



*Universidad Autónoma del Estado de México*

*Facultad de Turismo y Gastronomía*

*Centro de Investigación y Estudios Turísticos*



*Maestría en Estudios Turísticos*

**Modelos de negocios turísticos  
tradicionales. Un estudio de prospectiva  
estratégica en las agencias de viaje en  
México.**

**Tesis**

**Que para obtener el grado de Maestra en Estudios  
Turísticos**

**Presenta:**

**L. en T. Rosa del Carmen Cortés Bello**

**Dirigida por:**

**Dra. en C. A. Elva Esther Vargas Martínez**

**Dr. Enrique Guadarrama Tavira**

**Dr. Jhon Wilder Zartha Sossa**

**Noviembre 2018**



# Contenido

Agradecimientos.....	VIII
Dedicatorias.....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	12
HIPÓTESIS.....	19
OBJETIVO GENERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
CAPÍTULO I. PROSPECTIVA EN AGENCIAS DE VIAJES. UNA REVISIÓN DE LITERATURA.....	22
1.1 INTRODUCCIÓN.....	24
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	27
1.3 METODOLOGÍA.....	29
1.4 RESULTADOS.....	30
1.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES ESTUDIOS POR CATEGORÍA.....	35
1.5.1 Estudios de futuro (foresight y forecasting).....	35
1.5.2 Prospectiva en turismo.....	38
1.5.3 Estudios de Tendencias.....	39
1.5.4 Estudios de agencias de viajes.....	41
1.6 CONCLUSIONES.....	43
1.7 BIBLIOGRAFÍA.....	45
CAPÍTULO II. MODELOS DE NEGOCIOS TRADICIONALES VS MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES.....	51
2.1 LOS MODELOS DE NEGOCIOS.....	51
2.2 LOS MODELOS DE NEGOCIO TRADICIONALES.....	54
2.3 LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA ERA DIGITAL.....	55
2.3.1 Tipos de modelos de negocio en la era digital.....	56
2.4 LA INNOVACIÓN.....	58
2.4.1 Innovación en los modelos de negocios.....	59
2.5 LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN EL TURISMO.....	61
CAPÍTULO III. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	66
3.1 PROSPECTIVA Y ESCENARIOS FUTUROS PARA LOS NEGOCIOS.....	66
3.2 ESCUELAS Y CORRIENTES QUE FUNDAMENTAN LA PROSPECTIVA.....	68
3.3 LA PROSPECTIVA EN EL TURISMO.....	72
3.4 EL PROCESO PROSPECTIVO.....	74



3.5	LOS MÉTODOS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	76
3.5.1	El método de los escenarios.....	76
3.5.2	El árbol de competencias de Marc Giget .....	77
3.5.3	El diagnóstico estratégico .....	78
3.5.4	El análisis estructural.....	79
3.5.5	El método DELPHI.....	81
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....		81
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRUCTURAL MIC MAC EN LOS MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN MÉXICO. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA.....		88
5.1	INTRODUCCIÓN .....	90
5.2	AGENCIAS DE VIAJES. DE MODELOS DE NEGOCIO TRADICIONALES A INNOVADORES.....	91
5.3	APLICACIONES DEL MICMAC EN DIVERSOS ESTUDIOS Y SECTORES. ....	93
5.4	EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	96
5.5	RESULTADOS (DEFINICIÓN DE VARIABLES) .....	100
5.6	ESCENARIO FUTURO.....	108
5.7	CONCLUSIONES .....	110
5.8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	111
CONCLUSIONES.....		115
BIBLIOGRAFÍA.....		117

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las principales actividades de servicios que contribuye al desarrollo y conocimiento de cada país. En 2015, 1,184 millones de turistas viajaron por el mundo (OMT, 2016). Siendo esta una actividad tan importante, es fundamental conocer los modelos de negocios que hay en cada uno de los rubros involucrados directa e indirectamente con la actividad turística. Es por tanto que, hoteles, restaurantes, agencias de viaje, tour operadores mayoristas, guías de turistas, arrendadoras de automóviles, entre otros prestadores de servicios, consideran esencial conocer las características de los usuarios y la mejor forma de satisfacer sus necesidades con la mayor precisión y pertinencia, con el fin de permanecer en el cambiante mercado al que se enfrentan día con día.

En México, según los datos proporcionados por Datatur-Sectur (2016), al cierre de 2014, había 6,952 agencias de viajes. Cifra que representa el 6.24% del número total de establecimientos turísticos: hoteles, restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y arrendadoras de autos. Sin embargo, la importancia de su rol de intermediación en la comercialización de los productos turísticos, juega un papel trascendental para el desarrollo de los destinos turísticos.

El presidente de la Asociación Nacional de Agencias de Viajes (AMAV) de Cancún, Sergio González Rubiera, en el 2015, señaló que las agencias de viajes emisoras tradicionales tienden a desaparecer a menos que se modernicen desarrollando productos, vendiendo paquetes y tecnificándose en la tendencia que marca el consumo internacional con nuevos modelos de promoción y aprovechamiento de mercados, ofreciendo diversas opciones que se logran potenciar en las redes sociales con el fin de satisfacer a los consumidores que cada vez crecen más, las posibilidades son mayores al adaptarse al mercado actual, en un entorno que fomenta el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como la Web 2.0 para mantener y captar clientes (Reportur.mx, 2015).

Las AA.VV. se han adaptado a esta transformación, realizando alianzas en internet, con motores de reservas y paquetes vacacionales dinámicos que permiten acceder a la red. No obstante, no se tienen datos suficientes para determinar cómo es la realidad actual de las

AA.VV. en México, ni cuál será su futuro, ya que cabe mencionar, que los estudios encontrados sólo se han realizado en países europeos dejando en el vacío a los países latinoamericanos, específicamente a México.

Para operar el turismo existen una gran cantidad de empresas que intervienen entre el turista y el proveedor o prestador de servicios turísticos; estas empresas en su mayoría son agencias de viajes, en sus diversas modalidades, las cuales encuentran su origen en el siglo XIX, con la organización del primer viaje turístico hecho por Thomas Cook en 1841 (Guijarro, 2009).

Considerado el padre de las agencias de viajes, Cook, realizó la organización del viaje sin pretender obtener, ningún tipo de beneficio personal. Sin embargo, inmediatamente se dio cuenta del potencial que tenía esta actividad haciendo de ella un negocio (Revista Arqhys.com, 2012).

Las agencias de viajes se han constituido como una de las fuerzas más poderosas en el desarrollo del turismo. Es así como Esteban, Millán & Molina (2000) consideran que en la actividad turística, dada la compleja naturaleza de los mercados, se hace necesaria la utilización de canales de distribución eficientes que pongan en contacto a los prestadores de servicios turísticos con su mercado objetivo, actuando como un eslabón vital entre la oferta y la demanda.

La función principal de los intermediarios es obtener, transformar y ofrecer al consumidor final información relevante sobre las características, disponibilidad, precios, calidad y conveniencia de los productos turísticos en el momento y en la forma adecuada, de manera que él pueda decidir la compra del producto de la forma más eficientemente posible; al mismo tiempo, los intermediarios actúan como empresas a través de las cuales pueden efectuar sus pagos y realizar sus reservas asociadas con la operación de compraventa (Esteban *et al.*, 2000).

En los últimos años la industria turística ha experimentado cambios entre sus diferentes agentes, formas de comercialización y beneficios obtenidos para el consumidor. Igualmente, la industria está caracterizada por una gran rivalidad competitiva, que se ha incrementado con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y ha eliminado muchas

de las barreras para entrar a la competencia y las relaciones entre los miembros de la misma. La calidad percibida por el consumidor es sumamente importante ya que constituye el elemento principal para el éxito de la comercialización de los productos turísticos, y que su nivel y medición pueden ser alterados por la aplicación intensiva de las tecnologías (Gómez, Berne y Orive, 2015).

De acuerdo con Juez y Marina (2000), distintos portales y aerolíneas han decidido abrir sus propias páginas web donde ofertan sus servicios tales como boletos de avión, reservación de hoteles o planificación de viajes sin la necesidad del apoyo de un agente u operador de viajes. Algunos autores como Cooper (2008) sustentan que la Internet y el comercio electrónico han tenido efectos positivos en el turismo, sin embargo su introducción al sistema es relativamente reciente y no hay una base de investigación suficientemente fuerte acerca de su evolución.

Para las agencias de viajes<sup>1</sup> tradicionales ha representado un gran cambio la entrada del canal de distribución online o a través de la Internet. Desde 1997, Holger Falkenstein consideraba que la distribución en las agencias de viajes se había convertido en un tema necesario, donde varios expertos en el sector, vaticinaban cambios profundos en las estructuras de las mismas y en algunos casos la desaparición total de ellas. Ya se podía anticipar que las tecnologías de la información y comunicación se estaban acercando cada vez más, por un lado a los consumidores, y por otro a los proveedores turísticos, dejando a un lado a los profesionales de la intermediación turística, obligándolos a pensar en su reconversión como modelo de negocio.

Moreno y Aguiar (2006) identificaron a principios del presente milenio, que existían algunos trabajos sobre cómo las agencias de viajes debían hacer frente al futuro incierto y poder competir exitosamente; no obstante estos estudios eran solamente desde la perspectiva del cliente, sus motivaciones de compra, intereses, necesidades, actitudes, enfocándose únicamente en la mejora del servicio. Así entonces no se realizó un análisis profundo y global de todo el sector en su conjunto, que fuera más allá de la percepción del consumidor turístico, sus necesidades y su cumplimiento en torno a la calidad, no habiendo suficientes argumentos

---

<sup>1</sup> Abreviatura para agencia de viajes A.V. y en plural agencias de viajes AA.VV.

para incluir las posibles tendencias y estrategias de éxito para el sector, haciéndose indispensable la necesidad de un estudio de mayor reflexión y análisis que pudiera ahondar en los aspectos antes mencionados.

En la misma línea, Moreno *et al.* (2006) hicieron una revisión de la literatura donde encontraron que en la mayor parte de la información disponible, se analizaba la nueva forma o canal de distribución que las AA.VV. han tenido que adoptar debido a la entrada de la Internet y de las tecnologías de la información y comunicación, identificando escasa atención por parte de los investigadores y la academia.

