. Una de las tareas que ha realizado en este contexto es la de tener disponible un servicio de intérpretes de lengua de signos online, para así mediar y facilitar la comunicación entre las personas con nula o con dificultades auditivas. También, ofrece la posibilidad de contratar un servicio de acompañante especializado en lengua de signos para las salidas grupales. (E.E, 2020)

Halcón Viajes ofrece también seguros a la hora de viajar, ejemplo de ello es la alianza con Legálitas, y ya en 2015 ofrecían proteger las compras realizadas con tarjeta de crédito en los viajes. El mismo seguro cubre atracos en cajeros, compras fraudulentas y el adelanto de fondos monetarios, ya que desde las dos empresas consideran esta protección importante, debido al uso generalizado de las tarjetas por la mayoría de los viajeros en sus viajes. Otro ejemplo, más reciente y en contexto con la situación de pandemia es el seguro de viaje que ofrece cinco nuevas coberturas, anularlo en caso de contagio días antes de la realización, la cobertura del gasto médico en caso de contagio durante el viaje, así como la asistencia y la repatriación sanitaria, cobertura frente al impedimento de embarque por fiebre en el viaje de regreso y la repatriación anticipada de manera imperativa. Por último, ofrecen un seguro “premium” que permite la cancelación por cualquier motivo hasta 24 horas del viaje sin necesidad de justificarlos.

Hasta hace un lustro aproximadamente, también gestionaban entradas de eventos, como conciertos, acontecimientos deportivos o congresos, así como los viajes corporativos de las empresas, cuando llevaban los tramites de los desplazamientos laborales de más de 7.000 compañías. A partir de 2016 se crearon dos nuevas enseñas, Halcón Empresas y Halcón Eventos, dentro de Globalia Corporate Travel, para tales servicios y separarlas de la matriz, Halcón Viajes. (Hosteltur, 2016)

El público objetivo de la empresa es aquella persona que busca viajar, pero además con servicio de asesoramiento por un experto que simplifique la tarea de la contratación del viaje. Suelen ser clientes adultos, incluso familias que buscan un viaje vacacional contando con la fiabilidad que ofrece la compañía que lleva años en el negocio y atiende personalmente, a diferencia de los nuevos modelos de negocio. Por otro lado, otro público son aquellas personas pensionistas que acceden a los diferentes viajes de la compañía, normalmente buscando destinos nacionales de costa, que pueden estar incluido en el IMSERSO.

La compañía ha realizado diversos movimientos a raíz de la pandemia. Por un lado, en septiembre de 2020 cerraron 500 agencias tras la decisión del Gobierno de suspender los viajes del IMSERSO, dejando solo abiertos 95 puntos de venta debido a la escasez de demanda. En el año 2021, para el cliente sénior, ha diseñado un plan que cuenta con un asesoramiento personalizado, acceso a seguro premium, cancelación sin gastos e incluso la posibilidad de realizarse pruebas de detección del Covid-19, gracias al acuerdo de la empresa con el laboratorio SYNLAB. Este pack ofrece más de 5.000 plazas con destino a las islas y con circuitos nacionales. Por último, buscaron aumentar la venta anticipada de viajes, para así aumentar sus ingresos, con ofertas durante el Black Friday de 2020. La promoción era válida para viajes entre el 9 de diciembre de 2020 y el 31 de octubre de 2021. También contaba con la posibilidad de realizarte una prueba de detección Covid-19 como en el ejemplo anterior. (R.P., 2020a)

4.1.6. La variable Producto B the travel brand

B the travel brand es la última de las empresas por analizar. Es una compañía tradicional que ha ido evolucionando hasta lo que se ha convertido hoy en día, ya que Barceló Viajes cambió al nombre actual en 2015 como comentamos en la presentación de la empresa, en una apuesta por la tecnología y la personalización del producto. Por otro lado impartieron formación a la plantilla que trabajaba para ellos ese año para que formaran parte del cambio y así, como la misma compañía decía, convertirse en la agencia del siglo XXI.

El producto que ofrecen es similar al de los otros dos modelos tradicionales. Por un lado cuentan con la red de tiendas físicas con un servicio personalizado, tratando la contratación del viaje con los expertos, tanto los desplazamientos en avión como el servicio de alojamiento, ya sea en los hoteles, de los que dispone el mismo grupo una cadena completa, así como apartamentos.

Por otro lado, está el servicio web de compra online, cuyas funciones han ido mejorando a raíz del cambio de marca para adaptarse a las nuevas tendencias. Como en el resto de las empresas tradicionales, vamos a analizar los diferentes productos que ofrece con las entradas del menú de la web:

- Sección vuelo+hotel, que cuenta con apartados para ofertas en este ámbito, para viajes a las islas y el apartado para viajes para Europa.

- Sección hoteles y apartamentos, donde muestran apartados para ofertas, ubicaciones generales de hoteles con los que contratar el servicio, como la costa o las islas u hoteles con características especiales como aquellos con spa o con encanto. También hay un apartado para apartamentos.
- Sección esquí para las diferentes estaciones y zonas donde se practica este deporte.
- Sección Caribe con apartados para referirse a las diferentes zonas donde se puede viajar, como Cancún o Punta Cana.
- Sección paquetes con los apartados Caribe, Maldivas e Islas Mauricio.
- Sección circuitos y viajes organizados, con los apartados para aquellos que se realizan por Europa, los de Asia, los de América y los de África.
- Sección cruceros, con diferentes apartados para cruceros por zonas geográficas concretas, como los fiordos o el mediterráneo occidental, así como las ofertas que ofrecen en este ámbito.
- Sección vuelos.
- Sección grandes viajes, con un apartado para las ofertas y otro para cada uno de los cinco continentes.
- Sección Disneyland París
- Sección Portaventura con apartados para cada hotel o zonas del parque de atracciones, así como ofertas.
- Sección más viajes donde podemos encontrar desde el apartado de viajes de novios, viajes de compras, viajes de estudios o viajes del IMSERSO entre otros.

Sobre otros servicio que ofrece además del producto principal, podemos destacar la atención al cliente por diversos canales, para consultas a la hora de la contratación, así como inconvenientes que puedan surgir durante el transcurso del viaje. Se puede contactar vía redes sociales, Facebook y Twitter, vía correo electrónico, así como un teléfono del Centro de Atención al Viajero para ofrecer soluciones de forma inmediata en territorio nacional o extranjero.

Por otro lado, cuentan con seguros de viaje que ofrece la misma compañía. Encontramos dos tipos: el denominado “Barceló ONE”, considerado un seguro a todo riesgo que permite la cancelación por motivos justificados, y que se adquiere el mismo día que se efectúa la reserva. Luego hay otro tipo, los que reciben el nombre de “Barceló BASIC”, “Barceló PLUS” y “Barceló Premium”, que ofrecen asistencia durante el viaje como gastos médicos, repatriación o localización y envío de equipajes facturados extraviados. Cabe mencionar que en caso de cancelación del viaje, estos gastos en seguros no son reembolsables.

El pago a plazos es otro servicio que ofrecen con la contratación de los viajes. Disponen de la tarjeta VISA B the travel brand, con la que se puede pagar hasta en tres meses sin intereses, e incluso te ofrecen un descuento del 7% al realizar el pago mediante ese método. Además, al contar con la tarjeta se dispone de un seguro de accidentes de viaje de hasta 310.000€.

Otro producto que ofrecen tanto en el canal online como en las tiendas físicas son los paquetes de experiencias bajo el nombre de “PlanB!”. Podemos encontrar un total de 34 cajas temáticas, que se agrupan en los temas gastronomía, ocio y aventura, bienestar, escapadas y viajes. Dentro de las cajas, hay entre 25 y 270 experiencias para elegir la que mejor se adapte a las demandas del cliente.

La compañía, junto a CATAI, otra empresa del grupo, han unido fuerzas para ofrecer un servicio premium a la hora de la contratación. Dando mucha importancia a cómo se viaja, quieren garantizar el mejor servicio antes, durante y después del viaje. Por ello que empiezan

con una atención personalizada con una charla con el experto de la tienda física, ya que disponen de doce por todo el territorio nacional, a través del teléfono vía llamada, o mediante un correo electrónico. Según la página web de la compañía, ofrecen un servicio premium de asesoría, diseño y contenido de viaje gracias a la personalización para cada cliente adaptándose a sus demandas, en un atmosfera propia, sofisticada y exclusiva gracias al diseño de las tiendas físicas. Dentro del menú de la página web podemos ver los productos que ofrecen: grandes viajes, con ofertas que ninguna otra compañía había ofrecido, como viajes solidarios o viajes para el colectivo lgtbi; cruceros; diferentes destinos alrededor del mundo; viajes de novios o el Laponia CATAI.

En cuanto a los clientes que tiene B the travel brand, tras la remodelación de la imagen de la compañía, buscan un perfil del cliente más joven, por lo que también ha mejorado considerablemente la página web para que las compras online sean más atractivas. Todo esto sin perder a los clientes adultos que quiere viajar con la familia y busca un servicio personalizado y asesorado por un experto en las tiendas físicas, así como a los ciudadanos jubilados que buscan sus planes vacacionales. Este tipo de cliente acostumbrado a la reserva en el emplazamiento físico puede estar acercándose al entorno online, gracias a la confianza que puede transmitir el reservar con esta marca.

Sobre su gestión durante la pandemia, en un primer momento, a mediados de marzo de 2020, optaron por el cierre de la totalidad de sus agencias de forma temporal con el objetivo de proteger a sus empleados, clientes y reducir la propagación del COVID-19. Por ello solo mantuvieron operativa la página web (Ortega, 2020b). Tras unos meses, optaron por abrir todas las tiendas físicas en junio, siendo la empresa de viajes más ambiciosa en la reapertura, pero posteriormente se decidió cerrar el 30% de los puntos de venta en propiedad de la compañía por el desplome de las reservas, afectando a un total de 100 locales. Los franquiciados y asociados tenían total libertad de decisión. (Praga, 2020)

Sobre otros movimientos que realizaron en plena pandemia cabe destacar la campaña “Para los que no tirasteis la toalla”, dirigida a los profesionales de servicios esenciales que lucharon durante los meses más duros, y en homenaje a ellos, se les ofrecía un 10% de descuento en la reserva de sus vacaciones en cualquier lugar de la Península, de las Islas Baleares, Canarias o el Caribe. También pusieron a su disposición experiencias exclusivas de las cajas PlanB!, que hemos mencionado anteriormente. Los trabajadores que se incluían eran el personal sanitario, farmacéuticos, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, bomberos, protección civil, empleados del supermercado y repartidores. (Redacción Economía de Mallorca, 2020)

Por último, cabe mencionar, en línea de agradecimientos al personal que estuvo en primera línea durante la pandemia, el regalo que tuvieron para sanitarios y sus acompañantes que acudieron como público a “El Hormiguero”. El obsequio consistía en una semana en Fuerteventura con régimen de todo incluido.

4.1.7. Comparativa Variable Producto

Sobre los diferentes aspectos que hemos analizado de las seis compañías, hemos encontrado algunos con los que comparar directamente: la plena elección a la hora de elegir el producto, la forma de adaptarse a circunstancias sobrevenidas como es el caso de la pandemia, la confianza que genera en el público adulto, relacionado con el cliente modelo de cada compañía, los servicios/productos que ofrecen, la forma que tienen los usuarios de valorar la

experiencia y la variedad que se oferta. Todo esto lo podemos ver a modo resumen en las tablas 1 y 2, que ahora procederemos a analizar.

Tabla 1. Comparativa de la variable producto I

	Plena elección	Adaptación COVID	Genera confianza (Público adulto)
Airhopping	No	Sí	+
Drumwit	No	Sí	+
Airbnb	Sí	Sí	++
Viajes El Corte Inglés	Sí	A medias	+++
Halcón Viajes	Sí	A medias	+++
B the travel brand	Sí	A medias	+++

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Comparativa de la variable producto II

	Servicio	Valoración de usuarios	Variedad
Airhopping	Viaje y alojamiento	Blog + redes	++
Drumwit	Viaje y alojamiento	Blog +redes	+
Airbnb	Alojamiento, actividades y reserva	En cada alojamiento/actividad	+++
Viajes El Corte Inglés	Entradas, viaje, alojamiento y coches	No	+++
Halcón Viajes	Viajes, alojamiento y variado	Blog + redes	+++
B the travel brand	Viajes, alojamiento y actividades	Blog + redes	+++

Fuente: Elaboración propia

Para empezar la comparación, destacamos primero el producto *core* de cada empresa. Por un lado, tanto las agencias tradicionales como Airbnb te permiten seleccionar cualquier detalle de tu viaje para se adapte completamente a las necesidades o a la voluntad del cliente. En Airhopping no encontramos una elección plena en su totalidad, ya que, una vez seleccionados los destinos, el metabuscador te ofrecerá la mejor combinación en las fechas que has seleccionado, incluso sin ofrecerte pasar una noche en algunos de los destinos. Si bien, esto se puede cambiar a tu gusto, pero deja de ser la función principal del buscador. Sobre Drumwit, al tratarse de un viaje sorpresa, y no poder descartar muchos destinos, ya que además genera coste, pues no tomas decisiones sobre alojamiento o destino.

Los nuevos modelos de negocio han sabido adaptarse más rápidamente a las circunstancias derivadas de la pandemia. Posiblemente se deba a que están completamente dentro de un entorno digital que permite ser más ágil en este tipo de situaciones, así como alterar su producto. Las dos primeras optaron por organizar viajes por dentro del territorio nacional, ofreciendo un servicio que no ofrecían, así como Airbnb optó por ofrecer actividades *online* y así cada comprador desde su hogar podía realizarlas. El resto, las modelos tradicionales, ofrecieron el mismo servicio y producto, pero aplazando los viajes, o con descuentos para un sector de la población.

Sobre la confianza que generan en la población más adulta, hemos utilizados los signos “+” para referirnos a poca confianza (+) hasta muchas confianza (+++). Sobre las agencias físicas, al ser una atención personal y personalizada, el cliente tiene una mayor seguridad de que todo irá según lo acordado, y sabe dónde acudir en caso de tener dudas y reclamaciones. Además, en estas tiendas tienes todos los documentos a tu disposición en mano, aspecto que las generaciones de población superior a los 40-50 años suelen valorar positivamente. Airbnb

también genera confianza, pero no en la medida que las anteriores, ya que en muchas ocasiones el contacto se establece con el propio anfitrión, y no con la empresa, por lo que se depende de un particular. Tampoco se dispone de documentos aparte de la confirmación de la reserva en el correo electrónico. Las que menos confianza generan son Airbnb y Drumwit, generalmente porque son modelos de negocio que se apartan de la idea que tienen las tiendas tradicionales, así como, no tienen una planificación tan marcada como el resto, aspecto que este sector de población valora. En estas, los documentos van todo por correo electrónico al igual que Airbnb.

Esto nos lleva a analizar a los usuarios que generalmente, son el público objetivo de estas empresas. Las dos primeras cuentan con unos clientes jóvenes, con ganas de viajar y de experiencias nuevas y distintas de forma económica, en cambio, el otro modelo nuevo de negocio además de este público cuenta con gente algo más mayor que ha buscado el viaje por metabuscadores o de forma tradicional, pero opta por un alojamiento más barato, seleccionado aquella estancia que mejor se adapte a lo que busquen. Las tradicionales en cambio, suelen contar con un cliente más mayor que busca la confianza y la experiencia de estas empresas. Cabe mencionar que la estrategia de B the travel brand, con lo que hemos visto, y veremos en los siguientes apartados, trata de acercarse a un público cada vez más joven.

Si observamos los diferentes servicios que ofrecen, podemos apreciar diferencias entre cada una de las empresas. La primera es simplemente un metabuscador que busca los desplazamientos, pero cuenta también con la opción de contratar alojamiento, más o menos como Drumwit, que ya incluye estas dos opciones en su paquete. Airbnb es una empresa que solo ofrece el alojamiento, pero cuenta con otros servicios como actividades o la reserva en restaurantes. La empresa del grupo El Corte Inglés cuenta con la posibilidad de contratar el desplazamiento por diferentes medios, reserva de hoteles, entradas para espectáculos y el renting de vehículos. Por su parte, la compañía que formaba parte del grupo Globalia, además del viaje y el alojamiento, te ofrece servicios para contratar productos de telefonía o energía para tu hogar, entre otros. Por último, B the travel brand, ofrece tanto los desplazamientos, como alojamientos, y lo que le diferencia del resto de tradicionales, actividades a realizar con los packs PlanB!

Sobre cómo los clientes que han tenido alguna experiencia con alguna de estas empresas las valoran, la mayoría es por el método blog, donde cuentan con entradas para los propios viajeros, donde explican su viaje y su opinión, así como a través de las redes sociales, aspecto que veremos en el apartado de la variable comunicación. Airbnb por su parte cuenta en la propia descripción del alojamiento o actividad, con un apartado para las valoraciones. Viajes El Corte Inglés no dispone de nada que se le asemeje.

Acerca de la variedad de productos/servicios, las tradicionales y Airbnb son las que más ofrecen, con un catálogo más grande y variado que las otras dos. Cabe mencionar que Airhopping está ampliando constantemente su oferta, por lo que próximamente pueda competir en este aspecto con el resto. La última novedad que les acerca es el hecho de poder salir de cualquier aeropuerto en cualquier parte del mundo.

Por último, sobre las formas de contactar y contratar, solamente las tradicionales ofrecen dos canales, tanto presencialmente como de forma telemática, sin embargo, los nuevos modelos de negocio no cuentan con el primer método. Además, hay que destacar que entre las agencias de viajes tradicionales hay cada vez más una mayor tendencia a lo digital, tanto en esta variable como en otras, como la comunicación.

4.2. Variable precio

4.2.1. La variable Precio en Airhopping

La variable precio es la más llamativa de Airhopping y la que más resaltan en su página web. Ya solo a la hora de buscar a la empresa ellos mismos se definen como “Buscador de viajes baratos multidestino”.

El hecho de que el cliente solo seleccione las fechas en la que realizar el viaje y los destinos que le gustaría visitar, dejando sin especificar la estancia en cada una de las ciudades seleccionadas, permite a la compañía analizar todas las posibles rutas de vuelos posibles para ofrecer el itinerario más económico. Incluso, si no se ha seleccionado la cantidad máxima de destinos, que son cuatro, te ofrece, como hemos mostrado en la descripción del producto, posibilidades para añadir y que rebajen el precio de los vuelos de ida y vuelta.

Por otra parte, a la hora de la contratación del alojamiento, que es otro servicio complementario que ofrecen, buscan hoteles con precios reducidos por persona, intentando que esté situado próximo al centro de la ciudad.

Una vez, saltado el proceso del hotel o ya realizada la contratación, te ofrecen la opción de añadir maleta de mano para todos los vuelos, que a mayor cantidad de vuelos, mayor suplemento, o la opción de añadir equipaje facturado para todos los vuelos. Esto se debe exclusivamente a la normativa aérea de las aerolíneas, ya que solo permiten en la mayoría de las ocasiones la entrada de un bolso o una mochila.

4.2.2. La variable Precio en Drumwit

Por su parte, Drumwit tiene un precio fijo a partir del cual puede ir aumentando según las opciones que escoja el cliente. La primera elección es sobre los días de duración, ya que la mínima son tres días con dos noches en un alojamiento. A partir de ahí, el precio aumenta a razón de 80€ por día y persona hasta un máximo total de 8 días de viaje.

Cabe mencionar que, al ser una destinación al azar que gestionan desde la compañía, puede que hayas viajado o no te apetezca un destino en concreto. Lo que se puede hacer en ese caso es descartar uno de forma gratuita, y, si se desea descartar más, a la hora de pagar se agregará cinco euros por persona y destino descartado. También los horarios de vuelo pueden suponer un extra al precio, ya que pueden estar entre las 05:00h y las 24:00h, pero tienes la opción de seleccionar una horquilla de las tres que te ofrecen: 05:00h a las 12:00h, de 12:01h a 17:00 horas o de las 17:01 a las 24:00h. Al limitar en una de estas horquillas, te supondrá un suplemento de 20€ si solo es ida o vuelta, o de 40€ si es en ambos.

Por un lado, según el aeropuerto que escojas como punto de partida del viaje, así como el de regreso, ya que tiene que ser el mismo, el precio oscilará entre 150€ por persona de base, con Aeropuertos como el de El Prat de Llobregat, en Barcelona o Barajas Adolfo Suárez en Madrid, hasta los 249€ por persona de base en los aeropuertos de Bilbao o el de Valencia.

Los precios mencionados en el párrafo anterior serían con el pack económico, que incluye alojamientos de dos o tres estrellas sin desayuno, además el poder descartar un destino gratis. Si se elige el pack Deluxe, que supone un suplemento de 50€ por persona, incluye alojamiento de tres, cuatro o cinco estrellas con desayuno y la posibilidad de descartar tres destinos gratis.

Otro de los sobrecostes que puede haber a la hora de la reserva se puede aplicar en la selección de fechas. Cada día de cada mes tiene un color asignado en función a una referencia

que siguen en la leyenda adjunta. Tienen un color distinto según sean los días que hemos seleccionado para el viaje, si las plazas están agotadas, si son días estándar, si son días con una alta demanda, que en este caso supondría un incremento de 50€ por persona, o si son las últimas plazas, cuyo incremento sería de 100€ por persona. En la ilustración 18 podemos ver la leyenda y cómo se muestra en la página web.

