



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Comercio electrónico: la herramienta para una gestión exitosa del turismo receptivo

Martin, María Laura

2014

Cita APA: Martin, M. (2014). Comercio electrónico: la herramienta para una gestión exitosa del turismo receptivo.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

# **ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**Trabajo final**

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del  
turismo receptivo”**

**Lic. María Laura Martin**

**Omar Vigetti**

Tutor

**2014**

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

Declaración de Compromiso:

“Declaro que el material tanto en el plan de trabajo final como en la tesis, es mi mejor saber y entender original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros) y que este material no lo he presentado en forma total o parcial en esta u otra institución”

Maria Laura Martin

**"Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo"**

Índice

Capítulo I

1.Introducción	4
2. Antecedentes del Problema	5
2.1. Turismo como industria	5
2.2. Turismo en la Argentina	6

Capítulo II

3. Planteo del Problema	9
3.0. Justificación	9
3.1. Estado del turismo	9
3.2. Las Tics y el estado de las tecnologías	10
3.3. Cambios del mercado y flexibilidad para adaptarse al cambio	
4. Hipótesis	12
5. Objetivos Generales	
13	
6.Objetivos Específicos	14

Capítulo III

7. Marco Teórico	15
7.1. Analizando el sector	15
8. Los Operadores enfrentan el cambio	24
8.1. Una mirada desde adentro	24
9.Conclusiones	32
10.Recomendaciones	34
11.Bibliografía	35
12. Anexos	36

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

### **1. INTRODUCCION**

La actividad turística dentro de un país se divide en dos grandes ramas, por un lado está el turismo emisor, que genera viajes hacia el exterior de los residentes del país, y por otro lado, el turismo receptivo que promueve el ingreso de no residentes con fines de esparcimiento. El segmento del turismo receptivo representa para la Argentina una oportunidad para ingresar divisas y generar puestos de trabajo a lo largo de su geografía. El valor de esta industria se extiende por el territorio nacional expandiendo las fronteras de las distintas regiones, estructurando clusters que combinan diversas industrias: gastronómica, hotelera, artística, vitivinícola, transporte, con escenarios naturales, que junto con el ingenio creativo de las sociedades erigidas a su alrededor, son capaces de transformar esta amalgama en productividad y divisas.

Desde la salida de la convertibilidad en el año 2001, este sector de la economía ha experimentado un alto grado de crecimiento, escalando desde 1999 hasta 2010 en un 83% de incremento en ingreso de no residentes. El beneficio generado por la modificación del tipo de cambio puso a Argentina a competir frente a los restantes destinos de Latinoamérica, que ya experimentaban la atracción turística por la diferencia cambiaria, poniéndose en el mapa del turismo global hasta ocupar el 2 lugar como destino turístico de Latinoamérica y el 19º a nivel mundial.

Si bien en la Argentina de los últimos 10 años, el turismo se ha fortalecido dentro de la economía del país, ha incrementado año tras año su contribución al PBI y representa una fuente de creación de empleo en todas las provincias, el volumen por egreso de divisas continúa siendo superior al ingreso, es decir, el turismo emisor genera mayores volúmenes de venta que el receptivo no puede compensar aún.

Los actores centrales dentro de la rama receptiva del turismo son las agencias de viajes, también denominadas Operadores o DMC, por sus siglas en inglés *Destination Management Company*, (conformadas según La Nacional de Turismo Ley 18.829), las líneas aéreas, los cruceros y otras empresas de transporte masivo de pasajeros, los hoteles y, por supuesto, los clientes o consumidores finales del servicio. De todos estos, los únicos que no han generado una migración o integración hacia Internet son los Operadores. El nivel de desarrollo y penetración de la tecnología ha revolucionado la forma en la que se estructura el comercio mundial de variadísimas industrias, la necesidad de adaptarse frente a estos cambios que

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

continúan consolidando sus resultados, y las transformaciones que los restantes actores del mercado han ido modelando ponen de relieve la falta de adecuación de los Operadores al no incluirse dentro de este proceso, con los consecuentes riesgos y pérdida de oportunidades y desbalance entre ingreso y egreso de divisas dentro de la Industria.

Las empresas que operan como agencias de turismo receptivo en Argentina, insertas en la economía actual desafiante y globalizada, que requiere cada vez mayores grados de innovación, están en un estadio lejano y primitivo respecto de su contraparte en la industria, los Operadores de turismo emisor, entre los que continua en creciente aumento el surgimiento de grandes operadores virtuales. Este retraso en la integración del conjunto de tecnologías que atraviesan transversalmente las industrias, representa el gran obstáculo para el crecimiento y desarrollo productivo del sector receptivo de la industria, con su consecuente efecto para la sociedad en su conjunto. Es por ello, que es necesario analizar cuales son las barreras que surgen desde los mismos Operadores para poder superar los obstáculos que impiden que el progreso.

### **2. ANTECEDENTES:**

#### **2.1 Turismo como industria:**

La industria del turismo es una cadena de valor que trasciende fronteras, vinculando distintos tipos de unidades de negocios, como son vendedores mayoristas de servicios turísticos y vendedores minoristas, al exterior y al interior de un país, implicando diversos tipos de comunicaciones e insumiendo variados recursos para generar ventas. Al igual que en toda industria, la complejidad de las transacciones involucran diversas lógicas de satisfacción de demanda y en el caso específico de prestación de servicios, todo ocurre en un mismo momento en el tiempo. El mercado turístico a nivel mundial es una vía de dos sentidos, entre aquellas empresas que operan como agentes receptivos de un país y las empresas que funcionan como emisivos de otro país, exceptuando a las líneas aéreas y transportes marítimos, que funcionan en ambos sentidos por la naturaleza de sus operaciones y no serán motivo de este trabajo.

Las agencias de turismo receptivo tienen como contrapartes y clientes a las agencias de turismo emisor del país de origen de los pasajeros, que serán los

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

usuarios finales del servicio. Es decir, que toda actividad dentro de la industria turística, implica dos tipos de transacción, dos ventas, una entre empresas, Operadores emisivos-Operadores receptivos, y otra entre Empresa-Consumidor del servicio/pasajero.

En Argentina, los Operadores de turismo receptivos registradas con legajos activos en la Secretaría de Turismo, son 40 empresas, de variada trayectoria, algunas con más de 100 años, que están conformados en un 95% por capitales locales, mientras que sólo un 5% restante son filiales de agencias internacionales. Estas son las grandes competidoras dentro de este mercado, lideran la vanguardia en introducción de tecnología y desarrollo del negocio fuera de los esquemas tradicionales de la industria turística argentina.

Los Operadores de turismo receptivo argentinos son los actores claves a evaluar en este trabajo de investigación, por ser estos los promotores del ingreso de divisas, de exportaciones no tradicionales, y depende del crecimiento de sus ventas y el desarrollo de sus empresas la oportunidad de generar un mayor balance dentro de la industria, entre egreso e ingreso.

## 2.2. Turismo en la argentina.

En el año 2005 la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, se crea el Instituto Nacional de Promoción Turística, se crea la marca “Argentina” y comienza a trabajarse lentamente en la comprensión del turismo como industria que reviste valor y necesita ser fomentada. Dentro de la economía nacional, con una participación del 9,6% en el empleo total y el crecimiento de su contribución al PBI en un 6,8% en el año 2013, de acuerdo a la Cámara de Turismo Argentina, dando cuenta de la importancia que tiene este sector productivo para la economía en su conjunto, en especial porque la creación de valor genera ingresos para las distintas provincias del territorio, alentando el desarrollo y el crecimiento de áreas económicamente más rezagadas dentro de la estructura productiva tradicional de nuestro país.

Dentro de los factores que han contribuido al incremento de la actividad turística hacia Argentina, están los externos, como lo es el mayor conocimiento de Sudamérica en la mirada del mundo, por el notorio desarrollo económico de Brasil, y los internos como son el incremento de la promoción estatal e inversión en difusión de Argentina en las ferias especializadas en el rubro y los cambios internos en política

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

cambiaría, que ha favorecido este salto en la industria desde la década de los 90' al 2010.

En el año 2013, el ingreso de divisas por turismo receptivo fue superior a los u\$s 4.800 millones. Sin embargo, este volumen sigue siendo marcadamente bajo respecto de las salidas generadas por los residentes, considerando la brecha cambiaria, y dependiente de factores externos a la competitividad propia de la industria.

