



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Turismo



Alumno: Braian Nahuel De Lazzer  
Legajo: 75428/6  
E-mail: braian\_09@hotmail.com  
Director: Pablo Alejandro Kohen  
Fecha de entrega: 29/04/2015

# Índice

<b><u>Introducción</u></b> .....	3
<b><u>Fundamentación</u></b> .....	5
<b><u>Metodología</u></b> .....	5
<b><u>Objetivos</u></b> .....	6
<b><u>Capítulo 1.</u></b> TIC´s y Agencias de Viajes .....	7
1.1 Intermediarios turísticos: categorías de Agencias de Viajes .....	7
1.2 Los procesos organizacionales dentro de las empresas.....	13
1.3 Concepto de TIC .....	14
1.4 Internet, herramienta fundamental para las TIC´s.....	15
1.5 GDS y CRS: los primeros pasos .....	16
1.6 <i>E-commerce</i> . ¿Fin del comercio “cara a cara”? .....	17
<b><u>Capítulo 2.</u></b> Influencia de las TIC´s en las Agencias de Viajes.....	19
2.1 ¿Ventaja competitiva o desintermediación?.....	19
2.2 Identificación y definición de las tecnologías aplicadas .....	34
<b><u>Capítulo 3.</u></b> Análisis empírico de las entrevistas .....	39
3.1 Datos generales de las empresas entrevistadas.....	41
3.2 Evaluación de las tecnologías aplicadas.....	42
<b><u>Conclusión</u></b> .....	66
<b><u>Recomendaciones</u></b> .....	72
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	72
<b><u>Anexos</u></b> .....	74

## **Índice Gráficos**

**Gráfico N° 1:** Total agencias que emitieron BSP en 2014

**Gráfico N° 2:** Primeras 60 agencias en ranking de emisiones BSP 2014

**Gráfico N° 3:** *Back Office* (área de ventas)

**Gráfico N° 4:** *Middle Office* (área de ventas)

**Gráfico N° 5:** GDS (área de ventas)

**Gráfico N° 6:** CRS (área de ventas)

**Gráfico N° 7:** Web (área de ventas)

**Gráfico N° 8:** *Back Office* (área de operaciones)

**Gráfico N° 9:** *Middle Office* (área de operaciones)

**Gráfico N° 10:** Sistema integrado de reservas (área de operaciones)

**Gráfico N° 11:** GDS (área de operaciones)

**Gráfico N° 12:** CRS (área de operaciones)

**Gráfico N° 13:** Web (área de operaciones)

**Gráfico N° 14:** *Back Office* (área de administración)

**Gráfico N° 15:** Sistema saldos/cuenta corriente (área de administración)

**Gráfico N° 16:** Sistemas contables (área de administración)

**Gráfico N° 17:** Web (área de administración)

**Gráfico N° 18:** Redes sociales (área de promoción/información)

**Gráfico N° 19:** *Mailing* (área de promoción/información)

**Gráfico N° 20:** Comunicación interna (área promoción/información)

**Gráfico N° 21:** Canales digitales (área de promoción/información)

**Gráfico N° 22:** *Back Office* (dentro del área de gerencia)

**Gráfico N° 23:** *Business Intelligence* (área de gerencia)

**Gráfico N° 24:** Analítica de la web (área de gerencia)

**Gráfico N° 25:** Redes sociales (área de gerencia)

## **Introducción**

En este trabajo se realizará un diagnóstico sobre la aplicación de las distintas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las Empresas de Viajes y Turismo que ejerzan su actividad como mayoristas, localizadas en la Ciudad de Buenos Aires.

Así mismo, se describirá el desarrollo de las tecnologías que comprenden la investigación, buscando diferenciar cómo ha evolucionado el trabajo de las empresas y los cambios que han provocado las TIC.

Por cierto, el sector turístico ha sido pionero en el empleo de tecnologías, iniciando en los años `70 con la instauración de las Centrales de Reserva (CRS), transformándose, una década después, en los Sistemas Globales de Distribución (GDS) que hoy en día, gracias a Internet, son accesibles a los usuarios domésticos (González Santamaría; 2009, p.3).

Por su parte, Berné Manero, García González, García Ucera y Múgica Grijalba (2011, p.10) sostienen que las últimas décadas se han caracterizado por el constante y creciente desarrollo de las TIC y cómo este fenómeno ha afectado las funciones de distribución y estructuras de los canales de comercialización (citando a Bennet y Lai, 2005) y en especial al sistema de distribución tradicional turístico (con cita a Sellers y Azorin, 2001). A su vez, Flores, Salazar y Santana (2011) citando diversos autores (Doherty, Ellis-Chadwick y Hart, 2011) plantean que dado a que Internet permite la comunicación directa entre proveedores y consumidores finales, se llegará al fin de la intermediación turística.

Otros autores en cambio (Eymann y Ronning, 1992)<sup>1</sup>, no consideran tan extrema la situación de llegar a una futura desintermediación, sino que afirman que el impacto de estas nuevas tecnologías plantearán nuevos roles para los intermediarios.

Los cambios previstos más sobresalientes dentro de la actividad turística como consecuencia de las TIC según Poon (2003), son: "(I) la aparición de un sistema de reservas informatizado como tecnología dominante, centro del negocio; (II) el uso por todos los integrantes del sector de algún tipo de tecnología; (III) una rápida expansión tecnológica en el sector que crearía nuevas bases para competir y, (IV) un mayor impacto del desarrollo tecnológico en el área de ventas y distribución" (Berné Manero, García González, García Ucera y Múgica Grijalba, 2011, p.10).

---

<sup>1</sup> Disponible en [http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211\\_10.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_10.pdf) (p. 342)

Con respecto a la demanda, se observan importantes cambios ocurridos en los turistas. Siguiendo la idea de Cánaves Galarce (2010), se manifiesta una evolución en la forma de contratación de los servicios y productos a la hora de hacer o programar un viaje por parte de éstos.

En un principio, los potenciales viajeros a la hora de seleccionar el destino próximo para sus vacaciones por ejemplo, tomaban información a través de algún comentario o experiencia ya vivida de algún familiar, amigo o conocido, para luego ir en busca del asesoramiento en las agencias de viaje especializadas en dicho destino. Aquellos que no tenían una idea clara de qué lugar visitar, concurrían directamente al agente de viajes para que éste, en base a los gustos y deseos de los potenciales clientes, ejerza su profesión y les armara su viaje a “medida”.

Con el paso del tiempo, la actividad turística fue evolucionando con la incorporación de nuevas tecnologías, las cuáles fueron adoptadas rápidamente. La incorporación de Internet otorgó un cambio rotundo en la distribución y manejo de la información en general.

Hoy, los potenciales viajeros tienen al alcance de sus manos a través de sitios web, buscadores o páginas exclusivas de compartimiento de experiencias en la visita a los distintos destinos, hoteles, etc. (como Tripadvisor) información para lograr ellos mismos investigar y seleccionar cuál será el próximo viaje a realizar.

Éstos cambios permitieron que la información, que en principio sólo alcanzaban a administrar y distribuir los intermediarios turísticos, esté ahora también en manos de los turistas dotándolos de elementos claves en la toma de decisiones.

En este contexto, los intermediarios turísticos tradicionales tuvieron (y siguen teniendo hoy en día) que adaptar su funcionamiento en forma conjunta a la evolución de las TIC y las nuevas habilidades de sus clientes.

En el desarrollo del trabajo se observa qué, durante los últimos años, ha ocurrido un gran crecimiento en la estructura y comercialización por parte de los operadores mayoristas en nuestro país consecuencia del aumento de la demanda de servicios y productos turísticos. Éste crecimiento a su vez trajo consigo la necesidad de contar con una serie de herramientas tecnológicas capaces de satisfacer las nuevas necesidades de la demanda actual que mencionamos anteriormente dónde, brindar una información rápida y clara además de productos dinámicos, es clave para el funcionamiento de éstos intermediarios.

## **Fundamentación**

Considerando que la mayoría de las investigaciones que se han realizado sobre la influencia de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información fueron abordadas sobre agencias de viajes minoristas, para el presente trabajo se tomará como objeto de estudio a los operadores mayoristas de la Ciudad de Buenos Aires en el contexto de la cadena de intermediarios en el canal de distribución turístico.

El estudio sobre éste grupo de intermediarios pretende entonces aportar una mirada conceptual que permita identificar cuáles son las TIC más utilizadas y comprender la situación actual de las empresas frente al nuevo escenario tecnológico del mercado.

Es importante resaltar que los hábitos en las formas de contratación de servicios turísticos por parte de los consumidores cada vez crecen y se desarrollan más a través de Internet, la cual cumple el rol de un nuevo intermediario facilitando la conexión entre los consumidores, agencias de viaje minoristas y mayoristas, proveedores y prestadores, etc.

Tampoco se debe dejar de tener en cuenta que la aplicación de tecnologías en las empresas turísticas no es una tarea sencilla de realizar, ya que éstas en su mayoría son pequeñas y medianas empresas dónde los costos que tendrían que afrontar al utilizar estos sistemas son elevados y no todas pueden sostenerlo (González Santamaría; 2009, p.5).

Por lo cual, la investigación analizará y fundamentará la hipótesis que plantea que la inversión y desarrollo en sistemas informáticos en el segmento de empresas pequeñas y medianas son fundamentales para obtener ventajas competitivas en su desempeño y, de esta manera, enfrentar la amenaza de una posible desintermediación del mercado.

## **Metodología**

En primer lugar, se construirá el objeto de estudio tomando como referencia la Ley N°18829 de nuestro país y otras definiciones internacionales. De esta forma quedarán constituidos como unidades de análisis los operadores (o agencias) mayoristas de turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Luego, se describirán las funciones que pueden ejercer éstas empresas y se los situará en el contexto cotidiano de la actividad turística.

Una vez definido el objeto de estudio, se realizará una revisión bibliográfica sobre los distintos conceptos de TIC, identificando aquellas que se aplican en la actividad turística.

Posteriormente, se llevará adelante una encuesta a los gerentes o encargados de una muestra de operadores con el fin de identificar que herramientas tecnológicas utilizan en su labor diaria tanto en lo correspondiente a la gestión

operativa y contable (generalmente reconocida como Back Office), como así también la correspondiente a la promoción de sus servicios/productos.

Una vez finalizadas las entrevistas, se dará paso a la recopilación y análisis de los datos obtenidos en éstas para finalmente procesarlos y obtener las conclusiones pertinentes.

### **Objetivos**

- **Objetivo general:** realizar un diagnóstico de las tecnologías de la información y comunicación utilizadas en la labor diaria por parte de las empresas de viajes y turismo (que ejerzan la actividad de mayoristas) de la ciudad de Buenos Aires, seleccionadas como objeto de estudio.
  
- **Objetivos específicos:**
  - ✓ Identificar las aplicaciones y sistemas utilizados en la gestión de estas empresas.
  - ✓ Evaluar el grado de aplicación de las TIC en las empresas
  - ✓ Analizar la finalidad con la que se utilizan las TIC en los procesos de gestión
  - ✓ Reconocer el grado de importancia a las TIC por parte de los gestores o administradores de las empresas
  - ✓ Destacar las ventajas y desventajas que generan el uso de las TIC analizadas.

## **Capítulo 1: TIC's y Agencias de Viajes**

En este primer capítulo se establecerán conceptos y términos de los intermediarios turísticos, donde se define a través de nuestra Ley Nacional 18829 de Agentes de Viajes a aquellos que serán tomados como objeto de estudio. Se identificarán las distintas modalidades de agencias de viajes que funcionan en la actualidad y los departamentos que pueden componer a los mismos.

Además, se definirá el concepto general de TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y demás conceptos específicos sobre el objeto de estudio del trabajo.

### **1.1. Intermediarios turísticos: categorías de Agencias de Viajes**

En primer lugar, se centra sobre las bases legales que regulan a estos intermediarios en nuestro país conforme la Ley Argentina N° 19918 de Contratos de Viaje<sup>2</sup>, en su Art. 1 inc. 6 que define a los mismos como “toda persona que habitualmente asume el compromiso aludido en el párrafo 3<sup>3</sup>, sea a título principal o accesorio, sea a título profesional o no.”

Soler; Pons y Salamanca (2001, p.38)<sup>4</sup> por su parte, explican que “los intermediarios turísticos son aquellas empresas turísticas que prestan un servicio comercial (organización, asesoramiento y mediación) entre el proveedor de servicio y el cliente o usuario”.

Se entiende entonces que, dentro de la actividad turística, los intermediarios son aquellos actores que cumplen la tarea de conectar a la demanda con la oferta, dentro de los cuales se desprenden distintas funciones o categorías las cuales definiremos en el siguiente apartado.

Las agencias de viajes, por su parte, son aquellos intermediarios encargados de la comercialización, distribución, asesoramiento y promoción (entre otras funciones) de los servicios y productos turísticos.

Éstos, en un principio, fueron parte fundamental en la cadena de distribución conectando a los proveedores con los consumidores finales y haciendo su trabajo a cambio de comisiones sobre los productos turísticos comercializados.

---

<sup>2</sup> Disponible en <http://www.turismo.gov.ar/esp/drst/legis/l19918.htm>

<sup>3</sup> Art. 1 inc. 3 Ley N° 19918 “Contrato de intermediario de viaje: cualquier contrato por el cual una persona se compromete a procurar a otra, mediante un precio, o bien un contrato de organización de viaje, o una de las prestaciones aisladas que permitan realizar un viaje o una estadía cualquiera. No se considera como contratos de intermediarios de viajes las operaciones “interlineas” u otras operaciones similares entre transportistas.”

<sup>4</sup> Disponible en [http://www.ibit.org/dades/doc/257\\_es.pdf](http://www.ibit.org/dades/doc/257_es.pdf)

Se dice que fueron y son fundamentales estos intermediarios, ya que mediante su labor lograron promocionar y fomentar la actividad turística durante gran parte de la historia (inclusive en la actualidad), brindando crecimiento y desarrollo a la mayor parte de los proveedores de estos servicios y siendo el responsable y cara visible en la venta de esa promesa a los turistas, la promesa del viaje soñado.

Hoy en día, se encuentran frente a un gran desafío: Internet. Éste nuevo actor (ya no tan nuevo de por sí) replanteó y reformuló los procesos y maneras de intermediar la actividad. Trajo consigo el desarrollo de nuevos intermediarios (que describiremos más adelante), quienes compiten directamente con las agencias de viajes y ponen en riesgo, para muchos, su continuidad en la actividad.

Comenzando con la clasificación y definición de las agencias de viajes, se encuentra en nuestro país por ejemplo que es dónde se centrará el objeto de estudio, las distintas categorías de agentes establecidas en principio por la Ley Nacional N° 18829 de Agentes de Viajes.

Estas categorías, pueden ser 4 según nuestra Ley:

- 1- *Empresa de Viajes y Turismo: (E.V.T.)* Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art.1 de la ley 18829 para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior, o para terceros.
- 2- *Agencias de Turismo: (A.T.)* Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art. 1 de la ley 18829, exclusivamente para sus clientes, incluyendo el turismo receptivo.
- 3- *Agencias de Pasajes: (AP.)* Son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y ventas de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo y los transportadores marítimos y fluviales.
- 4- *Entidades no Mercantiles Sin Fines de Lucro (ESFL):* Son aquellas que solo pueden actuar en la reserva y venta de servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo. Estas deben cumplimentar con requerimientos propios de las empresas sin fines de lucro, como depender de un organismo, debe tener una asociación o fundación constituida, etc. Deben inscribirse en la sección especial del registro de agentes de viajes para las entidades sin fines de lucro con habilitación del departamento de turismo.

A su vez, esas actividades descriptas en el Art. 1 de la ley son las siguientes:

ARTICULO 1º.- Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las personas Físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio Nacional, con o sin

finés de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, alguna de las siguientes actividades.

- a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transportes en el país o en el extranjero.
- b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el País o el extranjero.
- c) 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.
- d) 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 equipajes.
- e) La recepción de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios.
- f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresan específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agencias de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva”.

Por su parte, comparando con la ley que regula a los Agentes de Viajes en España que es uno de los principales exponentes del turismo a nivel mundial, en su Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las Agencias de Viajes<sup>5</sup> se encuentra que definen a los mismos en su Art.1 Inc. 1 de la siguiente manera:

“Tienen la consideración de agencias de viajes las empresas que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos.

En su Art.2 Inc.2 define el objeto o fines de las mismas:

- 1- La mediación en la venta de billetes o reservas de plazas en toda clase de medios de transporte, así como en las reservas de habitaciones y servicios en las empresas turísticas.
- 2- La organización y venta de los denominados paquetes turísticos.

---

<sup>5</sup> Disponible en [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Derogadas/r0-rd271-1988.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r0-rd271-1988.html)

- 3- La actuación como representantes de otras agencias nacionales o extranjeras para la prestación, en su nombre y a la clientela de estas, de los servicios que constituyen objeto propio de su actividad.
- 4- Cualesquiera otros servicios que se reconozcan como propios de su actividad de acuerdo con la legislación vigente.

Luego, en su Art.3 separa las distintas categorías de intermediación en:

1. Las agencias de viajes pueden ser mayoristas, minoristas y mayoristas-minoristas.
2. Son agencias mayoristas aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor.
3. Son agencias minoristas aquellas que, o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas proporcionándolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o suministran toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.
4. Son agencias mayoristas-minoristas aquellas que pueden simultanear actividades mencionadas en los dos apartados anteriores.

Se observa cómo la principal diferencia es que las Empresas de Viajes y Turismo y las Agencias Mayoristas (según las dos leyes citadas), en el caso de nuestra ley no queda del todo claro cuál es el límite de comercialización de los servicios de éstas, detallando que la misma puede ser hacia propios clientes, agencias del país o exterior y/o terceros; mientras que en la ley española vemos cómo se limita la actividad directamente hacia las agencias minoristas excluyendo a los consumidores o usuarios.

Esto puede prestar a la confusión en la actualidad en nuestra ley, aunque en sus inicios la categoría de Empresas de Viajes y Turismo estaba estrechamente ligada con los operadores mayoristas, hoy se observa que ya en éste rótulo de intermediarios tenemos a varias agencias minoristas de viajes que quedan categorizadas dentro de la misma definición legal en principio.

Siguiendo con definiciones en este caso de distintos autores citados, Soler; Pons y Salamanca (2001, p.38), distinguen por su parte que “según el volumen de servicios que gestionan, podemos distinguir entre agencias de viajes

mayoristas (o tour operadores), mayoristas-minoristas y minoristas”<sup>6</sup>, una definición enmarcada dentro de los mismos conceptos de la ley española.

También afirman que dentro de esa clasificación, según su función básica, distinguimos entre agencias de viajes emisoras, emisoras-receptoras y receptoras.

Las primeras, se dedican básicamente a organizar viajes o servicios sueltos (reservas de hoteles, transporte, etc.), a partir de la demanda o petición previa, y a proceder a su expedición hacia los lugares de destino contratados.

Las segundas, por su parte, realizan simultáneamente tanto servicios de agencia de viajes emisora como servicios de agencia de viajes receptiva.

Mientras que las terceras, están especializadas en recibir y atender a los clientes turistas de los viajes organizados por las agencias de viajes (emisoras) nacionales o extranjeras, con las que trabaja en régimen de corresponsalía.

A su vez, se encuentra por otra cita (Las Agencias de Viajes en España, 2003, p.12) en primer lugar una clasificación de las funciones que ejercen las agencias de viajes, para luego diferenciar dentro de las mismas según su rol dentro de los intermediarios:

“Las agencias, como el resto de empresas, tienen una misión que se puede conocer a través de sus funciones. En primer lugar habría que destacar una función asesora, donde se informa y asesora al viajero sobre las características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes existentes, así como ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto. (...) En segundo lugar podríamos hablar de una función gestora, donde se gestiona e intermedia en la reserva, distribución y venta de servicios y productos turísticos (función ejercida mayormente por las agencias minoristas). (...) Y en tercer lugar, la función productiva para diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos originados por la combinación de diferentes servicios y ofertados por un precio global preestablecido (función que predomina más en las agencias de viajes mayoristas).”

Basándose en la clasificación de Albert Piñole (1999), los autores clasifican a las agencias en:

---

<sup>6</sup> *Agencias de viajes mayoristas o Tour Operadores*: las AAVV mayoristas proyectan, elaboran y organizan servicios combinados o paquetes turísticos para la venta al público a través de agencias minoristas, sin que en ningún caso pueda ofrecer sus productos directamente al usuario final.

*Agencias de viajes mayoristas-minoristas*: las AAVV mayoristas-minoristas pueden realizar simultáneamente las actividades de las agencias mayoristas y la de las minoristas, teniendo un título de licencia doble y desembolsando los correspondientes capitales y fianzas que fija la legislación vigente.

*Agencias de viajes minoristas*: las AAVV minoristas proyectan, elaboran y organizan servicios combinados o paquetes turísticos para la venta directa al público, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias. Al mismo tiempo pueden vender paquetes turísticos de las agencias mayoristas. Asimismo, reservan y venden servicios sueltos (billetes de transporte, alojamiento, etc.).

- 1- *Agencias Mayoristas, Tour operadores*, se caracterizan por una producción de viajes a la oferta (paquetes turísticos), que venden a través de agencias de viajes minoristas. Contratan servicios en grandes cantidades y negocian tarifas reducidas con los proveedores. Suelen ofertar programas especializados. Configuran una estructura empresarial compleja.
- 2- *Agencias Minoristas*, en este caso la principal función es la mediadora de servicios turísticos sueltos o paquetes elaborados por mayoristas, aunque también es fundamental en ellas el ejercicio de la función asesora. También pueden producir sus propios paquetes a pequeña escala.
- 3- *Agencias Mayoristas-Minoristas*, contempladas en el Reglamento, simultanean las actividades de ambas. Actúan como asesoras del público, mediadoras y productoras de paquetes. Normalmente nacen como minoristas.
- 4- *Agencias Emisoras*. Envían viajeros a áreas geográficas diferentes de donde está ubicada la agencia.
- 5- *Agencias Receptoras*. Traen turistas que vienen de otras de áreas.
- 6- *Agencias Virtuales*. Ofertan y venden a través de Internet. Cualquier agencia de viajes actual puede tener su modalidad virtual usando una Web, lo que facilita el contacto on line al cliente.

Se observa aquí también en el caso de las agencias mayoristas o tour operadores, que la venta se realiza solamente a través de las agencias minoristas. A su vez, se incorpora un nuevo intermediario a las anteriores clasificaciones, que son las Agencias Virtuales.

Dentro de estas agencias definidas, se encuentra lo que se llaman áreas básicas que serían: el área comercial y de venta a cliente (fundamental, ya que trata el objetivo último de toda empresa que es vender y para ello se necesitan buenos profesionales con formación en técnicas de venta, además no son tareas homogéneas, sino que se tratan productos con características distintas, así como una gran variedad de clientes); el área de producción (donde se diseña y organizan los productos turísticos); y, por último, el área de administración y finanzas (Las Agencias de Viajes en España, 2003).

