

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN TURISMO

TESIS DE GRADO

**LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA
COMUNICACIÓN TURÍSTICA**

“el caso de las Agencias de Viajes en Argentina”

Realizada por

MARIO EDUARDO ALZA

Legajo n° 55874/5

Dirigida por el profesor

CR. FERNANDO SIMONATO

- Noviembre de 2004 -

ÍNDICE

RESUMEN	I
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS GENERALES	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos del trabajo	1
1.3. Tipo de estudio y metodología	2
1.4. Importancia de la tesis	2
1.5. Estructura de la tesis	2
CAPÍTULO 2. SECTOR DEL TURISMO	4
2.1. Evolución del turismo mundial	4
2.2. El sector turístico argentino en la actualidad	6
2.3. La Agencia de Viajes en el negocio del turismo	7
2.3.1. Definición y concepto	7
2.3.2. Tipos de Agencias de Viajes	8
2.3.3. Perfil de la Agencia de Viajes en Argentina	9
2.3.4. Presencia institucional en el sector	11
2.4. La Agencia de Viajes y su posición en la nueva cadena de valor	11
2.5. El entorno de la Agencia de Viajes	13
CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL	14
3.1. Antecedentes	14
3.2. Marco teórico	15
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DEL TRABAJO	18
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (tendencias y estrategias)	19
5.1. Productores / proveedores de contenido	20
5.2. Mayorista o tour-operador	22
5.3. Agencias de Viajes virtuales	22
5.4. Sistemas globales de distribución (SGD)	23
5.5. Los clientes y usuarios	24
5.6. La relación de la Agencia de Viajes con su entorno y el impacto de las nuevas tecnologías	25
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR AGENCIAS DE VIAJES	28
6.1. Recursos y capacidades de las Agencias de Viajes	28
6.1.1. Recursos físicos / tecnológicos	28
6.1.2. Recursos humanos	36
6.1.3. Recursos financieros	37
6.1.4. Recursos intangibles	38
6.2. Análisis del perfil estratégico y tecnológico del sector Agencias de Viajes	40
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	42

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	47
8.1. Conclusiones derivadas de la tesis	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51
I. Plan de Investigación	51
II. Resultados de la tesis	60
III. Nuevas formas de marketing en Internet	77

TABLAS

1. Evolución del turismo mundial (*capítulo 2*)
2. Medios de comunicación utilizados para el contacto con el cliente (*capítulo 6*)
3. Medios de información y consulta utilizados por la agencia (*capítulo 6*)
4. Medios utilizados para la reserva de servicios (*capítulo 6*)
5. Modo de emisión de los documentos (*capítulo 6*)
6. Modo de recogida y entrega de la documentación (*capítulo 6*)

GRÁFICOS

1. Evolución de las llegadas de turistas internacionales (*capítulo 2*)
2. Llegadas de turistas internacionales a la Argentina (*capítulo 2*)
3. Número de Agencias de Viajes en todo el país (*capítulo 2*)
4. Distribución de Agencias de Viajes en todo el país (*capítulo 2*)
5. Equipamiento tecnológico de la Agencia de Viajes (*capítulo 6*)
6. Formas de pago empleadas (*capítulo 6*)
7. Cantidad de personal en las Agencias de Viajes (*capítulo 6*)
8. Nivel aproximado de facturación anual (*capítulo 6*)
9. Distribución de facturación por provincias (*capítulo 6*)

FIGURAS

1. Cadena de valor tradicional versus la nueva cadena de valor (*capítulo 2*)
2. Funcionamiento del Sistema Global de Distribución (*capítulo 5*)
3. Perfil estratégico y tecnológico del sector (*capítulo 6*)

RESUMEN

En resumen, la tesis con título “Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación turística: el caso de las Agencias de Viajes”, está centrada en el estudio del impacto que las nuevas tecnologías de la Comunicación e Información tienen sobre el sector de las Agencias de Viajes en la República Argentina. En este estudio se distinguen el análisis del entorno y luego, el del propio sector.

En el primero de ellos, se examinan cuáles son las acciones y estrategias que los distintos actores de la cadena de valor del turismo llevan adelante a partir del uso de las nuevas tecnologías, y el modo en que las mismas impactan sobre el actor en estudio. A partir de ello, se define la nueva relación entre las Agencias de Viajes y su entorno.

En el segundo, se estudia la utilización que las Agencias de Viajes hacen de las distintas tecnologías disponibles en el entorno, a fin de conocer con qué recursos y capacidades cuentan, y cuáles de éstos pueden representar ventajas competitivas. También, se identifican los puntos fuertes y débiles del sector; y se traza un perfil estratégico y tecnológico para las agencias tradicionales y para aquéllas que hacen un uso intensivo de la tecnología, de modo de conocer el atractivo del mercado para cada uno de éstos.

Así pues, el trabajo pretende constituirse en un elemento útil para la comprensión del tema, teniendo en cuenta la escasez de antecedentes e información sobre el mismo y su problemática en el país.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS GENERALES

1.1. Planteamiento del problema

Debido a la aparición de nuevas tecnologías de la información y distribución el sistema turístico tradicional, con actores claramente diferenciados en sus operaciones (productores-intermediarios-consumidores), ha comenzado un veloz proceso evolutivo. Nuevos actores aparecen, los antiguos redefinen sus roles, mientras que otros deben plantear su continuidad o no en el sistema. De este modo se configura un nuevo y diferente **sistema turístico** y **su cadena de valor**.

Todos estos cambios, a los que se suman la mayor experiencia del turista y su necesidad de ser satisfecho, generan polémica sobre el futuro de la intermediación turística, especialmente de aquel actor que fuera tradicionalmente el contacto entre productor/prestador y el cliente turístico: la *Agencia de Viajes*.

El presente trabajo mostrará las relaciones que las Agencias mantienen con su entorno, así como las tecnologías disponibles en la actualidad para el desarrollo de su actividad; las amenazas que se ciernen sobre ellas pero, al mismo tiempo, las oportunidades y beneficios que pueden otorgar a partir de su aprovechamiento.

1.2. Objetivos del trabajo

Los objetivos que guían la tesis se dividen en generales y específicos.

Objetivos generales

- Identificar y analizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación turística, y evaluar en qué grado son utilizadas por las Agencias de Viajes.
- Evaluar el impacto de dichas tecnologías sobre la estructura, actividad y organización de las Agencias de Viajes, así como de la evolución global del sector.

Objetivos específicos

- Identificar y analizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación turística, oportunidades, beneficios y amenazas que proporcionan.
- Estudiar las tendencias, e identificar y analizar las estrategias que los distintos actores de la cadena de valor turística llevan adelante.
- Analizar las relaciones de las Agencias de Viajes con su entorno.
- Trazar y recomendar los lineamientos de la estrategia más adecuada que los agentes de viajes deben emplear para afrontar con éxito el escenario planteado.

1.3. Tipo de estudio y metodología

El tipo de estudio que se ha llevado a cabo es de tipo descriptivo, por tratarse de un tema relativamente novedoso y escasamente desarrollado en el país. El enfoque del estudio adoptado, por su parte, ha sido de tipo cuantitativo y cualitativo, donde el objetivo se ha puesto en el análisis de un importante número de empresas que fueron seleccionadas al azar.

Se utilizará el muestreo estratificado por áreas geográficas (La Plata, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Provincias -principales plazas turísticas-)

1.4. Importancia de la tesis

La trascendencia de llevar adelante el estudio sobre el sector de las Agencias de Viajes en Argentina y su situación frente a la evolución de la tecnología y las estrategias de su entorno, se sustenta en la escasez de antecedentes e información que atienda a este tema y su problemática.

El trabajo pretende, además, aportar un análisis sobre el impacto que las nuevas tecnologías y las estrategias de su entorno tienen en el sector de las agencias; los diferentes recursos con éstas cuentan, así como el uso que hacen de los mismos. Finalmente, se espera que sea de utilidad para lectores y agentes, así como una interesante fuente de información sobre la que éstos diseñen o reformulen sus estrategias, desarrollando sus capacidades y recursos para sobrevivir en este escenario, e incluso, ser más competitivos.

1.5. Estructura de la tesis

El *capítulo 1* plantea el problema y los objetivos de investigación, que motivan y representan el punto de partida para el presente trabajo.

El *capítulo 2* está centrado en el estudio del sector turístico nacional. Su objetivo es construir un marco de referencia sobre la importancia y desarrollo del turismo para el país. También se construye el sistema turístico y su cadena de valor y se trata la posición de la Agencia de Viajes en ella, su perfil y su entorno. Por último, se exponen breves reflexiones sobre la problemática a la que debe hacer frente.

En el *capítulo 3* se expone el marco conceptual que da sustento a la tesis.

En el *capítulo 4* se introduce el enfoque del estudio y los métodos de investigación utilizados, los que serán desarrollados más profundamente en el Anexo I.

El *capítulo 5* consiste en el análisis del entorno específico a la Agencia de Viajes, esto es, el estudio de las tendencias, estrategias y necesidades del resto de los actores del entorno, así como de las relaciones que éstos mantienen con la Agencia de Viajes.

El *capítulo 6* trata sobre la situación interna del sector de las Agencias de Viajes en general. Primero, identificando los recursos y capacidades de éstas, de modo de obtener una radiografía sobre el nivel de implantación y uso que hacen de la tecnología. Seguidamente, se obtendrán aquellos elementos que puedan representar

ventajas competitivas. Finalmente, se comparará el atractivo del mercado turístico, tanto para las agencias tradicionales, como para aquellas más innovadoras y que hacen un uso más intensivo de la tecnología.

En el *capítulo 7* se resumen las distintas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, identificadas a partir de los anteriores análisis realizados.

El *capítulo 8* resume las principales conclusiones del trabajo de tesis.

El *anexo I* contiene el Plan de Investigación de la tesis y el cuestionario.

En el *anexo II* se exponen los resultados de la investigación primaria.

El *anexo III* muestra las nuevas formas de marketing en Internet.

2. SECTOR DEL TURISMO

Es objetivo del capítulo establecer el marco referencial en el cual se ubica el sector de las Agencias de Viajes en Argentina, así como el entorno en que se desenvuelve.

2.1. Evolución del turismo mundial

Desde sus orígenes, y por distintos motivos, el hombre se ha visto impulsado a desplazarse hacia diferentes sitios. Sin embargo, es recién a partir del año 1950 cuando el turismo experimenta un gran auge y se vuelve un producto de consumo masivo.

Los avances tecnológicos motivados por la guerra (fundamentalmente en el transporte), así como el reconocimiento de los derechos laborales, mejores salarios y vacaciones pagas, dieron lugar a una práctica del turismo diferente, caracterizada por el desplazamiento de importantes volúmenes de personas y el placer como motivo principal.

Desde entonces y hasta la actualidad, la tasa de crecimiento de la actividad turística mundial se ha mantenido en ascenso, incluso frente a los diferentes problemas internacionales como terrorismo, enfrentamientos políticos y sociales y desastres naturales, entre otros.¹

Para conocer el verdadero crecimiento del sector turístico se exhiben, a continuación, las tendencias anuales de llegadas internacionales (véase *tabla 1*).

Tabla 1. Evolución del turismo mundial.

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Año	Llegadas de turistas (millones)	Ingresos turísticos (miles de millones de dólares)
1950	25	2
1970	166	17
1986	337	142
1990	457	264
1995	550	401
1996	594	425
1997	612	444
1998	625	444
2000	687	473
2001	684	459
2002	703	474

A partir de la década del 70, el turismo se consolida, manteniendo estable su tasa de crecimiento, pero luego, durante el período comprendido entre los años 1985 y 1990, la actividad se incrementa significativamente; decayendo en el ingreso a los 90,

¹ La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo encargado de la medición de la actividad turística a nivel mundial, a partir de los datos obtenidos de cada uno de los estados miembros. Este organismo efectúa regularmente diversas publicaciones que reúnen toda la información estadística referente a la actividad turística en el mundo.

principalmente por conflictos políticos y militares como la Guerra del Golfo Pérsico, produciéndose una desaceleración en el crecimiento.

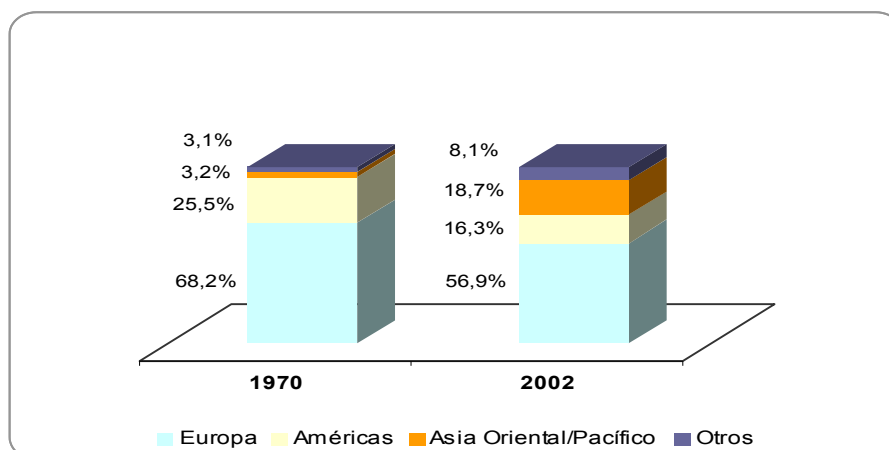
Desde aquella década, el turismo ha demostrado, con su crecimiento casi ininterrumpido, ser uno de los sectores más resistentes y fuertes a los diferentes acontecimientos que ocurren en el mundo; situación que lo ratifica como uno de los sectores más importantes de la economía mundial, así como el primero en exportaciones del mundo e importante factor en la balanza de pagos de muchos y países y en la generación de empleos.

En punto a la distribución del crecimiento turístico, se observa un cambio en la dirección de dicho proceso desde el momento en que la actividad toma su primer impulso y la actualidad.

Puede apreciarse entonces como los destinos se van diversificando, produciéndose cambios significativos en las cuotas de mercado (véase gráfico 1). Confrontados los datos correspondientes al año 2002 con los del año 1970, es posible observar al continente europeo como el claro dominador entre las regiones que mayor cuota poseen. Sin embargo, es el que más la ha ido perdiendo a lo largo de estos años a favor del crecimiento de mercados emergentes como la región Asia y Pacífico. A su vez, si se toman en cuenta los primeros cinco países en mayor cantidad de llegadas internacionales, puede observarse, a medida que nos acercamos a la actualidad, la consolidación de importantes mercados como el de China que, junto con el resto de Asia Oriental y Pacífico, registrará las mayores tasas de crecimiento anual².

Gráfico 1. Evolución de las llegadas de turistas internacionales.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la OMT.



Las cifras de crecimiento previstas para los próximos 20 años nos muestran el potencial que el sector turístico encierra, convirtiéndola en uno de los principales motores económicos para los años venideros, y en uno de los sectores que mejor y más rápidamente está incorporándose a las nuevas tecnologías.

² Los datos expuestos por la OMT en su publicación "Turismo: panorama 2020" pronostican para la región Asia Oriental y Pacífico una tasa de crecimiento en las llegadas internacionales de 6,5% para el período comprendido entre 1995 y 2020.

2.2. El sector turístico argentino en la actualidad

Desde el punto de vista macroeconómico, en nuestro país, el Turismo ha demostrado ser uno de los sectores más dinámicos de la economía. Aún sin una política turística con objetivos y metas a largo plazo, ha sabido mantenerse estable en términos de ingresos y egresos a lo largo del tiempo. Empero, la consideración de esta actividad, como elemento para el desarrollo económico, cultural y social, es reciente. Luego de la devaluación de la moneda nacional (año 2002), y el consiguiente advenimiento del turismo internacional, es que adquiere mayor fuerza el concepto del turismo, como una actividad que puede generar las divisas necesarias para enfrentar la crisis y ser motor de desarrollo del país. Hasta ese momento, la situación económica y financiera que atravesaba el país permitía la salida al exterior de un importante volumen de turistas que, en términos monetarios, hacía negativa la cuenta viajes. El gasto del turista nacional en el extranjero superaba al del no nacional en nuestro país.

El sector turístico es ahora, por tanto, una pieza clave en la economía argentina, ya que permite corregir o alivianar los desequilibrios internos y externos. Desde lo interno, mediante la creación de puestos de trabajo a un costo considerablemente más bajo que otros sectores de la economía; el estímulo al desarrollo de zonas con menores recursos productivos, favoreciendo la convergencia regional y nacional. En el ámbito externo, por la capacidad de nutrir las divisas necesarias para financiar una elevada proporción del déficit comercial y fiscal se constituye en uno de los soportes básicos del equilibrio de la balanza de pagos.

Desde 2002 el país empieza a ser más competitivo en el mercado turístico mundial, alcanzando una mayor cuota en él, pudiendo escalar posiciones entre los países que mayor cantidad de turistas reciben a lo largo del año³.

Según el monitoreo sectorial de Julio de 2004 realizado por el Ministerio de Economía de la Nación⁴, los visitantes internacionales han gastado este último año en el país 2.018 millones de dólares, lo que posiciona al turismo como la cuarta fuente de ingresos de divisas, detrás de la soja, el petróleo y los alimentos, y se espera triplique las exportaciones de carne vacuna.

Para la Cámara Argentina de Turismo⁵ (CAT), el Producto Bruto de la Industria de Viajes y Turismo (PBVT) representa a la fecha el 7,7% del PBI total del país, volviendo a los niveles de 1994 y cerca del obtenido para el año 1998 (8,1%).

El desarrollo del turismo, como quedó expresado, tiene también gran incidencia en el empleo. Es de los generadores de empleo más veloces, dando ocupación a aproximadamente un millón de personas, lo que representa el 7,7% del empleo total del país.

Respecto a la inversión en turismo en el país, uno de los indicadores que mejor permiten observar su desarrollo consiste en el análisis de la evolución en la oferta hotelera. Según datos provenientes de la Secretaría de Turismo de la Nación existen en la actualidad emprendimientos en marcha por una suma de 1200 millones de

³ 2002: puesto 39, 2003: 35. Datos obtenidos del Monitoreo Sectorial de enero de 2004, Ministerio de Economía de la Nación.

⁴ El Ministerio de Economía de la Nación lleva adelante todos los meses un monitoreo sectorial en el que se resume lo acontecido en todos los sectores partícipes de la economía del país. Estos monitoreos pueden encontrarse en el Sitio Web del Ministerio <http://www.mecon.gov.ar>

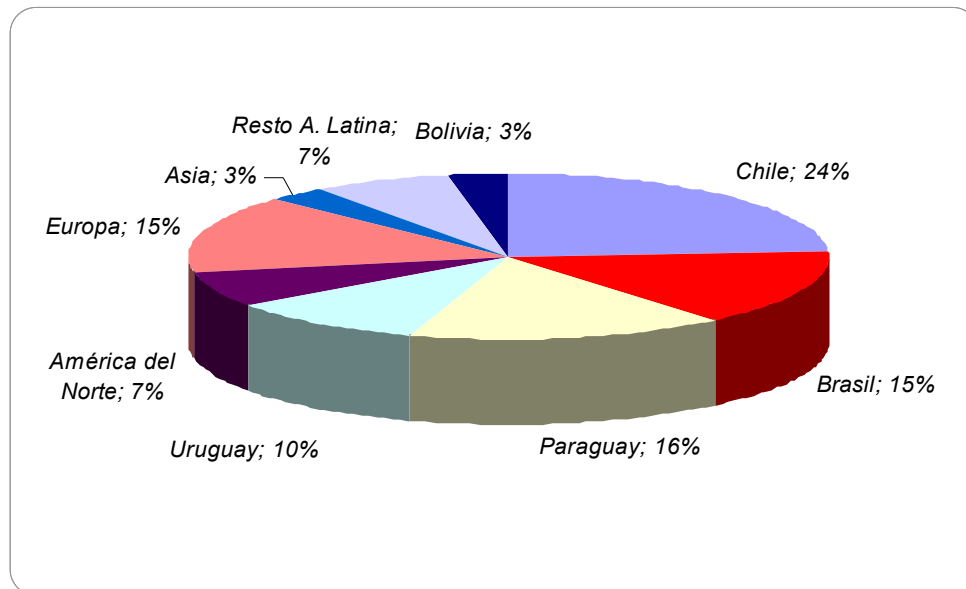
⁵ La Cámara Argentina de Turismo es el organismo encargado de la promoción, jerarquización y desarrollo del turismo en Argentina. Para más información de la misma su Sitio Web es <http://www.camaraargturismo.com.ar>

pesos. Ejemplo de ello es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde existen diez proyectos -entre iniciados y en estudio-, para abrir hoteles de entre tres y cinco estrellas con una inversión superior a los 200 millones de dólares. Igualmente importante resulta el caso de el Calafate (Provincia de Santa Cruz), donde se espera que para el año 2009 se multiplique por tres la capacidad actual de camas.⁶

Resulta importante considerar, asimismo, el cambio al que se ha asistido en el perfil de los turistas desde la devaluación de la moneda nacional. Hasta entonces los mismos eran principalmente hombres de negocios, en tanto que en la actualidad las llegadas internacionales son dominadas por motivos relacionados con el placer, y distribuidos según sus países de origen, tal como se puede observar a continuación (véase gráfico 2).

Gráfico 2. Llegadas de Turistas Internacionales a la Argentina (2003)

Fuente: Ministerio de Economía, Dirección Nacional de Cuentas Internacionales.



2.3. La Agencia de Viajes en el negocio del turismo

2.3.1. Definición y concepto

Se entiende por Agencia de Viajes a aquella empresa encargada de ser el nexo entre los productores y/o proveedores de servicios turísticos y el cliente final o turista. De acuerdo con la OMT⁷, “las AAVV son empresas de servicios y su función principal es la intermediación, derivándose de ésta, otras que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo y la elaboración de sus propios productos.”

⁶ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC): es el organismo encargado del tratamiento de todas las cifras y datos provenientes de todos los sectores del país.

⁷ OMT. Introducción al turismo, Madrid, OMT, 1998, pág. 147-148.

Si bien no existe en la legislación argentina (Ley 18.829) una definición expresa de la Agencia de Viajes, se considera que estas son todas aquellas personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, alguna de las actividades que menciona. Ellas son:

- La Intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.
- La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.
- La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero.
- La recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.
- La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualquiera de estos servicios.
- La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo.

De esta forma, la Agencia de Viajes, como sujeto detallista del sistema turístico, desarrolla las actividades de *asesoramiento*, *mediación*, *representación* y *producción*. La primera de ellas, cuando actúa asesorando al cliente que llega en busca de información que le permita conocer la oferta existente y le provea de elementos que ayuden a decidir sobre su compra. La segunda cuando actúa como mediador entre el oferente y el demandante, es decir, como intermediario en la cadena de valor del turismo, acercando el producto del proveedor y productor al cliente. La tercera cuando ejerce la representación de otras empresas similares, nacionales o internacionales, gestionando y/o controlando sus servicios. Y finalmente, cuando es productora de su propio producto, combinando los diversos elementos de su cartera de negocios.

2.3.2. Tipos de Agencias de Viajes

No existe un único tipo de Agencias de Viajes. Para la normativa⁸ argentina, existen tres: empresas de viajes y turismo (Evyt), agencias de turismo (AT), y agencias de pasajes (AP).

Las Evyt son aquellas empresas autorizadas para llevar adelante cada una de las actividades mencionadas en el apartado anterior, pudiendo ofrecer sus servicios para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros.

Las AT, por su parte, son aquellas que pueden realizar las mismas actividades que las Evyt, pero de forma exclusiva para sus propios clientes, incluyendo el turismo receptivo.

⁸ Decreto reglamentario n°2182/72

Por último, las AP, sólo actúan en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados, así como en la venta de los servicios programados por las EVYT y los transportadores marítimos y fluviales.

La OMT (1998), por su parte, clasifica a la Agencia de Viajes según como se encuentre implantada en el mercado, el grado de integración vertical y horizontal que posea, la forma de actuación y el tamaño que posea. Así pues, reconoce dos grandes grupos:

- Agencias de Viajes mayoristas (Tour-operadores), que se caracterizan por diseñar sus propios productos -paquetes turísticos- formados por una combinación de transporte, alojamiento y servicios complementarios y ofertados al consumidor con un precio global, y
- Agencias de Viajes minoristas, que se caracterizan por distribuir los productos de los Tour-operadores, gestionar directamente con los proveedores reservas en todo tipo de alojamientos y medios de transporte, así como elaborar sus propios productos, aunque no pueden ofrecerlos a otras agencias. Dentro de este mismo grupo de agencias de viajes, distingue a estas según sean emisoras o receptoras.

2.3.3. Perfil de la Agencia de Viajes en Argentina

Para comprender la posición de la Agencia de Viajes en la estructura organizativa del turismo, resulta necesario examinar ciertos aspectos referidos a sus características y el papel que juega en la actualidad.