**"Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo"**

***Viajeros internacionales por condición de receptivo o emisoro y categoría migratoria. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeropuerto Jorge Newbery. Año 2013, por trimestre***

Categoría migratoria	Turismo receptivo	Turismo emisoro	Saldo
<b>Personas</b>			
<b>Año 2013</b>	<b>2,539,299</b>	<b>2,612,090</b>	<b>-72,791</b>
Turistas	2,385,171	2,581,537	-196,366
Excursionistas	127,517	7157	120,360
Migrantes	26,611	23,396	3,215
<b>I trimestre</b>	<b>655,778</b>	<b>739,050</b>	<b>-83,272</b>
Turistas	623,163	734,052	-110,889
Excursionistas	27,108	607	6,501
Migrantes	5,507	4,391	1,116
<b>II trimestre</b>	<b>561,950</b>	<b>634,906</b>	<b>-72,956</b>
Turistas	529,007	628,501	-99,494
Excursionistas	28,327	2350	25,977
Migrantes	4,616	4,055	561
<b>III trimestre</b>	<b>632,780</b>	<b>639,502</b>	<b>-6,722</b>
Turistas	585,330	629,518	-44,188
Excursionistas	41,159	2370	38,789
Migrantes	6,291	7,614	-1,323
<b>IV trimestre</b>	<b>688,791</b>	<b>598,632</b>	<b>90,159</b>
Turistas	647,671	589,466	58,205
Excursionistas	30,923	1830	29,093
Migrantes	10,197	7,336	2,861

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

**Fuente:** INDEC,  
Encuesta de Turismo  
Internacional 2013

### 3. PLANTEO DEL PROBLEMA

#### 3.0. Justificación

Este trabajo se lleva a cabo dado que es requisito para culminar los estudios y recibir el título de especialista en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva, dictado por la Facultad de ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

#### 3.1. Estado del turismo

La cantidad de residentes argentinos saliendo al exterior es superior a la cantidad de ingresos de no residentes, el saldo deficitario de la balanza entre estas dos ramas del turismo, ha tenido sus fluctuaciones pero se ha sostenido a lo largo del último lustro, registrando variaciones mínimas a pesar de las distintas barreras creadas por las políticas internas argentinas destinadas a desalentar el gasto en moneda extranjera. Es decir, a pesar del intento por desacelerar esto, el turismo emisor tiene un desarrollo mayor al turismo receptivo, capaz de superar los obstáculos políticamente establecidos. Mientras que el turismo receptivo, se ve alentado por una coyuntura interna vinculada al tipo de cambio y acompañado por la promoción estatal, no se explica porque no experimentó un crecimiento mucho mayor.

Una gran diferencia entre estas dos ramas de la industria, es que dentro del turismo emisor el canal electrónico se ha desarrollado y consolidado, creando nuevas formas de acercar al cliente oportunidades de compra, estos nuevos medios electrónicos funcionan a modo de facilitadores generando continua accesibilidad y contacto permanente con los clientes en tiempo real, sin limitaciones horarias. El crecimiento sostenido del canal electrónico acompañado del desarrollo de nuevas tecnologías y diversos dispositivos ha generado un cambio de paradigma dentro de la industria, revolucionando la forma en la que entendemos este negocio. En cambio los Operadores receptivos han continuado desarrollando estrategias dentro de los canales tradicionales de Venta, sin incorporar las nuevas tecnologías ni producir

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

acercamientos a las nuevas modalidades de venta que se crearon a través del comercio electrónico.

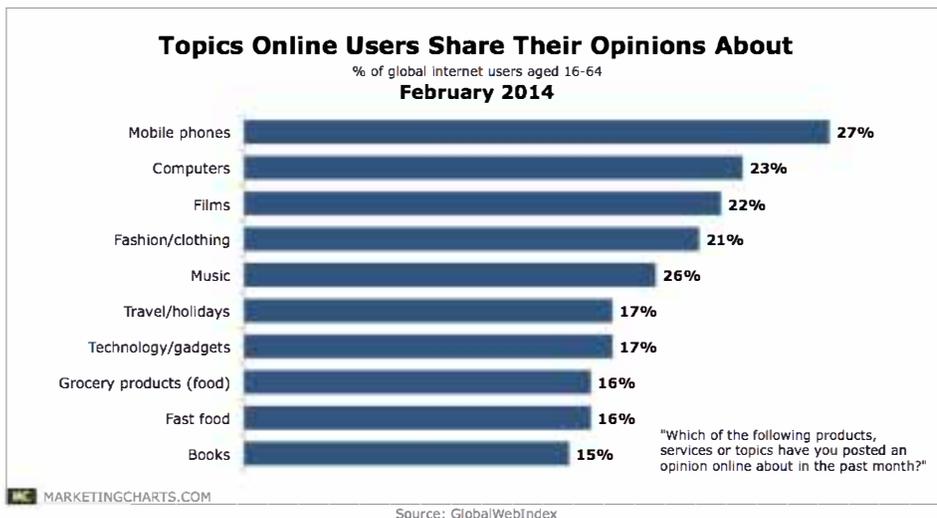
### 3.2. Las Tics y el estado de las tecnologías

Desde la década de los noventa, la expansión de internet como red global para la conexión entre computadoras alrededor del mundo, y la evolución de las tecnología vinculadas a la transferencia de datos, redes, las comunicaciones y el desarrollo de nuevos dispositivos por medios de los cuales acceder a esa información han sido acompañados por cambios sucesivos en la forma de interacción entre personas y entre empresas. Nuevas formas de abordar la comprensión de los mercados, los consumidores y de los mismos productos y servicios que se ofrecen, dando lugar así a la creación de una nuevos medios de comercio que involucran no sólo un escenario mundial, sino nuevos canales y modelos de venta, de gestion de cobranzas y de generar vínculos duraderos con los clientes.

Sin embargo, los cambios son cada vez más acelerados y disruptivos, la velocidad con la que se reemplazan las tecnologías y la aparición de nuevos espacios de participación para la comunicación, como lo fue el surgimiento de las redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest. obliga a las empresas que quieren continuar existiendo y ser rentables a largo plazo, a flexibilizar al máximo sus estructuras y capacidad de incluirse dentro de estos procesos de transformación. El turismo, a nivel mundial ha sido uno de los tópicos con mayor participación en la red, es decir, favorecido en términos de ganar espacio dentro de lo que se comunica en la era de las comunicaciones. Esto representa una ventaja para la industria en su

## “Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”

conjunto.



Es por todo esto, que no es comprensible porque los Operadores de turismo receptivo argentinos han quedado al margen de esta nueva era de las comunicaciones y el comercio mundial. Mientras que en turismo emisoro los distintos modelos vinculados al canal electrónico se desarrollan, hay empresas de turismo emisoro que operan exclusivamente en el canal electrónico, como Despegar.com, Booking.com y otras empresas tienen sistemas mixtos, canal electrónico y soporte físico, como Viajo Bien.com, en Turismo Receptivo de las 40 empresas observadas para este trabajo, solo una cuentan con plataforma para comercio electrónico que permitan a sus clientes comenzar y cerrar una compra en tiempo real y es de incorporación reciente. Esta carencia clave genera una amplia brecha no sólo en la capacidad de generar más ventas en comparación con el turismo emisoro, sino en las formas de comunicación global que tienden con mayor frecuencia a acelerarse y concentrarse en transacciones electrónicas. Hay una brecha entre los modelos de negocios de sus mismos clientes. Este desfase tecnológico tienen sus consecuencias en la actualidad, sin embargo los Operadores no parecen dar cuenta de cómo salir o construir desde esta problemática hacia un nuevo modelo de negocios que incorpore el canal.

### 3.3 .Cambios del mercado y flexibilidad para adaptarse al cambio

El cambio de paradigma no solo modificó la forma en la que la oferta se propone al mercado desde las empresas, sino que el nuevo milenio como resultado de todos estos avances ha dado lugar al surgimiento de un nuevo cliente, un nuevo

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

sujeto que ya no puede definirse dentro de los perfiles tradicionales de preferencias, sino que es activo y participativo, necesita comunicarse y expresarse continuamente, esto favorecido por las redes sociales. Para poder comprender a este nuevo sujeto, el canal electrónico es también un herramienta de investigación de mercado, ya que permite mediciones de los datos que llegan y salen desde las plataformas de comercio electrónico, a la vez posibles compras y consultas se van generando datos que permiten a las empresas comprender quienes son y cómo actúan en nuevos clientes para poder adecuar sus estrategias a los requerimientos del mercado.

Es decir, el canal electrónico no sólo aparece como un requisito fundamental para elevar la cantidad de ventas, sino que es una herramienta sustancial para recabar información sobre los mercados, clientes, servicios, etc. que permitan a las empresas crear planes de marketing y desarrollar productos en sintonía con la demanda. Entonces, quedar por fuera de la tendencia de los mercados mundiales, no solo representa una contracción sostenida en el volumen de ventas, sino que es un camino hacia la extinción, con un modelo de negocios en decadencia, bajan las barreras para el ingreso de nuevos competidores que puedan hacerse de la ventaja comparativa de comprender las nuevas fuerzas que dinamizan el mercado, y sintetizarlas en nuevos modelos de Operadores Receptivos capaces de expandirse generando la obsolescencia de la mayoría de sus competidores.