Para el caso de estudio que se llevará adelante, las bases conceptuales van a centrarse en la categoría de Empresas de Viajes y Turismo según clasifica nuestra ley, en lo que refieren a la categoría de Agencias u Operadores Mayoristas. Dentro de los mismos, se puede distinguir distintos departamentos y procesos que las componen los cuales se definirán a continuación.

## **1.2. Los procesos organizacionales dentro de las empresas**

En principio, se entiende a proceso como el conjunto o secuencia de operaciones destinadas a la obtención de un determinado resultado.

A estos procesos, se puede diferenciarlos en las agencias de viajes según su finalidad como establece Kohen, Pablo (2005, pp. 21-23) en:

- a) Promoción de los servicios de viajes y turismo. Relacionado con la función asesora, la agencia debe promover los servicios y al mismo tiempo brindar una amplia información al usuario sobre sus oportunidades y opciones de viajes y estancias.  
La agencia en esta tarea combina los folletos impresos de los prestadores o proveedores como así también videos, material digital, página de internet, publicidad en medios gráficos periódicos, medios de difusión, etc.
- b) Comercialización de los servicios. Se refiere específicamente a la venta de los servicios propios o de terceros cumpliendo funciones de intermediación en la distribución.
- c) Gestión de la reserva de servicios de viajes y turismo. Los procesos de promoción o búsqueda de información puede llegar a convertirse en una reserva y, si bien podría considerarse una reserva una venta, sabemos a veces el proceso puede revertirse y cancelarse los servicios por cambio de opinión del usuario. En general llamaremos gestión de la reserva a todas aquellas acciones que se desarrollan con el fin de garantizar la prestación del servicio. Así, este proceso involucrará desde la organización, la reserva operativa, la relación con los proveedores y prestadores, la emisión y entrega de documentos de tráfico.
- d) Administración de la agencia de viajes.
- e) Transacciones comerciales. Vinculado con los procesos administrativos contables, debemos prestar particular atención a los medios de pago de los servicios de la agencia, puesto que de ello depende la estabilidad financiera y el flujo de caja.
- f) Gerenciamiento. Aquí agrupamos los procesos que están vinculados con los planes de producción y comerciales, la previsión de pagos y cobros, contabilidad analítica y control de costos, estadísticas y análisis de productividad. En muchas agencias de viajes estos procesos son contemplados en la administración de la empresa.

Ésta definición identifica a los departamentos de Ventas (punto B); de Operaciones (punto C); de Administración (puntos D y E); de Información/Comunicación/Marketing (punto A); y, por último, el de Gerencia (punto F) según las funciones que se detallan cada uno de estos realiza.

Estos departamentos identificados son aquellos en los cuales se centrará la investigación sobre la aplicación de TIC en los operadores mayoristas de turismo, tratando de alcanzar los objetivos de este trabajo.

### **1.3. Concepto de TIC**

Se comienza con el concepto que comparte Cánaves Galarce (2010, p.10), quien utiliza la definición de la *Information Technology Association of America* (ITAA) sobre lo que son las Tics.

Según la Asociación, son “el estudio, el desarrollo, el fomento, el mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos, esto incluye todos los sistemas informáticos no solamente la computadora, este es solo un medio más, el más versátil, pero no el único; también los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, etc.”.

Estas tecnologías, tienen como características según Cánaves Galarce la interactividad; instantaneidad; interconexión; digitalización; diversidad; colaboración; y, penetración en todos los sectores.

Por su parte, de Pablo Redondo y Guberías Cáceres (p.1)<sup>7</sup>; indican que “Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) facilitan el desarrollo y el mantenimiento de la competitividad de las empresas y la ventaja competitiva”.

Se observa entonces que las TIC's, comprenden a una amplia variedad de sistemas y tecnologías informáticas las cuales brindan a las empresas que las utilicen la posibilidad de ser fuertemente competitivas a través de los beneficios que éstas otorgan.

### **1.4. Internet, herramienta fundamental para las TIC's**

Una de las herramientas principales de las tecnologías de la información y comunicación es sin lugar a dudas, sino la de mayor de influencia, Internet.

La misma, se considera fundamental para el desarrollo y crecimiento que obtuvo la aplicación de TIC's en el sector, por lo que se brindará algunos conceptos sobre esta red de redes.

Internet permite acceder a información de calidad de manera rápida y sencilla. La facilidad de realizar compras online y la disponibilidad de este medio 24/7

---

<sup>7</sup> Disponible en

[http://www.littec.ungs.edu.ar/SSI2004/5\\_Pablo%20Redondo%20y%20Juberias%20Caceres.pdf](http://www.littec.ungs.edu.ar/SSI2004/5_Pablo%20Redondo%20y%20Juberias%20Caceres.pdf)

(24 horas los 7 días de la semana) influyen positivamente en los clientes que utilizan este canal para comprar.

Para las agencias de viajes y turismo, internet se ha convertido sin dudas en una herramienta que permite establecer una comunicación bidireccional y frecuente con los clientes o consumidores, con el objetivo de crear una relación a largo plazo, sin dejar de lado la imagen de la agencia como establecimiento físico que cuenta con los avances tecnológicos necesarios para satisfacer los deseos de sus clientes y aumentar su competitividad.<sup>8</sup>

Para Calveras y Orfila (2010, p.73), Internet y las TIC (ordenadores, servidores, plataformas web, etc.) han impuesto un gran cambio per se, además de estar relacionado con el proceso de globalización y la aparición de las “low cost”.

Berné Manero; García González; García Uceda y Múgica Grijalba (2011, p.12), indican que “Internet se considera una herramienta para la distribución que permite a los proveedores turísticos una comunicación directa con sus clientes en igualdad de condiciones (Law, Law y Wai, 2001).”

Buhalis y Jun (2011, p.4), definen Internet como *“the network of all networks. Nyheim, McFadden, and Connolly (2005) defined the Internet as a network wich links multiple networks and users around the globe and a network that no one owns outright”*<sup>9</sup>.

Internet facilita lo que es el *e-commerce* (tanto B2C como B2B), abaratando los costes de distribución. A su vez, Internet y las TIC (ordenadores, servidores, plataformas web, etc.), han supuesto un gran cambio per se. Internet facilita las relaciones tanto con los clientes (B2C) como con los proveedores (B2B). Así, Internet abarata los costes de distribución, de manera especial para las empresas grandes (Calveras y Orfila, 2010, p.73).

Se observa entonces, como las definiciones y conceptos que los autores citados dan sobre Internet coinciden en el punto de que ésta ha sido (y es) una herramienta fundamental para el desarrollo de las nuevas tecnologías, brindando al consumidor información al instante y conectando los distintos integrantes de la cadena de distribución turística. A su vez, Internet fue quien posibilitó al consumidor final de los servicios y productos turísticos poder contactarse directamente con los proveedores de éstos además de brindarles información (generalmente en exceso) sobre los destinos potenciales a visitar.

Esa característica de Internet (exceso de información), puede tomarse a la vez como un punto en contra sobre la actividad, viéndolo desde el lado de la demanda.

---

<sup>8</sup> Ponziani, Denise Estefanía. *Estrategias de Marketing Online. El caso de las Agencias de viajes en Argentina*. Tesis de grado, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, 2013.

<sup>9</sup> Se brindará una traducción al final del capítulo en curso sobre este concepto.

En primer lugar, al brindar excesiva información sobre los servicios y productos hacen que el turista pueda mal entender la misma ya que no está capacitado en principio para procesar toda esa información. Y, en segundo lugar, al brindar la posibilidad al consumidor de relacionarse con los proveedores de los servicios directamente puede generarse un proceso de desintermediación o reintermediación que, en el próximo capítulo, se detallará más profundamente.

### **1.5. CRS y GDS: los primeros pasos**

La aplicación de tecnologías de la información y comunicación, ya tiene más de 50 años de aparición en la actividad turística. Fue en el año 1963, cuando la compañía aérea *American Airlines* introdujo el primer *Computer Reservation System* (CRS) a través de SABRE (*Semi-Automated Business Reservation Environment*). Fue ante este acontecimiento, cuando se comenzó una relación de dependencia por parte de las aerolíneas con las agencias de viajes.

“A nivel interorganizativo, las primeras aplicaciones de SI (sistemas informáticos) basados en redes se desarrollaron con el fin de prestar apoyo a las empresas hoteles y de transporte aéreo, constituyendo el antecedente previo de los actuales sistemas automatizados de reservas usados en la industria turística”. Estos son los Sistemas Centrales de Reservas (CRS) que empiezan a vincular a los diferentes agentes turísticos (proveedores e intermediarios turísticos) en los procesos de reservas de transportes y alojamientos hoteleros hasta llegar a un concepto más amplio de SI, los Sistemas Globales de Reservas (GDS) que integran todos los productos asociados al viaje de un cliente” (Las Nuevas Tecnologías en el Sector Turístico)<sup>10</sup>.

Valles (1999, p.4), afirma a su vez que la principal diferencia entre estos dos sistemas radica en su posición en el canal electrónico de comercialización. Los CRS se encuentran más próximos a la oferta (gestionados por los proveedores); mientras que por el contrario los GDS se encuentran más próximos a la demanda (su función consiste en la distribución telemática del acceso a los inventarios de productos turísticos comercializables).

Otra explicación la aportan Buhalis y Jun (2011, p.6), definiendo a los CRS como “*a database wich enables a tourism organisation to manage its inventory and make it accesible to its partners. Principals utilice CRSs to manage their inventory and distribute their capacity as well as to manage the drastic expansión of global tourism*” y describiendo los inicios de los GDS “*In the early 1990s, GDSs emerged as the mayor driver of ICTs, as well as the backbone of*

---

<sup>10</sup> Disponible en <http://www.uco.es/~gt1tomam/master/gestion/turismotec.pdf>

*the tourism industry and the single most important facilitator of ICTs globalization (Sheldon, 1993)”<sup>11</sup>.*

“Uno de los aspectos con mayor impacto en este sentido (influencia de las TIC), fue la incorporación de los Sistemas Computarizados de Reserva, que permiten la conexión con los proveedores, en tiempo real, con la ventaja de que proporciona información actualizada en todo momento. La unión de estos sistemas da lugar a los GDS” (Las agencias de viajes en España, 2003, p.53).

Es entonces con estos dos sistemas donde se dio inicio a un constante desarrollo y evolución de las tecnologías aplicadas a la actividad turística, las cuales en un principio fueron fundamentales para la productividad de las agencias de viajes brindando valores importantes de comisión para las mismas a través de la emisión de pasajes aéreos, además de la disminución del tiempo que demoraba procesar los mismos.

Hoy en día a través de estos sistemas ya se pueden hacer no solamente reserva de tickets aéreos, alojamientos (aunque cada vez con menor frecuencia estos últimos), sino que también alquileres de vehículos en destinos entre otros servicios.

### **1.6. E-commerce. ¿Fin del comercio “cara a cara”?**

El *e-commerce* (también conocido como comercio online o comercio electrónico), consiste en la distribución, compra, venta, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de internet. Esto significa estar disponible las 24hs del día y acceder desde cualquier parte del mundo.<sup>12</sup>

Para González Santamaría (2009, p.6), la interrelación que se ha establecido entre el desarrollo de Internet y los avances en las TIC ha desencadenado el espectacular desarrollo de los sistemas de *e-business* en la actualidad, debido a la enorme accesibilidad a la Red por parte de los potenciales consumidores y a la imparable expansión de ésta, que alcanza, aunque con algunas censuras, a la práctica totalidad del planeta.

El *e-business* aporta numerosas oportunidades de desarrollo empresarial, como pueden ser: la reducción de costes operativos, un mayor flujo y control de la información en la empresa, la apertura de nuevas posibilidades de negocio, mayor facilidad para acometer decisiones de internacionalización y mayor flexibilidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante.

<sup>11</sup> Al final del corriente capítulo se brindará una traducción del concepto.

<sup>12</sup> Ponziani, Denise Estefanía. *Estrategias de Marketing Online. El caso de las Agencias de viajes en Argentina*. Tesis de grado, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, 2013.

Sin embargo, la implementación de estrategias *e-business* en la empresa no está exenta de riesgos, en especial para las empresas de menor dimensión, que pueden verse abocadas a la desaparición si no son capaces de integrar adecuadamente las TIC en sus estructuras operativas dentro de determinados sectores que están experimentando una fuerte implantación de estos sistemas en la actualidad, sostiene el autor (González Santamaría; 2009, p.6).

A la sombra del *e-business*, como una de sus más visibles y representativas manifestaciones, ha surgido el *e-commerce* o comercio electrónico. González Santamaría (2009) lo define como el conjunto de actividades directamente relacionadas con las transacciones comerciales efectuadas a través de sistemas telemáticos. Hoy en día se asimilan fundamentalmente a las operaciones comerciales realizadas a través de Internet.

Dentro del comercio electrónico se pueden destacar tres tipos de transacciones:

- El B2B (*Business to Business*). Son las transacciones realizadas entre empresas.
- El B2C (*Business to Consumer*). Se refiere al tipo de operaciones realizadas entre las empresas y los consumidores finales.
- El C2C (*Consumer to Consumer*). Representa las operaciones realizadas entre particulares, como las subastas.

Se identifica en este *e-commerce* o comercio electrónico la nueva modalidad de comercializar los productos, y el cual en la actividad turística tuvo una pronta adaptación y desarrollo con los nuevos modelos de agencias de viajes *online* por ejemplo.

En un principio podía cuestionarse a este tipo de comercio cuestiones referidas a la validez y seguridad que se les brindaba al consumidor al momento de adquirir un servicio o producto a través de una computadora, sin tener una persona física en frente que le ofrezca el mismo y debiendo pasar números de tarjetas de créditos por el mismo canal, aunque todas esas cuestiones se fueron adaptando y dando el marco legal adecuado (según las normas y leyes de cada país) para proteger al consumidor final. <sup>(13)</sup>

---

13 Aquí se traducirá los puntos marcados 9 y 11.

9) "La red de redes. Nyheim, McFadden, y Connolly (2005) definen la Internet como la red que vincula múltiples redes y usuarios de todo el mundo y una red de la que nadie es dueño en absoluto".

10) "Una base de datos que permite a la organización turística gestionar su inventario y que sea accesible a sus socios. Los directores utilizan CRSs para gestionar su inventario y distribuir su capacidad, así como para gestionar la expansión drástica del turismo mundial "; A principios de 1990, los GDS surgieron como el mayor conductor de las TIC, así como la columna vertebral de la industria del turismo y el único facilitador más importante de las TIC globalizadas (Sheldon, 1993)".

## **Capítulo 2. Influencia de las TIC's en las Agencias de Viajes.**

En este nuevo capítulo, se analizará la influencia que conlleva la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en las agencias de viajes según las ideas y conceptos de los autores citados para luego, en el próximo capítulo, poder identificar a través del estudio que se realizará en las Empresas de Viajes y Turismo de la Ciudad de Buenos Aires las tecnologías que se aplican en éstas y comparar los resultados obtenidos con las distintas visiones que manifiestan los autores de las bibliografías estudiadas.

### **2.1. ¿Ventaja competitiva o desintermediación?**

A la hora de analizar la influencia que tiene la aplicación de tecnologías en las agencias de viajes se identifica por un lado a aquellos autores que plantean un escenario negativo para las agencias de viajes tradicionales ante la aparición de estas nuevas herramientas informáticas y tecnológicas. Tal es así, que hablan de una inevitable desintermediación en la cadena de intermediarios turísticos. Por el otro lado, en cambio, se observan autores que ven en estas tecnologías una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de estos intermediarios, brindándoles a los mismos la posibilidad de generar ventajas competitivas.

Para saber primero a que se refiere cuando se habla de este concepto de desintermediación, se dan algunas definiciones del mismo.

Regalado Pezúa y Viardot (2002, p.8-9), citando a Evans y Wurster (2000), definen a la desintermediación bajo dos significados: “el primero de ellos se refiere a la situación en la cual el productor final de bienes o servicios -(en el caso del turismo, hablamos de los hoteleros, aerolíneas, receptivos, etc.)- comercializa directamente sus productos al consumidor final - (turista) - reduciendo así, a la mínima expresión, sus canales de distribución. El segundo concepto señala la presencia de un nuevo intermediario que utilizando nuevos métodos de distribución, a menor costo, compite directamente con los intermediarios existentes en el mercado.”

Este nuevo intermediario al cual se nombra en el segundo concepto, puede entenderse que es el rol que cumple Internet hoy en día ya que brinda la oportunidad de acercar la oferta proveniente de los distintos proveedores al consumidor directo, salteando los canales de distribución tradicionales y bajando los costes que éstos conllevan de una forma práctica y al instante.

A su vez, estos autores (Regalado Pezúa y Viardot; 2002, p.9) nombran más conceptos sobre la desintermediación como la que brinda Jallat (2000) donde “la noción de desintermediación se utiliza ante todo para señalar la desaparición de los intermediarios y la creación de un entorno comercial más

conveniente por el cual los consumidores realizan sus transacciones directamente con los productores. (...) más que desintermediación, hoy en día se observa una recomposición de las filiales industriales en su conjunto, la aparición de nuevos actores y nuevas formas de distribución”.

Esto que define el autor, podría verse como el concepto de re intermediación donde nuevos actores aparecen en la cadena distributiva generando cambios en las formas de actuar de la misma.

A su vez los autores, dando una conclusión momentánea, hablan de que sólo cuando los productores y consumidores logren interactuar sin la presencia de terceras personas, habrá terminado la razón de existir de los intermediarios y éstos deberán buscar una nueva justificación a su presencia en el mercado, lo que denominan como una “evolución en la profesión”.

González Santamaria (2009, p.14-15) por su parte, habla del proceso de desintermediación definiendo que el mismo “consiste en saltarse alguno o varios de los eslabones de la cadena de distribución tradicional, de manera que un generador primario de servicios, como una compañía aérea puede llegar a vender directamente al consumidor sin operar a través de tour operadores o agencias de viajes”.

El autor (González Santamaria; 2009, p.15) a través de Buhalis (2003), lo define al término como la eliminación de intermediarios en el canal de distribución, propiciada por los medios electrónicos que permiten a los consumidores finales acceder y realizar transacciones directamente con los suministradores de servicios turísticos. Esta definición claramente se ve dirigida a la aplicación de nuevas tecnologías que están transformando la actividad turística hoy en día, a diferencia de las anteriores que hablan del concepto como algo más general, sin definir una causa única a este procedimiento.

Regalado Pezúa y Viardot (2002, p.10), ven a los operadores mayoristas como uno de los actores del sistema turístico que más evolucionará ante esta situación de desintermediación, quienes en principio se dedican a organizar paquetes turísticos interactuando entre los prestadores de servicios y las agencias minoristas y ante la presencia de las nuevas tecnologías se les permitirá a estos actores acceder directamente al consumidor final.

Destacan las oportunidades y amenazas que la desintermediación produce, mencionando dentro de las oportunidades el favorecimiento al desarrollo total del mercado (a través de Internet, se accede a clientes de todas partes del mundo); simplificación y/o agilización de las operaciones para el consumidor final; incentivo al desarrollo de nuevas herramientas de gestión.

Dentro de las amenazas por su parte destaca la facilitación a la entrada de nuevos actores (como los *cibermediarios*); la posibilidad de generarse una

canibalización dentro del sector (los operadores pueden acceder directamente a los clientes finales, o viceversa); y por último, la disminución de rentabilidad (que genera el abandono de algunos actores o la reducción de interés de nuevos actores por ingresar a la actividad).

Centrándose en los operadores mayoristas quienes serán el caso de estudio, los autores resaltan que será una competencia esencial su capacidad de personalizar los paquetes turísticos de los clientes de acuerdo a sus preferencias particulares para evitar ser parte de la desintermediación y los ubican dentro de los “ganadores” ante este procedimiento por el hecho de acceder al consumidor al final para poder ofrecer los productos a medida como así también incrementar sus ingresos por ventas mediante una estrategia de ventas cruzadas (Regalado Pezúa y Viardot; 2002, p.17).

Berné Manero, García-González, García-Uceda y Múgica Grijalba (2012, p.1) por su parte, encuentran que el uso intensivo de las TIC fomenta 4 tipos de cambios estructurales. La evolución del sector parece ligada a un incremento de canales directos así como al reposicionamiento de los proveedores, de los intermediarios (tanto tradicionales como virtuales) y de los consumidores.

Los autores plantean dos escenarios posibles, el primero citando a Walters (2008) entre otros, donde el futuro de los operadores actuales depende de la utilidad diferencial que proporcione el nivel de aprovechamiento de estos avances al sistema, puesto que el medio puede proporcionar vías de negocio directo eliminando agentes participantes. A su vez, afirman que el proceso de desintermediación en el sector turístico se ha potenciado por las facilidades que proporcionan las TIC para provocar el traspaso de funciones arriba o abajo en el canal, saltándose al intermediario para llegar al consumidor final.

En la dirección contraria, observan que la ventaja competitiva que detentan intermediarios como las AAVV por el contacto humano, la gestión de la búsqueda de información y el asesoramiento al turista que proporcionan (Palmer y McCole, 1999; Walle, 1996), sobre todo cuando la compra se realiza por primera vez o el producto turístico tiene connotaciones complejas (Tamayo, 1997), y también, en términos generales, por su elevada capacidad de adaptación y de respuesta (Kaewkitipong, 2011), en Berné Manero et al. (2012, p.2)

Se entiende por ventaja competitiva a la estrategia que toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según el autor, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible (Porter 1985).

Ahora bien, esta ventaja puede generarse a través de tres maneras según Porter. La primera, por el *liderazgo por costos (bajo costo)*; la segunda por *diferenciación*; y, la tercera, por *enfoque*.

Dentro de las características que nos generan la ventaja competitiva por *liderazgo por costos*, encontramos lo siguiente:

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

Por el lado de la ventaja competitiva por *diferenciación*, encontramos:

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los consumidores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

De estas dos ventajas anteriores, es que se desprende la tercera de *enfoque*:

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

Ahora bien, Berné Manero et al. (2012, p.2) establecen citando a Poon (1993) que en el inicio de esta “revolución” de las TIC se ponía de manifiesto su necesidad de abordar una cierta reacción a través de pautas de acción dirigidas a crear paquetes más flexibles, extender sus funciones de información, desarrollar relaciones creativas con las AAVV y controlar la calidad de los productos en todos los niveles.

Afirman que se está produciendo un paso de una estructura del sistema de distribución del turismo, donde la inclusión de las TIC –concretamente la red de Internet- supone un punto de encuentro entre los operadores, a otra donde las TIC ejercen de eje central de las transacciones.

Los autores hablan también de que el sector turístico se ha asociado a nuevos intermediarios como los portales de internet especializados en la venta de productos turísticos (Travelocity, Expedia, etc.), donde los canales de distribución tradicionales utilizados en principio por los TTOO (Tour Operadores) o las AAVV (Agencias de Viajes) ahora están disponibles para los consumidores finales a través de internet, y donde los proveedores turísticos han establecido canales directos para llegar al consumidor final.