Al respecto, el informe de Temas Caudentes en Turismo (2013), expone que las AA.VV. presentan una insuficiente especialización y formación sobre los productos y destinos, lo que hace que los clientes confeccionen sus viajes en línea, a través de la información publicada por cada uno de los prestadores de servicios y diversos consumidores a través de redes sociales, datos que muchas veces son mejor apreciados que lo que pueden ser en los puntos de venta tradicionales. Los clientes que tienen un perfil más familiarizado con las ventas online, no necesitarán una A.V. a menos que les aporte algún valor diferencial sobre lo que se puede encontrar en buscadores de hoteles, sitios de internet y las mismas páginas de los prestadores de servicios.

Igualmente, Gómez *et al.* (2015), expresan que el uso de las TIC modifica el rol del agente de viajes, el cual continuamente se debe adaptar al cambiante ambiente de trabajo, ya que la aplicación de la tecnología ha llevado al canal emergente de la Internet (online) y alterado la participación de los diferentes actores del mismo sistema y su relación de poder entre sus miembros. Cada vez es mayor el número de consumidores que buscan la información turística a través de las nuevas tecnologías. La intensidad del uso de la información en la industria turística acrecienta la importancia del proceso de creación, actualización, procesamiento, aplicación y comunicación de la misma.

Nuevas formas de intermediación en los canales de distribución han sido anunciados, así como un emergente modelo multidimensional más abierto y flexible donde el número de participantes e interacciones es menor, lo cual, en el caso de las agencias de viajes

tradicionales centradas en la compañía y en la creación de valor, hace que se vuelva obsoleto (Gómez, *et al.*, 2015).

Con la llegada de la Web 2.0, que genera la creación de contenidos y la comunicación online entre los usuarios convirtiéndolos en creadores a la vez que consumidores de la información generada, la asistencia que antes solo se encontraba en las AA.VV. ahora es proporcionada por los usuarios que han consumido el servicio y cuya experiencia aporta una visión única y diferente a través de sus comentarios (Rodríguez, Fraiz y Ramos, 2015).

Los compradores al momento de decidir por una transacción u otra, prefieren confiar en fuentes de comunicación independientes e informales, en lugar de hacerlo en las campañas publicitarias o en los agentes de viajes que muchas veces ni conocen en persona el producto o servicio ofrecido y que, en cualquier caso, su opinión está inclinada hacia el beneficio que obtendrá al momento de la venta (Rodríguez *et al.*, 2015).

El reporte *World Travel Market* de Londres muestra que el 80% de las compañías que participaron en el estudio, utilizan las redes sociales para comunicarse con sus consumidores y más de una quinta parte de ellos, las utiliza como medio para generar ingresos (Gómez, *et al.*, 2015). Esto indica que, en la industria turística, las TIC no solo son usadas para hacer reservas o comprar a través de una página web específica, sino que su uso se ha ido incrementando para acceder a las nuevas tecnologías como motores de búsquedas y redes sociales, en donde las estrategias de ventas, comunicaciones y publicidad son dirigidas.

Así, el estudio de las agencias de viajes virtuales (AVV) resulta interesante para la academia, ya que en los últimos años la distribución de los productos turísticos es uno de los aspectos que han experimentado un mayor incremento en las ventas por Internet, constituyendo un elemento de vital importancia para su existencia que se encuentra en constante rivalidad competitiva (Vázquez, Del Río y Suárez, 2009).

Una de las principales razones por las cuales la reserva de viajes y hoteles por Internet se ha hecho tan usual es el acercamiento que las compañías aéreas tradicionales han tenido con el cliente a través de sus portales en línea, dando a los consumidores confianza al hacer una transacción virtual a través de la red (Vázquez *et al.*, 2004).

A pesar de que algunas agencias surgen en el mundo online y a él limitan su actividad, las agencias de viajes tradicionales se han visto en la necesidad de desarrollar una “sucursal virtual”, configurando páginas web con la intención de promocionar sus productos y ofertar sus servicios de manera virtual (Vázquez *et al.*, 2009).

La Internet es una de las tecnologías que más influyen y han cambiado el comportamiento de los viajeros. Algunos estudios previos han demostrado que los turistas que han indagado información en la red, tienden a estar más tiempo en el destino de su preferencia a comparación con los que han consultado otras formas de fuentes de información. (Lou, Feng y Cai, 2004).

Siguiendo con la misma idea, la Web permite a los consumidores engancharse o relacionarse directamente con los prestadores de servicios turísticos y poniendo en riesgo el rol de los intermediarios como las agencias de viaje (Buhalis & Law, 2008) Sin embargo existen otros usuarios que por barreras psicológicas no terminan su compra en la web debido a la falta de atención personal, seguridad *on line*, falta de experiencia y tiempo de consumo.

No solamente las TIC han contribuido al empoderamiento de los consumidores en identificar, personalizar y comprar los diferentes productos turísticos ofertados sino que, han servido de soporte para la globalización de la industria proveyendo herramientas efectivas para que los prestadores de servicios turísticos desarrollen, gestionen y distribuyan sus ofertas a todo el mundo (Buhalis & Law, 2008).

De acuerdo con Buhalis & Law (2008), hasta cierto punto esto se ha reflejado en la literatura. Muy pocas investigaciones en turismo y tecnología aparecieron antes de los 90. Lo que realmente construyó la comunidad de investigadores y convirtió al *eTourism* en una área clave de investigación, fue la conferencia de Insbruck, Austria en 1994. Unos años después el *Journal of Information Technology & Tourism* le dio impulso a los grupos de investigación que publicaban regularmente sobre turismo y tecnología.

En el estudio realizado por Rodríguez *et al.* (2015), concluyen que el uso de las nuevas tecnologías han cambiado completamente el mercado de los viajes, ya que los negocios turísticos han modificado las formas de hacer publicidad, de interactuar con los clientes y de

comercializar sus productos y servicios, así como de influir en los consumidores y obtener un *feedback* de las experiencias de los usuarios.

Siguiendo con Rodríguez *et al.* (2015), se menciona que los clientes que acuden a las agencias de viaje tradicionales son porque desconfían de la Internet y de los sistemas de pago virtuales. Sin embargo, cada vez hay más gente que utiliza la red para operaciones de compra/venta y para acceder a los servicios que el sector turístico proporciona *on line*. Las agencias de viajes tradicionales tenderán a desaparecer si no asumen la responsabilidad de apostar fuertemente por los nuevos medios y tecnologías de distribución *on line*, ofreciendo su experiencia y con la garantía de ser eficientes en su trabajo.

Existen otros estudios que se basan en la segmentación de mercado como estrategia para las agencias de viajes tradicionales, con el fin de prevalecer como líder en la comercialización de los productos y servicios turísticos. Autores tales como Fernández, Marques, Luciano y Mazzon (2010), Moreno y Aguiar (2006), sostienen que la especialización en un determinado mercado meta es una estrategia para poder operar en este mundo globalizado y competitivo. Así como que el rol del agente de viajes será asumir una postura de asesor o consultor de viajes en el futuro.

En el 2005, la Fundación OPTI (Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial) en España, realizó un ejercicio de prospectiva en general del sector turismo español, en el cual se diseñaron los escenarios de futuro de la demanda turística global en el horizonte 2015-2020 (Fernández, 2012). Sin embargo, no se tiene conocimiento de algún análisis elaborado en Latinoamérica y por supuesto tampoco en México.

Es así como, Fernández (2012) explica que, puede afirmarse la conveniencia y necesidad de la incorporación de la prospectiva en los procesos de planificación turística; ya que, los operadores de servicios turísticos que no sean capaces de identificar las estrategias a seguir en el futuro y anticiparse a sus competidores, estarán en una clara desventaja ante ellos. Tal es el caso de las AA.VV., que aunado a su rol de intermediación entre los consumidores y los prestadores de servicios, se hace indispensable conocer las directrices a seguir en los años venideros.

Como reflexión final, dice Fernández (2012) que, la prospectiva ofrece una clara oportunidad en el sector turístico, ya que los métodos e instrumentos propios de la misma, se amoldan a la particular naturaleza compleja del turismo en general. Un buen ejercicio de prospectiva ayudará a reflexionar estratégica y colectivamente, de forma notable, al reconocer que la incertidumbre será parte de su razonamiento y trabajo cotidiano, sin embargo el intentar comprenderla ayudará en gran manera.

Debido a lo anteriormente expuesto, y por la falta de información al respecto en México, se pone de manifiesto la importancia de realizar un estudio sobre el modelo de negocio tradicional turístico de la agencia de viajes, así como prospectar su desempeño en los próximos años, al discutir la idea de su desaparición o subsistencia en el mercado mexicano, o en el mejor de los casos su reestructuración y cambio ante la aparición de nuevos canales de distribución, comercialización y venta.

Con el presente estudio se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las variables que incidirán en el futuro de las AA.VV. mexicanas que les permita transitar de un modelo de negocios tradicional a otro innovador?

¿Qué escenarios futuros se presentarán para las AA.VV. tradicionales mexicanas, con el fin de establecer estrategias que generen modelos de negocios innovadores en el mercado turístico global?

## HIPÓTESIS

La construcción de escenarios futuros en torno a las variables clave del sistema de las agencias de viaje en México, es factor determinante para reducir la incertidumbre del mercado turístico y estructurar nuevos modelos de negocios.

## OBJETIVO GENERAL

Construir escenarios sobre el futuro de las agencias de viajes en México que contribuyan a la disminución de la incertidumbre e innovación de su modelo de negocios.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Explicar los enfoques teóricos y metodológicos para el análisis e interpretación de los estudios de futuro.
- ❖ Distinguir los modelos de negocios existentes para agencias de viajes en México.
- ❖ Determinar las variables estratégicas que permitan el planteamiento de escenarios futuros para nuevos modelos de negocio en las AA.VV.

Con base en lo anteriormente expuesto, esta investigación es de tipo cuantitativa que utilizó el método de análisis estructural a través del MICMAC, método de la prospectiva estratégica cuya principal función es identificar las variables clave del sistema a estudiar, de manera directa, indirecta y potencial, revisando las relaciones de influencia y dependencia.

Se trata de un estudio de carácter no experimental con un diseño transversal que se caracteriza por obtener los datos en un mismo periodo de tiempo.

El proceso metodológico consistió en la aplicación del método de análisis estructural, el cual se compone de tres pasos esenciales:

Fase 1. Listado de variables

Fase 2. Descripción de las relaciones ente variables

Fase 3. Identificación de las variables claves con el MICMAC.