### 4. Hipótesis

El impacto de la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación y su extensión a todas las industrias ponen de relieve como la carencia de un canal electrónico representa una reducción no sólo en término de nuevas ventas sino de los horizontes de oportunidad para los Operadores de Turismo Receptivo..

Las empresas que operan como agencias de turismo receptivo están insertas en la economía actual, desafiante, globalizada e hiperconectada, con altos grados de competitividad e innovación, en continuo contacto con sus clientes en diferentes partes del mundo, habituados a tecnologías diversas, pero no han desarrollado el canal electrónico, el retraso en la integración de estas tecnologías representa una demora crítica que puede perjudicar el progreso de la actividad, reduciendo la rentabilidad marginal progresivamente. El sostenimiento de una postura tradicionalista y apegada a los canales tradicionales ha retrasado el ingreso de estas empresas al

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

de comercio electrónico, a la nueva concepción de interacción que proponen las redes sociales y a la lógica de transferencia inmediata de datos que la sociedad tecnológica actual reclama. Es por ello que centrar el interés en este sector industrial para evaluar cuáles son las causas de esta desconexión nos permite comprender y analizar cuáles son las formas para revertirlo y alentar el crecimiento de la actividad económica.

Definimos el negocio como la actividad central que da origen a una empresa, es decir, es aquella razón por la cual existe, para poder acercar a los clientes determinado/s servicio o producto y obtener rentabilidad, y la estrategia como un plan de acción que le permite alcanzar los diversos objetivos que pueda la empresa proponerse en la realización de su actividad. Ambos son conceptos dinámicos, la celeridad de las transformaciones obliga a redefinir en forma continua al primero en función de la estrategia; la flexibilidad debe ser el pilar de las empresas para poder adaptarse a las distintos desafíos que son generados por las modificaciones en las tendencias sociales globales y tecnológicas. Así como negocio y estrategia se vinculan estrechamente, para lograr una adecuación mayor en la consecución de sus resultados y los esfuerzos dedicados para alcanzar de forma exitosa la rentabilidad y la sustentabilidad de la empresa en el tiempo. La clave para perdurar es interpretar el cambio. Entonces cómo podemos entender que este cambio no haya tocado aún a los Operadores de turismo receptivo.

¿Cuáles son los obstáculos que impiden la evolución de este sector de la industria turística hacia las formas de comercio actual?

¿Están dadas las condiciones para su evolución? ¿De qué forma se pueden sortear esos obstáculos?

¿Cuáles son las ventajas, en términos de competitividad, de la transición?

### **5. Objetivo General**

Es el interés de este trabajo mostrar cómo integrarse al paradigma del e-commerce es un desafío para los Operadores de Turismo Receptivo, pero es de vital importancia ya que es el medio hacia un desarrollo sostenido que permita revertir la baja rentabilidad y los débiles resultados visibles en la industria. Las empresas de este sector industrial están atravesando una pérdida de competitividad para la cual se harán recomendaciones partiendo desde la teoría del desarrollo competitivo y exponiendo la utilidad de las herramientas del comercio a través de Internet, no solo

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

para concretar ventas sino para fortalecer la relación con los clientes, generar conocimiento de los destinos, promocionar y abrir nuevos espacios de contacto con los clientes. Nuevas dimensiones se implican en la incorporación activa de los espacios a través de la web. Dar cuenta de la relevancia de participar activamente en Internet y de encontrar a los clientes a través de los medios y canales que utiliza, es el objetivo de este trabajo demostrar como la falta de una estrategia comercial que incluya gestión de marketing, ventas y atención al cliente con las diversas herramientas que se han desarrollado y que tienen una alta penetración en la vida comercial y personal de las personas que integran las empresas.

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

**6.Objetivos Específicos**

En función del objetivo general este trabajo se propone:

- Analizar el material bibliográfico para construir el marco teórico.
- Analizar los datos relevados para lo requerido en esta investigación, surgidos de las entrevistas y las encuestas realizadas.
- Evaluar los casos exitosos que para comprobar si prueban la hipótesis.
- Dar cuenta de los casos fallidos y contrastarlos con la hipótesis.
- Elaborar una recomendación en base a los casos recopilados y lo aprendido en el curso de la Especialización.

**7. Marco Teórico:**

**7.1. Analizando el sector**

Para comprender los alcances de la problemática de los Operadores, que han fallado en detectar los cambios en el mercado en el que operan, quebrado el paradigma comercial tradicional y el surgimiento de un nuevo modelo basado en tecnología el sector turístico se modifica a luz de estas transformaciones pero no así la estrategia de los competidores. La competitividad del sector de los Operadores turísticos debe ser reevaluada, para proponer nuevas estrategias que permitan a las empresas cumplir con el objetivo que le a origen a toda actividad comercial, obtener rentabilidad.

De acuerdo a la premisa de este trabajo, la carencia de un canal de comercio electrónico es una amenaza para el sector de los Operadores de turismo receptivo, utilizando el análisis de competitividad propuesto por Michael Porter en su libro, es posible encarar el examen del sector para comprender cómo operan las fuerzas que moldean el mercado, e identificar los indicadores claves que nos permiten conocer la naturaleza del mercado en el que operan y cuáles son los desafíos que las empresas deben sortear con su estrategia frente a la transición impuesta por el nuevo modelo tecnológico. Este modelo propone evaluar la estructura del mercado a través de 5 fuerzas básicas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad del sector( M. Porter, pag. 23), da cuenta de las oportunidades y los riesgos que la falta de adecuación de las estrategia a seguir puede conllevar.

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

*El nivel la rivalidad entre los competidores.*

El núcleo del negocio de los Operadores de turismo receptivo es la venta de servicios, estas empresas funcionan como aglutinadores de distintos servicios, provistos por otras empresas que desarrollan actividades específicas (transporte, entretenimiento, hotelería, gastronomía, excursiones, etc) y se presentan a los clientes, agencias de turismo emisoro del resto del mundo, como un único paquete. El servicio que proveen los Operadores consta de esta capacidad de formar un único producto, aportando su experiencia en la selección de los proveedores y del destino, acortando así los costos en tiempo de producción para los clientes. Todos los Operadores de turismo receptivo en Argentina tienen este funcionamiento, es decir, todos están en condiciones de contratar los mismos proveedores para prestar los mismos servicios. Es decir, la diferenciación entre estas empresas es una tarea que requiere planificación. Sin embargo, la evidencia que surge a través de la investigación y las entrevistas, es que la competencia por precio ese ha instalado entre los competidores y generando una espiral descendente que impide el surgimiento de formas más rentables de competir. Luego de la crisis de 2008, con un panorama económico mundial ensombrecido por la profundización de la crisis financiera en los países desarrollados, la caída de los principales mercados reforzó este sistema de competencia, los tradicionales clientes con gran capacidad de compra, los mercados europeos y estadounidense, decayeron y las Operadores resistieron la fluctuación enfocándose en mantener precios bajos.

Analizando este mercado podemos determinar que se caracteriza por la falta de diferenciación, los Operadores de turismo receptivo pelean por precio y sus servicios, al ser subcontratados, distan de ser diferentes. El único aporte distintivo es el servicio en cuanto a la fuerza de Ventas, los recursos humanos y su aporte creativo a la hora de formar paquetes de servicios.

La inhabilidad la hora de generar diferenciación opera en contra de la industria Un mercado de 40 grandes operadores (registrados formalmente en Secretaria de Turismo de la Nación), los cuales han sido evaluados para este trabajo, todos ellos tiene diversas estructuras funcionales, operativas y sistemas de gestión, pero funcionan con las mismas lógicas de prestación para sus clientes y presionando sobre los precios del mercado en su conjunto.

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

El comercio electrónico, ausente en estas empresas, ninguna de ellas tiene un canal electrónico operativo al 100% donde los clientes puedan hacer y cerrar sus compras, podría aportar grandes beneficios, reordenando los procesos implicados en la producción de los servicios, reduciendo costos que mejoran los márgenes de rentabilidad global de las empresas y a su vez, como herramienta de recolección de datos, permite detectar las distintas tendencias, espacios no cubiertos de la demanda e información sobre los clientes, que para las empresas de turismo receptivo es muy difícil de medir, lo cual podría motorizar una competencia más rentable para la industria en su conjunto. Una mejor comprensión de los clientes y sus necesidades, posibilitaría una competencia basada en estrategias más rentables, como posicionamiento o segmentación.

