

## UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

### RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

### DERECHOS DE PUBLICACIÓN

#### DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

#### Capítulo VI, Art. 46

**“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”**

#### PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad



Seminario de Especialización Profesional

Monografía Especializada

**“Identificación de nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional para agencias de viajes mayoristas y minoristas”.**

Presentado por:

Domínguez Moran, Jorge Mario  
García Araujo, Miriam Saraí  
Mercado Vargas, María Lourdes

Para optar al grado de:  
Licenciatura en Turismo

**Asesor de contenido:**  
**Licda. Sandra Chicas de Membreño**

**Asesor de forma:**  
**Licda. Ana Patricia Linares**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, 16 de junio de 2015**



## **AUTORIDADES**

Dr. David Escobar Galindo  
**RECTOR**

Dr. José Enrique Sorto Campbell  
**VICERRECTOR**  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Ing. Roberto Alejandro Sorto Fletes  
**DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y NEGOCIOS**

Licda. Ana Patricia Linares  
**SECRETARIA GENERAL DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y  
NEGOCIOS**

## **COMITÉ EVALUADOR**

Licda. Andrea Lucía Cuéllar Cortez  
**PRESIDENTE COMITÉ EVALUADOR**

Licda. Ana María Arteaga de López  
**COMITÉ EVALUADOR**

Lic. David Antonio Quintanilla  
**COMITÉ EVALUADOR**

**Asesor de contenido:**  
Licda. Sandra Chicas de Membreño

**Asesor de forma:**  
Licda. Ana Patricia Linares

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, 16 de junio de 2015**

## ÍNDICE.

SIGLAS Y ABREVIATURAS. ....	viii
RESUMEN. ....	10
INTRODUCCIÓN. ....	11
CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL. ....	13
1.1 Antecedentes de las agencias de viajes. ....	13
1.2 Situación que origina la investigación. ....	15
CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. ....	16
2.1 Antecedentes. ....	16
2.2 Importancia. ....	17
2.3 Descripción del problema. ....	18
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO. ....	18
3.1 Definición del campo de negocios de las agencias de viajes. ....	18
3.2 Tipología de las agencias de viajes. ....	18
3.3 Tipos de servicios brindados por las agencias de viajes. ....	24
3.4 Funciones de las agencias de viajes. ....	25
3.5 Organizaciones internacionales de agencias de viajes existentes. ....	26
3.6 Regulación de la actividad de las agencias de viajes a nivel internacional. ....	27
3.7 Regulación de la actividad de las agencias de viajes en El Salvador. ....	28
3.8 Nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional para agencias de viajes. ....	30
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	48
CAPÍTULO 5: PROPUESTA. ....	50
BIBLIOGRAFÍA. ....	57
GLOSARIO. ....	60
ANEXO 1. ....	61

## ÍNDICE DE ESQUEMAS.

Esquema 1: línea de tiempo sobre los hechos más importantes de thomas cook, en los inicios de su actividad como agente de viajes.....	13
Esquema 2: línea de tiempo sobre los hechos relevantes en los inicios de la actividad turística mundial. ....	14
Esquema 3: tipología de las agencias de viajes.....	19
Esquema 4: mapa conceptual de las funciones de las agencias de viajes. ....	25
Esquema 5: nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional. ....	31
Esquema 6: pasos a seguir para implementar las oportunidades. ....	51

## ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1: comparación entre agencias de viajes tradicionales y online. ....	15
Cuadro 2. Nuevas oportunidades de negocios para agencias de viajes. ....	46
Cuadro 3: matriz de selección y priorización de nuevas oportunidades. ....	52
Cuadro 4: matriz de acciones para la implementación de oportunidades. ....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: uso de las redes sociales.....	37
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: uso de las redes sociales para ofrecer programas de viajes.....	36
---	----

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS.**

### **SIGLAS.**

ATC	Amadeus Ticket Changer (Cambio de boleto Amadeus)
AVA	Asociación de Agencias de Viajes Acreditadas de El Salvador
BSP	Billing and Settlement Plan (Plan de Facturación y Liquidación)
CRM	Customer Relationship Management (Gestión de Relación con el Cliente)
ESCNNA	Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes
FIAV	Federación Internacional de Agencias de Viajes
FITUR	Feria Internacional de Turismo
FOW	Focus on Women (Enfocado en la Mujer)
FUAAV	Federación Universal de Asociaciones Nacionales de Agencias de Viajes
GDS	Global Distribution System (Sistema de Distribución Logística)
IATA	International Air Transport Association (Asociación Internacional de Transporte Aéreo)
IATAN	International Air Transport Association Network (Red de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo)
IHRA	International Holocaust Remembrance Alliance (Alianza Internacional para la Memoria del Holocausto)
OMT	Organización Mundial de Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PANK	Professional Aunts, No Kids (Tías Profesionales sin hijos)
SEGITTUR	Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UETT	Unused e-Ticket Tracker Report (Reporte de Rastreo de Boletos no Utilizados)
UFTAA	United Federation of Travel Agent's Associations (Unión de Federaciones de Asociaciones de Agencias de Viajes)
UIOOT	Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo

## **ABREVIATURAS.**

A.V.	Agente de Viajes
AA.VV.	Agencias de Viajes
EE.UU.	Estados Unidos
Km.	Kilómetro

## **RESUMEN.**

La presente monografía identifica las oportunidades de negocios a nivel internacional para agencias de viajes mayoristas y minoristas, divididas en tres categorías: oportunidades basadas en nuevas tecnologías, formas de comercialización y segmentos de turistas, a su vez, clasificadas según el beneficio que aporta su implementación para mayoristas y minoristas.

Se investigó sobre los antecedentes históricos de las agencias, para conocer la problemática actual que enfrentan e identificar las nuevas oportunidades que el mercado facilita, para el avance y adecuación de las agencias a las exigencias del consumidor actual.

Con el desarrollo de la investigación, se concluyó que las agencias de viajes están en un período de transición entre ofrecer servicios únicamente presenciales a utilizar la tecnología como apoyo o medio para ofrecerlos, basándose en esto se recomiendan acciones de mejora inmediata y se propone una guía de identificación de oportunidades, para garantizar una mejora continua a la agencia.

## INTRODUCCIÓN.

La evolución en las nuevas tecnologías ha propiciado importantes cambios en el turismo, especialmente en las agencias de viajes, obligando a una reorganización en su forma de operar. Los proveedores de servicios están optando por vender directamente a los clientes, significando una desintermediación de las agencias, hecho que hace necesaria la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional que ayuden a sobrellevar los cambios.

Los cambios identificados que inciden directamente en el turismo y permiten el desarrollo de oportunidades de negocios para las agencias de viajes son: el surgimiento de nuevas tecnologías, que a su vez condicionan nuevas formas de comercialización de servicios y el surgimiento de nuevos segmentos de turistas.

Existen estudios que muestran la situación actual de las agencias de viajes, no así los que identifican oportunidades de mejora para mantenerse activas en el mercado. Por esa razón, el objetivo de la monografía es identificar oportunidades de negocio a nivel internacional para agencias de viajes mayoristas y minoristas, útiles para su implementación, para mantenerse actualizadas en el mercado.

La metodología utilizada comprende los siguientes pasos: recopilación, clasificación y análisis de información bibliográfica de fuentes secundarias, identificación y categorización de oportunidades, conclusiones y recomendaciones.

La investigación comprende cinco capítulos:

En el primer capítulo: “Marco referencial”, se incluyen antecedentes de las agencias de viajes desde sus orígenes en el año 1841, donde Thomas Cook y Henry Wells realizaron actividades profesionales que dieron inicio a las operaciones propias de dichas empresas turísticas; a su vez se presenta el contexto actual de las agencias de viajes a nivel internacional y su transición de tradicionales a online, siendo ésta la situación que da origen a la investigación.

El segundo: “Definición del problema”, lo componen antecedentes del problema, su importancia y descripción, detallando tres tipos de cambios: tecnológicos, de comercialización y de nuevos segmentos de turistas; que obligaron a las agencias de viajes a entrar en el periodo de transición e iniciar la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio a nivel internacional.

El tercero: “Investigación y diagnóstico”, presenta la definición del campo de negocios de las agencias de viajes, tipología, funciones, asociaciones internacionales, regulación y se identifican y clasifican las oportunidades de negocios a nivel internacional separándolas en tres categorías: oportunidades basadas nuevas tecnologías, formas de comercialización de servicios y segmentos de turistas. Se presenta un cuadro de análisis que clasifica las oportunidades que pueden ser aprovechadas por mayoristas o por minoristas, proponiendo una guía a seguir para la implementación de las mismas.

En el cuarto capítulo se presenta una conclusión por cada tipo de oportunidad identificada y sus respectivas recomendaciones.

En el quinto: "Propuesta", se detallan los pasos que las agencias de viajes pueden utilizar para la implementación de las oportunidades identificadas, incluyendo formatos de control y seguimiento de la aplicación de las oportunidades. Contiene la matriz de priorización de oportunidades, la matriz de implementación, información para realizar el proceso de evaluación y retroalimentación para la mejora continua de la agencia.

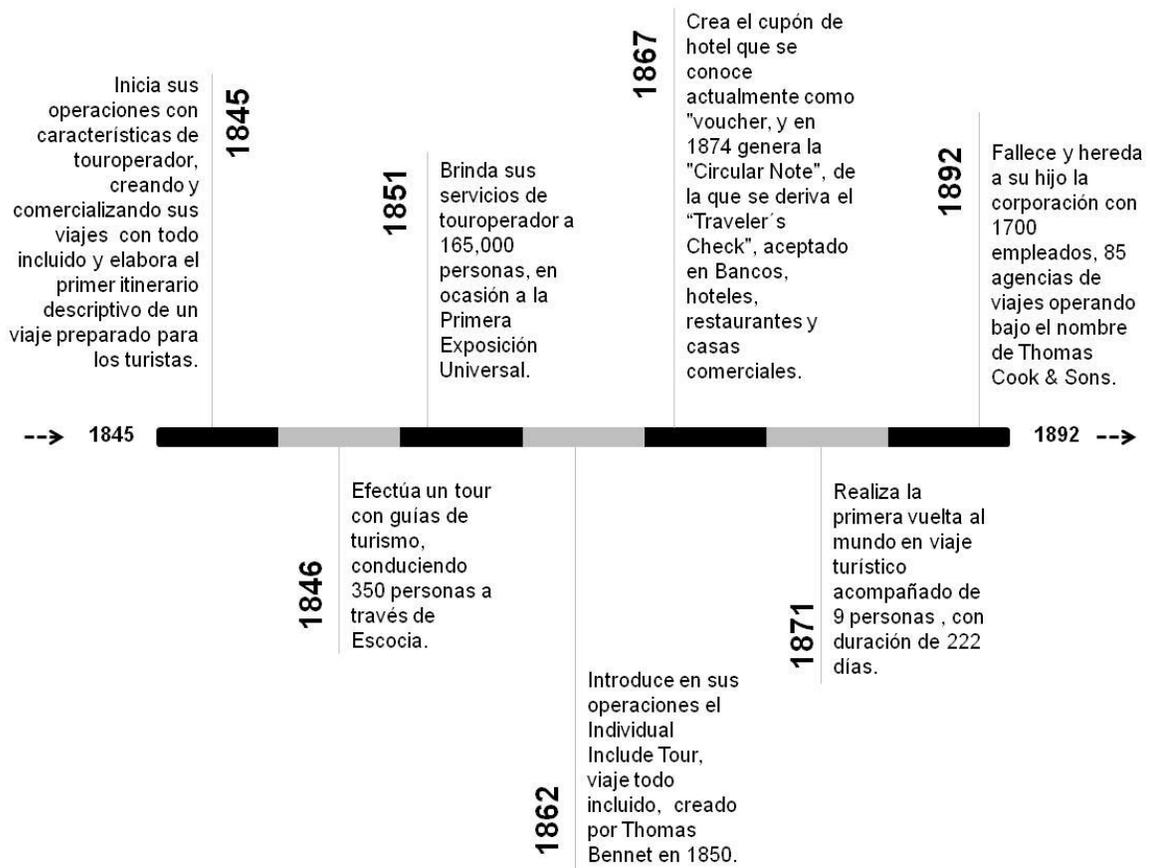
# CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL.

## 1.1 Antecedentes de las agencias de viajes<sup>1</sup>.

Los orígenes de las agencias de viajes se remontan a Thomas Cook y Henry Wells, quienes comenzaron sus actividades profesionales en este campo en el año de 1841. Thomas Cook es reconocido como el primer agente de viajes profesional, dedicado a tiempo completo al ejercicio de su actividad, este inicia con un tren para transportar personas en un viaje de ida y vuelta con distancia de 35 km. entre las ciudades de Loughbough y Leicester, Inglaterra, para participar en un congreso de antialcoholismo. Con este viaje, él reconoció el potencial económico que representaba la organización de viajes.

La línea de tiempo, presentada en el esquema 1, muestra en resumen, los acontecimientos más importantes de Thomas Cook en el desarrollo de sus actividades como precursor de las agencias de viajes, comprendiendo los años 1845 a 1892.

**Esquema 1: Línea de tiempo sobre los hechos más importantes de Thomas Cook, en los inicios de su actividad como agente de viajes.**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada de Acerenza, 2000.

<sup>1</sup> Agencias de Viajes: organización y operación, Miguel Ángel Acerenza, 2000.

Thomas Cook sentó las bases para la creación y el desarrollo de las agencias de viajes, entre sus hechos más representativos como agente de viajes, como: la creación del primer itinerario de viajes, desarrollo del primer tour todo incluido con guías turísticos y su legado de 85 agencias operando bajo su marca con 1700 empleados.

Simultáneamente, existieron hechos que posicionaron el turismo de esa época (1840-1892) como una importante base para la creación y comercialización de viajes turísticos. Los más importantes se resumen en la línea de tiempo presentada en el esquema 2.

**Esquema 2: Línea de tiempo sobre los hechos relevantes en los inicios de la actividad turística mundial.**



Fuente: Acerenza, 2000.

Se muestra una línea de tiempo que comprende del año 1882 a 1970, período en el que se establecen las bases para potenciar al turismo como sector importante que aporta a la economía, por medio de hechos como: el establecimiento de los primeros conceptos de agencias de viajes, la creación de la primera federación a nivel internacional que dio inicio a un proceso de cambios.

En la década de los 90 el crecimiento del turismo es moderado y controlado, se presenta una nueva adecuación de la oferta a la demanda (aparecen nuevos segmentos de turistas) y se exige la mejora de la calidad de los servicios y volviéndose parte fundamental de la agenda política de los países, desarrollando políticas públicas que inciden en la promoción, planificación y comercialización como una pieza clave del desarrollo económico.<sup>2</sup>

## 1.2 Situación que origina la investigación.

En el sector turismo, es importante que las empresas se mantengan constantemente actualizadas y adaptándose a los cambios. Las agencias de viajes han experimentado un proceso evolutivo fomentado por: la creación de tecnología inteligente y el uso de aplicaciones, las exigencias de sus clientes; debiendo adaptarse a nuevas condiciones, para mantener sus operaciones y continuar generando beneficios.