Ilustración 18. Pantalla de selección de la fecha del viaje en Drumwit con la leyenda adjunta



Fuente: Drumwit.com

Por último, cabe destacar que tienen una tarjeta de puntos asociada a los usuarios para que cada gasto que realices se pueda convertir en futuros descuentos. Por cada euro gastado, se obtiene un punto, por lo que, por ejemplo, en un viaje de 300€ obtendrás 300 puntos. En la ilustración 19 podemos ver una tabla con los descuentos totales que se nos aplicaría con los puntos.

Ilustración 19. Tabla de descuento por puntos de Drumwit

PUNTOS	DESCUENTO
500	15€
1.000	40€
1.500	60€
2.000	100€
3.000	150€

Fuente: Drumwit.com

4.2.3. La variable Precio en Airbnb

Pasamos ahora al análisis de Airbnb sobre los precios. Al ser un marketplace, están fijados por los usuarios que ponen la oferta de alojamiento, a partir de un precio por cada noche en la estancia. Si bien la decisión final es del propietario, la empresa por las características del inmueble sugiere precios. Los precios no son fijos, sino que se puede establecer un aumento en fechas señaladas, como pueda ser fin de semana, festivos, épocas del año...

Puede haber comisiones de diferentes tipos al margen del precio. Los tipos son: comisiones de servicio de Airbnb, que se le cobra al inquilino del alojamiento; gastos de limpieza; comisión por huésped adicional, en el caso de que se supere un número determinado; fianza por si

durante la estancia la propiedad sufre daños, sería devuelta en caso de que todo estuviera correcto, y diferentes impuestos como pueda ser el IVA o impuestos locales. (Airbnb, 2021b)

Como ya se ha comentado, la empresa cobra una comisión a los que arriendan, pero los anfitriones también pagan una por el servicio que realiza Airbnb. Es acerca del 3% del importe a pagar por el cliente, para aquellos que ofrezcan alojamientos, y de un 20% para los que ofrezcan experiencias.

Por otro lado, al porcentaje que se le cobra los anfitriones, podrán añadir la opción de donar una parte proporcional que ellos elijan para a comunidades con las que Airbnb trabaja, generalmente relacionada con crisis humanitarias dotando de alojamientos a quienes lo necesiten. Esta actividad está dentro del programa “Open Homes”, que ayuda a encontrar y financiar viviendas temporales a personas sin hogar. (Redacción Smart Travel News, 2020)

Por último, ofrecen la posibilidad de un plan de pago, con el que puedes pagar una parte del importe a la hora de confirmar la reserva, y el resto se cobrará automáticamente en las fecha que se indiquen en la página del pago. Esta facilidad se añade junto a la comentada en el apartado de la variable producto sobre la posibilidad de dividir el pago entre las diferentes personas que vayan a disfrutar de la estancia.

4.2.4. La variable Precio en Viajes El Corte Inglés

Ahora procedemos a analizar las compañías tradicionales, que, frente a los modelos de negocio ya analizados, plantearán generalmente unos servicios más caros, si bien, el producto no es exactamente el mismo, ni el servicio o la atención que puedan ofrecerte. Viajes El Corte Inglés presenta por lo general los precios más elevados de media que el resto de las compañías. Esto va en la línea del posicionamiento de la empresa, que ofrece un servicio de calidad y con que la marca El Corte Inglés ofrece, pero a un precio algo superior. Prueba de ello es fruto de la comparación de un viaje de similares características entre esta compañía y las dos que ahora analizaremos, donde se situaba entre 120€ y 200€ por encima. Los precios se han obtenido al buscar viajes con alojamiento y pensión completa en el Caribe, concretamente en Punta Cana. El precio que se paga es único con comisiones incluidas.

No obstante, la marca ofrece facilidades para la financiación del viaje, con un mínimo de 3 meses y un máximo de 24, mediante la Tarjeta de Compra de El Corte Inglés. No hay que realizar ni formularios ni papeleo, y no dispone de un importe máximo para financiar. Cabe destacar que no requiere aprobación, se aprueba instantáneamente en el momento de la reserva.

4.2.5. La variable Precio en Viajes Halcón

En cuanto a Viajes Halcón y B the travel brand, estamos frente a dos compañías con una apuesta de precios similar, con un precio único por viaje que incluye ya las comisiones que irán para la compañía. Tras realizar varias comparaciones de diferentes viajes en las mismas condiciones, vemos que se alternan a la hora de cual ofrece un mayor coste para el cliente.

En cuanto a la primera, ofrece la financiación del coste mediante diversas compañías bancarias o corporaciones financieras. La que más destaca es la “Bankintercard”, del Grupo Bankinter, que te ofrece algunas ventajas como la acumulación de hasta un 6% del importe financiado del viaje, que suele ser superior a los interés de las financiaciones a seis meses, por lo que en la práctica sería una financiación sin intereses. Otras ventajas serían, la de obtener

descuentos del 5% en una amplia gama de proveedores, donde cabe destacar Travelplan, turoperador de Groupalia, la de poder traspasar el dinero de la tarjeta a tu cuenta corriente asociada con facilidad o un seguro de viajes gratuito de asistencia y accidentes de hasta 500.000€.

4.2.6. La variable Precio en B the travel brand

Sobre la segunda, también ofrece estas posibilidades de financiación con la tarjeta Visa B The Travel Brand. Es una tarjeta sin cuota anual, que incluye un seguro de accidentes en viajes de hasta 310.00€ y que te ofrece un 7% de descuento si se paga mediante el pago aplazado, tanto con el método de cuota fija como con el de aplazado porcentaje. Establece un límite de crédito de 1.500€.

Si analizamos los otros productos que ofrece además de los viajes, encontramos las experiencias bajo la enseña “PlanB!”, que cuentan con un precio fijo y un envío gratuito. Según el pack que escojas de las 32 temáticas que ofrecen encontramos gran variedad de precios. Desde la más económica que consiste en una visita a una bodega y obsequio para dos (puedes seleccionar entre cien opciones) con un precio de 24,90€ hasta un viaje con todo incluido al Caribe con vuelo desde Madrid (cuenta con 15 opciones de hoteles resort dentro del pack) con un coste de 1.699€.

Por último, cabe mencionar el servicio y el producto que ofrecen de forma conjunta B the travel brand y CATAI. Esta forma de diferenciarse del resto de agencias con viajes, atención y personalización premium implica unos costes finales mayores que un viaje ordinario. Esto también se debe al posicionamiento que toman estas dos marcas conjuntamente de viajes menos económicos debido a la calidad superior.

4.2.7. Comparativa Variable Precio

Para esta variable, hemos encontrado tres factores para realizar la comparación, como vemos en la tabla 3. Estos aspectos son: si es un precio fijo o no por el servicio/producto, si ofrece facilidades de pago y la percepción que tienen los usuarios sobre el precio de las diferentes compañías.

Tabla 3. Comparativa de la variable precio

	Precio fijo/servicio	Facilidades de pago	Percibido como barato
Airhopping	Sí	No	Sí
Drumwit	No	No	Sí
Airbnb	Sí	Sí	Sí
Viajes El Corte Inglés	Sí	Sí	No
Halcón Viajes	Sí	Sí	No
B the travel brand	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia

Sobre la variable precio, podemos observar diferencias y similitudes entre las diferentes empresas. Por un lado, la única que no tiene el precio fijado por el servicio es Drumwit, ya que, si bien el servicio sí que tiene un precio marcado, la elección de fechas, los diferentes packs o

añadidos, pueden generar que el coste aumente notablemente. Sin embargo, el resto de las compañías una vez has seleccionado destinos y extras, ya te ofrecen una cantidad fija, ya que no cuentan con un precio marcado de serie como el de Drumwit, al que le puedes ir añadiendo nuevos elementos.

Un factor común en las agencias de viaje tradicionales es la posibilidad de financiamiento a través de diferentes tarjetas, que además suelen ofrecer una serie de ventajas como descuentos o sirven para otras actividades. Dentro de las empresas que ofrecen facilidades en el pago, solo encontramos uno de los nuevos modelos de negocio, Airbnb, que si bien no es una financiación, te da la opción de dividir el pago entre los diferentes viajeros que te acompañen, así como un fraccionamiento del pago para pagar una parte en la reserva y la restante en la fecha que el cliente elija.

Por último, sobre la percepción de los clientes, hemos observado como generalmente, los tres nuevos de negocio son generalmente utilizados por usuarios debido a que lo ven una forma barata de viajar, o contratar alojamiento en el caso de Airbnb, huyendo así un poco de los medios tradicionales, percibidos como más caros. Si bien todo depende de qué contratos en cada compañía, te podrá ser más o menos económico. Sobre las agencias, cabe mencionar que como comentamos, Viajes El Corte Inglés tiene un valor añadido que es su marca, por lo que usualmente su precio está por encima de las otras dos. Esto lo hemos comprobado mediante la comparación de viajes lo más similares posibles, y los precios base de la empresa eran superiores en la mayoría de los casos. Sobre Halcón Viajes y B the travel brand, en la comparación no se distinguía una con menores costes que la otra, sino que se alternaban los puestos según el viaje que introducíamos en las diferentes webs.

4.3. Variable distribución

4.3.1. La variable Distribución en Airhopping

Frente a esta variable del marketing-mix, Airhopping no posee oficinas físicas en las que comercializar su servicio de intermediación. La compañía solo dispone de una oficina desde donde los ingenieros, gente de marketing y redes sociales, entre otros, desempeñan su trabajo. Su distribución, por tanto, se realiza en su totalidad vía online, a través de su página web o de la app de la empresa, la cual cuenta con más de 100.000 descargas en Play Store y una valoración de 4,8 sobre 5 con un total de 459 valoraciones en la App Store de los dispositivos IOS. Tanto en la página web como la app es donde se realiza directamente el proceso de planificación y simulación de los viajes para encontrar la combinación más económica.

Es en su página web donde encontramos más información, ya que no solo se limita a ofrecer el servicio que ya hemos mencionado anteriormente tanto en la descripción de la empresa como en la variable producto, sino que también información de interés a través de las FAQs (preguntas más frecuentes) o un acceso directo a un blog de la compañía donde los mismos usuarios que han realizado un viaje narran su experiencia y exponen los destinos a los que han ido. En el mismo blog hay guías para los diferentes destinos, así como itinerarios ya creados para servir de inspiración a aquellos clientes más indecisos. Lo último que encontramos en la web son artículos de prensa, concretamente de la Cadena Ser y de TVE, donde explican su modelo de negocio y hablan bien de la compañía.

Por último, cabe mencionar que, aunque no se pueda adquirir directamente desde la red social Instagram, donde son muy activos y en la variable comunicación ampliaremos la información, a través de sus *stories* mandan enlaces a las ofertas más destacadas que tienen en

ese momento. Así como, a través de WhatsApp, entre otros métodos como ya comentamos en la variable producto, ofrecen asistencia tanto a la hora de la contratación, como durante el viaje.

4.3.2. La variable Distribución en Drumwit

Drumwit, al igual que el anterior modelo de negocio, no tiene oficinas físicas donde ofrecer el servicio, solo lo hace mediante su página web, ya que tampoco ofrece aplicaciones móviles. En su web encontramos todo el proceso para reservar tu viaje a destino desconocido, así como diversos apartados de ayuda para orientar al consumidor en el caso de que no conozca el método de contratación. Sería una distribución totalmente online.

Otros apartados de la web muestran diferentes experiencias de los usuarios en sus destinos, siendo como una breve opinión del viaje y de la empresa. Por otro lado, y a través de un blog propio, cuentan las novedades y ofertas actualizadas.

Otra forma de reservar, en algunas ocasiones contadas como si se da el caso de un grupo superior a 8 personas, se pueden gestionar mediante llamada telefónica o correo electrónico. Ambas formas también sirven de punto de atención al cliente, donde cabría mencionar también el servicio a través de WhatsApp.

4.3.3. La variable Distribución en Airbnb

Sobre Airbnb, cabe destacar que sí que cuenta con varios complejos dedicados a oficinas, con más de 30 en total, como las que tiene en San Francisco o Dublín, pero allí solo se encuentran los trabajadores realizando sus labores para que los métodos de contratación por parte de los usuarios sean lo más satisfactorio posible. Se encuentran disponibles en más de 191 países y con acerca de 100.000 ciudades con alojamientos de Airbnb.

La compañía realiza la totalidad de su distribución en el canal online. Por una parte cuenta con su página web donde encontramos las herramientas para buscar el alojamiento o la experiencia que más se adapte al cliente. En la herramienta “¡Inspírate!” ofrecen por ejemplo una colección de alojamiento y experiencias para el próximo viaje a la naturaleza. Por otro lado cuentan con una sección de ayuda donde resuelven las preguntas más frecuentes y actuales en cuanto a la empresa y a la situación actual en plena pandemia.

Por otra parte cuenta con las aplicaciones para dispositivos móviles, tanto en la tienda dedicada a aparatos con sistema operativo Android, donde cuenta con un más de 50.000.000 de descargas, como en la dedicada a los dispositivos de IOS, con una valoración dada por los usuarios de 4,8 puntos sobre 5, con más de 480.000 reseñas.

4.3.4. La variable Distribución en Viajes El Corte Inglés

Procedemos ahora al análisis de las compañías tradicionales, que como observaremos, presentan algunas similitudes en la variable distribución, pero también diferencias. La primera es Viajes El Corte Inglés. En su red cuenta con acerca de 700 tiendas físicas donde ser aconsejado por los expertos y contratar los servicios. Algunas de ellas ubicadas tanto en los centros comerciales de la compañía, como en ubicaciones estratégicas, por ejemplo estaciones de tren. 150 de ellas están ubicadas en diversas ciudades del extranjero. Aquí se ofrece un servicio más personal e individualizado a cada cliente.

Disponen también de página web donde puedes encontrar la totalidad de la oferta tanto de viajes, como de entradas para diversos eventos, como musicales o conciertos. Se pueden visualizar ofertas, medidas de seguridad a tomar, apartados de orientación al consumidor a través de preguntas frecuentes, así como un blog de viajes para poder inspirarte y tomar nota de planes a realizar en los destinos. Con esa función también disponen de guías de viaje para la mayoría de las ciudades que ofertan. Con este método de contratación se diluye el efecto de personalización del servicio que ofrecía la tienda física.

Introducen también un sistema de contratación vía telefónica, donde un experto te asesora y realiza el proceso de contratación, imitando el sistema que emplean en las agencias, pero con la posibilidad de realizarlo sin desplazarte.

Por otro lado, cuentan con aplicaciones móviles en las tiendas digitales de los principales sistemas operativos. Sin embargo, no es un servicio que hayan desarrollado y optimizado, debido a que cuenta con pocas descargas, algo más de 10.000 en Play Store, y una valoración de 1,8 sobre 5 en la App Store, gracias a un total de 46 reseñas. Puede ser la tarea pendiente de Viajes El Corte Inglés, o también símbolo de que, su cliente objetivo raramente empleará esos canales.

4.3.5. La variable Distribución en Halcón Viajes

Halcón Viajes presenta una estructura similar a la red de distribución que acabamos de comentar. Por un lado dispone de las agencias donde ofrecen los servicios los expertos de forma personalizada. Dispone de casi 600 distribuidas por el territorio nacional.

Si se quiere realizar la contratación o una consulta, disponen de un teléfono de atención al cliente donde obtener un servicio más personal desde tu propio hogar o lugar de trabajo. Por otro lado, ya disponen de otro teléfono de atención al cliente, pero esta vez para cubrir y atender las incidencias que hayan podido tener los clientes que realizaran la contratación a través de la compañía.

Por el canal online destacamos la página web, donde se observa la totalidad de servicios y productos disponibles para los clientes. En ella encontramos una dirección a un blog generado por la propia empresa. Con apartados para ver guías de destinos nacionales o internacionales, gastronomía típica de las ciudades o futuros destinos, curiosidades, el apartado colaboradores, que son personas que cuando viajan hacen un resumen y cuentan su viaje o el apartado viajeros, donde se entrevista a algunos de sus clientes con características más especiales.

Por último, en cuanto a las aplicaciones para móviles, como en la anterior compañía, no es el método de distribución o de venta más desarrollado, en la tienda para dispositivos Android cuenta con poco más de mil descargas, y en la tienda para aparatos IOS, tiene una valoración de 3,0 sobre 5, con un total de 12 valoraciones. Cabe mencionar que la app no lleva el nombre de la empresa, sino que está bajo el nombre del grupo al que pertenecía, y la encontramos como "Globalia Corporate Travel".

4.3.6. La variable Distribución en B the travel brand

Para esta variable solo queda analizar la última de las compañías tradicionales que hemos escogido, B the travel brand. Su estructura de distribución sigue el mismo patrón, por un lado, con datos de 2020, disponían de alrededor de 675 agencias desde donde los expertos

gestionaban y asesoraban personalmente tanto en España como en el país vecino, Portugal. Encontramos tanto agencias de su propiedad, como agencias franquiciadas o agencias asociadas.

Por otro lado, disponen de una vía telefónica para contactar y ayudarte para la contratación del viaje con los mismos expertos que trabajan en las tiendas físicas. Ante problemas en el extranjero durante el viaje, también disponen de otro para intentar solventártelo. Con esta función, tienen los perfiles en Facebook y Twitter, y así poder ofrecer consultas por redes sociales.

En cuanto a la página web, rápidamente se muestran las ofertas, así como la totalidad de servicios y sus destinos que pueden realizar. En el apartado ayuda se encuentran las preguntas más frecuentes que puedan tener los clientes a la hora de contratar el viaje con la compañía, así como un blog con un acceso directo a su revista, así como guías y descripción de los diferentes destinos.

Para finalizar, sus aplicaciones para dispositivos móviles tienen poca relevancia en la red. Como en el caso de la anterior, en la tienda de Google acumulan poco más de 1.000 descargas, y una puntuación de 5 sobre 5 en App Store, con 8 reseñas. En estas tiendas, la aplicación de la empresa recibe el nombre de “Lo más B”.

4.3.7. Comparativa Variable Distribución

Para esta variable hemos destacado seis aspectos con los que poder realizar una comparación, que se puede ver un resumen las tablas 4 y 5. Estos elementos que hemos escogido son, por un lado, las posibilidades a la hora de realizar la contratación por diferentes medios (tabla 4), y por otro, las vías de atención al cliente en caso de dudas o reclamaciones, así como la presencia de un blog donde compartan más información de los productos que ofrecen.

Tabla 4. Comparativa de la variable distribución I

	Medios de contratación			
	Página Web	Teléfono	Presencial	App
Airhopping	X			X
Drumwit	X	X		
Airbnb	X			X
Viajes El Corte Inglés	X	X	X	/
Halcón Viajes	X	X	X	/
B the travel brand	X	X	X	/

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Comparativa de la variable distribución II

	Atención al cliente	Blog
Airhopping	Teléfono/Redes/Correo	Sí
Drumwit	Teléfono/Redes/Correo	Sí
Airbnb	Teléfono/Redes/Correo	Sí
Viajes El Corte Inglés	Teléfono/Redes/Correo/Agencia	Sí
Halcón Viajes	Teléfono/Redes/Correo/Agencia	Sí
B the travel brand	Teléfono/Redes/Correo/Agencia	Sí

Fuente: Elaboración propia

A la hora de la contratación de los viajes o servicios, encontramos tres agrupaciones: la compañía valenciana y Airbnb solo cuentan con la página web así como la *app*, pero cabe mencionar que ambos sitios cuentan con un gran desarrollo y optimización, siendo superiores en estos aspectos al resto de empresas. Drumwit solo cuenta con la página web y asistencia telefónica para casos concretos, que se detallan en la propia web, y aunque sea extraño, no cuenta con un aplicación para dispositivos móviles. Por su parte, las tradicionales se diferencian del primer grupo por disponer de contratación vía telefónica así como del resto por poder asistir presencialmente y ser asesorado por el equipo especializado. El aspecto de que no esté completo el apartado de la *app* de la tabla es debido a que no está desarrollado completamente, y falta optimización.

Todas las compañías ofrecen asistencia al consumidor en sus redes sociales, mediante el correo electrónico, teléfono, ya sea por llamada o vía WhatsApp. La diferencia de las tradicionales es que también es una atención presencial en cada una de las tiendas de las que disponen.

Por último, aunque cada una de las empresas disponga de un contenido, todas ellas tienen un blog donde se comunican con los clientes o interesados en sus servicios.

4.4. Variable comunicación

4.4.1. La variable Comunicación en Airhopping

Esta variable es la que más desarrollada tiene la startup valenciana, ya que sin grandes campañas de publicidad, ha sabido llegar a su público objetivo, atrayéndolo e incluso, como ahora comentaremos, creando una comunidad.

Como mencionamos en el análisis de la variable producto, Airhopping se caracteriza por tener un cliente joven, que busca poder viajar a diversos destinos de la forma más asequible posible. Por ello, que la estrategia que han desarrollado desde el primer momento es a través de las redes sociales, especialmente Twitter e Instagram, donde una *Community manager* de la propia empresa, junto a otros departamentos, gestiona las cuentas e interactúa con los usuarios. Cabe destacar, que, aunque tienen una menor importancia, tienen perfiles tanto en Facebook como en Pinterest.

El primer impulso de la empresa se realizó con los sorteos a través de Instagram, pasando de unos 4.000 seguidores a unos 20.000 en apenas unos días. El éxito del sorteo se debió a que, para concursar debías mencionar a otros usuarios en una publicación, y además, seguir a la cuenta de la compañía. La buena gestión de las redes se observó también en ese momento, ya que, algunos de los participantes de los sorteos solo siguen a las empresas que lo realizan hasta que dan el ganador, pero la dificultad radica en mantener a estos usuarios para que se sigan interesando por la marca. (Vantú)

Otra de las formas con las que llegaron a más público joven han sido las colaboraciones con empresas de características similares. En este caso, eran compañías de gente joven, muy activas en redes sociales y con perfiles de clientes casi idénticos. Por ejemplo, en el verano de 2018, se unieron a Goiko Grill, Pompeii, Flamingueo y Panapop, y realizaron el gran Prix durante 4 días, donde podías conseguir premios e interactuar con cada una de las empresas.