### Amenaza de ingreso

La rivalidad entre los competidores actuales del mercado de turismo receptivo argentino basada en la competencia por los precios, la similitud de los productos/ servicio ofrecidos y una rentabilidad relativamente baja, no parecen las condiciones para atraer nuevos competidores al mercado de los Operadores, sin embargo nuevas lógicas para comprender los negocios se alzan, nuevas herramientas al servicio de una perspectiva en sintonía con las tecnologías actuales y la ruta de su desarrollo puede propiciar el surgimiento de nuevas empresas capaces de aprovechar el vacío del comercio electrónico.

El ingreso de nuevos competidores es uno de los grandes desafíos dentro del mercado, dado que las barreras muy son bajas en parte por la naturaleza de la comercialización de servicios y en parte porque los Operadores han sostenido estrategias que no han tomado en cuenta lo frágil de sus situación.

A diferencias de las industrias de producción, donde los requisitos de capital son elevados, por la inversión inicial en recursos físicos, materias primas y estructuras edilicias, la producción de servicios no tiene gran demanda de inversión en estructura material, si es intensiva en publicidad, en recursos humanos, en creatividad y la cartera de proveedores, lo cual es accesible a cualquier nuevo jugador. Las barreras para el ingreso son bajas, los costos son variables para todos los actores porque depende de la capacidad individual de negociación frente a los proveedores. Al no existir entre estos 40 Operadores un liderazgo definido, los

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

proveedores trabajan con variados requerimientos y tarifas, lo cual no establece posiciones de predominio.

Los nuevos competidores pudiendo utilizar la tecnología disponible a su favor, pueden ingresar siendo capaces de interpretar las nuevas necesidades del mercado y los nuevos clientes y hacerse con la rentabilidad de las empresas que continúan en el modelo tradicional. Un nuevo competidor erigiendo un nuevo modelo de Operador y con una estrategia de comunicación eficaz es una espada de Damocles pendiente sobre el mercado actual. La lealtad del cliente es una variable inestable en un mercado que ha reducido la competencia al precio, los mismos competidores sosteniendo la batalla por los precios han comoditizado los servicios que proveen, extrayendo del mismo el valor agregado que se comunica al cliente como un diferencial, adicionando esto a la lejanía de los clientes y su posible desconocimiento del destino.

Otro de los problemas que enfrentan los Operadores es que son dependientes de los recursos humanos, la prestación del servicio tiene como eje a los profesionales a cargo del sector ventas: Las capacidades de los mismos para relacionarse con los clientes e interpretar sus requerimientos, constituye gran parte del valor agregado del servicio. Como se estableció con anterioridad, la evidencia material de los servicios (el alojamiento, los traslados, la gastronomía, etc.) pueden ser contratados por cualquier Operadores, el diferencial para el cliente es la atención, la velocidad de respuesta, la gestión de la cobranza y el seguimiento en el servicio al pasajero, según dan cuenta las entrevistas realizadas. Pero la alta rotación y los costos de estos cambios, modifican en forma continua la calidad de este valor agregado. La capacitación de nuevos empleados, el tiempo y los costos de entrenamiento impactan negativamente en el Operador. Las empresas que mantienen una planta de personal con permanencia prolongada son capaces de hacerse de un valor adicional, la curva de aprendizaje de sus recursos tiene consolidarse y transmitirse generando un plus, la experiencia mejora los métodos haciendo más eficiente el uso de esos recursos. Empero, la movilidad de las personas a través de las empresas, al igual que en muchas otras industrias, impide consolidar este valor agregado al estar tan identificado a personas físicas.

De lo relevado en la industria, los procesos de trabajo no son estandarizados, las empresas asignan cuentas de clientes o mercados enteros, en tanto países, a sus vendedores, y si bien hay información derivada de la relación con el cliente que puede ser fijada en papel, el corazón del intercambio, el aporte personal, la

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

creatividad, que son en gran parte valor a la hora de relacionarse con los clientes, no puede transmitirse. Para las empresas, esto opera como un riesgo al momento de la salida de estos recursos, que se llevan consigo la curva aprendizaje, convirtiéndola en valor para si mismo. En tanto barrera, cualquier nuevo competidor puede hacerse de personal profesional, bien entrenado y capaz de trasladar la curva del aprendizaje a su próxima empresa.

De acuerdo a lo propuesto por este trabajo, el mayor riesgo de ingreso es a través del canal electrónico. Michael Porter señala que dentro de las barreras de ingreso se encuentra las limitaciones en lo que respecta a los canales de comercialización que pueden funcionar a modo de bloqueo frente a nuevos competidores. El canal electrónico en este caso, más que una barrera para el ingreso, es una oportunidad para el ingreso de nuevos competidores. Es un canal que ha sido descuidado y desafectado de las estrategias de los Operadores, y la postergación en el uso de las nuevas tecnologías para la comunicación y la relación con los clientes, podría generar el surgimiento de un vigoroso competidor que logre transformar este canal en su ventaja comparativa. Por otro lado, la incorporación de un canal electrónico no requiere una inversión millonaria, existen en el mercado de los servicios de tecnología, numerosas propuestas para poder incorporar un canal de transacciones en línea, lo cual podría aportar a los Operadores herramientas para adecuarse a los cambios socio culturales de la demanda.

Otro de los aspectos que evalúa el modelo de Porter, es la reacción de los competidores actuales del mercado frente a un ingresante, y, desde la perspectiva de las agencias, esta es la barrera con mayor potencialidad de limitar ingreso en el mercado de los Operadores de turismo receptivo. De acuerdo a lo recogido por las entrevistas, la reputación y tradición como Operadores es un valor que no puede capitalizarse de la noche a la mañana. Las empresas de turismo emisoro de los distintos países se vinculan con las empresas de turismo receptivo argentinas, basándose en contactos previos a través de ferias, o diversos eventos que tienen como fin vincular a las distintas partes de la industria, recomendaciones de otras agencias o de organismos nacionales de promoción turística local. Desde las perspectiva de las empresas locales, difícilmente agencias emisoras de países lejanos en distancia y en cultura, se lancen al encuentro de un operador turístico en un destino desconocido y sin siquiera haber tenido algún contacto anterior o referencia. No es tanto el valor de la marca, del nombre del Operador, como la noción de su durabilidad en el tiempo. La contratación de servicios que se proveerán en un

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

momento distinto al actual, hace que la confianza en la estabilidad de la empresa contratada para la prestación de esos servicios sea la clave para el cierre de una transacción. La esperanza del valor de una recomendación de boca en boca que ha sostenido el comercio tradicional de los Operadores en continuo movimiento, es a su vez lo que consideran la llave para sostener posiciones predominantes frente a un competidor sin reputación. La posibilidad de cuestionar al nuevo ingresante por su falta de trayectoria es la carta bajo la manga de los Operadores frente a este supuesto escenario. La pregunta es qué sucedería si el nuevo ingresante no proviene de la industria de turismo pero su tiene el reconocimiento por sus actividades comerciales desde otra rama productiva.

La creación de nuevas empresas cuyo único sustento es la red, un servidor y distintas aplicaciones para relacionarse con los clientes tienen numerosos casos de éxito alrededor del mundo, en distintas industrias que dan cuenta que nuevos actores capaces de comprender el cambio pueden tirar por la borda el esfuerzo de las empresas muchos años en el mercado. No es posible detener la aparición de nuevos competidores, el talento comercial y la visión creativa siempre pondrán en escena nuevos competidores, sin embargo, el vacío que las empresas actuales de Operadores generan dentro de la red, es un flanco abierto y expuesto a la llegada de nuevas empresas. De acuerdo con Porter, una estrategia competitiva cumple una función ofensiva o defensiva, frente al poder de las fuerzas de la competencia, los Operadores no han generado una barrera defensiva frente a la posibilidad de nuevos jugadores capaces de hacerse con la mayor porción del mercado.

*Presión de productos sustitutos*

En lo que respecta a la aparición de productos sustitutos, es posible contemplar esta fuerza desde dos ángulos. Por un lado, se encuentran en la red los clientes pero también están los proveedores. Los Operadores de Turismo receptivo funcionan con “aglutinadores” de servicios generados por distintas empresas a lo largo del territorio nacional. Son intermediarios, componen con los servicios gastronómicos, hoteleros y de transporte, un único programa para un cliente que lo recibe como un todo. Si bien el servicio que presta es esta capacidad de agrupar los numerosos servicios de otras empresas, que se traduce en una reducción de costos y tiempos de transacción en la cadena de contratación y coordinación para los clientes. Pero la era de las comunicaciones, con sus redes y programas al servicio de

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

la economía de las transacciones, acorta las distancias entre clientes y proveedores y como consecuencia de la interacción electrónica, es posible que los Operadores experimenten un corrimiento como intermediarios.