Las agencias de viajes que ofrecen sus servicios únicamente de forma presencial, tienen desventaja en relación a las que operan a través de Internet, por la facilidad de acceso y rapidez que presenta ofrecerlos de forma online.

**Cuadro 1: Comparación entre agencias de viajes tradicionales y online.**

AGENCIAS DE VIAJES TRADICIONALES	AGENCIAS DE VIAJES ONLINE
Son agencias de viajes que mantienen sus operaciones únicamente en uno o varios establecimientos físicos.	Son agencias de viajes que llevan a cabo sus operaciones únicamente por medio de Internet.
Trato personalizado y presencial para el cliente.	Trato estandarizado y virtual para el cliente.
Formas de pago por medio de tarjetas de crédito y efectivo.	Formas de pago electrónicas como Tarjeta de crédito y PayPal.

El cuadro 1 muestra una comparación entre agencias de viajes que operan bajo un modelo tradicional y las que operan por medio de Internet; las agencias tradicionales tienen un contacto personal con el cliente, se realiza de manera presencial, es el usuario quien busca obtener los servicios, acercándose a algún establecimiento de la agencia de viajes, mientras que las online, muestran un trato menos personalizado, porque no se tiene un contacto presencial, las transacciones y consultas se realizan por medio de internet, ya sea por correos electrónicos o por espacios de consultas en las páginas web de las agencias de viajes. Las tradicionales son afectadas por la

<sup>2</sup>Véase:[http://vinculando.org/vacaciones\\_viajes/turismo\\_sostenible/3\\_evolucion\\_historica\\_del\\_turismo.html](http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html)

evolución tecnológica que ha propiciado el surgimiento de agencias online, creando un proceso de transición y adaptación a los nuevos cambios tecnológicos por parte de las tradicionales.

La amenaza de una posible desintermediación se ha vuelto especialmente grave para las agencias de viajes [Novak y Schwabe, 2009]. Su forma de operar se ve afectada tanto por la competencia directa de los nuevos intermediarios online, como por la competencia por la venta directa de los proveedores. [Kaewkitipong, 2011]. Los efectos del aumento de la actividad de comercio electrónico entre los consumidores de productos turísticos, ha provocado que el número de pequeñas agencias de viajes haya disminuido en países como EE.UU. [McCubbrey y Taylor, 2005; Kracht y Wang, 2010].

El crecimiento constante de la tecnología ha obligado a las agencias tradicionales no solo a enfrentarse al surgimiento de agencias online, sino también a la posible desintermediación, debido a la venta directa de sus mismos proveedores. La evolución del turismo, ha causado cambios en el funcionamiento de las agencias de viajes, su forma de operar debe adaptarse a las nuevas exigencias y herramientas tecnológicas que ofrece el mercado, para mantenerse en constante desarrollo.

## **CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

### **2.1 Antecedentes.**

La crisis económica mundial que comenzó en el año 2008, detuvo el crecimiento de las agencias de viajes que cerraron operaciones al no poder sobrellevar sus ventas a causa de la crisis<sup>3</sup>. Las que lograron adaptarse, tuvieron el reto de los cambios tecnológicos y decidieron modificar su modelo de agencia de viajes tradicional desarrollando una “sucursal virtual” configurando páginas web para comunicar su oferta, con la intención de reorientar y fortalecer su posición en los mercados [Vázquez-Casielles, Río-Lanza y Suárez-Álvarez, 2009].

La disminución y cierre de agencias de viajes, cambios tecnológicos y exigencias del mercado, iniciaron una nueva etapa de transición en el sector, dando lugar a la búsqueda de oportunidades que les permitan seguir compitiendo y mantenerse actualizadas.

La evolución del sector turismo, también generó cambios importantes y representativos en el entorno de las agencias de viajes e influenciaron su forma de operar. La transición tecnológica permite la implementación de nuevos métodos de comercialización, acercando los servicios a nuevos segmentos de turistas. Los cambios identificados son de tipo: tecnológicos, de comercialización y nuevos segmentos de turistas.

---

<sup>3</sup>Vease:<http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/20/20-442.pdf>

La tecnología, ha facilitado el acceso a la información a nivel mundial y a la vez ha proporcionado herramientas como el Internet, para la creación de motores de búsqueda y reserva que mejora el acercamiento del cliente con una agencia de viajes. El uso de la tecnología y la utilidad de buscadores online, permitió la creación de los paquetes turísticos dinámicos, facilitándole al usuario la creación de un producto a su medida diseñado por él mismo<sup>4</sup>.

Las redes sociales en el sector turístico funcionan como una herramienta de promoción para las agencias de viajes, son un medio para interactuar con el cliente, conocer sus gustos y ofrecerles de manera más dinámica y accesible sus servicios.

La facilidad que presenta la utilización de herramientas online que facilitan el acceso del cliente a los servicios que prestan las agencias de viajes, como páginas web o aplicaciones inteligentes, ha permitido que las formas de comercialización se amplíen, presentando la información en las diversas plataformas online, para brindar una mayor comodidad a los usuarios volviendo más fácil la interacción entre el cliente y la agencia.

Los nuevos segmentos de turistas, representan oportunidades para las agencias de viajes de crear paquetes u opciones que cumplan las expectativas de los clientes. Con el surgimiento de estos nuevos segmentos, las agencias deben adaptar su oferta a las nuevas exigencias de los consumidores.

Los cambios detallados, representan oportunidades para las agencias de viajes que pueden ser utilizados para ampliar su oferta de servicio, mejorar su comercialización y llegar a nuevos segmento de turistas por medio de la tecnología; solo adaptándose a los cambios, es como las agencias pueden mantenerse en la competencia dentro del sector.

## **2.2 Importancia.**

Las agencias de viajes son intermediadoras entre prestadores de servicios turísticos y el cliente final; facilitan la realización de viajes tanto a nivel nacional como internacional, la identificación de oportunidades brinda a las agencias de viajes opciones que pueden ser aprovechadas, para evitar un estancamiento en el proceso de transición de sus operaciones, adaptando su oferta a las necesidades de los viajeros y sus servicios a nuevos segmentos de turistas; con el fin de ser sostenible en el tiempo, logrando estabilidad en sus operaciones.

Es importante buscar nuevas oportunidades que les permitan adaptarse con éxito, a las crecientes exigencias y cambios del mercado turístico para continuar aportando beneficio al turismo y satisfacer las expectativas de los clientes. Los avances tecnológicos y el desarrollo de Internet, han creado cambios para las agencias de viajes, estableciendo diferencias entre las intermediadoras que continúan operaciones de manera tradicional y las que han optado por adaptarse al cambio y ofrecer sus servicios por medio de la Red.

---

<sup>4</sup> Vease: <https://audirodriguez.wordpress.com/2015/03/13/el-futuro-de-las-agencias-de-viajes-esta-en-el-paquete-dinamico/>.

## **2.3 Descripción del problema.**

Las agencias, han modificado su modelo de negocios debido a la extensión del uso del Internet; las nuevas tecnologías de información han influenciado el comportamiento de los consumidores, están más informados con respecto a los servicios que ofrecen las empresas, precios y facilidades para los viajeros; demandando mayor calidad, con expectativas de servicios especializados, más altas.

La rápida evolución de Internet, se ha convertido en un desafío para las agencias de viajes tradicionales, dando paso a la etapa de transición que experimentan actualmente, donde debe modificar sus operaciones de modo tradicional a online total o parcial (operando siempre de manera tradicional y a la vez con presencia online), siendo importante adaptarse a las exigencias de los turistas, cambios tecnológicos para generar mayores facilidades a los clientes (rapidez, precios bajos, nuevas formas de acceso a sus servicios, información actualizada), y utilizar los cambios como nuevas oportunidades para mantenerse en el mercado.

El problema que origina la investigación radica en los cambios que la evolución tecnológica, el periodo de transición de servicio presencial a online y la crisis económica de 2008, han creado en la forma de operar de las agencias de viajes, planteando la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional para las agencias de viajes mayoristas y minoristas?

## **CAPITULO 3. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.**

### **3.1 Definición del campo de negocios de las agencias de viajes.**

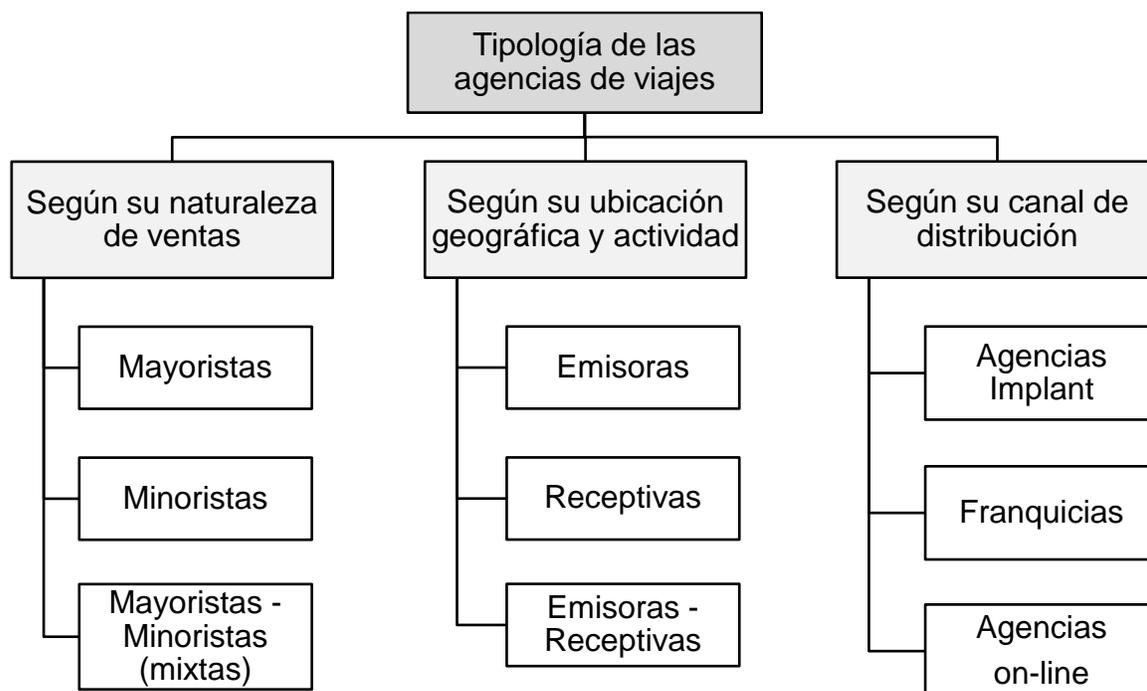
Para brindar sus servicios cada agencia de viajes establece su propia composición y estructura de negocios, conocida como su mix, el cual es conformado por sus precios, servicios, promociones y lugar de su distribución, estos aspectos varían según la vocación de la agencia. La estructura de este mix, constituye la clave de su éxito, le permitirá establecer sus políticas internas, que servirán para su forma de operar, [Acerenza, Miguel Angel, 2000, p.p. 69-71].

Su campo de negocios se ubica dentro del sector turismo, facilita el acceso a servicios turísticos como la venta de boletos de avión, transporte, reservaciones de hoteles, y viajes organizados, destinados a satisfacer las necesidades, requerimientos y deseos de de los clientes .

### **3.2 Tipología de las agencias de viajes.**

Existen diferentes clasificaciones para las agencias de viajes, cuyo único denominador común es su función, aunque en tamaño, modo de trabajar y organización son completamente distintas, pueden clasificarse de acuerdo a su naturaleza de ventas, ubicación geográfica y canal de distribución. En el esquema 3, se detallan las tipologías de las agencias de viajes.

### Esquema 3: Tipología de las agencias de viajes



Fuente: Acerenza, 2000.

#### a) Según su naturaleza de ventas.

Los tipos de agencias de viajes en relación a esta categoría, se dividen en 3:

- **Mayoristas:** son agencias de viajes que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados, sin vender ni ofrecer su producto al usuario final.<sup>5</sup>

Su estructura organizacional debe contemplar la preparación y organización de viajes y su venta, mediante agencias minoristas. El departamento de programación se encarga de crear los programas de viajes; ventas se encarga de la comercialización y los aspectos relativos a la publicidad y la promoción.

Este tipo de agencias se encarga fundamentalmente de organizar viajes combinados, esto forma parte de la función productiva del negocio, pero no pueden venderlos directamente al cliente, tienen como obligación venderlos a través de agencias de viajes minoristas [Ferrer Bermúdez, 2014].

Resulta bastante frecuente la confusión entre los términos de “agencia mayorista” y “operador turístico”, que son los encargados de producir sus propios paquetes turísticos a gran escala, utilizando normalmente servicios pertenecientes a la compañía, como su propio transporte aéreo o sus propios hoteles [Estructura del Mercado Turístico, 2011].

<sup>5</sup> Véase: [www.eumed.net/rev/curydes/06/opv.htm](http://www.eumed.net/rev/curydes/06/opv.htm)

Ejemplos de agencias de viajes mayoristas<sup>6</sup>:

- Iberojet (España)
- Juliá Tours (España)
- Amate Travel (El Salvador)
- Ambassador Tours (Estados Unidos)
- Euromundo (México)
- Travel Shop (México)

- **Minoristas:** comercializan el producto de los agentes de viajes mayoristas vendiendo directamente al usuario o proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados, sin ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.

En este tipo de operación la agencia no elabora sus propios productos, la organización es tarea de las agencias mayoristas, todos los empleados de la agencia realizan todo tipo de trabajo; sus operaciones se dividen en dos niveles: nacional e internacional, incorporando el turismo receptivo. Si la agencia tiene una cartera de clientes comerciales, se organizan apartados especiales para la prestación de los servicios.

Pueden organizar viajes combinados y ofrecerlos directamente a su clientela, pero no pueden venderlos a través de otras agencias de viajes, están en contacto con multitud de prestadores de servicios turísticos, como empresas de alojamiento, compañías de transporte aéreo, compañías de alquiler de coches. [Activexsoft, 2014].

Ejemplos de agencias de viajes minoristas<sup>7</sup>:

- Halcón Viajes (España)
- Viajes Ecuador (Ecuador)
- Viajes Barceló (España)
- Azul Marino (España)
- Marco Polo (México)
- Latinoamericana (El Salvador)

---

<sup>6</sup> Véase: <http://www.expomayoristas.com.mx/operador-mayorista?D=1>

<sup>7</sup> Véase: <http://www.20minutos.es/noticia/1785176/0/>

- **Mayoristas – Minoristas (Mixtas)** <sup>8</sup>: por su naturaleza de ventas, se les permite realizar de manera simultánea, todas las funciones características de las agencias de viajes mayoristas y minoristas, el asesoramiento y la mediación específica de los minoristas y la organización y producción de las mayoristas, estas pueden vender directamente a otras agencias de viajes sus propios paquetes turísticos sin necesidad de intermediario.