El uso de las TIC posibilita la personalización del producto turístico final por parte del operador, añadiendo este así valor con sus actuaciones de acuerdo a lo que el cliente individual requiera. A su vez, afirma que en la medida en que el consumidor intensifique su uso de las TIC –en particular Internet- la permanencia en el sistema de los intermediarios dependerá de su habilidad para identificar y generar los servicios necesarios (Benjamin y Wigand, 1995; Evans y Wurster, 2000; en Berné Manero et al. 2012, p.5).

Calveras y Orfila (2010, p.70), enfocan el estudio de la desintermediación desde el lado de la teoría de los costes de transacción de la empresa, donde explican que Internet reduce tanto los costes de búsqueda como los costes de coordinación directa entre el turista y los vendedores finales, reduciendo así la necesidad de intermediación de un tour operador. Pese a esto, los autores plantean dos hipótesis sobre el futuro de los intermediarios turísticos.

En primer lugar, a pesar de que Internet y las TIC en general faciliten la desintermediación, los intermediarios turísticos siguen y seguirán teniendo un papel primordial como proveedores de reputación, de información creíble a los turistas respecto a la calidad del producto final.

En segundo lugar, los autores sostienen que también es importante resaltar como Internet y las TIC, además de facilitar el intercambio directo, tienen también un impacto importante en el funcionamiento de los intermediarios, convirtiéndolos en más eficientes y ampliando el tipo y la calidad de los servicios que pueden ofrecer. Esto, claro está, facilitará también la pervivencia de los intermediarios en la cadena de valor del producto turístico.

Destacan que desde los comienzos de la aplicación de TIC en la actividad hay algunas herramientas que fueron muy positivas y productivas para los intermediarios como la creación de los CRS y GDS, aunque ante la aparición y desarrollo de Internet se produjo un fuerte cambio en la cadena de producción e intermediación de estos del sector turístico ya que este nuevo actor permitió

el acceso directo de los consumidores finales o turistas a los proveedores finales (como hoteles, aerolíneas, etc.).

De esta forma, destacando algunos estudios e investigaciones realizados en España, sostienen que esta aparición de Internet implicaría una futura desintermediación de la cadena de valor de servicios turísticos debido a que por un lado, la coordinación directa por los mismos consumidores finales de los distintos bienes y servicios que componen el producto turístico es mucho más sencilla (aunque sin llegar a un costo cero), como por otro lado, también los costes de una búsqueda se han reducido enormemente gracias a Internet y otras TIC.

Sin embargo, dan algunas razones por las cuales los intermediarios pueden seguir teniendo su rol de importancia en la cadena de distribución y no necesariamente llegar a una desintermediación, también consecuencia de la aparición de Internet. Según los autores, Internet ofrece un exceso de información a los consumidores la cual no puede ser absorbida y analizada en su totalidad por estos, por lo que se seguirían apoyando sobre los intermediarios tradicionales para obtener información clara, de calidad y segura (sobre todo en el caso de los viajes más complejos que requieran mayor cantidad de servicios, o a destinos exóticos).

Finalizando con la idea de estos autores (Calveras y Orfila; 2010, p.89), resaltan al igual que los anteriores autores que venimos desarrollando, la posibilidad que Internet y las TIC brindan a los tour operadores de llevar a cabo una mayor personalización, una mayor adaptación del producto o paquete turístico a la demanda, a la preferencia de los turistas, lo cual denominan con el nombre de *dynamic packaging* (paquete dinámico) en el que el propio turista construye el paquete turístico según sus gustos y preferencias.

González Santamaría (2009, p.8), indica que inicialmente Internet propició un acceso a la información de los distintos operadores turísticos por parte de los usuarios, hasta convertirse en el auténtico soporte que contribuye al enorme desarrollo del comercio electrónico en el sector turístico.

A su vez, sostiene que aunque hoy todavía se sigue operando en gran medida con la estructura tradicional en el canal de distribución, los avances experimentados por las TIC y la generalización en el uso de Internet han provocado cambios que están afectando a los diferentes operadores en su cadena de valor.

En el caso de los tour operadores, estos cambios que posibilita la aparición de Internet es llegar hasta el consumidor final sin pasar por la agencia de viajes minoristas.

Citando a Regalado y Viardot (2002), el autor destaca que si bien las TIC permiten establecer una comunicación directa entre proveedores y clientes finales, el impacto en el sector turístico de los nuevos procesos de intermediación se evalúa por la capacidad de responder ante estas exigencias de los consumidores y del mercado por parte de los distintos operadores turísticos.

González Santamaría (2009, p.13), habla de los nuevos procesos de re intermediación ante la aparición de las nuevas TIC. Por un lado, señala la reconversión de los tour operadores tradicionales quienes ofrecen ahora directamente sus productos y servicios a los consumidores finales, y por el otro lado, la aparición de nuevos intermediarios que realizan sus actividades a través de Internet (las agencias on line). Estos procesos de re intermediación en el sector, indica el autor que han sido posibles gracias al desarrollo de los sistemas B2B y B2C (dentro del *e-commerce*).

Destaca además que esta re intermediación “supone una sustitución de varios de los agentes presentes en la cadena de distribución de una forma tradicional por la aparición de nuevos operadores que actúan on line a través de Internet, también denominados *cibermediarios*” (Gonzalez Santamaria, 2008, p.14).

Concluyendo, el autor señala que los tour operadores tradicionales (y principalmente las agencias minoristas), están viendo peligrar su supervivencia y deben emprender acciones que les permitan seguir ofreciendo valor añadido en el mercado o especializarse con el objetivo de continuar siendo competitivos, y no descarta posibles futuras fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas entre estos operadores.

Por su parte, De Pablo Redondo y Juberías Cáceres (2007, p.1-3) mencionan que las TIC facilitan el desarrollo y mantenimiento de la competitividad de las empresas y las ventajas competitivas, y en la actualidad su uso se ha convertido en un componente central para mantener por ende la competitividad de la empresa en el mercado. Indican además que los sistemas de información tienen una gran importancia, ya que son un instrumento para mejorar la competitividad, dado su gran valor estratégico.

A su vez, destacan que las TIC han contribuido al crecimiento masivo de la actividad turística, aumentando el volumen tanto de la oferta como de la demanda y convirtiendo a estas nuevas tecnologías en un instrumento clave para la comercialización, distribución y funciones de ajuste en las empresas turísticas a la vez que a los consumidores les permite optimizar el valor de su dinero y tiempo al momento de realizar sus viajes.

Sin embargo, indican que la introducción de Internet facilita la aparición de nuevos competidores en el mercado poniendo en riesgo a las empresas ya establecidas tradicionalmente frente a estos. Es por eso que consideran a

Internet como uno de los elementos más relevantes de las TIC, que revolucionó la forma de operar en el sector e introduce importantes modificaciones en el ámbito de la comercialización, especialmente en el caso de la distribución de los bienes y servicios turísticos.

Afirman además estos autores, que las TIC pueden mejorar los procesos de gestión, control y la toma de decisiones de las empresas turísticas para que actúen de una manera más eficiente ya que permiten a éstas tener una presencia global y asociarse con otras empresas a lo largo del mundo para ser más eficientes y rentables.

A su vez, estas tecnologías ofrecen oportunidades para la investigación y desarrollo de nuevos productos y de esa manera lograr conseguir ventajas competitivas a través de la diferenciación.

Coincidiendo con Calveras y Orfila (2010), las TIC ayudan a la reducción de costes de operación y comunicación a través de por ejemplo la integración de sistemas operacionales y optimización de la eficacia interna en la empresa; de la disminución de plantilla de personal administrativo; reducción del número de comunicaciones personales o telefónicas; y de la autorización a los usuarios para acceder a información que antes podían lograr solamente con el contacto personal.

Es importante señalar en este sentido que la aplicación de TIC en las empresas conlleva un alto coste para comprar el soporte físico (hardware), software y demás programas de comunicación como también desarrollo y mantenimiento de la red.

Los autores resaltan constantemente la importancia que genera la implantación de TIC en las empresas sobre la generación de ventajas competitivas a través de la diferenciación del producto y la disminución de costes, como así también del tiempo, que permite este último a las empresas compartir la información de forma interna y con sus asociados como así también con los consumidores lo que lo vuelve más eficiente. Tanto es así, que afirman que el cambio de paradigma ilustra que sólo las empresas dinámicas e innovadoras serán capaces de sobrevivir en el futuro.

Vilase Requena, Torrent Sellens, Lladós Masllorens y Garay Tamajón (2007, p.219), citando a Decelle (2004), nos brindan un interesante modelo para describir la adopción de las TIC en el proceso de distribución turístico, que es el modelo del ciclo inverso (o *reverse cycle*) formulado por Richard Barras (1986) el cual focaliza su análisis en el impacto de las innovaciones tecnológicas, que son las que más peso han tenido en los últimos años.

Este modelo supone una dinámica de la innovación en la actividad que es justamente inversa a la innovación en la industria presentada por Abernathy y Utterback (1978).

En este modelo, la innovación tiene lugar principalmente dentro de los procesos, aunque la fase final de la evolución innovadora se centra en la innovación del mismo producto/servicio.

Según el autor, “la adopción de TIC por las actividades de servicios también se puede entender desde un punto de vista cíclico, pero inverso al que se presenta para la industria. En primer lugar se producen innovaciones de proceso incrementales, que persiguen un aumento de la eficiencia (ganancias de productividad) del servicio a través de la substitución de trabajo por capital. En segundo lugar, la acumulación de conocimiento que se genera en la etapa anterior y el progreso en la introducción de las TIC confluyen en la aparición de innovaciones de proceso radicales que tienen por objetivo aumentar la calidad del servicio. Es en esta etapa donde juega un papel importante la mejora de los servicios, lo que llevará a la necesidad de diferenciar los productos debido a una mayor competitividad – a estas dos etapas, los autores las comparan con lo que Buhalis llama reingeniería de los procesos -. Finalmente, en la tercera fase, se producen innovaciones en el producto, en las que juegan un papel decisivo las tecnologías de red y dominan las estrategias de diferenciación del producto por parte de las empresas del sector. El ciclo afirma de forma explícita que cuanto más maduro se encuentra un servicio, mayor capacidad de innovación dispone”.

El desarrollo de las TIC, especialmente Internet, y su aplicación a los negocios, permite el establecimiento de vínculos entre los proveedores de servicios turísticos y los consumidores, susceptibles de generar cambios en el sistema de distribución turístico que pueden afectar su estructura, señalan Berné Manero, García González, García Uceda y Múgica Grijalba (2011) coincidiendo con las teorías de reintermediación.

Los autores destacan que con el desarrollo de las nuevas tecnologías los intermediarios turísticos tienen una mayor dependencia de los proveedores, quienes ahora participan al principio y al final del canal de distribución debido a su posesión del producto final (Berné Manero et al., p.10).

Citando a Sancho (2008), comparten la idea de que el sistema de distribución turístico se estructura en canales directos e indirectos. El canal directo procura un acceso más rápido y menos costoso al productor turístico debido a la no participación de intermediarios. El proveedor puede encontrar en este canal un elemento de diferenciación.

Por otro lado, definen al canal indirecto como aquel en que los distribuidores mayoristas canalizan la mayor parte de las contrataciones desde la promoción

y la negociación del servicio. Esta distribución por etapas permite una mayor cobertura del mercado sin asumir los costes de una red propia.

Centrándose en el tema de Internet, estos autores sostienen que los distribuidores reaccionan ante el mayor potencial de canal directo que esta herramienta genera, donde facilita las relaciones entre los agentes del sistema y donde las funciones tradicionales de los intermediarios se extienden a la promoción del producto turístico final y a la personalización de la oferta (Berné Manero et al., p.12).

Además, advierten que “la extensión previsible del desarrollo tecnológico puede provocar mayores cambios estructurales, marcados por la aparición de nuevos integrantes, el cambio en las relaciones entre agentes, canales y consumidor, la disminución de la hegemonía con la que trabajaban hasta ahora los GDS, la transformación de los hábitos de compra de los consumidores turísticos, la reducción de las comisiones cobradas por los intermediarios, y la normalización y expansión de formatos y criterios de acceso a la información (Valls, 1996).” Señalan a su vez que como consecuencia de esto, algunos autores como Buhalis (1998); Doherty, Ellis-Chadwick y Hart (1999), anuncian una desintermediación en el sector turístico, mientras que otro como Bailey y Bakos (1997) defienden un refuerzo de la intermediación (Berné Manero et al., p.12-13).

Danilo Bezerra, Melo Silva Luft y Rocha Dacorso (2012, p. 1263), en su trabajo citan el concepto de turismo pos-moderno desarrollado por Molina (2004).

Este modelo sostiene que las nuevas tecnologías reconfiguran el turismo de tal modo que en la sociedad actual es necesario un nuevo paradigma turístico, al que denomina pos-turismo, y comprende las nuevas concepciones que la llegada de las tecnologías brindan al turismo tanto en el campo organizacional, como en las relaciones de trabajo y en los nuevos mercados y segmentos de turistas.

Según este autor, las empresas pos-turísticas demandan profesionales capaces de desempeñar múltiples tareas o procesos.

Valles (1999, p.4), señala que la utilización de TI (tecnología de la información) incide en la mejora de la calidad del servicio. Por un lado, produciendo ahorro de costes y optimizando los procesos; por el otro lado, la aplicación de estas tecnologías posibilita la prestación del servicio en mejores condiciones y la incorporación de nuevos servicios (lo que produce una mayor satisfacción para el cliente).

Soler, Pons y Salamanca (2001, p.13), indican que “en cuanto a la relación cliente-empresa, ésta cada vez se basa más en criterios de calidad y valor añadido. Los clientes son cada vez más exigentes y conocedores de los

servicios/productos turísticos. Con la introducción de las nuevas tecnologías, los usuarios tienen a su alcance mayor información aumentando su capacidad de decisión. El cliente no sólo necesita información fidedigna y de confianza, sino que también exige que el servicio se amplíe a aspectos colaterales del producto/servicio.”

Los autores (Souza Ragel y Cordeiro Braga; 2012, p. 1521-1522) plantean cambios significativos en los últimos años en la actividad. Por un lado la competencia originada por la desregulación y la globalización de las actividades económicas y por el otro lado el desarrollo de Internet que ha contribuido a redefinir el papel de los diversos agentes comerciales en el proceso de intermediación comercial del turismo. Este proceso alcanza no solo a los intermediarios comerciales sino también a los propios proveedores de bienes y servicios.

En el marco internacional, advierten que se observa un proceso acentuado de verticalización, de fusión de empresas y de establecimiento de alianzas estratégicas dando origen a grandes conglomerados en el sector del turismo (Coutinho & Sarti, 2007).

Citando a Menezes & Staxhyn (2011), destacan que el consultor de viajes es una evolución del agente de viajes. Frente a internet y las ventas directas el mercado exige un nuevo tipo de profesional más calificado y especializado para orientar y aconsejar al cliente.

Este proceso ha sido llamado re-intermediación. O sea que las agencias de viaje comenzarían a intermediar a los proveedores de bienes y servicios y a los consumidores finales desarrollando nuevas funciones de consultoría o especialización de la actividad de las agencias para atender a un determinado perfil de consumidor (Coutinho & Sart, 2007:61).

Por su parte Rejowski & Perussi (2007: 15) señalan que el agente de viaje debe dejar de ser un mero vendedor de servicios, un intermediario en la transacción comercial, y transformarse en un consultor de viajes, o sea, un consejero de trabajo diferenciado y exclusivo que consigue cautivar y fidelizar a los clientes (Souza Ragel y Cordeiro Braga; 2012, p. 1523).

No obstante, para Souza Ragel, Cordeiro Braga (2012, p.1524) Internet no debe ser encarado como una amenaza para el agente de viajes, sino como una herramienta esencial de trabajo (Santos & Murad Jr., 2007: 112).

Con el desarrollo de internet hoy en día los viajeros toman el protagonismo a la hora de viajar. Además, se crean nuevos productos, desarrollan modelos de negocios basados en el entorno online desde el primer momento; para diseñar estrategias de comunicación y marketing más creativas y eficaces; para mejorar nuestra relación con los clientes y nuestros servicios; en definitiva, para

buscar la emancipación digital que tanto necesitábamos. Pero sobre todo para dar al usuario lo que nos estaba demandando: el protagonismo (El libro blanco de los Viajes Sociales. La Revolución Móvil; 2010, p.5).<sup>14</sup>

Además, se destaca que el usuario movilizado es un gran buscador, está hiper conectado, es impaciente y quiere soluciones rápidas (El libro blanco de los Viajes Sociales. La Revolución Móvil; 2010, p.8).

Citando a Alberto Benbunan, fundador y Managing Director de Mobile Dreams Factory, “podemos decir que hay dos tipos de viajeros: los que planifican su viaje y los que no lo hacen. A los primeros hay que venderles antes del viaje a través de todas nuestras vías de comunicación, mientras que a los segundos hay que acompañarlos para ir al lugar donde nos necesitarán y allí venderles nuestros productos y servicios” (El libro blanco de los Viajes Sociales. La Revolución Móvil; 2010, p.23).

Bédard (2002, p.75-77), plantea que “(...) es muy probable que Internet sustituya a las agencias de viajes, dado que la tecnología facilita un sistema informatizado de distribución al que los clientes pueden acceder directamente. Si Internet explota realmente todo su potencial como canal de distribución, se producirá una reducción de los costes a varios niveles en consecuencia. Los proveedores podrán reducir el coste de mano de obra como contacto directo con los clientes – uno de los principales costes de la distribución. (...)”.

Las agencias de viajes deben evitar centrarse excesivamente en las nuevas tecnologías, hasta el punto de ignorar los aspectos humanos en las relaciones con el cliente. Es precisa que la inversión en estas tecnologías y en otros servicios – por ejemplo, el marketing – sea equilibrada. Es importante prestar servicios profesionales a los clientes para que disfruten de la experiencia del viaje, e introducir asimismo nuevas ideas de marketing, tales como la fragmentación del marketing, para ofrecer productos personalizados que se ajusten perfectamente a las necesidades de los clientes.

Si Internet demuestra ser tan eficiente y atractiva como algunos expertos prevén, será un nuevo canal de distribución que obligará a las agencias de viajes a definirse nuevamente y a prestar a los clientes servicios que no puedan obtener a través de Internet.

Si las agencias de viajes logran adaptarse a las nuevas tecnologías, al comprender realmente las necesidades y deseos de sus clientes, y ofrecerles nuevos servicios de valor añadido, Internet no sustituirá a las agencias de viajes, sino que, por el contrario, se convertirá en una herramienta importante para las mismas, es decir, en un aliado.

---

<sup>14</sup> Disponible en

<http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/notas-prensa/Libro-Blanco-de-los-Viajes-Sociales-Revolucion-movil-vfinal.pdf>

Las claves del éxito son las siguientes para el autor (Berard, 2002, p.78): un profundo conocimiento (a través de actividades de investigación) de las necesidades de los clientes actuales de la agencia, sus hábitos de compra y el nivel de rentabilidad por producto vendido (los que son rentables y los que no), y una exploración de mercados potenciales (análisis de mercado).

El objetivo de todo esto es crear una relación muy estrecha con el cliente y desarrollar una orientación relación-marketing- estrategia fundamental para competir eficientemente a principios de este milenio. Este enfoque debería culminar con la prestación de unos servicios de mejor calidad al cliente. Esta característica propiamente dicha se convierte entonces en un factor de éxito.

La agencia de viajes del futuro, sostiene, que será la que logre tener éxito a través de su transformación y adaptación a un mercado tan dinámico como exigente. La nueva agencia de viajes debe ser “de negocios” y disfrutar las ventas. Deben centrarse en líneas de productos establecidas en relación con la demanda y con la estrategia establecida por la compañía.

Las agencias propiamente dichas deben elegir a proveedores cuyos productos se adapten a sus necesidades e intereses — y no a la inversa.

Además, Bédard (2012, p. 81-83) nos brinda dos factores para lograr el éxito en la empresa.

Primer factor: mejorar el servicio al cliente a través de la tecnología.

Las agencias de viajes, para mantenerse y prosperar en el mercado, deberán prestar a los consumidores un servicio de valor añadido por el que estos últimos estén dispuestos a pagar. Crear valor significa facilitar al cliente la utilización de un producto al que pueda acceder fácilmente, y mejorar la información recabada.

El mundo de los negocios está dominado por una ley inexorable: el éxito de una empresa depende de su capacidad de atraer a nuevos clientes. Las agencias de viajes deben utilizar métodos innovadores a tales fines; deben mostrarse previsoras, en lugar de esperar tranquilamente que alguien entre en la agencia.

Segundo factor: cambiar la estructura de la empresa.

Este modelo comercial para las agencias de viajes apenas ha cambiado desde principios del siglo XX. El valor del servicio prestado por la agencia de viaje reside en su capacidad de recabar información no accesible al público. El nombre de la agencia gira en torno al concepto de servicio en los métodos de gestión en la mayoría de los sectores de servicio. La llegada de Internet está obligando a definir nuevamente el concepto de servicio en los métodos de trabajo aplicados en la mayoría de los sectores de servicio. Actualmente

aparecen nuevos modelos y otros caen en desuso o desaparecen. En este entorno comercial, alterado por una nueva dinámica, los directores de las agencias no pueden prever exactamente la dirección el rumbo de su sector en el futuro. En un momento en que el cambio constituye más bien la norma que la excepción, es fundamental la capacidad de adaptarse rápidamente, así como la iniciativa de establecer nuevas relaciones con los clientes. Actualmente se considera un servicio permitir al cliente realizar la mayor parte del trabajo en un entorno donde éste se considera a sí mismo director del proyecto.

Continuando con el concepto de este autor, para el mismo “los agentes de viajes deben volver a ejercer su profesión inicial, es decir, prestar asesoramiento en materia de viajes. Las nuevas tecnologías brindarán a los productores la oportunidad de reducir la mediación en la distribución de sus productos turísticos. Las agencias de viajes deberán ofrecer asimismo valor añadido si desean permanecer en la red de distribución de productos turísticos. Para sobrevivir, no bastará con emitir billetes de avión, sino que tendrán que actuar como consultores, ofreciendo sus conocimientos sobre un destino, los clientes, etc. Se tratará de una actitud de vuelta a su papel básico. Para las agencias de viajes, esta función no fue tan clara con el gran auge del sector de los viajes, que exigía una distribución masiva de los productos turísticos” (Bédard 2012, p. 85).

Por último, se comparte una definición que se brinda en el “El Viajero Experto” (Amadeus, 2010)<sup>15</sup>, donde observamos que se distinguen dos tipos de viajeros. En primer lugar, el viajero experto: Internet ha puesto mucha más información al alcance del viajero medio, ya sea a través de usuarios u otro tipo de redes sociales. Ante la presión que sufren los presupuestos de las empresas y las familias, la necesidad de hacer un buen uso de todo ese conocimiento es ahora más perentoria que nunca.

En segundo lugar, se encuentra al viajero interactivo: La tecnología ha mejorado la experiencia de reserva de forma espectacular, pero el viaje en sí sigue ofreciendo mucho margen para la innovación tecnológica. Esta innovación puede provenir de emprendedores brillantes que utilicen la recesión como una oportunidad para imprimir un nuevo giro a las cosas.