Esto tampoco es tan sencillo. Los Operadores no son los únicos eslabones dentro de la industria dedicada al turismo receptivo en estar por fuera de las transacciones electrónicas. La sustitución de sus servicios puede provenir de la capacidad de sus proveedores de posicionarse por medio de la web en el mercado internacional y encontrarse con los que hoy son clientes de los Operadores. Dependerá de la habilidad y la posibilidad de transformarse de los proveedores y de los costos de encarar estrategias de mayor escala para la captación de clientes internacionales. No todos los proveedores se encuentran en posición de saltar al Operador como intermediario, pero si algunos de ellos, incluso un grupo organizado de ellos, puede crear formas superadoras de vincularse por medio de plataformas que ofrezcan sus servicios y captar parte del negocio de los Operadores y su rentabilidad. Tal vez el Operador no sea sustituido en su totalidad, pero los recortes parciales a su servicios de venta ocasionan fuertes pérdidas de difícil recuperación. Es el caso de los hoteles, las empresas dedicadas a la actividad hotelera, en especial aquellos que pertenecen a cadenas internacionales y funcionan con procedimientos estandarizados, han configurado el canal electrónico de forma exitosa logrando acceso a los clientes de las agencias y tomando para si una rentabilidad mayor, una vez que se ha eliminado el costo del intermediario. Esto ha golpeado fuertemente la a los Operadores, ya que la venta de alojamiento representa uno de los puntos fuertes de la obtención de rentabilidad.

Por otro lado, la sustitución puede provenir por el lado de los clientes. El mayor de los peligros para los Operadores es la obsolescencia. La transformación de los consumidores, el incremento de su capacidad de conseguir información, de relacionarse con otros y comparar experiencias, de comprar por medio de internet, de acceder a servicios por medio de su propia acción sin intermediarios, es un fenómeno creciente. La cantidad de transacciones a través de internet. La cantidad de transacciones a través de internet relacionadas al turismo, la compra de pasajes aéreos, hoteles y alquiler de autos, ascendió a los 54 billones de dólares en 2013. Esto da cuenta del proceso de independización que crea la red de información mundial, en especial la información compartida entre los mismos usuarios y el contenido creado por ellos mismos son parámetros confiables que favorecen la autonomización de los clientes a la hora de decidir sus viajes. La sustitución, en este

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

caso, entendida como una forma de extinción por la falta de adaptación a las reglas de juego del mercado actual.

*Poder de negociación de los proveedores.*

Como se estableció en el análisis de los posibles sustitutos, la capacidad de negociación de los proveedores dependerá de capacidad de darle valor agregado a su servicio. Aquellos proveedores que se sostienen en el tiempo sin modificar sus estrategias comerciales, como salir al encuentro de los clientes, se mantienen por medio del juego de precios.

De acuerdo a la información recibida en las entrevistas, los proveedores de diferentes servicios son difícilmente cooptables para trabajar en exclusivo con cualquier Operador. Los distintos proveedores de servicios apuntan a captar volumen de venta mayor aceptando comerciar con todos los Operadores que les sea posible. La variabilidad del servicio provendrá de los requerimientos de estos últimos y eso determinará el precio. Existen numerosas empresas dedicadas a los servicios turísticos, como transporte, hoteles, guías de turismo, estancias de visita, barcos para excursiones etc. de lo relevado no se han encontrado servicios que sean insustituibles, (exceptuando Museos que se encuentran en la esfera gubernamental de dependencia, y por eso no serán evaluados) por lo cual es posible determinar que la capacidad de negociación de los proveedores no es una amenaza. Cada Operador tiene sus rondas con sus proveedores de preferencia, y depende de la capacidad de negociación de ambas partes llegar a precios convenientes.

*Poder de negociación de los compradores*

Esta fuerza es el núcleo de la transformación de la industria. Es en este punto que la mayor amenaza se cierne sobre los Operadores de turismo receptivo. La transformación cultural de los compradores, de clientes y de las formas de comunicación social, hacen que sea de vital importancia adaptarse para no perecer como resultado de una transición vertiginosa que continúa en movimiento. La industria del turismo, al igual que muchas otras, converge a la red. Un nuevo consumidor continuamente conectado y que demanda información y productos nuevos todo el tiempo domina el escenario mundial del comercio, frente a una pantalla con el poder de un clic.

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

Como si esto fuera poco, los consumidores, para diferenciarlos de los clientes, que son las agencias de turismo emisoro de los países de origen de los pasajeros, no solamente consultan información en la red, sino que la generan, a través de las redes sociales y las páginas de opinión conocidas como blogs, las personas manifiestan sus opiniones, sobre todos los aspectos relacionados con sus viajes. Comparten imágenes, escribe críticas que son percibidas como genuinas por sus lectores, ya que estos sitios a diferencia de las revistas especializadas o las mismas agencias no persiguen un objetivo monetario, de esta forma los viajes pueden influenciar a los nuevos prospectos sobre que destinos visitar, donde alojarse que rutas tomar, cuales son las formas más económicas de hacer un recorrido en cualquier parte del mundo. Este consumidor actual está en control de sus compras, ya que puede informarse en detalle, y decidir conociendo de antemano su variedad de opciones, su cambio de posición es un desafío, para el modelo tradicional de promoción y venta que llevan adelante los Operadores y las agencias de turismo emisivos.

Este nuevo consumidor es un desafío para toda la cadena de intermediarios, los clientes de los Operadores, las agencias de turismo emisoro, para poder subsistir deben encontrar nuevas formas de atraer a los prospectos, pero para ello deben contar con proveedores que también interpreten este cambio. Los clientes, las agencias de turismo emisoro de los distintos países que contratan Operadores, seleccionarán a aquellos Operadores que hayan podido adaptar sus estrategias a las nuevas tecnologías y a los nuevos parámetros para captar la atención de los consumidores. Cambian los consumidores, cambian los clientes y presionan sobre los Operadores. Aquellos que no pueden adaptarse, finalmente son dejados atrás.

### 8. Los Operadores enfrentan el cambio.

Ahora que el contexto del sector de la industria ha sido presentado, es necesario plantear cómo podrán las empresas sortear las dificultades presentadas, teniendo en cuenta que la incorporación del canal electrónico no se limita solamente a una implementación tecnológica sino que es un cambio que obliga a armar nuevas estrategias, a planificar en función del cambio permanente y dar uso a las herramientas que desprenden las nuevas tecnologías para evitar nuevamente quedar por fuera de los grandes cambios. Desde la óptica de Porter, este cambio no es más que una estrategia defensiva para nivelar la acción de las fuerzas, sin embargo, para

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

aquellas empresas que pueden introducirse en la lógica del cambio ser las primeras en hacerlo, las oportunidad de aprovechar esto en su favor puede conducirlos a liderar la competencia.

Para llevar adelante este análisis, es menester comprender la mirada desde el interior de las empresas, cómo se explica desde dentro de los Operadores este retraso para poder proponer como desarticular aquellos obstáculos que impiden el ingreso de los Operadores receptivos al nuevo paradigma de las comunicaciones y los negocios.

### 8.1 Una mirada desde adentro.

De acuerdo con la premisa de este trabajo, los Operadores receptivos, al encontrarse por fuera de red de comercio electrónico, se hayan ajenos al avance que marca el rumbo del comercio mundial; manteniendo un modelo de negocios basado en una cadena de procesos que ralentiza su capacidad de desarrollarse y amenaza su sustentabilidad en el tiempo, que erosiona su potencial como industria.

Pero a la hora de interpretar el porqué de esta brecha entre los modelos de negocios de los operadores emisivos y receptivos, porqué el canal electrónico no se encuentra activado fue necesario conocer la perspectiva de aquellos que se encuentran inmersos en la dinámica de los Operadores de turismo receptivo. Para ello se llevó a cabo una encuesta con una muestra de los empleados de distintos niveles dentro de las empresas que operan como agencias de turismo receptivo y entrevistas en profundidad con 10 personas que se emplean actualmente en empresas de turismo receptivo y han trabajado en al menos 3 agencias en los últimos 10 años, con el objetivo de determinar en líneas generales cuáles son las problemáticas que se perciben como los principales obstáculos para el desarrollo de un canal electrónico.

#### *1- Falta de planificación*

La falta de planificación es uno de los primeros problemas en ser identificado por los encuestados. La noción de que el único objetivo es la “supervivencia” se repitió numerosas veces a lo largo de las entrevistas también, reforzando el resultado de las encuestas. Esto da cuenta de dos grandes fallas, uno desconocimiento acerca de cuál es el valor que los clientes buscan en los servicios que contratan y, dos, la competencia por precios ha estrechado la visión de las empresas, dando como

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

resultado la ausencia de programas que permitan alcanzar objetivos más rentables que la permanencia .