Ejemplos de agencias de viajes Mixtas:

- ORBITUR Travel Service (Mexico)
- Mundo Tour (Chile)
- Viajes Zeta (España)
- Rural Viajes (España)
- Anna's Travel (El Salvador)
- Viajes El Corte Ingles (España)

#### **b) Según su ubicación geográfica y actividad.** <sup>9</sup>

Todo viaje turístico posee geográficamente un punto de origen y uno de destino, las agencias de viajes pueden clasificarse según su ubicación y el tipo de turistas que desean atraer para la prestación de sus servicios, por lo que su forma de trabajar con los clientes será distinta, organizando viajes hacia destinos fuera o dentro de su lugar de localización. Bajo esta categoría se dividen en emisoras, receptoras y emisoras-receptoras:

- **Emisoras:** existen en los países en donde planifican vender sus paquetes captando a los turistas. Es una mediadora entre el turista y los proveedores o prestatarios de los servicios, dándole solución a sus demandas: proporcionar información sobre los destinos, reserva de alojamiento, retorno del visitante hacia su punto de partida, realizar contactos y gestiones con los prestatarios de servicios (compañías de transporte, alojamientos, alquiler de coches y mayoristas), de forma directa o a través de sus representantes en los núcleos receptores.

Sus ingresos provienen de las comisiones que los operadores turísticos les conceden por la venta de sus productos, estas se convierten en puntos de venta para transportistas, hoteleros y restaurantes, resultándoles menos costosa la gestión y de la venta de boletos aéreos.

---

<sup>8</sup> Vease: <https://mkdigitalmce.wordpress.com/mixtas/>

<sup>9</sup> Vease: [http://www.ecured.cu/index.php/Agencias\\_de\\_Viajes](http://www.ecured.cu/index.php/Agencias_de_Viajes)

Ejemplos de agencias de viajes emisoras<sup>10</sup>:

- Viajes Mundo jet (Colombia)
  - Viajes Llevant (España)
  - AVIBA (España)
  - Destino Travel (Colombia)
  - Fun travel (España)
  - Cumex (México)
- **Receptivas<sup>11</sup>**: se presentan en los países donde se prestan los servicios turísticos. Su función es actuar como representantes de las agencias emisoras ante los prestatarios de servicios de su entorno geográfico y gestionar todas sus peticiones; recibir, acomodar y dar información a los clientes acerca de las posibilidades del lugar elegido para sus vacaciones; solucionar deficiencias y gestionar nuevos servicios que los clientes demanden durante la estancia.

Sus ingresos provienen de las comisiones que reciben de los prestatarios de los diferentes servicios gestionados para el turista, sus reservas de hotel, pago de alquiler de vehículo y paquetes turísticos.

Ejemplo de agencias de viajes receptoras:

- Jumbo tours (España)
  - Barcelóe (España)
  - Ecoturismo Yucatán (Mexico)
  - Mayaland Tours (Mexico)
  - U-Travel (El Salvador)
  - Quality Travel (Argentina)
- **Emisoras – receptivas**: estas agencias realizan de manera simultánea las actividades de emisión y recepción de turistas. Tienen una importante actividad económica, un ámbito amplio de actuación, con gran número de sucursales o contactos con otras agencias para actuar como sus representantes o corresponsales

Ejemplo de agencias de viajes de tipo emisoras – receptivas.

- Viajes Mundo jet (Colombia)
- Viajes Llevant (España)
- AVIBA (España)
- Destino Travel (Colombia)
- Fun travel (España)
- Cumex (México)

---

<sup>10</sup>Vease: [http://www.hosteltur.com/21923\\_hosteltur-tv-agencias-viajes-emisoras-se-muestran-optimistas.html](http://www.hosteltur.com/21923_hosteltur-tv-agencias-viajes-emisoras-se-muestran-optimistas.html)

<sup>11</sup> Vease: [http://www.hosteltur.com/21923\\_hosteltur-tv-agencias-viajes-emisoras-se-muestran-optimistas.html](http://www.hosteltur.com/21923_hosteltur-tv-agencias-viajes-emisoras-se-muestran-optimistas.html)

### c) Según su canal de distribución.

Existen agencias de viajes que destacan por presentarse al público por vías distintas de la manera tradicional, como las empresas intermediadoras de servicios turísticos que tienen presencia física propia, siendo el único medio de interacción con el cliente. Según su canal de distribución<sup>12</sup> se dividen en implant, franquicias y online:

- **Agencias implant:** son agencias de viajes que se sitúan físicamente en la sede de otra empresa cliente, a la cual presta sus servicios como agencia, pero por el volumen de sus operaciones resulta más eficiente para la agencia y para la empresa, que el servicio sea ofrecido desde el interior, esta modalidad permite a la agencia dar un servicio más personalizado y eficiente al cliente (empresa), donde este se encuentre.<sup>13</sup>

Ejemplos de agencias de viajes de tipo implant:

- Viajes Amaia (España)
  - BCD Travel (Holanda)
  - Viajes Eroski (España)
  - Viajes El Corte Inglés (España)
  - U-Trave (El Salvador)
- **Agencias franquicias:** Son agencias cuya propiedad no pertenece a la persona que las gestiona, sino a una empresa franquiciadora. El agente se beneficia del nombre y del soporte de la empresa franquiciadora, mientras que dispone de cierta capacidad organizativa y autonomía. Este tipo de agencias de viajes, se beneficia de la experiencia en la actividad que ya tiene la franquiciadora para aportar a la franquiciada, además le ahorra tiempo en trámites y le evita el riesgo de comenzar de cero.

Ejemplo de agencias de viajes tipo franquicia<sup>14</sup>:

- Linea tours (España)
  - Zafiro Tours (España)
  - Innova tours (Inglaterra)
  - Viajes university (España)
  - Clic.viaja.com (España)
  - Escamilla (El Salvador)
- **Agencias on-line:** son agencias que no tienen una sede física donde los usuarios puedan acudir, dado que ofrecen sus servicios al cliente a través de la conexión de Internet, todas las agencias de viajes que existen actualmente tienen como recurso: ofrecer sus servicios de manera virtual. Derivado del incremento en el uso de Internet, también existe la modalidad de comenzar operaciones únicamente utilizando la web con el objetivo de disminuir costos de operación.

---

<sup>12</sup> Vease: <http://www.logismic.mx/los-principales-tipos-de-agencias-de-viajes/>

<sup>13</sup> Vease: <http://administracion.realmexico.info/2013/06/tipos-de-agencias-de-viaje.html>

<sup>14</sup> Vease: <http://www.infofranquicias.com/fl-20/franquicias/Agencias-viajes.aspx>

Ejemplo de agencias de viajes online<sup>15</sup>:

- Expedia (Estados Unidos)
- Travelocity (Estados Unidos)
- Despegar.com (Argentina)
- e-Bookers.com (Inglaterra)
- Viajar.com (España)
- eDreams (España)

Habiendo definido y ejemplificado cada tipo y mencionando sus características más representativas; la identificación de oportunidades se centra en las mayoristas y minoristas, porque son las categorías principales.

### **3.3 Tipos de servicios brindados por las agencias de viajes.**

Las agencias de viajes en su rol de intermediadoras, unifican los servicios de diferentes empresas, para formar paquetes turísticos que responde a las necesidades del cliente para su satisfacción. Estos tipos de servicios se clasifican en:

#### **3.3.1 Información y asistencia al público en general, y a sus clientes en particular.**<sup>16</sup>

Las agencias de viajes, en el ejercicio de sus actividades brindan con carácter permanente, información gratuita al público en general sobre lo relacionado con los viajes, horarios, precios, información y consejo sobre documentación, tramitación en aduanas relativas a los viajes.

La prestación de este servicio exige disponer de una completa documentación de consulta para informar al público y disponer de personal que se ocupe de dicha tarea, razón por la cual todos los aspectos deben ser contemplados en la programación de los servicios a ofrecer por la agencia.

#### **3.3.2 Venta de servicios turísticos.**

Los servicios turísticos que las agencias de viajes ofertan a los clientes son: la venta de servicios de transporte (alquiler de autos, pasajes de avión, tren, autobús y barco), venta de viajes, paquetes turísticos dinámicos, servicios de alojamiento en hotel, apartamentos y similares, incluyendo en su caso comidas, atracciones, seguros médicos, de equipaje, cheques de viaje, cambio de moneda. [Acerenza, Agencias de Viajes, 2006].

---

<sup>15</sup> Véase: <http://www.infofranquicias.com/fl-20/franquicias/Agencias-viajes.aspx>

<sup>16</sup> Véase: <http://www.logismic.mx/los-principales-tipos-de-agencias-de-viajes/>

### 3.3.3 Venta de paquetes turísticos.

Son los servicios turísticos que se venden de manera conjunta, bajo la denominación de paquetes, que el cliente puede adquirir en una sola compra a efecto de evitar el proceso de contratación por separado. Se incluyen los paquetes turísticos en todas sus formas: tours, circuitos, cruceros y los viajes combinados.

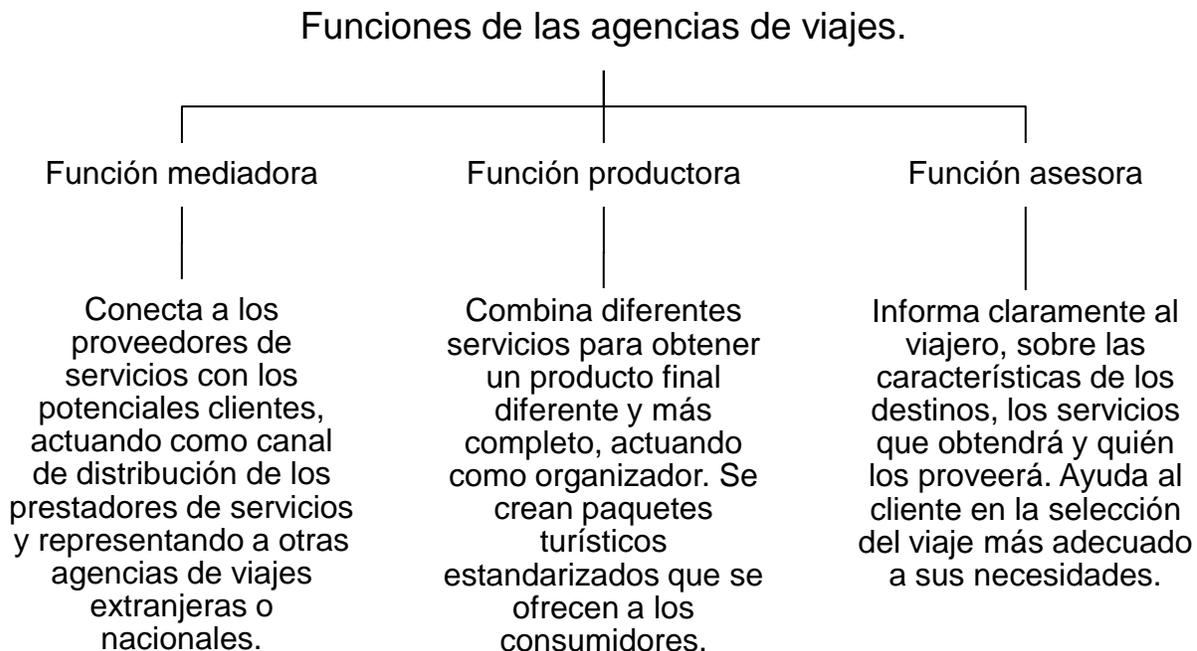
Estos se clasifican en dos tipos [Acerenza, Agencias de Viajes, 2006]:

- Paquetes de elaboración propia: programas preconcebidos y preparados por la misma agencia, como servicio para viajes personalizados, individuales y en grupo. En todos los casos, la programación de viajes organizados incluye la preparación de programas de viajes locales, nacionales e internacionales, en todas las formas conocidas.
- Programas de viajes estandarizados: Estas son ventas de viajes organizadas por mayoristas y operadores turísticos, en este caso se ejecuta la intermediación por la cual la agencia recibe una comisión por la venta.

### 3.4 Funciones de las agencias de viajes.

Las agencias de viajes son empresas de servicios que se dedican a facilitar la realización de los viajes,<sup>17</sup> la cual realiza 3 diferentes funciones para prestar servicio al cliente, detalladas en el siguiente esquema:

#### Esquema 4: Mapa conceptual de las funciones de las agencias de viajes.



Fuente: Albert Piñole, Isabel, Gestión de Agencias y técnica de agencias de viajes, Ed. Síntesis S.A., 1992.

<sup>17</sup> Albert Piñole, Isabel, Gestión de Agencias y técnica de agencias de viajes, Ed. Síntesis S.A., 1992

En el esquema 4 se muestran funciones que permiten la labor de intermediación de las agencias de viajes con el cliente final y proveedores en el proceso de adquisición de los servicios turísticos, la creación de paquetes turísticos, el asesoramiento al cliente sobre viajes y detalles de los servicios que recibirá, cumpliendo así con la función mediadora.

### **3.5 Organizaciones internacionales de agencias de viajes existentes.**

Las organizaciones de agencias de viajes a nivel internacional sirven como apoyo para la organización como empresas turísticas, regulando sus actividades para estandarizar sus servicios, resolver problemas y brindar confianza a los clientes por su afiliación a entidades internacionales. Las organizaciones de agencias de viajes son:

- **UFTAA: United Federation of Travel Agent's Associations<sup>18</sup>.**

Es un organismo mundial de carácter privado cuyo origen se remonta al año de 1966 con el nombre de Federación Universal de Agencias de Viajes (FUAUV), cambió su nombre por UFTAA en el 2003, su sede se localiza en Mónaco, Italia. Esta organización se crea ante la necesidad de unir los intereses de los agentes de viajes y los operadores turísticos. Es un miembro afiliado de la OMT, y es asesorada por la ONU.

La nueva concepción del turismo está relacionada con un sector responsable, cada vez más analizado y fomentado por el gobierno. La UFTAA tiene un código de conducta para sus afiliados considerando tres aspectos de la sostenibilidad: Turismo responsable con la sociedad, la cultura y el medio ambiente.

- **WATA: World Association of Travel Agencies<sup>19</sup>.**

Creada en mayo de 1949 por ocho agentes de viajes profesionales de Francia, Italia, Bélgica y Suiza quienes se reunieron para instituir un organismo internacional para mejorar y racionalizar la organización del turismo internacional. Bajo el liderazgo de su primer presidente, el Sr. Daniel V. Dedina de París, Francia, comenzaron a legalizar la marca WATA, sobre una base global.

Con sede en Ginebra, Suiza, está conformada por más de 100 miembros en más de 50 países, tiene como misión favorecer y garantizar los intereses económicos de sus miembros, centraliza y gestiona la documentación y publicidad referente a sus fines.

El principio de WATA es ofrecer una licencia exclusiva a sus miembros en su ciudad. En áreas metropolitanas de más de 1 millón de habitantes, WATA puede aceptar a un miembro adicional para cada millón de habitantes.

---

<sup>18</sup> Vease: [http://www.uftaa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=116&Itemid=562](http://www.uftaa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=562)

<sup>19</sup> Vease: <http://www.wata.net/about.asp>

### 3.6 Regulación de la actividad de las agencias de viajes a nivel internacional.

La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) es la entidad a nivel mundial que regula la interacción de las agencias de viajes con las líneas aéreas. Creada en el año 1945, su sede se localiza en Montreal, Canadá y sus oficinas administrativas se encuentran en Ginebra, Suiza, su misión es representar, dirigir y servir a la industria de las aerolíneas a nivel mundial, IATA está integrada por 250 compañías que representan el 84% del tráfico aéreo internacional.