Tal vez el más importante de ellos lo constituye su pertenencia al sector de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME), desde el punto de vista de su dimensión y estructura empresarial. Empero, el importante papel que tiene dicho sector en el tejido económico nacional, no pueden atribuírseles los calificativos del mismo pues la mayor parte de las personas que se desempeñan en Agencias de Viajes, lo hacen en aquellas que emplean entre una a cinco personas.

En el sector turístico, las microempresas y PyMEs son mayoritariamente las que llevan adelante el funcionamiento del negocio. Esto se debe principalmente, a las características del turismo, que por la cantidad de servicios y negocios que involucra, hace que la estructura adecuada se corresponda con la de este tipo. La Agencia de Viajes enfrenta hoy una amenaza a la que debe contrarrestar: nuevos intermediarios que, con mayor capacidad de inversión, especialmente tecnológica, son más competitivos y productivos. De ahí, que este actor deberá aceptar el desafío de sobrevivir aferrándose al diseño de nuevas políticas y estrategias, y a la utilización de modernas técnicas de administración.

La importancia de la Agencia de Viajes y su característica de PyME se puede observar claramente en el gráfico 3, en la que el número de establecimientos devela la importancia y el potencial del sector, incluso frente a los recientes problemas económicos y políticos. Asimismo, en el gráfico 4 puede visualizarse la forma en que se encuentran distribuidas en el país y el peso que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene dentro del sector, concentrando la mayor parte del volumen total de Agencias de Viajes.

Gráfico 3. Número de Agencias de Viajes en todo el país⁹.

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación (2004)

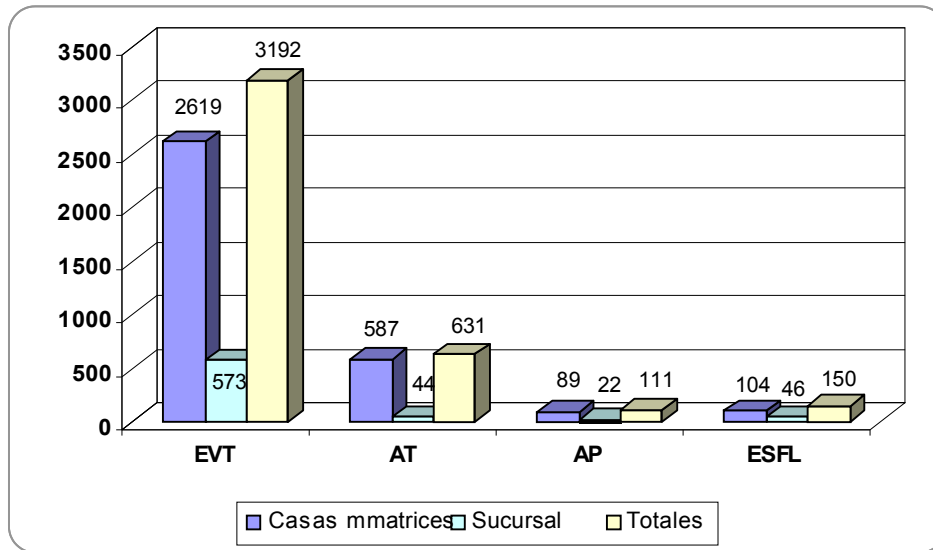
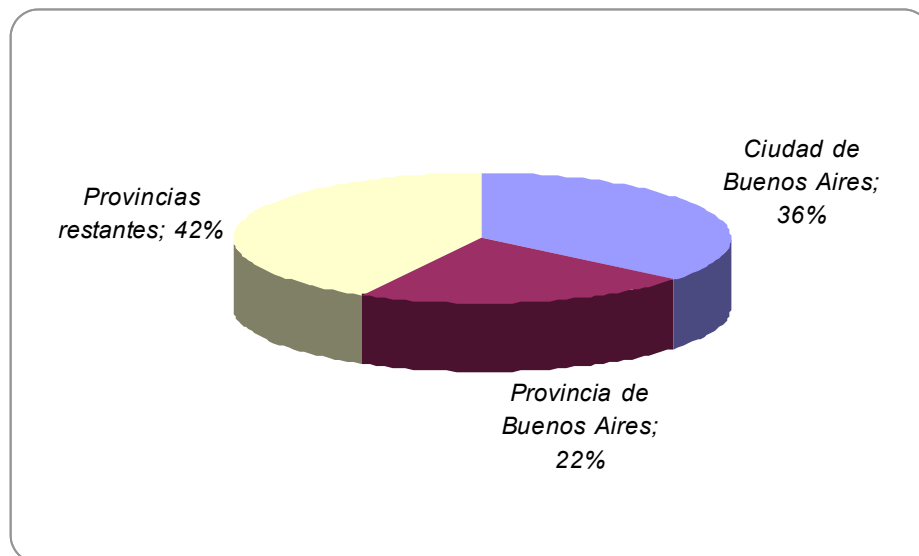


Gráfico 4. Distribución de Agencias de Viajes en todo el país¹⁰.

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación (2004)



Como fue expresado anteriormente, el gran responsable de la armonía del sector turístico lo constituye la Pequeña y Mediana Empresa. Sin embargo, a pesar de ejercer un cierto derecho sobre el tráfico del negocio, este sector no es ajeno a los cambios que la actualidad provee. De ahí, la necesidad de estudiar más profundamente sus características, y las ventajas y desventajas que se vinculan.

⁹ EVT: Empresa de Viajes y Turismo; AT: Agencias de Turismo; AP: Agencias de Pasajes; ESFL: Entidades sin fines de lucro.

¹⁰ No se incluyen sucursales.

Tradicionalmente, la PyME ha sido el sector motor de la economía nacional y el más resistente, a pesar de haber sido también uno de los sectores más castigados. Ciertos aspectos como inflación, costos elevados de financiación, aumentos salariales por encima del incremento de la productividad y políticas fiscales rígidas entre otros, han llevado progresivamente a que la PyME tenga una posición muchas veces de debilidad. En efecto, en los últimos años, con una marcada competitividad, ha habido una continua reducción de los márgenes empresariales. Sin embargo, este actor ha sabido siempre justificar su posición en la cadena de valor del turismo; aunque ahora debe también enfrentar a los avances tecnológicos que le incorporan una nueva variable a considerar.

Por pertenecer al sector de empresas que se acaba de describir, las estrategias que las AAVV desarrollan son las de eficiencia, calidad, mejora continua y competitividad, frente al escenario inestable y turbulento al que deben hacer frente.

2.3.4. Presencia institucional en el sector

En razón de la importancia estratégica del sector de las agencias de viajes en la estructura turística, existe en el país desde ya hace mucho tiempo presencia institucional, tanto desde el Estado nacional, como desde el sector privado.

Respecto de la primera, el Estado nacional ha estado y está presente en el sector, actuando como órgano de aplicación de la Ley de Agentes de Viajes, teniendo a su cargo el registro y el control de la actividad del presente actor.

El sector privado, por su parte, está presente bajo la forma de Asociación de Agencias de Viajes. Esta entidad, desde 1951, representa a las agencias más importantes del país, garantizando un fuerte control sobre ellas, ofreciendo capacitación permanente y exigiendo a éstos un servicio de calidad y excelencia para el usuario.

2.4. La Agencia de Viajes y su posición en la nueva cadena de valor

El turismo es una actividad que, desde una perspectiva histórica, es relativamente reciente. Sin embargo ya se encuentra atendiendo a una importante transformación, nada más ni nada menos que en uno de sus aspectos más esenciales: la *distribución del producto*.

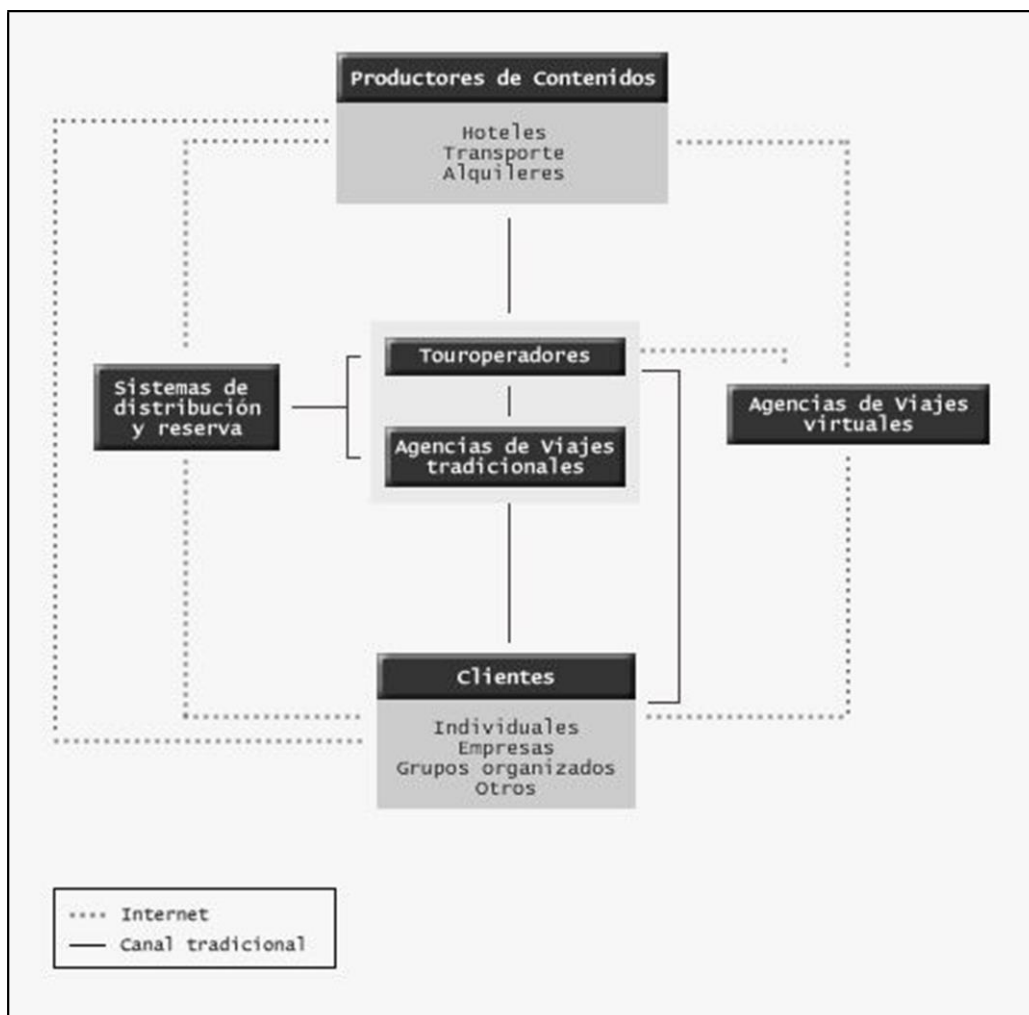
El primer aspecto de la nueva lógica del sistema turístico y su cadena de valor reside en el entendimiento de la *información*, como aquel elemento base o materia prima para la organización y funcionamiento del negocio del turismo. Se asiste a una sociedad dominada por la información, y el Turismo, enmarcado en este raciocinio, comunica y transmite ese elemento. De ahí que, en la actualidad, el nuevo sistema turístico deba ser configurado entorno de su núcleo, información; y la tecnología encuentra un excelente campo sobre el que desarrollarse.

La Agencia de Viajes, por tanto, comunica y distribuye información, siendo ésta su materia prima y su producto final. Este hecho, sin embargo, no es exclusivo de este actor. Se trata de una nueva lógica que domina todo el sistema y somete a cada uno de sus elementos a su adaptación y reformulación. Nuevas oportunidades y amenazas serán el centro de todo el accionar futuro de los distintos actores.

Con sólo nombrar al sistema turístico y la cadena de valor del sector, no es suficiente para dibujar las relaciones que en él tienen lugar. En efecto, la Agencia de Viajes, entendida como una empresa de servicios cuya principal función es la intermediación, establece diferentes relaciones (contractuales, económicas, de negociación) con los distintos actores. El producto turístico es un producto total, compuesto de numerosos productos turísticos específicos: alojamiento, transporte, gastronomía; ello conduce a una gran interdependencia entre los diferentes actores.

Es conveniente, de tal modo, diagramar el flujo de relaciones que se desarrolla en el sector turístico, con las nuevas tecnologías como elemento condicionante de ellas, y analizar el papel y la relación que cada uno de los diferentes actores involucrados en la cadena tiene con el caso de estudio.

Figura 1. Cadena de valor tradicional versus la nueva cadena de valor
Fuente: elaboración propia.



El cuadro demostrativo, permite apreciar los primeros inconvenientes que se le plantean al caso en estudio. En el mismo, se observa claramente, como la información fluye y es distribuida entre los diferentes agentes involucrados, así como también, el impacto que Internet está teniendo entre los mismos. La Agencia de Viajes, en su rol

tradicional de intermediador, está viendo amenazada su función, frente a las nuevas oportunidades que los proveedores y consumidores de la información poseen y aprovechan.

La información fluye, en este nuevo contexto, sin barreras significativas en todo el sistema. Los productores y proveedores del producto turístico se benefician de una llegada directa a su consumidor, así como de un mayor conocimiento de éste, que las nuevas tecnologías hacen posible. El consumidor, a su vez, posee mayores herramientas para conocer el producto, como también diversas opciones sobre las que basar su decisión. Todo esto y la consecuente pérdida de negocio en el sector, conduce al Agente de Viajes a adaptarse y reformular su rol en la cadena de valor, de modo de sobrevivir y ser competitivo en la nueva configuración. Las nuevas tecnologías, más allá de constituirse en una amenaza, también representan oportunidades, las que el agente debe identificar y desarrollar bajo la forma de estrategias.

2.5. El entorno de la Agencia de Viajes.

En el anterior apartado se han podido observar los diferentes agentes que intervienen en la producción y distribución del producto turístico. A continuación se procederá a efectuar una breve caracterización de ellos para, más adelante, en el capítulo 5 describir la forma en que operan, sus tendencias y estrategias, así como su forma de interactuar con las Agencias de Viajes.

- *Productores.* Dentro de este sector se enmarcan los productores de transporte (aéreo, alquiler de autos, marítimo y ferroviario), alojamiento (hotelero, parahotelero, rural), gastronomía y todo tipo de servicio auxiliar relacionado con la actividad, como excursiones, traslados, servicios de guías, financieros, administrativos y seguros entre otros. La agencia de viajes entabla fuertes y estrechas relaciones con los dos primeros, quienes poseen los elementos básicos del producto turístico, y representan el mayor volumen de negocio.
- *Mayoristas o tour-operadores.* Su función principal consiste en el diseño y armado del paquete turístico, así como también su promoción. Los mayoristas pueden ser especializados en productos turísticos determinados y contar, o no, con una red propia de distribución.
- *Sistemas de distribución global.* Su origen está ligado fuertemente a las empresas de transporte aéreo, como una forma de poner sus productos a disposición del agente de viajes a nivel mundial. Representan el ejemplo más claro del avance de la tecnología y su impacto en la actividad turística.
- *Centrales de reservas.* Justificados por la necesidad de presentar un producto que requiere una descripción mucho más detallada que la de un simple pasaje aéreo, es el sector hotelero y los grandes operadores turísticos aquellos que los impulsan. Se trata de sistemas, locales, regionales y de cobertura mundial, que permiten visualizar fotografías y descripciones más en detalle. Esto último una deficiencia de los GDS en términos tecnológicos.
- *Los usuarios.* Se trata de aquellos clientes potenciales que solicitan servicios de alojamiento, transporte y otros servicios auxiliares. Dentro de los usuarios de servicios turísticos, se distinguen los de negocios, de turismo emisor, receptivo, estudiantes y jubilados entre otros.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Antecedentes

Los pioneros de la distribución electrónica de la oferta turística fueron las compañías aéreas, las que, para satisfacer su necesidad de poner a disposición del agente de viajes su producto, desarrollaron los sistemas globales de distribución (SGD). El primero de ellos, en el año 1959, fue SABRE, propiedad de American Airlines, quien asume el liderazgo en el uso de esta tecnología. Posteriormente, otras compañías del sector desarrollaron otros sistemas con el mismo objetivo (Galileo, Amadeus y Worldspan).

La aparición de nuevas formas de distribución (e-commerce) permitió y obligó al mismo tiempo a los SGD a ampliar su oferta y diversificar sus fuentes de ingresos. En el año 1996, es SABRE, nuevamente, el primero en impulsar el comercio de los viajes on-line, al inaugurar la agencia de viajes virtual Travelocity.com. Este sistema fue diseñado inicialmente para uso interno de American Airlines, luego exteriorizado para agentes de reservaciones y finalmente puesto a disposición del consumidor final. Tiempo después, acciones de este tipo serían repetidas por otras compañías, constituyendo nuevas agencias virtuales, entre las que se pueden mencionar: Expedia, Travelprice.com, Cheap Tickets y Trip.com entre otras.

Con Internet ya constituida en el elemento esencial en la distribución electrónica del turismo, la tecnología permite el empleo de otras herramientas para desarrollar y conservar ventajas competitivas. Algunas de ellas son las nuevas formas de pago, el ticket electrónico, el Marketing directo, la personalización digital y el CRM digital entre otras.

Situación en el país.

Pese a todo lo escrito hasta el momento, la utilización de tecnologías para la actividad turística se halla en la actualidad aún en una etapa de introducción, pues si bien se encuentran disponibles, sus elevados costos limitan su adquisición. No obstante, las empresas del sector con mayor poder económico lideran su utilización y se benefician por las oportunidades que aquellas les brindan.

La distribución de la oferta mediante este método se da mayoritariamente en América del Norte y Europa, que son las áreas con los mayores volúmenes de actividad turística y de inversión en tecnología.

En la Argentina, al igual que en el contexto latinoamericano, la utilización de tecnologías en la actividad turística se encuentra limitada al manejo de herramientas elementales, ya que los costos para incorporar nueva tecnología comparados con los beneficios que pueden brindar, no lo justifican. A este hecho se suman otros factores, como la situación económica y financiera por la que atraviesa el país y sus empresas, que si bien plantean trabas importantes, representan al propio tiempo significativas oportunidades. No menos importante resulta también el factor confianza que, en particular en los países latinoamericanos, actúa como un inconveniente al momento de distribuir de forma electrónica la oferta turística.

Sin embargo, las empresas turísticas en nuestro país, y más exactamente las agencias de viajes tanto tradicionales como virtuales, emplean los SGD ya referidos

como la herramienta fundamental para el desempeño de su rol en la comercialización turística. Como parte de un proceso global, la Argentina también comienza a evidenciar, a partir de la segunda mitad de la década del 90, el nacimiento de agencias de viajes del tipo virtual¹¹, como consecuencia de la búsqueda por ampliar su oferta, diversificar sus fuentes de ingresos y ser más competitivas. Las agencias de viajes virtuales pioneras en nuestro país fueron Despegar, Rumbo y Asatej entre otras. Finalmente, del abanico de herramientas que la tecnología actual proporciona a la agencia de viajes, sólo hay un uso escaso de las mismas, pues como se expresó anteriormente, los beneficios que pueden proporcionar en comparación con sus costos, no justifican su puesta en práctica.

3.2. Marco teórico.

La aplicación de tales tecnologías en materia turística (Internet, Comercio electrónico, ticket electrónico y otras) es consecuencia de un proceso evolutivo, que surge como resultado de necesidades instaladas tanto en la oferta, como en la demanda.

Este proceso ha originado importantes cambios en el conjunto de elementos que conforman el Sistema Turístico que, interrelacionados, evolucionan dinámicamente. Esos elementos se distribuyen en conjuntos específicos como la demanda, la oferta, el espacio turístico y los operadores del mercado. Es en este último conjunto, en el que la Agencia de Viajes, como elemento del mismo, irá evolucionando en la forma de desempeñar su rol, en función de las necesidades que experimente. Asimismo existen dos características inherentes al sistema turístico. En primer lugar, el turismo es una actividad que depende en gran medida de los flujos de información entre todos los agentes que participan en dicha actividad. Y en segundo lugar, la mayor parte de las organizaciones que desarrollan actividades turísticas de diversa naturaleza son pequeñas y medianas empresas (PyMES), incluso microempresas.

La Organización Mundial del Turismo ha señalado recientemente (2001) que esos requerimientos que experimentan las Agencias de Viajes se traducen por el lado de la oferta, en encontrar nuevas formas para distribuir sus productos/servicios con calidad y bajo costo; y, por la demanda o consumidores, en acceder en forma rápida, efectiva y sencilla a la información.

Dicho organismo define un canal de distribución como la combinación de intermediarios que cooperan con la venta de un producto. De acuerdo con Kotler (1997, p.453) un canal de distribución es aquel que “traslada los artículos de los productores a los consumidores, eliminando las tardanzas, la distancia y las deficiencias que separan a los productos y servicios de los usuarios”.

Este autor especifica también las principales funciones del canal de distribución en general:

- *Información.* Reunir y distribuir información clave obtenida por medio de la investigación del mercado.
- *Promoción.* Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas sobre una oferta.
- *Contacto.* Buscar clientes potenciales y comunicarse con ellos.
- *Adaptación.* Modificar y adaptar la oferta a las necesidades del consumidor.
- *Negociación.* Establecer acuerdos sobre el precio y otros términos de la oferta.

¹¹ En Argentina, la ley impide la formación de Agencias de Viajes completamente virtuales.

- *Distribución física.* Transportar y almacenar los bienes.
- *Financiamiento.* Adquirir y utilizar los fondos para cubrir los gastos de operación.
- *Riesgo.* Asumir los riesgos financieros por los bienes o servicios no vendidos.

Las cinco primeras funciones ayudan a completar las transacciones, mientras que las tres últimas coadyuvan a cumplir las transacciones terminadas.

De acuerdo con la OMT (1999), la comercialización del producto turístico (distribución y comunicación) se realiza habitualmente mediante los intermediarios turísticos, que no son productores originarios de bienes y servicios, sino los encargados de combinar las diferentes opciones y atractivos que puede ofrecer un destino o itinerario determinado, confeccionando un producto propio que es ofertado finalmente a los clientes a un precio determinado. La agencia de viajes es también el elemento de mayor relevancia en la estructura de comercialización turística, constituyéndose además en el canal más clásico de distribución. “Son empresas de servicios y su función principal es la intermediación, derivándose de ésta otras funciones que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo y la elaboración de sus propios productos”.

Por su parte, Holloway (1994, p.100) expresa que estos servicios pueden ser vendidos al turista de varias maneras: directamente, a través de agentes de viajes, o mediante tour-operadores o co-mayoristas.

Las necesidades ya mencionadas, que experimentan los diferentes actores del sistema turístico, son posibles de ser satisfechas a partir de la introducción de nuevas tecnologías, que a partir de su puesta en práctica producen una modificación en la estructura y organización del sector viajes, permitiendo la evolución de la misma desde una estructura de distribución que tradicionalmente posicionó a la Agencia de Viajes como el elemento de contacto entre la oferta y la demanda, hacia una nueva ordenación que prioriza a la tecnología (basada en la nueva tecnología). En este sentido, Internet y el comercio electrónico, entre otras novedades tecnológicas, favorecen dicha evolución generando oportunidades para actores tradicionales del sistema, como los proveedores de contenido turístico que ahora obtienen costos bajos y la posibilidad de llegar al cliente sin la intervención de ninguna otra empresa, pero incitando a que las Agencias de Viajes deban trabajar arduamente para transformar esas amenazas en oportunidades.

En este nuevo e irrevocable escenario, *Internet* -como sostén del mismo- está revolucionando la cadena de valores del sector turístico, originando un proceso de desintermediación del que emergen ganadores y perdedores. Evans y Wurster (2000) plantean el tema dando dos significados a la desintermediación. El primero de ellos referido a la situación en la cual el productor final de bienes y servicios comercializa directamente sus productos al consumidor final, reduciendo así a la mínima expresión sus canales de distribución. El segundo, entendido como la presencia de un nuevo intermediario que, utilizando nuevos métodos de distribución a menor costo, compite directamente con los intermediarios existentes en el mercado.

El continuo cambio que caracteriza al sector de los viajes genera que sus actores deban procurar adaptarse permanentemente a él. Los avances en la tecnología representan una fuerza de ese cambio que generan nuevos riesgos para el actor que nos ocupa. Sin embargo, esta misma fuerza otorga herramientas que pueden ser aprovechadas para transformar a esos riesgos en oportunidades, y mantener así la mejora continua de las condiciones de competitividad, entendida ésta como: “la

capacidad de obtener beneficios y de mantenerlos en circunstancias cambiantes” (SGT, 1992)

Asimismo y en estrecha relación con el objetivo del presente trabajo, la OMT (1998) señala que las empresas deben aprovechar y utilizar las innovaciones tecnológicas para ser *competitivas* dentro de un mercado cada vez más especializado y en continua evolución.