Una vez concluido la aplicación del MICMAC, las variables fueron analizadas en cuanto a las tendencias existentes en cada una con el fin de integrar un escenario apuesta tomando en cuenta éstas y por lo tanto poniendo atención en la forma en que el modelo de negocios se transformará en un modelo innovador y de vanguardia para enfrentar los retos que se presentaran en el futuro.

Este documento se integra por cinco capítulos. El primer capítulo se denomina, Prospectiva en Agencia de Viajes. Una revisión de literatura, el cual es un artículo publicado en la revista Turismo y Sociedad. El segundo capítulo está dedicado a los Modelos de negocios



tradicionales vs modelos de negocios innovadores. El tercer capítulo es llamado Prospectiva Estratégica. El cuarto capítulo es la Metodología que se utilizó en el estudio. Y así se llega al quinto capítulo con el artículo que se denomina, Análisis estructural MIC MAC en los modelos de negocios de las agencias de viajes en México. Una visión estratégica, enviado a la revista Universia Business Review y en espera del dictamen de la revista para su aprobación y publicación.

# CAPÍTULO I. PROSPECTIVA EN AGENCIAS DE VIAJES. UNA REVISIÓN DE LITERATURA

Artículo publicado en la Revista: Turismo y Sociedad, Universidad Externado de Colombia.

DOI: /10.18601/01207555.n22.03

ISSN digital: 2346-206X

Indexada en:

Emerging Sources Citation Index de Thomson Reuters, Publindex, Latindex, Cengage Learning, Colciencias, Proquest, Ebsco Host, Dialnet, Clase, LatAm Studies, DOAJ.

ROSA DEL CARMEN CORTÉS BELLO  
Especialista en Administración de Empresas Turísticas  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México  
[car\_cortés@hotmail.com]

ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ  
Doctora en Ciencias Ambientales  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México  
[elvacolegio@hotmail.com]



PROSPECTIVA EN  
AGENCIAS DE VIAJES:  
UNA REVISIÓN DE LA  
LITERATURA<sup>1</sup>

PROSPECTIVE IN TRAVEL  
AGENCIES: A REVISION  
OF LITERATURE

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 10 de marzo de 2017  
Fecha de modificación: 12 de julio de 2017  
Fecha de aceptación: 20 de septiembre de 2017

Para citar el artículo: Cortés, C. y Vargas, E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. *Turismo y Sociedad*, XXX, pp. 45-64.  
DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.03>

Rev. Turismo y Sociedad, vol. xxi, enero-junio 2018, pp. 45-64

## Resumen

En los últimos años, la industria turística ha experimentado cambios entre sus diferentes agentes, formas de comercialización y beneficios obtenidos para el consumidor. Para las agencias de viajes tradicionales, su entrada al canal de distribución *online* ha representado una gran transformación. Este artículo pone en evidencia la escasa investigación para eliminar la incertidumbre causada por el futuro. Se identificaron 50 artículos relacionados con estudios de futuro, turismo y agencias de viajes; su análisis y categorías permitieron distinguir las perspectivas que se han abordado y las futuras líneas de investigación. Los artículos se dividieron en cuatro rubros: estudios de futuro, estudios de tendencias, estudios de prospectiva y estudios de agencias de viajes. Se destaca la importancia de utilizar los instrumentos de la prospectiva estratégica para la toma de decisiones en el presente y así incidir en la construcción del escenario apuesta o futurible, tal como lo plantea la escuela voluntarista de la prospectiva.

**Palabras clave:** Agencias de viajes, prospectiva, estudios de futuro, *e-Tourism*, intermediación turística.

## Abstract

In the last years the tourist industry has undergone changes between its different agents, forms of commercialization and benefits obtained for the consumer. For traditional travel agencies, their entry into the online distribution channel has been a major transformation. This article highlights the scant research to eliminate the uncertainty caused by the future. We identified 50 articles related to future studies, tourism and travel agencies. Their analysis and categories allowed to distinguish the perspectives that have been approached and the future lines of investigation. They were divided into four headings: future studies, trend studies, prospective studies and travel agency studies. It is important to use the tools of strate-

## Resumen

En los últimos años la industria turística ha experimentado cambios entre sus diferentes agentes, formas de comercialización y beneficios obtenidos para el consumidor. Para las agencias de viajes tradicionales ha representado una gran transformación su entrada al canal de distribución online. Este artículo pone en evidencia la escasa investigación para eliminar la incertidumbre causada por el futuro. Se identificaron 50 artículos relacionados con estudios de futuro, turismo y agencias de viajes. Su análisis y categorías permitieron distinguir las perspectivas que se han abordado y las futuras líneas de investigación. Se dividieron en cuatro rubros: estudios de futuro, estudios de tendencias, estudios de prospectiva y estudios de agencias de viajes. Se destaca la importancia de utilizar las herramientas de la prospectiva estratégica para la toma de decisiones en el presente y así incidir en la construcción del escenario apuesta o futurible, tal como lo plantea la escuela voluntarista de la prospectiva.

**Palabras clave:** Agencias de Viajes, Prospectiva, Estudios de Futuro, eTourism, intermediación turística.

## Abstract

In the last years the tourist industry has undergone changes between its different agents, forms of commercialization and benefits obtained for the consumer. For traditional travel agencies, their entry into the online distribution channel has been a major transformation. This article highlights the scant research to eliminate the uncertainty caused by the future. We identified 50 articles related to future studies, tourism and travel agencies. Their analysis and categories allowed to distinguish the perspectives that have been approached and the future lines of investigation. They were divided into four headings: future studies, trend studies, prospective studies and travel agency studies. It is important to use the tools of strategic prospective for decision-making in the present and thus influence the construction of the elected scenario, as proposed by the voluntarist school of foresight.

**Key words:** Travel agencies, prospective, future studies, etourism, touristic intermediation

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años la industria turística ha experimentado cambios entre sus diferentes agentes, formas de comercialización y beneficios obtenidos para el consumidor. Igualmente, se ha caracterizado por una gran rivalidad competitiva, que se ha ido incrementando con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y ha eliminado muchas de las barreras entre la competencia y sus relaciones. Igualmente, la calidad percibida por el consumidor resulta sumamente importante ya que constituye el elemento principal para el éxito de la comercialización de los productos turísticos, cuya aplicación intensiva de las tecnologías ha sido un elemento determinante para su impulso (Gómez, Berne y Orive, 2015).

Para las agencias de viajes<sup>2</sup> tradicionales ha representado un gran cambio la entrada del canal de distribución online o a través de la Internet. Desde 1997, Falkenstein consideraba que la distribución en las agencias de viajes se había convertido en un tema necesario, donde varios expertos en el sector vaticinaban cambios profundos en las estructuras de las mismas, y en algunos casos la desaparición total de ellas. Ya se podía anticipar que las tecnologías de la información y comunicación se estaban acercando cada vez más, por un lado a los consumidores, y por otro a los proveedores turísticos, dejando a un lado a los profesionales de la intermediación turística, obligándolos a pensar en su reconversión como modelo de negocio.

Las nuevas formas de intermediación en los canales de distribución están siendo evidentes, así como un emergente modelo multidimensional más abierto y flexible donde el número de participantes e interacciones es menor, lo cual, en el caso de las agencias de viajes tradicionales centradas en la empresa y en la creación de valor, hace que se vuelva obsoleto (Gómez *et al.*, 2015).

La nueva forma o canal de distribución que las AAVV han tenido que adoptar debido a la entrada de la Internet y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han dado pie a su estudio, generando diversas publicaciones donde se resalta su importancia como un

---

<sup>2</sup> Abreviatura para agencia de viajes AV y en plural agencias de viajes AAVV.

canal de distribución y comercialización del turismo. Aunque cabe mencionar la escasa atención por parte de los investigadores y la academia hacia los modelos de negocios tradicionales e innovadores que tienen las agencias de viajes (Moreno *et al.*, 2006).

Igualmente, otros autores han evidenciado como el uso de las TIC ha modificado el rol del agente de viajes, el cual continuamente se adapta a la variable del ambiente de trabajo, ya que la aplicación de la tecnología ha llevado al canal emergente de la Internet (online) y éste ha alterado su participación con los diferentes actores (Gómez *et al.*, 2015).

Hay que mencionar además, que en la actualidad cada vez es mayor el número de consumidores que buscan información turística a través de las nuevas tecnologías, por ello las agencias de viajes acrecientan la importancia del proceso de creación, actualización, procesamiento, aplicación y comunicación a través de su uso.

Así, ante el incremento de las ventas por Internet, el estudio de las agencias de viajes virtuales resulta interesante para la academia, ya que en los últimos años la distribución de los productos turísticos por este canal constituye un elemento de vital importancia para su existencia (Vázquez, Del Río y Suárez, 2009).

La Web permite a los consumidores engancharse o relacionarse directamente con los prestadores de servicios turísticos, poniendo en riesgo el rol de los intermediarios como las agencias de viajes (Buhalis y Law, 2008). No obstante, para su uso y compra, entran en juego otros importantes elementos de los campos psicológico y tecnológico, donde algunos usuarios no concluyen su compra en la web debido a la falta de atención personal, seguridad *on line*, falta de experiencia y tiempo de consumo, lo que hasta el momento mantiene vivas a estas empresas.

Empero, no solamente las TIC han contribuido al empoderamiento de los consumidores para identificar, personalizar y comprar los diferentes productos turísticos ofertados, sino que, han servido de soporte para la globalización de la industria proveyendo herramientas efectivas para que los prestadores de servicios turísticos desarrollen, gestionen y distribuyan sus ofertas a todo el mundo (Buhalis, *et al.*, 2008).

De acuerdo con Buhalis *et al.* (2008), hasta cierto punto esto se ha reflejado en la literatura. Muy pocas investigaciones en turismo y tecnología aparecieron antes de los 90. Lo que realmente construyó la comunidad de investigadores y convirtió al *eTourism* en un área clave de investigación, fue la conferencia de Innsbruck, Austria en 1994. Unos años después el *Journal of Information Technology & Tourism* le dio impulso a los grupos de investigación que publicaban regularmente sobre turismo y tecnología.

Existen otros estudios que se basan en la segmentación de mercado como estrategia para las agencias de viajes tradicionales, con el fin de prevalecer como líder en la comercialización de los productos y servicios turísticos. Autores tales como Fernandes, Marques, Luciano y Mazzon (2010), Moreno y Aguiar (2006), sostienen que la especialización en un determinado mercado meta es una estrategia para poder operar en este mundo globalizado y competitivo. Así como que el rol del agente de viajes será asumir una postura de asesor o consultor de viajes en el futuro.