Su función principal es la acreditación de las agencias de viajes, debiendo cumplir con requisitos y trámites específicos, para la obtención de calificación y licencias correspondientes, dando acceso a la agencia acreditada a vender boletos aéreos a través de sistemas de reservas, respaldada por las compañías aéreas miembros de la IATA.

Otra tarea importantes es la fijación de precios para los vuelos a nivel internacional de acuerdo a parámetros establecidos por acuerdos y mecanismos de mercado, sin embargo muchos países y compañías han impuesto acuerdos bilaterales de "cielos abiertos" lo que permite que se fijen precios más reducidos y redes más eficientes lo que ha hecho que la fijación de precios por parte de la IATA influya cada vez menos.

Las organizaciones internacionales, establecen criterios que regulan y estandarizan los servicios ofrecidos por las agencias de viajes, brindan beneficios para los miembros y facilitan la comunicación entre las agencias independientemente del país en el que operan.

IATA es tiene a disposición dos programas de acreditación para agentes de viajes profesionales: Acreditación Completa y The Travel Industry Designator.

**La Acreditación Completa**<sup>20</sup> autoriza a las agencias de viajes para vender entradas internacionales y/o nacionales, en nombre de las compañías aéreas miembros de IATA. Permite el acceso al Plan de Facturación y Liquidación (BSP por sus siglas en inglés) de IATA, una interfaz eficiente para la facturación y el pago entre los agentes, compañías aéreas y empresas de transporte.

La acreditación de IATA simplifica en gran medida la relación comercial entre agencias de viajes y líneas aéreas. Existen 60,000 agentes de viajes afiliados a ésta acreditación en todo el mundo.

Beneficios de la acreditación para las agencias de viajes:

- Acceso a líneas aéreas miembros de IATA autorizando la venta de boletos internacionales y/o nacionales.
- Acceso al Plan de facturación y liquidación (BSP) de IATA.
- Identificación única en toda la industria mundial de viajes con el "Código numérico de IATA".

---

<sup>20</sup> Vease: <http://www.iata.org/services/accreditation-travel/accreditation-travel/Pages/index.aspx>

- Uso del logotipo "Agente Acreditado IATA" en las instalaciones y el sitio web, proporcionando confianza y credibilidad.
- Agente elegible para tarjeta de identificación IATAN / IATA, que da acceso a las ofertas especiales de más de 1.000 proveedores.
- Procedimientos estandarizados para garantizar el trato justo con las líneas aéreas.

**The Travel Industry Designator**<sup>21</sup> está diseñado para los agentes de viajes y otros vendedores intermediarios de turismo, como organizadores de eventos y reuniones, quienes precisan de trasladar a grupos de personas de un país al país sede del evento. TIDS es un código único que permite a sus afiliados, a ser reconocidos por los proveedores de la industria.

Beneficios:

- Identificación global y reconocimiento por parte de los proveedores más importantes del sector.
- Acelera el proceso de reservas.
- Protege la remuneración.
- Visibilidad a través de su inclusión en todos los productos de datos globales de IATA.
- Elegibilidad para los empleados a unirse a la tarjeta de identificación de IATA.

Ambas acreditaciones, generan valor agregado a las agencias de viajes al pertenecer al ente de convergencia de todas las empresas a nivel internacional que se relacionan con el transporte aéreo.

Las agencias de viajes se dedican a crear paquetes turísticos, brindar asesoría de viaje a los clientes, reservar hoteles fuera y dentro del país en el que operan, entre otras actividades relacionadas. IATA regula únicamente la emisión de boletos por parte de las agencias de viajes, centra sus reglas exclusivamente en la emisión de boletos aéreos y la relación que las agencias tienen con las aerolíneas, con el fin de facilitar el ambiente propicio para que se realicen de la mejor manera las actividades afines y se brinde el mejor servicio de calidad para los clientes.

### **3.7 Regulación de la actividad de las agencias de viajes en El Salvador.**

La Asociación de Agencias de Viajes Autorizadas de El Salvador (AVA) es la entidad a nivel nacional que regula la actividad de las agencias de viajes. Es una asociación sin fines de lucro, apolítica, no lucrativa ni religiosa constituida en el año 2008 que promueve la integración y participación activa de sus asociados, creando oportunidades de desarrollo, crecimiento, profesionalización y bienestar.

Creada en 2007 cuando se dio un acercamiento entre cinco agencias, quienes motivadas por la realidad existente, comenzaron a analizar en profundidad la

---

<sup>21</sup> Vease: <http://www.iata.org/services/accreditation-travel/tids/Pages/index.aspx>

situación que vivían. Una de las decisiones tomadas fue contratar los servicios de un profesional, para desarrollar una consultoría, que brindará un diagnóstico de la industria y sobretodo, propusiese desde los ojos de un tercero ajeno al sector, una posible estrategia a impulsar- obteniéndose así el estudio titulado: “PROYECTO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA UNA GREMIAL DE AGENCIAS DE VIAJE”.

Parte de consensos mínimos que se logran formular tomando como base los temas de preocupación comunes que afrontaban las agencias de viaje autorizadas, tales como: un mercado poco conocedor del rol de las agencias de viajes en la generación de valor, aparición de más fraudes producto de la existencia de un mercado desordenado y de un crecimiento desmedido del sector informal, es decir, de agencias no autorizadas por IATA; costos de las agencias incrementándose y comisiones por venta de boletos reduciéndose; tendencia mundial a utilizar tecnologías cada vez más amigables y accesibles, para el consumidor; carencia de un plan estratégico a mediano plazo; falta de presencia y protagonismo del gremio, ante las instituciones gubernamentales y medios de comunicación; tendencia mundial de las aerolíneas a bajar comisiones y entrar en la venta directa, oportunidades en la mejora del servicio al cliente, entre otros<sup>22</sup>.

Actualmente continúan trabajando por unificar al gremio, labor que la fecha reporta 19 agencias de viajes miembros de la gremial, que representan más del 90% de las ventas producidas por este canal de distribución. Las agencias asociadas son<sup>23</sup>:

- Amate Travel.
- ATM Travel.
- Escamilla Viajes.
- Hispana de Viajes.
- Izalco Travel Bureau.
- Linda Travel.
- Panamex Travel.
- Proviajes.
- Sutter Tours.
- Travels & Tours.
- U-Travel.
- Visa Travel.
- Agencia de Viajes Latinoamericana.
- Agencia de Viajes Leman's.
- Agencia de Viajes Turitravel.
- Americas Tours.
- Viajes San Martin.
- AVI Treavel.
- VIP Agencia de Viajes.

---

<sup>22</sup> Véase: <http://ava.org.sv/index.php/quienes-somos/historia>

<sup>23</sup> Véase: <http://ava.org.sv/index.php/asociados>

### **3.8 Nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional para agencias de viajes.**

El surgimiento del internet y los nuevos cambios tecnológicos que se han desarrollado en los últimos 10 años, han generado herramientas informáticas que permiten innovar el servicio que ofrecen las agencias de viajes y adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes, quienes conforman una sociedad que interactúa constantemente con la tecnología, para informarse en tiempo real sobre el acontecer mundial y acceder a los servicios turísticos por medio de computadoras o dispositivos móviles.

El desarrollo tecnológico, ha propiciado cambios en las actividades de las empresas turísticas, debiendo adaptarse para mantenerse actualizadas. Las agencias de viajes han transformado su modo de operar, de presencial a online y han surgido empresas directamente en su modalidad online.

En el esquema 5, se presentan las oportunidades de negocios a nivel internacional, identificando 20 y clasificándolas en tres categorías basadas en los cambios tecnológicos, de comercialización y en los segmentos de turistas que han propiciado el proceso de transición que las agencias de viajes experimentan actualmente.

**Esquema 5: Nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional.**



Fuente: elaboración propia

Se identifican y clasifican oportunidades de negocios a nivel internacional, que pueden ser aprovechadas por las agencias de viajes, para incrementar sus ventas, mejorar el acceso a la información turística brindada por la agencias, mantenerse actualizadas; apoyándose de nuevas tecnologías, para adaptarse al mundo globalizado y las nuevas exigencias de los consumidores, superando el proceso de transición.

### **3.8.1 Oportunidades basadas en nuevas tecnologías de información.**

El uso de la tecnología permite a los clientes tener un acercamiento directo con las agencias de viajes desde la comodidad de su hogar. Para planificar y contratar un vuelo, un viaje, un crucero o alquilar un coche era necesario desplazarse a un local físico para entablar el contacto entre el cliente y la agencia.

Para la prestación de servicios, se utilizan herramientas que facilitan la interacción con el usuario; con el avance de la tecnología, se desarrollan nuevos elementos o aplicaciones que puede ser utilizada por las agencias de viajes. Entre las oportunidades basadas en nuevas tecnologías se han identificado cuatro:

- **Aplicaciones turísticas para dispositivos móviles.**

Una aplicación móvil es una herramienta informática que permite al usuario conectarse de manera rápida y directa desde su dispositivo móvil, facilitando el acceso a información global y a diferentes tipos de servicios a nivel mundial.

Los avances tecnológicos que se presentan de manera constante e innovadora, han desarrollado aplicaciones móviles especialmente para servicios turísticos, por medio de éstas, se puede acceder a servicios como reservas online de hoteles, restaurantes, alquiler de autos o propiedades para vacacionar, y obtener toda información disponible, en tiempo real sobre empresas y servicios turísticos.

En la Feria Internacional de Turismo, FITUR 2015, Uno de los eventos paralelos a la feria fue el concurso The AppTourism Awards 2015<sup>24</sup>, evento organizado por SEGITTUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.) entidad gubernamental española; en el que participaron 148 empresas y profesionales del turismo. Dos de las categorías de dicho concurso estaban orientadas a nivel internacional; las aplicaciones móviles ganadoras son: Booking.com (mejor app turística internacional de servicios turísticos) y Triporg (mejor aplicación internacional de guía de destino).

El uso de las aplicaciones turísticas ayuda en la organización del viaje e interacción del turista con el destino, proporcionando rapidez y comodidad en la adquisición de un servicio turístico.

---

<sup>24</sup> Vease: <http://www.eoi.es/fdi/turismo-oviedo/las-mejores-aplicaciones-m%C3%B3viles-de-turismo-2015>

- **Servicio de pulseras Inteligentes.**

El turismo comienza a descubrir el potencial de las pulseras inteligentes, equipadas con chips de radiofrecuencia. Parques temáticos, hoteles y cruceros han puesto en marcha iniciativas de esta tecnología, que permite al usuario pagar, registrarse, acceder a atracciones y entrar en la habitación. Con estos dispositivos, el usuario puede entrar en un parque temático o atracción por un acceso especial y rápido (evitando colas), pagar sus consumos extras o incluso usar la pulsera como la llave de la habitación.

Una de las compañías que lo utiliza de manera exitosa es Disney World. A finales de 2013, comenzó a ofrecer a los visitantes de su parque temático situado en Orlando, Florida, el dispositivo Mymagic+<sup>25</sup>.

Con esta pulsera, que se complementa con una app para el smartphone, el viajero puede planificar sus vacaciones en Disney de manera integral: puede combinar diferentes transportes y transfers al aeropuerto; acceder al interior del parque o a los restaurantes donde haya hecho la reserva; usar la pulsera (vinculada a su tarjeta de crédito) como medio de pago o como pase rápido a determinadas atracciones y almacenar fotos en la memoria interna del dispositivo.

Otra compañía que ha decidido implantar las pulseras con chip de radiofrecuencia es la naviera Royal Caribbean. En su nuevo crucero Quantum of the Seas, el más avanzado tecnológicamente de la flota, los pasajeros con estos dispositivos pueden orientarse por el interior del barco, realizar compras a bordo o utilizar la pulsera como llave de su camarote.

Al funcionar estos dispositivos como monederos virtuales, siempre será accesible para cliente, disponiendo fácilmente de su dinero, cargando las compras en la tarjeta de crédito, esta es una forma innovadora e idónea para las agencias de viajes de brindar al turista un servicio personalizado y acorde a sus exigencias, teniendo la oportunidad de incluir la pulsera inteligente en el paquete turístico, facilitando al cliente el acceso y formas de pago durante la realización del tour.

- **Uso de aplicaciones/Software para operadores turísticos.**<sup>26</sup>

El uso de las aplicaciones, permitirá a la agencia de viajes realizar sus procesos de reserva y ventas de manera eficiente, minimizando el tiempo de los trámites y ahorrando costos.

**Contour:** programa que aporta soluciones para la adecuada gestión de todos los procesos de operadores turísticos pequeños, medianos y grandes, aumentando al mismo tiempo la rentabilidad del negocio.

---

<sup>25</sup> Véase: Pulseras inteligentes: <http://www.hosteltur.com/> Revista Española de Turismo

<sup>26</sup> Véase: Apps de Agencias de Viajes: <http://www.appsmag.es/> Plataforma de información sobre nuevas aplicaciones.

Es un programa que ofrece gran flexibilidad al momento de armar paquetes turísticos, tours, charters; posee un módulo específico para gestionar eficientemente las ventas online, a través de un sistema de conectividad a tiempo real que permite adaptar los diferentes productos y tarifas según el canal de distribución en el que se promocionan, lo que mejora la competitividad del negocio.

**Travelio:** es un programa desarrollado por Hiberus (compañía especializada en la consultoría de negocio y la prestación de servicios tecnológicos y outsourcing<sup>27</sup>) para la gestión de todo tipo de empresas del sector turístico, incluyendo operadores turísticos.

Facilita la gestión de todos los procesos y tareas inherentes a este tipo de negocios: contrataciones, facturación y gestión de reservas. Es una aplicación Web, que no necesita instalación y se puede acceder a la misma desde cualquier ordenador con conexión a internet.

**Tourplan:** software diseñado para empresas mayoristas y operadores turísticos, que facilita la gestión de productos y servicios, agilizando la presentación de presupuestos, incrementando los márgenes de ganancias y la rentabilidad del negocio.

**Travel Agent CMS:** programa diseñado para agencias de viajes y operadores turísticos medianos y pequeños, que permite transformar todas las transacciones y recursos “offline” en recursos “online”, brindando la oportunidad de ofrecer y vender productos turísticos a todos los usuarios de internet.

**mTrip:** sus aplicaciones sustituyen la información que tradicionalmente se envía al cliente en papel, con toda la información sobre su reserva, incluyendo transporte, hotel, documentación necesaria, además de una guía de viaje.

Sus guías de viaje cubren destinos y proporcionan a los clientes mapas offline, direcciones y un itinerario diario proporcionado por el operador turístico o generado automáticamente con el Trip Genius, herramienta que genera automáticamente itinerarios basados en las preferencias de viaje del cliente, la popularidad de los lugares, horarios y ubicación.

**Amadeus Selling Platform 7.2:** plataforma que permite reservar, ofrecer y comercializar toda la oferta turística (aerolíneas, hoteles, alquiler de autos, tarjetas de asistencia y cruceros) desde una única plataforma.

**Amadeus All Fares:** herramienta que asegura, de un modo rápido y sencillo las mejores tarifas aéreas disponibles, integrado en Amadeus Selling Platform, incrementando su productividad y la calidad del servicio ofrecido al cliente.