Todo actor del sistema turístico, y más específicamente la Agencia de Viajes, deberá diseñar una estrategia competitiva propia con el claro objetivo de adaptarse permanentemente a los cambios que su entorno plantea. Para ello, será necesario en primer lugar definir las ventajas competitivas, las cuales vienen determinadas por el valor que se añade al producto-servicio.

Finalmente, el diseño de la estrategia competitiva más acorde, según Porter (1980) debe ser establecida a partir de tres estrategias genéricas: *liderazgo en costos, diferenciación y enfoque/segmentación*.

Este mismo autor desarrolla, también, el concepto conocido como el “*modelo de las 5 fuerzas*”, con el que lleva adelante un análisis estructural del entorno específico, argumentando que la rentabilidad de un sector viene determinada por la intensidad de cinco fuerzas que existen en todos los sectores. Estas fuerzas son:

- La amenaza a la entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de entrada de productos sustitutivos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.
- La rivalidad de las empresas que componen este sector.

Con el presente marco teórico se pretende sentar las bases que permitan abordar el posterior estudio del caso. Es por ello, que se establecen tres ejes fundamentales que actuarán como guía conceptual en el transcurso del trabajo, dentro de los cuales se incorpora a la tecnología como elemento modificador de los mismos. Los tres ejes son: el *sistema turístico*, la *distribución del producto turístico* y la *competitividad*.

4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

La información utilizada para el desarrollo del presente trabajo proviene de distintas fuentes -tanto primarias como secundarias- y de organismos oficiales y privados de Argentina e Internacionales.

La información secundaria consistió en la recolección y análisis de información de fuentes ministeriales, organismos públicos, e investigación en Internet sobre trabajos de autores acerca de la temática aquí investigada, especialmente fuera del país. Se buscó también información en bibliografía actual.

La investigación primaria que se realizó es del tipo descriptiva, es decir, se comprobaron hipótesis específicas y se examinaron relaciones. La información fue claramente definida. Se siguió un proceso formal y estructurado. La muestra ha sido representativa y el análisis de los datos fue de tipo cuantitativo y cualitativo. Los resultados de este trabajo son de naturaleza conclusivos debido a que se pueden utilizar como entradas para la toma de decisiones gerenciales (de todos modos, se debe considerar que desde la perspectiva de la filosofía de la ciencia, nada se puede comprobar y nada es conclusivo).

La investigación descriptiva fue de tipo transversal. Se utilizaron 2 vías: Internet y en forma personal. Se elaboró un cuestionario estructurado físico y virtual. Se seleccionó una muestra (ver Anexo I del Plan de Investigación) representativa de las agencias de viaje de toda la República Argentina con correos electrónicos y/o sitios Web. Las principales encuestas hechas a agencias de La ciudad de La Plata y de la ciudad autónoma de Buenos Aires fueron realizadas previa visita personal del autor. Las encuestas fueron realizadas vía Webmail a través de un cuestionario virtual con un sitio propio realizado a tal fin (Ver anexo I del Plan de Investigación).

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (tendencias y estrategias)

Para dar cumplimiento al objetivo de analizar las relaciones de la Agencia de Viajes con su entorno, y el impacto de este sobre su estructura, actividad y organización, se han estudiado las tendencias y estrategias del sector específico, así como las relaciones que mantienen entre sí.

La actualidad, definitoria de numerosas constantes y tendencias, marca al Sistema turístico y su cadena de valor con un gran número de condicionantes. Condicionantes que, reformulan su estructura, configuran y reinventan su cadena de valor, caracterizada por la puesta en duda de la permanencia de la Agencia de Viajes, y la aparición de nuevos y potentes competidores directos, que rápidamente ganan terreno, asumen nuevos roles y reformulan otros, pero siempre amenazando el rol y la función de aquella.

Entre las numerosas constantes y tendencias que afectan al sector turístico, se han identificado:

- *Incremento de la competencia.* El negocio del turismo está inmerso en una puja por ganar la batalla de la competitividad, que afecta a todos los actores sin excepción.
- *Mejora en Calidad y Productividad.* La mejora de la calidad del servicio al cliente y en la productividad son elementos básicos para ser competitivo en el mercado.
- *Expansión y mayor volumen de negocio.* Cada actor del sistema buscará abarcar más el mercado y retener un mayor volumen de actividad en aras de negociar de forma más ventajosa frente a los productores, proveedores y clientes.
- *Concentración e integración.* En el mundo globalizado la concentración e integración empresarial es todo un hecho. También lo es en la actividad turística y lo será de una forma cada vez más marcada, tanto en dirección horizontal como en vertical, para la supervivencia y el dominio del mercado.
- *Un turista más complejo.* El cliente cuenta con una mayor experiencia y necesidades más complejas, y eso lo vuelve más exigente. Aparecen nuevos segmentos de turistas y nuevas hábitos de consumo que atender.
- *Nuevos modelos de gestión.* La internacionalización, concentración e integración entre empresas, requiere de adaptación, flexibilidad y nuevas infraestructuras y modelos de gestión y control.
- *Tecnologías de la información y distribución.* La innovación y el avance imparable de la implantación de las tecnologías de comunicaciones e información domina el sector.

Atendiendo a cada uno de los condicionantes anteriormente mencionados, la Agencia de Viajes evidencia una relación estrecha con el sector y su entorno.

Con este marco de referencia se analizan a continuación las tendencias, estrategias y necesidades de cada integrante de la cadena de valor que se ha definido en el capítulo 2, para luego definir las relaciones que se establecen con el actor en estudio.

5.1. Productores / proveedores de contenido.

Movidos por el incremento de la competitividad en el sector, los productores de servicios turísticos desarrollan una estrategia general, sea cual sea el tipo de servicio que presten. Su estrategia general sigue los siguientes lineamientos:

- Apoyar y mejorar la distribución del producto/servicio a través del canal más tradicional, la *Agencia de Viajes*, y otros intermediarios.
- Acercar directamente al potencial usuario la mayor cantidad de información posible para diferenciar su oferta de la del resto de sus competidores, y modelar sus preferencias e influir en sus decisiones. (Estrategias pull)
- Reducir costos, automatizando las etapas entre que el producto se oferta y es consumido.
- Propiciar y alentar la comercialización directa y sin intermediarios al usuario final.

Dependiendo del tipo de servicio, se diseñarán e implementarán soluciones específicas, pero siempre con marco en los lineamientos anteriormente mencionados y la utilización de la tecnología.

Sector aéreo

Se trata de uno de los sectores más competitivos en la cadena de valor turística. Las actuales políticas desregulatorias y de liberalización evidencian un sector con cada vez más miembros y nuevos y mejorados servicios. La *competitividad* se perfila como una constante en el sector turístico mundial, determinando el sentido de las estrategias a adoptar por las compañías aéreas.

En la actualidad el sector aéreo, tanto en Argentina como en el mundo, presenta características muy marcadas. Entre ellas se reconocen: 1) *precios decrecientes por la fuerte competencia entre empresas*, 2) *costos elevados por distribución a través de los Sistemas Globales de Distribución (SGD)*, 3) *costos de operación y explotación elevados*, 4) *gastos importantes por la utilización de intermediarios como la Agencia de Viajes y su comisión por venta* y 5) *aumento de la sensibilidad de los viajeros al precio*.

Todas estas características muestran la variable costo, como uno de los objetivos sobre los que las compañías aéreas deben centrar su atención y desarrollar sus estrategias. De esta forma, las nuevas tecnologías se perfilan como aquellos elementos sobre los que las estrategias deben sostenerse.

Algunas de las estrategias que se evidencian por el lado de los **costos**, y a partir de la utilización de las nuevas tecnologías en el sector son:

- *Reducción de costos de distribución*, limitando y/o eliminando las comisiones pagadas a las Agencias de Viajes. El intermediario es generalmente una de las mayores partidas de costos para la compañía aérea, después de la amortización, el personal y el combustible. Internet, como una de las nuevas tecnologías, es un canal más que permite la venta directa de pasajes aéreos, evitando las agencias de viajes e, incluso, a los sistemas de reservas. Así, estas empresas logran reducir sustancialmente el gran impacto que las comisiones le suponen sobre sus resultados.

- *Utilización de la venta directa de pasajes aéreos al cliente*, a través del uso de expendedores automáticos, ubicados en los centros de mayor tránsito como centros comerciales e hipermercados.

- *Emisión de pasajes aéreos sin comprobante físico que transportar*. El e-ticketing o billete electrónico es un aspecto más que importante para el sector aéreo; representa un ahorro de costos significativo, ya que prescinde de los costos de personal de facturación, entrega del documento, papel, y manipulación de los documentos entre otros.

- *Ahorro en costos operativos* de transacciones entre clientes y proveedores. La utilización de Internet como elemento base de la revolución tecnológica, permite operar servicios al cliente con un costo mucho menor.

Por el lado de los **ingresos**, las estrategias que se comprueban son resultado de los beneficios directos que se obtienen a partir de la utilización de las nuevas tecnologías para sus negocios. Algunas de ellas son:

- *Aplicación de técnicas de marketing más personalizado*. La utilización de bases de datos sobre clientes permite dirigir con más precisión los esfuerzos de marketing, logrando así, mejorar la calidad del servicio y personalizarlo.

- *Propiciar la venta cruzada*, a partir de sus Sitios Web. La fortaleza de poseer una imagen de marca fuerte y posicionada, sumado a las alianzas estratégicas, posibilitan la comercialización de otros servicios complementarios, y también sustitutivos (otras compañías aéreas parte de la misma alianza estratégica).

- *Implementar nuevas técnicas de comercialización*, como las subastas y ventas de última hora para asientos que de otra manera no podrían ser vendidos. Este tipo de estrategias tiene un impacto directo sobre los resultados financieros de las empresas, ya que el costo marginal se vuelve casi nulo. Las empresas persiguen también hacer conocer su Sitio Web y potenciar la venta a través de esta modalidad, y así disminuir el circulante y adelantar el cobro del importe del pasaje respecto de las ventas a través de agencia de viajes. No obstante, este tipo de práctica puede construir una demanda oportunista acostumbrada a la adquisición de asientos con descuento en su precio.

- Como un impacto positivo indirecto, la aplicación de las nuevas tecnologías (Internet) en todos los sectores de la economía, *incrementa el transporte de otros productos* no relacionados con el producto de pasajeros.

Sector del alojamiento y otros transportes

La influencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en Internet es y será en parte muy similar a lo ocurrido con las líneas aéreas. La diferencia que existe, sin embargo, es que el sector hotelero es menos avanzado tecnológicamente, lo que evidencia un impacto menor sobre el mismo.

Sin embargo, movidos por la cada vez mayor competitividad, los hoteles buscan en las nuevas tecnologías aquellas herramientas que mejoren el servicio que ofrecen, sus rendimientos y eficacia. De ahí, que el uso de Internet se vuelva fundamental, como un nuevo canal de distribución directa que atiende a los aspectos requeridos para ser competitivo en el sector: costos bajos y una mejor satisfacción del cliente. Esto último,

posible gracias a un mejor conocimiento de los gustos, preferencias y necesidades, posibles de obtener a través de esta tecnología.

El hotel tradicionalmente ha puesto atención a su red de distribución, especialmente aquellos que por sus dimensiones y pobres cuotas de mercado no han podido desarrollar sus propios canales de venta on-line, y han encontrado en las centrales de reserva la forma ideal de hacerlo (HotelDO y Guía Clarín Hoteles entre otros).

Si bien, las empresas de alquiler de autos son una parte menor en el negocio de la Agencia de Viajes, también se benefician del uso de las nuevas tecnologías. Menos avanzados que otros sectores del transporte y el turismo, se caracterizan por:

- Utilizar a los SGD como canales distribución online de su oferta.
- Desarrollar su propio canal online de comunicación y distribución, a través de sus sitios Web, desde donde exhiben su oferta y se permite la compra.
- Usar el ticket electrónico. Este sector posee estructuras de costos administrativos parecidas, y la utilización de este soporte permite compensar otros costos.

5.2. Mayorista o tour-operador

En Argentina, el tour-operador es importante por el volumen de actividad turística, y por la captación y canalización del turismo. Se trata de un actor turístico tradicional, como las Agencias de Viajes, y que se caracteriza por componer productos turísticos a partir de servicios simples, como transporte y alojamiento, para luego comercializarlos a través de la red de detallistas intermediarios, Agencias.

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, siempre con Internet como la principal, el tour-operador ya se encuentra trabajando sobre ellas. En efecto, siguiendo la estrategia general del sector, pero atendiendo a su restricción en la venta directa del producto y debilidad, por carecer de una imagen de marca sólida entre los consumidores, el tour-operador persigue crear una marca o establecer alianzas estratégicas con Agencias de Viajes que posean estructura en Internet y, a partir de su fuerte imagen, le permitan distribuir su producto.

Amenazados por la intermediación, como sucede con las Agencias de Viajes, el tour-operador se encuentra en mejor posición que éstas, principalmente por el lugar que ocupa en la cadena de valor, ya que es un sector que añade valor y diseña un producto, y tiene por tanto control sobre sus costos y precios. Además, el riesgo por la aparición de tour-operadores virtuales es prácticamente nulo, por las elevadas barreras de ingreso, como el poder de negociación de las empresas tradicionales y las integraciones verticales que suelen poseer.

5.3. Agencias de Viajes virtuales

Si bien en la Argentina las Agencias de Viajes puramente virtuales no existen, pues la Ley exige que estén institucionalizadas, están las que basan su negocio netamente a través de Internet. El mismo se basa en una estructura de costos bastante menor, que les permite ofrecer mejores precios que las Agencias competidoras fuera de línea (tradicionales). El uso de la tecnología Internet les permite poner a disposición de los

clientes un servicio que no atiende a horarios ni lugar, y ofrece una confirmación inmediata de la disponibilidad, así como de la reserva realizada. Sin embargo, uno de los costos más importantes para este tipo de agencias en la Red, consiste en el marketing, pues necesitan el reconocimiento de la marca, como principal motivación para la compra online.

Internet, como espacio para el desarrollo de negocios, posee el riesgo de sus bajas barreras de entrada, lo que se vuelve un atractivo para los competidores potenciales. Sin embargo, en nuestro país, el volumen de usuarios de Internet que buscan información sobre servicios turísticos, y que están dispuestos a concretar su compra a través de este medio, es aún reducido lo que garantiza un atractivo bajo sobre el sector, redundando en un beneficio para las empresas que tienen presencia en Internet.

5.4. Sistemas globales de distribución (SGD)

En la distribución del producto turístico, los SGD han sido tradicionalmente, los concentradores o HUB de la oferta de los proveedores, y la plataforma de reserva para los agentes de viajes.

Figura 2. Funcionamiento del Sistema Global de Distribución.

Fuente: elaboración propia.



Como sucede en la actualidad, y con todos los actores de la cadena de valor, los SGD también se ven obligados a evolucionar frente al avance de las tecnologías de la información y la comunicación. En efecto, sus clientes y proveedores de información, buscan llegar al cliente directamente, prescindiendo de los SGD y de sus elevados costos. Sin embargo, estas compañías, gracias a su presente desarrollo tecnológico y posición en la curva de experiencia, se encuentran muy bien ubicadas para el provecho de las mismas. De esta manera, este sector define las siguientes estrategias:

- Convertirse en poderosos motores de búsqueda, prestando sus servicios a los proveedores de contenido e intermediarios que desarrollen todo o parte de su negocio en forma online.
- Apoyar la consolidación en las líneas aéreas del ofrecimiento en Internet, no sólo de productos propios, sino también de la competencia, hoteles y transporte terrestre entre otros.
- Diseñar aplicaciones útiles para la gestión de reservas en línea para las compañías aéreas y sus alianzas estratégicas.
- Ofrecer y vender tecnología Web y aplicaciones a las empresas del sector (proveedores de contenido e intermediarios) que les permitan tener información, hacer reservas online, y tecnología que les permita añadir un valor a sus servicios.
- Relacionado con lo anterior, incentivar y fidelizar a las Agencias de Viajes con un servicio de bajo costo, prestando servicios suplementarios, como la validación de la tarjeta de crédito, información financiera y contable sobre ellas entre otros.
- Mejorar su producto, desarrollando interfaces de usuario más cómodos, con capacidades de información multimedia y medios de comunicación más eficientes y económicos.
- Ampliar su oferta de productos tales como hoteles y paquetes turísticos, hasta el momento pocos desarrollados.
- Por último, crear sus propios agentes de comercialización online, Agencias de Viajes virtuales, lo que les permitirá defender sus cuotas de mercado, así como obtener nuevas fuentes de negocio.

5.5. Los clientes y usuarios

Como viene sucediendo en el mundo entero, así como en Argentina, el cliente cada vez adquiere mayor poder de negociación por sobre las empresas. Es que el sector turístico, más competitivo y con un número de competidores cada vez mayor, va dejando espacio al también, cada vez más elevado número de usuarios de servicios turísticos, que se benefician de servicios de más calidad y precios más bajos. Asimismo, los clientes crecen en función de hábitos de consumo, mayor tiempo de ocio y niveles de ingresos.

En nuestro país, la situación económica que se atraviesa ha contraído el volumen de turistas que salen hacia destinos del exterior, en beneficio del consumo de atractivos internos. Estos turistas se caracterizan más que nada por la búsqueda de precios bajos y decrecientes. Sin embargo, se trata de un turista que pese a ese factor exige un servicio de calidad por lo que paga.

Entre los clientes y usuarios pueden reconocerse dos grupos importantes: aquellos que tienen como objetivo el placer, turismo individual o en grupo, y aquellos que viajan por negocios, turistas de negocios. Cada uno de estos segmentos tiene características bien diferentes. Los primeros buscan precios bajos y paquetes turísticos estandarizados, recurriendo a la Agencia de Viajes para su adquisición. No obstante, existen también aquellos que sólo prefieren adquirir en éstas algunos servicios por separado. Se trata, principalmente, de un turismo menos fiel a la empresa, que

siempre se encuentra atento a las oportunidades que el mercado le proporciona, y cuyo uso de las tecnologías es prácticamente para información sobre productos.

Por el lado del turista de negocios, en cambio, las relaciones que éste describe con los diferentes actores de la cadena de valor, son diferentes. Es un tipo de turismo que suele mantener acuerdos estables con determinadas agencias para la requisición de servicios. Asimismo, tiene un alto poder de negociación sobre la base de compra en volumen. El uso de la tecnología tiene un interés doble para este tipo de turismo. Por una parte, su uso se orienta a la adquisición online (Internet, teléfono) de los productos y servicios turísticos, pues se trata de un tipo de turismo más familiarizado con ésta. Por el otro lado, con motivo de ser más competitivas, las empresas manejan estructuras de costos cada vez más reducidas, y los gastos en turismo suelen ser considerados dentro de las mismas. En este sentido, la utilización de las tecnologías persigue brindar soluciones que eviten el traslado de las personas (videoconferencias, transmisión de datos vía Internet o Extranet).

5.6. La relación de la Agencia de Viajes con su entorno y el impacto de las nuevas tecnologías.

Anteriormente se han podido apreciar los diferentes problemas que cada actor del sector turístico debe enfrentar, así como las tendencias y estrategias que se esgrimen para superarlos. Cabe por tanto analizar como es la relación de éstos con la Agencia de Viajes, y como son los impactos que el uso de las nuevas tecnologías producen en ella.

Según se ha podido constatar a partir de las estrategias de cada una de las partes del sector turístico, los proveedores de servicios son quienes, habiendo asimilado de forma casi completa a las tecnologías de la comunicación e información para la operación de sus negocios, dominan el sector imponiendo las reglas de juego. De esta forma, las relaciones que se comienzan a establecer entre los diferentes actores, pierden su orden tradicional, ya que se empieza a dar un intercambio de roles, y la aparición de competidores que en el mundo tradicional no lo eran.

Sus acciones principales se encuentran dirigidas, en general, a fortalecer sus canales de distribución como las AAVV, pero también procurar obtener estructuras de costos mínimas, de forma de ofrecer un producto con menor precio al usuario, situación que altera la función intermediadora del sector de las agencias de viajes, y desemboca en un proceso de desintermediación inevitable en el escenario planteado.

Dentro del sector de los proveedores de servicios, las aerolíneas son aquellas empresas que mayores inconvenientes generan a las Agencias de Viajes. Es que orientadas hacia la calidad y el costo mínimo de operación, han asimilado las tecnologías, como parte vital para su funcionamiento. Esto mismo, les ha permitido desarrollar amplia y eficientemente nuevos canales de distribución -como Internet-, desde los que ofrecer un producto más adaptado y a menor precio, y poder tener contacto directo sobre las necesidades de sus clientes; minimizando, e incluso anulando, las comisiones por venta a través de canales de distribución más tradicionales como el de las Agencias de Viajes.

Por otra parte, el impacto del uso que llevan adelante las aerolíneas sobre las tecnologías, también se da a través de una competencia más directa con las Agencias de Viajes tradicionales, en el mismo nivel de la cadena de valor, más específicamente,

a través de nuevas agencias dirigidas completamente a la venta online, desde donde incorporan a su negocio nuevos productos y servicios.

Respecto de la relación que existe entre las agencias y los SGD, ésta es en parte positiva y en parte negativa. Uno de los impactos más inmediatos que la expansión de los SGD ha sido el incremento en el nivel de automatización de las Agencias de Viajes. La utilización de estos sistemas de reserva ha sido un poco lenta, principalmente debido a la importancia del vuelo chárter y el dominio de aerolíneas de bandera.

En Argentina, como en todo el mundo, estos sistemas son vitales para la confección de paquetes turísticos, pues se requiere de los SGD para combinar la disponibilidad de asientos en vuelos con el alojamiento y el itinerario que se pretende seguir. Empero, su utilización ha sido también demorada por ser los tour-operadores los encargados de la combinación de los distintos servicios, no existiendo, por tanto, necesidad de su uso por parte de los agentes de viajes.

Un aspecto que les corre en contra a las Agencias de Viajes es el costo que significa incorporar este tipo de tecnología. Sin embargo, si bien se ha pensado en un principio que los SGD perjudicarían a las pequeñas agencias, esto no ha sido del todo así. En efecto, han sido los propios sistemas de reservas aquellos que se han preocupado con considerar las necesidades de los agentes de viajes, así como adaptado a ellos, siempre con el objetivo de expandir el mercado, a diferencia de lo que sucede con algunos proveedores de servicios.

La implantación de los SGD en las Agencias de Viajes, les ha permitido igualarse con respecto a las agencias de mayor tamaño, y ha significado también un descenso en el gasto total en comunicaciones, al reemplazar el uso del teléfono y permitir conectar a éstas con la red de servicios de todo el mundo. Es así entonces, que esta tecnología, con origen en las aerolíneas, es una herramienta esencial para el sector de la agencia de viajes, y que les permite ser más competitivas y las acerca a la información requerida.

Otro impacto positivo que se constata en esta relación, es que las Agencias de Viajes logran facilitar muchísimo su trabajo diario, incluso incrementando su productividad. El agente, ahora, sólo requiere conectarse con estos sistemas para encontrar toda la información necesaria para su operación y atención al cliente. De ahí, el potencial que los SGD tienen para reducir costos e incrementar la productividad, la eficiencia y lealtad de los agentes de viajes.

También, como se ha visto en las estrategias que esgrimen los SGD, las Agencias de Viajes se ven beneficiadas de herramientas complementarias, cuyo uso logra agilizar procesos y gestionar de manera más eficaz todos los aspectos referentes a la administración de las mismas, como sucede con las actividades back office.

Asimismo, la asimilación de esta tecnología incrementa la amplitud y alcance de la cartera de productos que las Agencias de Viajes ofrecen. Esto es, un incremento en la variedad de productos y servicios que éstas están en condiciones de ofrecer a sus clientes, así como la confección de viajes a medida de las necesidades de los usuarios. Todos estos beneficios, a partir de la implantación y uso de los SGD, redundan en una mejor calidad de servicio que los agentes de viajes son capaces de ofrecer a sus clientes. El agente es capaz de responder a los requerimientos y necesidades de las personas accediendo más rápidamente a la información esencial para el suministro del servicio.

Cómo se ha mencionado anteriormente, las estrategias de los SGD también conllevan ciertos impactos que repercuten de forma negativa sobre el actor en estudio. Lo que se ha visto hasta el momento, consiste en los beneficios que se obtienen a partir de su implantación, pero se trata de un análisis preferentemente a corto plazo, pues su consideración en el mediano y largo plazo, permite avizorar ciertas situaciones de conflicto para las Agencias de Viajes. Concretamente, todas estas oportunidades que los sistemas de reservas ofrecen a éstas, también son utilizables y aplicables al resto de los proveedores y productores de servicios. Nuevamente, son las aerolíneas quienes tienen el potencial de comercializar en forma directa su oferta a un mayor número de clientes, lo que posiciona a la función intermediadora de la agencia frente a la amenaza definitiva de la desintermediación.