El análisis del turismo para el futuro se encuentra inmerso en una cantidad de estudios realizados por organismos nacionales e internacionales del sector público y privado (Forbes, Mundo ejecutivo, Deloitte); donde se muestran las principales tendencias que prevalecen a nivel mundial en diferentes temas que inciden en el sector. Así se identifican estudios que tienen que ver con aspectos de demanda turística, tecnologías, tendencias de viaje, elección de destinos y canales de distribución, entre otros.

Es así como Fernández (2012), explica la conveniencia y necesidad de la incorporación de la prospectiva en los procesos de planificación turística; ya que, los operadores de servicios turísticos que no sean capaces de identificar las estrategias a seguir en el futuro y anticiparse a sus competidores, estarán en una clara desventaja en el sector. Tal es el caso de las AAVV, que aunado a su rol de intermediación entre los consumidores y los prestadores de servicios, se hace indispensable conocer las directrices a seguir en los años venideros.

El mismo autor menciona que la prospectiva ofrece una clara oportunidad en el sector turístico, ya que los métodos e instrumentos propios de la misma, se amoldan a la particular naturaleza compleja del turismo en general. Un buen ejercicio de prospectiva ayudará a reflexionar estratégica y colectivamente, de forma notable, al reconocer que la incertidumbre

será parte de su razonamiento y trabajo cotidiano, sin embargo el intentar comprenderla ayudará en gran manera.

A pesar de lo anterior, los estudios académicos y científicos sobre los factores de futuro son limitados, en específico dentro del contexto de las AAVV. En este marco, el presente artículo pretendió realizar una revisión de literatura identificando las investigaciones de los últimos quince años respecto a los estudios de futuro que se han llevado a cabo en el campo del turismo en general y de las agencias de viajes en particular.

## 1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La esperanza de un futuro deseado, permite conservar la libertad y el sentido de la vida; ya que sin la incertidumbre que conlleva el futuro, esto se perdería. El querer pronosticar o prever no es posible, ya que el futuro no está escrito en ningún lado, sino que está por hacerse (Godet, 1993).

Dentro de los estudios de futuro, existen dos corrientes de pensamiento o escuelas: el determinismo y el voluntarismo. El enfoque determinista nace en Estados Unidos a finales de la década de los cuarenta, mientras que el enfoque voluntarista se gesta en Francia en los años cincuenta. De acuerdo con Mojica (2010), dentro de la corriente determinista se encuentran el *forecasting*<sup>3</sup> y el *foresight*<sup>4</sup>, términos que reconocen el comportamiento tendencial de los fenómenos estudiados; en cambio, dentro de la corriente voluntarista, está la prospectiva estratégica, cuyos principales postulados indican que el futuro es construible a partir de las relaciones que existen entre los diferentes actores, objetivos y factores del sistema; en donde, el futuro no es único y lineal, como lo construye la corriente determinista, sino que es múltiple.

Así, el origen de la prospectiva se encuentra en el postulado de libertad ante múltiples e indeterminados futuros; empero, nada tienen que ver con el determinismo de la futurología

---

<sup>3</sup> Significa pronóstico, se traduce como una forma de juzgar lo que va a pasar en el futuro, especialmente en una situación en particular (Cambridge english-spanish Dictionary, 2016).

<sup>4</sup> La habilidad de juzgar correctamente lo que pasará en el futuro y planear acciones basadas en este conocimiento (Cambridge english-spanish Dictionary, 2016).

y la bola de cristal. En otras palabras, la previsión construye un futuro a imagen y semejanza del pasado a diferencia de la prospectiva que apuesta por un futuro decididamente diferente al pasado, ya que los problemas cambian con más rapidez que lo que se tarda en resolverlos (Godet, 1993).

En ese sentido la prospectiva es la manera de reflexión pertinente para orientar la creación de futuros de largo plazo que resulten convenientes para las distintas intencionalidades de la sociedad (Gándara y Osorio, 2014); y por ello es que Godet (1993), considera que los actores sociales mantienen una fuerza presente para la proyección del futuro creando escenarios posibles, realizables y deseables. Su fuerza radica en la capacidad para elegir la mejor opción de futuro entre los escenarios posibles, pero no podrá llevarse a la realidad sin que los que la escogieron hagan lo necesario para que ocurra (Mojica, 2010).

Por ello las diversas organizaciones frecuentemente hacen uso de la planeación estratégica como una herramienta clave para el logro de sus objetivos; sin embargo una vez alcanzados, se plantean la pregunta de ¿cuál debe ser el siguiente paso a seguir? En el afán de responder a esta pregunta, existen diversas técnicas de análisis, que ayudan a plantearse posibles situaciones en el futuro (Chung, 2009).

Avanzando en este razonamiento, Chung (2009) establece que se puede llegar a una relación tipo “escalera prospectiva”, en donde cada peldaño representa un plan estratégico hasta llegar al piso final que representa el escenario estratégico prospectivo, que finalmente es el nivel donde la organización desea llegar en el futuro. Es así como se concibe que la estrategia sin la prospectiva no tendría sentido.

Lo anterior parece confirmar lo que Godet (1993) explica acerca de la actitud prospectiva, que no consiste en esperar el cambio para reaccionar, sino que pretende dominar el cambio en un doble sentido; el de la preactividad (prepararse para un cambio esperado) y el de la proactividad (provocar un cambio deseado): es el deseo o fuerza productiva del futuro, ya que la escuela de la prospectiva, cuyos principales fundadores fueron los filósofos Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel, está basada en la identificación de futuros posibles o “futuribles” para escoger el más conveniente y fabricarlo desde el presente. El hecho es que,

si la prospectiva muestra cuales son las alternativas en el futuro que puede llegar a tener una organización, la estrategia dicta como construir el futuro más conveniente (Mojica, 2008).

En suma, las herramientas que proporciona la prospectiva estratégica han sido menos utilizadas en el sector turístico que en los demás sectores relacionados con estudios socioeconómicos y tecnológicos, por lo cual los planificadores turísticos solamente utilizan estos métodos para proyectar el número de visitantes, el volumen de ingresos y el tamaño de los impactos económicos derivados de la actividad turística (Goodwin, 2008).

Es importante subrayar que los investigadores del futuro, usualmente no predicen el futuro. Los futuristas generalmente están interesados en ayudar a los tomadores de decisiones a comprender mejor las posibilidades en cuanto al mejoramiento de las decisiones tomadas en el presente. Es así, como los estudios de futuro permiten a los directivos, planeadores y elaboradores de políticas a la toma de decisiones en el contexto de la incertidumbre que se tiene para el futuro, iluminando lo que sea ha hecho, que se puede descubrir, así como el rango de posibilidades que existen y cómo las decisiones tomadas en el presente, podrían derivar en la variedad de futuros posibles (Benckendorff, 2008).

### 1.3 METODOLOGÍA

La revisión de las investigaciones en torno a los estudios de futuro y las agencias de viajes, se realizó a través de la búsqueda de artículos científicos localizados en diversas bases de datos como Scopus, Sage Journals, Google Scholar y Redalyc, se utilizaron las palabras claves turismo y agencia de viajes, y sus combinaciones con: prospectiva, estudios de futuro, pronóstico, tendencias y futuros escenarios; y para el caso del idioma inglés *tourism* y *travel agency* y sus mezclas con: *prospective*, *future studies*, *forecasting*, *foresight*, *trends* y *future scenarios*.

Las búsquedas se filtraron por artículos que estuvieran en el periodo temporal del año 2000 al año 2016, identificando cual ha sido la producción académica en torno a estos temas, así como poder categorizar los estudios encontrados e identificar la evolución temporal de las investigaciones y su desarrollo en los tópicos tratados. Siendo un total de 50 estudios encontrados en relación a la prospectiva aplicada al turismo, las AAVV y su papel como

intermediarios en la actividad, los estudios de futuro realizados en el sector y los reportes de tendencias.

En muchos de los intentos de búsquedas con las palabras clave, no se tuvo éxito en encontrar los artículos relacionados con el tema, encontrando algunos artículos relacionados con la prospectiva pero desde otros campos de estudio como la medicina, la ingeniería, la planeación, entre otras.

Cabe mencionar que se tomaron en cuenta artículos científicos completos, reportes de investigaciones realizadas, tesis y estudios hechos por diversas organizaciones sobre tendencias en el sector turístico.

Se procedió a categorizar los estudios encontrados por las temáticas tratadas en cada uno, para posteriormente analizarlos en cuanto a las coincidencias o diferencias en sus metodologías y resultados, a fin de categorizarlos en cuatro grandes grupos: estudios de futuro, estudios de tendencias, estudios de prospectiva y estudios de agencias de viajes.

Posteriormente, se hizo la contabilización de las investigaciones dividiéndolos por año de publicación, *journal* en el que se publicó o empresa consultora que lo hizo y categoría temática, identificando la frecuencia de publicación en cada revista, los años más recurrentes en torno a estos temas.

A continuación, se muestran los principales resultados encontrados en el análisis de los estudios detectados.