**Amadeus Web UETT Report:** alerta a la agencia de viajes sobre los pasajes emitidos en la agencia y no utilizados por sus clientes, permitiéndole adelantarse y sugerir el reembolso del dinero o emisión del pasaje. Con la información obtenida, la

---

<sup>27</sup> Vease: <http://www.hiberus.com/expertos-en-consultoria-de-negocio-y-tecnologia>

herramienta genera reportes facilitando al agente la localización de esos pasajes y su análisis correspondiente para informarles la situación a sus clientes.

**Amadeus Ticket Changer (ATC):** consulta y calcula la diferencia de tarifas e impuestos, informa el valor de las penalidades, almacena los valores liquidados en el nuevo ticket e ingresa el número de pasaje y la forma de pago original. Los agentes de viajes se ven beneficiados al poder ahorrar tiempo, reducir la posibilidad de errores y posibles notas de débito de las aerolíneas.

**Amadeus Hotel Plus Multisource:** es un multiproveedor de hoteles integrado, que permite acceder y pre-pagar los servicios de más de 173,200 hoteles en el mundo a través de una sola plataforma de reserva en tiempo real. Mejora la búsqueda y la capacidad de reserva al adaptar los beneficios y facilidades del mundo online, en una herramienta profesional.

**Amadeus Cars Plus:** permite acceder en, tiempo real, a 24 compañías de alquiler de vehículos, ofrece información detallada y gráfica de la reserva (tipo de vehículo, imágenes, localización en mapa de la oficina de alquiler), optimiza la eficiencia operativa y personaliza el servicio para diferenciar a las agencias de viajes de la competencia y aumentar la fidelidad del cliente.

**Amadeus Offers:** permite crear y almacenar propuestas con opciones detalladas de vuelos y hoteles, posibilitando compartirlas con sus clientes vía email. Esto le permite al profesional del viaje ser más productivo, generando una propuesta en 60 segundos, mientras que con el proceso manual, que generalmente se utiliza, demora alrededor de 160 segundos.

**iBip:** analiza tanto la información de ventas de pasajes aéreos, alquileres de autos y reservas de hoteles, como datos de facturación y control de calidad de los procesos de venta. Sus principales beneficios son: la posibilidad de mejorar el control interno, mayor productividad, disminución de costos, fácil instalación y no requiere base de datos.

**Amadeus Back Office Standard:** solución integral, completa y eficiente para el manejo administrativo y financiero del sector turístico, que permite automatizar e integrar los procesos financieros y comerciales. Mediante Back Office Standard las agencias de viajes pueden gestionar de forma más eficiente su forma de facturación<sup>28</sup>.

Las oportunidades de negocios basadas en los cambios tecnológicos, inciden de manera directa en las actividades que realizan las agencias de viajes, permitiéndoles optimizar el tiempo, facilitar la interacción con el cliente, reducir costos y aumentar productividad.

---

<sup>28</sup> Véase: Amadeus: [www.turismoytecnologia.com](http://www.turismoytecnologia.com) Revista Turismo y Tecnología

### 3.8.2 Oportunidades de nuevas formas de comercialización.

La comercialización de las agencias de viajes se realiza por medios como: el uso de campañas publicitarias, participación en ferias, entrega de medios publicitarios impresos y publicidad por medio del correo electrónico que fue la principal herramienta durante la década del surgimiento del internet para las empresas en el sector turístico<sup>29</sup>.

Las tendencias de los consumidores y sus preferencias, exigen una comunicación basada en relaciones donde se genere una conversación más activa y participativa entre ambas partes, existen nuevos medios para comercializarse basados en nuevas herramientas que benefician la forma de comercializar de las agencias de viajes. Entre las oportunidades basadas en nuevas formas de comercialización se han identificado nueve:

- **Uso de redes sociales.**

Antes que las redes sociales funcionaran como medios de publicidad, el uso de campañas publicitarias a través de medios convencionales proyectaban la imagen de la empresa, diferenciándola de sus competidores. Sus medios se limitaban al uso de anuncios en prensa, radio y televisión, además del envío de correspondencia, los carteles en vallas publicitarias, constituyeron los medios fundamentales de aplicación de las campañas publicitarias para llegar al consumidor.

En la figura 1 se muestran ejemplos de las redes sociales que utilizan las agencias, para la oferta de viajes.

**Figura 1: Uso de las redes sociales para ofrecer programas de viajes**



Fuente: [http://www.peterjames.com/index.php/usar-redes-sociales-para-ofrecer-programas-turisticos#.VVwO2\\_mWrUI](http://www.peterjames.com/index.php/usar-redes-sociales-para-ofrecer-programas-turisticos#.VVwO2_mWrUI)

<sup>29</sup>Véase: <http://www.puromarketing.com/11/8053/agencias-viajes-preparan-para-cambiar-email-marketing-redes-sociales.html>

Las redes sociales facilitan la oferta de servicios a las empresas turísticas, por su forma rápida de presentar la información, accesibilidad y fácil utilización, minimizando sus costos y ampliando el acceso a la información sobre los servicios ofrecidos; logrando abarcar mayor parte del mercado que los medios de comunicación convencionales, por la expansión de Internet y la cantidad de usuarios conectados a la red, (3,127,520,900<sup>30</sup> de personas conectadas a internet hasta mayo de 2015)

Las redes sociales sustituyen a los medios convencionales, convirtiéndose en herramienta principal para la realización de promociones, ofertas, ventas directas, y comunicación de información.<sup>31</sup>

En el gráfico 1 se muestran datos representativos obtenidos de la encuesta Bookingfax, realizada en España en el 2014, el 89% del total de agencias encuestadas, utilizan las redes sociales para su promoción y publicación de ofertas; el 74% como medio de comunicación con sus clientes, el 15% para ventas directas y el 2% para brindar información y responder quejas o comentarios.

**Gráfico 1: Uso de las redes sociales.**



Fuente: encuesta Bookingfax sobre uso de redes sociales en agencias de viajes 2014.

Según el gráfico 1, la promoción y oferta y la comunicación con los clientes son las razones principales del uso de las redes sociales por agencias de viajes, dada su facilidad para compartir información en tiempo real y abarcar una amplia cantidad de clientes sin aumentar sus costos.

Las formas de publicidad impresa por parte de las agencias mayoristas se diferenciaban en su presentación dado el formato internacional utilizado (A4), mientras que las agencias minoristas utilizaban tamaños pequeños. Lo que indica que el capital de inversión para publicidad de las agencias mayoristas, era mayor que el de las minoristas y con el uso de las redes sociales, las agencias minoristas pueden utilizarlas para publicitar sus servicios sin aumentar sus costos.

<sup>30</sup> Vease: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>

<sup>31</sup> Publicación online: encuesta Bookingfax sobre uso de redes sociales en agencias de viajes 2014

Los folletos y catálogos se distribuían por las agencias minoristas y a los clientes potenciales. La tendencia general cambió por medio del uso de perfil de Facebook, Twitter, LinkedIn y Pinterest, su uso tanto para la agencia mayorista como la minorista genera beneficios de costos, mayores facilidades de interacción, compartir fotos, videos, información corporativa, sobre sus destinos, ofertas, y noticias sobre temas que la agencia decida.

- **Participación en ferias de turismo y workshops.**

Las ferias de turismo son eventos de carácter público y periódico que tienen como finalidad primordial la exposición, muestra y difusión de la oferta de bienes y servicios del sector turístico, para contribuir a su conocimiento y comercialización<sup>32</sup>

La participación en ferias se convirtió en una forma de diferenciación entre las agencias incorporando tecnología inteligente para sus exposiciones y herramientas de videomapping y holografía para la información sobre sus destinos de forma creativa y llamativa, destacando esto como oportunidad de atracción de nuevos clientes y nuevas formas de transmitir su información hacia el mercado.

Los workshops son talleres para adquirir nuevos conocimientos, habilidades e intercambio de impresiones, favoreciendo el trabajo en equipo. Son reuniones donde se exponen temas para conocer a la opinión de especialistas que amplíen, mejoren, supervisen o corrijan lo que se expone.<sup>33</sup>

- **Innovación en relaciones públicas.**

Las relaciones públicas se utilizan para establecer y mantener una comunicación entre la agencia y sus clientes. La comunicación se realizaba en las AAVV minoristas principalmente, a través de la organización de actos sociales, la producción y difusión de propaganda turística (regalías y guías de viajes). En las agencias mayoristas se realizan para la captación de agencias minoristas, a través de la organización de comidas o viajes de familiarización.

El aporte innovador de las redes sociales en relaciones publicas es brindar a las agencias, la capacidad de interacción en tiempo real permitiendo que los profesionales de relaciones públicas puedan insertarse en el momento donde las noticias están ocurriendo e incluso seguir a la gente que las está cubriendo<sup>34</sup>, dejando atrás, la idea que las relaciones publicas son la creación y participación de eventos, o la sola entrega de regalías, utilizar las redes sociales les brinda opciones de interacción y fuente de información directa de sus consumidores y clientes potenciales. Los recursos humanos que tienen asignadas dichas tareas, tienen la facilidad de realizarlas dentro de la empresa, significando tiempo disponible para la realización de otras actividades de la organización.

---

<sup>32</sup> Véase: <http://www.aecr.org/web/congresos/1997/cts/comun/a7/07-114.pdf>

<sup>33</sup> Véase: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/42463/que-es-un-workshop/>

<sup>34</sup> Véase: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/5-formas-innovadoras-de-utilizar-los-social-media-para-las-relaciones-publicas/>

- **Participación de agencias de viajes en hipermercados.**

Conceptualizar la participación de las agencias de viajes en hipermercados, surge en el año 2009 cambiando su modelo en el año 2011 que hasta la fecha se limitaba a la venta de boletos de avión a una sucursal física ofreciendo todos los servicios de un agente de viajes.

Las agencias sirven a público residente y turistas que asisten a hipermercados, en los que se ubica una sucursal, normalmente son pequeños stands, y ofrecen paquetes turísticos, información sobre viajes, entradas a parques temáticos, eventos culturales o deportivos, como es el caso de las agencias móviles del grupo alemán Rewe.<sup>35</sup>

- **Participación en comunidades virtuales.**

Las comunidades virtuales a diferencia de las redes sociales, poseen una estructura jerarquizada, controladas por moderadores que guían con base en un tópico específico; en las redes sociales existe mayor descentralización, el control lo ejercen los propios usuarios de una manera libre al no tener una temática marcada y se encuentran situadas en un espacio virtual determinado.

Para las agencias de viajes las comunidades virtuales pueden ser herramientas que brinden información para innovar en su cartera de servicios, con el fin de ser competitiva en el turismo. Sus principales usos pueden ser<sup>36</sup>:

- Segmentación del público y mercado: la actividad de los miembros de la comunidad genera información sobre sus intereses, preferencias y discrepancias. Esto permite focalizar las acciones en función de nuevos targets o modelos de consumo.
- Determinar tendencias: tanto sociales como de consumo. Se trata de un coolhunting digital<sup>37</sup> es hacer predicciones sobre cambios o surgimientos referentes a la cultura del consumismo y la moda. Esta información ayuda a las agencias de viajes a estar preparadas para aprovechar tendencias sociales. Quienes se dedican a esto se denominan coolhunters, aplicado al ámbito empresarial que permite rastrear los movimientos o líneas hacia las que se encaminan los usuarios, y que si se saben detectar a tiempo e integrar dentro del modelo de negocio, permite a la empresa convertirse en el “líder” de esa tendencia, destino o producto.
- Opinión sobre servicios y sugerencias: el intercambio virtual de información, ofrecer y recibir apoyos, conversar y socializarse con el cliente a través de la comunicación simultánea y debatir temas de interés a través de la participación de los moderadores son formas de comercialización no convencional que crea beneficios como rapidez, disminución de costos y mayor número de radio de mercado.

---

<sup>35</sup> Véase: <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/reve-monta-agencias-de-viajes-portatiles-en-supermercados-234659.html>

<sup>36</sup> Véase: <http://www.iesport.es/historia/214.html>

<sup>37</sup> Véase: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coolhunting>

- **Agencias de viaje online.**

Las agencias online permiten realizar operaciones B2C (Business-to-Consumer) de manera independiente del agente de viajes, al crear un modelo de negocios online las agencias de viajes abren posibilidades para nuevos mercados, se adaptan a la globalización y satisfacen la necesidad de sus clientes de mayores facilidades de comunicación y rapidez.<sup>38</sup>

Los servicios comercializados de manera online son: transporte, paquetes vacacionales, alojamiento y alimentación. Como parte de la oportunidad que brinda la presencia online se presenta la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios, dirigiendo sus esfuerzos al ocio, combinándolos con el uso de tecnología inteligente y su sitio web.

Las agencias online han revolucionado el mundo del viaje, de manera global. Han cambiado los hábitos de compra, socializado el viaje y cambiado las experiencias (junto con las redes sociales) vividas durante todo el proceso, por lo que al aprovecharlas se vuelven una nueva oportunidad de negocio<sup>39</sup>.

- **Uso de ventas sociales (colectivas o flash).**

Conocidos como venta outlet, colectiva y ofertas “flash”, son modelos de venta muy recientes, que buscan el beneficio a través de descuentos muy agresivos (precios muy bajos) y un gran volumen de clientes que acepten la oferta. Estos canales se basan en una amplia base de usuarios, campaña de e-marketing y social media agresiva y productos atractivos para el cliente final.

Las herramientas en ventas colectivas que pueden realizar las agencias de viajes se centran en la comercialización de cupones, a través de segmentación geográfica de ofertas y delimitación de los mercados y buscando clientes potenciales por medio de tecnología móvil, redes sociales y campañas en social media y prensa<sup>40</sup>.

- **Paquetes dinámicos.**

La flexibilidad y facilidades de reserva, tanto online como presencial, de los paquetes dinámicos ha hecho que varias OTAS (Online Travel Agencies) y algunos turoperadores estén utilizando esta forma de crear sus servicios, las herramientas tecnológicas son fundamentales, por medio de los paquetes, el cliente agrega productos y servicios, que conforma un solo producto con un único precio.<sup>41</sup> Los paquetes dinámicos ayudan al rendimiento y captación de mayor número de ventas y dinamizan su comercialización.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Véase: [www.eumed.net/rev/turydes/](http://www.eumed.net/rev/turydes/) hoja 9

<sup>39</sup> E-commerce turístico curso de agencias online y nuevos jugadores B4U <http://es.linkedin.com/in/pablofernandezrios>

<sup>40</sup> E-commerce turístico curso de agencias online y nuevos jugadores B4U <http://es.linkedin.com/in/pablofernandezrios>.

<sup>41</sup> Véase: [http://www.hosteltur.com/110126\\_futuro-agencias-esta-paquete-dinamico.html](http://www.hosteltur.com/110126_futuro-agencias-esta-paquete-dinamico.html)

<sup>42</sup> Véase: [http://www.hosteltur.com/110126\\_futuro-agencias-esta-paquete-dinamico.html](http://www.hosteltur.com/110126_futuro-agencias-esta-paquete-dinamico.html)

El paquete dinámico ofrece una alternativa para la adaptación de las agencias de viajes a las nuevas exigencias del cliente y al aprovechamiento eficaz de la tecnología, son la respuesta a la exigencia de los viajes personalizados y representa una oportunidad para la agencia de modificar su forma actual de comercialización, interactuando directamente con el cliente e incrementando su satisfacción sobre el servicio.