Asimismo, parece cambiar el sentido de la distribución de la oferta aérea, apareciendo nuevos intermediarios diferentes del clásico, como los centros comerciales y bancos, que prestan un mayor interés por incorporar a sus negocios actuales el de servicios turísticos, pues pueden conectarlos, como es el caso de los últimos, con sus servicios financieros. No obstante, esto último se espera suceda en el mediano y largo plazo.

De esta manera, el proceso de desintermediación que afecta a las Agencias de Viajes, a partir de las estrategias que proveedores turísticos y SGD han diseñado para su desarrollo, constituye el impacto más profundo al que éstas deben hacer frente. Esto requiere, pues, y sin entrar en mayores detalles, que las agencias de viajes deban esforzarse en incrementar los niveles de servicio, así como ofrecer aquella información más interesante para el cliente.

Por último, resta hacer referencia al impacto que las nuevas tecnologías también ocasionan sobre las agencias de viajes. Las mismas permiten que nuevos actores se incorporen a la cadena de valor del turismo y se desarrollen desde ahí, amenazando la continuidad de los tradicionales. Se trata de las Agencias virtuales, por ejemplo, que encuentran en Internet el espacio ideal para distribuir sus productos, ofreciendo servicios similares, e incluso pudiendo potenciarlos a partir de un conocimiento también posible sobre las necesidades de los clientes.

6. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR AGENCIAS DE VIAJES

6.1. Recursos y capacidades de las Agencias de Viajes

6.1.1. Recursos físicos / tecnológicos

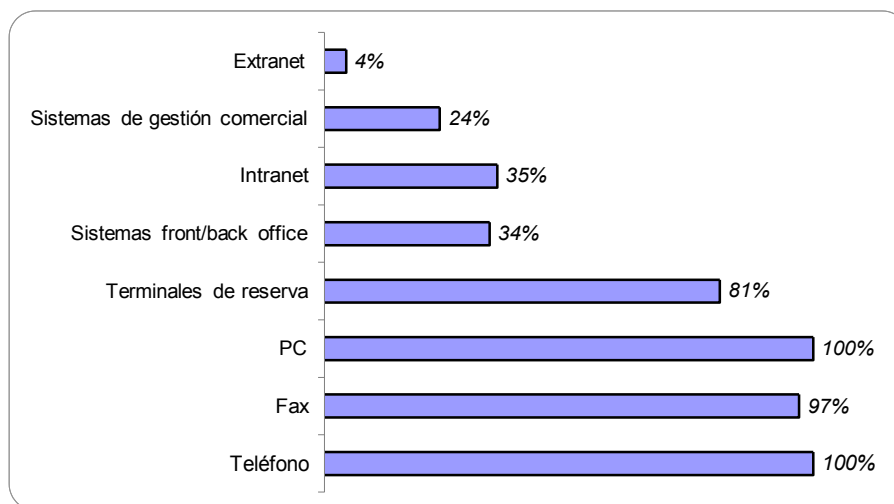
Para iniciar el análisis y comprender mejor el nivel de implantación tecnológica que posee la Agencia de Viajes se buscó conocer, en primer término, qué importancia esta le otorga al aspecto tecnológico en su relación con los clientes.

Los resultados obtenidos exhiben una clara preocupación por este aspecto (Muy importante 59%, Importante 29%).

Uno de los objetivos de esta tesis ha sido identificar y analizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación, su incidencia y la forma en que las mismas son utilizadas por las Agencias de Viajes. Para ello, el cuestionario que se ha realizado a los responsables de las empresas se ha dirigido a conocer de forma extensiva como se encuentran tecnológicamente preparadas, es decir, qué herramientas poseen y utilizan a diario para el desempeño de sus funciones.

A partir de los resultados obtenidos en el gráfico 5, ha podido constatar, en términos generales, la amplia implantación del teléfono, fax, PC y terminales de reservas conectados a los grandes sistemas de reservas online (SGD).

Gráfico 5. Equipamiento tecnológico de la Agencia de Viajes.



Por su parte, el nivel de implantación de las terminales de reservas está estrechamente vinculado con las variables de costo y cantidad vendida, ya que esta tecnología representa uno de los costos más elevados en la estructura de las agencias, y el volumen de ventas logrado, a veces, no aconseja su utilización.

El resto del equipamiento de las AAVV evidencia un grado mucho menor de implantación, lo que debe llamar la atención al agente de viajes, por tratarse de aquellas tecnologías y sistemas más modernos y que más soluciones pueden ofrecer en la actividad diaria; soluciones que no se refieren exclusivamente al incremento de la

velocidad en las actividades, sino al acceso inmediato a información relevante, así como a un mayor control de la gestión. No obstante, aquellas agencias que utilizan los sistemas front/back office (34%), por ejemplo, los operan, casi en su totalidad, interconectados y comunicados (96%).

Por último, se buscó conocer en qué grado las agencias tienen desarrollado Internet como canal de distribución y comunicación para su oferta; estableciéndose que el 65% de las empresas encuestadas posee un Sitio Web en Internet, mientras que sólo el 51% de las que lo poseen, ofrecen soluciones de comercio electrónico en los mismos. En cuanto a la segmentación, son las agencias de actividad mayorista-minorista las que más lo utilizan.

Desglose de la actividad del agente de viajes. Medios utilizados para cada etapa.

En este apartado se ha pretendido conocer y analizar los medios tecnológicos y la forma en que éstos son aprovechados por los agentes de viajes. Para ello, se ha desglosado su función en las diferentes etapas que aquellos suelen cumplir en el día a día. En los párrafos siguientes se mencionan y estudian los resultados.

Promoción. La primera tarea de todo agente consiste en la promoción de sus productos, bajo la forma de oferta. De acuerdo a los datos obtenidos, los instrumentos de comunicación y promoción empleados resultan ser los tradicionales: folletos (69% del total de las agencias lo utilizan), diarios y revistas (44%), carteleras exteriores (37%), revistas especializadas (34%), radio (29%) y la comunicación telefónica (29%) entre otros. De estos datos puede deducirse que las agencias utilizan ampliamente estos medios de promoción para sus ofertas, atento a su buena relación costo-beneficio, así como su amplia llegada entre los usuarios.

Por el lado de las nuevas tecnologías se observa que las mismas comienzan a tener una fuerte participación entre las herramientas más utilizadas por las agencias para promover sus servicios. Los resultados muestran gran uso de Internet (60%), sea con publicidad en otros sitios, o a través de los propios, y del newsletter o correo de noticias (43%). De esta manera, las Agencias de Viajes encuentran en Internet un espacio de bajo costo y creciente llegada al cliente potencial.

Respecto de la utilización del descuento como estrategia promocional, éste instrumento no fue considerado por el cuestionario realizado, pues no suele ser utilizado debido a que el actor en estudio opera con estrechos márgenes de beneficios y muy poca capacidad para gestionar los costos, por la propia naturaleza de su función (intermediadora).

Tipos de medios de comunicación utilizados para el contacto con el cliente. Sobre este punto, con el cuestionario efectuado se buscó conocer qué tipos de medios de comunicación utilizan los agentes de viajes para hacer contacto con su cliente y cliente potencial. Para ello se identificaron algunas tecnologías estándar, las que pueden ser encontradas en el común de las agencias de viajes. También se incorporaron dos variables que consideran el supuesto de que el cliente se acerque por voluntad propia o de la Agencia hacia él. Las respuestas obtenidas no han sido excluyentes, ya que se considera que su uso puede ser complementario entre sí.

Como se puede apreciar en la tabla 2, y con respecto a los dos primeros grupos de turistas (emisor y receptivo), no existen grandes diferencias entre ellos. Sin embargo, sí es posible identificar ciertas variaciones en lo que respecta al uso de Internet como nueva tecnología de la comunicación. En efecto, los datos obtenidos reflejan el mayor uso de esta tecnología para el contacto con el cliente receptivo¹² el que -principalmente por razones de distancia y falta de contacto directo- es contactado a través del correo electrónico y los sitios Web. Además, este cliente suele requerir servicios locales, como transporte y alojamiento, los que se acuerdan generalmente por teléfono y e-mail, y excursiones, que son contratadas con mayor frecuencia de forma personal.

Tabla 2. Medios de comunicación utilizados para el contacto con el cliente.

Tipo de cliente	Visita del cliente	Visita al cliente	Teléfono	Fax	E-mail	Web
Turismo emisor	24%	10%	21%	7%	29%	10%
Turismo receptivo	19%	11%	15%	7%	32%	16%
Negocios	11%	19%	22%	8%	27%	13%
Estudiantes	26%	17%	17%	6%	25%	9%
Jubilados	36%	17%	31%	6%	8%	3%

Respecto de los otros tres tipos de clientes o usuarios, la visita al cliente se aprecia en mayor medida para el cliente de negocios, así como el uso del teléfono, el correo electrónico y el sitio Web. Este cliente, es quien más aprovecha las posibilidades de comercio electrónico que, como se ha visto en el punto anterior, sólo algunas Agencias de Viajes ofrecen. Los estudiantes y jubilados, por su parte, acusan, según las agencias que los trabajan, una gran afluencia a la agencia de viajes, así como un amplio uso del e-mail para los primeros, y el teléfono para los segundos.

Por último, la utilización del fax tiene, en todos los casos, un uso reducido. Sólo es considerado al momento de hacer una presentación institucional frente a empresas, instituciones, casas educativas y centros de jubilados entre otros.

Tipos de medios de información y consulta utilizados por la agencia. Luego del contacto con el cliente, el agente de viajes debe llevar adelante la consulta y búsqueda de información en respuesta a lo solicitado por éste. El actor en estudio, por tanto, fue interrogado sobre qué medios utiliza para solicitar información, en función del tipo de servicio que se trate.

La tabla 3 muestra, entonces, cuáles son aquellos medios más utilizados de acuerdo con los servicios ofrecidos. El teléfono y el e-mail aparecen como aquellos elementos más utilizados para la consulta sobre los diferentes servicios que se ofrecen. Los mismos son utilizados para la obtención inmediata de información actualizada sobre precios y disponibilidades, así como sobre las características de dichos servicios. Además, son dos instrumentos que se encuentran ampliamente extendidos entre los actores del sistema turístico y, sobre todo, son de fácil uso.

Para el caso del alojamiento, los sitios Web y los folletos son una buena herramienta ya que brinda información esencial sobre los servicios y sus características. Es decir,

¹² Si se suman las herramientas con soporte en Internet, se puede apreciar la importante incidencia que éstas tienen (48%) sobre el resto de las tecnologías utilizadas (22%).

permiten acercarse tanto al agente como al turista al servicio sobre el que se está interesado, información que aún los Sistemas Globales de Distribución no ofrecen.

Tabla 3. Medios de información y consulta utilizados por la agencia.

Servicios	Teléfono	Fax	Sistemas Globales de Distribución	Folletos Manuales de venta	E-mail	Web
Alojamiento	18%	7%	8%	21%	28%	18%
Transporte aéreo	21%	7%	23%	9%	25%	15%
Paquetes turísticos	17%	6%	6%	26%	29%	16%
Servicios locales	29%	8%	4%	16%	31%	13%
Otros transportes	25%	5%	9%	13%	32%	15%

Para los que ofrecen el servicio de transporte aéreo, este último medio significa una importante solución al momento de obtener información inmediata y actualizada sobre horarios y disponibilidad. Por su parte, la utilización del teléfono y el e-mail, tiene el propósito de actualizar información, especialmente sobre salidas y disponibilidad de último momento.

Respecto de los manuales de venta, éstos desempeñan un papel importante y vienen a utilizarse preferentemente para la información sobre paquetes turísticos. También el e-mail cumple un rol importante, al ofrecer actualización constante sobre paquetes turísticos, sus precios y disponibilidades, así como nuevas ofertas.

Finalmente, así como se observó en el punto anterior, la utilización del fax aquí también es reducida, sólo para circunstancias muy particulares.

Medios utilizados para la reserva de servicios. De forma posterior a la búsqueda de información y consulta sobre los diferentes servicios solicitados por el cliente, viene el proceso de reserva de los mismos. De acuerdo con la tabla 4, y como viene sucediendo hasta el momento, el teléfono y el e-mail son los elementos más utilizados por las Agencias de Viajes para reservar los diferentes servicios. Especialmente, el e-mail que, por su bajo costo y gran aceptación, se ha vuelto un medio masivo de contacto y manejo.

Tabla 4. Medios utilizados para la reserva de servicios.

Servicios	Teléfono	Fax	Sistemas Globales de Distribución	Centrales de Reservas	E-mail	Web
Alojamiento	15%	16%	3%	17%	42%	6%
Transporte aéreo	24%	3%	26%	15%	26%	5%
Paquetes turísticos	20%	10%	6%	12%	47%	5%
Servicios locales	36%	8%	1%	6%	49%	0%
Otros transportes	27%	7%	9%	11%	43%	3%

En cuanto al servicio de alojamiento, aquellas agencias que lo prestan, utilizan el teléfono y las centrales de reserva para realizar su confirmación, ya que son medios

que permiten obtener una validación inmediata sobre su resultado. Las centrales de reserva, prácticamente exclusivas de este sector, tienen un uso muy superior a los sistemas globales de distribución (SGD), pues son más sofisticados, al ser capaces de mostrar y exponer al agente información multimedia, que los últimos no pueden ofrecer. Sin embargo, la desconfianza con la que algunos agentes operan, los lleva a utilizar muchas veces el teléfono. El uso del sitio Web, a su vez, es considerablemente bajo en comparación con el resto de los medios, por dirigirse más al usuario final. Además, son pocos los hoteles que ofrecen confirmación inmediata de la reserva a través de sus sitios Web, ya que la relación costo-beneficio les aconseja y dirige a agruparse en centrales de reservas. Por su parte, el teléfono también está usado para la reserva de los establecimientos como departamentos, campings y estancias.

Si bien los SGD tienen un bajo uso en general, sí lo tienen para el caso de la reserva de transporte aéreo. En efecto, fueron creados e ideados para conectar la oferta aérea, por lo que su uso para este fin es más que ventajoso. El mismo ofrece la información necesaria y la confirmación instantánea de la reserva. Su excelente plataforma evita, incluso, la utilización del fax para el envío de datos de los usuarios. Para el caso de los paquetes turísticos, los SGD aún no los desarrollan ampliamente, sólo lo hacen con algunos mayoristas.

Para el resto de los servicios ofrecidos, las agencias hacen un amplio uso del teléfono y el e-mail para la contratación de los mismos, pues para sectores menos desarrollados tecnológicamente se prefiere la comunicación directa y personal a través de estos medios.

Modo utilizado para la emisión del Voucher, boletos y demás documentos. De acuerdo con la tabla 5, el modo en que las Agencias de Viajes emiten la documentación respectiva, cambia en relación al servicio con que se esté tratando. En el caso del alojamiento los resultados obtenidos muestran que, a pesar de las tecnologías disponibles, el tratamiento manual de éstos es aún algo elevado. La emisión por terceros, por su parte, viene a estar dada en aquellos casos en que el agente no emite por cuenta propia, sino a través de un tour-operador, o por el mismo hotel.

Tabla 5. Modo de emisión de los documentos.

Servicios	Manual	Automática	Emisión por terceros
Alojamiento	28%	38%	33%
Transporte aéreo	10%	41%	50%
Paquetes turísticos	21%	29%	50%
Servicios locales	48%	28%	25%
Otros transportes	28%	37%	34%

En el transporte aéreo, es donde el impacto de la tecnología tiene mayor relevancia. En parte, por el desarrollo de los sistemas globales de distribución, que dotan a las agencias de una herramienta muy potente, y por otra, a partir de la utilización del ticket electrónico tanto desde los SGD como de los sitios Web de las compañías aéreas. Así pues, éste es el medio preferido para la emisión del ticket aéreo. No obstante, existe un importante número de agencias no IATA, que requieren de terceros para la emisión de los ticket internacionales.

La emisión por terceros tiene también importancia cuando se trata de vouchers correspondientes a paquetes turísticos. En este caso, son los tour-operadores los que se encargan completamente de la emisión. Sin embargo, en el caso de los paquetes turísticos elaborados por las propias agencias de viajes, la emisión de la documentación es de tipo manual.

Modo utilizado para recoger y entregar documentación. Para comenzar a analizar las respuestas dadas, es necesario definir las variables que se han utilizado. Por entrega inmediata debe entenderse aquella en la que el cliente (viajero) obtiene su documentación inmediatamente después de haber solicitado su servicio. Entrega diferida, cuando transcurre un cierto tiempo entre el momento de la reserva y el de entrega de la documentación correspondiente.

En los dos puntos anteriores se han conocido cuáles son los medios de comunicación que mayor uso hacen los agentes de viajes. Según sus características, éstos están dotados de diversos instrumentos que les permiten operar de forma inmediata y/o diferida y a través de mensajeros.

Tabla 6. Modo de recogida y entrega de la documentación.

Servicios	Inmediata	Diferida	Mensajeros	No aplicable
Alojamiento	33%	44%	22%	1%
Transporte aéreo	37%	40%	22%	1%
Paquetes turísticos	28%	48%	23%	1%
Servicios locales	39%	35%	25%	1%
Otros transportes	36%	41%	21%	2%

De acuerdo a los resultados expuestos en la tabla 6, la entrega inmediata de ticket es posible para todos los servicios que las agencias ofrecen. Sin embargo, esto es aún una parte menor respecto del total. En el caso del servicio alojamiento, los agentes de viajes entregan su documentación de forma diferida, en parte porque es necesario, previamente, el depósito de un porcentaje del valor total de la estadía, así como por la necesidad de verificar algunos datos.

La entrega diferida, en cambio, es ampliamente utilizada para el caso del servicio aéreo, donde, dependiendo de las características específicas de las Agencias de Viajes y el tipo de cliente al que se dirigen, prefieren la entrega de la documentación en visitas posteriores, a fin de evitar cancelaciones y sus penalizaciones. Por su parte, aquellas Agencias que se encuentran autorizadas para emitir la documentación por cuenta propia, IATA, tienen la capacidad para proceder con la entrega inmediata del ticket aéreo, aunque como se verá más adelante, la misma no resulta conveniente.

Para el caso de los paquetes turísticos, la entrega diferida, así como el uso de mensajeros está dada pues, como ha sido expuesto anteriormente, por los mismos desarrolladores del paquete, que son quienes realizan la emisión de la documentación. Esto obliga, entonces, a que el agente deba entregar los voucher en visitas posteriores, o bien, proceder con su entrega vía mensajeros. Igualmente, aquellas agencias que tienen la capacidad de producir sus propios paquetes, entregan su documentación de forma inmediata a la confirmación de la reserva.

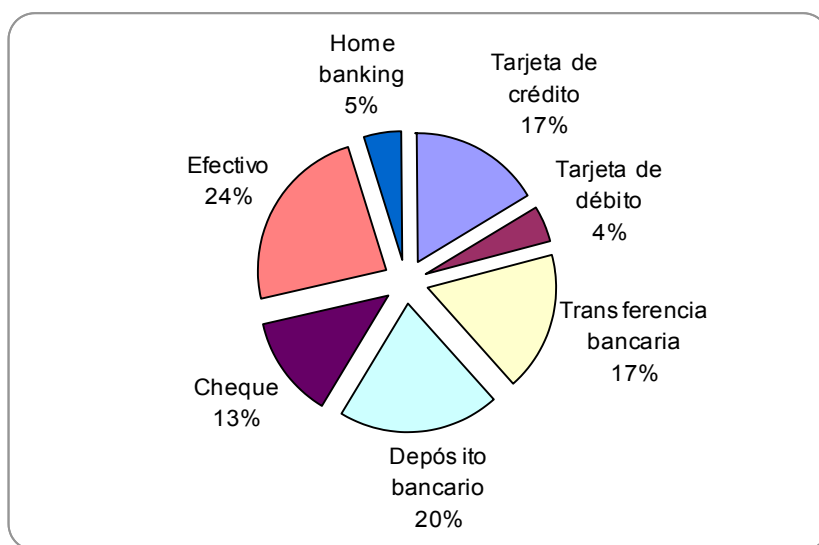
Por último, la utilización de los mensajeros reviste mayor importancia para el cliente de negocios, quien, como se ha analizado en puntos anteriores, visita menos las instalaciones de la empresa, y requiere que la entrega de su documentación sea en la empresa donde trabaja.

Formas de pago empleadas. Ésta es la última fase en el proceso de venta que lleva adelante el agente de viajes, no así el fin de su función, pues la misma continúa a lo largo de la experiencia total del cliente. Los datos que se obtienen a partir del cuestionario demuestran una gran flexibilidad en las posibilidades de pago con que cuentan los clientes.

En el gráfico 6 se puede observar que, casi en partes iguales, los medios de pago efectivo y depósito bancario son los preferidos; aspecto que se vuelve positivo para el agente de viajes, ya que de esta forma tiene la posibilidad de contar con el dinero de forma inmediata, pudiendo obtener su comisión más rápidamente.

Los pagos con transferencia bancaria, cheque y tarjeta de crédito, son también frecuentes, aunque menos usados. Respecto de la tarjeta de crédito, la misma ofrece la financiación que ningún otro medio de pago puede hacer. Sin embargo, dicha financiación viene dada únicamente por la entidad proveedora de la tarjeta, lo que cambia de acuerdo a la política del momento.

Gráfico 6. Formas de pago empleadas.



Resumen tecnológico de la situación actual de las Agencias de Viajes.

Según se ha visto en los puntos anteriormente referidos, es posible constatar la definitiva presencia de la tecnología en la función diaria del agente de viajes. Las respuestas obtenidas, en general, han sido homogéneas respecto de los medios tecnológicos que emplean, así como de la forma en que desarrollan su función. Sin embargo, es posible apreciar diferencias entre las Agencias de Viajes de la Ciudad de Buenos Aires, y aquellas que corresponden al resto del país. En efecto, la utilización de tecnologías más complejas y de difícil acceso corresponde a las Agencias de la

Ciudad de Buenos Aires, las que por razones de mercado, acceso a la tecnología y competitividad, requieren de las mismas de forma casi obligada.

Respecto de las tecnologías que utilizan las agencias, sólo se ha consultado sobre aquellas que mayor relevancia tienen en su gestión, así como las que pueden ser encontradas en el común de las empresas. De lo analizado en cada fase de la función del agente, se ha podido observar la importancia relativa que concentra la utilización de Internet como la plataforma base para su gestión, tanto en lo que al uso de e-mail, sitios Web y centrales de reserva respecta. Asimismo, la utilización del fax ya se está viendo obsoleta, lo que no es el caso del teléfono que, por su amplia aceptación, feedback y utilidad en términos costo-beneficio, es aún una herramienta central en la operación del agente, pero que, sin embargo, puede comenzar a verse reducido por la extensión de la tecnología IP¹³, la que ya agencias de viajes estudiadas han comenzado a utilizar.

Los Sistemas globales de distribución, por su parte, son también una herramienta fundamental e indispensable en la operación de la Agencia de Viajes. El trabajo de éstas se ha visto potenciado gracias a su implantación en las mismas. Sin embargo, su uso no es del todo exhaustivo, pese a las múltiples y potentes herramientas que los proveedores de estos sistemas incorporan día a día. El agente de viajes valora en estos sistemas la información que brindan, así como la rapidez, agilidad, fiabilidad y utilidad de la misma. No obstante, la incapacidad que tienen algunos Sistemas para mostrar la información de forma sencilla, es una limitación a la que se enfrentan los agentes de viajes, los que requieren de amplios conocimientos sobre la gestión de los mismos.

Un aspecto que debe considerarse en relación a estos sistemas globales de distribución, es el alto costo que los mismos conllevan. Como se ha podido observar, en el análisis que se ha hecho sobre la función del agente, las necesidades de comunicación son demasiado amplias. En efecto, en el sistema circula información, y el agente de viajes es un agente de información que por tanto requiere de las tecnologías disponibles en el mercado para filtrar esos datos y ofrecerlos a su cliente. Esta necesidad vuelve a la tecnología como la variable más importante en la estructura de costos de las empresas; especialmente, para la utilización de estos sistemas de distribución global. Por ello, se ha podido apreciar la diversidad de sistemas que las Agencias utilizan, así como el amplio número de ellas que en su actividad hacen uso de versiones más reducidas a través de Internet.