A fecha de abril de 2021, cuentan con un total de 9.972 seguidores en la red social Twitter (@airhopping), y en su principal red social, Instagram, con más de 218.000 seguidores del perfil (@airhopping). En estas cuentas lo que han creado es una comunidad, que es la octava de las 9Ps de los nuevos enfoques del marketing-mix.

En esta comunidad, la Community Manager, Itziar Oltra, mediante las cuentas de Airhopping interactúa como una más e insertando nuevo contenido, a través de datos curiosos, aprovechando las tendencias o los *memes*⁴ salidos otras redes sociales, o frases con la que los seguidores se puedan sentir representados. Por ejemplo, en la ilustración 20 se muestran seis de algunos *post* que ha compartido:

Ilustración 20. Publicaciones en Instagram de Airhopping



Fuente: Instagram de Airhopping

Los que forman la comunidad reciben el nombre de *airhoppers*, y han creado una serie de símbolos que han tomado como suyos a lo largo de estos años en las redes, como por ejemplo el emoticono de la planta del pie para saludar, o el color verde, derivado del color del logo de la empresa. Dentro de esta comunidad, o familia como lo llaman a menudo, hay tanto clientes, como personas que aún no han realizado ningún viaje pero están esperando al momento para hacerlo o solo usuarios que ven la marca y su contenido atractivo.

Además de los *post* que ya hemos comentado, comparten *stories*, que son como publicaciones con 24 horas de duración, donde a partir de emojis, fotos, audios o mensajes, los seguidores pueden interactuar y hablar con la empresa. Una vez compartidos tienes la opción de destacarlos para que, si pasan las 24 horas y entran a tu perfil, puedan seguir viéndolos. Incluso a través de estos, realizan cuestionarios, preguntas sobre destinos o juegos como el *match airhopper*, que consiste en compartir con la Community Manager una plantilla rellena con los destinos que se van a visitar y las fechas. A partir de ahí, ella se encarga de compartir a los *airhoppers* aquellos grupos que hacen match y coinciden en un destino durante uno o varios días, con el objetivo de crear un grupo aun mayor con el que visitar la ciudad y hacer nuevas

⁴ Generalmente se conoce como meme a un tipo de contenido que se propaga mediante las redes sociales, que consta de la asociación deliberada de elementos, como puedan ser una imagen y un texto, en una misma unidad significativa, de lo que resulta la representación de una idea.

amistades. Otra actividad que se realiza para la comunidad es la de los “chollazos”, donde los trabajadores de Airhopping encuentran varios viajes con destinos atractivos, desde varios aeropuertos de partida, y los comparten, para que solo deslizando y accediendo a un link, puedas gestionar la reserva.

Un apartado del Instagram está dedicado a historias destacadas, donde puedes ver guías muy completas de diferentes ciudades, desde las opciones más baratas para viajar, lugares que visitar, dónde comer, precio de los diferentes métodos de desplazarse en la ciudad y datos curiosos. Las únicas que se salen de esta temática son dos: una dedicada a la explicación de cómo funciona el nuevo formato de rutas por España y qué incluye. La otra es con opiniones de los propios viajeros realizadas a través de Facebook o Instagram, cuyo primer *stories* pone: “Para la gente nueva que llega y dice “Qué es eso de Airhopping? No me fio””. Así es como se ven algunas de ellas:

Ilustración 21. Historias destacadas del Instagram de Airhopping



Fuente: Instagram de Airhopping

Como ya hemos comentado anteriormente, realizan sorteos para que los seguidores puedan ganar un viaje gratis o más productos en el caso de que colaboren con otras marcas. Cuando una empresa realiza una actividad de estas características, suele ganar notoriedad y presencia en la red social Instagram por unos días debido a que, para participar la gente tiene que compartir la publicación de la compañía en sus *stories*, llegando a mucho más público. Por otro lado, en algunas ocasiones comparten actividades que realizan en la oficina, fotos o vídeos, para que puedas entrar un poco en el día a día de la empresa. Un ejemplo es cuando compartían algunas celebraciones de cumpleaños de algún compañero en la oficina, haciéndole una sorpresa con globos o con una tarta que tenía que soplar.

Con el nuevo algoritmo que tiene Instagram en 2021, si una cuenta quiere mantener el *engagement*, es decir, la capacidad de un producto o marca de crear relaciones sólidas y duraderas con los usuarios debe realizar acciones que permitan ser sus publicaciones más visibles (Socialmood, 2018). Actualmente el algoritmo premia las interacciones que se tiene con los usuarios, ya sea con comentarios, con *posts* compartidos, contestaciones a las historias... (Nufede, 2021)

Una acción que tuvo muchísimo éxito realizada mediante *stories* se realizó a principios de 2019, donde casi sin querer realizaron procesos interactivos al igual que realizó la serie *Black Mirror* justo hacía un mes antes en Netflix. La serie tenía diversos parones donde podías elegir la propia aventura. En este caso, la Community Manager que compró su viaje en el *Black Friday*, pidió a los *airhoppers* recomendaciones para sus destinos, en este caso Berlín y Milán. Pero una vez allí perdió la información y través de las historias de la cuenta de la empresa, empezó a pedir información pero esta vez a modo de votaciones y decisiones que iban tomando los usuarios, y según lo que quisiera la mayoría, ella realizaría eso. En tan solo dos días aumentaron 30.000

seguidores en la red social, un alcance mucho mayor que en los días previos al viaje, y un aumento significativo de veces que se compartieron los *stories* con otros usuarios. (Sania, 2019)

A raíz de esta experiencia, fue cuando vieron otra posible acción de marketing a explorar, la creación de guías para ciudades con las recomendaciones que iban realizando los usuarios: dónde comer, cómo visitar los sitios más característicos de la ciudad de la forma más económica, dónde ver un atardecer...

Por otro lado, cuentan con un blog en su página web, donde a partir de diferentes apartados, hablan de los destinos que ofrecen, consejos para viajar y el transporte que emplear, un apartado llamado “inspiración” donde narran algunas curiosidades de las ciudades europeas, itinerarios que realizar, comidas o excursiones para los destinos. Por último, hay un apartado dedicado para los *airhoppers*, donde son ellos mismos los que narran sus experiencias, las actividades que han realizado y añaden fotos de los lugares visitados.

Cabe destacar que ellos son conscientes del atractivo que supone tanto su producto como el contenido en redes sociales para la gente joven, pero con el objetivo de acercarlo y darse a conocer a un público más adulto en el blog ofrecen algunas entradas en fechas señaladas como el día de la madre, donde ofrecen como una buena idea un viaje en familia como regalo hacia las madres. De esta forma, ya se va introduciendo y generando también el boca a boca entre población que se sale del público objetivo.

Sobre su actividad en otras redes sociales, hay que mencionar LinkedIn, donde cambia de forma radical. Puesto que está orientada al trabajador y a las empresas, sus publicaciones se concentran acerca de los logros de la compañía o artículos de prensa donde son mencionados. Además, ocasionalmente, en función de sus necesidades, realizan ofertas de empleo en el portal.

Por último, cabe destacar la colaboración con algún *influencer* de forma espontánea y esporádica. Entre ellos destaca los diferentes viajes que ha realizado y compartido por historias de Instagram Telmo Trenado (@telmotrenado, con más de 78.000 seguidores). Esta campaña tuvo carácter espontáneo porque fue propuesta por el propio creador de contenido a la empresa por mensajes en redes sociales. También cuentan con diferentes vídeos de usuarios en Youtube, que narran su experiencia por los diferentes destinos.

4.4.2. La variable Comunicación en Drumwit

Drumwit sigue un estilo similar al de Airhopping, esta variable la desarrolla sobre todo en las redes sociales, aunque como vamos a ver, ofrece algunas diferencias. Su red social por excelencia es Instagram (@drumwit), donde acumula casi medio millón de seguidores. Ya en la descripción del perfil, cuentan con una pequeña descripción del producto que ofrecen, con acceso al link de la página web.

Las publicaciones y *stories* se basa en hacer publicidad de los destinos que te pueden tocar si contratas el servicio con la empresa. Por un lado, en las historias hacen guías con los sitios más característicos para visitar o para comer. En algunas ocasiones, también realizan una galería fotográfica de eventos especiales de las ciudades, como el *Amsterdam Light Festival*, que se celebra en diciembre y principios de enero, y los canales de Ámsterdam son iluminados por los mejores artistas tanto nacionales como internacionales de la luz, o el *Edinburgh Christmas*

Market, un mercado navideño en East Princess Street Garden. Así es como se ve un *stories* de la compañía:

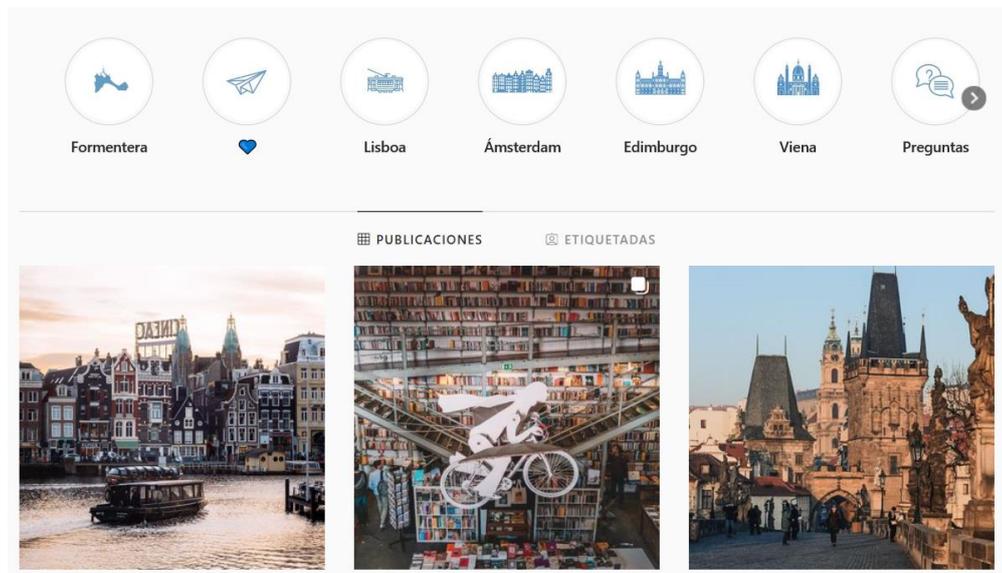
Ilustración 22. Historia destacada de una guía de Edimburgo de Drumwit



Fuente: Instagram de Drumwit

En cuanto a las publicaciones, suelen colgar fotografías, algunas realizadas por los propios viajeros, de las diferentes ciudades que puede tocar al cliente, añadiendo una descripción del lugar. Así como también, en algunas de ellas, anima a comentar a los usuarios sobre si han visitado el lugar o para que nombren a otra persona con la que viajarían a ese destino. El otro tipo de *post* que podemos encontrar son los que dedican a días especiales, como lo fue el 23 de abril, el día del libro. En la publicación, además de felicitar el día del libro, mencionaban algunas de las librerías y bibliotecas más bonitas de Europa, de cinco ciudades que pueden ser el futuro destino del viajero. En la ilustración 23 podemos ver como se ven las historias destacadas y el *feed* de publicaciones.

Ilustración 23. Historias desacadadas y publicaciones de Instagram de Drumwit

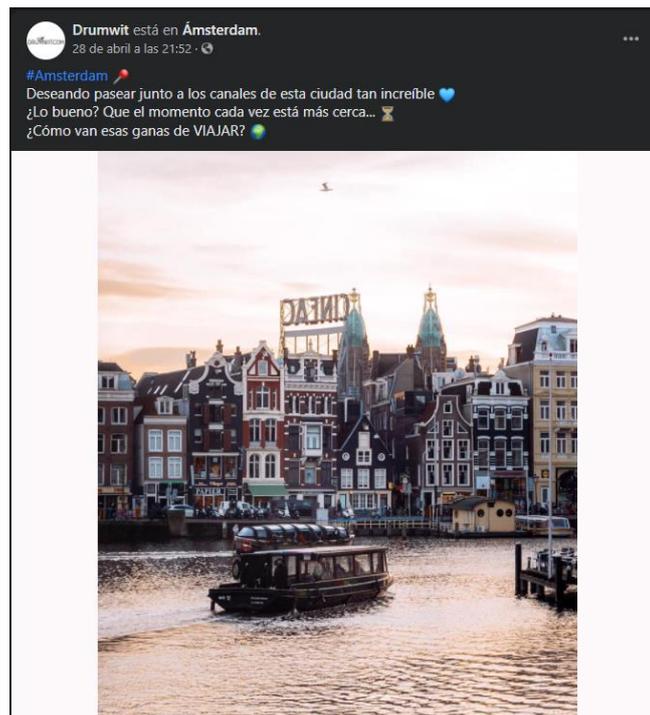


Fuente: Instagram de Drumwit

Cabe mencionar, que a raíz de la pandemia, cuentas como la de esta empresa o la de la anterior han podido experimentar una caída de seguidores debido a la imposibilidad de realizar viajes o porque había menor cantidad o calidad de contenido. Esto lo podemos apreciar en que, en octubre de 2019, Drumwit realizó un sorteo por Instagram para celebrar el medio millón de seguidores. En las bases podemos ver que, para ganar el premio, debías seguir al perfil de la empresa y mencionar a un amigo en el *post*. Se iban a seleccionar a 5 ganadores para un viaje de dos personas con el pack económico con dos noches de alojamiento en un destino europeo con salida desde Barcelona o Madrid. Los ganadores podrían seleccionar las fechas desde la realización del sorteo hasta dos años después, y añadir todo lo que quisieran, pero con los costes a su cuenta. Por otro lado, podemos destacar el sorteo como otra forma de promoción y atraer a nuevo público objetivo.

Tienen presencia en otras redes sociales, como en Facebook (Drumwit), donde tienen 8.300 personas que les gusta la página, y un poco más de 8.600 seguidores. El contenido es muy similar al de las publicaciones que realizan en Instagram, como vemos en la ilustración 24 con fotografías y mensajes sobre la ciudad en cuestión, además de animar a comentar en el *post* o a mencionar a un amigo.

Ilustración 24. Publicación de Facebook de Drumwit



Fuente: Facebook de Drumwit

Cabe mencionar los puntos que se acumulan que ofrecen un descuento en los precios conforme vas realizando viajes, según el importe gastado. La explicación más extensa la podemos encontrar en la variable precio de la compañía.

Por último, otra forma que tienen de llegar a la población joven que es el perfil del cliente de la compañía, han apostado por realizar publicidad a través de *influencers*. Se le conoce con ese término a una personalidad pública que se hizo famosa a través de internet, y por lo general es alguien capaz de viralizar contenido ya que tiene un contenido con muchas visualizaciones, ya sea redes sociales o plataformas como Youtube o Twitch. En este caso, mediante la colaboración con creadores de contenido en Youtube, donde los *influencers* suben un vídeo, casi siempre con la misma estructura, en primer lugar agradecen a Drumwit la oportunidad de realizar ese viaje, explicando en qué consiste la empresa, además de ofrecer un código de descuento personalizado por si sus seguidores quieren realizarlo. Posteriormente, muestran imágenes y cómo ha sido su experiencia. Posiblemente estas campañas lleven asociado el regalar el viaje a estos *youtubers*, y a lo mejor, una parte variable según la cantidad de personas que utilicen sus códigos descuentos. En una búsqueda rápida, podemos encontrar cerca de una veintena de vídeos de colaboraciones. (Tato y Vidal, 2019)

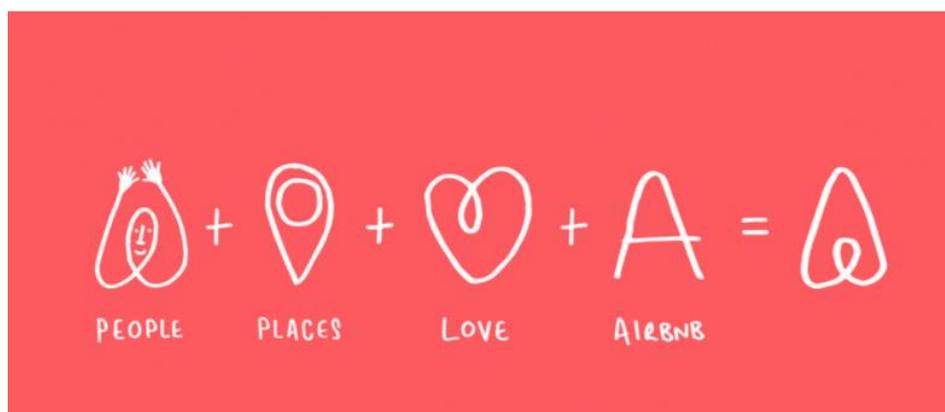
4.4.3. La variable Comunicación en Airbnb

La empresa norteamericana es la más potente y el gigante del total de empresas que hemos seleccionado. Esto se puede apreciar por la presencia en países y clientes en gran parte de los países, así como el desarrollo que realizan de la variable comunicación. Su estrategia es multicanal, con muy variadas formas de promocionar sus servicios y aun siendo una multinacional, realiza campañas de gran envergadura pero generalmente a nivel local o por

zonas geográficas, con la intención de transmitir la proposición de valor de vivir como un lugareño. Esto lo podremos ver según vayamos realizando ejemplos de los diferentes canales de comunicación.

Antes de proceder al análisis, cabe mencionar que el propio logo de Airbnb puede ser parte de la publicidad de la marca y su identidad. En julio de 2014 se sustituyó el existente, que consistía en el nombre de la empresa en azul con fondo blanco, al que tienen en la actualidad, que recibe el nombre de “The Beló”. Cuando publicaron el nuevo logo, realizaron una explicación uniendo todo lo que entienden que conforma la empresa: gente, lugares, amor y Airbnb. En la ilustración 25 lo vemos gráficamente.

Ilustración 25. Explicación gráfica del nuevo logo de Airbnb, The Beló



Fuente: Emote (2014)

Si bien cabe mencionar que el reemplazo estuvo rodeado de cierta polémica, que incluso ayudó a dar a conocer el cambio. Sectores de población dirigieron las críticas hacia una posible connotación sexual por asemejarse a diferentes órganos sexuales. Por otro lado, también generó polémica el hecho de que una compañía, Automation Anywhere, disponía de un icono de marca similar. Actualmente, esta entidad ya no dispone de ese logo debido a que lo ha rediseñado modernizándose. (Emote, 2014)

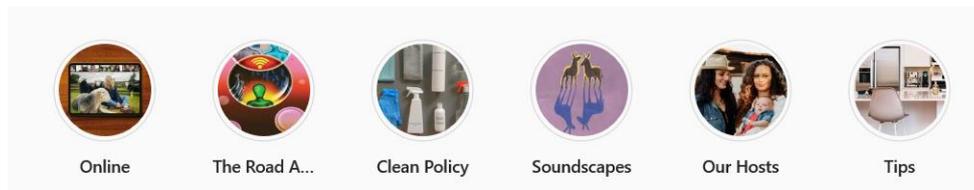
Sobre sus redes sociales, empezaremos mencionado Facebook, donde gestionan una cuenta a nivel mundial en castellano (@AirbnbEspana), con algo más de 16.850.000 usuarios que han dado me gusta en su página, y casi 17 millones que siguen su contenido. No son muy activos en esta red social, subiendo de media una publicación al mes en el último medio año. Las que han subido promocionan programas de la compañía, como el Programa Airbnb Rural, donde ayudarán mediante formación a propietarios de casa en comunidades rurales a incluir sus viviendas en la oferta Airbnb. Así como también, destacan actividades que han realizado algunos ciudadanos famosos a través de sus experiencias. Más adelante comentaremos estas colaboraciones con *influencers*.

Por otro lado, disponen de otra cuenta (Airbnb Citizen España), donde poseen más de 260.000 seguidores y me gustas a la página. Aquí ofrecen asesoramiento, noticias y experiencias narradas por sus propios seguidores, tanto para viajeros como anfitriones. En clave del asesoramiento, la mayoría están relacionados con la tributación de los ingresos que obtengan los anfitriones. En esta cuenta las publicaciones suelen ser con menor frecuencia, con un total de tres o cuatro por año. También generan eventos donde se realizan debates o charlas con

expertos sobre diferentes temas. En mayo de 2019 realizaron uno sobre nuevos destinos para los viajeros.

En cuanto a Instagram, disponen de diversas cuentas, la principal (@airbnb) cuenta con casi cinco millones de seguidores, con el contenido en inglés. En los *stories* destacados, como se ve en la ilustración 26, promocionan sus productos, como las experiencias online en el apartado “online”. Otras son para explicar la política de limpieza que se realiza en cada propiedad a raíz de la pandemia, mediante encuestas de cómo creen sus seguidores que se realiza, para sonidos ambiente en diversos paisajes donde ofrecen propiedades o una presentación de algunos de los anfitriones.