De acuerdo con Philip Kotler, el objetivo de las empresas consiste en maximizar el beneficio para ello deben, en primera instancia, crear valor para los clientes (Philip Kotler, 2006). Si no es posible identificar qué es lo que estos interpretan como valor, es probable que las empresas se encaminen lentamente hacia su fin. El segundo elemento, es la planificación. Una vez comprendido cuál es valor que proponer a los clientes, las empresas deben diseñar sus estrategias en función de proveer de la manera que coincida con sus recursos, con su cultura y con su visión del negocio.

En turismo, la experiencia resulta lo más relevante para los pasajeros a la hora de comprar. La expectativa puesta sobre el servicio que adquieren y la percepción del futuro bienestar es la motivación central de la compra. Pero los cliente de los Operadores son las agencias emisivas, no son viajeros, pero también necesitan que su experiencia de compra sea mejorada, y se les brinde herramientas para poder transmitir al futuro pasajero el interés por contratar los servicios. Sin embargo, para los Operadores de turismo receptivo el enfoque en la competencia por precio se ha convertido en el máximo objetivo, dejando por fuera el interés en cómo mejorar la experiencia de sus clientes a la hora de contratarles servicios.

Los esfuerzos de las empresas receptoras, de acuerdo a lo recabado en las entrevistas, se enfocan en generar propuestas de ventas que sean competitivas en cuanto precio, esto deja de lado el contenido de la misma y capacidad de proponer experiencias que sean más que una suma de servicios. Los itinerarios, como se denomina al conjunto de servicios ordenados cronológicamente que se proponen a los clientes, tienden a ser repetitivos y distan de ser diferenciables entre las distintas empresas, según los entrevistados. Entonces, si bien es claro que la competencia por el precio es una fuerza centrípeta que consume la capacidad de las empresas de turismo receptivo de generar estrategias que permitan exponenciar su desarrollo y aumentar su rentabilidad por medio de mejorar las relaciones con sus clientes, por ello es necesario para romper esta dinámica.

Phillip Kotler en su libro “Fundamentos del Marketing” define como miopía de marketing la excesiva concentración de las empresas en el “adentro” en lugar de enfocarse en el cliente, en los beneficios y experiencias que los productos/servicios generan para estos. De alguna forma, los Operadores están afectados por la miopía, se concentran en el único servicio que buscan proveer, un precio bajo, dejando de

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

lado la capacidad de transmitir valor sobre el mismo y evaluar de que forma pueden agregar más servicio para sus clientes. Para este autor, el proceso de crear valor para los clientes, tiene como finalidad cimentar una relación, para que las empresa obtenga el valor de los clientes a largo plazo. Fundamentos de Marketing, Prentice may, 2008, Pag.31). Sin embargo, en un mercado donde los competidores difícilmente se diferencian, y el consigna es un precio bajo, el valor de los clientes está en permanente movimiento.

A esto se suma, la incapacidad de leer el cambio de paradigma, surgido de la introducción de los medios electrónicos para la gestión de las relaciones con los clientes. Los clientes, agencias emisoras de los países de procedencia de los pasajeros, en la mayoría de los casos, disponen de tecnologías y sistemas de comunicación desarrollados para aprovechar las ventajas que el comercio electrónico y la transferencia virtual de información, pero se encuentran desfasados de sus proveedores en Argentina, los Operadores receptivos no encuentran aún la forma de enlazarse con los sistemas de estos clientes porque han dejado fuera de su planificación el cómo acercarse a proveer servicio por medio de facilitar a sus clientes el acceso a la información de una forma dinámica, visualmente atractiva e interactiva en tiempo real. El canal electrónico es un servicio en sí mismo, que ha quedado por fuera de los objetivos de los Operadores al no planificar su incorporación y el potencial transformador de esa herramienta. El fin de las páginas web estáticas llegó hace tiempo al mercado. La interactividad es el concepto dominante en la cultura 2.0, es decir, en lo que se ha dado por llamar la evolución de internet con el advenimiento de las redes sociales, el boom de los blogs, el eje está centrado en los usuarios, en mejorar la experiencia de estos en uso de las páginas. Las empresas de turismo receptivo deben ser capaces de planificar desde el lugar de sus clientes, desde sus distancias geográficas y sus diferentes husos horarios y generar un entorno virtual de relacionamiento con sus clientes.

El estadio electrónico conlleva muchos pasos que deben ser cubiertos hasta lograr una implementación integral de la herramienta, el reordenamiento de procesos que implica la incorporación de una plataforma de comercio electrónico requiere de una planificación detallada que cubra todos los aspectos de la empresa, desde el marketing a los recursos humanos. Sin planificación no es posible establecer objetivos de ningún orden ni tampoco generar cambios. La falta de planificación atenta contra todo cambio posible.

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

*2-Desconocimiento de las nuevas tecnologías*

Sucesivamente en las encuestas aparecen nociones acotadas sobre cuál podría ser la funcionalidad de esta herramienta, se repite la limitación al canal como simplemente un puerto más para la cual confirmar nuevas ventas de servicios con clientes habituales, que ya tengan experiencia comprando el destino (Argentina) y solamente para un tipo de producto, el paquete cerrado de servicios que no puede ser personalizado. La plataforma de comercio electrónico sigue viéndose como una estructura estática y poco flexible que pareciera no ser útil para configurar respuestas para los diferentes clientes. Es posible que la mentalidad tradicionalista pulse sobre las opiniones de los encuestados, el mito acerca de la tecnología como reemplazo de puestos de trabajo altera la percepción de esa como una herramienta para mejorar los sistemas de trabajo y generar empresas más rentables.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el cambio de paradigma tecnológico ha significado una verdadera revolución de las concepciones comerciales a nivel global. Alberto Levy señala en su libro “Desarrollo competitivo y Dinámica de los Sectores industriales” hay diferentes gradientes de innovación: la incremental, la radical y la disruptiva. Mientras la llegada de internet ha significado un cambio radical en la forma de conectar el mundo, la web 2.0, la internet altamente interactiva, es un cambio disruptivo que corta con las formas tradicionales de comunicación porque ha cambiado los lugares simbólicos de empresas-clientes-usuarios. Si el poder de compra siempre ha pertenecido al cliente, ahora también la capacidad de expresarse sobre las marcas y de relacionarse frente a frente con ellas y si las empresas ignoran esto, y sostienen sus estrategias de “sustentación” simplemente abren el camino para la aparición de lo que Levy llama “gamechangers”, que son aquellas empresas que nacen con el cambio y son habilidosas en manejarlo a su favor empujando a la obsoletización de los modelos actuales.

La baja profundización acerca de los alcances de las funciones de un canal electrónico impide comprender como este se inserta dentro de una estrategia de marketing integrada para que su valor trascienda el momento de la venta específicamente. Las plataformas electrónicas funcionan a su vez como herramienta de recolección de datos para la investigación de mercado y de comunicación activa con los clientes, permiten realizar mediciones del tráfico, es decir, la cantidad de datos que recibe y envía a todos los que visitan la página que pueden ser medidos

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

desde diferentes criterios: cantidad de visitantes, procedencia de los usuarios, tiempo de permanencia en la página, secciones más visitadas, cantidad de visitas por usuario, consultas y más que permiten generar estadísticas que sirven como apoyo a la hora de planificar. Esta capacidad de recopilar datos presenta a las empresas una forma económica y eficiente de investigar la demanda, reduciendo significativamente los costos que hoy se emplean en ello. Actualmente, el conocimiento que los Operadores receptivos tienen del mercado y las tendencias son vagos, se basan en entrevistas y rondas de visitas con los clientes, que no facilitan la recopilación de datos fidedignos. Los organismos estatales vinculados al turismo tienen datos relacionados con los ingresos y egresos de pasajeros, sobre su procedencia y demás datos duros que pueden ser una base. A su vez, los costos de estas visitas de promoción son elevados, en especial en un momento donde la guerra de precios impulsa hacia abajo la rentabilidad, el aumento de los gastos necesita ser eficientizado. El desconocimiento de las nuevas metodologías para analizar el mercado, detectar tendencias y conectarse con los clientes desde la distancia impide a estas empresas aprovechar los beneficios de desplazar su centro a la red. Usando métodos visualmente atractivos como videos de Youtube.com, organizar lo que se llama Webinar, que son conferencias por la web para múltiples participantes, compartir diversos tipos de archivos con sus clientes, es posible que los Operadores puedan reducir sus gastos, mejorar sus márgenes de rentabilidad y a la vez generar un mejor posicionamiento de sus empresas. Estas herramientas web en combinación con plataforma de comercio electrónico potencian la capacidad productiva de la industria.