Con respecto a la utilización de sistemas de gestión, y sistemas front/back office, su utilización es aún reducida. En efecto, el uso de los mismos sólo se ha visto reflejado en aquellas agencias que tienen mayor participación en el mercado turístico. La utilización de los sistemas de gestión front/back office no se encuentran extendidos entre las empresas, pese a que en la actualidad la oferta de software de este tipo se ha incrementado, así como las posibilidades que los mismos brindan. Para suplantarlos, los agentes de viajes utilizan las utilidades tradicionales que ofrecen los sistemas procesadores de texto, planillas de cálculos y bases de datos.

La escasa implantación de los sistemas anteriores también se puede constatar a partir de ciertas actividades de gestión que deben ser tercerizadas. Es el caso de la contabilidad de la agencia, por ejemplo, a la que el 60% de las empresas estudiadas realiza fuera de ellas y por personal especializado.

¹³ Se trata de comunicaciones basadas en el protocolo de Internet, con el que las empresas pueden entablar comunicaciones a un muy bajo costo.

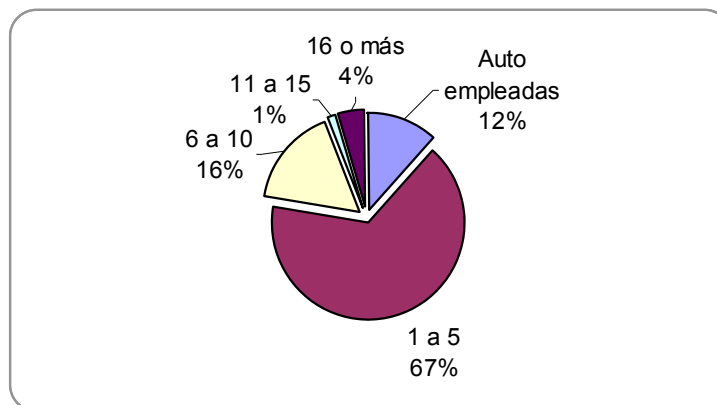
En relación al contacto con los clientes, el turismo receptivo es el que más vinculado con las tecnologías se encuentra. Es que su necesidad de ponerse en contacto, desde sus ubicaciones con los servicios turísticos, puede ser ampliamente satisfecha a partir de la utilización de las nuevas herramientas como el e-mail y los sitios Web. El cliente de negocios, por su parte, es quien encuentra en las nuevas tecnologías de la comunicación la solución para sus necesidades de viajes. Este tipo de cliente ya no se acerca personalmente a la Agencia de Viajes, lo que conduce a que sea ésta la que deba hacer el mayor esfuerzo para atraerlo. Así pues, las tecnologías basadas en Internet se vuelven, nuevamente, una opción indispensable para lograr el acercamiento.

6.1.2. Recursos humanos

El análisis de los recursos y capacidades de las Agencias de Viajes continúa con el estudio del recurso humano presente en ellas. Como integrante del negocio turístico, dicho recurso representa su activo más importante, ya que lo que se ofrece es un servicio, y el resultado del mismo es consecuencia directa de la forma en que las personas lleven adelante su prestación.

Como ha sido ya comentado en el capítulo 2, la Agencia de Viajes pertenece al sector de las microempresas y PyMES. Evidencia de esto es el número de personas que pueden observarse desempeñando funciones en las mismas. Los resultados obtenidos pueden verse en el gráfico número 7. Debiendo destacarse, en cuanto a la localización territorial, que las que mayor cantidad de empleados poseen corresponden a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Gráfico 7. Cantidad de personal en las Agencias de Viajes.



En cuanto a la calificación del personal, en todos los casos, se ha afirmado que el mismo se encuentra bien preparado para desempeñar su función. Dicha apreciación se valida con la integración de la estructura de personal. En efecto, los datos muestran un recurso humano preparado, que dista de ser solamente idóneo. Dicha estructura se compone principalmente de Técnicos en turismo (28%) y de Licenciados en turismo (21%), seguidos por contadores, administradores de empresas y abogados.

No se observa que existan suficientes personas encargadas directamente de los aspectos tecnológicos. Los porcentajes que se han obtenido sobre los mismos sólo muestran que el 10% de esa estructura de personal contiene recursos relacionados con las tecnologías de la comunicación e información que emplean las agencias, distribuidas entre programadores, analistas de sistemas y técnicos en redes.

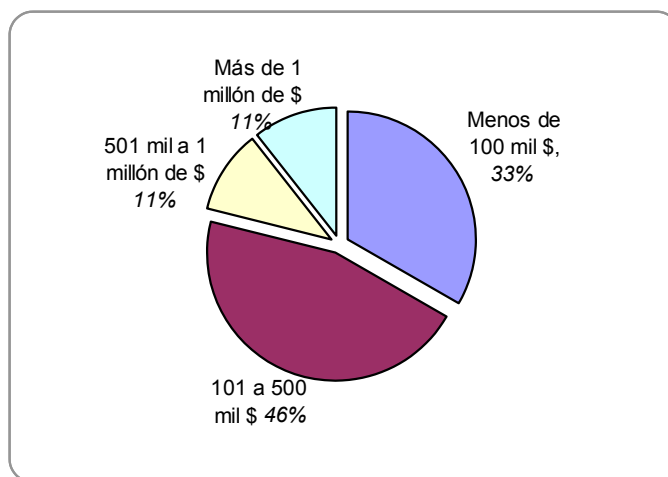
No obstante, se advierte preocupación por el conocimiento por la materia tecnológica, esto es, por el manejo de los sistemas electrónicos útiles para desempeñar la función del agente. Así, el 87% de los encuestados ha expresado que capacita al personal, siendo de estos un 61% los que lo hacen sobre esta temática.

Porcentajes menores ha merecido otros temas sobre los que las agencias suelen capacitar a su personal: atención al cliente, ventas, diseño y armado de productos, y marketing. No se ha visto demasiado interés en el aspecto calidad como motivo de capacitación, siendo que el mismo es uno de los factores más importantes sobre los que la gestión de las empresas debe basarse para ser competitivas. En este sentido, sólo el 31% de las entrevistadas ha respondido que capacita a su personal sobre este tema.

6.1.3. Recursos financieros

Otro punto importante del análisis de recursos y capacidades, consiste en la búsqueda de información referida al aspecto financiero de las Agencias de Viajes. Por razones de seguridad de la información, sólo se procuró indagar sobre aspectos generales de la misma. A continuación, se detallan y analizan los resultados obtenidos, cuya lectura debe atender a la situación de los mercados en los que cada una de las AAVV se desenvuelve.

Gráfico 8. Nivel aproximado de facturación anual.



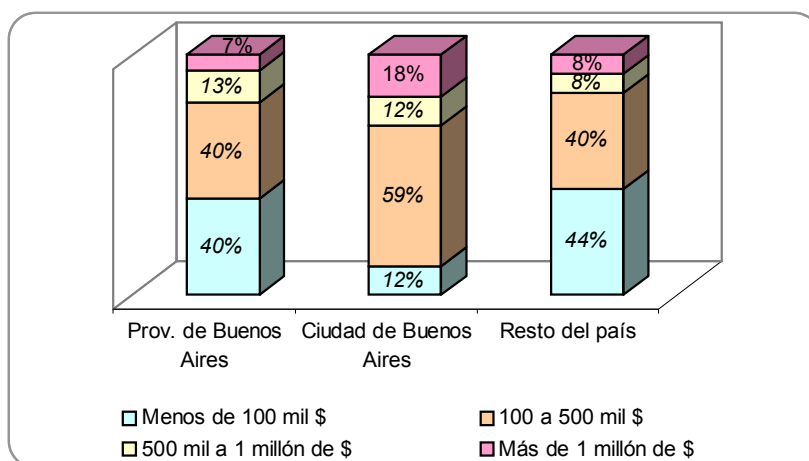
Con un aceptable nivel de respuesta (81,4%), la facturación anual de las agencias encuestadas se concentra en dos grandes grupos, entre 101 a 500 mil pesos y menos de 100 mil, con un porcentaje de 46% y 33% respectivamente. Si bien, estos datos no permiten sacar conclusiones estadísticas por el número de agencias encuestadas en

relación al total de ellas, los resultados pueden ser de alguna manera validados a partir de los obtenidos sobre el nivel de participación en el mercado. En efecto, el 41% de las empresas respondió que posee una participación pequeña, mientras que otro 40% aseguró poseer participación media y sólo el 19% restante una participación alta.

Además, es preciso analizar la forma en que se distribuyen los datos expuestos más arriba, de acuerdo a la ubicación geográfica de las agencias (véase el gráfico 9).

De las agencias de viajes que respondieron acerca de su nivel aproximado de facturación, 26% corresponde a la Provincia de Buenos Aires, el 30% a Capital Federal, y el 44% restante al resto del país. Así pues, se observa que las mayores diferencias en los niveles de facturación corresponden a Capital Federal, la que concentra el mayor número relativo de agencias con ingresos entre 100 mil pesos y más de 1 millón de pesos.

Gráfico 9. Distribución de facturación por provincias.



Por último, también se indagó a las Agencias de Viajes sobre como se compone su capital social. Los datos recogidos revelan que casi en su totalidad su capital es de origen nacional.

6.1.4. Recursos intangibles

El análisis de recursos y capacidades de las empresas se completa con el estudio de los recursos intangibles de las mismas (clientes, marcas y patentes, licencias y contactos). Sin embargo, por la técnica de recolección de datos utilizada para este trabajo y la amplitud de la muestra, no se ha incluido la obtención de este tipo de información, en tanto no podría ser motivo de la correspondiente constatación.

Valoración de los recursos y capacidades en función del escenario actual

En el presente análisis de recursos y capacidades se ha hecho una exploración sobre el interior de las Agencias de Viajes, para conocer con qué recursos cuentan y cuáles pueden significar ventajas competitivas, de acuerdo a lo analizado en el análisis del entorno turístico.

Lo que se lleva adelante ahora es la valoración de éstos al punto de conocer si los recursos y capacidades con que cuenta este sector son adaptables respecto a las incertidumbres que dominan el escenario actual, siempre con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como los elementos modificadores.

Respecto de los recursos tecnológicos que se han podido constatar, las Agencias de Viajes se encuentran en condiciones de hacer frente sin mayores problemas a sus operaciones y negocios en el corto plazo. En efecto, el cambio tecnológico hacia la utilización de Internet y los SGD está dado y en crecimiento. Sin embargo, ciertas soluciones tecnológicas como los sistemas de gestión front/back office aún demuestran una baja utilización en el sector. Esto deja entrever que aún falta una adaptación mayor a este tipo de herramientas, a fin de que las Agencias de Viajes puedan estar preparadas para sus operaciones a mediano y largo plazo.

El escenario actual permite observar la tendencia a un incremento en las diferencias tecnológicas entre los sectores de la cadena de valor. El impacto por el uso de estos instrumentos ya tiene sus resultados, lo que requiere que las Agencias de Viajes comiencen ahora a incorporar aquella tecnología que le signifique su adaptación en el futuro, así como una importante ventaja competitiva dentro del sector.

El recurso humano, por su parte, debe ser considerado como una ventaja competitiva fundamental, pues más allá de que se requiera de soluciones tecnológicas para sobrellevar la función y ser competitivo, siguen siendo las personas aquellas que lo hacen posible. Este es un activo, en el caso de las Agencias de Viajes, irremplazable por el momento, y no se espera que lo sea tampoco en el mediano y largo plazo.

Sobre el aspecto humano en las agencias, éstas poseen un recurso adaptado perfectamente al negocio. El sector dejó de estar dominado sólo por personas idóneas, para estarlo por personas más especializadas sobre el tema. Asimismo, el número de trabajadores del sector, demuestra la existencia de empresas con un alto grado de flexibilidad, lo que les otorga una capacidad de adaptación interesante, especialmente para el mediano y largo plazo.

La incorporación de personal especializado en redes y aplicaciones informáticas es la materia pendiente en el conjunto de las Agencias relevadas. Se trata de aquellas personas que pueden significar la adaptación que éstas requieren para sobrevivir y ser competitivas en el futuro. En definitiva, la presencia de estas personas es fundamental para el desarrollo del sector, atento a las particularidades de cada una de las empresas.

El financiamiento es otro de los aspectos que también dificultan el funcionamiento y la gestión de las Agencias de Viajes. Su falta obliga a los propietarios a realizar desembolsos constantes para la operación diaria de la empresa, pues el financiamiento desde los bancos no se constituye una opción útil, por los bajos niveles de las comisiones que se pagan al agente, y el mayor interés que representa la devolución de lo prestado a la entidad financiera. Se habla entonces, de un interés de tipo negativo. Por lo anterior, el único crédito del que gozan las agencias resulta ser el

operativo que los mayoristas y proveedores le proveen, el que tienen sólo por unos días hasta cancelar la reserva correspondiente.

En la actualidad, la baja rentabilidad que posee el sector, dado en una parte por la situación económica del país y en otra por la cantidad de agencias existentes, conduce a que la opción de ser IATA deje de ser una ventaja competitiva sobre la cual basar las estrategias de operación. La razón principal de esta situación, consiste en que las agencias incrementan su estructura de costos y vuelven más compleja su administración, asumiendo también la de las empresas proveedoras, llevando la documentación correspondiente y teniendo mayores requerimientos por parte de los organismos de control. Así pues, es que esta opción de constituirse en una Agencia oficial IATA ya no es un atractivo para los agentes, y menos, una ventaja competitiva.

Finalmente, la adquisición de tecnología en comunicaciones representa una de las mayores inversiones para el sector, pues conlleva un gran número de gastos ligados con la consultoría, implantación e inducción y capacitación sobre la misma. Así pues, el análisis de los recursos financieros con los que las Agencias de Viajes cuentan, deja entrever que no existe una gran capacidad financiera para afrontar estas inversiones. En este sentido, es fundamental, así como se ha dicho en el párrafo anterior, contar con personas capacitadas y en estrecha relación con el aspecto tecnológico y de comunicaciones, a fin de adaptar y adoptar las tecnologías que resulten más convenientes a los objetivos y estrategias de las Agencias.

6.2. Análisis del perfil estratégico y tecnológico del sector Agencias de Viajes

Mediante el siguiente cuadro comparativo se exponen los puntos fuertes y débiles de las agencias tradicionales y de aquellas que utilizan de modo intensivo la tecnología.

El mismo se ha efectuado sobre la base del modelo de análisis estructural del entorno específico de Porter, incorporándosele variables relativas al aspecto tecnológico, en la búsqueda de determinar para cual subsector de las agencias aludidas es más atractivo el mercado en el escenario actual.

Para dicho fin, teniendo en consideración lo desarrollado en el presente trabajo, se valoran los distintos aspectos claves del modelo y se traza el siguiente perfil estratégico y tecnológico de los mencionados subsectores.

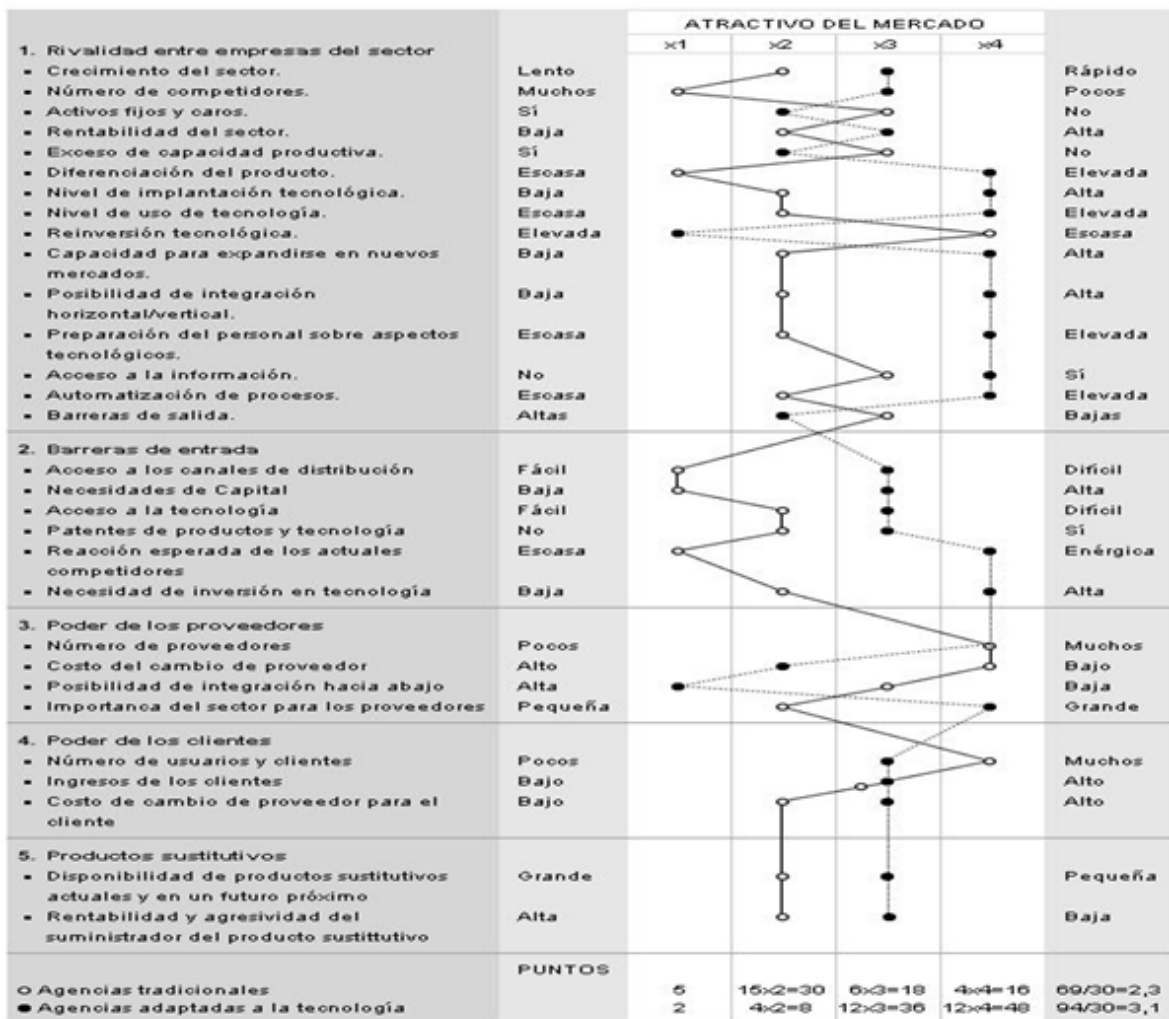
El valor obtenido demuestra que para al subsector que utiliza la tecnología de modo intensivo el mercado es un 35% más atractivo.

Las razones determinantes de esta diferencia en el atractivo se asientan en los siguientes aspectos:

- *menor número de competidores*, en razón de ser un mercado joven, en expansión.
- *mayor rentabilidad*, por tener costos más bajos y mayor productividad.
- *mayor diferenciación del producto*, por el mayor grado de segmentación del mercado, comenzando por segmentar por canal de distribución empleado.
- *mayor capacidad de expansión hacia nuevos mercados*, al tener menos límites de acceso a los mismos.
- *mayor posibilidad de integración con otras empresas*, tanto similares como con productores, proveedores, etc.
- *mayores barreras de entrada*, dadas por la necesidad de mayor inversión en tecnología y la enérgica reacción esperable de los competidores.

- Mayor interés de los proveedores, por el menor costo operativo que les ocasiona.

Figura 3. Perfil estratégico y tecnológico del sector.



7. ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Analizado en los apartados anteriores el entorno específico y el interior del sector de las Agencias de Viajes, procede ahora analizar los puntos fuertes y débiles de este sector que se han podido constatar, así como de las oportunidades y amenazas que el entorno le ocasiona. Su ordenamiento corresponde al orden en que fueron planteados los correspondientes análisis.

Amenazas

Para proceder con el presente análisis es conveniente tener en cuenta que la tecnología avanza más rápidamente que el nivel de uso que la sociedad da a la misma. Este es un aspecto importante a considerar, pues permite comprender que todas las amenazas que se ciernen sobre las Agencias de Viajes pueden tener a veces menos impacto del que se espera (ticket electrónico, desintermediación, reducción de las comisiones).

En el actual escenario son muchas las amenazas que las Agencias de Viajes deben enfrentar. Estos riesgos, que encuentran su origen en el entorno, se enmarcan en factores tales como: *disminución de ingresos; disminución de la actividad; desintermediación y otros riesgos.*

- *Disminución de ingresos.* Respecto de esta amenaza, las Agencias de Viajes se ven en riesgo, en parte, por el dominio que productores y proveedores ejercen a partir de la aplicación de políticas que afectan directamente a la estructura de ingresos de éstas. La baja de las comisiones por parte de las empresas de transporte aéreo constituye un claro ejemplo de ello. Es que la mayor competencia que enfrentan, así como su llegada al cliente de manera más directa y el uso del ticket electrónico, entre otras herramientas, les conduce a disminuir sus precios, lo que redundará en comisiones más bajas y, hasta en algunos casos, nulas.

Por otra parte, el mayor poder de negociación de los clientes y usuarios obliga a estas empresas a diseñar y ofrecer productos a menor precio, por lo que la empresa también opta por disminuir al máximo sus estructuras de costos, dentro de la que la red de intermediarios suele ser un objetivo muy deseado.

- *Disminución de la actividad.* La misma se debe a distintas razones. Los productores y sus estrategias con sustento en las nuevas tecnologías han restringido la capacidad de acción de las Agencias de Viajes en el mercado (integración vertical). Asimismo, según ha sido motivo de constatación en el presente trabajo, el aumento y tecnificación de las actividades más importantes de las agencias ha incrementado su productividad, las que frente a las condiciones actuales del mercado, deben operar a media eficacia, no pudiendo utilizar de forma intensiva aquellos recursos de los que dispone; dejando de manifiesto la necesidad de un número menor de Agencias, en relación con el volumen de negocio existente.

Por otra parte, el incremento del sector en su forma virtual, no sólo ha contribuido a la mayor competencia, también ha repartido un mercado entre más empresas, sin haber creado mayor demanda.

- *Desintermediación.* Esta es la amenaza más concreta a la que el sector de la Agencia de Viajes se enfrenta. Su máximo responsable es la tecnología, que constantemente aporta nuevas soluciones y formas de promocionar y comunicar a los usuarios y clientes un mismo producto.

Esta amenaza conlleva, además, efectos importantes sobre las agencias, como la aparición de nuevos canales de comercialización y nuevos distribuidores que dejan entrever un nuevo proceso de intermediación, que confronta al de la desintermediación. En efecto, aparece un nuevo actor en la cadena de valor, la agencia de viajes virtual, cuyo negocio se centra exclusivamente en la oferta de un producto turístico en línea, más específicamente, a través de Internet.

Internet como espacio para la nueva distribución es un gran atractivo para el usuario, habida cuenta que lo que se distribuye es información, y este espacio es una fuente potencial de ella.

- *Otros riesgos.* Así como se ha visto en el análisis del entorno, existen varios factores que representan riesgos para las Agencias de Viajes, y la situación económica del país es uno de ellos. El negocio del turismo es muy sensible a sus condiciones y cambios, lo que se ha podido constatar con la última crisis económica y financiera de 2001, la que produjo entre otros efectos, un impacto directo sobre todos los actores de este sistema turístico. En el caso de las agencias, éstas han visto disminuir los beneficios empresariales, debido a la relación dada por la disminución de los ingresos y el aumento de los costos, así como la dificultad de acceso al crédito.

Oportunidades

Sin bien el presente trabajo tiene como objeto de estudio a las tecnologías y su relación con las Agencias de Viajes, la mayoría de las oportunidades que el entorno ofrece a este sector, sin embargo, vienen dadas a partir del aprovechamiento de los distintos instrumentos tecnológicos existentes. Es así, que las oportunidades que se pueden constatar de lo analizado hasta el momento, se enmarcan en la posibilidad de desarrollar un canal de distribución adicional (Internet) y en la utilización de importantes mejoras y soluciones para la gestión y la operación de las empresas.

- *Un nuevo canal de distribución.* Internet se ha vuelto el espacio ideal para el desarrollo de nuevas estrategias y modelos de negocios. Esta tecnología, de amplio potencial, permite a las agencias extender sus operaciones a nuevos mercados con estructuras de costos significativamente menores en comparación con las requeridas para una ampliación de forma física; permitiendo el origen de nuevas agencias cuyo negocio se basa completamente en la distribución online de sus productos y servicios.

La distribución online se vuelve así, una oportunidad fundamental para el desarrollo de servicios receptivos, pudiendo establecerse y prestar servicios a mercados internacionales.