Como se observó, los dos tipos de viajeros que se distinguen ofrecen un nuevo rol al agente de viaje y ofrecen a estos la posibilidad de tomar ese desafío nuevo que exige su nueva tarea para lograr evolucionar y desarrollarse como intermediarios turísticos.

En conclusión con lo citado anteriormente por parte de los distintos autores, puede decirse que ninguna de las ideas e hipótesis que estos comparten es incorrecta o errónea. Principalmente, debido a una de las características de la

---

<sup>15</sup> Disponible <http://www.amadeus.com/au/documents/corporate/amateur-expert-es.pdf>

actividad turística que es la continua evolución y cambios que se desarrollan constantemente, sea por cambios en los gustos de los turistas, situaciones y acontecimientos excepcionales (como pueden ser catástrofes naturales, ataques terroristas, etc.) y hoy en día, cambios en las tecnologías de la información y comunicación que se aplican en el sector.

Como principal característica, se puede compartir junto a los autores citados que la aparición de Internet globalizó la información que en principio antes manejaban solamente los agentes del sector.

Este es el caso por ejemplo de la información sobre los destinos a los que cuales se quiere viajar, situación que antes se daba con la visita para obtener conocimiento y recomendaciones acerca de los mismos con un agente de viajes, y sobre todo el asesoramiento de estos. Hoy en día, Internet ofrece a tan solo un *click* de distancia que los potenciales turistas accedan a información sobre el destino que desean visitar, para luego en el caso de los destinos más exóticos o complejos (previo análisis del mismo a través de la red) ir en busca en algunos casos de asesoramiento al agente de viajes o tratar de chequear toda la información previamente obtenida.

Esto sería lo que algunos autores denominan como reintermediación, donde si bien no se deja de realizar una de las principales funciones del agente de viaje que es el asesoramiento sobre los destinos, si de alguna manera estos comienzan a tener como única función esa etapa final en la selección o elección de donde viajar por parte de los turistas (al menos en los agentes tradicionales).

Ahora bien, no es menor este papel que queda en manos de los agentes de viajes.

Un factor a favor para estos dentro de la globalización de la información que trajo Internet, es el exceso justamente de la misma el cuál se hace de alguna manera imposible de analizar por parte de los viajeros. Deben ser capaces entonces de brindar al cliente lo que ellos buscan, información sencilla, rápida y práctica.

En el caso particular de los operadores mayoristas, estos no pueden vender directamente a los clientes/turistas los distintos paquetes o servicios turísticos. Es así entonces que se descartaría en principio una de las posibilidades que los distintos autores anuncian como se observó anteriormente de oportunidad frente a la aplicación de tecnologías, en este nuevo camino a la búsqueda de minimizar costes y saltar intermediarios (en este caso, las agencias minoristas de viajes).

Si bien nuestra ley no prohíbe esta función de comercializar directamente los servicios entre operadores y clientes finales, esto no es éticamente correcto en

la actividad, aunque no puede descartarse que en un futuro no muy lejano se pueda llegar a llevar a cabo (es más, se puede observar que algunos operadores ya comenzaron por ejemplo abriendo sucursales de ellos mismos en forma minorista con la función de vender sus productos directamente al consumidor).

Más que nada en el caso de los operadores tradicionales, no así en el caso de los operadores *online* quienes si ofrecen sus servicios directamente a los consumidores finales.

Por ende, estos operadores tradicionales deben aplicar las nuevas tecnologías de la información y comunicación en fin de mejoras internas dentro de su labor en sectores claves de su organización, como lo pueden ser las herramientas correspondientes al *back office* y también en función de la promoción de nuevos productos correspondiente al *marketing on line* en este caso, como también en la venta y distribución de los mismos.

Estas herramientas deben proporcionar a la empresa la posibilidad de administrar de una manera más eficiente toda la información que se brinda en la actividad, optimizando recursos y con el fin de obtener ventajas competitivas respecto a la competencia y demás actores que están presentes en el sector turístico.

Es entonces donde este trabajo trata de focalizar el estudio para poder conocer la actualidad de las Empresas de Viajes y Turismo en nuestro país, más precisamente el caso de los Operadores Mayoristas situados en la Ciudad de Buenos Aires.

En el capítulo siguiente, se pasará a la definición y formulación de los aspectos a investigar mediante la encuesta, para poder brindar su posterior análisis y determinar, entre otras cuestiones, el grado de aplicación de tecnologías con el que cuentan los casos de estudio, y si en estos toman en cuenta de las posibilidades que esas tecnologías les brindan para ser parte de este nuevo desarrollo y reintermediación de los productos y servicios turísticos.

## **2.2. Identificación y definición de las tecnologías aplicadas**

Tenemos a 3 conjuntos diferenciados de componentes que satisfacen las demandas de los distintos procesos, según Kohen (2005, p.27-30). Estos serían:

- 1- Aplicaciones destinadas al *front-office*, orientados a facilitar las actividades más relacionadas con la comercialización de productos y servicios turísticos así como la atención directa al usuario. Dentro de

- este grupo se encuentran funciones como la información sobre la oferta, la reserva, las ventas y a gestión de medios de pago.
- 2- Aplicaciones que responden al *back-office*, que sirven de soporte a los procesos internos de las agencias; es decir, aquellas que no se encuentran presentes en la actividad de comercialización pero que son fundamentales para la gestión de la empresa y para su funcionamiento operativo, administrativo y contable.
  - 3- Soporte o funciones de tipo auxiliar.

Ahora bien, definiremos las distintas aplicaciones según su orientación.

*Front-Office*: dentro de este, contamos con los siguientes sub-conjuntos.

Promoción e información de servicios de viajes y turismo:

En la actualidad los medios visuales e informativos tradicionales con los cuales contaba la agencia de viajes para brindar información tales como los manuales, catálogos, folletería o videos promocionales, conviven, se adaptan y complementan con las estrategias de publicación de sitios en Internet.

Son cada vez más habituales las empresas que publican su información por medios digitales o electrónicos que en muchas ocasiones complementan con información sobre el servicio o el destino. Se han incorporado también en estos sitios boletines electrónicos o publicidad periódica que se envía a otras agencias de viajes en el caso de los mayoristas o bien directamente al público o pasajeros frecuentes.

La aparición de nuevos intermediarios de servicios tales como centrales de reservas de hoteles o medios de transporte y la tendencia en aumento de la presencia de los proveedores de servicios de viajes y turismo en la red. La utilización de los poderosos buscadores hace posible encontrar lo que hasta hace poco tiempo era patrimonio exclusivo de las empresas especializadas.

Comunicación: Si hay un proceso que ha cambiado sustancialmente su forma de operación, es sin dudas el de las comunicaciones y dada la centralidad que ocupa en la gestión de los servicios de una agencia, el desarrollo de nuevas tecnologías hacen posible no sólo establecer comunicaciones en tiempo real con proveedores y clientes sino que disminuye los costos de las operaciones y logra altos niveles de eficiencia.

No tener correo electrónico es estar prácticamente fuera de mercado, aunque el teléfono sigue ocupando un lugar fundamental y central.

Otros servicios que brinda o permite la red son además de la telefonía IP la mensajería instantánea y canales de chat.

Reservas de servicios: Manuales, catálogos, folletería y medios de información especializados junto al teléfono van perdiendo su predominio cediendo ante las aplicaciones de Internet (correo y *websites*) y las aplicaciones de los GDS y CRS.

Producto de la intersección del doble proceso de desintermediación, reintermediación y la tecnificación de los proveedores y prestadores de servicios; hoy es posible realizar la venta y gestión de los servicios directamente por la agencia de viajes minorista evitando la intermediación tradicional.

*Back-Office*: dentro del mismo, encontramos a:

Comunicación: Al igual que en las aplicaciones de *front-office*, las comunicaciones ocupan un lugar preferencial en la gestión de la reserva y de la empresa. Este recurso se utilizará tanto para las comunicaciones entre los distintos empleados y departamentos como así también con los proveedores.

La tendencia que podemos observar en el mercado es sin embargo que en forma solidaria a los avances de las aplicaciones de los GDS, las comunicaciones y los programas auxiliares de escritorios, cada vez serán más las agencias minoristas que adapten e incorporen este tipo de programas.

Unas de las posibilidades que brinda la red es integrar la cadena de distribución, comercialización y gestión de la reserva. Agencias mayoristas o proveedores de servicios diseñan e implementan sitios en Internet que funcionan de enlaces con sus propios sistemas de gestión. De tal forma, la agencia minorista o el cliente directo forma parte de la red externa de la empresa (extranet) teniendo acceso a los servicios de manera similar al empleado o agente de ventas conectado al interior de la empresa (intranet).

Este tipo de aplicación requiere la definición de sitios interactivos y pueden estar orientados a la venta al público en línea, generalmente denominado B2C (*Business to Consumer*); o bien destinados a las relaciones entre empresas de la cadena de distribución y abastecimiento, generalmente denominado B2B (*Business to Business*).

Administración y contabilidad: Un producto incorporado en la administración de agencias de viajes al igual que en toda la actividad comercial es la banca electrónica.

En sus primeros pasos se trataba sólo de transferencias entre cuentas, en la actualidad este servicio se ha ido ampliando permitiendo prácticamente tener una sucursal virtual de la entidad bancaria en el propio establecimiento; lo que facilita las operaciones, las transacciones comerciales y financieras y brinda mayores niveles de seguridad.

Soporte informático o servicios de red: La incorporación de las nuevas tecnologías de comunicación e información ha requerido nuevas habilidades y capacidades. En ocasiones son los propios agentes de viajes o empresas que asumen esta tarea mientras que en otros contratan el servicio a empresas especializadas.

En gran medida las aplicaciones que se requerirán dependerá de cómo se han distribuido y dispuesto los equipos informáticos (tanto PC como periféricos). Si los equipos operan en forma individual quizás no requieran más que las aplicaciones de escritorio, pero si están dispuestos en red, demandarán de programas específicos como puede ser la red de Microsoft Window entre otros.

A continuación, definimos los distintos sistemas tecnológicos/informáticos que se investigará su aplicación en las empresas entrevistadas en el siguiente capítulo, donde se desarrollará el trabajo de campo.

**Back Office:** se entiende como el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.

**Middle Office:** se entiende a las funciones de negocio que se centran en la vigilancia y el suministro de información sobre el resultado de los esfuerzos llevados a cabo por el *front office*. Los datos que se reciben en el *middle office* se pasan luego al *back office*, que a su vez completa las transacciones necesarias para mantener el negocio activo. A menudo, esta sección de la empresa forma parte de la división de operaciones de la firma, y centra su atención en tareas tan importantes como el control de calidad, gestión de riesgos y prevención de pérdidas.

**GDS:** un sistema de distribución global (*Global Distribution Systems*) es una gran base de datos capaz de almacenar y actualizar, de forma instantánea, enormes cantidades de información sobre la oferta de toda una amplia gama de empresas turísticas a nivel mundial. El sistema accede, en tiempo real, a disponibilidades, características y precios, para obtener información y realizar reservas de vuelos, hoteles, coches de alquiler y otros servicios. El sistema, además, imprime los billetes y liquida las deudas correspondientes.

**CRS:** los CRS (*Computer Reservation Systems*) se pueden definir como sofisticados sistemas informáticos que conectan a los proveedores de servicios turísticos con sus distribuidores de plazas a través de terminales informáticas. Proporcionando a los segundos información al día de tarifas aéreas y servicios que permiten a los usuarios reservar, cambiar y cancelar reservas, así como emitir billetes. Generalmente son gestionados por grupos empresariales de proveedores turísticos y administraciones turísticas, las compañías aéreas son

generalmente sus propietarios, creadores, anfitriones y vendedores; y las agencias de viajes son sus principales suscriptores.

**Sistema integrado de reservas:** se entiende por este, a la aplicación capaz de integrar los distintos proveedores que se comercializan para brindar la posibilidad de buscar disponibilidad y tarifas de servicios turísticos al instante y su posible reserva y confirmación inmediata.

**Sistema saldos / Cuenta corriente:** se entiende por estos, aquellos sistemas utilizados de forma interna para por ejemplo el pago a proveedores o cobro a clientes de los servicios solicitados/contratados.

**Sistema contable:** son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales de una empresa, de manera eficiente y oportuna; pero esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (Libros correspondientes: Diario, mayor, Auxiliares, etc.) y resumida (Estados financieros), para que pueda llegar a un sin número de usuarios finales que se vinculan con el negocio.

**Mailing:** el correo directo (también conocido como *mailing*) es una variedad de marketing directo que consiste en enviar información publicitaria por correo postal o correo electrónico; esto es, un folleto publicitario, que suele ir acompañado de una carta personalizada. Tanto el folleto como la carta son creaciones publicitarias que muestran los beneficios o ventajas de determinado producto.

**Comunicación interna (Google Talk):** dentro de este término, entendemos a aquellas herramientas y sistemas utilizados en la parte interna de la empresa (o intranet) mediante las cuales los miembros de ésta se comunican y mantienen informados de los distintos acontecimientos o actividades que transcurran en la misma.

**Canales digitales (Google Adwords):** se entiende a los canales digitales como aquellos sistemas que se utilizan para mejorar la posición o visibilidad de la empresa a través de la búsqueda de palabras claves, por ejemplo. Uno de estos canales es el sistema de publicidad de la empresa Google Inc. orientado para los anunciantes, Google Adwords. El mismo, utiliza el sistema de Coste Por Clic (CPC). Con este método, el anunciante solamente paga cuando un cliente haga click en el anuncio, independientemente del número de veces que éste aparezca en la web de Google. Los anuncios de Adwords se muestran junto a los resultados de las búsquedas de Google (a la derecha o bien arriba), y solamente aparecen para determinadas palabras que el anunciante elige.

**Business Intelligence:** se entiende como a el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de

los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

**Analítica de la web (Google *Analytics*):** se entiende por analítica de la web al estudio que tiene lugar dentro de un sitio web con especial énfasis en el comportamiento del visitante. Google *Analytics*, por su parte, es un sistema de análisis y estadísticas brindado en forma gratuita por Google Inc. que sirve para analizar diferentes aspectos del funcionamiento de una página o sitio web.

**Redes sociales:** se entiende por estas a las formas de interacción social, producto de la web 2.0 y definidas como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad.

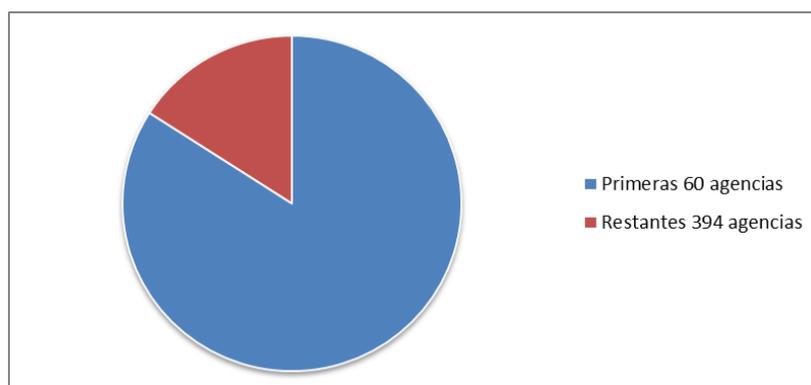
**Página web:** se conoce como página web al documento que forma parte de un sitio web y que suele contar con enlaces (también conocidos como hipervínculos o links) para facilitar la navegación entre los contenidos. Las páginas web están desarrolladas con lenguajes de marcado como el HTML, que pueden ser interpretados por los navegadores. De esta forma, las páginas pueden presentar información en distintos formatos (texto, imágenes, sonidos, videos, animaciones), estar asociadas a datos de estilo o contar con aplicaciones interactivas.

#### **Capítulo 4. Análisis empírico de las entrevistas.**

Como primer paso en el trabajo de investigación, se describirá la metodología de las entrevistas que se realizaron y la composición de los grupos analizados.

En principio, se seleccionó como universo de estudio al mercado de Empresas de Viajes y Turismo de la Ciudad de Buenos Aires habilitados a operar como empresas mayorista. Teniendo en cuenta la dimensión de este segmento de mercado, se tomó como indicador clasificatorio el nivel de emisión en BSP hasta el mes de Agosto de 2014 inclusive.

Gráfico N° 1: Total agencias que emitieron BSP en 2014



Fuente: elaboración propia.

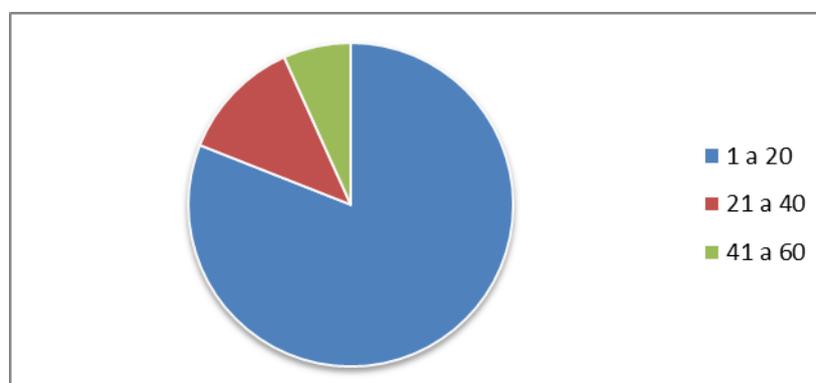
En el período de Enero a Agosto de 2014, 454 agencias registraron emisión BSP a lo largo del país. De ellas, las primeras 60 representan el 84% del total emitido, mientras que las restantes 394 agencias emitieron solamente el 16% faltante.

Aclaremos que utilizamos hasta el mes de Agosto inclusive como base del estudio, ya que es el dato más actualizado que pudo conseguirse en su momento.

Luego, se tomó como muestra representativa para nuestro universo de estudio, las 60 agencias con mayores emisiones a lo largo del 2014 en el país y que además tengan domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y estén registradas como EVyT (Empresas de Viajes y Turismo).

Se seleccionaron en principio a las primeras 60 agencias como muestra de estudio teniendo en cuenta la relevancia y volumen que representaban dentro del total de emisiones en lo que iba acumulado de ese año.

Gráfico N° 2: Primeras 60 agencias en ranking de emisiones BSP 2014



Fuente: elaboración propia.

Dividiendo en tercios iguales las 60 agencias, encontramos que las primeras 20 empresas emiten el 81% del total; mientras el grupo intermedio emiten el 12%; y, el tercer grupo, un porcentaje de emisión del 7% del total registrado en ese año.

Con fines de obtener resultados que nos aporten similitudes y diferencias entre estos 3 grupos seleccionados, se entrevistan a 5 operadores de cada uno de ellos.

De esta manera, se esperan obtener datos heterogéneos entre los emisores para poder analizar y detectar si su operación y productividad (aunque se tome como parámetro solamente el volumen de emisión BSP en este caso) pueda tener relación directa con la aplicación de tecnologías de la información y comunicación dentro de esas empresas.

#### **4.1. Datos generales de las empresas entrevistadas**

En este punto, se brinda información general correspondiente a las empresas entrevistadas, según las siguientes variables:

- *Tipo de empresa*
- *Servicios que ofrecen*
- *Mercado comercializado*
- *Tamaño*
- *Organización.*

##### **A) Tipo de empresa.**

Esta variable se ha utilizado para identificar el rol intermediario que ejerce cada una de las empresas entrevistadas.

Observamos que la totalidad de la muestra realiza actividades de una Agencia Mayorista, con algunas excepciones que además ejercen (a través de sucursales de ellos mismos), la función de Agencia Minorista. Dentro de esas empresas que a su vez brindan un rol de minorista, se destacan en su mayoría las pertenecientes al primer y segundo grupo de estudio.

##### **B) Servicios que ofrecen.**

De las 15 empresas consultadas, se puede ver que éstas ofrecen servicios emisivos en su totalidad. Dentro de las mismas, se identifica que la mayoría a su vez ofrece servicios receptivos entre las cuáles sobresalen aquellas que integran los primeros dos segmentos analizados en la investigación.

### **C) Mercado comercializados.**

Solamente una empresa, perteneciente al grupo de estudio número 3, aclaró ofrecer únicamente servicios hacia el mercado externo. Todo el resto de empresas consultadas señalaron comercializar tanto servicios internacionales como nacionales.

### **D) Tamaño de la empresa.**

En esta variable se contempla el tamaño de las empresas en función a la cantidad de empleados que pertenecen a las mismas.

Se aprecia que en los operadores entrevistados, dentro del grupo con mayor volumen de emisiones BSP, en su totalidad cuentan con más de 100 empleados trabajando activamente en los mismos. A su vez, entre éstos, se destacan dos empresas que señalaron tener más de 200 empleados.

En el otro extremo de la variable, se hallan solamente dos empresas con una cantidad inferior a los 25 empleados las cuales pertenecen al grupo con menor cantidad de emisiones BSP registradas dentro de la muestra total seleccionada.

### **E) Organización de la empresa.**

En cuanto a la organización mediante la cual se establecen las empresas entrevistadas, podemos observar que la totalidad de la muestra (100%) indica hacerlo en forma de gerencias y departamentos.

## **4.2. Evaluación de las Tecnologías aplicadas**

En este punto del trabajo, se analizarán los datos obtenidos correspondientes a la aplicación de tecnologías a través de las entrevistas realizadas en las empresas seleccionadas como muestra de estudio.

Dentro de estas tecnologías, dividiremos las mismas según el área correspondiente de la empresa como detallamos a continuación:

- A. Ventas**
- B. Operaciones**
- C. Administración**
- D. Promoción / Información / Marketing y Comunicación**
- E. Gerencias**

A su vez, dentro de cada área se medirá y evaluará (según corresponda en cada aplicación que se defina), las siguientes variables:

- *Importancia* (entre: “nada importante” / “mínima importancia” / “considerable importancia” / “imprescindible”);
- *Grado de aplicación* (entre: “no utilizo” / “utilizo en menor medida” / “utilizo en mayor medida” / “utilizo todo el tiempo”);
- *Finalidad* (entre: “eficacia” / “eficiencia” / “exigencia del mercado” / “exigencia de la competencia” / “otras”).