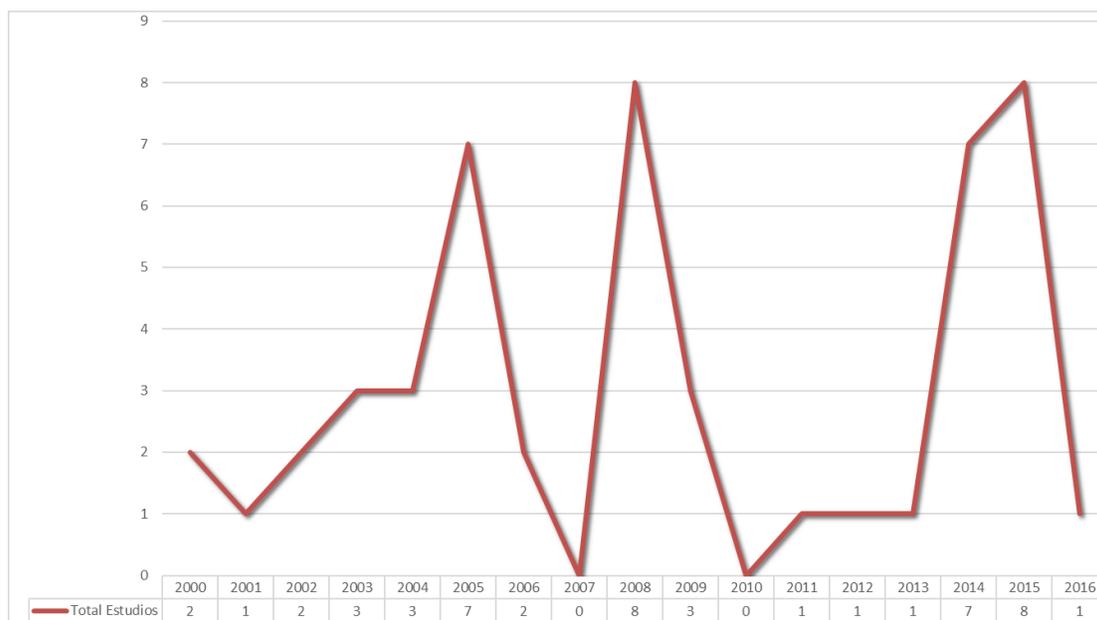
## 1.4 RESULTADOS

Uno de los principales criterios que se tomaron en cuenta para analizar los estudios encontrados, fue su temporalidad. Como se puede observar en la Grafica 1, las publicaciones con respecto a la prospectiva, las tendencias, las agencias de viajes y los estudios de futuro han estado presentes desde el inicio del milenio; sin embargo, ha sido notable una mayor producción académica en el año 2005 y 2008, y más recientemente en los años 2014 y 2015, en los que se encontraron más investigaciones relacionadas con el tema.

Cabe destacar que en el 2005 el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) realizó el primer acercamiento de la prospectiva con el turismo, determinando la demanda turística de España, dando como resultado tres escenarios posibles para el 2015 (OPTI, 2005).

En los últimos años ha sido mayor el interés que se ha puesto en este tipo de estudios, y es notable al revisar las investigaciones realizadas. Tal es el caso de aquellas relacionadas con las tendencias de mercado para las AAVV; otros tienen que ver con la calidad en el servicio como determinante para la subsistencia de la intermediación turística, y también como se ha cambiado el papel o el rol del agente de viajes en las ventas a través de la Internet (eTourism).

Gráfica 1. Evolución de las publicaciones



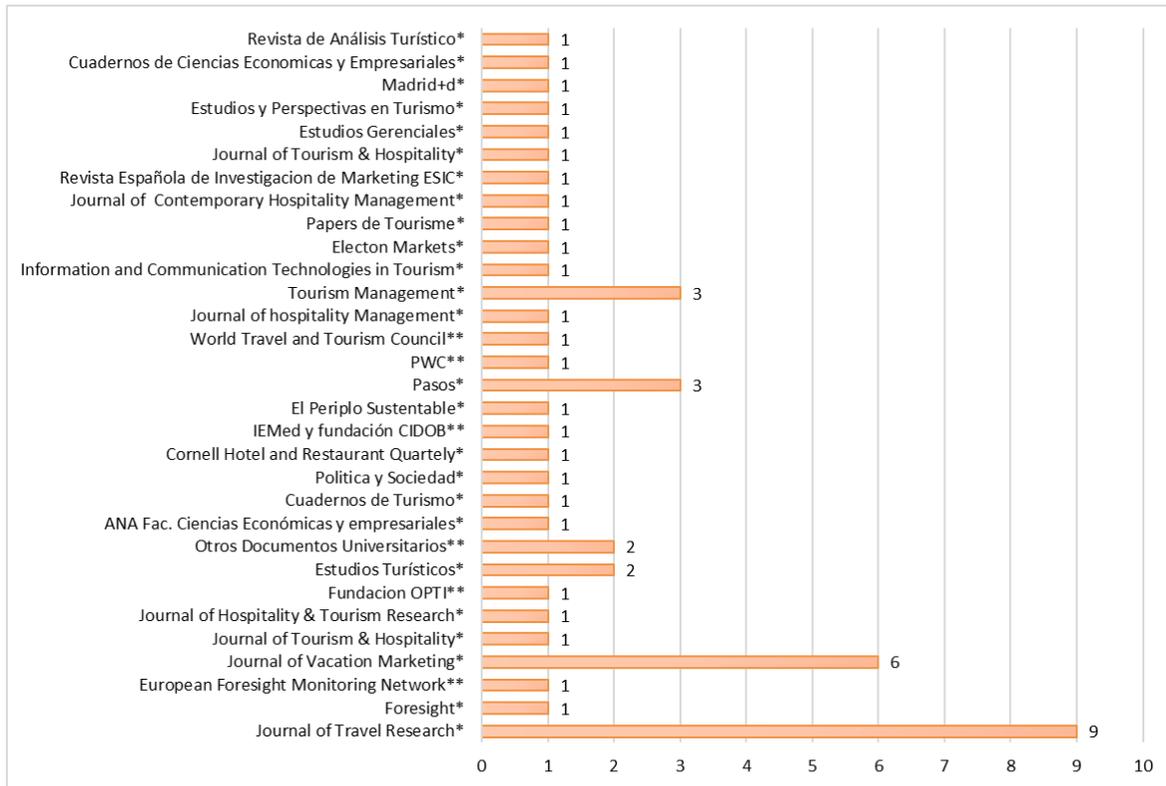
Fuente: Elaboración propia.

Los artículos se publicaron en 25 revistas científicas, seis estudios de consultoría y dos documentos universitarios. De estas destacan cinco *journals* que contribuyen con el 46% de los artículos: *Journal of Travel Research* (9), *Journal of Vacation Marketing* (6), *Tourism Management* (3), *Pasos* (3) y la Revista Estudios Turísticos (2) (ver gráfica 2).

Las evidencias indican que el tema ha sido mayormente abordado en el idioma inglés, ya que 50% de los artículos hallados fueron escritos en esa lengua. Se hace notar, que varios de

estos, están referidos a la región Asia-Pacífico, zona que recientemente se está preocupando por el comportamiento de la demanda turística y su evolución.

Gráfica 2 Número de artículos por tipo de publicación



\*Journals o Revistas científicas

\*\*Fundaciones, Consultorías y Documentos Universitarios

Fuente: Elaboración propia

Los artículos fueron clasificados en cuatro grandes grupos: estudios de futuro, estudios de tendencias, estudios de prospectiva y estudios de agencias de viajes, como se muestra en la gráfica 3. Los estudios de futuro integran investigaciones sobre *foresight* y *forecasting*, dedicándose a pronosticar y proyectar la demanda turística de algunos destinos; los años que tuvieron mayor cantidad de artículos publicados son el 2008 y el 2014.

Los estudios dedicados a las tendencias, han sido escasamente abordados, teniendo su mayor incidencia en el año 2005. Algunos de ellos dedicados a identificar las tendencias de viaje, de consumo, de preferencias y de aficiones de la demanda turística, contribuyendo específicamente con el sector público para la formulación de políticas e impulso del turismo de cada región; igualmente se favorecen los contenidos y estadísticas de documentos estratégicos de los programas de desarrollo relacionados con la actividad turística (UNTWO, 2011).

Aguiar, Moreno y Picazo-Peral (2016) identificaron las tendencias que el sector debe tomar en cuenta para el futuro durante las entrevistas en profundidad que realizaron a diversos expertos del sector, concluyendo que las principales estrategias están basadas en la comercialización o relacionadas con el *marketing* por un lado, y por el otro, en acciones basadas en la estructura organizacional y aspectos de la administración de las agencias.

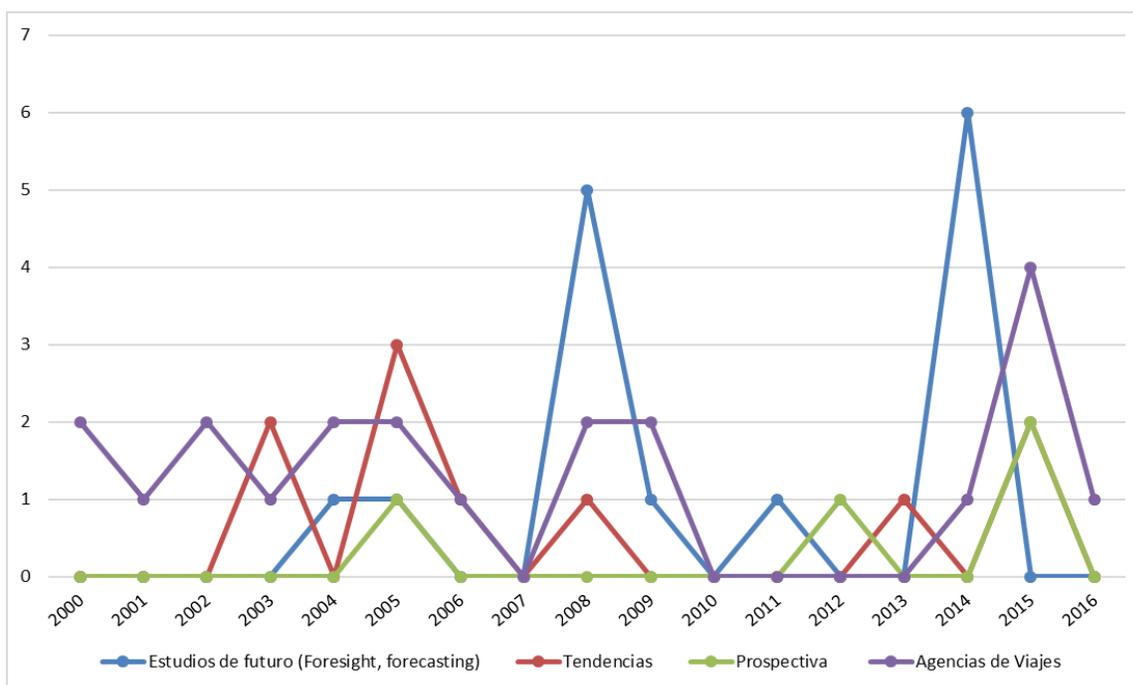
Es de notarse que los artículos de prospectiva en turismo son los más escasos, durante el año 2014, apenas se publicaron dos artículos; la línea de investigación que han seguido versa sobre el desarrollo de los destinos turísticos desde el punto de vista de la planeación urbana y ordenamiento territorial. Es también importante mencionar, que se han hecho algunos esfuerzos por aplicar la prospectiva dentro del sector; específicamente en España, se realizó un análisis de la demanda turística con lo cual, se construyeron escenarios para el horizonte 2015-2020. Así como diversos artículos publicados en torno a la importancia de utilizar la prospectiva en el turismo. (OPTI, 2005).