- *Mejoras para la gestión y operación del negocio.* Para comprender mejor las nuevas oportunidades que se desprenden a partir del uso de la tecnología, es necesario considerar que todas las mejoras deben funcionar sólo como un soporte para la gestión. Las mismas no deben ser el centro del negocio y su operación, sino un pilar sobre el que lograr eficiencia y mayor calidad.
 - *Comunicación de la oferta.* Internet, cada vez más, ofrece aplicaciones más potentes y efectivas que estimulan y persuaden a los clientes a la compra del servicio. El agente puede emplear herramientas multimedia que le otorgan un instrumento más para la promoción y comunicación de la información turística, estimulando a sus clientes y compartiendo la responsabilidad por el servicio del que se va a hacer uso. Productores y proveedores van

impulsando este cambio, del papel a los medios electrónicos, pues con un costo menor de elaboración y distribución, pueden acercar a sus intermediarios y clientes información más abarcativa y detallada, así como actualizada en todo momento.

- *Marketing directo*¹⁴ *más efectivo.* (ver anexo III) Definitivamente, el progreso de Internet y la evolución constante de los medios digitales son los hechos que terminan por configurar un nuevo marketing directo, al que las agencias de viajes pueden aprovechar para, entre otros objetivos, ganar clientes y fomentar su fidelización. En ese sentido, los numerosos medios electrónicos existentes le permiten a los agentes establecer relaciones más duraderas con sus clientes, a partir del establecimiento de perfiles y una comunicación constante con ellos.
- *Personalización digital.* (ver anexo III) Uno de los principales inconvenientes a los que los agentes de viajes se enfrentan cuando desarrollan su canal online, radica en la falta de conocimiento sobre sus visitantes, traducido en un anonimato de los mismos. A pesar de esto, las empresas tendrán a su disposición diferentes técnicas para adaptar el producto y servicio a los gustos y preferencias del cliente.
- *Organización interna.* El progreso tecnológico ha incorporado un gran número de aplicaciones y sistemas que vienen a simplificar la gestión de las empresas, así como a organizar y hacer más eficiente la comunicación dentro de ellas. Según los datos obtenidos, y el consiguiente análisis de los mismos, se ha podido comprobar la baja implementación de sistemas front/back office, lo que obliga a las agencias a dejar ciertas tareas en otros agentes del entorno. En este sentido debe destacarse que la utilización óptima de las comunicaciones contribuye a mejorar la gestión, tanto en eficacia como en la reducción de costos. No obstante, la informatización de la gestión y procesos requiere en gran parte modificar la organización de las agencias, sus métodos de trabajo, asignaciones de tareas y flujos de información.

La tecnología Intranet viene a desempeñar también un rol importante en la organización y comunicación de la información en las Agencias, permitiendo hacer un uso compartido de diferentes recursos informáticos; concentrar la información en un único punto, de modo que cada usuario tenga acceso a la misma; reducir el volumen de documentos físicos a favor de su almacenamiento en formatos electrónicos, homogeneizar formatos, lenguajes y códigos; y consolidar datos como facturaciones y pedidos entre otros beneficios.

- *Acceso a la información turística, gestión y operación de la misma.* Así pues, las Agencias de Viajes han de beneficiarse de la mejora en las implantaciones tecnológicas, así como de la mejora de los sistemas que consultan y utilizan. Estas oportunidades, como se ha estudiado anteriormente, pueden observarse en las diferentes etapas de la función del agente de viajes. Dichos beneficios pueden apreciarse en la información, reserva, emisión (sistemas de reservas mejorados, tecnología IP) y medios de pago (Cheques electrónicos, e-cash, SSL, SET, monedero electrónico), todas ellas tareas ineludibles en la función del agente.

¹⁴ Según la Direct Marketing Association (Asociación de Marketing Directo), el mismo consiste en un *sistema interactivo de marketing que utiliza uno o varios medios publicitarios para influir sobre una respuesta y/o una transacción.*

- *Estructura de costos.* Otra oportunidad está en la obtención de estructuras de costos más adecuadas a las dimensiones y capacidades de las Agencias de Viajes actuales. La utilización racional de los medios electrónicos de acuerdo con la relación costo/beneficio permite costos de operación y gestión menores, lo que se traduce en un incremento general de la productividad, que permite operaciones mayores, y costos menores en relación con el volumen de negocio generado. Esa mayor eficacia productiva se obtiene gracias a la eliminación de procesos, ágil acceso a la información y automatización de operaciones entre otros.
- *Calidad.* Este aspecto viene a ser otro de los pilares sobre los que deben formularse las estrategias del sector Agencia de Viajes. Uno de los resultados más inmediatos, producto de la implantación de las tecnologías existentes, consiste en la mejora de la calidad de los servicios. La tecnología permite un mayor conocimiento de los productos y sus características, un uso más efectivo de los medios de promoción y comunicación, así como una mejor atención al cliente. La disminución de los costos de gestión y operación, permite ser más competitivo e incrementar el gasto en todo aquello que atienda al ofrecimiento de un producto de mayor calidad.

Fortalezas

La Agencia de Viajes posee en la actualidad una posición fuerte y líder en la intermediación de los servicios turísticos. Es desde esta consideración, que se identifican a continuación, las siguientes fortalezas:

- Imagen de marca creada. Las agencias que se encuentran funcionando en su modo tradicional ya poseen una imagen de empresa que se encuentra en los clientes y la distinguen del resto.
- Posición actual de las agencias en la comercialización turística. A través de ellas se distribuye el mayor volumen de productos y servicios de los proveedores.
- Proximidad al usuario. Esto constituye una de las principales fortalezas que las agencias de viajes, especialmente las tradicionales, poseen respecto de cualquier otro actor turístico que intente sobrellevar por cuenta propia la distribución de sus productos. Conocen el negocio, así como los productos y servicios que comercializan.
- Calidad de servicio. Relacionado con la anterior, gracias a esa proximidad que el agente de viajes tiene sobre el cliente, éste puede ofrecer un servicio de calidad, difícil de obtener en el corto plazo a través de Internet. Asimismo, cuenta con una importante base de clientes sobre la que basar su estrategia.
- Función interlocutora y consultora del agente de viajes. Este último, es quien brinda asesoramiento y consultoría al cliente, recibe la confianza del usuario, y asume el compromiso por su decisión.
- Conocimiento y capacidad de búsqueda y consulta de información sobre destinos y servicios, a los que los clientes no tienen acceso.

- Menor gasto adicional de publicidad y promoción. Son los productores y proveedores aquellos que asumen el costo de la comunicación de sus productos y servicios.
- Posición óptima y flexibilidad para adaptarse a los nuevos servicios, así como agilidad para desarrollar y enfocarse hacia nuevos segmentos de mercado. En ese sentido debe señalarse que la agencia de viajes se encuentra en una posición especial en la cadena de valor que le permite desarrollar vínculos y acuerdos en diferentes direcciones.
- Mayor alcance de mercado, menores costos y posibilidad de ofrecer mejores precios a partir del desarrollo del canal de distribución Internet.

Como se puede apreciar tras observar las diferentes fortalezas, las Agencias de Viajes poseen importantes puntos sobre los que sustentar sus estrategias y contrarrestar el impacto de las múltiples amenazas. Las fortalezas de las agencias podrán potenciarse, en mayor o menor medida, en función de las distintas acciones que éstas emprendan, y de la mayor información, formación y profesionalidad, de forma que junto con los medios e instrumentos adecuados pueda asesorar y brindar un servicio al cliente de mayor calidad.

Debilidades

Antes de mencionar las debilidades que las Agencias de Viajes poseen dentro del escenario actual, es conveniente aclarar que el grado de debilidad y riesgo dependerá de la situación particular de cada agencia, por lo que el que sigue es un planteo general de la situación.

- *Pérdida del papel central de la Agencia.* Parte de sus funciones pueden ser ahora realizadas de forma alternativa.
- *Mayor competencia con proveedores* que quieran vender directamente por Internet. Éstos se encuentran, por lo general, en asociación con empresas relacionadas con la informática y concentran importantes volúmenes de capital contra las Agencias de Viajes que no suelen poseer el capital suficiente para hacer frente a dicha competencia.
- *Importante dispersión del sector de Agencias de Viajes,* lo que las pone en una situación de debilidad en la negociación frente a proveedores de productos y servicios (información), así como en el acceso de la tecnología.

8. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

8.1. Conclusiones derivadas de la tesis.

Si bien, a lo largo de los diferentes análisis que integran el trabajo, se han ido enunciando las conclusiones obtenidas, a continuación se mencionan aquellas que se consideran las más importantes:

1. La implantación y utilización de la tecnología promueven la apertura de nuevos canales de distribución de la oferta y de relación con el cliente, así como el incremento de la capacidad productiva de las Agencias de Viajes y su eficiencia. No obstante, en las condiciones actuales de mercado, ese incremento de capacidad se traduce en capacidad ociosa.
2. Internet y sus fenómenos asociados igualan las oportunidades de todos (expertos y no expertos) para acceder a la información turística. Sin embargo, los resultados obtenidos evidencian la necesidad por parte del usuario de mantener contacto físico con un agente, a quien pueda consultar y responsabilizar por el servicio turístico que adquiere.
3. Desde el punto de vista de Internet, nuestro país no es un mercado del todo maduro, por lo que no se espera en el mediano plazo que la venta on-line vaya a incrementar significativamente el volumen de ventas e ingresos de las agencias, si bien favorecerá en el corto plazo sus ventas off-line.
4. De acuerdo con los resultados obtenidos y el contacto directo con el agente de viajes, éstos desconocen cuáles son las tecnologías más adecuadas para su negocio. Por una parte, por la falta de personal especializado sobre el tema que desempeñe funciones en las agencias, y por otra, por la ausencia de información neutral al respecto.
5. Las Agencias de Viajes son en la actualidad, líderes en la comercialización turística, especialmente del transporte aéreo y el alojamiento, y poseen suficiente experiencia para llevar adelante la actividad. Trabajan mucho con los actores de la cadena y conocen bien al cliente.
6. La función central de las Agencias de Viajes crecerá o decrecerá en función, principalmente, de aquellos actores de la Cadena de Valor que dominan el escenario actual, sus intereses y el uso que éstos hagan de la tecnología.
7. La evolución del sector turístico y el ritmo con que ésta se produzca, está ligado a las soluciones técnicas que aparezcan en el mercado y a la relación costo-beneficio que las mismas tengan.
8. Sobre el peligro de la desaparición de la Agencia de Viajes, en virtud del acrecentamiento del proceso de desintermediación, producto del dominio tecnológico ejercido por los productores, no se espera que se concrete en el corto ni en el mediano plazo, pues el progreso de la tecnología es superior al grado de asimilación que la sociedad hace de la misma. No obstante, se dará una redistribución del peso económico y estratégico de la Agencia de Viajes, con una tendencia a favorecer la cuota de los productores y proveedores.
9. Por último, las claves de la supervivencia para el sector de las agencias en el escenario actual están en el diseño de una estrategia clara, la especialización de la

oferta, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación adecuadas a las características y posibilidades de las empresas, y en darse a conocer entre los consumidores, diferenciándose de los competidores.

Asimismo, esa estrategia debe estar sustentada en el asociativismo y la cooperación interna y externa (horizontal y vertical), en la capacitación sobre temas tecnológicos, de marketing y calidad, y sobre la innovación permanente, tanto en diseño de producto como en la diferenciación y comercialización de la oferta.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Charo. *Turismo y Nuevas tecnologías*. Revista Valenciana D'Estudis Autonòmics. Número 25, cuarto cuatrimestre de 1998. *Disponible en Web*: < <http://www.pre.gva.es/argos/rvea/indice25.htm>>
- ARZUAGA, Gonzalo (2001). *Marketing en Internet: estrategias básicas para destacarse on-line*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- BOULLON, Roberto (1998). *Marketing turístico*. Librerías Turísticas, Argentina, Capítulo 3.
- CANTALLOPS, Antoni Serra (2003). *Marketing turístico avanzado*. Editorial Interactiva, Illes Balears, España, Vol. 2, pp. 57-91.
- CAPECE, Gustavo R (1997). *Turismo sostenido y sustentable - una visión holística*. Agencia periodística CID, Río Negro, Capítulos 4 y 6.
- CAPECE, Gustavo R (2001). *Política turística – Metodología para su concepción y diseño*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, Capítulo 2.
- CASANUEVA ROCHA, Cristóbal; GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CARO GONZÁLEZ, Francisco Javier (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Editorial Pirámide, Madrid, Capítulos 5 y 13.
- CUNNIGHAM, Michael (2001). *B2B: cómo desarrollar una estrategia de comercio electrónico*. Pearson Educación, México.
- FELLEINSTEIN, Craig y WOOD, Ron (2000). *E-commerce: explorando negocios y sociedades virtuales*. Pearson Educación S.A., Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ GÓMEZ, Eva (2002). *Comercio Electrónico*. Mc Graw Hill. Madrid.
- HOLLOWAY, J C. *El Negocio del Turismo*. 4º edición. Pitman Publishing, Londres, 1994. Capítulos 6 y 13.
- IRIARTE AHON, Erick. *Comercio electrónico en América Latina. Realidades y prioridades*. 2002. *Disponible en Web*: < <http://lac.derechos.apc.org/cdocs.shtml?x=2587>>
- KOTLER, Philip; BOWEN, John y MAKENS, James (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México.
- LÓPEZ MARÍN, Fabiola. “Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las Agencias de Viajes de España: un estudio empírico de sus aspectos metodológicos más relevantes”. Dr. José María Veciana Vergés. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, Barcelona, 2001.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (O.M.T.) (2001). *Comercio Electrónico y Turismo: Guía Práctica para destinos y empresas*. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (O.M.T.) (1999). *Promoción de Destinos Turísticos en el Ciberespacio: retos del Marketing Electrónico*. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (O.M.T.) (2002). *El Turismo en la Era de las Alianzas, Fusiones y Adquisiciones*. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (O.M.T.) (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid, Capítulos 1, 7 y 17.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (O.M.T.). *Panorama general 2003*. Madrid, 2004.

- PÉREZ, Esther; RODRIGUEZ, M. Elena y RUBIO, Francisco. *Turismo en la sociedad de la información: modelos emergentes. El entorno general*. FUOC, 2003. *Disponible en Web*: < http://www.uoc.edu/dt/20352/20352_resum.html>
- REGALADO-PEZUA. *Efectos de las nuevas tecnologías en la Intermediación del Sistema Turístico de los Países de América Latina: un marco conceptual*. Francia, S/F.
- RIVAS YARZA, Pedro y CASAS OLLÉ, Ignasi (2003). *Dirección estratégica*. Editorial Interactiva, Illes Balears, España. Vol. 1, pp. 61-102.
- SWENNEY, Susan (2000). *Internet Marketing for your Tourism Business: Proven Techniques for Promoting Tourist-based Business Over the Internet*. Maximun Press. Florida, USA.
- TECNOVA INGENIEROS CONSULTORES (s/f). Informe sobre los efectos de Internet en el sector de Agencias de Viaje. *Disponible en Web*: < http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/vario s/2003/turismo_efectosdeinternet.pdf>

Sitios Web consultados

- Secretaría de Turismo de la Nación, www.sectur.gov.ar
- Ministerio de Economía de la Nación, www.mecon.gov.ar
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, www.indec.gov.ar
- Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo, www.aaavyt.org.ar
- Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires, www.aviabue.org.ar/
- International Air Transport Association, www.iata.org
- Organización Mundial del Turismo. www.world-tourism.org
- Hipermarketing. www.hipermarketing.com.
- Master Net. www.master-net.net.
- Marketing Directo. www.marketingdirecto.com
- Personalization, www.personalization.com Net
- Perceptions, www.netperceptions.com
- Sistemas de personalización, www.wdvl.com
- Amadeus, www.amadeus.com
- Galileo, www.galileo.com

ANEXOS

ANEXO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN

A.I.1. Planteo de Objetivos

El objetivo de esta investigación es explorar y determinar las tendencias y el impacto de las TIC (tecnologías de la Información y la comunicación) y su uso en la Agencias de Viajes (AAVV) Argentinas. No se busca representar el tamaño de este subconjunto en el total de los usuarios de Internet, ya que para esto habría que realizar una investigación en mucha mayor escala con costos fuera de alcance.

El objetivo de la investigación será encontrar datos sobre el subconjunto de las agencias, buscando saber su perspectiva con respecto al resto del sector, su visión del uso e impacto de la tecnología de la Información por parte de ellas y de los clientes y la percepción combinada.

A.I.2. Plan de Investigación

2.1 Datos Necesarios

Como se adelanta en el trabajo y en el punto anterior, se buscarán datos demográficos más datos actitudinales. Los datos a recolectar son:

- a. *Institucionales*: Lugar de residencia, tipo de turismo, antigüedad, capital social,
- b. *Personales*: Tamaño, educación, capacitación, estructura del personal.
- c. *Actividades relacionadas con la Comunicación, Promoción y Tecnología de la Información*: Grado de conocimiento de Internet, segmentación de clientes, equipamiento, sistemas globales de distribución, reserva de servicios.
- d. *Actividades relacionadas con la Percepción*: percepción de los actores del sistema turístico, factores que afectan a la agencia, liderazgo del sector.

2.2 Metodología

Para la elección del método de recolección de datos debe tenerse en cuenta:

- Nuestro target está diseminado nacionalmente (La Plata, Capital Federal, Gran Buenos Aires y provincias).
- El objetivo no es relevar el tamaño de nuestro mercado potencial, sino conocer su perfil y sus opiniones cualitativas
- Debe realizarse la investigación con el mínimo del presupuesto que sea posible.

Entonces se ha seleccionado utilizar la recolección de datos vía encuesta, la cual se realizará mediante una página Web con formulario. Esto define a su vez (además del medio) el lugar donde se llevará a cabo la encuesta. Ya que Internet es un medio de penetración no sólo internacional sino nacional, se esperan obtener resultados de distintos centros turísticos (provincias y regiones), con una penetración consistente

con la distribución de agencias de viajes (AAVV) en el país (La Plata, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Provincias).

Con el fin de lograr el ingreso y contestación personalizado de la encuesta, se promocionará la misma mediante su inserción en buscadores locales y el envío directo de una solicitud de contestación de la misma (agencia por agencia) y a newsgroups y listas de discusión.

Para maximizar la cantidad de respondientes, se brindara información del sitio de la materia de marketing turístico cuyo titular hace de soporte académico respecto a la seriedad del trabajo de tesis, y se brindará como “premio” a quienes respondan una identificación de usuario y password para que aquellas puedan acceder a bajar un informe preliminar de los resultados de la investigación realizada a tal fin.

2.3 Período.

La investigación se realizó del 30 de Mayo hasta el 30 de Septiembre de 2004.

2.4 Tipo de Muestreo.

Se utilizará el muestreo (probabilístico) estratificado por áreas geográficas (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Provincias –principales plazas turísticas-). Es un proceso de 2 fases en el que la población se divide en estratos. El estrato es mutuamente excluyente y colectivamente exhaustivo en cuanto a que cada elemento de la población se asignó a un solo estrato. Una vez seleccionados los estratos (provincias y áreas geográficas) se seleccionó mediante un procedimiento aleatorio simple en cada estrato, las agencias que fueron parte de la muestra. Se seleccionó este método debido a que las variables de estratificación (áreas geográficas) son muy distintas entre estratos y homogéneas dentro del estrato.

2.5 Selección del Tamaño de la Muestra.

Para prever el intervalo de confianza resultante de una media muestral y su desviación estándar, podemos aplicar la distribución normal a la delimitación previa de la extensión del intervalo y del grado de confianza que nos brindara.

$$n = (Z^2 \times \sigma^2) / E^2$$

Donde:

- **n:** es el tamaño de la muestra
- **Z:** número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza.
- **σ :** Desviación estándar de la población (conocida o estimada).
- **E:** Error o diferencia máxima entre la media de la muestra y la media de la población (con el nivel de confianza indicado)

La mayor dificultad para determinar el tamaño de la muestra consiste en conocer la desviación estándar de la población.

Para determinar el tamaño necesario de la muestra, si no poseemos la desviación estándar, pero tenemos una idea estimada de la proporción de la población que cumple con las características deseadas la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = [Z^2 \times P \times (1 - P)] / E^2$$

Donde:

- **n**: es el tamaño necesario de la muestra
- **Z**: número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza.
- **P**: Proporción de la población que posee la característica de interés.
- σ : Desviación estándar de la población (conocida o estimada).
- **E**: Error o diferencia máxima entre la media de la muestra y la media de la población (con el nivel de confianza indicado)

Ahora para un nivel de confianza del 89% tenemos:

- **Z**: 1.96 (de tabla)
- **P**: 0.5 (peor caso)
- **E**: 0.12

Debido a la metodología utilizada (encuesta Webmail) aumentamos el nivel de error posible y del nivel de confianza propiamente dicho.

Obtenemos entonces, de la fórmula planteada anteriormente el tamaño necesario de la muestra para cumplir con estos parámetros:

n = 67 agencias.

Esta es la mínima cantidad de respuestas para asegurarnos dicha desviación estándar a ese intervalo de confianza con ese error.

A.I.3. Cuestionario para el Agente de Viajes

Señor agente de viajes,

Me dirijo a usted en mi condición de alumno de la primera promoción de la Carrera de Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata - UNLP. Habiendo finalizado la misma, me encuentro realizando el trabajo final de Tesis para la obtención del título de Licenciado en Turismo, con aplicación al campo de la administración. El tema elegido ha sido el análisis de **las nuevas tecnologías y su impacto en el sector de las Agencias de Viajes, y la forma en qué deben ser utilizadas como ventajas competitivas**. Me es muy necesario contar por ello con la información que consta en el formulario adjunto, cuestionario al que invito a completar, de modo de obtener la información estadística necesaria para llevar adelante el correspondiente análisis. La información que se obtenga no tendrá ningún otro propósito que el mencionado anteriormente, por lo que no es objetivo del trabajo ni de su autor, recolectar datos referentes a información privada de las empresas, ni tampoco su uso para otros fines.

Le agradezco desde ya toda la atención que puedan brindarle al mismo y me comprometo a hacerle llegar copia del trabajo de investigación que he encarado, el que aspiro le sea de utilidad.

Institucional.

1) Provincia.

2) Tipo de Agencia de Viajes.
 Mayorista Minorista Mayorista-Minorista

3) Actividad de la Agencia de Viajes.
 Emisora y receptiva Solo receptiva Solo emisiva Preferentemente receptiva
 Preferentemente emisora

4) Servicios que presta.
 Alojamiento Transporte aéreo Paquetes turísticos Servicios locales
 Otros transportes Otros servicios.....

5) Perfil o tipo de cliente al que sirve.
 Turismo emisor Turismo receptivo Negocios Grupos (jubilados, estudiantes, etc.)
 Otros.....

6) ¿Cuáles son los lugares de mayor preferencia entre sus Clientes?
 La Costa Montañas Sierras Sur del País Litoral Norte del País USA
 Europa Asia Otros.....

7) Mencione los países de donde recibe el turismo receptivo.
 Chile Brasil Estados Unidos España Francia
 Europa: País..... Asia Latinoamérica: País

8) Forma de comercialización.
 Con red propia de distribución Sin red propia de distribución Franquicias Otro.....

9) Nivel de participación en el mercado turístico local.
 Grande Media Pequeña

10) Antigüedad en el mercado.
 1 a 4 años 5 a 9 años 10 a 14 años 15 +

11) Composición del Capital Social de la Empresa.

Nacional Extranjero Mixto

12) ¿Posee acuerdos de cooperación con otras empresas? Sí No

13) Nivel aproximado de Facturación Anual de la Agencia

Menos de 100 mil \$ 101 a 500 mil de \$ 501 mil a 1 millón de \$ Más de 1 millón de pesos

Personal.

14) Cantidad de personal permanente en su empresa.

Auto empleados 1 a 5 6 a 10 11 a 15 16 +

15) Nivel de preparación del personal.

Alto Medio Bajo

16) Nivel de Educación de su Personal.

Primario Secundario Terciario/Universitario Postgrado/Master

17) ¿Cómo se integra el personal en la empresa?

Lic. en Turismo Técnicos en Turismo Lic. en Administración Abogado
 Contadores Analista de Sistemas Programador Técnico en Internet Otros

18) ¿Capacita a su personal? Sí No

De ser afirmativa su respuesta, ¿sobre qué temas suele hacerlo?

Manejo de las tecnologías Atención al Cliente Motivación
 Diseño y armado de nuevos productos Management Marketing Ventas Otros.....

Y cada cuánto? Numero de veces al año.....

19) ¿Terceriza actividades? Sí No

Si su respuesta es afirmativa, responda cuáles.

Contaduría Legal/jurídica Aspectos informáticos Marketing Capacitación Otros

Comunicación – Promoción - Tecnologías

20) ¿Desarrolla acciones de promoción en forma conjunta con otras empresas? Sí No

21) Equipamiento informático y de comunicaciones.