## **A) Ventas.**

En lo que respecta a esta área, se medirán las siguientes aplicaciones o sistemas según corresponda con las variables detalladas anteriormente:

A.1. *Back Office*

A.2. *Middle Office*

A.3. *GDS*

A.4. *CRS*

A.5. *Web*

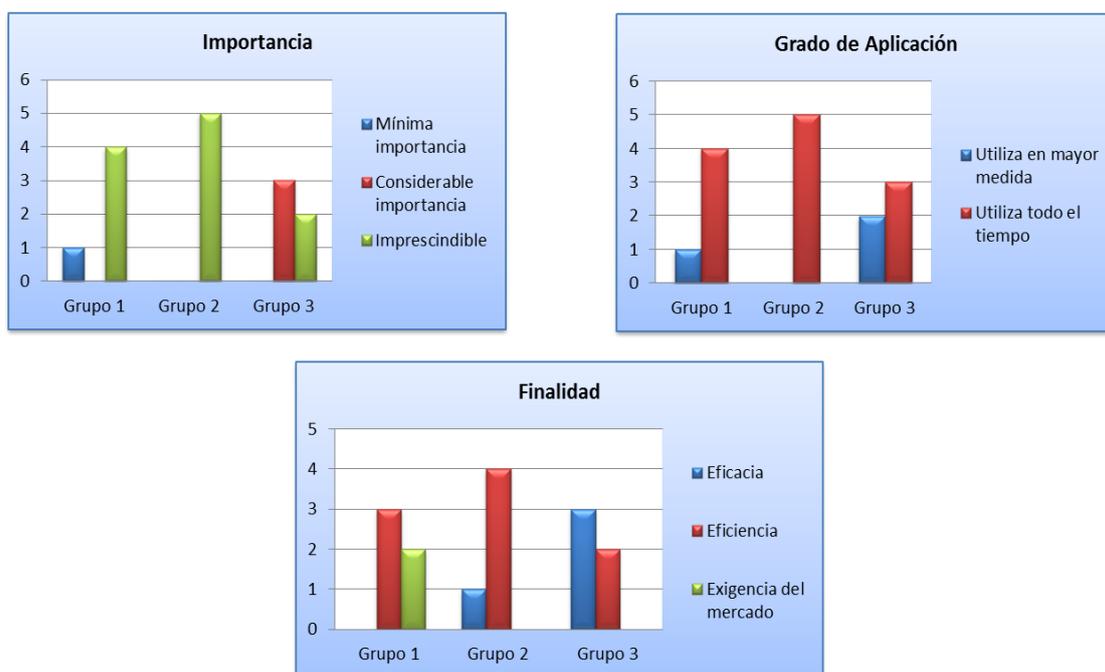
### **A.1. *Back Office***

En la utilización de sistemas y herramientas destinados a lo que refiere al *back office* dentro del área de ventas, se observa que la mayor parte de las empresas entrevistadas consideran de gran importancia a los mismos aunque, también se manifiesta por otra parte una mínima importancia en menor medida.

En lo que corresponde al grado de aplicación de estas tecnologías, se percibe un consenso entre los grupos entrevistados en que utilizan constantemente (o todo el tiempo, como indica el punto) a las mismas prácticamente la totalidad de los operadores.

Respecto a la finalidad por la cual hacen uso de los sistemas destinados al *back office*, los operadores analizados destacan en primera medida la eficiencia que éstos les otorgan en su labor diaria.

Sobresalen entre los casos que optaron como finalidad de utilización a la eficiencia aquellas empresas pertenecientes al segundo grupo de estudio.

Gráfico N° 3: *Back Office*

Fuente: elaboración propia.

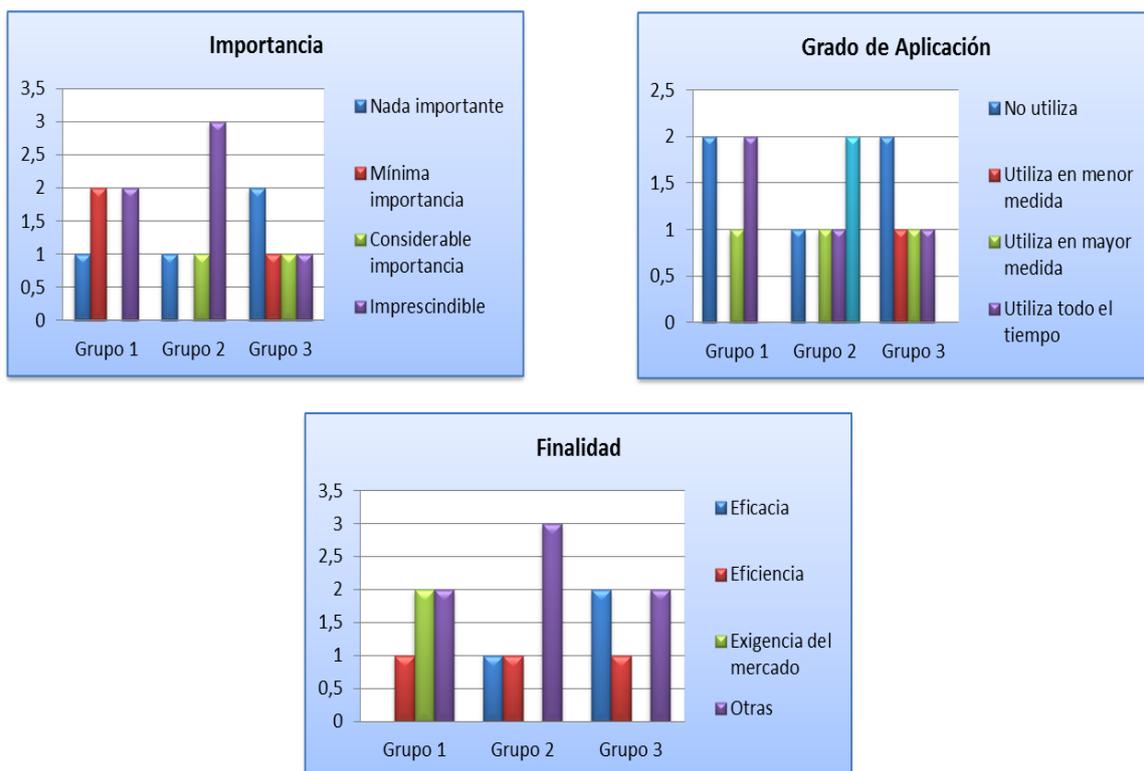
## A.2. *Middle Office*

La utilización de herramientas destinadas al *middle office* por parte de las empresas entrevistadas muestra, en general, una importancia repartida entre las distintas opciones otorgadas. Dentro de éstas sin embargo, se destaca su uso imprescindible en mayor medida, seguido de una nula importancia como segunda respuesta.

Respecto al grado de aplicación, nuevamente se identifica un reparto entre las elecciones de los representantes de la muestra de estudio. Los resultados contraponen en primer lugar (aunque con escasa diferencia) un gran uso de estos sistemas y, por el otro lado, un uso nulo o escaso de los mismos. Dos de las empresas pertenecientes al segundo segmento de estudio, por su parte, indicaron que piensan hacer uso en el futuro del *middle office*.

Por último, en lo que refiere a la finalidad por la cual se utilizan estas aplicaciones se halla un reparto entre cuestiones de eficacia, eficiencia y exigencia del mercado. Cabe destacar, que dentro de la opción "otras", los entrevistados justificaron a la misma por no hacer uso de los sistemas y/o pensar usarlos en el futuro.

Gráfico N° 4: Middle Office



Fuente: elaboración propia.

### A.3. GDS

Prácticamente la totalidad de las empresas consultadas señalan a los GDS como imprescindibles para su labor diaria dentro del área de ventas.

A su vez, hacen uso de estos sistemas todo el tiempo entendiendo que los mismos son considerados como una exigencia del mercado en mayor medida.

Gráfico N° 5: GDS



Fuente: elaboración propia.

#### A.4. CRS

Al igual que lo analizado con los sistemas de GDS, para los operadores entrevistados en su mayoría la utilización de los CRS es imprescindible para la actividad en el departamento de ventas, donde trabajan todo (o en gran medida) del tiempo con dichas aplicaciones.

En cuanto a la finalidad por la cual hacen uso de dichos sistemas, nuevamente se destaca la exigencia del mercado como primer medida.

Gráfico N° 6: CRS



Fuente: elaboración propia.

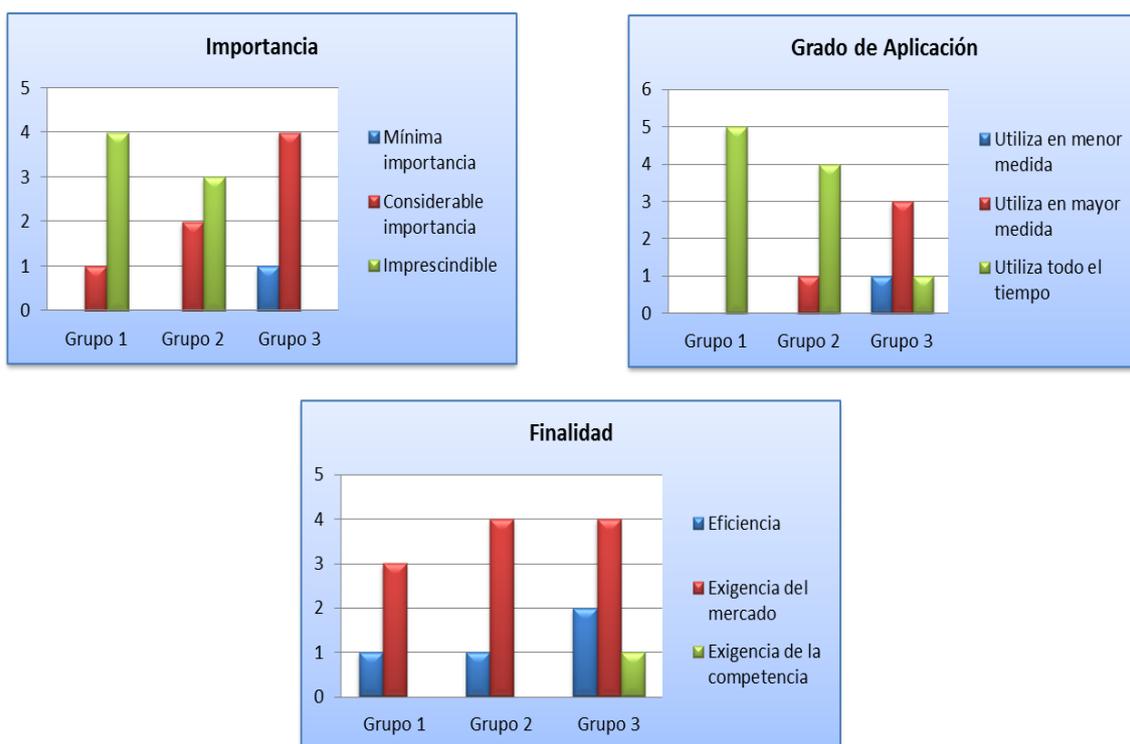
#### A.5. Web

La última herramienta que se analiza dentro del área de ventas, es la página web. En la misma, notamos consenso entre los entrevistados de su importancia para el funcionamiento diario dónde sobresalen en primer lugar aquellas empresas que la consideran como imprescindible.

Referente al grado de aplicación de la página web, los resultados obtenidos por parte los operadores consultados hacen notar que se da un gran uso de ésta, siendo la opción más seleccionada la de utilizarla durante todo el tiempo.

En cuanto a la finalidad por la que las empresas analizadas aplican a esta herramienta dentro del área de ventas, resalta la exigencia del mercado como mi primer motivo. Dentro de la opción "otras", una de las empresas pertenecientes a las de mayor rango de emisiones BSP, sostuvo que dicha aplicación es fundamental para el desarrollo futuro de la empresa en las acciones orientadas a la venta de sus servicios y productos.

Gráfico N° 7: Web



Fuente: elaboración propia.

**B) Operaciones.**

El segundo departamento o área de las empresas entrevistadas a evaluar, es el correspondiente a operaciones.

Las variables a analizar su aplicación sobre éste, son las mismas consultadas en el área anterior (ventas) pero, a su vez, se suma una nueva como detallamos abajo:

*B.1. Back Office*

*B.2. Middle Office*

*B.3. Sistema integrado de reservas*

*B.4. GDS*

*B.5. CRS*

*B.6. Web*

### B.1. Back Office

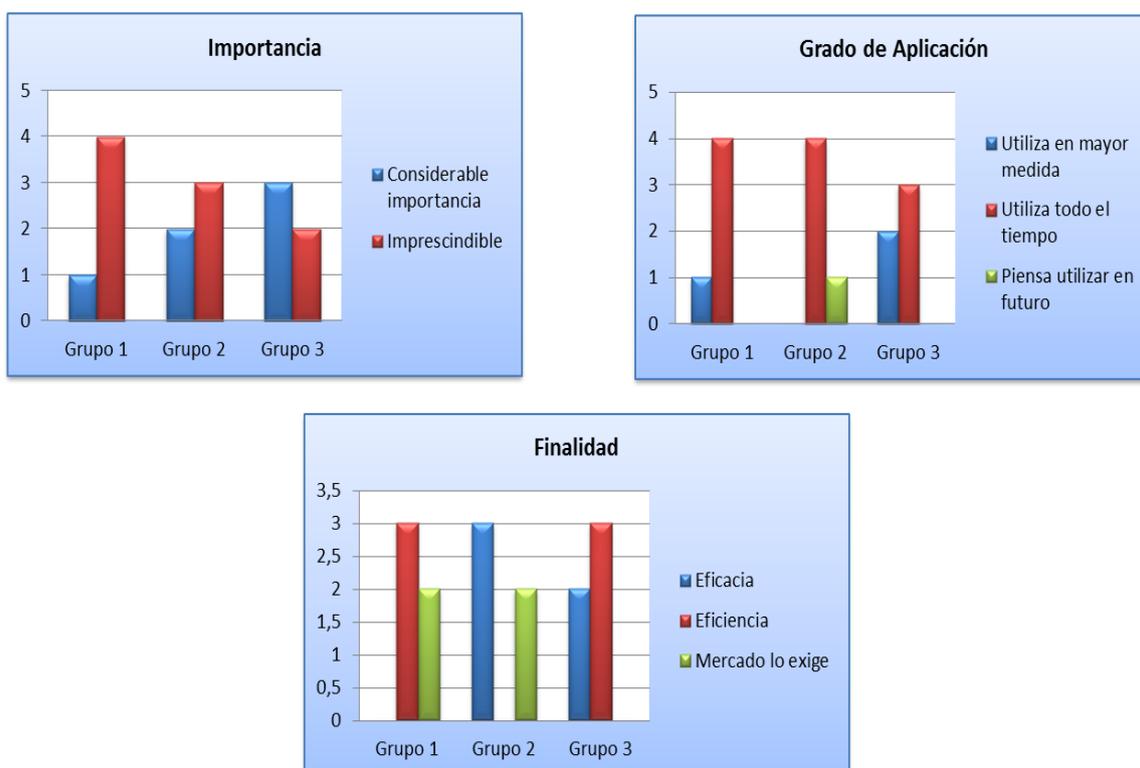
Los sistemas destinados al *back office* son los primeros analizados dentro del área de operaciones en los operadores entrevistados.

Sobre este punto, queda en claro la importancia que tienen los mismos en la operatoria diaria para las empresas analizadas dónde se identifican como imprescindibles o considerablemente importantes para la totalidad de éstas.

La mayor parte de la muestra consultada indica, a su vez, utilizar todo el tiempo a estos sistemas. Solamente una empresa perteneciente al segmento medio de análisis mencionó hacer uso de estos sistemas en el futuro (sostuvieron estar renovando toda esta parte sistemática de la empresa, para mejorar su funcionamiento).

La finalidad por las cuales se utilizan estos sistemas dentro de operaciones, según mencionan las empresas entrevistadas, es por cuestiones de eficacia y eficiencia en mayor medida.

Gráfico N° 8: *Back Office*



Fuente: elaboración propia.

## B.2. Middle Office

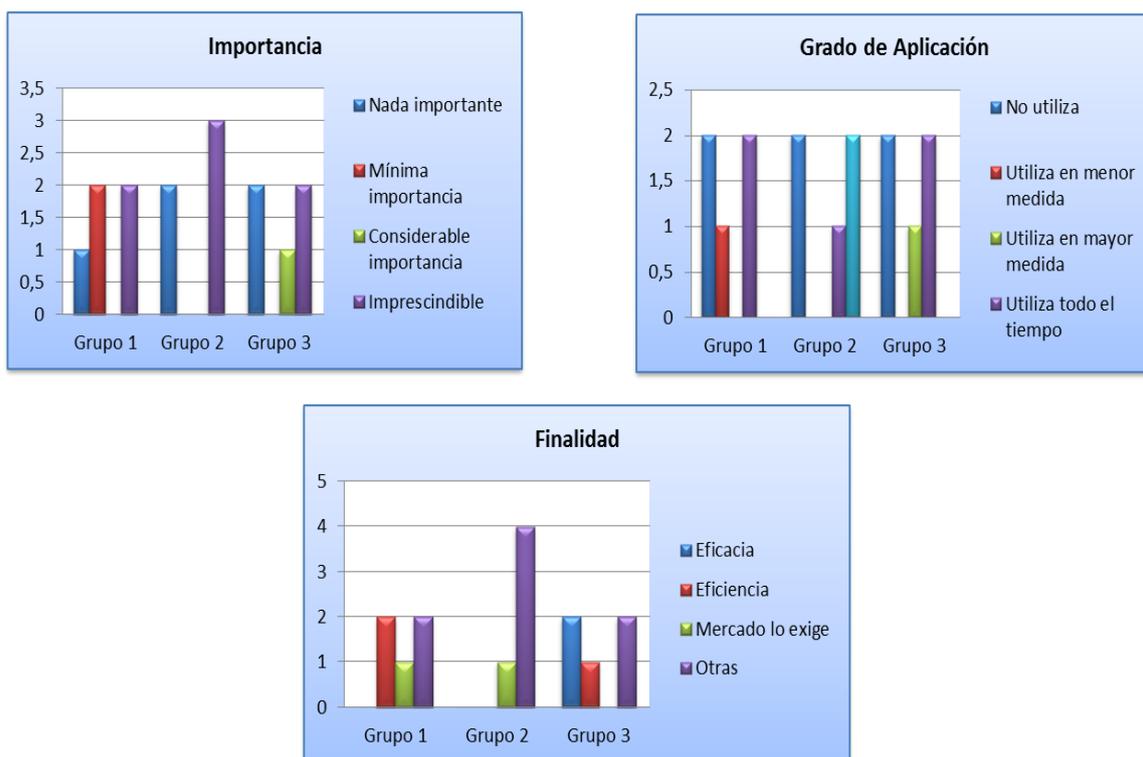
Los sistemas orientados al *middle office*, entre las empresas a las cuáles se entrevistó, denotan un reparto entre las respuestas indicadas sobre su importancia para el área operativa entre imprescindible y nada importante.

La respuesta más mencionada respecto al grado de aplicación de estos sistemas fue la de no utilización de los mismos en primer medida. Sin embargo, se observa con la misma frecuencia que las empresas entrevistadas hacen uso en mayor medida o todo el tiempo del *middle office*.

Entre las respuestas más indicadas sobre la finalidad por el uso de estos sistemas, los operadores a los cuales se entrevistó manifiestan un reparto de opiniones entre eficacia, eficiencia y exigencia del mercado.

Dentro de la opción “otras”, la mayor justificación es el no uso de esta herramienta.

Gráfico N° 9: *Middle Office*



Fuente: elaboración propia.

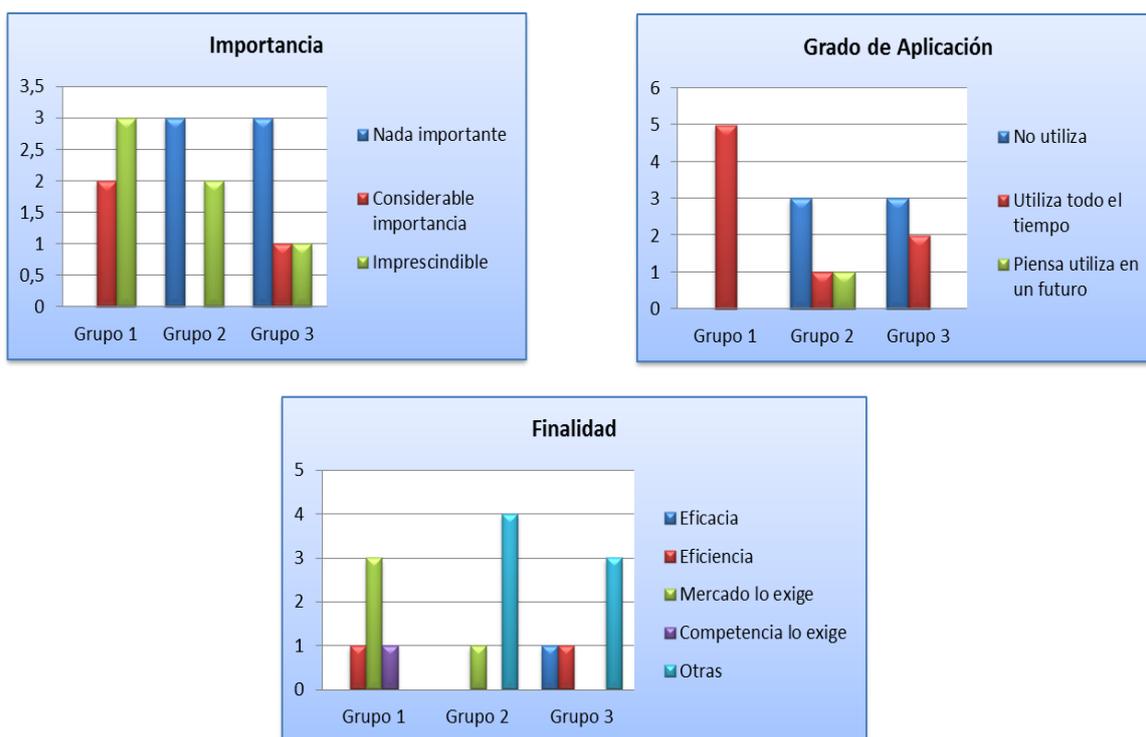
### B.3. Sistema integrado de reservas

Los sistemas integrados de reservas, dividen principalmente su importancia según las empresas entrevistadas entre imprescindibles y nada importantes. Se destaca al primer segmento de estudio, el cual en su totalidad demuestra un nivel superior de importancia sobre la aplicación de dicha herramienta respecto a los otros dos segmentos analizados.

Se verifica además, sobre los casos de estudio, que el grado de aplicación es en primer lugar todo el tiempo de estos sistemas seguido en menor medida por aquellos que no los utilizan.

En cuanto a la finalidad por la cual los operadores consultados utilizan dichas aplicaciones, se observa entre los motivos a la exigencia del mercado como principal causa. La selección “otras” cuenta con mayor porcentaje en este punto, debiéndose la misma al no uso de este sistema en gran parte de los operadores consultados.

Gráfico N° 10: Sistema integrado de reservas



Fuente: elaboración propia.