Con respecto a los estudios dedicados a las AAVV, se observa que se ha mantenido una constante en las publicaciones a través de los años: los tópicos abordados están dedicados a la intermediación turística, al *eTourism*, a la importancia de las TIC en el sector, además de algunas tendencias y estrategias de futuro para poder subsistir en esta rivalidad competitiva que se ha dado entre los prestadores de servicios turísticos y los intermediarios de los mismos. Los últimos dos años representan un aumento en los estudios respecto a este tema.

Otra tarea prioritaria, consistió en analizar las diversas metodologías empleadas en los estudios. Se destaca que de acuerdo a los diferentes grupos clasificados, utilizan herramientas distintas que ayudan a explicar la importancia de estudiar el futuro en cualquier rubro, pero

especialmente en el turismo, que es cambiante y depende de muchos factores externos de los cuales no se tiene el control total al momento de la toma de decisiones en las organizaciones o en el gobierno.

Gráfica 3 Evolución de los tipos de estudios



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 1, los pronósticos de la demanda y las proyecciones hacia el futuro en cuanto al número de personas que acudirán a un destino, están determinados en gran manera por modelos econométricos y de regresión simple. No así, con los estudios de *foresight* donde se toman en cuenta las tendencias pero desde el punto de vista de los expertos, creando escenarios futuros con los cuales es posible tomar previsiones y prepararse para ello.

Por su parte, los estudios de prospectiva estratégica utilizan las herramientas propias de la escuela francesa de la prospectiva (encabezada por Michel Godet), tales como los análisis MICMAC, MACTOR y la elección del escenario apuesta, así como las estrategias para llegar a él a partir del presente.

Cuadro 1. Herramientas de los estudios de futuro.

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Esquema de Pensamiento</b>
<b>Forecasting</b>	Herramientas matemáticas y estadísticas como: a) Métodos Econométricos b) Regresiones simples	El futuro es único y condicionado por la evolución de las tendencias.
<b>Foresight Tendencias</b>	Delphi Construcción de escenarios Seminarios de trabajos estructurados Análisis de escenarios Análisis de impactos	Basado en la evolución de las tendencias pero desde la opinión de los expertos, sin embargo es posible prepararse para ello.
<b>Prospectiva Estratégica</b>	Análisis MICMAC Análisis MACTOR Análisis de escenarios, en forma probabilística se elige el más probable	Posibles escenarios futuribles, para escoger el más conveniente y fabricarlo desde el presente.

Fuente: Elaboración Propia

## 1.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES ESTUDIOS POR CATEGORÍA

### 1.5.1 Estudios de futuro (foresight y forecasting)

Gran parte de las investigaciones sobre los estudios de futuro en el turismo se basan en el método de pronósticos utilizando datos secundarios recopilados por los gobiernos. Debido a la naturaleza de estos datos, usualmente se mide la cantidad de turistas que llegan a destinos particulares desde algún punto de partida específico (Goodwin, 2008).

En ese sentido, en el año 2005, Li, Song & Whitt realizaron un amplio estado del arte de las últimas cuatro décadas del siglo pasado, en éste identificaron 420 estudios publicados sobre pronósticos de la demanda turística basados en métodos econométricos. Un año más tarde Song & Li (2008), realizaron otra revisión de la literatura sobre el mismo tema, donde distinguieron que para determinar la afluencia de visitantes a diversos destinos se emplean métodos y técnicas diferentes como son los pronósticos cuantitativos, las series de tiempo y

modelaje, además de una gran variedad de modelos econométricos. Los autores aseveran que en años recientes las metodologías de predicción han sido más diversas que en el siglo pasado. También concluyeron que no hay un método ganador en la elaboración de pronósticos de la demanda, sino que varía dependiendo de factores tales como: que tan a largo plazo es el pronóstico y si es para un dato mensual, semestral o anual.

Sin embargo hay evidencia que los métodos econométricos modernos basados en parámetros de variación de tiempo o retrasos auto regresivos, tienden a funcionar correctamente. Alternativamente, la combinación de métodos suele ser una opción valiosa a considerar, ya que se reduce el riesgo que un método en particular, sea erróneo al momento de pronosticar la demanda turística de determinado destino. Este segundo estado del arte de Song & Li (2008), concluye que es crucial para los investigadores en métodos de pronósticos que puedan acomodar los eventos inesperados en predecir los impactos potenciales de éstos a través del análisis de escenarios, combinando los métodos cuantitativos y cualitativos.

Los pronósticos combinados, no sólo son más acertados que el peor de los métodos simples, sino que son mejores que el promedio de los pronósticos hechos con un modelo simple en todos los casos (Song *et al.* 2009). Estos resultados permiten recomendar a los investigadores del turismo, combinar los métodos con el fin de tener una mayor certidumbre al elaborar pronósticos.

Ahora bien, los estudios de futuro relacionados con la planeación de destinos turísticos, resaltan la importancia de introducir el uso de los métodos cualitativos en las investigaciones relacionadas con el porvenir del turismo. Por un lado, comenta Fernández (2011), que los métodos cuantitativos utilizan una gran cantidad de modelos estadísticos y matemáticos, mientras que por el otro, los métodos cualitativos son usualmente usados en investigaciones basadas en las opiniones, conjeturas e intuiciones de los expertos en el área.

De acuerdo con Fernández (2011), el uso del *foresight* es ignorado al momento de hacer la planeación urbana de destinos turísticos o se ve como un conjunto de herramientas triviales que no proveen de un valor agregado a la planeación de los mismos. La afirmación anterior provee una corta visión del uso de la prospectiva en el sector y es necesario realizar nuevas contribuciones para reafirmar el uso de técnicas cualitativas a medida que la calidad y los

detalles de sus resultados (escenarios y visiones) sean utilizados como base de herramientas cuantitativas y espaciales.

Se propone un método de tres pasos con el fin de trasladar las visiones de futuro en estrategias que pudieran ser utilizadas por los planeadores urbanos para guiar el desarrollo del turismo en el largo plazo: a) formulación de las visiones de futuro, b) implicaciones de la estrategia general del destino, y c) implicaciones de la estrategia espacial y física del destino. La aportación única que da este método es que los elementos son usados de una manera sistemática y coherente, teniendo como punto de partida un ejercicio de *foresight* (Fernández, 2011).

Siguiendo con la misma idea, en un estudio hecho por Formica & Kothari (2008), la técnica de grupo nominal para creación de escenarios fue aplicada con éxito con informantes turísticos claves de la región, como directores de atracciones, directores de las oficinas de convenciones y visitantes de las ciudades estudiadas, intermediarios de la transportación, directores de mercadotecnia y ventas de los servicios turísticos como hospedaje y alimentos y bebidas, así como planeadores de desarrollo urbano, contando con cinco facilitadores académicos. Los escenarios propuestos fueron resultado de sus discusiones basados en la generación de ideas independientes y trabajo individual, juicios individuales de cada uno de los miembros del grupo, una etapa de discusión y posteriormente un procedimiento de votación.

Cabe considerar, por otra parte estudios de futuro que han realizado ejercicios en regiones específicas de Europa o para un país en particular, tomando como base el método cualitativo de creación de escenarios. Tal es el caso de Yeoman & Lederer (2005) y Mittringer (2005), ambos estudios crearon los escenarios posibles para el turismo de sus países, pero con una gran diferencia entre ellos; en el primero los escenarios solo fueron el resultado de pensamientos y conclusiones hechas por el autor, mientras que en el segundo, en contraste, se hicieron una serie de talleres en los que participaron expertos en el sector. En estos “laboratorios de futuro”, el elemento esencial fue la construcción del escenario futuro, de manera tal que se desarrolló una visión completa de los segmentos en cuestión y se aseguró el adecuado nivel de reflexión obtenida en el caso.

### 1.5.2 Prospectiva en turismo

En el año 2005 la Fundación OPTI (Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial) en España, realizó un ejercicio de prospectiva general del sector turístico, en el cual se diseñaron los escenarios de futuro de la demanda global en el horizonte 2015-2020 (Fernández, 2012).

Los escenarios resultado del ejercicio de prospectiva, se pueden enlistar como:

- a) Demanda de nicho e innovadora, cuya evolución de la demanda turística en los países con alto nivel de desarrollo, oscila entre el 10 y 20% de la demanda total del mercado turístico; y tiene lugar gracias a condiciones favorables del contexto en el que opera el sector turístico.
- b) Demanda mayoritaria y previsible, donde existe un contexto muy favorable para el desarrollo de la actividad turística pero los comportamientos sociales siguen, en la mayoría de los casos se trata de una evolución incremental. Grandes mercados emergentes como China, Rusia, India y Brasil, surgen en el consumo turístico. El volumen de la demanda aproximadamente es del 80% del mercado total.
- c) Demanda fragmentada y desanimada, en el cual prevalecen las condiciones desfavorables del contexto geopolítico y económico, es decir, el contexto desanima a la demanda a tomar viajes largos, costosos y sofisticados. Las previsiones coinciden en que el contexto actual se estanque y no se encuentre solución a los principales problemas.

Otro estudio es el realizado por Ruiz y Parada (2013), en el cual se hace un diagnóstico prospectivo para el servicio de recepción de cruceros en Santiago de Cuba, la metodología que utilizaron fue la propuesta por la escuela francesa de la prospectiva utilizando análisis MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT, apoyados en software profesional. A partir del escenario construido se realizan las estimaciones pertinentes y se destaca que se recibirían beneficios económicos muy importantes a tres años de implementar el servicio de recepción de cruceros. La metodología utilizada permitió conocer las variables, los actores implicados en este servicio, sus posiciones y el abanico de escenarios probables a ocurrir en el futuro.

Una de las principales limitantes del estudio de Ruiz *et al.* (2013), es que solamente realiza el diagnóstico y la elaboración de los escenarios posibles, sin llegar a trazar las estrategias para alcanzarlo que permitan la construcción definitiva del mismo. En otras palabras, se dice el qué, pero no se dice el cómo.