Teléfono Fax PC Terminales de reservas Sistemas front/back office Intranet
 Sistema de Gestión Comercial Extranet

22) ¿Posee presencia institucional en Internet? Sí No

De ser afirmativa su respuesta, su sitio proporciona soluciones de comercio electrónico? Sí No

23) ¿Posee conectados en integrados los sistemas de gestión front/back office? Sí No

24) Que importancia le asigna la tecnología en su relación con sus clientes para el éxito futuro de su agencia?

Muy importante Importante Medianamente importante Poco Importante
 Nada Importante

25) ¿Qué sistemas globales de distribución (GDS) utiliza mayormente el personal de su agencia?

Sabre Galileo Worldspan Amadeus Amadeus Proweb Abacus
 Otros.....

26) Medios utilizados en cada etapa del desarrollo de la actividad del agente.

a. Promoción del producto/servicio.

Publicidad en Internet Radio Televisión (aire) Newsletter Fax Folletos
 Teléfono Cartelera Exterior Televisión (cable) Otros.....

b. Tipos de medios de comunicación utilizados para el contacto con el cliente.

Tipo de cliente	Visita del cliente	Visita al cliente	Teléfono	Fax	E-mail	Web
Turismo emisor						
Turismo receptivo						
Negocios						
Grupos						

c. Tipos de medios de información y consulta utilizados.

Servicios	Teléfono	Fax	Sistemas de Distribución	Folletos / Manuales de Venta	E-mail	Web
Alojamiento						
Transporte aéreo						
Paquetes turísticos						
Servicios locales						
Otros transportes						

d. Medios utilizados para la reserva de servicios.

Servicios	Teléfono	Fax	Sistemas de Distribución	Centrales de Reserva	E-mail	Web
Alojamiento						
Transporte aéreo						
Paquetes turísticos						
Servicios locales						
Otros transportes						

e. Modo utilizado para la emisión del Voucher, boletos y demás documentos.

Servicios	Manual	Automática	Emisión por terceros	Web
Alojamiento				
Transporte aéreo				
Paquetes turísticos				
Servicios locales				
Otros transportes				

* Automática: se refiere a la emisión del voucher por medio de sistemas electrónicos (SMD).

f. Modo utilizado para la recogida y entrega del voucher, boletos y demás documentos.

Servicios	Personal	Mensajeros	Otro ...
Alojamiento			
Transporte aéreo			
Paquetes turísticos			
Servicios locales			
Otros transportes			

g. Formas de pago empleadas.

- Tarjeta de crédito
 Tarjeta de débito
 Transferencia bancaria
 Depósito bancario
 Cheque
 Efectivo
 Home Banking

Percepción.

27) ¿Cuál considera usted los 3 factores que más han afectado y afectan a su empresa?

- La situación económica y financiera del país.
 La inseguridad y el terrorismo en destinos turísticos
 La aparición de nuevos actores en el sistema turístico (Agencias de Viajes Virtuales).
 Internet y las nuevas tecnologías.
 La falta de adaptación a las nuevas reglas del mercado.
 El cambio en las características de la demanda.

28) ¿Cree que la Agencia de Viajes continuará ejerciendo el liderazgo en la industria del turismo en el...?

- Corto plazo Sí No
 Mediano plazo Sí No
 Largo plazo Sí No

A.I.4. SITIO WEB REALIZADO

<http://www.marketinturistico.com.ar/tesis.asp>

Marketing Turístico
Facultad de Ciencias Económicas

HOME PAGE CÁTEDRA PROGRAMA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA COMUNIDAD

Miércoles, 10 de Noviembre de 2004

Inicio Contactar Ir al cuestionario

Áreas

- Presentación
- Enfoque y objetivos del estudio
- Cuestionario
- Director de tesis

Datos personales

Mario Eduardo Alza

Calle 46 n°768 piso 4°
La Plata (1900) Bs. As.
Argentina

Tel/fax: (0221) 424-1199
Celular: 15-5037204

alzamarioe@yahoo.com.ar

Presentación

Bienvenido.

Habiendo egresado de la Carrera de Licenciatura en Turismo, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata - UNLP, me encuentro realizando el trabajo de Tesis para la obtención del título respectivo. El tema elegido ha sido el análisis de las nuevas tecnologías y su impacto en el sector de las Agencias de Viajes y la forma en que deben ser utilizadas como ventajas competitivas. Para tal cometido me resulta indispensable contar con la colaboración de los actores del sector de modo de obtener la información estadística necesaria para llevar adelante el correspondiente análisis. La información que se obtenga no tendrá ningún otro propósito que el mencionado anteriormente, por lo que no es objetivo del trabajo ni de su autor, recolectar datos referentes a información privada de las empresas, ni tampoco su uso para otros fines.

Le agradezco desde ya la atención que puedan brindarle al mismo y lo invito a continuación a completar el siguiente "cuestionario".


Mario Eduardo Alza

TESIS
Ir al "cuestionario"

Inicio Contactar Ir al cuestionario

Áreas

- Presentación
- Enfoque y objetivos del estudio**
- Cuestionario
- Director de tesis

Datos personales

Mario Eduardo Alza

Calle 46 n°768 piso 4°
La Plata (1900) Bs. As.
Argentina

Tel/fax: (0221) 424-1199
Celular: 15-5037204

alzamarioe@yahoo.com.ar

Enfoque y objetivos del estudio

Enfoque. Cada día que transcurre el sistema turístico se vuelve más complejo, especialmente para las *Agencias de Viajes*. Esta complejidad es ocasionada, entre otras cosas, por la evolución en las tecnologías de la información y distribución turística, que presiona y obliga a adaptarse para permanecer en dicho sistema.

El presente estudio mostrará las tecnologías disponibles para el desarrollo de la actividad turística, las amenazas que se ciernen sobre las agencias de viajes, y al mismo tiempo, las **oportunidades** y **beneficios** que pueden otorgar a partir de su correcto aprovechamiento.

Por todo esto, con esta investigación se espera aportar datos útiles sobre la forma en que la Agencia de Viajes, debería utilizar y aprovechar las nuevas tecnologías de la información y distribución turística, para subsistir en la nueva cadena de valor y, al mismo tiempo, ser más competitiva.

Objetivos.

- ▶ Identificar y analizar las nuevas tecnologías de información y distribución turística, y evaluar en qué grado son utilizadas por las Agencias de Viajes.
- ▶ Recomendar la forma en que las mismas deberían ser utilizadas y aprovechadas por dichos actores.

Inicio | Presentación | Enfoque y objetivos del estudio | Cuestionario | Director de tesis

- Resolución mínima 800x600 píxeles -

Inicio Contactar Ir al cuestionario

Áreas
 Presentación
 Enfoque y objetivos del estudio
Cuestionario
 Director de tesis

Cuestionario

El presente cuestionario consta de 28 preguntas, divididas en cuatro etapas, y se estima necesario un lapso de 10 minutos para su contestación.

PRIMERA PARTE - Información institucional.

1) Ubicación de su Agencia de Viajes.

-Elija una opción-

2) Tipo de Agencia de Viajes.

-Elija una opción-

3) Actividad de la Agencia de Viajes.

-Elija una opción-

4) Servicios que presta.

<input type="checkbox"/> Alojamiento	<input type="checkbox"/> Servicios locales
<input type="checkbox"/> Transporte aéreo	<input type="checkbox"/> Otros transportes
<input type="checkbox"/> Paquetes turísticos	<input type="checkbox"/> Otros servicios

5) Perfil o tipo de cliente al que sirve.

<input type="checkbox"/> Turismo emisor	<input type="checkbox"/> Estudiantes
<input type="checkbox"/> Turismo receptivo	<input type="checkbox"/> Jubilados
<input type="checkbox"/> Negocios	Otros <input style="width: 100px;" type="text"/>

6) ¿Cuáles son los lugares de mayor preferencia entre sus clientes?

<input type="checkbox"/> La costa	<input type="checkbox"/> Litoral	<input type="checkbox"/> Estados Unidos
<input type="checkbox"/> Montañas	<input type="checkbox"/> Sur del país	<input type="checkbox"/> Europa
<input type="checkbox"/> Sierras	<input type="checkbox"/> Norte del país	<input type="checkbox"/> Asia

Otros

ANEXO II: RESULTADOS DE LA TESIS

A.II.1. Datos institucionales

● **Pregunta 1.** *Ubicación de la agencia*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buenos Aires	18	25,7	25,7	25,7
Capital Federal	23	32,9	32,9	58,6
Resto del país	29	41,4	41,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

● **Pregunta 2.** *Tipo de Agencia de Viajes*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mayorista	4	5,7	5,7	5,7
Minorista	37	52,9	52,9	58,6
Mayorista-Minorista	29	41,4	41,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

● **Pregunta 3.** *Actividad de la Agencia de Viajes*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Emisora y receptiva	37	52,9	52,9	52,9
Solo receptiva	3	4,3	4,3	57,1
Solo emisiva	8	11,4	11,4	68,6
Preferentemente receptiva	7	10,0	10,0	78,6
Preferentemente emisora	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

● **Pregunta 4.** *Servicios que presta*

N Valid	70
Missing	0

Servicios prestados: alojamiento

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	5	7,1	7,1
Sí	65	92,9	92,9
Total	70	100,0	100,0

Servicios prestados: transporte aéreo

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	11	15,7	15,7
Sí	59	84,3	84,3
Total	70	100,0	100,0

Servicios prestados: paquetes turísticos

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid Sí	70	100,0	100,0

Servicios prestados: servicios locales

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	22	31,4	31,4
Sí	48	68,6	68,6
Total	70	100,0	100,0

Servicios prestados: otros transportes

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	25	35,7	35,7
Sí	45	64,3	64,3
Total	70	100,0	100,0

Servicios prestados: otros servicios

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	35	50,0	50,0
Sí	35	50,0	50,0
Total	70	100,0	100,0

• **Pregunta 5.** Perfil o tipo de cliente al que sirve

N Valid	70
Missing	0

Tipo de cliente: turismo emisor

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	9	12,9	12,9
Sí	61	87,1	87,1
Total	70	100,0	100,0

Tipo de cliente: turismo receptivo

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	22	31,4	31,4
Sí	48	68,6	68,6
Total	70	100,0	100,0

Tipo de cliente: negocios

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	34	48,6	48,6
Sí	36	51,4	51,4
Total	70	100,0	100,0

Tipo de cliente: estudiantes

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	50	71,4	71,4
Sí	20	28,6	28,6
Total	70	100,0	100,0

Tipo de cliente: jubilados

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	52	74,3	74,3
Sí	18	25,7	25,7
Total	70	100,0	100,0

Tipo de cliente: otros

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	64	91,4	91,4
Sí	6	8,6	8,6
Total	70	100,0	100,0

• **Pregunta 6.** ¿Cuáles son los lugares de mayor preferencia entre sus clientes?

N	Valid	70
	Missing	0

Lugares de mayor preferencia: la costa

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	46	65,7	65,7
	Sí	24	34,3	34,3
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: las montañas

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	37	52,9	52,9
	Sí	33	47,1	47,1
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: las sierras

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	54	77,1	77,1
	Sí	16	22,9	22,9
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: el litoral

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	52	74,3	74,3
	Sí	18	25,7	25,7
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: sur del país

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	21	30,0	30,0
	Sí	49	70,0	70,0
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: norte del país

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	32	45,7	45,7
	Sí	38	54,3	54,3
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: EEUU

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	53	75,7	75,7
	Sí	17	24,3	24,3
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: Europa

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	29	41,4	41,4
	Sí	41	58,6	58,6
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: Asia

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	63	90,0	90,0
	Sí	7	10,0	10,0
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: Caribe

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	56	80,0	80,0
	Sí	14	20,0	20,0
	Total	70	100,0	100,0

Lugares de mayor preferencia: otros

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	56	80,0	80,0
	Sí	14	20,0	20,0
	Total	70	100,0	100,0

● **Pregunta 7.** Mencione los países de donde recibe el turismo receptivo

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Chile

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	33	47,1	71,7
	Sí	13	18,6	28,3
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Brasil

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	33	47,1	71,7
	Sí	13	18,6	28,3
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Uruguay

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	37	52,9	80,4
	Sí	9	12,9	19,6
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: EEUU

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	30	42,9	65,2
	Sí	16	22,9	34,8
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: resto de A.

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	37	52,9	80,4
	Sí	9	12,9	19,6
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: España

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	23	32,9	50,0
	Sí	23	32,9	50,0
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Francia

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	34	48,6	73,9
	Sí	12	17,1	26,1
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Alemania

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	33	47,1	71,7
	Sí	13	18,6	28,3
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Europa

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	29	41,4	63,0
	Sí	17	24,3	37,0
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Asia

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	41	58,6	89,1
	Sí	5	7,1	10,9
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Africa

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	43	61,4	93,5
	Sí	3	4,3	6,5
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

Países de donde se recibe el turismo receptivo: Oceanía

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	42	60,0	91,3
	Sí	4	5,7	8,7
	Total	46	65,7	100,0
Missing	System	24	34,3	
Total		70	100,0	

• **Pregunta 8.** Formas de comercialización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Con red propia de distribución	29	41,4	43,3	43,3
	Sin red propia de distribución	26	37,1	38,8	82,1
	Otros	12	17,1	17,9	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Missing	System	3	4,3		
Total		70	100,0		

• **Pregunta 9.** Nivel de participación en el mercado turístico local

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grande	13	18,6	19,1	19,1
	Media	27	38,6	39,7	58,8
	Pequeña	28	40,0	41,2	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Missing	System	2	2,9		
Total		70	100,0		

• **Pregunta 10.** Antigüedad en el mercado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 4 años	20	28,6	28,6	28,6
	5 a 9 años	11	15,7	15,7	44,3
	10 a 14 años	18	25,7	25,7	70,0
	15 o más	21	30,0	30,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

• **Pregunta 11.** *Composición del capital social de la empresa*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nacional	66	94,3	95,7	95,7
	Extranjero	1	1,4	1,4	97,1
	Mixto	2	2,9	2,9	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		70	100,0		

• **Pregunta 12.** *¿Posee acuerdos de cooperación con otras empresas?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	24	34,3	34,3	34,3
	Sí	46	65,7	65,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

• **Pregunta 13.** *Nivel aproximado de facturación anual de la Agencia*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 100 mil \$	19	27,1	33,3	33,3
	101 a 500 mil \$	26	37,1	45,6	78,9
	501 mil a 1 millón de \$	6	8,6	10,5	89,5
	Más de 1 millón de pesos	6	8,6	10,5	100,0
	Total	57	81,4	100,0	
Missing	System	13	18,6		
Total		70	100,0		

A.II.2. Datos personales

● **Pregunta 14.** Cantidad de personal permanente en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Autoempleados	8	11,4	11,9	11,9
	1 a 5	44	62,9	65,7	77,6
	6 a 10	11	15,7	16,4	94,0
	11 a 15	1	1,4	1,5	95,5
	16 o más	3	4,3	4,5	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Missing	System	3	4,3		
Total		70	100,0		

● **Pregunta 15.** Nivel de preparación del personal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alto	40	57,1	59,7	59,7
	Medio	25	35,7	37,3	97,0
	Bajo	2	2,9	3,0	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Missing	System	3	4,3		
Total		70	100,0		

● **Pregunta 16.** Nivel de educación del personal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secundario	10	14,3	14,7	14,7
	Terciario/universitario	56	80,0	82,4	97,1
	Postgrado/Master	2	2,9	2,9	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Missing	System	2	2,9		
Total		70	100,0		

• **Pregunta 17.** ¿Cómo se integra el personal en la empresa?

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Lic. en Turismo

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	32	45,7	47,1
	Sí	36	51,4	52,9
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Téc. Turismo

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	20	28,6	29,4
	Sí	48	68,6	70,6
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Lic. en Administración

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	57	81,4	83,8
	Sí	11	15,7	16,2
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Abogado

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	59	84,3	86,8
	Sí	9	12,9	13,2
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Contador

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	46	65,7	67,6
	Sí	22	31,4	32,4
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Programador

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	64	91,4	94,1
	Sí	4	5,7	5,9
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Analista de sistemas

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	62	88,6	91,2
	Sí	6	8,6	8,8
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Técnico en Internet y Redes

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	59	84,3	86,8
	Sí	9	12,9	13,2
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

¿Cómo se integra el personal en la empresa? Otros

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	41	58,6	60,3
	Sí	27	38,6	39,7
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

● **Pregunta 18.** ¿Capacita a su personal?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	9	12,9	13,2	13,2
	Sí	59	84,3	86,8	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Missing	System	2	2,9		
Total		70	100,0		

De ser afirmativa su respuesta, ¿sobre qué temas suele hacerlo?

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Manejo de tecnologías

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	23	32,9	39,0
	Sí	36	51,4	61,0
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Atención al cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	22	31,4	37,3
	Sí	37	52,9	62,7
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Diseño y armado de nuevos productos

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	33	47,1	55,9
	Sí	26	37,1	44,1
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Motivación

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	53	75,7	89,8
	Sí	6	8,6	10,2
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Managment

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	55	78,6	93,2
	Sí	4	5,7	6,8
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	33	47,1	55,9
	Sí	26	37,1	44,1
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Ventas

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	22	31,4	37,3
	Sí	37	52,9	62,7
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	41	58,6	69,5
	Sí	18	25,7	30,5
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Sobre qué temas suele hacerlo? Otros

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	52	74,3	88,1
	Sí	7	10,0	11,9
	Total	59	84,3	100,0
Missing	System	11	15,7	
Total		70	100,0	

¿Y cada cuánto?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Una vez al año	19	27,1	37,3	37,3
	2 a 3 veces al año	21	30,0	41,2	78,4
	4 a 5 veces al año	5	7,1	9,8	88,2
	6 o más veces al año	5	7,1	9,8	98,0
	Nunca	1	1,4	2,0	100,0
	Total	51	72,9	100,0	
Missing	System	19	27,1		
Total		70	100,0		

• **Pregunta 19.** ¿Terceriza actividades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	12	17,1	18,2	18,2
	Sí	54	77,1	81,8	100,0
	Total	66	94,3	100,0	
Missing	System	4	5,7		
Total		70	100,0		

A.II.3. Datos sobre comunicaciones, promoción y tecnologías

- **Pregunta 20.** ¿Desarrolla acciones de promoción en forma conjunta con otras empresas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	24	34,3	34,3	34,3
	Sí	46	65,7	65,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

- **Pregunta 21.** Equipamiento informático y de comunicaciones

Equipamiento informático y de comunicaciones - Teléfono

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Sí	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
	Total	70	100,0	

Equipamiento informático y de comunicaciones - Fax

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	2	2,9	2,9
	Sí	66	94,3	97,1
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
	Total	70	100,0	

Equipamiento informático y de comunicaciones - Terminales de reserva

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	13	18,6	19,1
	Sí	55	78,6	80,9
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
	Total	70	100,0	

Equipamiento informático y de comunicaciones - PC

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Sí	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
	Total	70	100,0	

Equipamiento informático y de comunicaciones - Sistema front/back office

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	45	64,3	66,2
	Sí	23	32,9	33,8
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
	Total	70	100,0	

Equipamiento informático y de comunicaciones - Intranet

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	44	62,9	64,7
	Sí	24	34,3	35,3
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
	Total	70	100,0	

Equipamiento informático y de comunicaciones - Sistemas de gestión comercial

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	53	75,7	76,8
	Sí	16	22,9	23,2
	Total	69	98,6	100,0
Missing	System	1	1,4	
Total		70	100,0	

Equipamiento informático y de comunicaciones - Extranet

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	No	65	92,9	95,6
	Sí	3	4,3	4,4
	Total	68	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		70	100,0	

• **Pregunta 22.** *¿Posee presencia institucional en Internet?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	24	34,3	34,8	34,8
	Sí	45	64,3	65,2	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		70	100,0		

De ser afirmativa su respuesta, ¿su sitio proporciona soluciones de comercio electrónico?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	46	65,7	66,7	66,7
	Sí	23	32,9	33,3	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		70	100,0		

• **Pregunta 23.** *¿Posee conectados e integrados los sistemas de gestión front/back office?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	36	51,4	62,1	62,1
	Sí	22	31,4	37,9	100,0
	Total	58	82,9	100,0	
Missing	System	12	17,1		
Total		70	100,0		

- **Pregunta 24.** ¿Qué importancia le asigna a la tecnología en la relación con sus clientes y para el éxito futuro de su agencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy importante	41	58,6	59,4	59,4
	Importante	20	28,6	29,0	88,4
	Medianamente importante	4	5,7	5,8	94,2
	Poco importante	4	5,7	5,8	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		70	100,0		

- **Pregunta 25.** ¿Qué Sistemas Globales de Distribución utiliza mayormente el personal de la agencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sabre	18	25,7	25,7	25,7
	Worldspan	5	7,1	7,1	32,9
	Amadeus	15	21,4	21,4	54,3
	Amadeus pro web	20	28,6	28,6	82,9
	Otro	2	2,9	2,9	85,7
	Ninguno	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

- **Pregunta 26.** Medios utilizados en cada etapa del desarrollo de la actividad del agente de viajes

a) Promoción del producto y servicio

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Publicidad en Internet	42	15,5	15,5
	Radio	20	7,4	22,9
	Televisión (aire)	8	3,0	25,8
	Newsletter	30	11,1	36,9
	Fax	9	3,3	40,2
	Folletos	48	17,7	57,9
	Teléfono	20	7,4	65,3
	Cartelera exterior	26	9,6	74,9
	Televisión (cable)	9	3,3	78,2
	Diarios y revistas	31	11,4	89,7
	Revistas especializadas	24	8,9	98,5
	Otros	4	1,5	100,0
	Total	271	100,0	

b) Tipos de medios de comunicación utilizados para el contacto con el cliente

	Visita del cliente		Visita al cliente		Teléfono		Fax		Email		Web		TOTAL	
Turismo emisor	44	24%	19	10%	39	21%	13	7%	54	29%	18	10%	187	100%
Turismo receptivo	23	19%	13	11%	18	15%	8	7%	38	32%	19	16%	119	100%
Negocios	12	11%	21	19%	25	22%	9	8%	30	27%	15	13%	112	100%
Estudiantes	14	26%	9	17%	9	17%	3	6%	13	25%	5	9%	53	100%
Jubilados	13	36%	6	17%	11	31%	2	6%	3	8%	1	3%	36	100%

c) Tipos de medios de información y consulta utilizados

	Teléfono		Fax		SGD		Folletos		E-mail		Web		TOTAL	
Alojamiento	39	18%	14	7%	17	8%	44	21%	60	28%	38	18%	212	100%
Transporte aéreo	34	21%	11	7%	37	23%	15	9%	41	25%	25	15%	163	100%
Paquetes turísticos	36	17%	12	6%	12	6%	55	26%	61	29%	33	16%	209	100%
Servicios locales	34	29%	9	8%	5	4%	19	16%	36	31%	15	13%	118	100%
Otros transportes	28	25%	6	5%	10	9%	14	13%	36	32%	17	15%	111	100%

d) Medios utilizados para la reserva de servicios

	Teléfono		Fax		SGD		Centrales		Email		Web		TOTAL	
Alojamiento	24	15%	25	16%	5	3%	27	17%	65	42%	9	6%	155	100%
Transporte aéreo	30	24%	4	3%	33	26%	19	15%	33	26%	6	5%	125	100%
Paquetes turísticos	25	20%	13	10%	8	6%	15	12%	60	47%	7	5%	128	100%
Servicios locales	30	36%	7	8%	1	1%	5	6%	41	49%	0	0%	84	100%
Otros transportes	24	27%	6	7%	8	9%	10	11%	39	43%	3	3%	90	100%

e) Modo utilizado para la emisión del voucher, boletos y demás documentos

	Manual		Automática		Emisión x terceros		Web		TOTAL	
Alojamiento	27	28%	26	27%	32	33%	11	11%	96	100%
Transporte aéreo	8	10%	26	32%	41	50%	7	9%	82	100%
Paquetes turísticos	19	21%	23	25%	46	50%	4	4%	92	100%
Servicios locales	29	48%	17	28%	15	25%	0	0%	61	100%
Otros transportes	19	28%	18	27%	23	34%	7	10%	67	100%

f) Modo utilizado para la recogida y entrega del voucher, boletos y demás documentos

	Inmediata		Diferida		Mensajeros		Otro		TOTAL	
Alojamiento	32	33%	43	44%	22	22%	1	1%	98	100%
Transporte aéreo	34	37%	37	40%	20	22%	1	1%	92	100%
Paquetes turísticos	27	28%	47	48%	22	23%	1	1%	97	100%
Servicios locales	27	39%	24	35%	17	25%	1	1%	69	100%
Otros transportes	22	36%	25	41%	13	21%	1	2%	61	100%

g) Formas de pago empleadas

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Tarjeta de crédito	42	23,7	23,7
Tarjeta de débito	20	11,3	35,0
Transferencia bancaria	8	4,5	39,5
Depósito bancario	30	16,9	56,5
Cheque	9	5,1	61,6
Efectivo	48	27,1	88,7
Home banking	20	11,3	100,0
Total	177	100,0	

A.II.4. Datos de percepción

- **Pregunta 26.** ¿Cuál considera usted los tres factores que más han afectado y afectan a su empresa?