- **Uso de metabuscadores.**

Con la creación y el uso de Internet, proveedores como aerolíneas y hoteles, aprovecharon la oportunidad de vender directamente al consumidor, sin necesidad de utilizar intermediarios. Estas modificaciones en el mercado propiciaron la creación de numerosas empresas de servicios turísticos que continúan existiendo actualmente y que son influyentes en el mercado de las agencias de viajes: Expedia, Orbitz o Travelocity.<sup>43</sup>

Después que servicios como Expedia y Orbitz se asentaron en el mercado, se crearon otro tipo de empresas: los metabuscadores de servicios turísticos, con empresas como Kayak, Cheapflights o Hipmunk como representantes más importantes. Este tipo de empresas se caracterizan por realizar búsquedas a través de metabuscadores independientes para ofrecerle al usuario los mejores precios tanto de vuelos, hoteles, restaurantes y servicios de transporte y alquiler de coches.

La alianza por parte de la agencia con un metabuscador es por sí misma la oportunidad de acceder a nuevos segmentos de turistas y un medio de transmitir su información de manera rápida y directa al público meta.

### **3.8.3 Oportunidades de nuevos segmentos de turistas.**<sup>44</sup>

El desarrollo de nuevas tecnologías y formas de comercialización, permite servir a nuevos segmentos de turistas que surgen con los cambios culturales, sociales y en las exigencias de los consumidores. Su desarrollo es constante, a medida transcurre el tiempo se crean nuevos segmentos, requiriendo un frecuente monitoreo de los mercados para conocer las nuevas tendencias que se presentan, con el fin de personalizar las relaciones con los clientes y brindar un servicio actualizado.

Se detallan seis nuevos segmentos de turistas que representan una oportunidad para las agencias de viajes en la actualidad:

- **Mascotas con familias.**

Dentro de los nuevos segmentos de viajeros ocupa un lugar cuya importancia se desarrolla cada vez más, turistas que viajan con mascotas, es el animal de compañía el verdadero protagonista del viaje y condiciona el destino, el alojamiento elegido y el transporte.

---

<sup>43</sup> Véase: Metabuscadores: [www.blogginzenith.zenithmedia.es/](http://www.blogginzenith.zenithmedia.es/) Blob de España de Análisis de tendencias y avances tecnológicos.

<sup>44</sup> Véase: [http://www.hosteltur20.com/Hosteltur\\_240-los\\_nuevos\\_perfiles\\_de\\_turistas.php](http://www.hosteltur20.com/Hosteltur_240-los_nuevos_perfiles_de_turistas.php)

Para éste tipo de turistas, existe en el mercado una creciente oferta, especialmente de alojamiento, hoteles que admiten animales. Existen buscadores online especializados en este nicho, están surgiendo en Internet por ejemplo Hot Dog Holidays<sup>45</sup>, para hoteles especializados en alojamiento que aceptan perros, con una oferta de 35,000 hoteles, casas rurales y apartamentos en España, Francia, Países bajos, Bélgica y Portugal; el objetivo de éste metabuscador es lograr que las vacaciones con mascota transcurran lo más cómodamente posibles.

Otro ejemplo es e-domizil<sup>46</sup> ofrece 150,000 apartamentos y casas de vacaciones y alojamientos con jardín propio. Se Admiten Mascotas<sup>47</sup>, muestra la oferta de más de 30,000 hoteles que admiten perros y gatos en todo el mundo. Existen agencias de viajes especializadas en este segmento, como por ejemplo Viajes 4 patas<sup>48</sup>, que realiza las reservas a través de Booking.com.

Por norma general en los aviones, los animales viajan en la bodega, salvo casos excepcionales, como los perros guías. La normativa es diversa según compañías. Por ejemplo, Iberia<sup>49</sup>, Avianca<sup>50</sup>, American Airlines<sup>51</sup> admiten en cabina mascotas hasta de 8 kilos, perros guías y animales de apoyo emocional, mientras que Easyjet y Ryanair sólo admiten perros guía.

En cuanto al tren, Renfe solo admite mascotas de no más de 10 kilos y que viajen dentro de una bolsa/jaula debidamente preparada, con determinadas medidas (máximo de 60-35 centímetros). En el caso de los cruceros, los barcos disponen de espacios preparados para jaulas u otros tipos de contenedores y recintos donde los animales pueden ser visitados por sus dueños, e incluso pasearlos por ciertas áreas de la cubierta en horario establecido.

- **Millennials.**

Son personas nacidas entre los años 80's y mitad de 90's; buscan rapidez, su mundo está interconectado, es tecnológico y global. Buscan información en tiempo real, comentan en redes sociales sobre sus viajes y servicios recibidos, consultan fuentes distintas antes de reservar, les gustan las experiencias locales y demandan wifi de acceso gratuito y de alta calidad. Así ha definido a los millennials Florencia Cueto, directora de proyectos de TSI (Turismo Sant Ignasi) Barcelona, España.

En la próxima década, se convertirán en el segmento de la demanda más numeroso para las empresas del sector. Actualmente existen 1,300 millones de millennials en todo el mundo. Su comportamiento viajero gira en torno a dos aspectos en los que se diferencian de las generaciones predecesoras: la búsqueda de experiencias y su relación con la tecnología.

---

<sup>45</sup> Vease: <http://www.hotdogholidays.com/>

<sup>46</sup> Vease: <http://www.e-domizil.es/>

<sup>47</sup> Vease: <https://www.seadmitenmascotas.com/>

<sup>48</sup> Vease: <http://www.viajes4patas.com/home/quienes-somos.html>

<sup>49</sup> Vease: <http://www.iberia.com/sv/viajar-con-iberia/animales/>

<sup>50</sup> Vease: <http://www.avianca.com/es-sv/informacion-viaje/planea/servicios-especiales/mascotas.aspx>

<sup>51</sup> Vease: <http://www.aa.com/i18n/travellInformation/specialAssistance/serviceAnimals.jsp>

Este nuevo turista, “desea integrarse en la cultura local en busca de una experiencia auténtica. Son personas que esperan participar en las actividades en vez de ser espectadores. Están en constante búsqueda de situaciones positivas, intensas y retadoras con un factor único y auténtico” [Florencia Cueto, directora de proyectos de TSI (Turismo Sant Ignasi) Barcelona, España]. Dentro de esa experiencia necesitan sentirse libres a la hora de disfrutar de sus opciones, participan en la organización del viaje, para gozar también de mayor flexibilidad en sus viajes, buscando el mejor precio posible pero también demandando tecnología de punta en todos los pasos.

Los millennials han crecido con la tecnología, esperan obtener siempre rapidez y eficiencia, con contenidos actualizados en la web en tiempo real. No imaginan un entorno sin internet o smartphones, en los que planifican y reservan sus experiencias de viajes, han crecido con la publicidad tradicional, que ya no impacta en ellos, confían más en otros usuarios online, y por eso buscan respuestas en los comentarios de páginas web como TripAdvisor. Los millennials quieren en definitiva una historia que puedan compartir con sus amigos en redes sociales y en Internet.

- **El nuevo lujo.**

El turismo ha identificado la clase emergente de viajeros VIP relativamente jóvenes, cosmopolitas y nuevos ricos, que están redefiniendo el turismo de lujo y las expectativas en cuanto a los servicios propios de este segmento. “Parecen informales, pasean por el hotel en traje de baño y no quieren cuatro personas rodando alrededor de ellos, esperando a recoger su pañuelo si se le cae. Pero cuando requieren un servicio, lo quieren impoluto”, [Jim Holthouser, vicepresidente ejecutivo de marcas globales de Hilton Worldwide].

El concepto de lujo en la hotelería, está evolucionando desde una imagen de glamour y opulencia a un concepto mucho más flexible, donde no se perciba un gasto excesivo o suntuario. “Hay un cambio social en marcha: el lujo, hoy tiene menos que ver con los formalismos y más con lo que uno quiere hacer”, [Frits Van Paasschen, CEO de Starwood Hotels & Resorts Worldwide].

Son turistas que cada vez más viajarán a determinados destinos para dormir expresamente en un hotel insólito o nada común. El factor precio o la comodidad, son lo de menos, lo que cuenta es la experiencia, las cabañas en lo alto de un árbol, antiguas locomotoras de tren, almacenes de mercancías, faros, cabañas en una isla rocosa a la que sólo se puede llegar por helicóptero, cuevas, iglús, mansiones excéntricas, cápsulas bajo el mar, son ejemplos de los 312 establecimientos en 42<sup>52</sup> países alrededor del mundo que se comercializan a través del portal Unusual Hotels of the World.

Según la base de datos a nivel mundial Top Hotel Projects, existen 6,727 proyectos hoteleros alrededor del mundo, en las categorías de: nuevas construcciones, extensiones a gran escala y remodelaciones, en primera clase y de lujo alrededor del mundo; de los cuales 4,549 son proyectos activos, generando la oportunidad que

---

<sup>52</sup> Vease: <http://www.unusualhotelsoftheworld.com/Destinations>

nuevas agencias adopten vender paquetes dirigidos a este segmento, obteniendo mayores márgenes de ganancia.<sup>53</sup>

- **PANK: Tías con sobrinos.**

El turismo familiar está siempre en expansión y dentro del segmento están surgiendo nichos de mercado como las PANK (Professional Aunt, No Kids), son mujeres profesionales que no tienen hijos pero que viajan en compañía de sus sobrinos. Es una tendencia al alza que se está convirtiendo en un nicho de mercado; el turismo familiar es un segmento con amplias posibilidades para su creación.

- **Viajeras de negocio.**

Las mujeres de negocios es un perfil al alza; según el director general del Iberian Business Travel Association (IBTA), Juli Burriel. Señala algunas diferencias con el hombre de negocios: “Podríamos atrevernos a destacar que la mujer tiene muy en cuenta el tema de la seguridad en el proceso de reservar y gestionar el viaje. También, la mujer suele pasar más tiempo en la habitación que su compañero masculino y rellenan con mayor frecuencia las encuestas de satisfacción, alquila coches menos aparentes y más funcionales a diferencia de los hombres que suelen escoger coches más amplios” [Jul Burriel, director general de IBTA].

Las viajeras de negocio son un perfil exigente que presenta exigencias específicas, las agencias, pueden ver en este segmento una oportunidad para la creación de servicios especializados y dirigidos para ellas.

- **Singles.**

Personas que viven solas o sin pareja; es un fenómeno sociológico que ha tenido incidencia en la industria del viaje y ha dado lugar a los denominados viajeros singles. Este grupo posee una preferencia general a viajar de manera independiente, pero unidos a un grupo de personas que a su vez contratan un viaje sin acompañantes, y están dispuestos a conocer nuevos lugares y a relacionarse con otras personas.<sup>54</sup>

- **Turismo de convenciones.**

Con el auge de la realización de congresos a nivel mundial, las agencias de viajes tienen la oportunidad de enfocarse en este segmento específico y especializarse para ofrecer servicios óptimos desde la organización de congresos y convenciones, alojamiento para los asistentes, transporte, alimentación y actividades extracurriculares para el turista de negocios y sus acompañantes; al especializarse en éste tipo de segmento, la agencia de viajes adopta el título de Destination Management Company (DMC).

---

<sup>53</sup> Vease: <http://www.tophotelprojects.com/en/our-products/GLOBAL-Classic>

<sup>54</sup> Vease: <http://www.diariodelviajero.com/tendencias/viajes-para-solteros-una-nueva-tendencia>

- **Turismo de cruceros especializados.**

La disminución en los precios de los cruceros ha aumentado la demanda de este tipo de servicios, un mayor número de personas se ha interesado por vivir experiencias todo incluido en cruceros de lujo. Los cruceros especializados son una nueva tendencia que requiere de la intermediación de agencias de viajes para su publicidad y venta de paquetes turísticos.

A medida transcurre el tiempo, cambian los gustos y preferencias de los consumidores y surgen nuevos segmentos de turistas que demandan servicios más exigentes, representando una oportunidad de mejora para las agencias de viajes porque permite adaptar su oferta a los clientes actuales innovando sus servicios.

Con las oportunidades detalladas, se analiza y separa cada oportunidad, dividiéndolas en las que pueden ser aplicadas por agencias mayoristas y por minoristas o ambas, presentándolas en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Nuevas oportunidades de negocios para agencias de viajes.**

	Oportunidad de negocios internacional	Aplicable a:		Observaciones
		Agencias de viajes mayorista	Agencias de viajes minorista	
Nuevas tecnologías de la información.	Aplicaciones turísticas para dispositivos móviles.		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
	Servicio de pulseras inteligentes.	X		Las agencias mayoristas son quienes tienen el contacto directo con el proveedor del servicio, se pueden utilizar las pulseras inteligentes para integrarlas en los paquetes turísticos, para facilitar el acceso y pagos en los sitios de interés, durante la realización del tour.
	Uso de aplicaciones o Software para operadores turísticos.	X	X	Las nuevas tecnologías son oportunidades que pueden ser aprovechadas por las agencias mayoristas o minoristas dependiendo de su utilidad y función. Existen aplicaciones que permiten un acercamiento entre la oferta de las agencias minoristas y el cliente, así como hay software y herramientas que facilitan el desarrollo de una agencia mayorista para la creación de su oferta.
Nuevas formas de comercialización	Uso de redes sociales.		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
	Participación en las ferias y workshops.	X	X	Para mayoristas: ferias enfocadas en búsqueda de nuevos minoristas para la venta de sus servicios. Para minoristas: ferias enfocadas en la oferta de sus servicios al consumidor final.
	Innovación en relaciones públicas.		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
	Creación y participación de agencias de viajes en hipermercados.		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
	Participación en comunidades	X	X	Mayoristas: con el fin de conocer opiniones que

	virtuales.			los clientes finales expresan sobre sus proveedores y obtener información para la creación de paquetes turísticos novedosos. Minorista: para conocer opiniones acerca de sus servicios y brindar información relacionada con servicios y destinos que ofrecen (a través de blogs).
	Agencias de viajes online.		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
	Uso de ventas sociales (colectivas o flash).		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
	Paquetes dinámicos.		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
	Uso de metabuscadores.		X	No aplica para mayoristas porque no interactúan con el cliente final.
Nuevos segmentos de turistas.	Mascotas con familia.	X		Las nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional orientadas a los nuevos segmentos de turistas, son aplicables a las agencias de viajes mayoristas, en su totalidad; dado que se encargan de organizar los paquetes turísticos, precisando conocer los mercados a los cuales dirigir sus servicios, permitiendo a la agencia personalizar la oferta de sus servicios y paquetes turísticos a los nuevos segmentos de turistas, para lo cual es importante mantener un constante monitoreo del mercado con el fin de conocer sus nuevas tendencias.
	Millenials.	X		
	Nuevo lujo.	X		
	PANK: Tías con sobrinos.	X		
	Viajeras de negocio.	X		
	Singles.	X		
	Turismo de convenciones.	X		
Turismo de cruceros especializados.	X			

Las oportunidades son factores externos a la empresa que representan aspectos de mejora para la organización; analizarlas y clasificarlas es necesario para conocer cuáles son aplicables para mayoristas y minoristas, cada tipo de oportunidad aporta una utilidad diferente, siendo importante que se acople a la forma de operar de cada una.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **Conclusiones.**

Con base en la investigación realizada, se concluye:

1. Las agencias de viajes experimentan un periodo de transición, los cambios globales de tecnología y comercialización vía electrónica, exigen buscar nuevas oportunidades para sobrevivir en el mercado, ser competitivas y sostenibles, influyendo en su forma de operar, pasando de lo tradicional a tener presencia online, para servir a nuevos segmentos de turistas.
2. Las nuevas oportunidades de negocios identificadas, se dividen en tres categorías basadas en: nuevas tecnologías, formas de comercialización y segmentos de turistas.
3. El uso de aplicaciones y software, beneficia a las agencias de viajes por medio de una interacción más rápida con los clientes, brindándole eficiencia en la organización de la información sobre sus operaciones, permitiéndole abarcar mayor parte del mercado y generándole al cliente comodidad por la facilidad de uso y mayor accesibilidad a la información turística.
4. Las nuevas formas de comercialización como redes sociales, comunidades virtuales que ayudan a las agencias de viajes a minimizar costos, brindar información en tiempo real de manera interactiva y ampliar su participación en el mercado turístico.
5. Los constantes cambios que se generan en el mercado, permiten el desarrollo de nuevos segmentos de turistas, significando una oportunidad para las agencias de viajes; al conocer las exigencias de los nuevos segmentos de turistas les permite crear nuevos paquetes turísticos que satisfagan las necesidades de los consumidores, incrementando sus ventas.