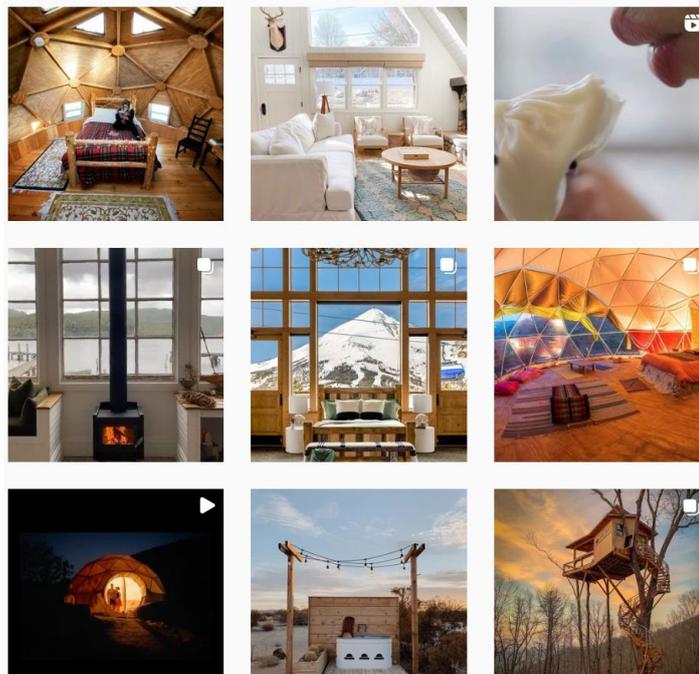
Ilustración 26. Historias destacadas del Instagram de Airbnb



Fuente: Instagram de Airbnb

En sus publicaciones muestran, mediante fotografías o vídeos realizados por los propios clientes o anfitriones, algunos de los alojamientos o experiencias más interesantes o espectaculares de los que disponen, mediante una explicación del lugar en inglés. En la ilustración 27 podemos ver un ejemplo. Generalmente los seguidores que interactúan comentan en el contenido o lo comparten, generando una mayor cantidad de visualizaciones. En esta cuenta, suelen subir contenido nuevo una vez al día de media, siendo bastante superior a la actividad en Facebook.

Ilustración 27. Publicaciones de Instagram de Airbnb



Fuente: Instagram de Airbnb

Tienen más perfiles en la red social. Por un lado una dedicada especialmente a las experiencias que ofrecen (@airbnbexperiencias), donde, como en la cuenta principal, muestran las actividades, algunas de ellas con personalidades conocidas como Eva Longoria, que ofrece un curso de cocina TexMex en lengua hispana. Cuentan con más de 65.000 seguidores. Por otro lado, una cuenta sin actividad desde 2019 (@airbnbadventures), con solo 9 publicaciones, donde publicitaban viajes de varios días guiados por expertos locales, con actividades, comidas y alojamiento incluidos.

En Twitter crean un mensaje más local que en las redes sociales que acabamos de mencionar. Tienen perfiles para diferentes países, como Méjico (@airbnb_mx), España (@airbnb_es), Brasil (@airbnb_br) ... Así como una principal (@airbnb), con contenido en inglés, y más de 730.000 seguidores. Suelen publicar tweets cada uno o dos días, celebrando días especiales como el día del libro, a través de fotografías de algunos alojamientos con librerías, o, como en los *posts* de Instagram, con alojamientos sorprendentes, dando acceso rápido a la reserva con un clic. A diferencia de Facebook o Instagram, en Twitter interactúan con los usuarios diariamente, ya sea comentando contenido relacionado a la compañía que se ha viralizado, contestando a gente que se ha interesado por el alojamiento de sus tweets, o colaboraciones con *celebrities*.

En la cuenta para público de España, con alrededor de 21.200 *followers*, generan el mismo contenido que en la cuenta principal, pero esta vez en castellano y destinado directamente al público nacional. Por último, disponen de otro perfil (@AirbnbHelp) dedicado exclusivamente a atención al cliente por mensaje directo, y ofrecer soluciones a usuarios que han compartido sus quejas o reclamaciones mediante esta red social. Esta cuenta está próxima a los 100.000 seguidores.

Para su variable comunicación también hacen uso de medios de comunicación más tradicionales, como lo es la televisión. La primera campaña de televisión la realizaron en 2015, dirigida a Estados Unidos, Reino Unido y Australia. El *spot* se basa en una carta que escribe Ellie, una viajera que se hospeda con Airbnb, a su anfitrión. En la carta traza un recorrido emocional a través de sus viajes, da respuesta a las dudas y preocupaciones de sus conocidos sobre alojarse con desconocidos, pasando por la sensación satisfactoria que tiene de hacer nuevos amigos por todo el mundo, mientras se va incluyendo en la cultura local de cada destino. Con ello quiere crear una sensación de seguridad en los servicios que la empresa ofrece, así como la cercanía con la cultura de cada uno de sus destinos al poder relacionarte con tu anfitrión y su entorno. Cabe mencionar que aunque fue el primer espacio que ocupaban en la televisión, también se emplearía esta campaña en medios digitales, cine y redes sociales. (Marketing News, 2015)

Siguiendo con los anuncios de la pequeña pantalla, y la adaptación a la comunicación de carácter local, realizaron un *spot* en enero de 2018 para mostrar desde otro punto de vista la ciudad de Barcelona. En el anuncio se podía ver como Persita, una anfitriona real de Airbnb escribe una carta, elemento común con el anterior espacio publicitario, a su próximo huésped dando la bienvenida y explicándole por qué la ciudad condal es única y merece ser amada y compartida con el mundo. Además de esta anfitriona, aparecen tres más, compartiendo sus barrios y costumbres de la ciudad, tanto gastronomía, ocio y algunas más. La campaña recibió el nombre de “#LoveBarcelona”, y también hubo una en redes sociales donde anfitriones reales cuentan su historia. (Airbnb, 2019b)

Además de todo lo que ya hemos nombrado de su servicio y el blog del que disponen para todas las personas que ofrezcan su domicilio o busquen nuevas experiencias, han creado una

comunidad muy grande de anfitriones. En él participan desde todo el mundo más de 1.050.000 miembros, donde se puede obtener ayuda para preguntas muy concretas, intercambiar ideas, conocer a otras personas mediante compartir intereses con el resto. Es una forma de generar sentimiento de comunidad, la octava P que hemos explicado en el marketing-mix ampliado.

La compañía también emplea sorteos para llegar a más población. Siempre emplean la misma fórmula, tienen en la web la opción de participar con un clic, debiendo explicar o contar una historia sobre lo que preguntan, y Airbnb escogerá la mejor. En 2015 ofrecieron pasar la noche de Halloween en las catacumbas de París, con desayuno, cena y cama incluidos, contando con el aliciente de dormir y despertar en el lugar donde más de seis millones de parisinos fueron enterrados, y un concierto privado. Para poder realizar este sorteo, la compañía pagó 350.000€ al ayuntamiento de París, que se destinarían a la conservación del lugar. En la ilustración 28, podemos ver la estancia que se preparó en tan pintoresco lugar. (El Periódico, 2015)

Ilustración 28. Habitación que sorteaba Airbnb en las catacumbas de París



Fuente: Airbnb.es

Otros sorteos que realizaron con similar funcionamiento fue una experiencia en una habitación de lujo adentro del estadio Olímpico en los Juegos Olímpicos de Rio 2016 o el concurso para dormir junto a un acompañante en la pirámide de cristal del Museo del Louvre, con una visita guiada privada, una cena junto a la Venus de Milo y un concierto acústico en las estancias de Napoleón III. (Control Publicidad, 2019)

Los patrocinios son otro elemento de la variable comunicación de la empresa. Lo más sonado fue en 2019, cuando llegaron a un acuerdo millonario para patrocinar los JJOO. Se convierte así en uno de los principales apoyos del Comité Olímpico Internacional (COI) hasta 2028, incluyendo cinco celebraciones de Juegos Olímpicos, Tokio (2020-2021), París (2024) y Los Ángeles (2028) de JJOO de verano, y Pekín (2022) y Milán (2026) de invierno. Entra en el Programa Top de COI, junto a empresas tan potentes como Coca-Cola, Samsung o Plocter&Gamble, entre otros gigantes. El patrocinio supone cerca de 500 millones de dólares, que incluye tanto el pago al Comité como el coste de alojar gratuitamente a atletas o ejecutivos VIP del COI (Mazo, 2019). Otro patrocinio a destacar fue en 2015, donde colaboró con el equipo de F1 Marussia Team, incluyendo el logo y nombre la empresa tanto en el coche de competición como en el mono de los pilotos. Esto último lo podemos ver en la ilustración 29. (Smith, 2015)

Ilustración 29. Monoplaza de Marussia F1 Team de la temporada 2015 con el patrocinio de Airbnb



Fuente: Smith (2015)

Por último, cabe destacar la colaboración con personalidades conocidas, que promocionan en todas las redes sociales, tanto Instagram, con la cuenta AirbnbExperiencias, en Twitter o Facebook. En su mayoría consisten en la realización de experiencias online, para poder hablar y hacer una actividad con una celebridad desde tu hogar. Entre algunas de ellas encontramos las clases de comida tex-mex impartidas por Eva Longoria que hemos comentado anteriormente, clases de cocina del jugador NBA Tacko Fall, donde prepara tacos, clases de decoración con Kris Jenner o cenar virtualmente con Jaden Smith mientras se debate sobre activismo. Otras colaboraciones son las que establecen mediante *tweets* de los famosos, como por ejemplo el del jugador de fútbol americano Kyle Pitts, agradeciendo a la compañía el regalo del alojamiento junto a su madre antes de la final de la Super Bowl 2021 de su equipo. La misma campaña que realizaron con otro jugador, Penei Sewell.

4.4.4. La variable Comunicación en Viajes El Corte Inglés

Viajes El Corte Inglés es una empresa referente del sector como ya hemos ido viendo durante todo el análisis. No lo es menos en esta variable del marketing-mix, ya que según el informe de inversión publicitaria realizado por InfoAdex recogido en el artículo de Ortega (2019), estamos ante una de las veinte empresas que más invirtió en anunciarse en 2019. Concretamente, ocupa el vigésimo puesto, con un total de 27,4 millones de euros. El grupo al que pertenece, El Corte Inglés, ocupó el segundo lugar el mismo año.

La comunicación que establece es multicanal, ya que opta tanto por los medios digitales, medios de comunicación más tradicionales así como la comunicación en la misma agencia de viajes. Generalmente funcionan por campañas, en función de la estación próxima y en la que nos encontremos, por ello, generalmente incluyen verano, invierno, otoño o primavera en el nombre de la campaña. Este conjunto de estrategias que se diseñan en cada estación suele distinguir también el comercio *offline* y el *online* de la compañía, ya que por un lado ofertan los servicios que se ofrecen en todos los formatos de tienda, pero también hay campañas dirigidas especialmente a las últimas ofertas de la página web.

Como en el resto de las empresas ya analizadas, vamos a empezar a comentando las redes sociales. En Twitter la corporación cuenta con 40.700 seguidores (@VECI_Esp), y combinan la promoción de sus productos, como viajes a Disney o los cruceros con la compañía CelebrityCruises, con la aportación de datos curiosos sobre posibles destino, como los ríos navegables de Europa más curiosos. Por otro lado, comparten noticias positivas de empresas

relacionadas del sector o con las que trabajan directamente, como vemos en una felicitación que realizó el perfil a la cadena de hoteles NH por colaborar con TooGoodToGo y así frenar el desperdicio de alimentos.

En la cuenta interactúan con los usuarios, por un lado generando encuestas sobre acontecimientos de actualidad, como la noche de los Oscars, relacionándolo después con viajar a las diferentes zonas donde se grabaron algunas películas, como se puede ver en la ilustración 30. Cabe destacar que no tienen gran participación en las encuestas para los *followers* que tienen la cuenta, con unos 10 votos de media en cada encuesta del hilo de *tweets*. Esto nos puede llevar a pensar que no tienen el alcance o generan el suficiente interés en los usuarios de la red social. La otra forma con la que interactúan es como atención al cliente y a las reclamaciones o quejas que tienen los usuarios. En general, suelen publicar *tweets* cada dos o tres días.

Ilustración 30. Encuesta de Viajes El Corte Inglés realizada a través de Twitter



Fuente: Twitter de Viajes El Corte Inglés

En cuanto a Instagram, tienen más de 75.000 seguidores (@viajeselcorteingles), donde en la descripción suelen contar con el *hashtag* de la campaña que esté en vigor. Sobre los *stories* destacados, cuenta con apartados muy diversos, algunos dedicados a días especiales como el día de la madre, el 8M o el día de San Valentín, otros para que las embajadoras de la marca, generalmente madres que viajan con la compañía y cuentan su experiencia, así como graban historias para el perfil de Instagram. Otros apartados están dedicados a miniguías o a fondos para el teléfono móvil relacionados con la campaña. En la ilustración 31 vemos algunos de los *stories* que tienen en la cuenta.

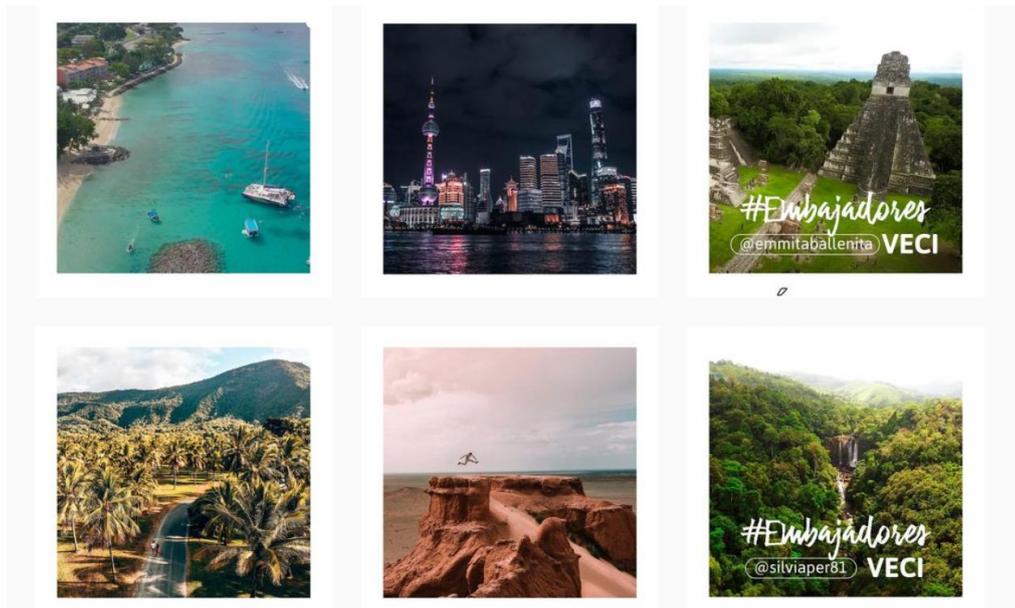
Ilustración 31. Historias destacadas del Instagram de Viajes El Corte Inglés



Fuente: Instagram de Viajes El Corte Inglés

Sobre las publicaciones, cuelgan fotografías y vídeos realizadas por los seguidores en sus viajes, a modo de promoción de los destinos. Por otro lado, los ya mencionados embajadores suelen además de realizar fotos, montar vídeos mostrando y explicando las curiosidades del lugar que visitan. Generalmente animan a los usuarios a comentar a través de preguntas abiertas en los *posts* para que incluso se generen conversaciones entre ellos mismos, así como, destacar la utilización de emoticonos para llamar aún más la atención y se detengan a mirar e incluso comentar sobre las increíbles fotos que publican. En la ilustración 32 podemos ver el *feed* de la cuenta.

Ilustración 32. Publicaciones de Instagram de Viajes El Corte Inglés



Fuente: Instagram Viajes El Corte Inglés

Hay que mencionar que en esta red social la compañía dispone de cuentas para dar servicio a algunos países en concreto, como Panamá (@viajeselcorteingles_panama) o Chile (@viajeselcorteinglescl), donde tienen algo más de 4.000 y 50.000 seguidores respectivamente.

Sobre Facebook, donde cuentan con casi 240.000 me gusta a la página (viajeselcorteingles) y cerca de 245.000 seguidores. En cuanto al contenido, suelen publicar una vez al día, sobre ciudades de los que ofrecen servicios u ofertas vigentes. Siempre lo hacen con el mismo estilo que en Instagram, animando a contestar a la entrada en el perfil, y si algún usuario lo hace, le dan *feedback*. Aquí también vemos a los embajadores VECI, donde siguiendo la misma fórmula, cuentan sus experiencias en los diferentes viajes que realizan. Suelen subir contenido usualmente una vez al día, aunque responden a los usuarios con mayor frecuencia.

La página de la compañía en Méjico (@ViajesElCorteInglexMX) tiene más éxito, rozando el millón de me gusta y de seguidores. La estructura es similar a la empleada en la cuenta nacional.

Además de las redes sociales, apostando cada vez más por una mayor digitalización, está realizando anuncios publicitarios en Google Adwords para los dispositivos telefónicos. Una de ellas, realizada a finales de 2016 trataba de reforzar los contactos con clientes potenciales, personalizando el discurso, ofreciendo en este caso cruceros. A través de la realización de un piloto, lograron multiplicar por 80 el ratio entre el primer contacto del cliente y la entrega de un presupuesto, y redujeron el coste por contacto cualificado en un 49%. Otra campaña se

desarrolló con la intención de posteriormente medir cómo afectaba a las ventas de las delegaciones o el *call center*, logrando aumentar en un 225% las conversiones. (ThinkWithGoogle, 2020a)

Esta tendencia hacia lo digital también lo observamos en la web. Como ya hemos comentado, algunas de las campañas son específicamente creadas para este formato de tienda. Las ofertas son un apartado destacado de la página permitiendo acceder a varios filtros para poder encontrar aquella que mejor se adapte al cliente. Otro aspecto que encontramos son los catálogos, que generalmente ofrecían en las agencias cuando consultamos acerca de un destino o tipo de viaje, aquí lo tienen en formato pdf.

En estas tiendas físicas, aparte de los catálogos que acabamos de mencionar, podemos ver desde fuera los escaparates decorados con la temática de la campaña vigente, así como las principales ofertas. Por otro lado, también en una forma tradicional de comunicar, emite anuncios en medios de comunicación de masas, tanto periódicos o revistas, como radio o televisión.

Para hacer la publicidad más atractiva para cada cliente, se aliaron en 2018 con Redk, una consultora que ofrece soluciones para marketing, ventas y atención al cliente. Con diversos programas han conseguido analizar a cada uno de los clientes a través de datos de compras y datos de varias plataformas, dotando a la compañía de una visión 360º de cada consumidor. Así, quieren conseguir un mayor acierto y una mayor tasa de conversión, mediante este tipo de procesos que ayudarían a la fidelización del cliente a la marca. (Interempresas, 2018)

Por último, cabe mencionar patrocinios que ha realizado la empresa. Ha apostado muy fuerte por el mundo del fútbol, donde organiza los viajes y patrocina a clubes de primera división española, como el RC Celta o el Cádiz CF (Tobar, 2019). Además otro proyecto con algunos equipos de esta división radicaba en vender entradas para los partidos de fútbol, llegando a vender, entre muchas otras, el 80% de los abonos del Getafe en la temporada 19-20. Pero el gran acuerdo se fraguó con La Liga, ampliando el acuerdo de patrocinio que tenían en 2017 para gestionar toda la logística de los desplazamientos y alojamientos de la totalidad de los clubes de La Liga SmartBank, la segunda división nacional. (R.P., 2019b)

Este acuerdo también incluye proyectos sociales como La Liga Genuine Santander, una competición futbolística formada por personas del colectivo DI (discapacidad intelectual), así como diversas acciones experienciales para los aficionados al fútbol. (La Liga)

4.4.5. La variable Comunicación en Halcón Viajes

Sobre la variable comunicación de Halcón Viajes cabe mencionar que ha sido siempre una empresa pionera. A continuación ampliaremos la información, pero fue la primera agencia de viajes en publicar una página de publicidad en la prensa, la primera en realizar *spots* televisivos o la primera en implementar las ofertas del “Todo Incluido” en el Caribe.

Como la agencia que acabamos de analizar, su estrategia para comunicar se realiza de forma omnicanal, combinando tanto la sección *online* como la *offline*. Se puede apreciar claramente en la creación de las diferentes campañas y sus consiguientes ofertas. Estas campañas no tienen una estacionalidad marcada, sino que según los destinos que incluyan o la tipología de la oferta, tendrá una duración concreta durante unos meses determinados. Encontramos algunas que duran todo un año, las de temporada 2020-2021, como fue el caso de “Especial Costa Rica y

Panamá”, otras que duran año y medio, como “Especial Baleares”, aunque también se incluyen en la temporada de la anterior campaña u otras que están activas un mes, como la realizada en enero de 2021 con el lema “2021 Recupera la ilusión. Vuelve a creer en los viajes”. Con estas promociones se realizan los catálogos, que están en línea en la página web, y en las tiendas físicas de contratación.

Acerca de las redes sociales, tienen presencia en las tres más generalizadas. En Twitter (@halconviajes) cuentan con un poco más de 29.400 *followers*. Es la primera de todas que tiene un *tweet* fijado, que aunque se pongan más *tweets*, ese permanecerá el primero. En este caso, como vemos en la ilustración 33, publicitan mediante un vídeo que al viajar con la compañía tendrán una prueba PCR de forma gratuita gracias a la colaboración con un laboratorio. Este vídeo lo han compartido varias ocasiones cada un cierto tiempo. Acerca del contenido, publican cada día un *tweet*, compartiendo imágenes de destinos, con un acceso directo a un link, o bien aprovechando la celebración de días especiales como el día de la Comunidad de Madrid, hacen un listado de escapadas por la comunidad y lo comparten. Otro ejemplo es el día especial del libro, compartieron una noticia del periódico El Mundo con 25 *best sellers* para leer o regalar en primavera.