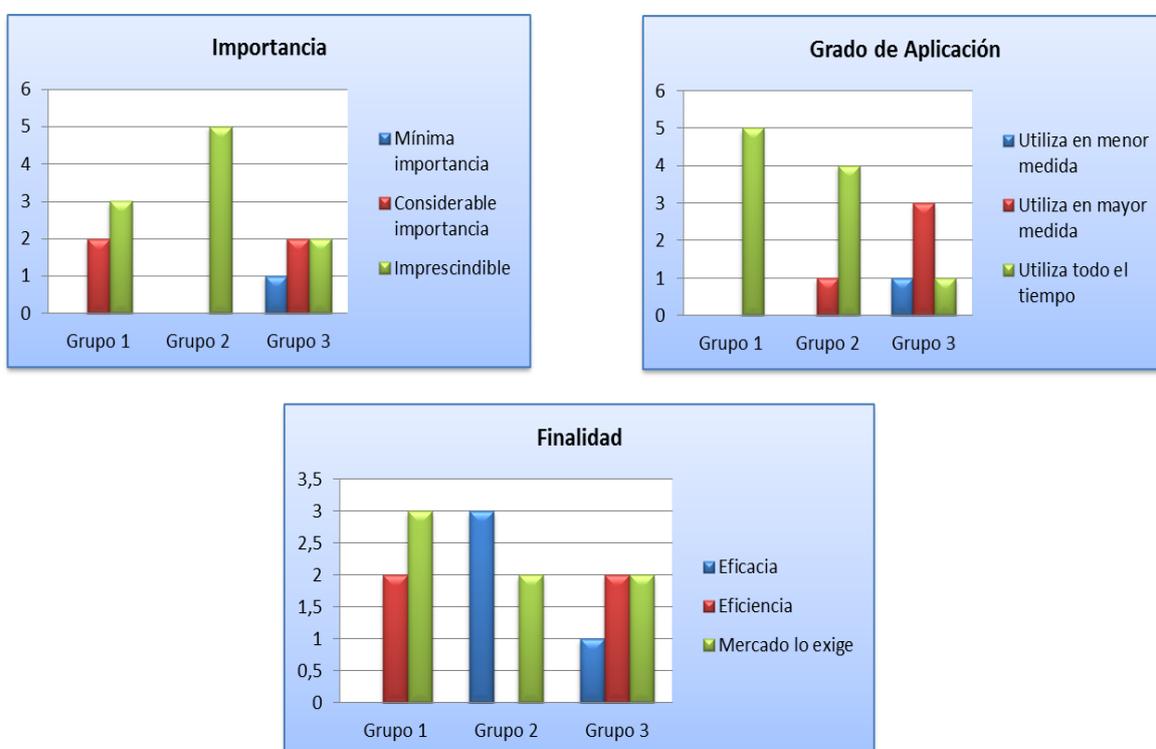
### B.4. GDS

Las empresas que fueron entrevistadas, entienden a los GDS como imprescindibles en su mayor parte. Solo una, indicó que los mismos tienen una mínima importancia dentro del área operativa.

En cuanto al grado de aplicación de esta herramienta, se observa una utilización todo el tiempo como primer medida.

La finalidad de uso en el área operativa por parte de los operadores consultados denota un mayor porcentaje correspondiente a que se debe a una exigencia del mercado.

Gráfico N° 11: GDS



Fuente: elaboración propia.

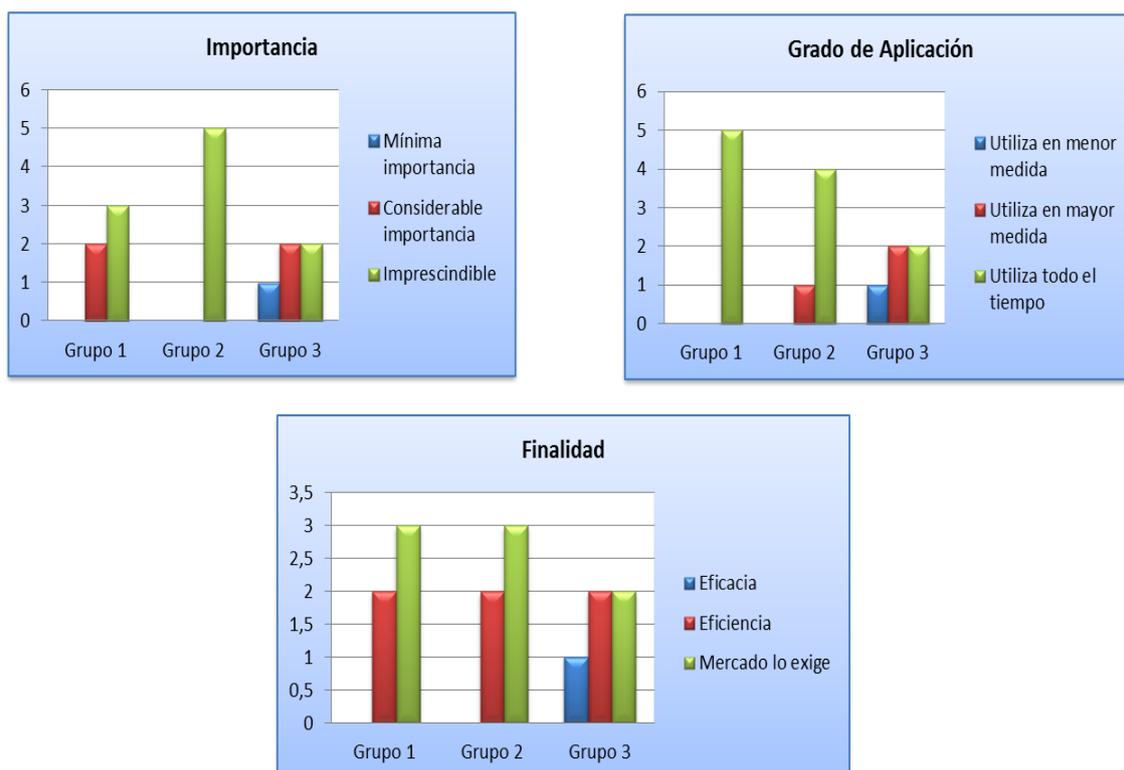
### B.5. CRS

El uso de CRS, dentro del área de operaciones en las empresas entrevistadas, indica un nivel de importancia imprescindible en primer lugar. Solo una de las empresas señaló una mínima importancia hacia la utilización de estos sistemas para dicha área.

A su vez, se observa un alto grado de aplicación por parte de estas herramientas. Casi la totalidad de los operadores sobre los cuales se consultó, manifestaron utilizar todo el tiempo a los sistemas de centrales de reservas.

La exigencia del mercado para la utilización de estos sistemas fue la opción más seleccionada, seguida en menor medida por la eficiencia.

Gráfico N° 12: CRS



Fuente: elaboración propia.

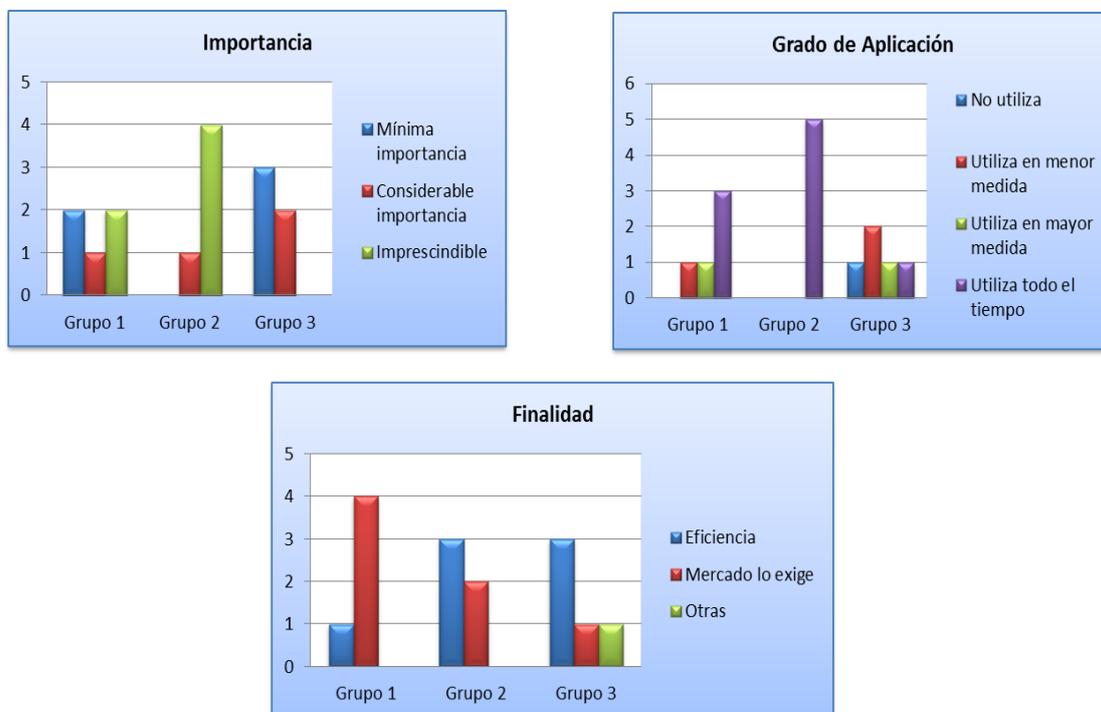
## B.6. Web

Respecto al uso de la Web dentro del área operativa de las empresas entrevistadas, indica una importancia superior de esta herramienta por la mayor parte señalando su aplicación como imprescindible en primer lugar seguido de una mínima y una considerable importancia en menor medida.

El grado de utilización de la Web en operaciones, manifiesta mayoritariamente la opción de todo el tiempo dentro de la totalidad de los operadores (destacándose nuevamente las empresas correspondientes al segundo grupo analizado). Solamente una empresa, del tercer segmento, no utiliza la web para la parte operativa.

La exigencia del mercado y la eficacia, indicaron los operadores consultados que es la principal causa de uso de la web dentro de operaciones.

Gráfico N° 13: Web



Fuente: elaboración propia.

### **C) Administración.**

La tercera área analizada a través de las entrevistas con los operadores seleccionados, es la correspondiente a administración.

Dentro de esta, se hace hincapié en el estudio de las variables que a continuación indicamos:

*C.1. Back Office*

*C.2. Sistemas de saldos / Cuenta corriente*

*C.3. Sistemas contables*

*C.4. Web*

### C.1. *Back Office*

Las empresas entrevistadas manifiestan una importancia imprescindible del uso de sistemas en lo que refiera al *back office* para el área administrativa en mayoría, salvo dos que igualmente indicaron una considerable importancia sobre los mismos. A su vez, la aplicación de estas herramientas se da prácticamente durante todo el tiempo en la totalidad de los operadores consultados.

Respecto a la finalidad del *back office* dentro de administración, se observa que en primera instancia las empresas a las cuales se entrevistó optan por la eficiencia que estos sistemas les brindan, seguidos en menor medida por la exigencia del mercado y por cuestiones de eficacia.

Gráfico N° 14: *Back Office*



Fuente: elaboración propia.

### C.2. Sistemas de saldos / cuenta corriente

La utilización de los sistemas de saldos y/o cuentas corrientes entre las empresas sobre las cuales se realizaron las entrevistas, señala a estos como parte imprescindible dentro del área administrativa para la gran mayoría.

A su vez, el grado de aplicación de dichas herramientas se da todo el tiempo o en mayor medida, en la totalidad de los operadores seleccionados como muestra de estudio.

Mientras tanto, en lo que refiere a la finalidad por la cual hacen uso de estos sistemas, las empresas entrevistadas manifiestan en primer lugar a cuestiones de eficiencia seguidas en menor parte por causas relacionadas a la exigencia del mercado.

Gráfico N° 15: Sistemas de saldos / cuenta corriente



Fuente: elaboración propia.

### C.3. Sistemas contables

Los sistemas contables, según indican los operadores que formaron parte de las entrevistas son en mayor medida considerados imprescindibles para la actividad diaria dentro del área administrativa por parte de estos.

A su vez, el grado de aplicación que se da de estas herramientas es prácticamente para la totalidad del grupo de empresas consultadas, todo el tiempo.

Entre las principales causas que justifican el uso de estos sistemas, manifiestan dichos operadores en primer lugar la eficiencia que se obtiene a través de su aplicación seguida en segundo lugar por cuestiones relacionadas a la exigencia del mercado.

Gráfico N° 16: Sistemas contables



Fuente: elaboración propia.

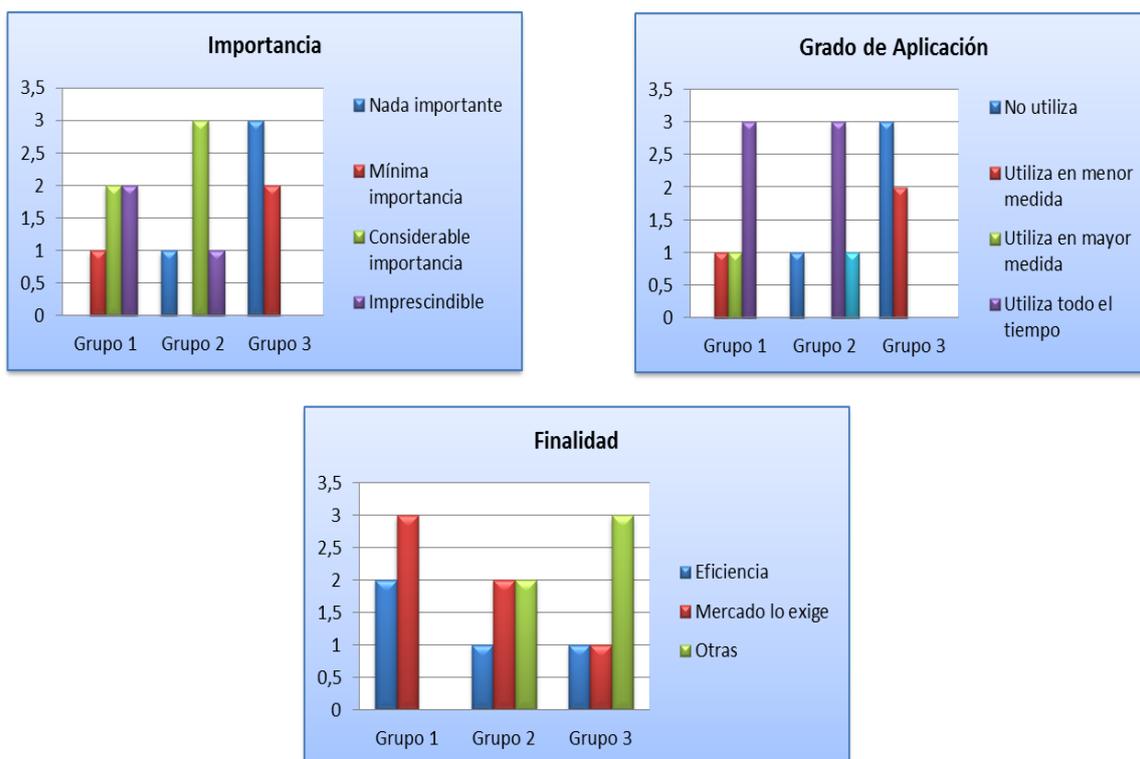
### C.4. Web

La utilización de la web para la labor diaria de las empresas entrevistadas dentro del área administrativa, expresa a través de los resultados una división repartida entre las opciones posibles. En primer lugar, están aquellas empresas que le dan a dicha herramienta una considerable importancia seguido en menor medida de aquellas que indican una importancia nula hacia ésta aplicación.

En cuanto al grado de uso de la web por parte de los operadores consultados, se manifiesta como mayor caso el uso de ésta durante todo el tiempo. Sin embargo, la no utilización de esta herramienta ocupa un lugar importante también dentro de las respuestas obtenidas.

Las empresas sobre las cuales se realizó la investigación, señalan como principal causa de uso de la web dentro del área administrativa a la exigencia del mercado. En segunda instancia, puede distinguirse a la opción “otras” como respuesta seleccionada debido al no uso de esta herramienta en administración por parte de cuatro de los operados analizados.

Gráfico N° 17: Web



Fuente: elaboración propia.

## **D. Promoción / Información / Marketing y Comunicación**

La cuarta área sobre la cual se investiga la aplicación de ciertas tecnologías y sistemas, es la correspondiente a la promoción, información, marketing y comunicación de las empresas seleccionadas.

Dentro de esta área, el estudio se centrará sobre las siguientes variables:

*D.1. Redes sociales*

*D.2. Mailing*

*D.3. Comunicación interna*

*D.4. Canales digitales*

*D.5. Web*

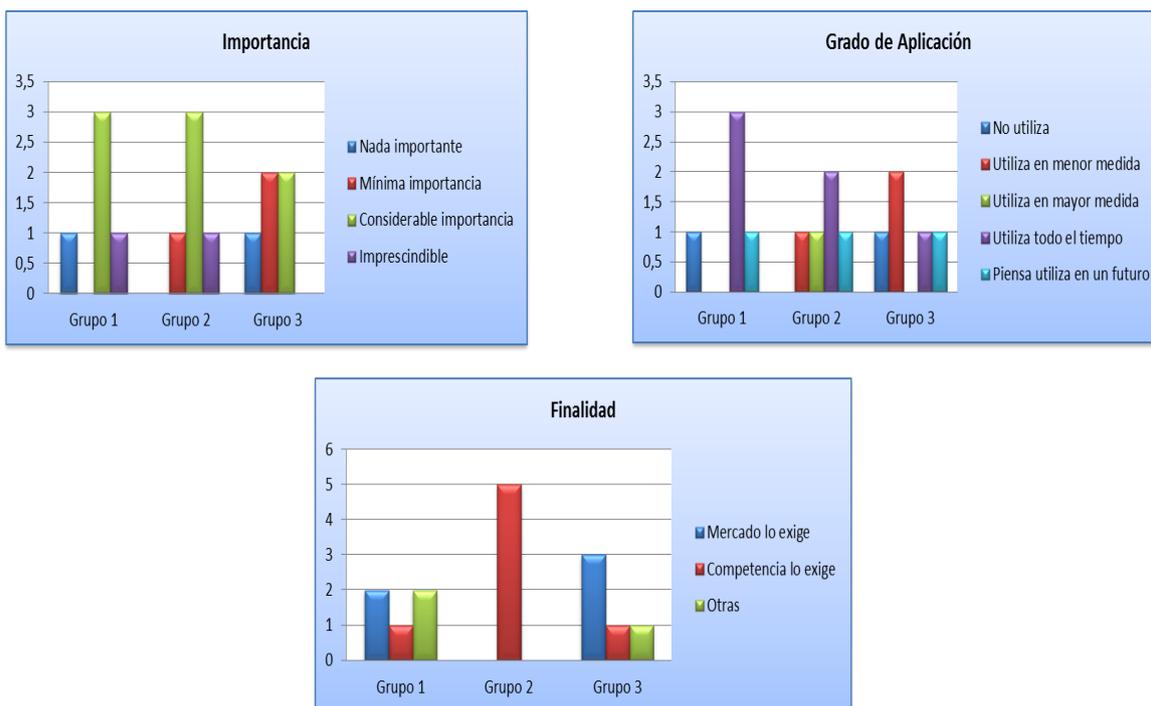
### **D.1. Redes sociales**

El uso de redes sociales para las empresas entrevistadas es en gran parte de considerable importancia e imprescindible. Dos operadores sin embargo indicaron no tener importancia alguna dentro de su labor diaria en lo que corresponde al área de estudio.

Respecto al grado de aplicación, se observa un reparto en la selección de las opciones sobre los consultados. En primer lugar indicaron un uso de las redes sociales durante todo el tiempo, seguidos por las opciones de utilizar en menor medida de estas herramientas o pensar hacerlo en el futuro.

Por su parte, las causas o finalidades por las que las empresas analizadas dan uso de las redes sociales destacan a la exigencia de la competencia en mayor medida seguida por la exigencia del mercado en segunda instancia.

Gráfico N° 18: Redes sociales



Fuente: elaboración propia.

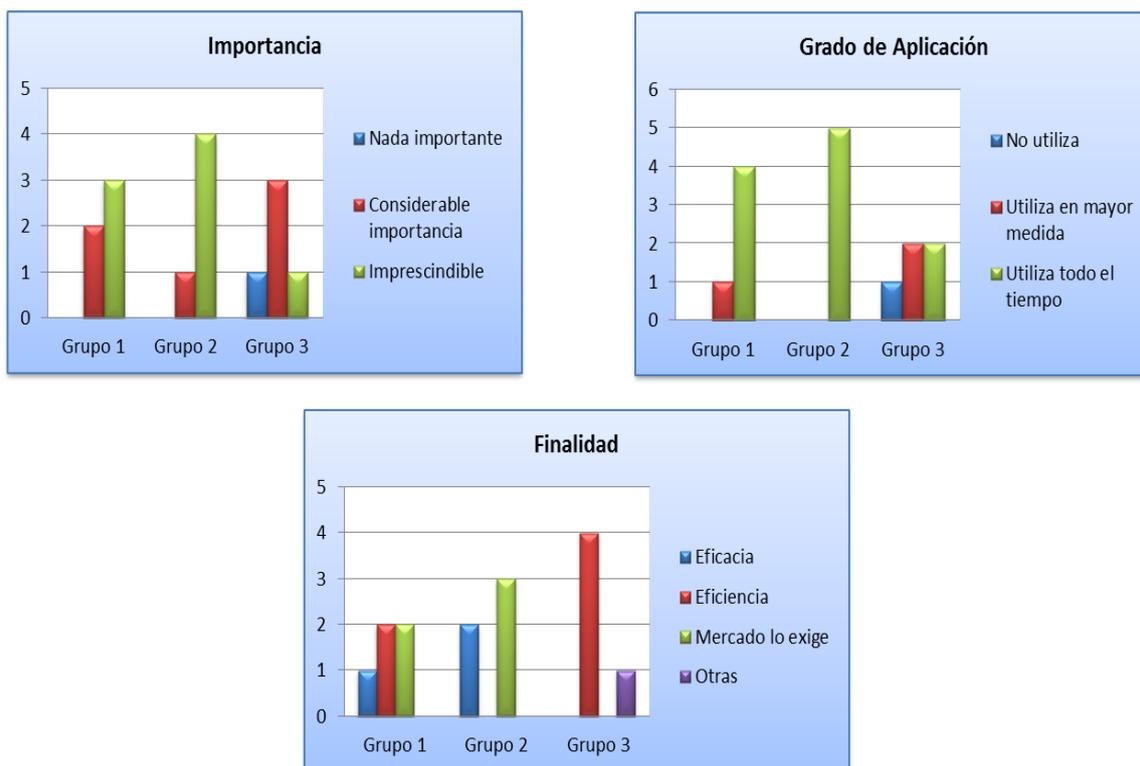
## D.2. Mailing

La utilización del *mailing* destaca su importancia en prácticamente la totalidad de los operadores sobre los cuales se realizó la investigación, a excepción de uno de ellos quien no considera tal importancia de esta herramienta para su labor.

Coincidiendo con los resultados obtenidos en la importancia, las empresas entrevistadas señalan un alto grado de aplicación del *mailing* dónde la opción más seleccionada fue la de un uso por parte de este sistema durante todo el tiempo.

En referencia a la finalidad por la que se utiliza esta herramienta, se aprecia un reparto de las opciones posibles entre la eficiencia que se logra a través de su uso, la exigencia del mercado y la eficacia obtenida.

Gráfico N° 19: *Mailing*



Fuente: elaboración propia.