## Recomendaciones.

Con base en las conclusiones, se recomienda:

1. Utilizar redes sociales, páginas web y comunidades virtuales, como apoyo para ofrecer los servicios, manteniendo una constante actualización, ofreciéndolos de manera rápida y de fácil acceso permitiendo a la agencia de viajes tener interacción con un mayor número de clientes a través de la presencia online.
2. Implementar una guía para la identificación constante de nuevas oportunidades, que más se adapten a cada agencia de viaje permitiéndole actualizarse y tener una mejora continua.
3. Incluir programas o software actualizados que beneficien en el desarrollo de operaciones de las empresas y también les ayude en mejorar los métodos de reserva y creación de paquetes de viajes para brindar a sus clientes un servicio especializado.
4. Ofrecer los servicios a través de paquetes dinámicos disponibles en sus plataformas online, para que los clientes puedan elegir las opciones de su preferencia de forma práctica, generando mayor comodidad en ellos al hacerlo a través de un navegador que de forma presencial.
5. Monitorear constantemente las nuevas tendencias de los segmentos de turistas, informándose a través de publicaciones en revistas, resultados de estudios de mercado, observación de las preferencias de los clientes, para personalizar las relaciones con los nuevos tipos de usuarios y crear nuevos paquetes turísticos que se acoplen a las expectativas y necesidades de cada segmento.

## **CAPÍTULO 5: PROPUESTA.**

Para superar el proceso de transición de las agencias de viajes tradicionales a un modelo online, se proponen acciones de mejora inmediata y una guía de identificación de nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional, que sirva como apoyo para mantenerse actualizadas mediante un constante monitoreo de las oportunidades del mercado, la propuesta es aplicable para toda tipología de agencia de viajes y tiene el propósito generar mejora continua.

### **Objetivos de la propuesta:**

- Formular acciones de mejora inmediata para las agencias de viajes, que ayuden a superar el proceso de transición adaptándose al modelo online, considerando aspectos de calidad y especialización de servicios.
- Facilitar a las agencias de viajes, una guía de identificación de nuevas oportunidades de negocios, aplicable a toda tipología de agencias de viajes existentes y que sirva como apoyo para mantenerse en constante monitoreo de las oportunidades del mercado y les permita una mejora continua.

### **1) ACCIONES DE MEJORA INMEDIATA.**

**Descripción:** las acciones enlistadas se han formulado para que las agencias de viajes se enfoquen en ofrecer servicios especializados y de calidad, incorporando el modelo online en sus operaciones, aprovechando las nuevas herramientas tecnológicas y las tendencias actuales en los segmentos de turistas.

Aspectos de mejora inmediata:

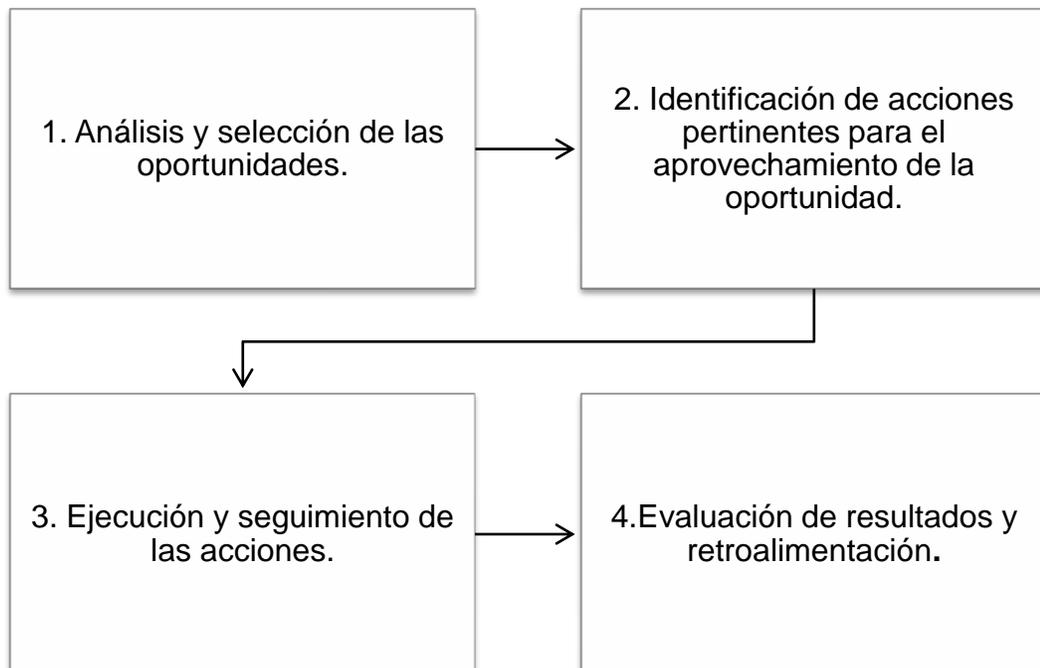
- Cambio en la función del agente de viajes: brindar conocimientos que faciliten su papel de asesor y las herramientas tecnológicas que le ayuden a tener un trato personalizado y diferenciado con un alto estándar de calidad, adaptando la mentalidad del agente de viajes a las nuevas exigencias del cliente, para lograr fidelización y diferenciación en el servicio.
- Colaboración directa entre mayoristas y minoristas: mantener una comunicación fluida entre sí, analizando sus bases de datos conjuntas sobre gustos y preferencias de los clientes para crear pronósticos y anticiparse a su demanda con la creación de paquetes especializados.
- Calidad de los proveedores: exigir excelencia en toda la cadena de prestación del servicio, asegurar la calidad en el destino por medio del seguimiento y control de la calidad de los proveedores hasta la recepción del servicio.

- Diversificación de formas de comercialización y especialización de servicios utilizando medios online como redes sociales y páginas web, para comercializar los servicios de manera más accesible para el cliente; diseñar paquetes especializados, producirlos de forma accesible y con alto nivel de calidad que garantice la satisfacción de sus exigencias.
- Diseño de servicio a la medida de las necesidades del cliente: permitir una opción de paquetes dinámicos, diseñados a partir de las necesidades del cliente garantizando calidad y diferenciación.
- Participación en comunidades virtuales: conformar comunidades virtuales entre agencias mayoristas y minoristas, basadas en intereses en común y mercados específicos, para crear alianzas entre agencias ubicadas en distintos países, acceder información de manera inmediata de fuentes primarias que ayuden en la toma de decisiones.

## **2) GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS A NIVEL INTERNACIONALES PARA AGENCIAS DE VIAJES.**

En el esquema 6 se identifican los pasos a seguir para el análisis, selección, ejecución y evaluación de resultados de la implementación de nuevas oportunidades, aplicadas en las agencias de viajes mayoristas y minoristas:

**Esquema 6: Pasos a seguir para implementar las oportunidades.**



Se definen cada uno de los pasos a seguir para la implementación y aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocios identificadas:

**Paso 1. Análisis y selección de las oportunidades.**

Es importante mantenerse en constante monitoreo de las oportunidades que presenta el mercado, se debe analizar y seleccionar e implementar oportunidades de mejora que concuerden con su modo de operar, para mantenerse actualizadas, superar sus problemas y deficiencias.

Para facilitar la selección de las oportunidades a implementar, se propone la utilización de la matriz de selección de oportunidades planteada en el cuadro 3, la agencia de viajes deberá crear un equipo de trabajo conformado por el personal de la agencia o por un grupo selecto que aporte sus conocimientos acerca de los procesos y labores que realizan para la agencia y que cumplan con la implementación, seguimiento y control de los cambios a realizar a raíz de la implementación de las oportunidades.

En la matriz se han definido criterios que guían la toma de decisiones, priorizándolas para conocer cuáles se implementan en corto, mediano y largo plazo. Cada criterio es ponderado basándose en una escala de calificación del 1 al 5, donde 1 representa una relación baja entre el criterio y la oportunidad, y 5 una relación alta.

La calificación de cada criterio, se realizará en consenso con el equipo de trabajo conformado para dicha tarea, la ponderación es elegida, con base en la información, experiencia y conocimientos que posean cada uno de los miembros del equipo.

Luego de calificar cada oportunidad en relación al criterio de selección, se suman todas las calificaciones de cada oportunidad y se coloca el puntaje obtenido en la casilla “total”, y se procede a ordenar de mayor a menor las oportunidades según el total obtenido.

**Cuadro 3: Matriz de selección y priorización de nuevas oportunidades.**

Oportunidad de negocios	Innovadora	Fácil de aplicar	Bajo costo	Beneficio para la agencia	Realizable en el corto plazo	Total

El número de oportunidades que la agencia de viajes implementará dependerá de los recursos que tengan a disposición y la capacidad de la agencia, para ejecutarla.

**Paso 2. Identificación de acciones pertinentes para el aprovechamiento de la oportunidad.**

Según las oportunidades seleccionadas, el equipo de trabajo deberá iniciar con la definición del objetivo a lograr con la implementación de cada oportunidad, luego procederá a idear y documentar las acciones que permitan el logro de dicho objetivo.

Para facilitar la identificación de las acciones, se sugiere el uso de la matriz de acciones para la implementación de oportunidades, mostrada en el cuadro 4. Los campos a identificar son:

- Objetivo: propósito que la agencia desea lograr al implementar la oportunidad seleccionada.
- Acción: se nombra la acción a realizar para implementar las oportunidades elegidas.
- Actividades: se definen las tareas que permitirán la implementación de las oportunidades elegidas. Basadas en el objetivo planteado para cada acción.
- Meta: fin a lograr con cada actividad debe ser un dato cuantificable.
- Indicador: debe colocarse el dato de medición cuantitativo y/o cualitativo de la actividad definida.
- Período de ejecución: fecha de inicio y finalización de tiempo de realización de la actividad.
- Presupuesto: recursos financieros que se necesitarán para llevar a cabo la actividad.
- Presupuesto total: se realiza una sumatoria de los presupuestos definidos para cada actividad, con el fin de conocer el presupuesto total por cada acción.
- Encargado: nombre de la persona responsable de la actividad.

**Cuadro 4: Matriz de acciones para la implementación de oportunidades.**

Nombre de la oportunidad: \_\_\_\_\_

Objetivo de la oportunidad: \_\_\_\_\_

Acción	Actividades	meta	Indicador	Periodo de ejecución	Presupuesto	Presupuesto Total	Encargado

La cantidad de matrices a utilizar, dependerá del número acciones que la agencia de viajes decida aplicar para la implementación de cada oportunidad, estas matrices deberán guardarse y archivar para su posterior uso en los procesos de evaluación y seguimiento.

### **Paso 3. Ejecución y seguimiento de las acciones.**

El proceso de ejecución consiste en la realización de cada una de las actividades planteadas en la matriz de planificación de acciones, definidas en el cuadro 4, recordando realizar la medición respectiva de los indicadores y documentar los resultados, esto es responsabilidad de los encargados nombrados en el paso 2.

El seguimiento de las actividades establecidas es importante, para mantener un proceso de mejora en la implementación de las oportunidades y generar mayores beneficios para la agencia.

Para lograr un correcto seguimiento es necesario que la persona encargada de la actividad lleve una bitácora donde detalle los datos obtenidos de cada indicador de manera constante siendo preferible una vez por semana o si se considera necesario puede hacerse de diariamente.

El modelo de bitácora a utilizar se presenta en el cuadro 5:

**Cuadro 5: Bitácora de seguimiento**

**Nombre de la oportunidad:** \_\_\_\_\_

**Acción:** \_\_\_\_\_

**Fecha de seguimiento:** \_\_\_\_\_

**N° de seguimiento:** \_\_\_\_\_

**Encargado:** \_\_\_\_\_

Actividad	Periodo de ejecución		Meta	Indicador	Resultado de la medición	Observaciones
	Inicio	Fin				

Al finalizar la fecha de ejecución de la acción, se propone el uso de la matriz de seguimiento de acciones, presentada en el cuadro 5, comprendiendo los siguientes campos:

- Actividad: nombre de la actividad según la acción definida.
- Período de ejecución: fecha de inicio y finalización de tiempo de realización de la actividad.

- Meta: fin a lograr con cada actividad, debe ser un dato cuantificable.
- Indicador: dato de medición cualitativa y/o cuantitativa de la actividad definido en la matriz de acciones (cuadro 4).
- Resultado de la medición: logros obtenidos con la actividad realizada, con base en su indicador.
- Nivel de logro: porcentaje de cumplimiento de meta
- Observaciones: escribir las razones o causas que explican el nivel de logro de los indicadores
- Recomendaciones: las medidas sugeridas para subsanar o anticiparse a los posibles riesgos de fracaso de la acción

**Cuadro 6: Matriz de seguimiento de las acciones.**

**Nombre de la oportunidad:** \_\_\_\_\_

**Acción:** \_\_\_\_\_

**Fecha de seguimiento:** \_\_\_\_\_

**Encargado:** \_\_\_\_\_

Actividad	Periodo de ejecución		Meta	Indicador	Resultado de la medición	Nivel de logro de la meta	Observaciones
	Inicio	Fin					
							<b>Recomendaciones</b>

La cantidad de matrices de seguimiento dependerá de las fechas que el equipo de trabajo haya determinado para la medición de resultados, la medición puede realizarse mensualmente, semestralmente o una medición estipulada según el tiempo que requiera realizar la actividad.

Para completar la Matriz de Seguimiento se sugiere la utilización de (4) niveles de logro a los cuales se les asignó un color. En cada una de las celdas, se debe establecer el nivel de logro de la meta del indicador de acuerdo a las siguientes especificaciones:

**Celda Verde:** para aquellos indicadores, cuyo resultado en la medición, se encuentre dentro de lo programado, tanto en tiempo como en presupuesto.