Ilustración 33. Tweet fijado de Halcón Viajes



Fuente: Twitter de Halcón Viajes

Otra función que tienen es contestar diariamente ofreciendo atención al cliente a aquellos que tienen reclamaciones, dudas o sugerencias, redirigiéndoles generalmente a los mensajes privados para gestionar su reclamación. En esta red social disponen de otra cuenta con acerca de 4.000 seguidores, dedicada a la marca conjunta con el Real Betis Balompié, de la que hablaremos más tarde. En la cuenta ofrecían ofertas para cuando se realizaban desplazamientos para ver al equipo en otras ciudades, así como información de las actividades que se realizaban en cada destino.

Sobre Instagram, su cuenta (@halconviajescom) tiene casi 9.000 seguidores. En las historias destacadas encontramos diferentes apartados: seguridad, donde hablan de cómo limpian las agencias y lo seguro que es viajar con la empresa; las promociones; #HalconesViajeros, una

sección donde los usuarios pueden mandar sus fotos durante su estancia en los destinos, y ahí las compartirán; apartado Halcón, con la reapertura de las agencias; experiencias, en la línea de #HalconesViajeros, pero de una forma más ampliada y con vídeos; y por último, destinos, donde se comparten diferentes lugares de algunos destinos como miniguía. En la ilustración 34 podemos ver cómo se distribuyen los *stories*.

Ilustración 34. Historias destacadas del Instagram de Halcón Viajes



Fuente: Instagram de Halcón Viajes

Sobre los *posts*, todos tienen la misma estructura, con fotografías del lugar, y con el nombre en la parte inferior, como se puede observar en la ilustración 35. Dedican a cada destino 3 publicaciones, donde animan a comentar y a participar a los usuarios, aunque en los últimos meses los comentarios que realizan son acerca de las devoluciones del dinero atrasadas por la cancelación de viajes por la pandemia, o la falta de comunicación de la compañía con los clientes. En esta red social son menos activos, con *post* cada uno o dos días.

Ilustración 35. Publicaciones de Instagram de Halcón Viajes



Fuente: Instagram de Halcón Viajes

En Facebook cuentan con más de 141.000 me gustas a la página, así como una cifra muy similar de usuarios que la siguen. Su contenido es muy similar al que acabamos de analizar en Instagram, con las imágenes de los destinos con el nombre en la parte inferior, y animando a comentar y a interactuar a los visitantes de la página en la red social. La diferencia que

encontramos es que, como realizaban en Twitter, tienen *post* para días especiales como el del día de la madre, donde en Facebook contaba con el eslogan “Ser madre es el viaje más hermoso”. Por destacar los comentarios, aquí volvemos a encontrar mayormente quejas de los clientes que no han podido recuperar el dinero por la anulación del viaje debido al COVID-19.

Por último cabe destacar que en todas estas redes, diferentes agencias físicas tienen su propio perfil donde suben un contenido muy similar, comunican las ofertas o los horarios de apertura.

Por otro lado, tras su remodelación de imagen en 2011, la empresa se propuso una mayor digitalización, sobre todo por el servicio que podrían ofrecer mediante la página web. Como ya hemos destacado, su vertiente innovadora la llevó a querer convertirse en la primera empresa de contratación de viajes en dar valor a los dos canales de venta, hace ya una década (Navas, 2011). Desde ahí han ido mejorando los procesos en la página web, así como en las agencias. Allí empezaron a implantar a los escaparates pantallas, compaginándolo con posters y hojas de la forma tradicional, para ofrecer un servicio más moderno. Esta forma de promocionar los viajes y las ofertas es muy útil para todos aquellos que pasan por delante de la agencia y puedan estar interesados en uno de esos destinos. (Digital Magazine, 2015)

Sobre los anuncios en medios de comunicación tradicionales, es decir, prensa, radio y televisión, cabe destacar que fueron los primeros en realizarlos, y consiguieron campañas tan populares como las que trataban del personaje Curro y la frase “Curro se va al Caribe”. Este *spot* salió a la luz en el verano de 1996, y fue tan sonado que en 2008, en plena crisis económica, decidieron devolverlo a primera línea para tratar de recuperar la ilusión de los españoles por viajar en tiempo tan difíciles. Esta vez, se veía a un Curro más actual pero mantenía tanto las gafas como el tubo de bucear, junto un mensaje “Se busca. ¿Sabes dónde puede estar?”, junto a nuevas ofertas de viajes al Caribe. (Anagrama Comunicación, 2015)

Halcón Viajes cuenta en su estrategia con el patrocinio en muy variados deportes. Por un lado llegaron a acuerdos con la Real Federación Española de Tenis de Mesa y la Real Federación Española de Fútbol para gestionar los desplazamientos y alojamientos, para los miembros de la federación y los federados en el primer caso, y de los equipos dependientes de la federación de fútbol en el segundo caso.

Por otro lado, patrocina equipos como el CB Avenida, equipo dominador del baloncesto femenino en los últimos años, apareciendo en la equipación de la entidad, concretamente en el pantalón (Globalia.com, 2020). Gestionan también los viajes de equipos de primera división de fútbol, así como patrocina a la Federación Madrileña de Motociclismo. Esto son solo unos ejemplos de todas las colaboraciones y patrocinios que realizan.

La más destacada posiblemente es la que tienen junto al Real Betis Balompié. Por una parte gestionan los desplazamientos y alojamientos de todos los equipos, y cuentan con una oficina en las inmediaciones del Estadio Benito Villamarín, personalizada para los aficionados del Betis dando servicio a las demandas y gestiones de los aficionados para viajar con el equipo. A partir de esta oficina, y fruto de la colaboración se creó una marca conjunta, “Halcón-Real Betis”. El acuerdo se cerró con una aportación anual fija por parte de la agencia de viajes, y una parte variable en función de los beneficios. Este acuerdo incluye también la publicidad en los estadios de fútbol. (Hosteltur, 2012)

Por último, Halcón Viajes organiza una Feria Del Viaje de Madrid, donde el WiZink Center acogió en 2019 su tercera edición. La feria cuenta con entrada libre y gratuita, donde más de 60

vendedores pertenecientes a la red de la empresa vende la totalidad de paquetes en ese mismo momento. Otras empresas tienen expositores: cadenas hoteleras como Meliá o Palladium; destinos tanto nacionales como internacionales como Cuba, República Dominicana o Asturias; e incluso compañías aéreas, turoperadores o compañías de cruceros. (De la Rosa, 2019)

4.4.6. La variable Comunicación en B the travel brand

Empezamos ahora con la última compañía con la que analizaremos su variable comunicación. B the travel brand es una empresa que desarrolla la comunicación con varios elementos diferentes al resto de las tradicionales como veremos a continuación. Este cambio de estrategia empieza con el cambio del nombre de marca y con la voluntad de extender ese cambio a una transformación total de la estrategia a desarrollar.

A partir del cambio de marca, su modelo de negocio se basó en que la relación con el cliente sea el eje sobre el que rote toda estrategia. Ésta se basa en la omnicanalidad, por ello su alianza con Beabloo, empresa especializada en marketing omnicanal y *big data*, que se encargó de digitalizar los escaparates de las agencias para que además tengan la capacidad de segmentar y orientar los mensajes para cada *target* facilitando una mejora de la experiencia de compra del cliente. Beabloo también fue la que realizó un cambio similar en las tiendas físicas de Halcón Viajes. (Redacción Relación Cliente, 2018)

Por otro lado, B the travel brand dispone de unos *flagship stores*, tiendas que tienen como objetivo proporcionar una experiencia de compra única, de forma innovadora, llamativa y contienen las fortalezas de la marca. En este tipo de agencias dispone de “B the travel Lab”, donde diseñan y desarrollan las tiendas de contratación de viajes del futuro. (Redacción Relación Cliente, 2018)

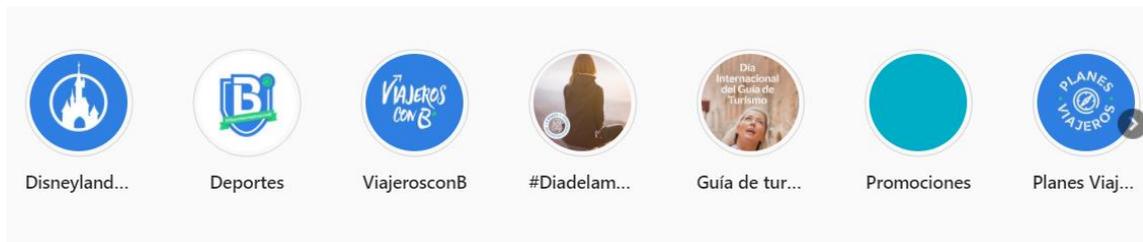
Sobre sus campañas, no hay una estacionalidad clara, ya que tienen duraciones diferentes según la tipología del viaje. Alguna como la de los cruceros multinaviera tenía un mes de duración o la realizada con NH HOTELS, aproximadamente de dos meses. Actualmente, y hasta el 24 de mayo de 2021, solo está activa la campaña “Venta anticipada 2021”, para viajes hasta enero de 2022. Lo vemos como una forma de anticipar ingresos en un periodo de caída de los viajes.

Pasamos ahora a analizar sus redes. En Twitter, su cuenta principal (@bthetravelbrand) tiene más de 27.200 *followers*, y además de publicar sus *tweets*, comparte el contenido de otras cuentas relacionadas con viajes, ya sean fotografías de paisajes o lugares que se pueden visitar, noticias acerca del turismo y destinos. En sus publicaciones destacan algunos viajes a través de diferentes días especiales, como el día mundial del Patrimonio Africano, o el día de Star Wars. Juntos a ellos, suele incluir enlaces a otro contenido, como puede ser una lista de música de Spotify para transportarte a África, u otro para conocer qué tipo de “Gen B” tienes, entre aventurero, familiar, sostenible y algunos más. Otros *tweets* son dedicados a algunos de los equipos que patrocinan, que más tarde ampliaremos la información.

Son una compañía bastante activa, con alrededor de tres o cuatro publicaciones diarias entre sus propias publicaciones o lo que comparte. No vemos mucha interacción con los usuarios más allá de compartir *links*. Dispone de varias cuentas más, como la de B the travel brand Portugal (@BttbPortugal), con un contenido muy similar, pero con una cantidad ínfima de seguidores en comparación, no llegando a medio millar. Otros perfiles son el de las actividades PlanB! (@regalaplanb) o para el servicio premium que ofrece la empresa junto a CATAI (@PremiumESP). El contenido está adaptado a los servicios que ofrecen, pero con una estructura similar, si bien cabe mencionar que esta última cuenta no registra mucha actividad.

Pasamos ahora a Instagram (@bthetravelbrand), donde sobrepasan los 50.000 seguidores. En las historias destacadas encontramos mucho contenido y muy variado como vemos en la Ilustración 36. Tienen para tanto destinos especiales como Disneyland o la ruta 66 por Estados Unidos, como *playlists* de Spotify, espacio para los viajeros de la compañía, donde comparten sus experiencias y destinos, con acceso directo al blog para servirte de guía o la celebración de diferentes días, como el de la madre, el día del guía de turismo. Los que pueden ser más atractivos para los usuarios son el apartado de deportes, donde aparecen muchas personalidades o equipos patrocinados por la entidad, o el *stories* destacado de “Embajadores con B”, dedicado a compartir las historias de *influencers* con gran cantidad de seguidores y formado por un público joven. Ejemplo de alguno de ellos son Paula Moya (@paula.loves) con casi 150.000 seguidores o Javier de Miguel (@javierdemiguel_) con más de 175.000.

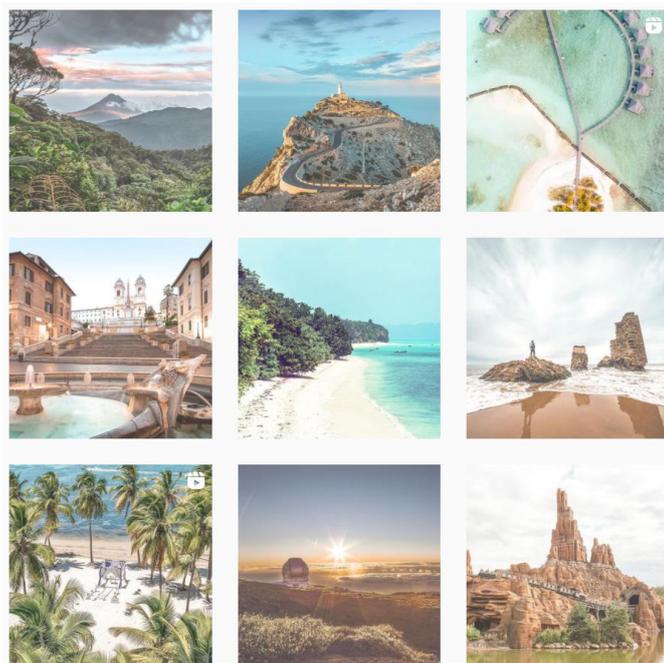
Ilustración 36. Historias destacadas de B the travel brand en Instagram



Fuente: Instagram de B the travel brand

Sobre las publicaciones, con el objetivo de favorecer al interacción con los usuarios, acompañan todas las imágenes espectaculares de los diferentes destinos junto a una pequeña descripción y preguntas sobre si lo conocían, si han ido, o con quién irían. Generalmente tienen más comentarios que el resto de tradicionales, así como, mayoritariamente positivos y con una respuesta del perfil de la compañía. En la ilustración 37 podemos ver el *feed*. Los *posts* son subidos cada día o cada dos días, pero son bastante activos en los *stories*.

Ilustración 37. Publicaciones de Instagram de B the travel brand



Fuente: Instagram de B the travel brand

Cabe mencionar que al igual que en Twitter, tienen perfiles para Portugal y otros servicios como los viajes premium que ofrece la compañía.

En Facebook cuenta con más de 227.00 me gusta a la página y seguidores de esta. Parte del contenido es similar al del perfil de Instagram, con publicaciones de paisajes e imágenes de diferentes destinos, junto a un texto con datos curiosos o una pequeña descripción. Si bien suben contenido cada dos o tres días y no generan muchos comentarios en la misma publicación, cuentan con diversas interacciones de tipo “me gusta” con los diferentes emoticonos que ofrece la red social, así como los usuarios suelen compartir las publicaciones en sus perfiles mediante la herramienta “compartir”. Otros *posts* están orientados a narrar las historias de los embajadores B o las nuevas ofertas que tienen de destinos, como actualmente con el Caribe o escapadas a cualquiera de las islas de España. Como en las otras redes, tienen perfiles para otras actividades o servicios como “PlanB!”.

En cada una de las redes sociales, algunas agencias de viaje tienen sus propios perfiles, donde, siguiendo la tendencia de la cuenta principal, suben su contenido.

Como ya hemos dicho, la compañía es diferente al resto de las comentadas. Tiene su canal de Youtube (B the travel brand) con 1.090 suscriptores y más de 380 vídeos. En esta plataforma suben contenido a partir de entrevistas con jugadores o deportistas de equipos patrocinados, como Carlos Soler, jugador del Valencia Club de Fútbol, narran desde dentro la experiencia de viajar a varios destinos, como Disneyland o la Casa Batlló, así como, diferentes *spots* sobre las campañas. Pero lo que más repercusión y visualizaciones ha tenido han sido las 4 temporadas que llevan del programa “Viajeras con B”. Este programa trata sobre los diferentes viajes que realizan personalidades femeninas, diseñados especialmente por los agentes de B the travel brand, por diferentes países. La función es que compartan con los seguidores como sería el viaje de sus vidas. En este programa han participado María Pombo, Ana Milán, Amaya Valdemoro, Silvia Abril, Irene Villa, Agatha Ruiz de la Prada, Ruth Lorenzo y muchas más. Además se ha emitido en televisión en el canal nacional La Sexta.

Pero esta actividad no es la única en la que han colaborado con gente famosa o *influencers*, lo han hecho en varias ocasiones más. Para el lanzamiento de una marca de la compañía, Wäy, especialmente creada por y para los *millenials*. Para su promoción trabajaron con Jessica Goicoechea (cerca de 1,5 millones de seguidores en Instagram) o María Pombo (cerca de los 2 millones de seguidores en Instagram), entre otros. Además, al evento de presentación acudieron los protagonistas del vídeo, blogueros, DJs y cantantes. (Marketing News, 2016)

Otra colaboración que hicieron fue para el lanzamiento de una campaña en abril de 2019, como protagonista era el artista mexicano Caloncho. Se trataba de una canción, “Palmar”, cuyo videoclip fue rodado por la compañía, y juntos querían promocionar los viajes al Caribe. Este *spot* con la canción y el *hashtag* #VacacionesAlCaribe, fue emitido en las cadenas nacionales de televisión y radio, prensa y la pantallas digitales de los puntos de venta. Por otro lado, para la difusión en redes, contaron con famosos que compartían el enlace al vídeo y a la web. (Marketing Directo, 2019)

No es la única vez que han difundido anuncios por los medios de comunicación tradicionales, lo han realizado en repetidas ocasiones, e incluso la más sonada, como hemos comentado en la variable producto, fue regalar viajes a los sanitarios que acudieron de público al programa de El Hormiguero, que cuenta con muchos televidentes. La actividad tuvo, además, repercusión a través de diferentes noticias de periódicos y medios digitales.

Por último, cabe mencionar los diferentes patrocinios que realiza o ha realizado la empresa. Por un lado, separado del mundo del deporte, B the travel brand fue la patrocinadora de la 34 edición de los Premios Goya 2020, actividad a partir de la cual realizaron varias campañas. También en su Instagram emitieron directos para ver esta gala desde dentro, tanto en la alfombra roja como en el escenario (Cruises, 2020). No es la primera vez que la compañía se introduce en el mundo del cine, el verano de 2019 crearon junto a la Fundación Academia de Cine el “Ciclo de Cine Viajero de B the travel brand”. Gracias a esta iniciativa, cerca de 4.700 espectadores pudieron disfrutar de forma gratuita del cine español y sus protagonistas en diez ciudades diferentes del territorio nacional.

En el ámbito deportivo, patrocinan a deportistas de variados deportes como las jugadoras de pádel Eli Amatriain y Patty Llaguno, así como, relacionado con el mundo de este deporte, dieron nombre al trofeo “B the travel brand en el Estrella Damm Palma de Mallorca Open 2015”. Otros deportistas son equipos de fútbol como el Valencia CF o el Real Zaragoza, donde se ocupaban de gestionar los viajes y alojamientos de las plantillas. En el mundo del baloncesto, dan nombre al B the travel brand Mallorca, un equipo de LEB ORO, lo que sería segunda división nacional y son la agencia de viajes oficial de la Federación Española de Baloncesto y las diferentes Selecciones Nacionales. (FEB, 2020)

4.4.7. Comparativa Variable Comunicación

Para la variable comunicación hemos escogido varios elementos sobre los que realizar la comparación. Por un lado, se ha seleccionado la realización de algunas actividades como son los patrocinios, la comunicación mediante los medios tradicionales y la colaboración con *influencers* para promocionar el producto o el servicio. El resumen de estos aspectos se puede observar en la tabla 6.

Por otro lado, queríamos destacar las redes sociales de las empresas que hemos elegido para el estudio. Hemos estudiado los seguidores que tienen en tres de ellas, Facebook, Twitter e Instagram, a través de un número aproximado de usuarios a fecha de principios de mayo de 2021. Los *followers* de cada compañía en estas redes sociales están recogidos en la tabla 7. Por último, y relacionado con estos medios que utilizan las empresas para comunicarse, se ha analizado la media de actividad de los primeros meses de 2021, y los datos obtenidos se reflejan en la tabla 8.

Tabla 6. Comparativa de la variable comunicación

	Patrocinio	Comunicación tradicional masas	Influencers/Colaboraciones
Airhopping			X
Drumwit			X
Airbnb	X	X	X
Viajes El Corte Inglés	X	X	/
Halcón Viajes	X	X	/
B the travel brand	X	X	X

Tabla 7. Comparativa de la variable comunicación II

	Seguidores en redes sociales		
	Facebook	Twitter	Instagram
Airhopping	33.826	9.972	218.000
Drumwit	8.600	-	500.000
Airbnb	16.850.000	730.000	5.000.000
Viajes El Corte Inglés	240.000	40.700	75.000
Halcón Viajes	141.000	29.400	9.000
B the travel brand	227.000	27.200	50.000

Tabla 8. Comparativa de la variable comunicación III

	Frecuencia actividad en redes sociales		
	Facebook	Twitter	Instagram
Airhopping	Muy reducida	Diaria	Mucha actividad
Drumwit	1/2 semanas	-	Cada 3/4 días
Airbnb	Muy reducida	Cada 3/4 días	Mucha actividad
Viajes El Corte Inglés	Cada 3/4 días	Cada 2/3 días	Cada 2 días
Halcón Viajes	Cada 2/3 días	Cada 1/2 días	Cada 3/4 días
B the travel brand	Cada 2/3 días	Diaria	Cada 3/4 días + historias

Como parte destacada de la variable comunicación, primero compararemos el aspecto redes sociales. Por un lado, podemos distinguir el *target* a los que se dirigen cada una de las empresas según su red con mayor actividad. Instagram tiene un perfil más joven, así como Facebook tiende a población de mayor edad, siendo Twitter una red intermedia entre ambas.

En cuanto a los seguidores, los nuevos modelos de negocios destacan en Instagram, fruto del cliente modelo que tienen, siendo Airbnb la más seguida, indistintamente de la red social de la que hablemos. Drumwit por su parte destaca por ser la única que no tiene un perfil en alguna de estas redes, en este caso, en Twitter, siendo Instagram su red social por excelencia, ya que en Facebook tampoco han conseguido el *follow* de muchos usuarios.