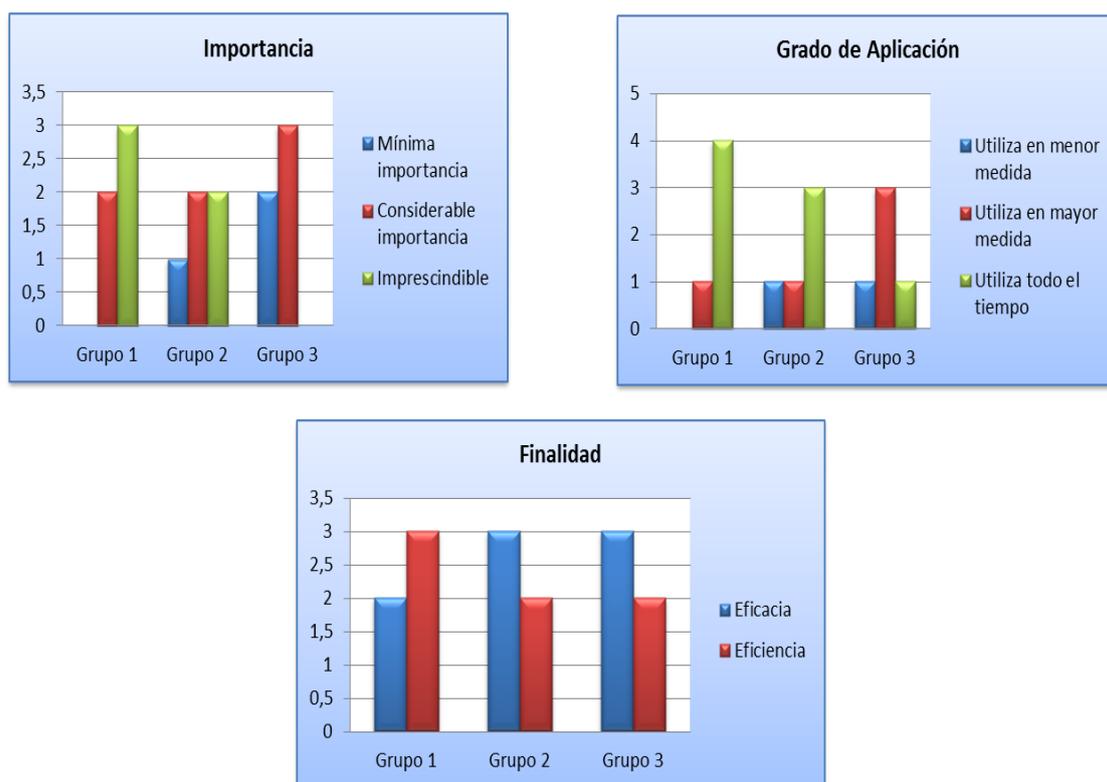
### D.3. Comunicación interna

La comunicación interna, según datos obtenidos entre los operadores consultados, tiene un rol de considerable importancia primeramente, seguido en segunda instancia de un uso imprescindible para estos.

Señalan las empresas entrevistadas un alto grado de aplicación de estas herramientas, destacándose una utilización durante todo el tiempo mayoritariamente.

Respecto a la finalidad por la que se aplican estos sistemas de comunicación interna dentro de los operadores sobre los que se realizó la investigación, se manifiesta un reparto de los resultados entre la eficacia y eficiencia que se logra a través de su uso.

Gráfico N° 20: Comunicación interna



Fuente: elaboración propia.

#### D.4. Canales digitales

La utilización de canales digitales por parte de las empresas entrevistadas señala una ínfima importancia respecto a estos, entre las que se destacan aquellas representantes del segmento de menores emisiones BSP identificado anteriormente.

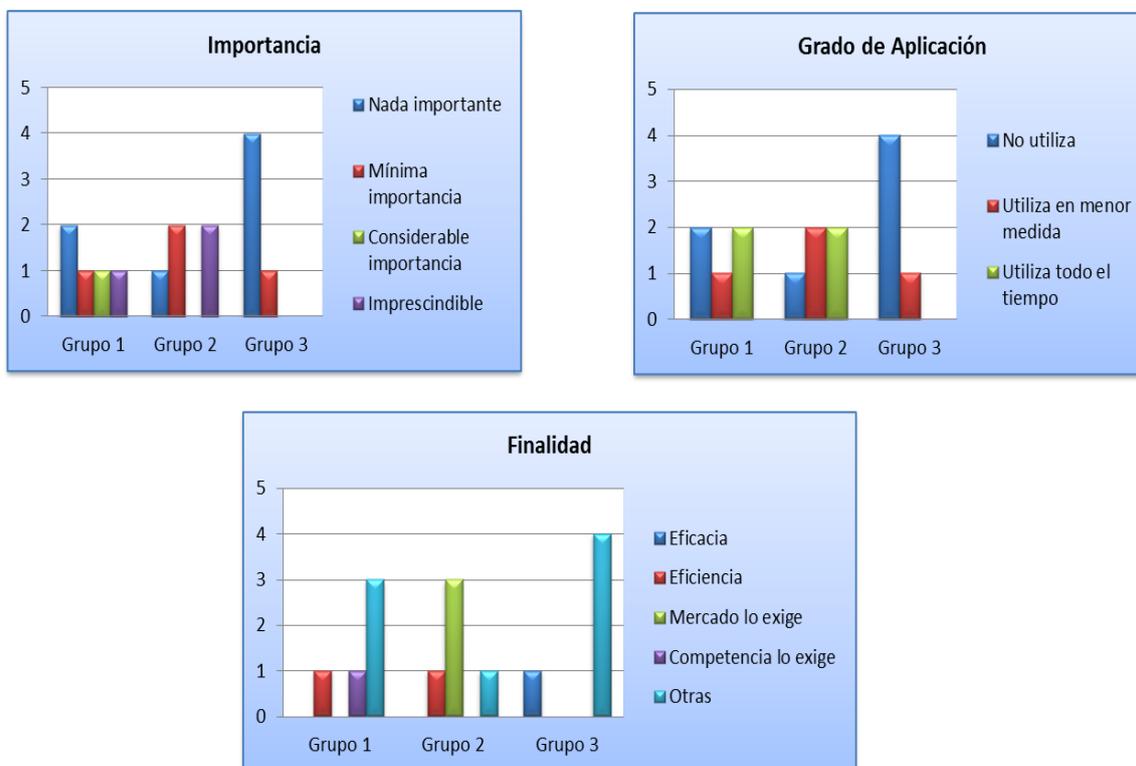
En cuanto al grado de aplicación de estas herramientas, se observa un nulo o mínimo uso por parte de los operadores consultados en su gran mayoría. Solo 4 de estos operadores indican hacer uso todo el tiempo de los canales digitales.

Entre las causas del empleo de los canales digitales dentro de las empresas analizadas, sobresale la exigencia del mercado para con estos. Sin embargo, la mayor parte de los entrevistados se ubicó dentro de la opción “otras” al no hacer uso de dichos sistemas.

Cabe destacar la respuesta de una empresa (ubicada dentro de la opción “otras”) representante del primer segmento de estudio, quien señaló que el bajo grado de uso de los canales digitales en su labor corresponde a que estos

fueron utilizados en un principio para lograr posicionar la marca del operador y, una vez alcanzado ese objetivo, se empleó en menor medida.

Gráfico N° 21: Canales digitales



Fuente: elaboración propia.

## D.5. Web

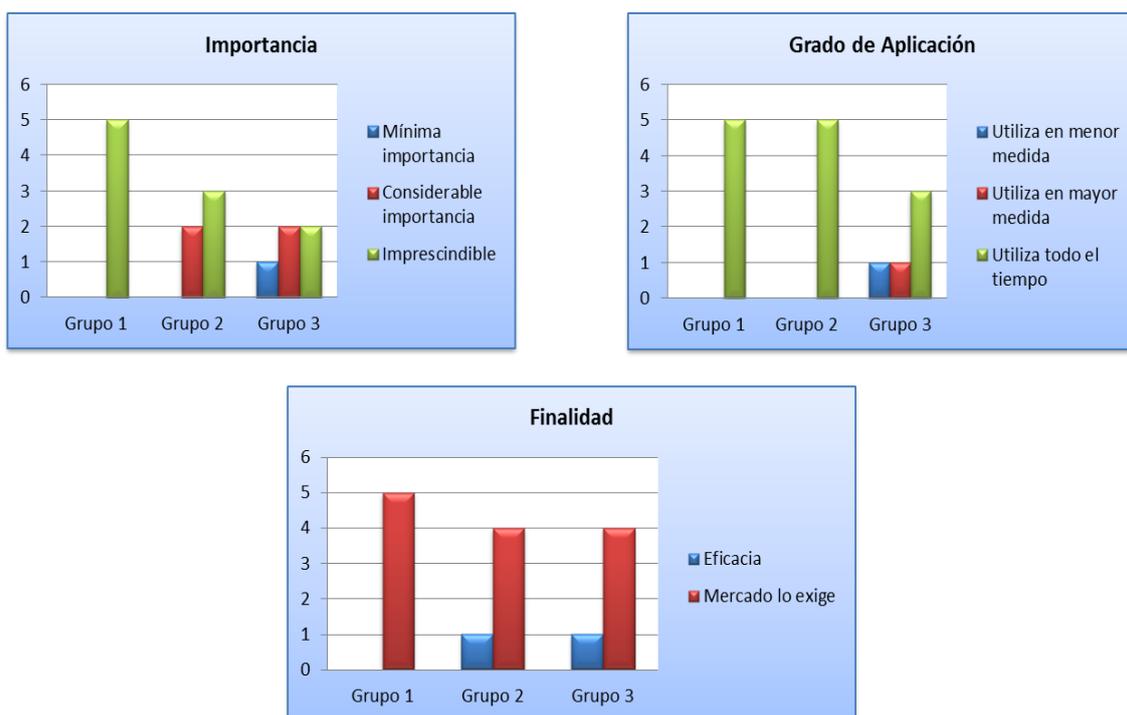
La utilización de la web dentro del área en cuestión, se manifiesta como imprescindible para los operadores consultados casi en su totalidad.

Solamente un caso de los entrevistados perteneciente al segmento de menor cantidad de emisión BSP identificado, señaló una mínima importancia para el uso de esta herramienta.

En cuanto al grado de aplicación, la gran parte de las empresas consultadas indicaron utilizar todo el tiempo a la web para su trabajo cotidiano en lo que respecta a promoción, información, marketing y comunicación. Nuevamente, uno de los operadores correspondientes al tercer segmento de análisis sostuvo utilizar en menor medida a esta herramienta.

La exigencia del mercado, para los operadores analizados, es la primera causa del uso de la web dentro de esta área ampliamente.

Gráfico N° 21: Canales digitales



Fuente: elaboración propia.

## **E. Gerencia**

La última área del trabajo llevado a cabo, analiza lo correspondiente a aplicaciones de sistemas y tecnologías dentro de la gerencia de las empresas entrevistadas.

Las variables que se tendrán en cuenta para su estudio, son las siguientes:

*E.1. Back Office*

*E.2. Sistemas de saldos / Cuenta corriente*

*E.3. Sistemas contables*

*E.4. Web*

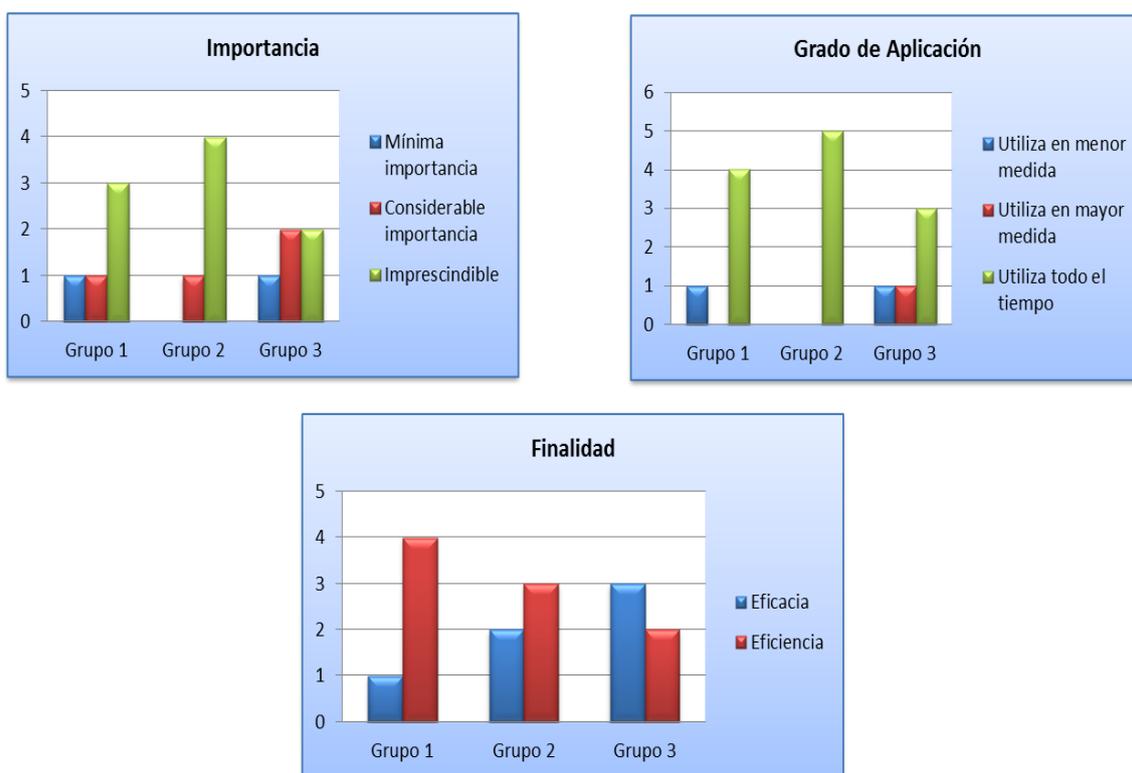
### **E.1. Back Office**

Los sistemas que integran al *back office*, son imprescindibles o de considerable importancia para la mayor parte de los operadores analizados para el área en cuestión.

En cuanto al uso de estos sistemas dentro de la gerencia de las empresas sobre las cuales se realizó el trabajo, se observa mayoritariamente que lo hacen durante todo el tiempo. Se identifica a la totalidad del segmento de rango medio de emisiones BSP entre estos casos señalados.

Las causas de aplicación de dichas herramientas se reparten entre la eficiencia obtenida y la eficacia que se logra a través de las mismas en los tres segmentos de estudio.

Gráfico N° 22: *Back Office*



Fuente: elaboración propia.

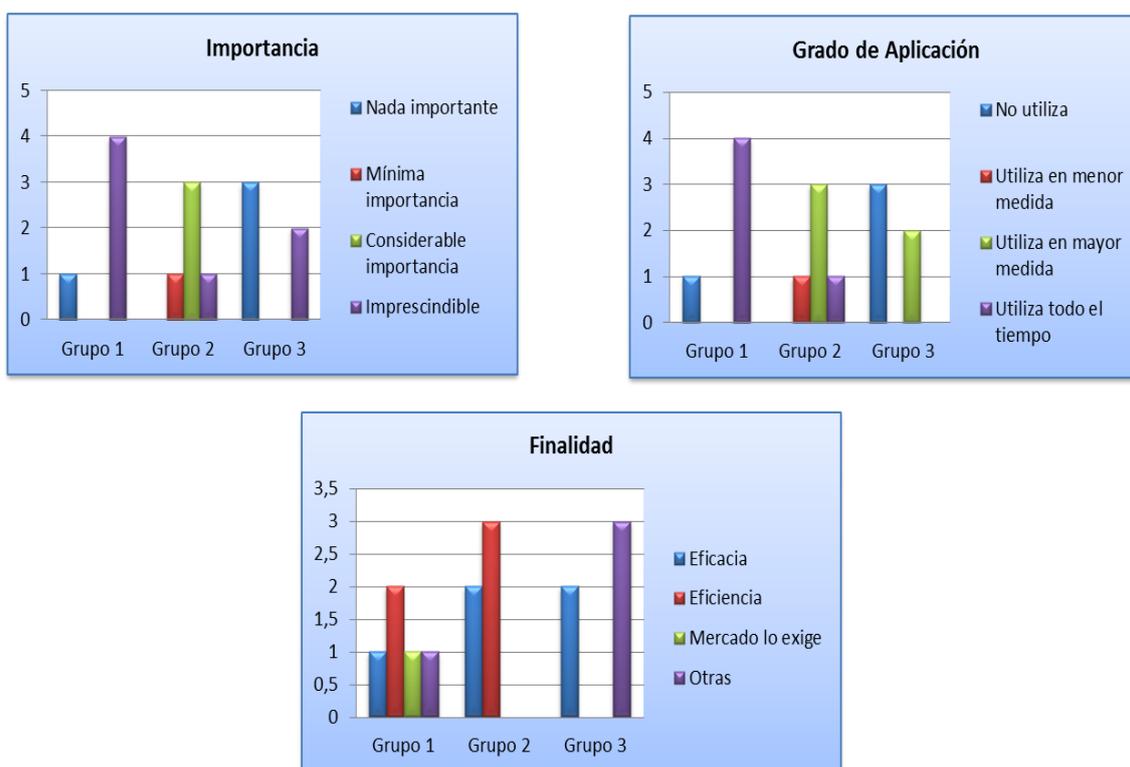
## E.2. *Business Intelligence*

Las aplicaciones destinadas al *business intelligence* dentro del área de gerencia para las empresas entrevistadas, manifiestan en primer lugar un uso imprescindible de estas.

En lo que respecta al grado de aplicación de estos sistemas, los operadores consultados expresan hacerlo durante una mayor parte del tiempo o todo el tiempo en gran medida.

Las razones por las que las empresas investigadas hacen uso de estos sistemas se reparten de igual manera entre la eficacia y eficiencia que se logra a través de los mismos. Solamente una empresa, señala hacer uso de los programas de *business intelligence* como una exigencia del mercado.

Gráfico N° 23: *Business Intelligence*



Fuente: elaboración propia.

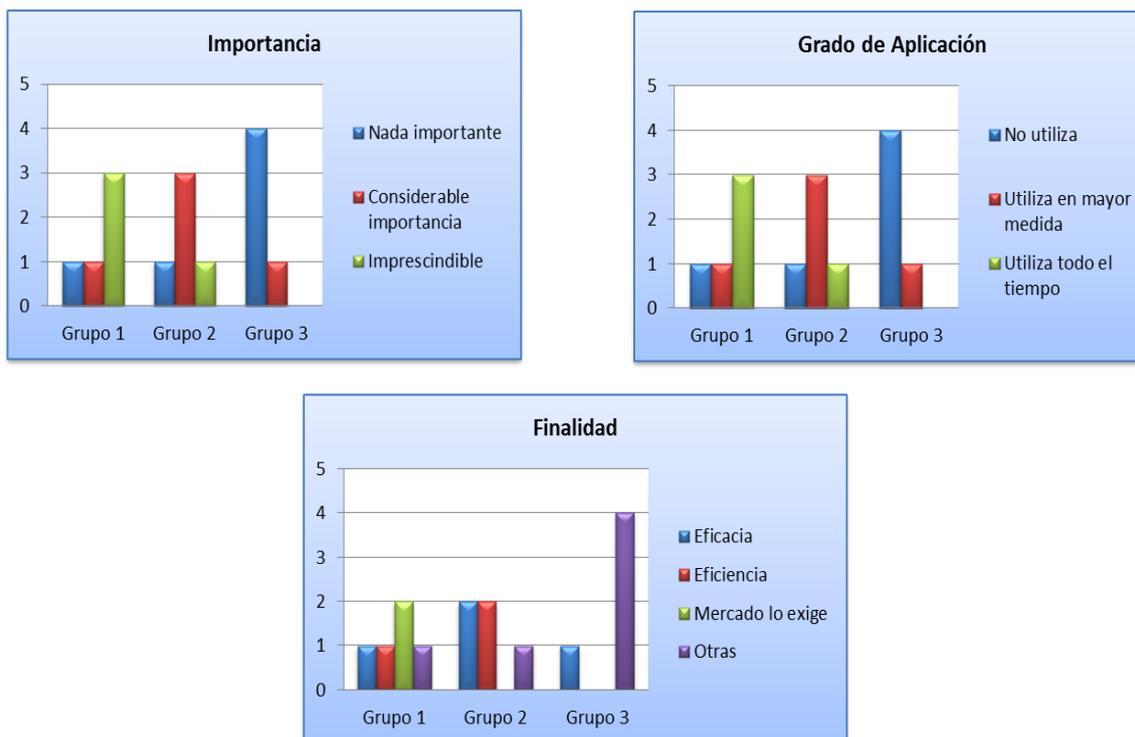
### E.3. Analítica de la web

La utilización de sistemas destinados al análisis de la web por parte de los operadores entrevistados, dentro del área de gerencia, se observa que son considerados de gran importancia o imprescindibles por la mayoría. Sin embargo, un importante número de empresas encabezado por prácticamente la totalidad del tercer segmento de estudio, indicó no considerar importancia a dichos sistemas.

En cuanto al grado de aplicación de estas herramientas, se observa un reparto bastante similar entre aquellas que no hacen uso de dichos sistemas, otras que los utilizan en gran medida y, por último, las que emplean el análisis de la web constantemente.

La finalidad de las empresas entrevistadas que indicaron hacer uso de sistemas orientados a la analítica de la web, dentro del área en cuestión, manifiesta razones de eficacia, eficiencia y exigencia del mercado respectivamente. Aquellas ubicadas dentro de la opción “otras”, representan a las que no utilizan estas aplicaciones en los casos investigados.

Gráfico N° 24: Analítica de la web



Fuente: elaboración propia.

#### E.4. Redes sociales

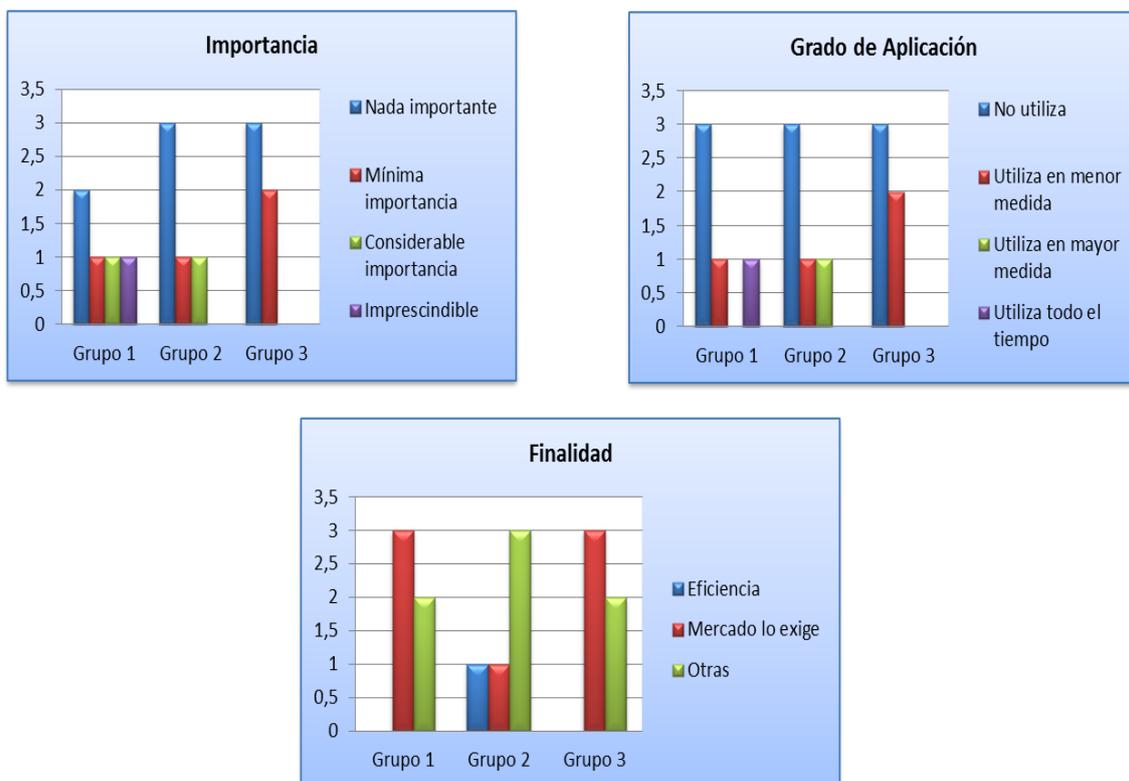
La utilización de redes sociales dentro del área de gerencias entre los operadores seleccionados como muestra de estudio, indican una baja importancia de las mismas. Solamente una empresa, correspondiente al primer segmento de mayores emisiones BSP, consideró como imprescindibles a estas.