Factores afectan empresa - La situación económica y financiera del país

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	8	11,4	11,4
Sí	62	88,6	88,6
Total	70	100,0	100,0

Factores afectan empresa - La inseguridad y el terrorismo en destinos turísticos

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	39	55,7	55,7
Sí	31	44,3	44,3
Total	70	100,0	100,0

Factores afectan empresa - La aparición de nuevos actores en el sistema turístico

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	39	55,7	55,7
Sí	31	44,3	44,3
Total	70	100,0	100,0

Factores afectan empresa - Internet y las nuevas tecnologías

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	56	80,0	80,0
Sí	14	20,0	20,0
Total	70	100,0	100,0

Factores afectan empresa - La falta de adaptación a las nuevas reglas del mercado

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	54	77,1	77,1
Sí	16	22,9	22,9
Total	70	100,0	100,0

Factores afectan empresa - El cambio en las características de la demanda

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid No	42	60,0	60,0
Sí	28	40,0	40,0
Total	70	100,0	100,0

- **Pregunta 27.** ¿Cree que la Agencia de Viajes continuará ejerciendo el liderazgo en el...?

a) Corto plazo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	8	11,4	12,1	12,1
Sí	58	82,9	87,9	100,0
Total	66	94,3	100,0	
Missing System	4	5,7		
Total	70	100,0		

b) Mediano plazo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	12	17,1	19,4	19,4
	Sí	50	71,4	80,6	100,0
	Total	62	88,6	100,0	
Missing	System	8	11,4		
Total		70	100,0		

c) Largo plazo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	28	40,0	47,5	47,5
	Sí	31	44,3	52,5	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Missing	System	11	15,7		
Total		70	100,0		

ANEXO III: NUEVAS FORMAS DE MARKETING EN INTERNET

Sabida es la necesidad de desarrollar, en el turismo, relaciones duraderas con los clientes, así como productos de mayor calidad que se adapten enteramente a sus necesidades. De esta forma, Internet es un espacio más que interesante para el logro de este objetivo. Dos de las soluciones más relevantes que esta tecnología pone al alcance de las empresas, como se verán a continuación, consisten en el marketing directo y la personalización digital.

A.III.1. Marketing directo en Internet.

Durante mucho tiempo el marketing directo fue entendido como la forma en que los productos o servicios llegaban al cliente sin un canal intermedio de distribución. Sin embargo, el paso del tiempo condujo a que este concepto fuera insuficiente. En los tiempos actuales, nuevas formas de establecer contacto y el creciente desarrollo de Internet y los medios digitales, definen un nuevo marketing directo, entendido este como un *sistema interactivo de marketing que se vale de uno o varios medios digitales de comunicación que introducen la posibilidad de suscitar una respuesta medible*. La anterior no es la única definición que existe acerca del tema. Por el contrario hay un amplio grupo de definiciones que coinciden en su concepto. A modo de ejemplo se puede señalar la efectuada por La Direct Marketing Association (Asociación de Marketing Directo): “la mercadotecnia directa es un sistema interactivo de mercadotecnia que utiliza uno o varios medios publicitarios para influir sobre una respuesta y/o una transacción”.

Definitivamente, el auge de la Internet y la evolución constante de los medios digitales son los hechos que terminan por configurar un nuevo marketing directo. Éste aprovecha las oportunidades que, como se ha visto a lo largo del trabajo, la nueva tecnología basada en Internet proporciona.

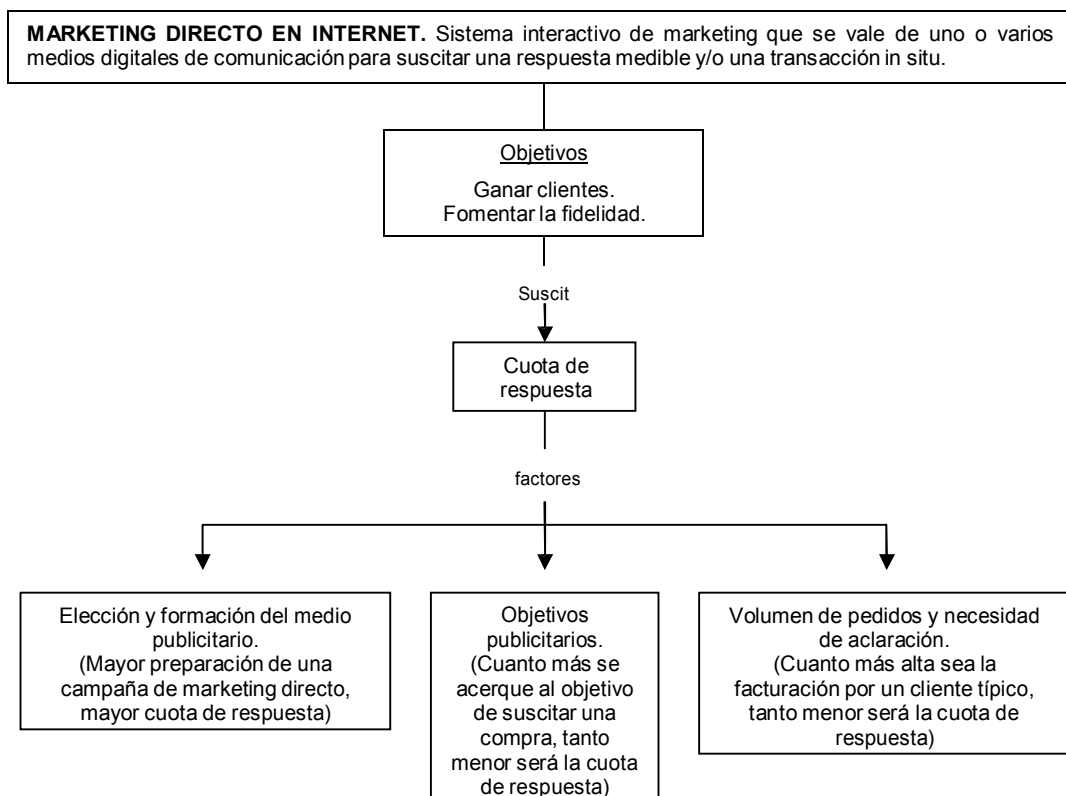
Toda Agencia de Viajes que lleva adelante un marketing directo, lo hace principalmente porque persigue dos objetivos fundamentales: ganar *clientes* y *fomentar la fidelidad* de los mismos. El último de ellos (fidelidad de los clientes) es generalmente dirigido a que se repita la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto.

Llevar adelante un marketing de este tipo, implica conocer correctamente su funcionamiento. El mismo debe ser entendido como un diálogo directo, pues a través de éste, las empresas pretenden establecer un diálogo mutuo entre ellas y sus clientes (potenciales) y mantener así, un contacto el tiempo que sea posible. Es de esta forma entonces, que las agencias pueden ajustarse a los deseos del cliente proporcionando ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual.

Una vez puesto en funcionamiento el marketing directo es necesario controlar si éste alcanza los objetivos marcados. Esto último es fácilmente determinable por la *respuesta*, lo cual constituye la ventaja más sobresaliente de esta forma de comunicación. La “cuota de respuesta”, es decir, la cantidad de reacciones positivas a una medida de comunicación y el “cost-per-order”, es decir, los costos por pedido realizado, son las palabras clave en aquellas empresas que emplean el marketing directo.

Como se dijo en párrafos anteriores, el marketing directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción medible. De esta forma, independientemente de si las acciones de marketing directo van

dirigidas a empresas o a clientes potenciales, la cuota de respuesta depende de tres factores: la *elección y formación del medio publicitario*, los *objetivos publicitarios* y el *volumen de pedidos y necesidad de aclaración*.



Fuente. Elaboración propia.

Herramientas del marketing directo en Internet.

Las Agencias de Viajes que llevan adelante este tipo de marketing necesitan de herramientas que les permitan obtener respuestas medibles por parte de sus clientes. Existe un gran número de herramientas o medios digitales que éstas pueden poner en práctica. Ello no obstante, ninguna estrategia de marketing directo está completa sin una *base de datos* que incluya a los consumidores actuales y potenciales de la organización.

Es interesante conocer cuales son los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de armar una base de datos. A continuación se detallan algunos de ellos:

- **Funcionalidad.** Este es un aspecto fundamental: por un lado porque el objetivo principal de toda base de datos es el de proveer información relevante y, por el otro, porque debe aprovechar la tecnología disponible.
- **Versatilidad.** Una base de datos que no brinda utilidad, no tiene sentido, por ello tiene que ser bien aprovechada por todos los usuarios de una organización. Debe procurar, además, utilizar referencias cruzadas de información.

- ***Productividad.*** Este es otro aspecto que toda organización turística debe procurar llevar adelante, pues sus bases de datos deben permitir incrementar la rentabilidad de sus operaciones y desarrollar costos bajos de mantenimiento.

Es importante también, hacer referencia a las desventajas y problemas que representa para la empresa y más exactamente a sus negocios, una base de datos. A grandes rasgos se pueden mencionar como algunas desventajas a la corrupción de datos, la seguridad, la compatibilidad, el lenguaje y las plataformas de operación entre otras.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas, a la hora de captar datos sobre sus clientes, es que no existe una relación de confianza con ellos. Los clientes lo consideran como un acto de violación a la privacidad, y argumentan así, un intento de poderío por parte de la empresa, a partir de la utilización de esa información. Poderío que por otra parte, existe, pero que sin embargo es utilizado para mejorar la relación con el cliente y adaptar los servicios a ellos.

Es de esta forma, que las empresas deben procurar relaciones basadas en la confianza, estableciendo para ello, políticas de privacidad, opciones de remover sus nombres de las listas en cualquier momento, dar a conocer la utilidad de la información, en la búsqueda de que el cliente ponga a disposición de la empresa la información que esta solicita.

Otros de los problemas que enfrentan las bases de datos, es la falta de protección para los creadores de los sistemas, no sólo porque su tecnología es moderna, sino también porque no existe en la mayoría de los países legislación idónea. Esto plantea la necesidad de que los gobiernos evolucionen a la par de la tecnología, regulando las situaciones conflictivas que puedan surgir.

Un último problema, les compete exclusivamente a quienes administran las bases de datos, pues muchas veces las empresas dedican su tiempo a la carga de los datos de sus clientes, mas no saben trabajar con los sistemas, limitando sus capacidades de acción, en términos de análisis y toma de decisiones.

Existen dos instrumentos que las empresas tienen en cuenta para administrar sus bases de datos: el *Data Warehouse* y el *Datamining*.

Data warehouse. Es en la actualidad, una de las herramientas más poderosas para analizar bases de datos de una organización. Este sistema permite a las empresas indexar los datos que van adquiriendo según diferentes enfoques para que el usuario pueda tomar los datos que necesite, en el menor tiempo, costo y sobre todo, riesgo. Este, permite además, la combinación de datos provenientes de distintas fuentes y crear así, modelos accesibles para todo el personal.

Datamining, “minería de datos”. Se lo puede definir como el análisis y exploración automática de grandes bases de datos para extraer información útil y no evidente. Para la empresa, este sistema significa la mejor manera de determinar qué ocurre con sus clientes, sus ventas y con el impacto de sus estrategias de marketing. Por ello, el datamining es un estupendo instrumento para tener una percepción afinada del retorno que está generando la inversión en marketing y publicidad online (banners).

Este sistema utiliza varias técnicas dependiendo del tipo de problema a los que se enfrente la empresa y la forma en que esta necesita obtener los datos. Algunas de ellas son las estadísticas, clusterización, árboles, redes neuronales y algoritmos

genéticos entre otros. De esta manera, sus administradores deben poner un punto de comienzo, fijar los parámetros y sistemas de medición en los que se quiere trabajar, y luego comenzar el análisis que más convenga a la empresa.

Una vez que las agencias de viajes ya han completado este primer paso en el desarrollo de un marketing directo, deben emplear otros medios que le permitan lograr sus objetivos. Esto último, es fundamental, porque para que las agencias puedan establecer un diálogo mutuo entre ellas y sus clientes, requieren de una base de datos que brinde la información sobre a donde debe dirigir el resto de las herramientas.

Existe un amplio grupo de medios digitales que pueden ser utilizados para este propósito. Sin embargo, no todas las empresas usan las mismas herramientas, ni tampoco lo hacen de la misma forma. Por esta razón, a continuación, se consignan algunos ejemplos de empresas turísticas argentinas e internacionales que se desenvuelven en la red y desarrollan un marketing directo.

E-mail marketing. Se podría definir como la utilización del e-mail con fines comerciales, de tal forma que mediante el envío de e-mails a los clientes, una empresa puede mantenerlos informados. Entre sus numerosas ventajas se pueden mencionar: su alcance global, feedback ágil, personalización, rapidez y efectividad, enlaces directos, bajo costo, la culminación instantánea de la promoción, y permite además, un fácil seguimiento de los resultados. Dentro del amplio y variado grupo de medios digitales, de los que las empresas turísticas se valen para llevar adelante sus estrategias de marketing directo en Internet, el e-mail es el que tiene mayores adeptos.

Banners. Es la forma que toma la publicidad en Internet. Puede ser considerado como una pieza del marketing directo, actuando ese como si fuera el sobre que envuelve al contenido. Con el banner se busca convencer al consumidor para que pase a la acción, es decir, pulsar o interactuar con el aviso. Por ejemplo, cuando la acción deseada es que pulsen sobre el banner para dirigirlos hacia la Web, esa página debe procurar convencer al consumidor para que tome esa decisión específica que se está buscando.

Las empresas turísticas, en general, utilizan este medio digital para llegar a otros consumidores que se encuentran en la red. De esta manera, son las empresas en un principio quienes se lanzan en la búsqueda de potenciales clientes, siendo receptivas luego, de aquellos atraídos por su banner.

Este medio digital está ampliamente difundido en la Web y toda empresa turística que se desenvuelve en Internet, necesita en algún momento de su vida llevar adelante una campaña de publicidad online que acompañe su estrategia de marketing directo. Estas campañas online son de corto plazo, pues los tiempos en Internet son muy diferentes de los de la vida cotidiana.

Programas de fidelización. Esta es otra de las tantas posibilidades que hay disponibles para desarrollar un marketing directo. Su objetivo es conseguir una repetición de las visitas de un mismo usuario o cliente a nuestra Web, siendo su principal ventaja la no masividad. Los principales usuarios de este tipo de herramientas son las aerolíneas. Ellas ofrecen sistemas de fidelización basados en la acumulación de puntos o millas por viajes o compras realizadas en sus empresas. La mayoría de ellas comprende que fidelizar a los mejores clientes es hoy una necesidad de la que depende la supervivencia de la marca en el hipercompetitivo mercado en el que se desenvuelven. Sin embargo, la fidelización no es una actuación sencilla, y mucho menos, si se aspira a desarrollar progresivamente una verdadera relación de confianza con el consumidor. Relación que, poco a poco, irá constituyendo una

especie de escudo de confianza que transformará, a su vez, la simple retención en una elección racional y deseada por el cliente.

Cupones y descuentos. Los cupones y los descuentos son otra forma de mantener contacto directo con los consumidores. Los descuentos son impresos desde la página Web de la empresa y funcionan dirigiendo tráfico hacia las Webs turísticas y motivando a aquellos a comprar. Es una herramienta muy utilizada por los sectores hotelero, gastronómico, parques temáticos y servicios de apoyo.

Tour de operaciones virtual. Es una forma de incrementar el tráfico por la Web. Funciona como una imagen de lo que se ofrece, propiciando una mayor interactividad. Esta herramienta aprovecha las nuevas oportunidades que Internet proporciona, incrementando la interacción entre el consumidor y la empresa. En la actualidad, los sitios Webs están comenzando a implementar al tour virtual, sin embargo, en nuestro país aún no ha sido desarrollado.

Muestras gratuitas y pruebas. Existe por lo general, entre los usuarios principiantes un alto riesgo de generar peticiones de ejemplos gratuitos de los servicios que están por adquirir. Básicamente intentan tangibilizar el servicio, es decir, obtener algo que les de la seguridad de que es lo que están adquiriendo. Esta herramienta del marketing directo es muy utilizada por las empresas turísticas. Por lo general, lo que se ofrece es una cena romántica, una noche de hotel, merchandise y lecciones gratuitas de algún deporte, entre otras cosas.

Concursos y juegos. Son una buena forma de atraer a los consumidores a la Web y de reforzar la marca. En la actualidad, las empresas turísticas de nuestro país no tienen en cuenta este medio para establecer un diálogo mutuo entre ellas y sus clientes. A nivel internacional, los concursos y los juegos son muy utilizados por las empresas para interactuar con sus clientes.

A.III.2. La personalización digital en el mercado turístico.

Las empresas turísticas invierten grandes cantidades de dinero en el desarrollo de sus estrategias de marketing directo al tiempo que integran los mejores medios digitales para ponerla en práctica. Sin embargo, éstas se enfrentan ante un nuevo desafío, el de transformar a sus visitantes anónimos en compradores repetitivos. Para ello, deben procurar utilizar los mejores instrumentos puestos al alcance del marketing. Instrumentos que forman parte de un nuevo concepto: la *personalización*.

Esta creciente necesidad de analizar el comportamiento de sus usuarios, en la búsqueda de convertirlos en compradores y aumentar su fidelidad, ha originado la aparición en escena de este concepto. En este sentido, la personalización se nos presenta como una ventaja del marketing directo. El mismo se entiende como *una forma especial de diferenciación de un producto/servicio, que convierte un servicio estándar en la solución de un individuo*.

Conocido es que Internet, actúa como un espacio de acción inigualable que desarrolla nuevas y efectivas formas de llevar adelante la personalización, pero sin embargo, no descubre este concepto. Muchas empresas turísticas aprovechan entonces su presencia en la red para aventajarse y diferenciarse del resto, trabajando para el usuario en vez de forzar a éste a volver una y otra vez para estar al día. Esto último, porque el internauta demanda que se le conozca y satisfaga las necesidades que tenga en cada momento.

Tipos de personalización.

La personalización es un elemento clave para el marketing directo online y, bien utilizada, ofrece un nuevo punto de vista: el *producto o servicio se acomodará a las exigencias, gustos y necesidades de la gente*. Las empresas turísticas utilizan entonces diferentes tipos de personalización en función del tipo de actividad en la que se desenvuelven. Se distinguen cuatro tipos de personalización, en relación al producto/servicio y la forma en que se lo presenta al consumidor.

- **Personalización adaptable.** Consiste en ofrecer a un consumidor un mismo producto o servicio sin cambios, es decir, como el usuario lo conoce, y presentárselo también sin ningún tipo de cambio en su empaque. Las empresas que utilizan este tipo de personalización permiten a sus usuarios filtrar la mayor parte de la información.
- **Personalización transparente.** Se trata del ofrecimiento de un producto con ciertas modificaciones, principalmente en su tecnología y sin cambios aparentes en la forma de presentarlo al cliente. La empresa turística busca ofrecer un producto o servicio que posea algo distinto, pero que sin embargo, la persona perciba que el producto sigue siendo el mismo.

La forma en que las empresas turísticas llevan adelante este tipo de personalización es a través del historial que sus clientes van creando conforme van experimentado los productos o servicios de la empresa. Por ejemplo, una persona que ya ha experimentado un tipo de servicios determinado a lo largo de la vida de la empresa, le ha permitido saber a ésta a través de su historial de experiencias, cuales son las preferencias del cliente. Del mismo modo, las empresas también acumulan información cada vez que los usuarios recorren algún producto o servicio en particular dentro de sus Sitios Web.

Otra forma de personalizar, también muy útil para las empresas turísticas, especialmente las Agencias de Viajes, resulta la recolección de datos primaria de un cliente. Esto es posible, a partir de formularios de registro, donde las empresas intentan conocer en que se interesan sus clientes y de esta forma, posteriormente, ofrecer un servicio más personalizado en forma de posibles sugerencias.

- **Personalización cosmética.** Aquellas empresas turísticas que se rigen por este tipo de personalización ofrecen a sus usuarios un mismo producto, pero presentado de manera distinta. Esta personalización está ampliamente difundida en la red, y las empresas turísticas no son ajenas a este tipo. Son muchas las que la usan e intentan a través de la cosmética hacer de la experiencia de la persona lo más satisfactoria posible.

Recibir a una persona en el sitio de la empresa con una leyenda que clame su nombre, crea en ella un alto grado de satisfacción. Sin embargo, no es suficiente, las empresas deberían trabajar para el usuario en lugar de forzar a que este retorne a la empresa.

- **Personalización colaborativa.** La mismo busca ofrecer un producto con ciertos cambios, y presentarlo al cliente en forma diferente. Este tipo de personalización, es el elegido por muchas empresas para llevar adelante lo que se conoce como B2B (Business to Business).

Técnicas de personalización.

Existen tres técnicas de personalización que las empresas turísticas pueden utilizar para sus sitios Web. Las mismas pueden ser caracterizadas en función del momento del aprendizaje y de la retroalimentación, es decir, según la recolección de datos y el momento de la reacción. Sin embargo, no es posible afirmar cual es de estos es el más efectivo, pues cada uno de estos presenta ventajas y desventajas. A continuación, se definen y explican cada uno de ellos.

No aprendizaje y feedback fuera de tiempo.

Sistema de reglas. Esta técnica de personalización, probablemente la más aplicada por los sitios Web, consiste en un serie de reglas que buscan patrones de conducta y definen qué es lo que debe ser personalizado. Funcionan especificando el o los elementos que deben ser presentados a un usuario concreto frente a un comportamiento determinado.

La clave de esta técnica consiste en que el administrador conozca bien y a tiempo, que promoción o personalización debería utilizar para cada situación y usuario. Esta tarea es muy estricta, y requiere de una evaluación constante en función de los intereses de la organización.

Un acercamiento al funcionamiento de esta técnica y sin entrar en términos profundos de programación, nos permite ver dos momentos en los que las empresas pueden personalizar la experiencia del usuario. El primero, cuando el usuario hace el log in, y el segundo, cuando ingresa algún producto en su canasto de compras. La empresa turística puede fácilmente desarrollar algún código para cada página del sitio, donde ocurra algún evento; por ejemplo, si la Agencia de Viajes inserta algún código en la página de reservas, puede chequear si el usuario está adquiriendo algún paquete o programa turístico, y después ofrecer algún servicio complementario a ese.

Filtrado colaborativo. Este sistema ofrece la posibilidad de adaptar la información de un usuario dependiendo de los que otros como él han hecho anteriormente. Es decir, consiste en recomendar un producto o servicio a un usuario en función de sus afinidades con un grupo de usuarios con preferencias similares. La clave del filtrado colaborativo radica en hacer un seguimiento del comportamiento de los usuarios previos.

Esta es una forma muy buena de personalizar, pero que sin embargo presenta muchas veces inconvenientes. Inconvenientes que provienen de generalizar las afinidades y preferencias de los usuarios. Otro de los problemas que encierra, es que los sitios que implementan por primera vez el filtrado colaborativo, carecen de información sobre comportamientos previos, y se dificulta entonces ofrecer un servicio personalizado que se adapte al cliente de la empresa.

Para llevar adelante esta técnica de personalización, la empresa debe insertar códigos de programación en lugares estratégicos del sitio, para dar a conocer al usuario que es lo que necesita saber. No obstante, si el sitio de la empresa es dinámico, y todos los servicios y productos están incluidos en una base de datos, lo ideal sería insertar algún código sobre la página que de forma dinámica muestre sus servicios y productos turísticos y le diga al cliente que cosas han comprado otros como él.

Aprendizaje y feedback en tiempo real.

Sistema por inferencia. Este método se basa en el aprendizaje del comportamiento de los usuarios, monitoreando que hacen en todo momento. Principalmente, descansa en el control de todos los clicks que hace el usuario y observar cuantas veces ha clickeado en algún producto o servicio turístico en particular. Luego, la agencia de viajes infiere en que ese usuario está interesado en pasajes aéreos, alquileres de vehículos o paquetes de servicios.

Esta técnica, es muy similar al de reglas, y se basa especialmente en la habilidad para comprender el comportamiento de los clientes. Por ejemplo, que un usuario haga clic en un paquete de cruceros, nos da el indicio que está programando unas vacaciones por crucero, con lo cual la empresa puede entonces desplegar información relacionada con su búsqueda.

El sistema por inferencia requiere de la mayoría de los recursos que se utilizan para todos los sistemas de personalización. Es fácil observar como, monitorear el comportamiento del usuario demanda grandes cantidades de recursos, y más aún, cuando se incorpora información sobre los usuarios.