Las agencias tradicionales destacan en Facebook, con una mayor cantidad de seguidores que en las otras redes, y por encima de los usuarios que siguen a los nuevos modelos de negocio en esta red, a excepción de la ya mencionada Airbnb. Por número de seguidores en sus perfiles, Halcón Viajes es la que menos interés genera, siendo Viajes El Corte Inglés la que más usuarios concentra en cada una de las redes del grupo de los modelos de negocio tradicionales.

Por otro lado, podemos analizar la actividad que tienen. Hay que destacar a Airhopping y B the travel brand, las que más contenido e interacción tienen con los usuarios. La primera ha creado toda una comunidad alrededor de la marca, con símbolos propios con los que se identifican. Su mayor actividad se registra en Instagram, sobre todo mediante historias, a través de encuestas o generando expectación de alguna actividad que vayan a realizar. La segunda, pese a ser una marca tradicional, tiene mucha actividad en Twitter y a través de los *stories* de Instagram, además, con el canal de Youtube genera un contenido muy variado y creativo. Es por esto, y por algunas de las colaboraciones con *influencers* que comentaremos más adelante, por lo que creemos que esta empresa está tratando de aproximarse a un público más joven.

Airbnb también tiene mucha actividad en Instagram, muy por encima de la que tiene en el resto de las redes sociales. Drumwit es la que comparte contenido con menor frecuencia de las que hemos seleccionado en el estudio para los nuevos modelos de negocio. Halcón Viajes y Viajes El Corte Inglés tienen ciertas similitudes a la hora de la actividad, ya que son muy activos, solo cada ciertos días, si bien es cierto, que la primera genera está más activa en Twitter,

mientras la segunda, en Instagram. En estas cuatro empresas cabe destacar que hay muy poca interacción entre usuarios y clientes, característica en la que si destacan Airhopping y B the travel brand.

Otro aspecto que comprobamos es que, las empresas más grandes, son las que realizan publicidad en los medios de comunicación tradicional o de masas (televisión, prensa, revistas, radio...). Halcón Viajes es la que destaca en esta sección, ya que como hemos comentado, fue la primera en realizar este tipo de publicidad, por tanto, podemos considerarla una empresa innovadora. Airbnb destaca por otro motivo, ya sea en medios de masas o cualquier otro elemento de comunicación, realiza tanto campañas generales a nivel mundial, como campañas adaptadas localmente. En el medio digital, y aunque no se haya comentado en el apartado de cada una de las empresas, vemos una estrategia SEM (Search Engine Marketing) que emplean las corporaciones tradicionales en los buscadores, así como, por las búsquedas y cómo se sitúan una vez empezada la búsqueda, podemos decir con cierta seguridad que tanto estas, como Airbnb o Airhopping utilizan la herramienta de SEO (Search Engine Optimization) para situarse en los primeros puestos.

En esta comunicación de masas, podríamos incluir también la suscripción de correos electrónicos donde envían ofertas o nuevos servicios/productos. En todas estas empresas podemos encontrarlo a excepción de Airhopping, que no dispone de este servicio.

Una semejanza es que todas colaboran con otras marcas o personalidades famosas. Airhopping, Viajes El Corte Inglés y Halcón Viajes lo hacen en menor medida o de forma muy espontánea, mientras que Airbnb, a través de sus actividades *online*, y B the travel brand con sus campañas, actividades y contenido, son las más activas en este aspecto. Este aspecto refuerza la teoría de que esta empresa está realizando una estrategia diferente al resto de las tradicionales, con intención de tener un público adulto, pero también atraer al cliente joven que generalmente no se siente atraído por las agencias tradicionales o las formas de contratación presencial.

Relacionado con los *influencers*, encontramos los sorteos, un elemento que desarrollan sobre todo los nuevos modelos de negocio, mediante las redes sociales, generalmente Instagram. Los sorteos suelen incluir viajes o alojamientos de forma totalmente gratuita, y buscan atraer a nuevos consumidores.

Sobre patrocinios, solo aquellas empresas más grandes, como hemos comentado antes con el elemento de las campañas publicitarias en medios tradicionales, son las que lo realizan, sobre todo en deportes o grandes espectáculos como los Goya. Halcón Viajes se diferencia al ser la única en organizar una feria con todo lo relacionado de su producto/servicio.

Por último, cabe destacar que los métodos tradicionales de contratación cuentan con la publicidad de sus escaparates y catálogos físicos u *online*. Tanto en la página web como en estos escaparates podemos comprobar la tendencia hacia la digitalización de estas compañías para no quedarse atrás en las demandas de los consumidores, y así también poder hacer competencia a los nuevos modelos de negocio que van surgiendo.

5. Conclusiones

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado era realizar un análisis comparativo sobre el marketing-mix de seis empresas de un mismo sector, para posteriormente, poder hacer recomendaciones sobre cómo podrían mejorar respecto a la variable producto, precio, distribución o comunicación.

Estas seis compañías han sido escogidas por diferentes motivos. Por una parte, las que forman el grupo de nuevos modelos de negocio han sido seleccionadas por ser un modelo de negocio diferente dentro del sector de contratación de viajes, ya que su producto/servicio rompe un poco con lo que ofrecen las empresas más tradicionales. También ocurre en el método de contratación, así como en la comunicación que emplean. Por otra parte, las tres empresas tradicionales han sido elegidas porque fueron las que mayor facturación tuvieron en el año 2019.

En el análisis de la variable producto llegamos a la conclusión de cada uno de los modelos de negocio tienen un público objetivo diferente, siendo los nuevos modelos los que atraen al sector más joven de la población, debido a que buscan viajar de forma económica y tener nuevas experiencias. En cambio las tradicionales cuenta con un cliente más adulto, ya que transmiten una mayor confianza, y este aspecto junto a la experiencia después de tanto años en el sector y el hecho de poder ser asesorado en persona por un especialista en las agencias, decantan la decisión hacia estas compañías. Airbnb sea quizás la que esté en una situación intermedia.

A la hora de analizar los servicios que ofrecía, las agencias tienen un mayor catálogo y variedad, puesto que no se limitan al viaje y al alojamiento, sino también entradas para eventos, coches de *renting*, actividades... Solo Airbnb es capaz de ofrecer tal variedad, mediante gran cantidad de alojamientos para elegir, así como la capacidad de reservar o contratar actividades.

Por último, el hecho de que los nuevos modelos de negocio estén dentro de un entorno digital, haya posibilitado una mayor capacidad de reacción para alterar su producto y adecuarse a las nuevas circunstancias surgidas a partir de la pandemia.

Sobre la variable precio, al realizar el análisis lo primero que destaca es la percepción que tienen los usuarios sobre los servicios/productos de cada empresa. El sector más joven de la población elige los nuevos modelos de negocio debido a que son la forma más económica de viajar, siendo más baratos que las tiendas tradicionales. Dentro de las agencias, encontramos diferencias debido a como se sitúan en la variable precio, ya que Viajes El Corte Inglés suele ser mas cara, por el valor añadido que supone la marca El Corte Inglés.

También cabe destacar que excepto Airhopping y Drumwit, todas disponen de facilidades de pago, o bien a través de tarjetas de entidades bancarias con las que colaboran, en las que además ofrecen otras ventajas, o la posibilidad de dividir el pago entre los diferentes usuarios que realicen el viaje, como es el caso de Airbnb.

En la variable distribución la mayor diferencia que encontramos son los medios de contratación. Si bien las empresas tradicionales cuentan de cuatro vías: página web, teléfono, presencial y a través de la app, este último método poco optimizado, ninguno de los nuevos modelos de negocio tiene una atención cara a cara con el cliente, así como, menos Drumwit, tampoco asistencia telefónica para el proceso de contratación. Esta última destaca por ser la única que no tiene una aplicación para dispositivos móviles.

Encontramos similitudes en esta variable, ya que todas disponen de un blog en el que comparten contenido, siendo una forma de establecer contacto con los clientes, aunque cada

una de ellas lo haga tratando aspectos diferentes. A la hora de atención al cliente, todas tienen los mismos elementos, el teléfono, las redes o el correo electrónico, si bien las agencias disponen también de la posibilidad de solventar problemas en las mismas tiendas.

La última variable es la de comunicación. En ella cabe destacar el uso de las redes como medio de interactuar con los usuarios y mostrar algunos de los productos y servicios que ofrecen las diferentes compañías. En cuanto a actividad, Airhopping y B the travel brand son las que más activas están en sus perfiles, sobre todo en Instagram y en Twitter. Airbnb también es activa, aunque algo menos que estas dos, pero en lo que destaca es en la cantidad de seguidores que tiene, sea la red social que sea. Entre las compañías que hemos analizado, no tiene rival en este aspecto.

Otros elementos de la comunicación con los que todas a excepción de Airhopping y Drumwit cuentan son la comunicación en medios tradicionales de masas, como puedan ser la televisión o la radio, así como el patrocinio de equipos o eventos. Posiblemente estas dos que no lo realizan sea por falta de recursos al ser las más pequeñas en cuanto a facturación, o bien, prefieran invertirlo en otras herramientas.

Tras el estudio y las comparaciones, vamos a realizar una serie de recomendaciones que podrían incentivar las ventas de las empresas que han formado parte de este.

En cuanto al producto en cuestión, las empresas tradicionales cuentan con un catálogo muy amplio, si bien es cierto que el auge de estos nuevos modelos de negocio radica en que ofrecen algo distinto, como viajes sorpresa con ese sentimiento de aventura que caracteriza a Drumwit, formas de viajar más baratas o nuevas experiencias como la de compartir casas con gente, ya sean de otros lugares del mundo o los propios anfitriones. Es por ello por lo que quizás deberían ofrecer un producto que rompiera un poco con los viajes convencionales, y así acercar también a la gente joven.

Respecto a esto, pero en el caso contrario encontramos las nuevas compañías que han surgido estos años. En su caso, tienen que conseguir un acercamiento del público adulto, logrando transmitir confianza y siendo reconocidas como empresas fiables y cercanas. Uno de los métodos con el que podrían lograr esto, es mediante el regalo o la organización del viaje por parte de una persona, sea joven o adulta, con personas del segmento a convencer. Con ello, se da a conocer la marca y se gana nuevos clientes, que podrán realizar el mismo movimiento o recomendarlo a sus conocidos. Como ejemplo de esta actividad, tenemos la compañía valenciana Airhopping, que a través del blog sugería que un buen regalo para el día de la madre sería un viaje por varios destinos y además, estando el blog enlazado a su página web, los clientes modelo podrían realizarlo de una forma económica.

Sobre los precios, lo primero que destaca es que dos compañías, Airhopping y Drumwit, son las únicas que no ofrecen facilidades de pago, por lo que, aunque no sean las más costosas, incluir algunas facilidades, siendo también el perfil joven el que más demanda, podría ayudar a vender más experiencias.

Por otro lado, como ya hemos destacado, los nuevos modelos de negocio tienen una percepción general de baratos, pero si los comparamos, según los complementos o el destino, la diferencia no es tanta. Es por ello que si quieren cambiar esta perspectiva, podrían desarrollar una campaña de marketing cuyo objetivo sea destacar los precios competitivos de las agencias, incidiendo en la gran capacidad de atención personalizada que ofrecen, distinguiéndolas de las nuevas compañías.

Acerca de la digitalización, los nuevos modelos de negocio están totalmente inmersos debido a que es el ecosistema en el que se han desarrollado estos años. En cambio, las tradicionales han tenido que ir adaptando el cambio poco a poco, debido en gran medida al aumento de las compras *online* de la población, como vimos en los diferentes estudios en el marco teórico. El cambio a digital de los escaparates o el mejor desarrollo de la página web son ejemplos de ello, pero la siguiente parte a mejorar debe ser la *app* para dispositivos móviles. Todas estas compañías no tienen muchas descargas de la aplicación como Airbnb o Airhopping tienen, por lo que posiblemente, o no está enfocado para su *target* o no es lo suficientemente práctico, por lo que no mejora las otras formas de ofrecer el servicio. Además, siendo cada vez mayor el uso de los dispositivos móviles, puede ser un buen movimiento por parte de las compañías. En este bloque también podemos incluir a Drumwit, ya que carece de *app* para dispositivos móviles.

Es por todo el ecosistema digital en el que se han desarrollado los nuevos modelos por lo que han tenido una adaptación más rápida a las circunstancias derivadas de la pandemia. Cuentan con una mayor agilidad permitiendo cambiar el servicio o producto, y así generar ingresos en un tiempo donde viajar estaba complicado. Las agencias tuvieron mayores problemas al tener un producto menos variable y depender de las ventas de las tiendas físicas, que por muchos meses permanecieron cerradas. Es por ello por lo que una mayor digitalización, así como mayor presencia en redes, les dotaría de una mayor agilidad para adaptarse a los cambios repentinos.

Este mayor uso de las redes ayudaría también a la tarea de atraer un público más joven, y como ejemplo podemos encontrar el cambio que ha realizado B the travel brand, que de este grupo, ha sido la más innovadora estos últimos años. La forma de comunicar, tanto en las redes, mediante *influencers*, siendo activos en sus perfiles, la creación de contenido enlazado con los productos que ofrecen en su página web mediante YouTube o la creación de una marca para gente joven, ha aportado una diferenciación clara frente a Viajes El Corte Inglés o Halcón viajes. Esta última, que había destacado en las últimas décadas por su innovación en la variable promoción, siendo pionera con los anuncios en el periódico o en la televisión, podría haber dado un paso más ahora con una estrategia similar.

Aunque si hablamos de como desarrollar y llevar los perfiles en las redes sociales, una empresa destaca por encima del resto. Airhopping sería el ejemplo de cómo gestionarlas, ya que mediante su *Community Manager* han logrado crear una comunidad y unos usuarios muy fidelizados a la marca. Lo bueno de su estrategia es que les siguen además de por su producto, por el contenido, lo que cualquiera que encuentre el perfil y le guste, es un posible cliente futuro. El resto de las empresas no son tan cercanas con los usuarios, dando un aspecto más frío en sus redes, alejados de los clientes. Es por ello por lo que un aspecto a desarrollar por el resto sería ese, pudiendo atraer nuevos consumidores. Esto se podría realizar mediante un sorteo en Instagram y Twitter, con el fin de atraer nuevos usuarios, ya sea por comentar a otros usuarios en *tweets* o *posts*, o compartiéndolo en las historias. El objetivo a partir de ahí sería lograr que se queden realizando un contenido atractivo.

Por último, cabe recomendar una forma de atraer a nuevos clientes para Airhopping y Drumwit, aunque sea del mismo *target* que tienen, y es mediante los patrocinios. Como generalmente, esto suele conllevar un gran desembolso, podrían inspirarse en la campaña que realizó Burger King. La empresa se convirtió en el patrocinador principal de un equipo de cuarta división inglesa de fútbol por acerca de 58.000€, consiguiendo aparecer en el videojuego FIFA, y realizando una campaña en redes para que los usuarios colgaran fotos de los mejores jugadores

del mundo vistiendo la equipación con la marca, amentando así su difusión. Incluso se podría acompañar esta estrategia con la realización de un sorteo para los usuarios que lo compartan.

6. Bibliografía

20MINUTOS. (2019). *Internet: el medio favorito para contratar las vacaciones*. [Consultado en enero de 2021] <https://www.20minutos.es/noticia/3633353/0/internet-contratar-vacaciones-viajes/?autoref=true>

Acosta, Y. (2019). *El 86% de los españoles reserva sus viajes a través de Internet*. Hosteltur. [Consultado en enero de 2021] https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018774_el-86-de-los-espanoles-reserva-sus-viajes-a-traves-de-internet.html

Agencia Efe. (2019). *El 8% de los hogares españoles sigue sin acceso a internet*. EFE. [Consultado en enero de 2021] <https://www.efe.com/efe/espana/sociedad/el-8-de-los-hogares-espanoles-sigue-sin-acceso-a-internet/10004-4088139>

Airbnb. (2019a). *Airbnb reinventa los viajes de lujo con Airbnb Luxe*. Airbnb Newsroom. [Consultado en marzo de 2021] <https://news.airbnb.com/es/airbnb-reinventa-los-viajes-de-lujo-con-airbnb-luxe/>

Airbnb. (2019b, junio 28). *Airbnb presenta #LoveBarcelona, una campaña sobre los anfitriones y su amor por la ciudad*. Airbnb Newsroom. [Consultado en marzo de 2021] <https://news.airbnb.com/es/airbnb-presenta-lovebarcelona-una-campana-sobre-los-anfitriones-y-su-amor-por-la-ciudad/>

Airbnb. (2020a). *Experiencias Online*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.airbnb.es/s/experiences/online>

Airbnb. (2020b). *¿Para qué sirven las comisiones de servicio? - Centro de recursos*. [Consultado en marzo de 2021] https://www.airbnb.es/resources/hosting-homes/a/what-do-service-fees-pay-for-61?_set_bev_on_new_domain=1618398983_Mjk4YjZhMDI2MzQy

Airbnb. (2020c). *¿Qué son las experiencias de Airbnb?* The Airbnb Blog. [Consultado en marzo de 2021] <https://blog.airbnb.com/what-are-airbnb-experiences-es/>

Airbnb. (s. f.-a). *¿Cómo elijo el tipo de alojamiento?* [Consultado en marzo de 2021] <https://www.airbnb.es/help/article/5/c%3%B3mo-elijo-el-tipo-de-alojamiento>

Airbnb. (s. f.-b). *¿Cómo se establece el precio de una reserva? - Centro de ayuda.* [Consultado en marzo de 2021] <https://www.airbnb.es/help/article/125/c%3%B3mo-se-establece-el-precio-de-una-reserva>

Airbnb. (s. f.-c). *Estoy trabajando en primera línea en la lucha contra la pandemia. ¿Cómo reservo un alojamiento para la crisis del coronavirus? - Centro de ayuda.* [Consultado en marzo de 2021] <https://www.airbnb.es/help/article/2746/estoy-trabajando-en-primera-l%3ADnea-en-la-lucha-contra-la-pandemia-c%3%B3mo-reservo-un-alojamiento-para-la-cri-sis-del-coronavirus>

Airbnb. (s. f.-d). *¿Qué protección tienen los anfitriones? - Centro de recursos.* [Consultado en marzo de 2021] <https://www.airbnb.es/resources/hosting-homes/a/how-youre-protected-while-hosting-235>

Airbnb Citizen España. (s. f.). *Facebook Airbnb Citizen España.* Facebook. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/airbnbcitizenespana>

Airbnb España. (s. f.). *Facebook Airbnb España.* Facebook. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/AirbnbEspana/>

Airbnb España Twitter. (s. f.). *Airbnb España (@airbnb_es).* Twitter. [Consultado en marzo de 2021] https://twitter.com/airbnb_es

Airbnb Experiencias Online. (s. f.). *Taller de alpargatas en Barcelona.* Airbnb. [Consultado en marzo de 2021]

https://www.airbnb.es/experiences/1656668?currentTab=experience_tab&federatedSearchId=1fd89ee9-9bf3-4922-81f3-30ac2f806f87&searchId=55baf99c-300d-424e-a6e0-f4e51836c002&ionId=f1efe579-b87e-4514-991a-b07f23ecfd26&source=p2&translate_ugc=true

Airbnb Help Twitter. (s. f.). *Airbnb Help (@AirbnbHelp)*. Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/AirbnbHelp>

Airbnb Twitter. (s. f.). *Airbnb (@Airbnb)*. Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/Airbnb>

Airhopping. (2019). *Airhopping blog*. El blog de Airhopping. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.airhopping.com/es/blog/>

Alonso, E. L. (2020). *Dos de cada tres agencias de viajes podrían desaparecer por la crisis del covid*. elperiodico. [Consultado en enero de 2021] <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200902/dos-de-cada-tres-agencias-de-viajes-podrian-desaparecer-8096496>

Anagrama Comunicación. (2016). *Curro se va al Caribe, un spot que marcó el verano de 1996*. [Consultado en marzo de 2021] <http://anagramacomunicacion.com/publicidad/curro-se-va-al-caribe/>

Angels Capital. (s. f.). *Angels Capital Web*. [Consultado en enero de 2021] <https://www.angelscapital.es/>

B the travel brand. (s. f.-a). *Atención al cliente*. BTTB_ES. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.bthetravelbrand.com/paginas/atencion-cliente>

B the travel brand. (s. f.-b). *B the travel brand (@bthetravelbrand)*. Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/bthetravelbrand>

B the travel Brand. (s. f.-a). *B the travel brand Canal Youtube*. YouTube. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.youtube.com/c/Bthetravelbrand/featured>

B the travel brand. (s. f.-c). *B the travel brand viajeros con B*. [Consultado en marzo de 2021] <https://viajerosconb.com/>

B the travel Brand. (s. f.-b). *Condiciones Campañas B the travel Brand*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.bthetravelbrand.com/promocionales/condiciones-campanas>

B the travel brand. (s. f.-d). *Facebook B the travel brand*. Facebook. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/unsupportedbrowser>

B the travel brand. (s. f.-e). *Ofertas PlanB, regala experiencias*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.bthetravelbrand.com/ofertas/planb/regala-experiencias>

B the travel brand. (s. f.-f). *Ofertas viajes de compras. Las mejores ofertas a todos los destinos - bthetravelbrand*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.bthetravelbrand.com/ofertas/viajes-de-compras>

B the travel brand. (s. f.-g). *Preguntas frecuentes y ayuda de seguros en Bthetravelbrand.com*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.bthetravelbrand.com/preguntas-frecuentes/seguros>

B the travel brand. (s. f.-h). *Visa*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.bthetravelbrand.com/ofertas/viajes/visa-bthetravelbrand>

B the travel Brand PlanB. (s. f.). *Facebook Regala PlanB*. Facebook. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/regalaplanb/>

B the travel brand Portugal. (s. f.). *B the travel brand (@BttbPortugal)*. Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/BttbPortugal>

B the travel brand Premium. (s. f.). *Home B the travel brand Premium*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.premium.bthetravelbrand.com/>

B the travel brand Premium España. (s. f.). *B the travel brand Premium España* (@PremiumESP). Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/PremiumESP>

B the travel brand Regala PlanB. (s. f.). *PlanB!* (@regalaplanb). Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/regalaplanb>

Bankinter. (s. f.). *Tarjeta Halcón Viajes / bankintercard / Paga viajes en cómodos plazos*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.bankinterconsumerfinance.com/bankintercard/particulares/halcon-viajes#two>

Bello, E. (2020). *¿Cómo ha afectado el Covid-19 al aumento de eCommerce?* IEB School. [Consultado en enero de 2021] <https://www.iebschool.com/blog/aumento-ecommerce-e-commerce/>

Blázquez, P. (2021). *Mercadona, el distribuidor más castigado por la pandemia y el crecimiento del comercio online*. La Vanguardia. [Consultado en enero de 2021] <https://www.lavanguardia.com/economia/20210216/6250157/mercadona-distribuidor-mas-castigado-pandemia-crecimiento-comercio-online.html>

Bobillo, A. G. (2020). *Globalia cierra 500 agencias de Halcón Viajes por caída de demanda*. Business Insider España. [Consultado en enero de 2021] <https://www.businessinsider.es/globalia-cierra-500-agencias-halcon-viajes-caida-demanda-722995>

Bueno, P. (2020). *Precios psicológicos: qué son y 5 estrategias explicadas con ejemplos*.