Por su parte, el grado de aplicación es también bajo donde la mayoría de las empresas entrevistadas señalaron no hacer uso de las redes sociales en la correspondiente área.

Las razones o finalidades por las cuales manifiestan los operadores analizados durante el trabajo que si dan uso de estas herramientas, son en primer lugar por cuestiones relacionadas a la exigencia del mercado. Un considerable

número de entrevistados, sin embargo, seleccionó la opción otras ya que no hacen uso de las redes sociales dentro del área en cuestión.

Gráfico N° 25: Redes sociales



Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusión

De acuerdo al análisis llevado a cabo entre las empresas seleccionadas como objeto de estudio, se demostró que éstas hacen uso cotidiano mayoritariamente de las distintas aplicaciones y tecnologías evaluadas. Las aplicaciones más utilizadas fueron aquellas orientadas al manejo interno de la información en primer lugar (como *back office*, sistemas contables, *mailing*) y las menos utilizadas aquellas de soporte más específico (como los canales digitales, o redes sociales en caso del área gerencias).

Logró a su vez observarse un distinto grado de aplicación y finalidad de esos sistemas según el segmento a dónde pertenezcan dichas empresas y según la especificación de la herramienta tecnológica o sistemática a la cual se refiera la consulta.

Por ejemplo, dentro del área de ventas, se manifestó un uso por parte de los tres segmentos de operadores analizados en general imprescindible o

considerablemente importante en lo que corresponde tanto a las aplicaciones destinadas al *back office*, a los GDS y CRS y, a la página web.

Esa importancia otorgada a las distintas herramientas concordó también con el grado de aplicación que se les presta, siendo destacado en primer lugar un uso durante todo el tiempo por parte de dichas empresas de estos sistemas.

En cuanto a la finalidad por la cual los operadores entrevistados señalaron emplear las aplicaciones analizadas, resaltó la exigencia del mercado sobre los sistemas de GDS, CRS y página web como primera medida. Sin embargo, la utilización de las herramientas correspondientes al *back office* encontró en su principal motivo a la eficiencia que éstas les brindan.

Por su parte, aquellos sistemas aplicados en el *middle office* denotaron un reparto de consideraciones entre las empresas consultadas. Se identificó por un lado, a aquellos operadores que consideran imprescindibles o muy importantes a estas herramientas (dentro de los cuáles sobresalen los ubicados en el segundo segmento de estudio) y, por el otro lado, a aquellos que entendieron que no es para nada importante su uso (aquí encontramos en primer lugar a las empresas segmentadas en el tercer grupo).

El grado de aplicación del *middle office* nuevamente coincidió con lo expresado en la importancia otorgada hacia ese sistema por parte de los operadores evaluados, donde se dividieron las respuestas entre el no uso y el uso durante todo el tiempo de dicha herramienta. Dos empresas analizadas (pertenecientes al segundo segmento de estudio), explicaron pensar hacer uso del *middle office* en un futuro no muy lejano.

La finalidad por la que se aplica esta herramienta refirió en primera medida a la eficacia y eficiencia que brinda la misma, aunque se observó sin embargo a dos empresas que justificaron su aplicación por cuestiones de exigencia del mercado (estas dos empresas, corresponden al primer segmento de estudio).

En lo que refiere al área operativa de las empresas consultadas, se identificó un análisis similar de algunos de los sistemas utilizados en referencia a lo que también se evaluó en el área de ventas.

Por ejemplo, aquellas herramientas orientadas hacia el *back office*, GDS y CRS compartieron un uso imprescindible o considerablemente importante en primer lugar. Dentro de las empresas que optaron por esa importancia, se destacan las ubicadas dentro del primer y segundo segmento de estudio, quienes a su vez justificaron la utilización de estas aplicaciones por cuestiones de eficacia y eficiencia mayormente en lo que refiere a *back office*; y, por razones de exigencia del mercado en primer lugar en los sistemas GDS y CRS.

La utilización del *middle office*, también demostró resultados similares a los obtenidos en el análisis del área de ventas. Las empresas oscilaron entre la nula importancia o la consideración de imprescindibles de este sistema. Entre

los operadores identificados en no brindarle importancia a dicha herramienta se destacaron los pertenecientes al segundo y tercer segmento de estudio aunque, a su vez, dentro las empresas que señalaron dar un uso imprescindible de la aplicación se destacan nuevamente aquellas que corresponden al grupo de rango medio en relación a las emisiones de BSP.

En cuanto a la finalidad por la que se utiliza el *middle office*, las empresas entrevistadas repartieron sus respuestas entre eficacia, eficiencia y la exigencia del mercado.

Los sistemas integrados de reserva fueron, dentro del área operativa de las los operadores consultados, una nueva aplicación de estudio a diferencia del área de ventas. Esas aplicaciones, manifestaron en primer lugar un uso imprescindible por parte de las empresas analizadas entre las que se identifican mayormente a aquellas ubicadas al segmento con mayores niveles de emisión BSP. Sin embargo, un número importante de los resultados obtenidos indicaron un nulo uso de estos sistemas dónde se reparte en igual cantidad de representantes del segundo y tercer segmento de estudio.

La finalidad justificada por la utilización de esta nueva herramienta refleja a la exigencia del mercado como primera causa.

En el área administrativa, por su parte, se observó a través del análisis de datos correspondientes a las entrevistas realizadas un compartimiento de ideas referentes al *back office*, sistema de saldos/cuenta corriente y sistemas contables por los 3 segmentos de estudio.

Éstos consideran prácticamente en su totalidad como imprescindibles al uso de sistemas dentro de esas variables consultadas, salvo dos o tres operadores que igualmente consideraron de gran importancia a dichas herramientas. De igual manera, la utilización manifestada es en mayor medida durante todo el tiempo.

Respecto a la finalidad por la cual se los emplea, se identificó como primer motivo a la eficiencia que se obtiene a través de estas aplicaciones, dónde las empresas segmentadas dentro de las de mayores emisiones BSP fueron las que encabezaron esta opción.

En segunda instancia, resaltaron los operadores a la eficacia y exigencia del mercado para con el uso de éstos, entre los cuáles se ubicaron las empresas del tercer segmento de estudio en mayor medida dentro de la opción de eficacia y, las empresas del segundo segmento de análisis como mayores representantes de la exigencia del mercado como finalidad de utilización.

En cuanto al uso de la web para el área administrativa, las empresas entrevistadas repartieron sus consideraciones al respecto. Por un lado, aquellas ubicadas en lo que corresponde al primer segmento de estudio indicaron en mayor medida una imprescindible o considerable importancia

sobre el uso de ésta herramienta al igual que su utilización durante todo o mayor parte del tiempo. Por otro lado, los operadores pertenecientes al rango de menores emisiones BSP manifestaron hacer un nulo uso de la página web para el área en cuestión y no brindarle importancia, en mayor medida. Una empresa del segundo segmento de análisis, por su parte, indicó pensar hacer uso de dicha herramienta en un futuro.

La finalidad justificada del uso de la página web, en lo que corresponde al área administrativa, manifestó mayoritariamente a la exigencia del mercado como primer motivo (encabezada esta opción por las empresas del segmento de mayor emisiones de BSP) y, en menor parte, a la eficiencia obtenida a través de su utilización (donde vuelven a resaltar los operadores del primer segmento de estudio entre los representantes de esa causa).

En el área correspondiente a promoción, información, marketing y comunicación, los resultados obtenidos en las entrevistas al grupo de operadores seleccionado demostraron que el uso de redes sociales para dicha área tiene una gran importancia en primera medida aunque, no es imprescindible para su tarea. Dentro de estas opciones, se identificaron los dos primeros segmentos de análisis, mientras que el tercer grupo señaló no utilizar a ésta herramienta o utilizar mínimamente en mayor porcentaje.

Respecto al grado de aplicación, se observó un uso relevante aunque no total por parte de los operadores. Por otra parte, 3 de estas empresas señalaron hacer uso en un futuro de dichas herramientas (cada una representando a los 3 grupos de operadores analizados). Las empresas de menores niveles de emisiones BSP registrados, sin embargo, indicaron hacer nulo o mínimo uso de las redes sociales en mayor medida.

La finalidad de utilización de estas aplicaciones manifestó a la exigencia de la competencia como primera causa (destacándose el segmento de rango medio de estudio), y a la exigencia del mercado como siguiente causa (repartido entre representantes del primer y tercer segmento).

La implementación de *mailing*, programas de comunicación interna y uso de web, compartieron resultados similares dentro de las empresas entrevistadas. Prácticamente la totalidad de éstas indicaron considerar muy importantes o imprescindibles a estas herramientas, al igual que utilizar en gran parte o durante todo el tiempo en el trabajo cotidiano del área en cuestión. Sin embargo se encontraron diferencias en los motivos por los que los utilizan las entrevistadas.

Por un lado, las empresas representantes de los de mayores niveles de emisiones BSP manifestaron utilizar al *mailing* en primer medida por razones de eficiencia y exigencia del mercado; a los programas de comunicación

interna por cuestiones de eficacia y eficiencia; y, a la página web, la totalidad indicó hacerlo por la demanda del mercado sobre éstas.

Las empresas del segundo segmento de análisis, por su parte, manifestaron hacer uso del *mailing* y página web por la eficacia y exigencia del mercado (el último, representando prácticamente a la totalidad de las respuestas en el uso de la web) y a los programas de comunicación interna por la eficacia y eficiencia que obtienen a través de su aplicación.

Mientras que por último, las empresas comprendidas entre las de menores emisiones BSP optaron como principal motivo de utilización del *mailing* a la eficiencia, a la eficacia y eficiencia para los sistemas de comunicación interna y, a la exigencia del mercado en el caso de la web.

El análisis referido a los canales digitales tras la recopilación de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas, indicó que las empresas no brindan una importancia o uso relativo de éstos en general. Entre las mismas se destacaron aquellas ubicadas dentro del tercer segmento de análisis, quienes en su mayoría no utilizan éstas herramientas y a su vez no brindan importancia sobre su utilización.

Respecto a la finalidad por la cual hacen uso de éstas aplicaciones los operadores consultados, se identifica en mayor medida a la exigencia del mercado la cuál fue representada en su totalidad por las empresas pertenecientes al rango medio de estudio.

Los resultados obtenidos en el área de gerencias manifestaron en primer lugar un gran uso por parte de los operadores entrevistados de los sistemas correspondientes al *back office* y de *business intelligence*. Los tres segmentos de estudio indicaron resultados similares respecto a la aplicación de herramientas en el *back office*, los cuales son considerados imprescindibles o muy importantes casi por la totalidad al igual que utilizan dichos sistemas durante todo el tiempo en su labor diaria. En cuanto a la finalidad, las empresas sostuvieron un reparto entre la eficiencia y la eficacia obtenida a través de su uso dónde el primer segmento de análisis optó en mayor medida por la primera variable, mientras que los dos segmentos restantes se dividieron de igual manera sobre las dos causas indicadas.

Por parte de las aplicaciones de *business intelligence* se destacaron las empresas representantes del primer segmento, las cuales señalaron considerar imprescindibles y utilizar durante todo el tiempo dichos sistemas a excepción de un operador, que no utiliza ni brinda importancia sobre los mismos. El segundo segmento de análisis, indicó igualmente hacer uso durante la mayor parte del tiempo de estos sistemas al igual que brindarle una considerable importancia, a diferencia del tercer segmento que en su mayoría no consideran importantes las aplicaciones de *business intelligence* ni hacen uso de éstas. La

finalidad del uso de dichas herramientas, expresó nuevamente un reparto de motivos en general por la eficacia y eficiencia que se obtiene a través de su utilización.

El uso de sistemas referentes a la analítica de la web, expresó un gran uso e importancia para las empresas entrevistadas del primer y segundo segmento. No así para aquellos operadores del tercer grupo quienes, a excepción de uno, no hacen uso de dichas aplicaciones ni les brindan importancia alguna. Entre las causas de uso de los operadores que indicaron utilizar los programas de analítica de la web, se encontró un reparto de finalidades entre la eficacia y eficiencia por parte de las empresas representantes del rango medio de emisiones BSP; y la exigencia del mercado como principal fundamento en aquellas ubicadas dentro del primer segmento.

Por último, se evaluó la aplicación de las redes sociales dentro del área de gerencias como una función principalmente de seguimiento a quejas/sugerencias y demás por parte de los clientes con los cuales comercializan sus productos. En general, se demostró un interés bajo o nulo por parte de los entrevistados de éstas aplicaciones a excepción de tres empresas (dos representantes del primer segmento y una del segundo) que indicaron considerarlos de gran importancia o imprescindibles y a su vez hacer uso durante gran o total parte del tiempo. Los motivos de uso, de aquellas empresas que indicaron emplear las redes sociales en el área de gerencia fueron contundentes en cuanto a la exigencia del mercado por parte de dichas redes sociales.

El análisis en conjunto final que se hace es que para los entrevistados dentro de las finalidades de uso de las distintas aplicaciones y sistemas evaluadas, las cuestiones referentes a la eficacia, eficiencia y exigencia del mercado son los pilares fundamentales de su uso. Esto demuestra que los operadores buscan o intentan a través de su utilización la obtención de mejoras en su nivel de producción y prestación de servicios, y no tomando como referencia (aunque sin descuidar) lo que realice la competencia, y enfocándose en tratar de lograr aquellos factores que puedan convertirse en ventajas competitivas dentro de la actividad.

Entre las ventajas y desventajas que los operadores entrevistados resaltaron sobre la aplicación de las tecnologías y sistemas analizados, resaltaron entre las primeras al soporte en la gestión interno tanto para organizar como para procesar los datos obtenidos en los procesos, además de brindar la posibilidad de distribuir y promocionar sus productos de una forma más rápida, práctica y efectiva. En lo que refiere a las desventajas, las empresas consultadas indicaron como principal motivo el costo económico y de tiempos que demanda el desarrollo de las distintas aplicaciones.

A modo de cierre entonces, queda demostrado a través del estudio llevado a cabo de que la inversión y desarrollo en sistemas informáticos y aplicaciones tecnológicas por parte de las pequeñas y medianas empresas (que son quienes componen prácticamente en su totalidad a los operadores mayoristas entrevistados y evaluados), es fundamental para la obtención de ventajas competitivas en su labor y, sobre todo, para evitar una posible desintermediación en lo que comprende al canal de distribución de los productos y servicios turísticos. Aquellas empresas que no comprendan la importancia de estas nuevas aplicaciones tecnológicas, quedarán sometidas a un riesgoso y más que posible fin de su rol como intermediarios.

### **Recomendaciones**

Dentro de las recomendaciones, puede tomarse el trabajo realizado como base en primer lugar para realizar un análisis de tipo cuantitativo sobre los indicadores y variables analizadas dentro de los operadores mayoristas para lograr identificar en qué porcentaje aumentan (o no) sus niveles de producción a través de éstos por ejemplo.

Además, puede realizarse un estudio más personalizado en el cual se investigue si los operadores mayoristas brindan a sus empleados destinados al área de informática de las empresas, capacitaciones o cursos para el desarrollo y crecimiento personal con respecto al uso de las nuevas tecnologías y aplicaciones en su labor diaria, potenciando a éstos a tomar la iniciativa y la capacidad de innovar sobre dichos sistemas.

### **Bibliografía**

Berne Manero, C., et al (2012). *Identificación y análisis de los criterios de cambios del sistema de distribución turístico asociados al uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2012.09.002>

Berné Manero, C., García González, M., García Uceda, M. E.; Múgica Grijalba, J. M. (2011). *La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico*. Cuadernos de Turismo, (28) 9-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39821278001> .

Buhalis, D., Licata, C. (2002). "The future of eTourism intermediaries", *Tourism Management*, Vol 23 (3), pp. 207-220.

Calveras Aleix; Orfila Francina (2010). *Un análisis económico de la intermediación en el sector turístico*. Cuadernos de Economía. Vol. 33, Núm. 91, págs. 067-094.

Flores Alberto, D., Salazar Niebla, L.; Santana Turégano, M. Á. (2011). *¿Desaparecerán los Tour Operadores? El papel de los intermediarios en la distribución turística: Análisis del caso de Tenerife*. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 9(2) 341-351. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88117284010> .

González Santamaría, Pedro (2009). *Innovación, creatividad y nuevos modelos de gestión de turismo: XI Congreso de Turismo Universidad y Empresa*, ISBN 978-84-9876-211-2, págs. 623-644.

Aguilera Ávila, L. (2012). Artículo cero. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3) Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=88123060018> .

Alcázar Martínez, Benjamin (2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*. ESIC Editorial. Madrid.

Amadeus (2003): *Manual de Básico de Reservas Amadeus System*. Centro de Capacitación Amadeus Argentina. Buenos Aires

Amadeus (2010): *El viajero experto. Tres tendencias importantes en el sector de los viajes que se están acelerando por la recesión*.

Amadeus (2010): *Los nativos digitales y los viajes del mañana: ¿Cómo viajará en el futuro la nueva generación?*

Esteban Alberdi, C.; Rubio Andrada, L. *La calidad en las agencias de viajes ante el reto de la Innovación Tecnológica*. Universidad Autónoma de Madrid  
En: <http://www.madrimasd.org/revista/revista12/tribuna/tribunas7.asp>

François Bédard (2002): *Las agencias de viajes en la era del comercio electrónico*. Escuela de Ciencias Administrativas. Universidad de Quebec en Montreal (Canadá).

*Guía TIC para las agencias de viajes andaluzas. Análisis y Recomendaciones* Centro de Innovación Turística de Andalucía. Recuperado de <http://www.andalucialab.org>

Kohen, Pablo (2005): *Tecnología y gestión de las agencias de Viajes*, Ediciones Macchi. Buenos Aires.

Márquez, Alejandro Román: *Las nuevas tecnologías y el turismo. El proceso de desintermediación en el sector turístico*. Recuperado de <http://www.ugr.es/~sej169/IIJornadas/IJornadas/comunicaciones/turismo.doc>

Minube (2010): *Libro blanco de los viajes sociales. Cómo Internet y el protagonismo de los viajeros han revolucionado el sector turístico.*

Organización Mundial Del Turismo (2001): *Comercio electrónico y turismo. Guía práctica para destinos y empresas.* Consejo Empresarial de la OMT, Madrid

San Martín Gutierrez, Sonia (2010): *Perfil del cliente de agencias de viajes desde un enfoque de marketing relacional.* Universidad de Burgos, España.

Tamayo Braulio (1997): *Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías de distribución turística.* Fundación Cotec. Madrid, España.

Porter, M. E. (1985): "*The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*". NY: Free Press (Republished with a new introduction, 1998.)

## **Anexos**

Copia de la entrevista realizada, disponible también en:

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=zzcYN2vIAu8=>

## Evaluación TIC en Operadores Mayoristas Emisivos de Capital Federal

### 1. Información general sobre la Empresa

#### 1. Tipo de Empresa

- Mayorista o Empresa de Viajes y Turismo
- Minorista o Agencia de Viajes y Turismo
- Mayorista y Minorista

#### 2. Servicios que ofrece

- Emisiva
- Receptiva
- Emisiva y Receptiva

#### 3. Mercado comercializado

- Internacional
- Nacional
- Internacional y Nacional

#### 4. Tamaño de la Empresa (cantidad de empleados)

- 1 a 25
- 26 a 50
- 51 a 100
- Más de 100

#### 5. Organización de la Empresa

- Departamentos
- Gerencias y Departamentos

## Evaluación TIC en Operadores Mayoristas Emisivos de Capital Federal

### 2. Evaluación TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación)

En los siguientes gráficos, indique según corresponda:

Importancia de la aplicación de esa tecnología en su empresa, clasificando según corresponda en:

- Nada importante
- Mínima importancia
- Considerable importancia
- Imprescindible

Grado de aplicación de esa tecnología en su empresa, según el uso que le den a la misma:

- No la utilizo
- La utilizo en menor medida
- La utilizo en mayor medida
- La utilizo todo el tiempo
- La pensamos utilizar en un futuro

Finalidad del uso de esas tecnologías en su empresa, indicando la misma según corresponda:

- Eficacia: cumplir con el objetivo del proceso
- Eficiencia: cumplir el objetivo a menor costo
- Mercado lo exige: la demanda exige su uso
- Competencia lo exige: los demás prestadores lo usan
- Otros: en este caso, se le pedirá que lo especifique

#### 6. Ventas

	Importancia	Grado de aplicación	Finalidad
Back Office (por ej. Aptour)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Middle Office (por ej. Smart)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
GDS (Sistemas Globales de Distribución - Amadeus, Sabre, etc.)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
CRS (Centrales de Reservas - Hoteles, Traslados, etc.)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Web	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼

#### 7. Operaciones

	Importancia	Grado de aplicación	Finalidad
Back Office	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Middle Office	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Sistema Integrado de Reservas (por ej. Price Surfer)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
GDS (Sistemas Globales de Distribución - Amadeus, Sabre, etc.)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
CRS (Sistema de Centrales de Reservas - Hoteles, Traslados, etc.)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Web	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼

**8. Administración**

	Importancia	Grado de aplicación	Finalidad
Back Office	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Sistema saldos / Cuenta corriente	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Sistema contable	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Web	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼

**9. Promoción / Información / Marketing y Comunicación**

	Importancia	Grado de aplicación	Finalidad
Redes Sociales (por ej. Facebook, Twitter, Youtube, etc.)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Mailing	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Comunicación interna (por ej. Google Talk, etc.)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Canales digitales (por ej. Google Adword)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Web	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼

**10. Gerencia (en caso de haber indicado en el punto 5 contar con esta)**

	Importancia	Grado de aplicación	Finalidad
Back Office	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Business Intelligence	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Analítica de la web (por ej. Google Analytics)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼
Redes Sociales (por ej. reputación a través de las mismas)	Seleccione ▼	Seleccione ▼	Seleccione ▼