En torno al ecoturismo también existen estudios prospectivos para la construcción de escenarios. Tal es el caso del Plan Prospectivo del municipio de Pasca Cundinamarca, en Colombia (Maldonado y Rojas, 2015), en el cual se detallan las variables externas e internas claves identificadas con el sistema MICMAC. A diferencia del estudio anterior, dentro de éste, se incluyó un apartado de principales estrategias futuristas, con el objetivo de proporcionar una guía para el municipio estudiado. Los autores concluyen que los estudios prospectivos de esta naturaleza, permiten ampliar la visión y ver más allá de la situación actual en la que se encuentran y de los proyectos a corto plazo en los que se ven encasillados los gobiernos municipales específicamente.

Se puede observar la escasa atención que se ha prestado por parte de los investigadores a la realización de estudios de prospectiva estratégica en el sector turístico y en específicamente en las AAVV. Latinoamérica no presenta estudios de prospectiva estratégica dedicados a la intermediación turística, donde se utilice a ésta como herramienta para mejorar e innovar los modelos de negocios tradicionales, que permitan hacer frente al futuro incierto y cada vez más competitivo al que se enfrentan este tipo de negocios.

### 1.5.3 Estudios de Tendencias

Dentro de los estudios de tendencias, se observa en su mayoría la participación de empresas consultoras como *Price Waterhouse Cooper International Limited* (PWC), por organismos especializados internacionales como la Organización Mundial de Turismo (OMT) o por el *World Travel and Tourism Council* (WTTC); centrándose principalmente en la identificación de las formas o necesidades futuras de viaje de los turistas en los diferentes destinos.

Es relevante el análisis de tendencias en el turismo de sol y playa hacia un turista más sofisticado y cultural, donde se visualiza la actividad como un verdadero negocio global basado en la industria; los destinos que por mucho tiempo han sido iconos para el desarrollo

de la actividad, empiezan a ser reemplazados por otros destinos poco demandados y reconocidos por su actividad turística (Yeoman, Munro y McMahon, 2006).

En la misma línea de tendencias, el papel que juega la transportación con los tour operadores y las AAVV están cambiando, en la región de las Islas Canarias, el turismo insular y peninsular provocará la modificación del transporte debido a tendencias demográficas, influencias económicas, cambios sociales y de estilo de vida; aspectos sociales; tecnología y oferta; filosofías políticas y el papel del gobierno, así como aspectos económicos siguiendo lo que se conoce como turismo de la nueva era (Parra, Melchior y Ramos, 2003).

En el 2011, la World Tourism Organization, UNTWO presentó el documento intitulado, *Tourism towards 2030*, en el cual se establece que el futuro brinda oportunidades grandiosas para que el turismo sea el centro en la agenda política y económica, buscando el reconocimiento por su contribución al crecimiento y desarrollo económico. La demanda turística internacional llegará a 1.8 billones de turistas en el mundo. Regiones como Asia, Latinoamérica, Europa Central y del Este, Europa Mediterránea, el medio oriente y África, se potenciarán como destinos turísticos consolidados; sin embargo, aún será la afluencia considerada como insuficiente conforme a su población. Así como también Europa seguirá siendo el líder en las llegadas internacionales de turistas.

Un incremento en la presión competitiva, una mayor concentración del mercado y una reducción en el número de agencias de viajes de marca, así como las asociaciones de agencias independientes y la especialización de las mismas será más común en el futuro; las regulaciones se volverán menos restrictivas, pero más protectoras del consumidor; habrá una mayor expansión de servicios provistos vía BSP y GDS; los agentes de viajes se volverán verdaderos especialistas y consultores de viajes; cambios en los consumidores y nuevos comportamientos; la expansión de los llamados hyper-mercados de viajes; el desarrollo de las nuevas tecnologías; el incremento de las ventas directas; nueva distribución física de las AAVV; mayor empoderamiento de los consumidores y las redes sociales que les permiten comunicarse e influenciar a otros viajeros; el incremento de las ventas de nuevos productos y nuevas formas de vacacionar, así como un gran número de nichos de mercado, son las

tendencias para el futuro que los expertos consideran que sucederán de mantenerse la inercia del presente (Aguiar, *et al.*, 2016).

Los problemas y retos que guarda el turismo en todas las escalas geográficas, se muestran en un estudio realizado por Ramírez, Osorio y Cortés (2015), donde las llamadas “megatendencias” son fuertes conductores o impulsores del cambio; permitiendo vislumbrar el camino que seguirá la actividad en el mundo. El comportamiento turístico se configura a partir de la economía global, la política, la sustentabilidad, la dinámica social y el desarrollo tecnológico.

#### 1.5.4 Estudios de agencias de viajes

El estudio sobre agencias de viajes y su rol en el turismo, ha girado en torno a varios tópicos de investigación. Existe una marcada línea relacionada con la perspectiva del cliente, con estudios de percepción y satisfacción de los usuarios de las AAVV; en ellos se identifican factores que determinan su comportamiento de compra, consumo y calidad en el servicio (Juez y Marina, 2000; Esteban y Rubio, 2002; Moreno y Aguilar, 2006).

Si bien es cierto que, desde el inicio del presente milenio, se pronosticaba que el mayor peligro para las AAVV representa la pérdida de clientes entre 24 y 45 años y del segmento de mercado empresarial; es de notarse que se debe agilizar la gestión y ofertas al máximo para evitar esta pérdida (Juez y Marina, 2000).

En el modelo de calidad en el servicio para las AAVV propuesto por Esteban y Rubio (2002), se enfoca a 4 objetivos en particular, a fin de contrarrestar los efectos de la Web en el consumo de viajes, ofreciendo un servicio diferenciado, innovador y acorde con las nuevas exigencias de la demanda:

1. Adecuación del producto a las necesidades del cliente.
2. Asesoramiento experto por parte del agente de viajes.
3. Adecuación entre calidad especificada y encontrada.
4. Variedad de productos y formatos donde poder elegir.

Los usuarios de las AAVV, buscan mayor calidad y mejor relación calidad/precio, así como mayor variedad de productos y servicios, considerables beneficios económicos, comodidad, despreocupación, confianza, seguridad y ahorro de tiempo al contratar a una AAVV; así como que el servicio sea personalizado, amable, sensible, flexible, siendo el valor humano muy valorado (Moreno & Aguiar, 2006).

También se encuentran los estudios orientados a la identificación de nuevos nichos de mercado y su relación con la competitividad empresarial. Desde la perspectiva de los expertos del sector y los empresarios turísticos, las investigaciones mantienen un enfoque mercadológico de afiliación como estrategia de comunicación con sus clientes (Bigné, Küster y Andreu, 2008; Rodríguez, Rodríguez, Martínez y Juanatey, 2015).

Gómez, Berné y Orive (2015) realizaron entrevistas con diversos directivos de AV mayoristas, minoristas y tour operadores con el fin de identificar las estrategias que las agencias de viajes han adoptado en el canal de distribución online. También Rodríguez, Frainz y Ramos (2015) encuestan a 21 agencias en Ouerense, España con el objetivo de identificar su grado de adopción de las redes sociales como herramienta de comunicación y canal de distribución con los clientes. Díaz, Mirabell y Torrent (2015) investigan la relación de las TIC con la productividad de las AAVV pequeñas y medianas. Así como Bigné, Küster y Andreu (2008) investigan también la relación de la orientación al mercado, los resultados y la competitividad en las mismas.

Desde el uso de las TIC y el eTourism, uno de los aspectos más estudiados en este campo es la intermediación turística vía la Internet y el canal de distribución online. Los trabajos muestran que las TIC han cambiado la forma de comercialización, distribución y venta de las AAVV, no obstante, su función como intermediarias entre los prestadores de servicios turísticos y los consumidores no desaparecerá en el mediano plazo, ya que siguen siendo el canal de distribución con mayor eficiencia en la relación costo-beneficio para los usuarios (Esteban, Millán y Molina, 2000; Buhalis y Licata, 2002; Hatton, 2003).

En esta misma perspectiva, se aprovecha el uso de las TIC para integrar innovaciones en los procesos y nuevas fuentes de productividad (Díaz, Miralbell y Torrent, 2015); o bien aprovechando el uso de las redes sociales en las AAVV tradicionales, donde el consumidor

que acude a ellas es un cliente que todavía desconfía de la Internet y de los sistemas de pago electrónicos; por lo que se espera que en los próximos años los usuarios vayan ganando confianza con los sistemas de comercio *online* (Rodríguez, Fraiz y Ramos, 2015).

Esta es una línea que ha tenido especial atención, ya que tomando en cuenta el futuro de la intermediación turística respecto a las TIC y los nuevos modelos de negocios online, se espera el crecimiento de los mercados locales y globales. La posible desintermediación anunciada por algunos en el sistema de distribución, no parece ser tan despiadada como se esperaba, ya que los operadores turísticos seguirán jugando ese rol en la sociedad; algunos resultados muestran que a futuro (10 años) habrá cambios en varias de las plataformas tecnológicas, aumentando la importancia futura del e-commerce, los sistemas de reserva a través de televisión interactiva, redes sociales, metabuscadores, páginas webs de proveedores, agencias de viajes virtuales, portales de compra colectiva y organizaciones de destino (OMD); igualmente, los *smartphones* jugarán un papel preponderante en la utilización de aplicaciones móviles (Vallespin y Molinillo, 2014).

## 1.6 CONCLUSIONES

Este análisis de la literatura con relación a los estudios de futuro y su aplicación en el sector turístico, expone que en la mayoría de las investigaciones tienen que ver con los pronósticos de la demanda turística, realizados a través de modelos econométricos y de regresión simple y múltiple; igualmente existe una gran cantidad de estudios en donde se crean escenarios y tendencias a partir de estados del arte, y algunos estudios exploratorios realizados en el sector. Sin embargo, sigue siendo escasa la aplicación de la prospectiva estratégica a la intermediación turística y su relación con la innovación en su modelo de negocios tradicional.

Es importante destacar que en los últimos años ha sido mayor la importancia que se le ha prestado al estudio del porvenir como herramienta de cambio, confirmado a través de la evolución temporal de las investigaciones. Cabe considerar que varios de los estudios de *foresigth* y *forecasting* mantienen abordajes separados, pudiendo ser complementarios aplicando principios del enfoque tendencial.

A manera de conclusión, se ha observado un gran número de investigaciones relacionadas con las AAVV y su papel en la intermediación turística, su relación con los consumidores finales a través de la calidad del servicio prestado, así como algunas tendencias hacia el futuro como modelo de negocios; sin embargo, no se destaca la importancia de utilizar herramientas de la prospectiva estratégica para la toma de decisiones en el presente e incidir en la construcción del futuro apuesta o futurible, tal como lo plantea la escuela voluntarista de la prospectiva, en donde el individuo tiene la opción de cambiar el futuro a partir del presente.