Inbound Cycle. [Consultado en enero de 2021] <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/precios-psicol%C3%B3gicos-que-son-ejemplos>

Bulla, A. (2019). *Halcón: reinventarse con productos que no son viajes* / *Noticias de Agencias*

de viajes, rss1 / *Revista de turismo*. Preferente.com. [Consultado en marzo de 2021]
<https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/halcon-reinventarse-con-productos-que-no-son-viajes-291030.html>

Canalis, X. (2019). *El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española*.

Hosteltur. [Consultado en enero de 2021] https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html

Canalis, X. (2020). *¿Cuándo volverán a viajar los europeos? Los españoles, lo más cautos*.

Hosteltur. [Consultado en enero de 2021] https://www.hosteltur.com/141395_cuando-volveran-a-viajar-los-europeos-los-espanoles-los-mas-cautos.html

Canalis, X. (2021). *Los 21 temas que moverán el turismo en 2021*. Hosteltur. [Consultado en

enero de 2021] https://www.hosteltur.com/141415_los-21-temas-que-moveran-el-turismo-en-2021.html

Ceupe, B. (2019). *Las agencias de viajes: tipos, funciones, estructura y productividad*. Ceupe.

[Consultado en enero de 2021] <https://www.ceupe.com/blog/las-agencias-de-viajes.html>

Cinco Días. (2021). *El Banco de España advierte que el 40% de las empresas españolas tienen problemas financieros*. [Consultado en enero de 2021]

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/11/economia/1613050601_133077.html

Cruises. (2020). *B The Travel Brand se une al grupo de patrocinadores de la Gala de los*

Goya. Cruises News. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.cruisesnews.es/Portal/2020/01/22/b-the-travel-brand-se-une-al-grupo-de-patrocinadores-de-la-gala-de-los-goya/>

Codina, N. (2018). *¿Qué es un marketplace? 5 casos de éxito*. Semrush Blog. [Consultado en enero de 2021] <https://es.semrush.com/blog/que-es-marketplace-ventajas-inconvenientes/>

Comparativa de bancos. (2018). *Tarjeta Visa B The travel brand de VISA | Comparativa de Tarjetas*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.comparativadebancos.com/tarjetas/tarjeta-visa-b-the-travel-brand-visa/>

Control Publicidad. (2019). *Airbnb sortea una noche en la pirámide del Museo Louvre, Campañas | Control Publicidad*. ControlPublicidad.com. [Consultado en marzo de 2021] <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/airbnb-sortea-una-noche-en-la-piramide-del-louvre/>

DatosRTVE. (2021). *Curva de casos y muertes por Coronavirus en España*. RTVE.es. [Consultado en enero de 2021] <https://www.rtve.es/noticias/20210513/curva-contagios-muertes-coronavirus-espana-dia-dia/2010514.shtml>

De la Rosa, J. M. (2015). *Viajes Barceló cambiará de nombre quitando el apellido de los propietarios*. Hosteltur. [Consultado en enero de 2021] https://www.hosteltur.com/110173_viajes-barcelo-cambiara-nombre-quitando-apellido-propietarios.html

De la Rosa, J. M. (2019). *Halcón celebra la tercera edición de su Feria del Viaje de Madrid*. Hosteltur. [Consultado en marzo de 2021] https://www.hosteltur.com/127772_halcon-celebra-la-tercera-edicion-de-su-feria-del-viaje-de-madrid.html

Debitoor. (s. f.-a). *Canal de distribución - ¿Qué es un canal de distribución?* [Consultado en enero de 2021] <https://debitoor.es/glosario/definicion-canal-distribucion>

Debitoor. (s. f.-b). *Elasticidad precio de la demanda - ¿Qué es la EPD?* [Consultado en enero de 2021] <https://debitoor.es/glosario/elasticidad-precio-de-la-demanda>

Debitoor. (s. f.-c). *Marketing Mix - ¿Qué es el marketing mix?* [Consultado en enero de 2021] <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>

Debitoor. (s. f.-d). *¿Qué es el ciclo de vida del producto?* [Consultado en enero de 2021] <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>

Debitoor. (s. f.-e). *ROI - ¿Qué es el ROI?* [Consultado en enero de 2021] <https://debitoor.es/glosario/roi>

Definición.de. (s. f.). *Definición de influencer.* [Consultado en enero de 2021] <https://definicion.de/influencer/>

Descuento Global Financiero. (2020). *La importancia del turismo en España para el PIB.* [Consultado en enero de 2021] <https://www.descuentoglobalfinanciero.com/importancia-del-turismo-en-espana/>

Díaz, J. (2020). *La historia de Airbnb, la compañía que revolucionó la industria del turismo a nivel global.* Negocios y Emprendimiento. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.negociosyemprendimiento.org/2020/06/historia-airbnb.html>

Digital Magazine. (2015). *Beabloo lleva el digital signage a los escaparates de Halcón Viajes.* Digital AV Magazine. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.digitalavmagazine.com/2015/04/14/beabloo-lleva-el-digital-signage-a-los-escaparates-de-halcon-viajes/>

Drumwit. (s. f.). *Drumwit / Viaja a un destino sorpresa.* [Consultado en marzo de 2021] <https://drumwit.com/>

- Drumwit. (2017). *Perfil Drumwit* [Página de Facebook]. Facebook. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/drumwit/>
- Drumwit. (2019). *Bases legales sorteo Drumwit*. DRUMWIT. [Consultado en marzo de 2021] <https://drumwit.com/blog/2019/10/25/bases-legales-sorteo-drumwit-500k/30/1>
- Ecommerce Platforms. (2021). *¿Qué es el comercio electrónico? Definición de comercio electrónico para 2021*. [Consultado en enero de 2021] <https://ecommerce-platforms.com/es/glossary/ecommerce#what-kind-of-ecommerce-business>
- Economía y Negocios. (2019). *Los 5 perfiles de los que usan Airbnb para hospedarse a menos costo*. El Tiempo. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-cinco-tipos-de-usuarios-de-airbnb-408632>
- E.E. (2020). *Halcón Viajes adapta sus agencias a las necesidades de las personas sordas*. El Español. [Consultado en marzo de 2021] https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190321/halcon-viajes-adapta-agencias-necesidades-personas-sordas/384962022_0.html
- El Corte Inglés. (s. f.). *¿Qué cubren los seguros de viaje? | El Corte Inglés Seguros*. El Corte Inglés Seguros. [Consultado en marzo de 2021] <https://seguros.elcorteingles.es/viajes/ayuda/cobertura-seguro-viaje/>
- El Periódico. (2015). *Airbnb ofrece pasar la noche de Halloween en las catacumbas de París*. elperiodico. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20151014/airbnb-catacumbas-paris-noche-halloween-sorteo-4586264>
- ElEconomista. (2021). *Caída histórica del PIB por el covid: la economía española se hunde un 11% en 2020 pero alargó la . . .* elEconomista.es. [Consultado en enero de 2021]

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11019886/01/21/El-PIB-registra-una-caida-historica-del-11-en-2020-por-el-covid-pese-a-crecer-un-04-en-el-cuarto-trimestre.html>

Emote. (2014). *Airbnb y su nuevo logo de la polémica*. EMOTE Branding. [Consultado en marzo de 2021] <https://emote.es/blog/2014/7/22/airbnb-y-su-nuevo-logo-de-la-polemica-belo-obsceno-plagio>

Entrepreneur Staff. (2020). *Airbnb ya vale más de 100 mil millones de dólares y supera a Uber a solo unos días de cotizar en Wall Street*. Entrepreneur. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.entrepreneur.com/article/361577>

EPdata. (s. f.-a). *¿Adónde viajan los turistas españoles?* Europa Press Data. [Consultado en enero de 2021] <https://www.epdata.es/datos/turismo-residente-datos-graficos/249>

EPdata. (2021). *El impacto económico del coronavirus, en gráficos*. Europa Press Data. [Consultado en enero de 2021] <https://www.epdata.es/datos/impacto-economico-coronavirus-graficos/523>

Estaún, M. (2020). *Qué es el Marketing Digital*. IEB School. [Consultado en enero de 2021] <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>

Europa Press. (2019). *Los españoles viajaron un 1,9% más en 2018 y aumentaron el gasto un 6,4%*. [Consultado en enero de 2021] <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espanoles-viajaron-19-mas-2018-aumentaron-gasto-64-20190404091249.html>

Europa Press. (2020a). *Los españoles viajaron menos pero gastaron más en 2019*. europapress. [Consultado en enero de 2021] <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espanoles-viajaron-menos-gastaron-mas-2019-20200403110320.html>

Europa Press. (2020b). *Economía.- Airbnb despedirá al 25% de la plantilla mundial, con una reducción de 1.900 empleados.* BOLSAMANIA. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/economia--airbnb-despedira-al-25-de-la-plantilla-mundial-con-una-reduccion-de-1900-empleados--7470936.html>

Europa Press. (2020c). *Halcón Viajes y Viajes Ecuador lanzan la campaña «Disfrutarás Seguro» con pruebas covid-19 incluidas.* elEconomista.es. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.eleconomista.es/empresasfinanzas/noticias/10921301/12/20/Halcon-Viajes-y-Viajes-Ecuador-lanzan-la-campana-Disfrutaras-Seguro-con-pruebas-covid19-incluidas.html>

Faura, R. (2014). *Airbnb renueva su marca.* Brandemia. [Consultado en marzo de 2021] <https://brandemia.org/airbnb-renueva-su-marca>

FEB. (2020). *B the travel brand se convierte en la Agencia Oficial de Viajes de la FEB y las Selecciones Nacionales.* FEB. [Consultado en marzo de 2021] <http://www.feb.es/2020/2/26/baloncesto/the-travel-brand-convierte-agencia-oficial-viajes-feb-las-selecciones-nacionales/82464.aspx>

Federación Madrileña de Motociclismo. (s. f.). *HALCÓN VIAJES NUEVO PATROCINADOR DE LA FMM.* FMM. [Consultado en marzo de 2021] <http://www.fedemadrid.com/noticia/halcon-viajes-nuevo-patrocinador-de-la-fmm>

Fernández, S. (2019). *Así gestiona Viajes El Corte Inglés los viajes de sus empresas clientes.* El Confidencial. [Consultado en marzo de 2021] https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-10-31/empresas-gestion-viajes-el-corte-ingles-bra_2302615/

ForoMarketing. (2019). *Itziar Oltra, Airhopping: “Desde el principio hemos sabido que para darnos a conocer tenemos que estar donde esté nuestro público objetivo”.*

ForoMarketing. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.foromarketing.com/airhopping-entrevista-itziar-oltra/>

FOOD RETAIL & SHOPPERS. (2021). *El Corte Inglés y Mercadona, en el Top 10 de las marcas más valiosas de España*. foodretail. [Consultado en enero de 2021]

https://www.foodretail.es/retailers/el-corte-ingles-mercadona-marcas-valiosas-espana-brand-finance_0_1531346862.html

Galán, J. S. (2021). *Marketing mix*. Economipedia. [Consultado en enero de 2021]

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

Gascueña, D. (2020). *El teletrabajo: ¿la nueva normalidad pos COVID-19?* BBVA

NOTICIAS. [Consultado en enero de 2021] <https://www.bbva.com/es/el-teletrabajo-la-nueva-normalidad-pos-covid-19/>

Globalia. (2019). *Marcas*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.globalia.com/marcas/>

Globalia. (2020). *La tarjeta Halcón Viajes/Viajes Ecuador y Bankintercard quieren que los españoles viajen este verano*. [Consultado en marzo de 2021]

https://www.globalia.com/2020/08/06/halcon-ecuador-tarjeta-bankinter_3830/

Globalia. (2020a). *Halcón Viajes salta con el CB Avenida*. Globalia. [Consultado en marzo de

2021] https://www.globalia.com/2020/03/06/halcon-viajes-patrocinador-cb-avenida_3073/

Gonzales, A. (2020). *Herramientas de comunicaciones integradas del marketing*.

MarketingDigital3. [Consultado en enero de 2021]

<https://www.marketingdigital3.com/herramientas-de-comunicaciones-integradas-del-marketing/>

González, R. (2020). *Comercio en España: con más tiendas online que Europa. Pero no le saca rendimiento*. Cinco Días. [Consultado en enero de 2021]

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/24/pyme/1600976208_428994.html

Grupo Barceló. (s. f.). *85 años de Historia Barceló* [Comunicado de prensa]. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.barcelogrup.com/wp-content/uploads/2016/05/historia-grupo-barcelo-dossier-prensa-01-2016-ES-pdf>

Gutiérrez, H. (2021). *El año negro del turismo: España recibió 18,96 millones de viajeros extranjeros en 2020, un 77% menos*. EL PAÍS. [Consultado en enero de 2021]

<https://elpais.com/economia/2021-02-03/el-turismo-cifra-su-debacle-espana-recibio-189-millones-de-viajeros-extranjeros-en-2020-un-77-menos.html>

Halcón Viajes. (s. f.-a). *Blog de Viajes por España e Internacionales*. Blog Halcón Viajes. [Consultado en marzo de 2021] <http://bloghalconviajes.com/>

Halcón Viajes. (s. f.-b). *Facebook Halcón Viajes*. Facebook. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/unsupportedbrowser>

Halcón Viajes. (s. f.-c). *Halcón Viajes | Vuelve a creer en los viajes*. [Consultado en marzo de 2021] https://www.tiendeo.com/Catalogos/546218?view=result&buscar=Halcon-Viajes&pos=8&refPageType=OFFERS_NO_CITY&pagina=1

Halcón Viajes. (s. f.-d). *Halcón Viajes Web*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.halconviajes.com/>

Halcón Viajes. (2014). *Quiénes Somos e Historia del Grupo*. Blog Halcón Viajes. [Consultado en marzo de 2021] <http://bloghalconviajes.com/quienes-somos/>

Halcón Viajes Twitter. (s. f.). *Halcón Viajes Oficial (@halconviajes)*. Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/halconviajes>

Hosteltur. (2012). *Viajes Halcón y el Betis lanzan la marca Halcón-Real Betis*. [Consultado en marzo de 2021] https://www.hosteltur.com/184100_viajes-halcon-betis-lanzan-marca-halcon-real-betis.html

Hosteltur. (2016). *Globalia Corporate Travel nace de la fusión de Halcón Empresas y Eventos*. [Consultado en marzo de 2021] https://www.hosteltur.com/118916_globalia-corporate-travel-nace-fusion-halcon-empresas-eventos.html

Hosteltur. (2018). *B the travel brand avanza en el diseño de la tienda de viajes del futuro*. [Consultado en marzo de 2021] https://www.hosteltur.com/127226_b-the-travel-brand-avanza-diseno-tienda-viajes-futuro.html

Hosteltur Economía. (2020). *Los viajes corporativos tardarán tres años en alcanzar niveles pre-COVID*. Hosteltur. [Consultado en enero de 2021] https://www.hosteltur.com/140093_los-viajes-corporativos-tardaran-tres-anos-en-alcanzar-niveles-precovid.html

INE. (2020a). *Encuesta de turismo de residentes. Últimos datos*. INE. [Consultado en enero de 2021] https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

INE. (2020b). *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet*. INE. [Consultado en enero de 2021] https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout

Interempresas. (2018). *Redk y Viajes El Corte Inglés reinventan la forma de fidelizar al viajero*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.interempresas.net/TIC/Articulos/220543->

redk-y-Viajes-El-Corte-Ingles-reinventan-la-forma-de-conquistar-y-fidelizar-al-viajero.html

Jiménez, M. (2019). *Airhopping o cómo volar a varios destinos por el precio de un billete de ida y vuelta*. Cinco Días. [Consultado en marzo de 2021]
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/11/companias/1560272539_464129.htm
1

Kenjo. (s. f.). *25 estadísticas sobre teletrabajo que debes conocer*. Kenjo Blog. [Consultado en enero de 2021] <https://blog.kenjo.io/es/estadisticas-sobre-teletrabajo>

La Liga. (s. f.). *LaLiga official website | LaLiga*. Página Web Oficial de LaLiga | LaLiga. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.laliga.com/en-GB/laliga-genuine-santander/what-is>

Lanzadera. (2020). *Airhopping*. [Consultado en enero de 2021]
<https://lanzadera.es/proyecto/airhopping-4/>

Latorre y Bravo (2018). *Estrategia de Marca: Airhopping*. TFG [Consultado en marzo de 2021]
<https://zagan.unizar.es/record/77805/files/TAZ-TFG-2018-2293.pdf?version=1>

Ledo, S. (2021). *El Gobierno aprueba el rescate para la agencia de viajes de Globalia y Barceló*. Elperiodico. [Consultado en enero de 2021]
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20210316/gobierno-aprueba-agencias-de-viajes-rescate-globalia-11582587>

Legalitas. (2020). *Legálitas y Globalia alcanzan un acuerdo para proteger a los clientes que puedan verse afectados por la COVID-19 en sus viajes*. [Consultado en marzo de 2021]
<https://www.legalitas.com/actualidad/seguro-viaje-covid-globalia>

- Marina, M. C. (2015). *Barceló Viajes se convierte en B the travel brand*. elEconomista.es. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.economista.es/turismo-viajes/noticias/6693845/05/15/Barcelo-Viajes-se-convierte-en-B-the-travel-brand.html>
- Marketing Directo. (2019). *B the travel brand lanza una nueva campaña junto al artista mexicano Caloncho para potenciar El Caribe como destino*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/b-the-travel-brand-lanza-una-nueva-campana-junto-al-artista-mexicano-caloncho-para-potenciar-el-caribe-como-destino>
- Marketing News. (2008). *Campañas on y off de Viajes El Corte Inglés*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1040885054305/campanas-on-off-viajes-corte-ingles.1.html>
- Marketing News. (2015). *Primera campaña en televisión de Airbnb*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1090036028505/primera-campana-television-airbnb.1.html>
- Marketing News. (2016). *Varios ‘influencers’ presentan la nueva marca de B The Travel Brand*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1096348054305/way-b-the-travel-brand.1.html>
- Mascaró Puntí, E. (2020). *Los viajes de empresa son imprescindibles para el 63% y volverán en 2021*. Hosteltur. [Consultado en marzo de 2021] https://www.hosteltur.com/139543_los-viajes-de-empresa-son-imprescindibles-para-el-63-y-volveran-en-2021.html
- MBA Skool Team. (2020). *Airbnb Marketing Mix (4Ps) Strategy*. MBA Skool. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17335-airbnb.html>

- Merino, P. P. (2020). *El gasto medio en las compras online en España aumenta un 10%*.
Ecommerce News. [Consultado en enero de 2021] <https://ecommerce-news.es/el-gasto-medio-en-las-compras-online-aumenta-un-10/>
- Molina, C. (2019). *El turismo ya aporta al PIB español tres veces más que la automoción*. Cinco Días. [Consultado en enero de 2021]
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/29/companias/1567086634_731386.htm
1
- Molina, C. (2020). *Luz verde de la CNMC para fusionar las agencias de viajes de Globalia y Barceló*. Cinco Días. [Consultado en enero de 2021]
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/08/companias/1588956587_508545.htm
1
- Naciones Unidas. (s. f.-a). *ODS 9 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación*. Naciones Unidas ODS.
[Consultado en marzo de 2021]
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>
- Naciones Unidas. (s. f.-b). *ODS 13 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*. ODS Naciones Unidas. [Consultado en marzo de 2021]
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>
- Navarro, J. (2018). *Infografía | ¿Cómo reservan los turistas españoles sus viajes? | Revenue Management Hotelero & E-Commerce*. Bezzhotels. [Consultado en enero de 2021]
<https://www.beezhotels.com/blog/infografia-como-reservan-los-turistas-espanoles-sus-viajes>

- Navas, N. (2011). *Internet marca la nueva imagen de Halcón Viajes*. Cinco Días. [Consultado en marzo de 2021]
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/03/02/empresas/1299076800_850215.html
- Nexotur. (2015). *Legálitas lanza un seguro a través de la red de Globalia para proteger las compras realizadas con las tarjetas en los viajes*. [Consultado en marzo de 2021]
<https://www.nexotur.com/noticia/74087/nexotur/legalitas-lanza-un-seguro-a-traves-de-la-red-de-globalia-para-proteger-las-compras-realizadas-con-las-tarjetas-en-los-viajes.html>
- Nicolás, M. (2018). *Caso de éxito eCommerce: la historia de Airbnb*. Oleoshop. [Consultado en enero de 2021] <https://www.oleoshop.com/blog/historia-de-airbnb-2>
- NufedeADM. (2021). *El nuevo algoritmo de Instagram 2021*. Nufede. [Consultado en enero de 2021] <https://www.nufede.com/el-nuevo-algoritmo-de-instagram-2021/>
- Oliva, A. (2015). *¿Qué es el comercio de proximidad?* ACCO, Associació de Comerciants d'Oliva. [Consultado en enero de 2021] <https://www.accooliva.com/que-es-el-comercio-de-proximidad/>
- Ortega Socorro, E. (2021,). *Récord histórico: España gastó en desempleo 36.400 millones de euros en 2020 por la Covid*. El Español. [Consultado en enero de 2021]
https://www.elespanol.com/invertia/economia/empleo/20210203/record-historico-espana-gasto-desempleo-millones-covid/555946033_0.html
- Ortega, J. L. (2020a). *Viajes El Corte Inglés, en el Top 20 de mayores anunciantes de 2019*. Hosteltur. [Consultado en marzo de 2021] https://www.hosteltur.com/134682_viajes-el-corte-ingles-en-el-top-20-de-mayores-anunciantes-de-2019.html

Ortega, J. L. (2020b). *B the travel brand cierra las agencias pero mantiene operativa su web*.