**Celda Amarilla:** para aquellos indicadores (resultado de la medición) que se encuentren fuera de lo programado y que presenten posibilidades de recuperación.

Celda Roja: para aquellos indicadores (resultado de la medición) que se encuentren fuera de lo programado y cuya recuperación implica tomar medidas de apoyo que involucra recursos adicionales (humanos, materiales o presupuestarios).

Celda Azul: para aquellos indicadores que se encuentren fuera de lo programado y con riesgo de hacer fracasar la oportunidad implementada.

En la celda denominada resultado de la medición se debe colocar el dato exacto de la medición hasta la fecha estipulada de verificación, el porcentaje de cumplimiento se obtiene utilizando regla de 3 simple donde se multiplica el valor obtenido en el indicador por el 100% y se divide entre la meta estipulada, lo anterior se representan en la siguiente formula:

Meta (M)-----100%	$(In \times 100\%) / M = \% \text{ de cumplimiento de meta.}$
Indicador (In)----- X	

Para el espacio destinado a las observaciones se deben escribir las razones o causas que explican el nivel de logro de los indicadores y además indicar en la casilla recomendaciones las medidas sugeridas para subsanar o anticiparse a los posibles riesgos de fracaso de la acción.

#### **Paso 4: Evaluación de resultados y retroalimentación.**

Al finalizar el periodo de implementación de las actividades, se analizan los efectos positivos y negativos, considerando los resultados obtenidos por las mediciones periódicas de las matrices de seguimiento del paso 3. Los datos de cumplimiento de meta y las observaciones planteadas permiten tomar decisiones sobre las nuevas acciones a implementar, para generar una mejora continua de la agencia.

Las observaciones, servirán para conocer los aspectos que generaron dificultades durante la implementación de las oportunidades, para evitarlos en un nuevo proceso y continuar la ejecución de acciones que generan resultados positivos, cambiando los que no beneficien a la agencia.

Ejemplo de aplicación de guía, ver ANEXO 1.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Acerenza, Miguel. A. Agencias de viajes organización y operación. 1ª ed. México, D.F.: Trillas, 1990. ISBN 968-24-2983-8
- Auriolés, Joaquín. Crisis económica y cambios en el turismo. Mediterráneo Económico [en línea]. 2011, Vol. 20, 99-113. [Fecha de consulta: 4 febrero 2015]. ISSN: 1698-3726. Disponible en: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/20/20-442.pdf>
- Análisis del sector de las agencias de viajes en España: una aproximación desde la caracterización del sector entre las agencias de viajes tradicionales y las agencias de viajes online. (2013), junio, vol. 6, n°14 disponible en: [www.eumed.net/rev/turydes/](http://www.eumed.net/rev/turydes/) hoja 9. [fecha de consulta: 6 febrero 2015]
- Amadeus. Disponible en: [www.turismoytecnologia.com](http://www.turismoytecnologia.com) Revista Turismo y Tecnología [consultada 23/04/15].
- AVA, Asociación de Agencias de Viaje Autorizadas de El Salvador, disponible en: <http://ava.org.sv/>. [Consultada el [11 /07/15].
- Colaboradores de EcuRed. Agencias de viajes [en línea]. EcuRed, Enciclopedia Cubana en la Red, 2004 [fecha de consulta: 2 marzo 2015]. Disponible en: [http://www.ecured.cu/index.php/Agencias\\_de\\_Viajes](http://www.ecured.cu/index.php/Agencias_de_Viajes) [fecha de consulta: 8 febrero 2015]
- Cruz, M., García, E., Velásquez, N. La agencia de viaje: una empresa importante y poco conocida dentro del sector turístico actual. TURyDES. 2009, Vol. 2, N° 6. [Fecha de consulta: 8 febrero 2015]. ISSN 1988-5261. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/opv.htm>
- Definición abc. Agencia de viajes [en línea] [fecha de consulta: 6 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/agencia-de-viajes.php#ixzz3UtPF3zSh> [fecha de consulta: 10 febrero 2015]
- Espinoza, Manuel Molina. (Julio – Agosto, 2014). Los nuevos perfiles de turistas. Hosteltur, e-Comunicación para el turismo del futuro, 5-13. [fecha de consulta: 20 febrero 2015]
- Europa Press. Siete agencias de viajes minoristas ofrecerán un 5% de descuento adicional en Expovacaciones, del 2 al 5 de mayo en BEC [en línea] [fecha de consulta: 26 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/1785176/0/>
- Expo mayoristas. Centroamérica y Europa [en línea] [fecha de consulta: 23 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.expomayoristas.com.mx/operador-mayorista?D=1>

- IATA. (s.f.), <http://www.iata.org/services/accreditation-travel/Pages/index.aspx>. [Consultada el [17 /03/15].
- International Air Transport Association. (s.f.). <http://www.iata.org>. [Consultada 17/03/15].
- Kaewkitipong, L (2011). International Journal of Electronic Business. "Disintermediation in the tourism industry an investigation of Thai tourism Mses.", 9, 5-6 y 516-535. [fecha de consulta: 1 marzo 2015]
- Kracht, J. y. (2010). International Journal of Contemporary Hospitality Management. "Revisiting the Tourism Distribution Channel: Technology, Intermediation, and Transformation ", 736-757. [ fecha de consulta: 4 marzo 2015]
- Krippendorf, J. (1971). Marketing et Tourisme. Revista disponible en: [revistadeturism.ro/rdt/article/download/11/7](http://revistadeturism.ro/rdt/article/download/11/7). [ fecha de consulta: 4 marzo 2015]
- Las agencias de viajes deben mejorar su presencia en Social media, (2014), artículo disponible en: [www.blogdealianza/nuevasformas\\_decomercializacion/ranking10agenciasensocialmedia.html](http://www.blogdealianza/nuevasformas_decomercializacion/ranking10agenciasensocialmedia.html) [fecha de consulta: 8 marzo 2015]
- Logismic. Los principales tipos de agencias de viajes [en línea] [fecha de consulta 8 marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.logismic.mx/los-principales-tipos-de-agencias-de-viajes/>
- McCubbrey, D. y. (s.f.). Communications of the Association for Information. "Disintermediation and reintermediation in the U.S. air travel distribution industry: A Delphi reprise", 15, 464-477. [fecha de consulta 10 marzo 2015]
- Metabuscadores: [www.blogginzenith.zenithmedia.es/](http://www.blogginzenith.zenithmedia.es/) Blog de España de Análisis de tendencias y avances tecnológicos. [fecha de consulta 10 marzo 2015]
- MK Digital MCE. Agencias Mixtas [en línea] [fecha de consulta: 28 febrero 2014]. Disponible en: <https://mkdigitalmce.wordpress.com/mixtas/>
- Novak, J. y. (2009). Electronic Markets. Designing for Reintermediation in the Brick-and-Mortar World: Towards the Travel Agencies of the future, 19, 15-29. [fecha de consulta 10 abril 2015]
- Oro, E. G., Cruz Pérez, M., & Velásquez, N. L. (Noviembre de 2009). TURyDES, Revista de investigación en turismo y desarrollo local. Obtenido de [www.eumed.net/rev/turydes/06/opv.htm](http://www.eumed.net/rev/turydes/06/opv.htm). [fecha de consulta 10 abril 2015]
- Puig, A. (2006). Los Nuevos Negocios Turísticos. Valleta Ediciones. [fecha de consulta 20 abril 2015]
- Pulseras inteligentes. Disponible en: <http://www.hosteltur.com/> Revista Española de Turismo [fecha de consulta 22 marzo 2015]

Rodríguez, Audi. El futuro de las agencias de viajes está en el paquete dinámico [en línea] [fecha de consulta 6 febrero 2015]. Disponible en: <https://audirodriguez.wordpress.com/2015/03/13/el-futuro-de-las-agencias-de-viajes-esta-en-el-paquete-dinamico/>

Rosa, J. M. (5 de Junio de 2014). Hosteltur. Obtenido de [http://www.hosteltur.com/156390\\_grandes-redes-vendieron-8-ota-12.html](http://www.hosteltur.com/156390_grandes-redes-vendieron-8-ota-12.html) [fecha de consulta 10 mayo 2015]

Suarez Álvarez, Vázquez, Río.L. (2009): "Las agencias de viaje virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente?" *Universia Business Review*, 4º T: 122-146. Disponible en: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312278008](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312278008) [fecha de consulta 14 abril 2015]

United Federation of Travel Agent's Association. (s.f.). Obtenido de <http://www.uftaa.or> [fecha de consulta 10 marzo 2015]

World Associations of Travel Agencies. (s.f.). Obtenido de <http://www.wata.net>. [Consultada 6/04/15] [fecha de consulta 10 marzo 2015]

World Travel Market, 2013 Industry Report. Londres. (2013).[consultada 24/4/15]

## GLOSARIO.

**Agencia de viajes:** son las agencias de viajes que mantienen sus operaciones únicamente en uno o varios establecimientos físicos.

**Agencia de viajes online:** son las agencias de viajes que llevan a cabo sus operaciones únicamente por medio de Internet.

**Agencia de viajes tradicional:** son las agencias de viajes que mantienen sus operaciones únicamente en uno o varios establecimientos físicos.

**Amadeus:** es una compañía de orden mundial cuyo objetivo es producir las mejores soluciones tecnológicas que impulsen los resultados empresariales de sus clientes.

**Circular note:** documento creado en 1874 por Thomas Cook, aceptado por bancos, hoteles, restaurantes, casas comerciales en varias partes del mundo como forma de pago.

**Low Cost:** empresa que ofrece servicios, como el del transporte aéreo, a un precio inferior al que ofrecen otras empresas de la competencia.

**Medios de comunicación convencionales:** son medios de comunicación que se encargan de llegar a un mayor número de audiencia sin tener un público objetivo en general donde lo importante es la cantidad mas no la calidad de lo que se muestre a través de estos ( radio, televisión prensa, revistas, volantes, vallas).

**Módulos de gestión de clientes:** registra todo tipo de información sobre sus características comerciales y tecnológicas, sus opiniones sobre el servicio y la calidad de los artículos y el historial de las actividades de relación con el mismo.

**Money order:** en 1882, precursora del Cheque de Viajero que era una necesidad absoluta tanto para los viajeros nacionales como internacionales.

**Operador turístico:** empresa turística que se dedica a organizar viajes en grupo y los vende a través de una empresa minorista.

**PayPal:** es un sistema electrónico que permite realizar pagos vía internet, utilizando tarjeta de crédito o cuenta bancaria.

**TIC:** (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) conjunto de técnicas y equipos informáticos que permiten comunicarse a distancia por vía electrónica.

**Turista:** persona que se traslada hacia un lugar en específico, fuera de su entorno habitual por un tiempo superior a 24 horas e inferior a un año.

**Visitante:** persona que se traslada hacia un lugar en específico, fuera de su entorno habitual ya sea en un tiempo inferior o superior a 24 horas y menor a un año.

## ANEXO 1.

### Ejemplo de resolución de matrices de la propuesta “Guía de implementación de oportunidades de negocios a nivel internacionales para agencias de viajes”.

#### Paso 1. Análisis y selección de las oportunidades.

##### Matriz de selección y priorización de nuevas oportunidades.

Oportunidad de negocios	Innovadora	Fácil de aplicar	Bajo costo	Beneficio para la agencia	Realizable en el corto plazo	Total
Nuevas formas de comercialización a través de redes sociales.	4	5	5	5	5	24
Servicio de pulseras inteligentes.	5	3	1	5	1	15

Se presenta como ejemplo la calificación de 2 oportunidades, valorando cada criterio con la escala de calificación de 1-5, luego se suman los valores de cada criterio colocando la sumatoria en la casilla total y ordenando de mayor a menor las oportunidades.

Para este caso la oportunidad de nueva formas de comercialización a través de redes sociales sería la primera en implementar por obtener el puntaje mayor de 24 con respecto al 15 obtenido en la oportunidad de servicio de pulseras inteligentes.

#### Paso 2. Identificación de acciones pertinentes para el aprovechamiento de la oportunidad.

Se iniciara definiendo el objetivo de la oportunidad y luego se enlistaran las acciones y actividades que se realizaran para lograr el objetivo.

##### Matriz de acciones para la implementación de oportunidades.

**Nombre de la oportunidad:** Nuevas formas de comercialización a través de redes sociales.

**Objetivo de la oportunidad:** Tener presencia en redes sociales.

Acción	Actividades	meta	Indicador	Periodo de ejecución	Presupuesto	Presupuesto Total	Encargado
Crear una cuenta en Facebook, Twitter e Instagram.	Crear una cuenta en Facebook	500 seguidores en un mes	# de seguidores	Del 1/02/2016 al 1/03/2016	USD \$250	USD \$250	
	Crear una cuenta en Twitter.	500 seguidores en un mes	# de seguidores	Del 1/02/2016 al 1/03/2016			
	Crear una cuenta en Instagram	500 seguidores en un mes	# de seguidores	Del 1/02/2016 al 1/03/2016			

### Paso 3. Ejecución y seguimiento de las acciones.

#### Bitácora de seguimiento

**Nombre de la oportunidad:** Nuevas formas de comercialización a través de redes sociales.

**Acción:** Crear una cuenta en Facebook

**Fecha de seguimiento:** 7 de febrero de 2016

**N° de seguimiento:** 1

**Encargado:** \_\_\_\_\_

Actividad	Periodo de ejecución		Meta	Indicador	Resultado de la medición	Observaciones
	Inicio	Fin				
Nuevas formas de comercialización a través de redes sociales	1 de febrero 2015	1 de marzo de 2016	1000 seguidores en un año	# de seguidores	100 seguidores semana 1	

### Matriz de seguimiento de las acciones.

**Nombre de la oportunidad:** Nuevas formas de comercialización a través de redes sociales.

**Acción:** Crear una cuenta en Facebook

**Fecha de seguimiento:** 2 de abril de 2016

**Encargado:** \_\_\_\_\_

Actividad	Periodo de ejecución		Meta	Indicador	Resultado de la medición	Nivel de logro de la meta	Observaciones
	Inicio	Fin					
Nuevas formas de comercialización a través de redes sociales	1 de febrero 2015	1 de marzo de 2016	1000 seguidores en un año	# de seguidores	900 seguidores en un año	90%	El primer mes ha presentado un incremento constante en el número de seguidores.
							<b>Recomendaciones</b>
							Incluir imágenes en las promociones.

El color verde asignado al nivel de logro indica que la valoración se encuentra dentro del parámetro establecido de la meta y da cumplimiento con el indicador estipulado hasta la fecha de consolidación de la acción.

Las observaciones y recomendaciones darán paso a la toma de decisiones e implementación del paso 4 de la guía, el equipo consolidará estos datos presentando un resumen que se incluya en sus planeaciones anuales.

A la vez el equipo de trabajo deberá estar al tanto de los nuevos estudios de mercado que realiza la empresa y aplicar la guía de implementación de manera constante para valorar cada nueva oportunidad identificada con los cambios que surjan en el mercado logrando de esta forma la actualización y mejora continua de su modelo de negocio actual.