Las plataformas de comercio electrónico en la era de las páginas dinámicas, ya no se comportan como un silo de información. El desarrollo de aplicaciones que realizan diversas tareas a nivel de los servidores a los cuales los clientes piden la información cuando ingresan a las diferentes páginas, elevaron el nivel de interacción entre la información que las empresas brindan y los clientes buscan. La posibilidad de componer un nuevo esquema según el requerimiento, en base a distintos espacios donde buscar información, hace que estas aplicaciones permitan crear experiencias de usuario más adaptadas y capaces de satisfacer en mayor medida la demanda que formula. Las plataformas se componen de dos partes, una de ellas es la vista de los clientes-usuarios de la página, conocida por su nombre en inglés “front end”. Para cada uno de los clientes se crea un nombre y contraseña de usuario, de modo que sea posible mostrar diferentes contenidos e información de acuerdo al ingreso, esta

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

posibilidad de parametrizar los accesos, de adaptar el contenido a mostrar, permite administrar la relación con los clientes de acuerdo al perfil de estos. La otra parte de las plataformas, es lo que se denomina “back end” o módulo de administración, desde este espacio las empresas administran contenido, relevan datos y manejan las operaciones que los clientes realizan. Al módulo de administración pueden integrarse también otros sistemas de la empresa, contable, operaciones, etc. para que la información de otras áreas también surja desde la plataforma.

De acuerdo a las aplicaciones que se configuren para la plataforma es posible conectarlas con las plataformas de los proveedores, para que las búsquedas de información se hagan en tiempo real, lo mismo sucede para las plataformas de los clientes. Servir información desde la plataforma del Operador a la del cliente siempre que se “construyan” los puentes virtuales necesarios para que la información pueda fluir.

Estas tecnologías distan de ser inaccesibles e inadaptables a pequeñas y medianas empresas, sino que por el contrario la disponibilidad de este tipo de servicio informático también se encuentra en diferentes formatos adaptables a las necesidades de la demanda. Lo que nos lleva a analizar otras las problemáticas relevadas, los niveles de inversión.

### 3- Falta de inversiones

Las empresas de turismo receptivo en Argentina, las observadas para este trabajo, se diferencian en tamaños, estructuras, capacidad financiera, cantidad de recursos humanos empleados y especialización en distintos mercados/paises, aunque la mayoría de ellas comparte la falta de un canal electrónico y la visión de plataforma de comercio electrónico como una como inversión monstruosa e inalcanzable es una versión extendida dentro de la industria del turismo receptivo.

Si bien muchos de los gigantes del turismo “electrónico” que dominan el mercado, como es el caso de Despegar.com en Argentina, con ventas sobre el 300 millones de dolares anuales, han desarrollando plataformas basadas en software propio, con grandes servidores para sostener el volumen de información que circula a velocidad y han iniciado sus empresas con enormes inversiones, no es posible asimilar estos casos al comercio electrónico. Este tipo de empresa, no es solamente una Operador Turístico emisor. Para estos gigantes .com el turismo, la tecnología y la publicidad constituyen los tres pilares que conforman su portafolio y sus grandes

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

inversiones en desarrollo tecnológico constituyen parte de una estrategia que sustenta las tres áreas de negocios. No sucede lo mismo con los Operadores tradicionales, para los cuales su portafolio está basado propiamente en el turismo, lo cual no implica que el comercio electrónico no puede ser parte de su estrategia de ventas.

De acuerdo a lo informado en las entrevistas con personal a nivel gerencia, muchas agencias han emprendido la re evaluación de sus procesos amparados por diversos programas de crédito gubernamentales. Desde Ministerio de Industria, en particular la Secretaría de la pequeña y mediana empresa, y otros organismos del Estado se han presentado distintos proyectos de crédito destinados a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, a fin de ayudar a estas a encontrar la forma de mejorar las condiciones en las que desarrollan su tareas. Esta financiación a muy bajo costo o sin costo, como es el programa de crédito fiscal, fueron planificadas para que las empresas puedan realizar inversiones en innovación, capacitación y bienes de capital con el fin “lograr mejoras en la competitividad, innovación de productos y procesos, ascenso en la escala tecnológica, que les permita alcanzar una mejora competitiva e incremento en la generación de valor agregado de la empresa.” ( Ministerio de Industria, Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad – Empresas). Esta gran oportunidad de aprovechar estos fondos disponibles para realizar mejoras no han sido acompañados por una visión del negocio acorde a los tiempos que corren por parte de los Operadores. Tal como lo plantea el Ministerio en la oferta de sus programas de crédito, es necesario para mejorar la competitividad e aumentar la generación de valor, innovar.

Como se mencionó anteriormente, existen diversos productos/servicios tecnológicos dentro del mercado de las páginas web. La inversión variará de acuerdo a las decisión de la empresas que contrata, generar diseños propios y el armado desde cero de una plataforma si resultan costosos, son proyectos que demandan mayores cantidades de inversión en tiempo y dinero, los procesos de implementación pueden ser más largos incluso, porque las pruebas del nuevo producto requerirán tiempo de corrección y es posible que, para las empresas pequeñas, resulte muy desgastante e incluso inviable. Pero dentro de la oferta de estos servicios, existen numerosas empresas que venden plataformas web fácilmente parametrizables, que pueden ser modeladas hasta cierta medida, para adaptarla a diferentes compañías y tienen la flexibilidad suficiente para cumplir con las funciones centrales de un sitio de comercio

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

electrónico. Este tipo de páginas, ofrece el total del servicio que implica una plataforma: una página web editable en diseño, un sitio donde alojarla en el espacio virtual, asistencia técnica, conexión con los perfiles de las redes sociales de la empresa. Múltiples ofertas como esta se encuentran dentro del mercado de la tecnología, incluso existen algunos servicios gratuitos, que tienen muchas limitaciones, pero la variedad de precios de estos servicios, algunos van desde los treinta y cinco dólares mensuales, permite hacer una primera aproximación a la idea de que es erróneo considerar que es necesario contar con una inversión millonaria para iniciarse dentro del comercio electrónico. Además de las tiendas online, existen más servicios vinculados a posicionamiento, lo que se conoce como SEO, la optimización para los motores de búsqueda, o SEM, enlaces pagos que generan mayor tráfico hacia las páginas y otros servicios de promoción que también pueden ser adquiridos.

Considerando estos elementos, si entendemos la visión como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman Jack, “Negocios Exitosos” ,McGraw Hill, 2000) podemos dar cuenta que a pesar de que las condiciones objetivas para realizar cambios en estratégicos hacia el futuro están disponibles, financiación y disponibilidad de productos tecnológicos en el mercado, las condiciones subjetivas que debieran acompañar estos procesos de adaptación no están presentes aún. La percepción de la necesidad de grandes inversiones función a modo de retención del progreso para este sector industrial.

### *4- Falta de personal capacitado*

Uno de los grandes desafíos que demanda el canal online es poder integrarse dentro de la cultura de las organizaciones por medio de las personas, para ello es necesario contar con personal que pueda ser entrenado para responder exitosamente a los cambios.

Surge de las encuestas que en el staff de las agencias, en su mayoría licenciados en turismo, carecen de conocimientos vinculados a las nuevas tecnologías de las comunicación. Como los Operadores receptivos no comenzaron sus procesos, la capacitación es un tema pendiente para los empleados de la misma forma que lo es todo el proceso. El potencial transformador del comercio electrónico y la estrategia comercial asociada al uso de este canal, requieren el acompañamiento

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

de toda la empresa, por ello es central considerar que si el personal no recibe el entrenamiento adecuado, la resistencia típica a los procesos de cambio puede generar un efecto negativo.

De acuerdo a Levy, la cultura de las empresas se puede orientar hacia adentro y tender a la invención de nuevas formas, o hacia afuera, culturas que “descubren” o pueden tener una combinación de ambas formas. Los Operadores turísticos, a nivel empresa, deberán evaluar una vez incorporado que tipo de cultura los define y de qué forma se adaptan al modelo de cambio. Ya que es la cultura la que promueve o dificulta la implementación de cambios estratégicos. Este tipo de cambios necesita ser bien comunicado hacia adentro de las empresas para lograr no sólo la aceptación de sus principios sino el compromiso para mantener a toda la estructura alineada con la misma.