Hosteltur. [Consultado en marzo de 2021] https://www.hosteltur.com/135285_cierran-todas-las-agencias-de-b-the-travel-brand-por-el-coronavirus.html

Page, D. (2019). *El gigante turístico Globalia se lanza a vender luz y gas en su red de agencias de viajes*. El Independiente. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.elindependiente.com/economia/2019/10/11/el-gigante-turistico-globalia-se-lanza-a-vender-luz-y-gas-en-su-red-de-agencias-de-viajes/>

Palco23. (2018). *El Valencia CF viajará con B The Travel Brand hasta 2020*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.palco23.com/clubes/el-valencia-cf-viajara-con-b-the-travel-brand-hasta-2020.html>

Pena, Y. (2020). *Las claves del crecimiento de Drumwit: la agencia de viajes que facturó más de 5 millones en su segundo año*. El Español. [Consultado en marzo de 2021]

https://www.lespanol.com/invertia/empresas/20181224/crecimiento-drumwit-agencia-viajes-facturo-millones-segundo/362493752_3.html

Pérez-Peña, R. (2021). *Pasaporte de vacunación: ¿qué es y quién necesitará uno?* The New York Times. [Consultado en marzo de 2021] [Consultado en enero de 2021]

<https://www.nytimes.com/es/2021/04/12/espanol/pasaporte-vacunacion.html>

Praga, M. (2020). *B the travel Brand cierra unas 100 agencias por la crisis*. Preferente.com.

[Consultado en marzo de 2021] <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/b-the-travel-brand-cierra-un-centenar-de-agencias-por-la-crisis-303610.html>

Prieto, M. (2020). *La explosión del comercio electrónico*. Expansión.com. [Consultado en enero de 2021] [https://www.expansion.com/economia-](https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html)

[digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html](https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html)

Quelle, L. (2020). *Cinco empresas españolas entre los diez e-commerce mejor preparados para el Black Friday*. [Consultado en enero de 2021] Ecommerce News. <https://ecommerce-news.es/cinco-empresas-espanolas-entre-los-diez-e-commerce-mejor-preparados-para-el-black-friday-201/>

R.Betis-HalcónViajes Twitter. (s. f.). *R.Betis-HalcónViajes (@RealBetisHalcon)*. Twitter. [Consultado en marzo de 2021] <https://twitter.com/RealBetisHalcon>

Real Academia Española - RAE. (s. f.). *startup*. Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. [Consultado en marzo de 2021] <https://dpej.rae.es/lema/startup>

Real Betis Balompie. (2021). *Halcón Viajes renueva el acuerdo para gestionar los desplazamientos del Real Betis Balompie a través de su división Globalia Meetings & Events*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.realbetisbalompie.es/noticias/actualidad/halcon-viajes-renueva-el-acuerdo-para-gestionar-los-desplazamientos-del-real-betis-balompie-a-traves>

Real Federación Española de Fútbol. (2019). *Halcón Viajes gestionará, a través de su división Globalia Meetings and Events, los viajes de la RFEF*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.rfef.es/noticias/halcon-viajes-gestionara-viajes-real-federacion-espanola-futbol-durante-proximos-4>

Real Federación Española de Tenis de Mesa. (2018). *Halcón Viajes, nuevo patrocinador de la Real Federación Española de Tenis de Mesa*. RFETM. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.rfetm.es/noticia/5933-halcon-viajes-nuevo-patrocinador-de-la-real-federacion-espanola-de-tenis-de-mesa>

RedacciónDiegoCoquillat. (2017). *Airbnb ofrece reservas de restaurantes a sus clientes.*

[Consultado en marzo de 2021] <https://www.diegocoquillat.com/airbnb-ofrece-reservas-de-restaurantes-a-sus-clientes/>

RedacciónDiegoCoquillat. (2018). *Restorando se asocia con Airbnb y Resy para mejorar la experiencia gastronómica de los turistas en América Latina.* [Consultado en marzo de 2021] <https://www.diegocoquillat.com/restorando-se-asocia-con-airbnb-y-resy-para-mejorar-la-experiencia-gastronomica-de-los-turistas-en-america-latina/>

Redacción Economía de Mallorca. (2020). *B the travel brand ofrece descuentos en las vacaciones a todos los trabajadores de los servicios esenciales de España.*

EconomiadeMallorca. [Consultado en marzo de 2021] <https://economiademallorca.com/art/26362/b-the-travel-brand-ofrece-descuentos-en-las-vacaciones-a-todos-los-trabajadores-de-los-servicios-esenciales-de-espana>

Redacción La Publicidad. (2019). *María Pombo, Ana Milán, Silvia Abril, Amaya Valdemoro, Marta Torné y Patricia Pérez, las nuevas «Viajeras con B».* La Publicidad. [Consultado en marzo de 2021] <https://lapublicidad.net/b-the-travel-brand-maria-pombo-ana-milan-silvia-abril-amaya-valdemoro-marta-torne-y-patricia-perez-las-nuevas-viajeras-con-b/>

Redacción La Vanguardia. (2013). *La edad aumenta el presupuesto y las exigencias del turista.*

La Vanguardia. [Consultado en enero de 2021] <https://www.lavanguardia.com/viajes/20130527/54374887281/la-edad-aumenta-el-presupuesto-y-las-exigencias-del-turista.html>

Redacción Relación Cliente. (2018). *B the travel brand, un ejemplo más de transformación digital.* Relación Cliente. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.relacioncliente.es/b-the-travel-brand-transformacion-digital/>

- Redacción Smart Travel News. (2019). *Airbnb lanza una función de donaciones para apoyar a comunidades en tiempos de necesidad*. Smart Travel News. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.smarttravel.news/airbnb-lanza-una-funcion-donaciones-apoyar-comunidades-tiempos-necesidad/>
- Redacción Smart Travel News. (2020). *Todo sobre Airbnb: historia, modelo de negocio y futuro*. Smart Travel News. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.smarttravel.news/airbnb-historia-modelo-negocio-futuro/>
- Redk. (s. f.). *redk | Consultoría*. redk SP. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.redk.net/es-ES/#Tecnolog%C3%ADa-CRM>
- Reyes, J. (2016). *Halloween: 5 campañas exitosas de Neuromarketing*. [Consultado en marzo de 2021]. <https://neuromarketing.la/2016/10/halloween-5-campanas-exitosas-neuromarketing/>
- Rois, S. (2020). *Pequeña (gran) historia del eCommerce en España*. Marketing 4 Ecommerce. [Consultado en enero de 2021] <https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/>
- R.P. (2018). *Viajes El Corte Inglés, entre los mayores anunciantes de prensa | Noticias de Agencias de viajes, Marketing | Revista de turismo*. Preferente.com. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/viajes-el-corte-ingles-entre-los-mayores-anunciantes-de-prensa-283196.html>
- R.P. (2019a). *Halcón Viajes vuelve a bajar sus ventas en 2018 | Noticias de Agencias de viajes, Noticias de turismo, rss1, rss2 | Revista de turismo*. Preferente.com. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/halcon-viajes-vuelve-a-bajar-sus-ventas-en-2018-288820.html>

- R.P. (2019b). *Halcón: los agentes deben vender cupones de la ONCE* / *Noticias de Agencias de viajes, Noticias de turismo, rss1* | *Revista de turismo*. Preferente.com. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/halcon-agentes-deben-vender-cupones-de-la-once-290313.html>
- R.P. (2020a.). *Las agencias de Globalia buscan reanimar la venta anticipada* / *Noticias de Agencias de viajes* | *Revista de turismo*. Preferente.com. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/las-agencias-de-globalia-buscan-reanimar-la-venta-anticipada-305074.html>
- R.P. (2020b). *Viajes El Corte Inglés gestionará todos los viajes de LaLiga SmartBank* / *Noticias de Agencias de viajes* | *Revista de turismo*. Preferente.com. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/viajes-el-corte-ingles-gestionara-todos-los-viajes-de-laliga-smartbank-304086.html>
- RTVE. (2021). *Menos de un 5% de los españoles utilizaba el teletrabajo antes de la pandemia*. RTVE.es. [Consultado en enero de 2021] <https://www.rtve.es/noticias/20210113/menos-5-espanoles-utilizaba-teletrabajo-antes-pandemia/2065881.shtml>
- SABI. (2021a). *Sabi - Airhopping*. [Consultado en enero de 2021] https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=ZODAIOLB009I677&loginpostback=true&ssotoken=NfcDhEMfxsQAc7oVbWARj15rJt72VXL6vGisahFVSLw
- SABI. (2021b). *Sabi - Drumwit*. [Consultado en enero de 2021] https://sabi.bvdinfo.com/Report.serv?_CID=47&context=FSQPIOLB0FZK17A
- SABI. (2021c). *Sabi - Viajes El Corte Inglés*. [Consultado en enero de 2021] https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=PGREIOLB0N79

GEN&loginpostback=true&ssotoken=Hxt1DrjazTvD4QBiTtFY6syqHmHoT8xvCr6ifk
vifc

SABI. (2021d). *Sabi - Halcón Viajes*. [Consultado en enero de 2021]

https://sabi.bvdinfo.com/Login.serv?_CID=82&Code=ConnectionTimedOut&context=3BVIIOLB0BL8MF9&LoginParamsCleared=True&LoginResult=nc&product=sabineo&RequestPath=Report.serv%3f_CID%3d82%26context%3d3BVIIOLB0BL8MF9%26SeqNr%3d0&SeqNr=0

SABI. (2021e). *Sabi - Avoris*. [Consultado en enero de 2021]

https://sabi.bvdinfo.com/version202115/Report.serv?_CID=66&context=1HN6IOLB00B7ROU&SeqNr=0

Salvatierra, J. (2020). *El uso del comercio electrónico se dispara entre las empresas españolas*.

EL PAÍS. [Consultado en enero de 2021] <https://elpais.com/economia/2020-10-20/el-uso-del-comercio-electronico-se-disparo-en-2019-entre-las-empresas-espanolas.html>

Sanía, E. (2019). *Cómo Airhopping desafió a Black Mirror - Lanzadera Emprendedores*.

lanzadera. [Consultado en marzo de 2021] <https://lanzadera.es/black-mirror-desafio-airhopping/>

Sen, C. (2020). *El teletrabajo aumenta dos horas la jornada y avanza su inicio*. La Vanguardia.

[Consultado en enero de 2021]
<https://www.lavanguardia.com/vivo/lifestyle/20200501/48858067178/el-teletrabajo-aumenta-dos-horas-la-jornada-y-avanza-su-inicio.html>

Significados. (2019). *Significado de Meme*. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.significados.com/meme/>

Mazo, E. (2019). *Airbnb firma un acuerdo millonario para patrocinar los JJOO antes de salir a*

Bolsa. EXPANSION. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.expansion.com/directivos/deportenegocio/2019/11/18/5dd281ae468aeb1678b4592.html>

Smith, L. (2015). *Manor secures partnership with Airbnb*. MotorSportsTalk. [Consultado en marzo de 2021] <https://motorsports.nbcsports.com/2015/06/05/manor-secures-partnership-with-airbnb/>

Socialmood. (2018). *¿Qué es el engagement?* 40deFiebre. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.40defiebre.com/que-es/engagement>

Staff, E. T. (2019). *¿Qué son las OTA?* Entorno Turístico. [Consultado en enero de 2021] <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>

Statista. (2020a). *Principales redes de agencias de viajes según su facturación en España 2018*. [Consultado en enero de 2021] <https://es.statista.com/estadisticas/558595/principales-agencias-de-viajes-segun-su-facturacion-en-espana/>

Statista. (2020b). *Gasto en comercio electrónico de las empresas españolas por tamaño 2019*. [Consultado en enero de 2021] <https://es.statista.com/estadisticas/588194/gasto-en-comercio-electronico-de-las-empresas-espanolas-por-tamano/>

Statista. (2021a, enero 27). *Ingresos de Airbnb a nivel mundial 2017–2020*. [Consultado en marzo de 2021] <https://es.statista.com/estadisticas/1198559/ingresos-anuales-airbnb-mundo/>

Statista. (2021b, febrero 18). *Importe medio gastado en compras en Internet en España durante 2014–2020*. [Consultado en enero de 2021] <https://es.statista.com/estadisticas/499441/importe-medio-gastado-en-las-compras-online-en-espana/>

Tato y Vidal. (2019). *LA PUBLICIDAD ENCUBIERTA A TRAVÉS DE INFLUENCERS TFG*.

[Consultado en marzo de 2021]

<https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/23940/TATO%20S%C3%81NCH EZ%2C%20Sara%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Technohotelnews. (2017). *Airbnb permite dividir el pago de cada reserva entre varios usuarios*.

TecnoHotel. [Consultado en marzo de 2021]

<https://tecnohotelnews.com/2017/11/30/airbnb-dividir-el-pago-reserva-varios-usuarios/>

ThinkwithGoogle. (2020a). *El éxito rotundo de Viajes El Corte Inglés con su estrategia*

omnicanal. Think with Google. [Consultado en marzo de 2021]

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-marketing/busqueda/estrategia-omnicanal-%C3%A9xito-rotundo-de-viajes-el-corte-ingl%C3%A9s/>

ThinkwithGoogle. (2020b). *Viajes El Corte Inglés consigue incrementar un 40% las ventas en el canal digital incorporando el móvil como parte de su estrategia*. Think with Google.

[Consultado en marzo de 2021] <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-moviles/viajes-el-corte-ingles-incrementa-las-ventas-en-el-canal-digital/>

Tobar, S. (2019). *Viajes El Corte Inglés negocia nuevos patrocinios con los clubs de fútbol*.

Merca2.es. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.merca2.es/2019/10/07/viajes-el-corte-ingles-liga-futbol/>

Triguero, B. (2020). *El Corte Inglés se pone de perfil ante la cancelación de viajes y los clientes estallan*. Vozpópuli. [Consultado en marzo de 2021]

https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/corte-ingles-cancelacion-viajes-clientes-coronavirus_0_1340266970.html

- Tripadvisor. (s. f.). *LOS 10 MEJORES hoteles en Roma de 2021*. [Consultado en enero de 2021]
https://www.tripadvisor.es/Hotels-g187791-Rome_Lazio-Hotels.html
- Twitter Viajes El Corte Inglés. (s. f.). *Viajes El Corte Inglés (@VECI_Esp)*. Twitter.
[Consultado en marzo de 2021] https://twitter.com/VECI_Esp
- Valencia Plaza. (2020). *Airhopping pivota su modelo de negocio y se lanza a las rutas en coche*.
[Consultado en marzo de 2021] <https://valenciaplaza.com/airhopping-pivota-su-modelo-de-negocio-y-se-lanza-a-las-rutas-en-coche>
- Vantú. (s. f.). *Airhopping una buena idea de negocio, que ha revolucionado la forma de viajar*.
[Consultado en marzo de 2021] <https://www.vantu.es/blog/airhopping-una-buena-idea-de-negocio-que-ha-revolucionado-la-forma-de-viajar>
- Vega Ortega, J. A. (2019). *El muy bajo nivel de venta online de las pequeñas empresas en España*. Cinco Días. [Consultado en enero de 2021]
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/09/pyme/1568012015_399440.html
- Viajes El Corte Inglés. (s. f.-a). *Facebook Viajes El Corte Inglés*. Facebook. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/unsupportedbrowser>
- Viajes El Corte Inglés. (s. f.-b). *Ofertas de viajes y vacaciones - Viajes el Corte Inglés*.
[Consultado en marzo de 2021] <https://www.viajeselcorteingles.es/ofertas-vacaciones>
- Viajes el Corte Inglés. (s. f.). *Ofertas de viajes y vacaciones - Viajes el Corte Inglés*.
[Consultado en marzo de 2021] <https://www.viajeselcorteingles.es/ofertas-vacaciones>
- Viajes El Corte Inglés. (s. f.-c). *Ofertas héroes COVID-19 - Viajes El Corte Inglés*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.viajeselcorteingles.es/ofertas-heroes-covid19>
- Viajes El Corte Inglés México. (s. f.). *Facebook Viajes El Corte Inglés México*. Facebook.
[Consultado en marzo de 2021] <https://www.facebook.com/unsupportedbrowser>

Volemos. (2019). *Cómo dividir el pago de una reserva con amigos y cómo pagar en cuotas en Airbnb*. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.volemos.com.ar/blog/como-dividir-el-pago-de-una-reserva-con-amigos-y-como-pagar-en-cuotas-en-airbnb/>

Youtube. (s. f.). *Búsqueda en Youtube Drumwit*. [Consultado en marzo de 2021] https://www.youtube.com/results?search_query=Drumwit

Zárate, G. (s. f.). *¿Por qué es importante el turismo de negocios?* Euroaula. [Consultado en marzo de 2021] <https://www.euroaula.com/es/por-que-es-importante-el-turismo-de-negocios>

Anexo I. Objetivos de Desarrollo Sostenible

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos por Objetivos Mundiales o por sus siglas, ODS, se instauraron entre todos los países miembros de las Naciones Unidas en 2015, con el objetivo de erradicar la pobreza, cuidar el medioambiente y garantizar que todos los ciudadanos gocen de paz y prosperidad, entre otros, para el año 2030. Son un total de 17 ODS, con una promesa de favorecer también el equilibrio entre los países menos desarrollados, y aquellos más avanzados.

Muy relacionado con este tema encontramos el ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructuras. A partir del desarrollo del análisis comparativo, hemos comentado en diversas ocasiones que las compañías ofrecían destinos en los que además podías integrarte y compartir experiencias con los locales. Juntamente con conocer nuevas culturas, fomenta el desarrollo de esas áreas, sobre todo si son países poco desarrollados, estimulando la economía a través de los comercios locales. Así también pueden llegar a generar recursos suficientes, para que la población de esas zonas pueda generar innovación en sus negocios, o establecer unos nuevos.

Un ejemplo de ellos son las diversas actividades que ofrece Airbnb en las regiones del mundo, todo relacionado con la comunidad local y el conocer nuevas culturas. El hecho de que tengas la opción de encontrar también muy variados alojamientos, típicos de cada zona e incluso el vivir con gente de otros países o el anfitrión durante la estancia, también ayuda. Por otro lado, las guías que ofrecen las empresas a través de sus blogs o historias destacadas en Instagram ayudan a conocer cada región o ciudad de una forma más extensa, sobre todo si también incluyen sitios menos turísticos pero enfocados a conocer la cultura local.

El ODS 13: Acción por el clima es otro que podemos destacar relacionado con nuestro trabajo de análisis. Cada vez más se opta por reducir el uso de papel entre las empresas, gracias en gran medida a la digitalización de las compañías, que cuentan con medios para enviar los documentos a los clientes sin necesidad de imprimirlos a papel. Para ello cuentan con la opción más generalizada que es el correo electrónico. Ya los nuevos modelos de negocio operan así en su totalidad, pudiendo utilizar directamente esos documentos digitales sin la necesidad de tenerlos físicamente a la hora de embarcar en el avión, la reserva del hotel o cualquier otra gestión, a través de los códigos de barras o sistemas de codificación de códigos BIDI.

Otro aspecto donde notamos esté cambio que favorece el medioambiente es el de los escaparates de las agencias tradicionales. Han optado por la digitalización a través de pantallas, donde además de poder compartir mucho más contenido e incluso personalizar la información, se elimina el uso de la gran cantidad de papel que requerían.

Algunas compañías como Viajes El Corte Inglés ya recogen las medidas en el apartado de misión, visión y valores. En este apartado muestran que están comprometido con la digitalización y la sostenibilidad, uniéndose al objetivo de la Unión Europea para ser neutros en carbono antes del 2050. Relacionado con el primer ODS que hemos comentado, apuestan por

el desarrollo de un turismo sostenible basado en el respeto y fomento del bien común con cada una de las comunidades o cada uno de los ciudadanos.