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

**9. Conclusión**

Hemos determinado a largo de este trabajo que como consecuencia de la evolución de las tecnologías de las comunicaciones se han producido cambios radicales en términos sociales, culturales, comerciales e incluso políticos, las nuevas formas de interacción impregnan todos ámbitos y es fundamental comprender como estas impactan sobre la actividad productiva y como afectan la competitividad de las empresas, jacqueando sus estrategias y desarticulando su posicionamiento. La capacidad de producir valor de manera eficiente se ha replanteado a la luz de estos cambios que no son optativos. Es difícil comprender cómo estas empresas, los Operadores de turismo receptivo, que funcionan en contacto permanente con países que están a distancias irreducibles, zonas horarias variadas no hayan integrado las diversas funcionalidades de las herramientas online a la estrategia comercial, en especial una plataforma de comercio electrónico que permita a sus clientes un acceso a toda hora. El surgimiento de la red mundial, su creciente expansión y niveles de penetración global, han dejado en claro que estar por fuera de este gran entramado tecnológico afecta negativamente el rendimiento de las empresas. Todo converge hacia la red: flujos información, transacciones, clientes, consultas incluso empresas enteras funcionan dentro de esta lógica, dando cuenta del movimiento hacia nuevas formas de comercio que requieren de adaptaciones significativas para los competidores de cualquier mercado.

El comercio electrónico, es sin lugar a dudas una realidad irrefutable para cualquier actividad o sector industrial que se proponga ser sostenible y rentable en la era de la Web 2.0. Las posibilidades que abre a escala global a un click de distancia demuestran que es central converger hacia la red con una estrategia que permita aprovechar al máximo las funcionalidades de tecnologías existentes. Participar en la esta red mundial no es equivalente a una página web accesible desde cualquier buscador, se necesita de una estrategia para este particular canal articulada con distintas herramientas de relacionamiento con los clientes para poder impulsar el desarrollo, un equipo de personas entrenadas y comprometidas y objetivos claros y medibles para que el uso de plataforma impacte positivamente en el mejoramiento de la competitividad de cada empresa.

Los Operadores de turismo receptivo no se encuentren entre los pioneros del comercio electrónico local, eso no significa que aún no están a tiempo de realizar los cambios necesarios para nivelar este déficit. Es para estas empresas para quienes

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

representa una de las oportunidades más atractivas para saldar las dificultades más básicas que enfrenta la actividad, la expansión comercial, la reducción de los costos que tradicionalmente implicaba abrirse hacia nuevos clientes puede ser zanjada mediante la utilización de la plataforma de comercio electrónico y la planificación adecuada para su uso. Hasta la era 2.0. conseguir nuevos clientes implicaba una inversión tan alta que frente a los diversos cambios y crisis muchas empresas dedicadas al turismo receptivo han cerrado sus puertas frente a la imposibilidad de reemplazar sus mercados clásicos por nuevos clientes. El advenimiento de Internet ha creado una revolución en la comunicación y la transmisión de información, ha desvanecido las distancias geográficas y el continuo avance de las tecnologías a través de las mejoras de los diversos dispositivos que permiten acceso a la red global en forma continua, incrementan la cantidad de horas que las persona permanecen conectados buscando información, recibiendo datos, generando consultas y compras. Es decir, se incrementan las posibilidades de contacto con los clientes. Estas oportunidades de contacto a través de los sitios propios, las redes sociales, los blogs, diversas páginas permiten acercar a los clientes actuales y los clientes potenciales los servicios, conocer a los clientes en forma continua, poder escuchar y medir su reacción y demanda a día a día es información que puede ser procesada para generar los ajustes necesarios que marquen la tendencia a la cual se dirigen las ventas. El comercio electrónico debe ser entendido dentro de una estrategia online (en línea) que permita recabar datos, conocer a los clientes, a los consumidores, promocionar los destinos y productos, capacitación para clientes sobre el destino a través de webinar, fluidez de contacto a través de las aplicaciones de conexión remota y en tiempo real como Skype. Feedback constante de información.

Algunas de las empresas observadas para este trabajo, han comenzado a elaborar lo que podría considerarse el germen de futuras plataformas electrónicas. Sin embargo, estas son poco dinámicas, carecen de los niveles de interactividad que marcan la ruta del movimiento de la información actual. Cuando alguno de los Operadores alcance un nivel de desarrollo que le permita operar canal con éxito dentro de ese canal de comercialización, el primero en alcanzarlo se hará de la ventaja comparativa sobre el resto del mercado. El desarrollo de este canal tiene fundamental importancia para los distintos operadores, en especial para aquellos que buscan sostener una posición dominante en el mercado lo hará a través de la diferenciación que representa la apertura de de una plataforma de comercio electrónico y las distintas estrategias que se pueden formular.

## **“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo”**

Esta revolución debe ser integrada indefectiblemente a la industria turística para poder reconstruir la visión del negocio posibilitando mejoras en la competitividad y el desarrollo de las empresas dedicadas al turismo receptivo en la Argentina

### 10.RECOMEDACIONES:

Después de todo lo expuesto a lo largo de este trabajo, el interés en la modernización este sector de la industria tiene su explicación en el rol que cumple dentro de la economía nacional, como señala Liliana Artesi “cada vez se tiene mayor conciencia del papel del turismo como actividad productiva y de su potencial para generar valor agregado, empleo, ingresos tributarios y otros beneficios, ya sea directamente o por efectos inducidos en la economía”,(Artesi, Liliana <http://pensandoturismo.com/.htm> ISBN 1688-4280). Es por ello que es necesario para mejorar la capacidad de este sector de contribuir a entregar valor a la sociedad en su conjunto, las empresas deben estar en condiciones de existir competitivamente en el mercado mundial. Para poder hacerlo deben ser parte de la Web 2.0. los Operadores deberán comenzar su transición hacia la forma actual de comercio, deberán encontrar los tiempos y las formas para diseñar planes que contemplen la incorporación de las nuevas tecnologías y rearmar sus estructuras a la luz de la demanda de estos cambios.

Se ha expuesto en el análisis de los resultados de la investigación de que formas es posible sortear los entendidos como obstáculos para el desarrollo de un nuevo canal, las condiciones objetivas, es decir, el acceso a las tecnologías y los resultados de estos son accesibles y probados, si hoy los Operadores pueden continuar retrasando el comienzo de estos cambios, es por la falta de visión acerca del nivel de peligro que la obsoletización puede significar, para empresas particulares dentro del sector, y para este mismo en su conjunto. Es por ello, que si los empresas, en cuanto a actores centrales no pueden responder a esta llamada de advertencia desde el mercado, tal vez sea el Estado, a través de sus organismos dedicados en forma específica a la industria, como Instituto Nacional de Promoción Turística, quien deba impulsar y acompañar a las empresas en el camino del cambio porque la potencialidad turística de Argentina no solo se basa en sus atractivos geográficos y culturales sino que también depende de la capacidad de generar conocimiento y despertar el interés por Argentina como destino de viaje frente a los ojos del mundo.

**“Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo  
receptivo”**

**11. BIBLIOGRAFÍA:**

- MAYORAL, Luisa. *Metodología del trabajo de tesis*.
- KOTLER, Philip. 2006. *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. 2008. *Fundamentos de Marketing, Octava Edición*. Ed. Pearson.
- LEVY, Alberto. 2010. *Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales*.
- Porter, Michael. 1980. *Estrategia Competitiva*. Ed. Rei.

**Otras fuentes secundarias:**

- <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>
- <http://www.observatur.edu.ar/>
- <http://www.turismoytecnologia.com/aplicaciones-y-software-apps-soft-para-turismo/item/3461-encuentre-los-vuelos-mas-felices-del-mundo-con-esta-aplicacion#sthash.AEgVUHmD.dpuf>
- <http://www.observatoriopyme.org.ar/>
- <http://www.pymeyemprendedores.com/2010/11/balance-2010-del-sector-pyme-en.html>
- <http://www.paraelcambio.org.ar/contenido/dtrabajo/2006-08-dt21-situacion-pymes-argentina.pdf>
- <http://www.econ.uba.ar/servicios/cepymece/observatoriopyme.htm>
- <http://www.comscore.com/>
- [http://edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/640/PID\\_00150197/web/main/m4/v5.html](http://edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/640/PID_00150197/web/main/m4/v5.html)
- <http://latam.portada-online.com/2013/03/29/argentina-brazil-and-mexico-spend-most-time-with-media-both-traditional-and-digital/>
- <http://blogs.adobe.com/digitalmarketing/digital-marketing/online-travel>

**"Comercio electrónico: la herramientas para una gestión exitosa del turismo receptivo"**

- <http://www.cronista.com/finanzasmercados/HSBC-fuerte-mejora-del-Indice-General-de-Confianza-de-Argentina-20110126-0061.html>
- <http://www.informeindustrial.com.ar>
- <http://www.conectaturismo.com/todo-sobre-agencias-de-viajes/las-agencias-de-viajes-online-lideran-el-comercio-electronico/>
- <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=6122684>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.econ.uba.ar/servicios/cepymece/estadisticas.htm>
- <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/ultimas-cifras>