Los estudios localizados permiten identificar desde que perspectiva se han abordado, ya sea desde la visión del cliente, del empresario o de los expertos del sector, o simplemente las tendencias de viaje que prevalecerán en el futuro, destacando la importancia de la comercialización *online* en el sector, y cuáles son las futuras líneas de investigación relacionadas con el tema: la relación existente entre los diferentes actores del turismo y como pueden contribuir a que en el futuro las AAVV sigan existiendo en el mercado, los estudios de prospectiva para las agencias de viajes, así como también el papel que juegan los estudios de futuro en la creación de nuevos negocios y la innovación en los tradicionales. El análisis de fondo en cada uno de los rubros identificados dentro de los estudios de futuro relacionados con el sector turístico, la innovación en los modelos de negocios tradicionales para hacerlos más modernos, eficientes y competitivos, es otra línea de investigación que necesita trabajarse.

Los investigadores deberán poner mayor énfasis en el sector, ya que es muy importante para la actividad turística y debido a que la intermediación turística tradicionalmente se ha hecho presente en el desarrollo del turismo, debería ser tomada en cuenta para futuras investigaciones.

Es también de notar, que la Internet y el canal de distribución online han venido a cambiar la forma de operar las agencias de viajes y determinar la gran cantidad de redes sociales a las que hoy los nuevos negocios responden; esto hará que en el futuro sea cada vez mayor su participación en éstas, incrementando la comunicación con los clientes finales y disminuyendo el tiempo necesario para alcanzar millones de usuarios.

Las agencias de viajes no han logrado ser objeto de investigación para los estudios de futuro. Queda un vacío de conocimiento en torno a otros campos, tal es el caso del impacto potencial que pueden tener las tecnologías disruptivas para la modificación de los modelos de negocios tradicionales e impulsar modelos adaptativos, sustentables e inteligentes.

Debido al grado de incertidumbre que se maneja para los estudios de futuro, se deben identificar claramente los principales actores y las variables determinantes, ya que esto permitirá afrontar los retos que se plantean los negocios construyendo su subsistencia en el mercado turístico.

## 1.7 BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar, T., Moreno, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98-108.
- Bédard, F. (2005). Case Study of the Successful Strategic Transformation of a “Bricks-and-Mortar” Travel Agency into a “Clicks-and-Mortar” Business—Lessons Learned from a Small, Independent Travel Agency in Canada. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 417-428.
- Benckendorff, P. (2008). Envisioning sustainable tourism futures: An evaluation of the futures wheel method. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), 25-36. Doi:
- Bigné, J. E., Küster, I., Andreu, L., & Blesa, A. (2008). Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad. Interrelación en las agencias de viajes. *Revista española de investigación de marketing*, 12(1), 97-122.
- Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Turismo y Sociedad*, 14, 33-45.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism management*, 23(3), 207-220.

Cambridge english-spanish Dictionary, (2016). Forecast. Consultado el 27/06/16, disponible en <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/forecast>

Cambridge english-spanish Dictionary, (2016). Foresight. Consultado el 27/06/16, disponible en <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/foresight>

Cerviño, J., & Cubillo, J. M. (2005). Hotel and Tourism Development in Cuba Opportunities, Management Challenges, and Future Trends. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 223-246.

Chung, A. (2009). Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico, *Industrial Data*, 12(2), 27-31

Cohen, E. (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo. *Política y sociedad*, 42(1), 11-24.

Díaz, Á., Miralbell, O., & Torrent, J. (2015). Information and Communication Technologies, Innovation, and Firm Productivity in Small and Medium-Sized Travel Agencies, New Evidence from Spain. *Journal of Travel Research*, 0047287515583357.

Esteban, A., Millán, A., Molina, A. (2000). La comercialización de productos turísticos en Internet: implicaciones para las agencias de viaje. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (39), 15-36.

Esteban, C., & Rubio, L. (2002). La calidad en las agencias de viajes ante el reto de la Innovación tecnológica. *Revista madri+ d*, 37-43.

Fernandes, R.; Marques, J.; Luciano, G., & Mazzon, J. (2010). Turismo de lujo e Internet. Oportunidades para las Agencias de Viajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19 (6), 888-908.

Fernández, J. (2012). Oportunidad y conveniencia de aplicar la prospectiva al sector turismo, *Estudios Turísticos*, 192, 7-33.

Fernández, J. M. (2011). Foresight as an innovative tool for designing tourist destinations. *ARA Journal of Tourism Research*, 3(2), 161-170.

forecasting. *Journal of Travel Research*, 44(1), 82-99.

- Formica, S., & Kothari, T. H. (2008). Strategic destination planning: Analyzing the future of tourism. *Journal of Travel Research*. 46, 355-367.
- Frost, W., Laing, J., & Beeton, S. (2014). The future of nature-based tourism in the Asia-Pacific region. *Journal of Travel Research*, 53(6), 721-732.
- Gándara, G. y Osorio, F. (2014). *Métodos prospectivos. Manual para estudios y construcción del futuro*. México: Paidós.
- Godet, M., (1993) *De la Anticipación a la Acción. Manual de prospectiva y estrategia*. España: Marcombo.
- Gómez, M., Berne, C. & Orive, V. (2015). Prospective Development of the Tourism Online Distribution Channel. *Journal of Tourism & Hospitality*. 4 (4): 165-172.
- Goodwin, P. (2008). A quick tour of tourism forecasting. *Foresight*, 10(3).
- Hatton, M. (2004). Redefining the relationships-The future of travel agencies and the global agency contract in a changing distribution system. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 101-108.
- Huete, R., (2008). Tendencias del turismo residencial: El caso del Mediterráneo Español. *El Periplo Sustentable*, (14), 65-87.
- Juez, P. y Marina, M. (2000). Las agencias de viajes ante la aparición del comercio electrónico de productos turísticos: un estudio prospectivo, *Estudios Turísticos*, 143: 93-109.
- Law, R., Leung, K., & Wong, R. (2004). The impact of the Internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.
- Lee, C. F., & King, B. (2009). A determination of destination competitiveness for Taiwan's hot springs tourism sector using the Delphi technique. *Journal of Vacation Marketing*, 15(3), 243-257.
- Li, G., Song, H., and Witt, S. F. (2005). Recent developments in econometric modeling and

- Maldonado, J. & Rojas, J. (2015). *Plan prospectivo de ecoturismo en el municipio de Pasca Cundinamarca*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.
- Maldonado, J. & Rojas, J.,(2015) Plan Prospectivo de Ecoturismo en el municipio de Pasca Cundinamarca. *Maestría en Administración de Organizaciones*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Mistilis, N., Buhalis, D., & Gretzel, U. (2014). Future eDestination marketing: perspective of an Australian tourism stakeholder network. *Journal of Travel Research*, 53(6), 778-790.
- Mittringer, R. (2005). Austrian tourism 2015. Foresight brief, *European Foresight Monitoring Network* (52).
- Mojica, F. (2008). *Forecasting y prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial, *Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá*.
- Moreno, S., Aguiar, T. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes: El caso del sector español, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15 (4): 327-345.
- Morgan, N. J., Pritchard, A., & Abbott, S. (2001). Consumers, travel and technology: A bright future for the Web or television shopping?. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2), 110-124.
- Novak, J., & Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*,19(1), 15-29.
- Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) (2005): *Estudio de prospectiva del sector turismo: Escenarios de la demanda global y tendencias tecnológicas*, Madrid: OPTI.

- Ong, F., Lockstone-Binney, L., King, B., & Smith, K. (2014). The future of volunteer tourism in the Asia-Pacific region: Alternative prospects. *Journal of Travel Research*, 53(6), 680-692.
- Oskam, J., & Zandberg, T. (2016). Who will sell your rooms? Hotel distribution scenarios. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 265-278.
- Parra E., Melchior M., & Ramos, A. (2003). Análisis e impacto de los touroperadores y las agencias de viaje en el transporte turístico: nuevas tendencias en Canarias, *Revista Pasos*, 1(2), 217-229.
- PWC (2013). *Temas candentes de turismo para 2013*, España.
- Ramírez, I.; Osorio, M. & Cortés, I. (2015). Tendencias y problemas actuales relacionados con la actividad turística. En D. Hiernaux, *Turismo, Sociedad y Territorio*, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Rodríguez, C., Rodríguez, M., Martínez, V., Juanatey, O.,(2015), La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes, *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 805-827.
- Rodríguez, L., Fraiz, J., Ramos, D., & Brea, J. (2015). Travel Agencies under the influence of social networks on tourism. The case of Ourense. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 829-836.
- Ruiz, S., & Parada, O. (2015). Diagnóstico prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 5, 225-234.
- Simó, L. A., Pérez, R. C., & García, I. S. (2009). Segmentación de las agencias de viajes en función de la adopción de las TIC. *Papers de turisme*, (45), 7-20.
- Solnet, D. J., Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N., Ritchie, B. W., & Olsen, M. (2014). The Asia-Pacific tourism workforce of the future: Using Delphi techniques to identify possible scenarios. *Journal of Travel Research*, 53(6), 693-704.

- Song, H., & Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting—A review of recent research. *Tourism Management*, 29(2), 203-220.
- Song, H., Witt, S. F., Wong, K. F., & Wu, D. C. (2009). An empirical study of forecast combination in tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(1), 3-29.
- UNWTO (2011). *Tourism Towards 2030. World Tourism Organization*. Madrid: UNWTO.
- Vallespín, M., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, (17), 13-25.
- Vázquez, C. R., Fernández, M. M. R., Fernández, V. A. M., & Boga, O. J. (2015). La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 805.
- Vázquez, R., del Río, A, y Suárez 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*, 4(24).
- Velásquez, F., Peña, J., Macia, A., (2005), Agencias de viajes: nuevos retos en la industria del turismo. *Estudios Gerenciales*, 96, 141-174.
- Von Bergner, N. M., & Lohmann, M. (2014). Future challenges for global tourism: A Delphi survey. *Journal of Travel Research*, 53(4), 420-432.
- World Travel and Tourism Council (2015). *Travel and Tourism, Economic Impact México*. Reino Unido.
- Yeoman, I. S., & Beeton, S. (2014). The State of Tourism Futures Research An Asian Pacific Ontological Perspective. *Journal of Travel Research*, 53(6), 675-679.
- Yeoman, I., & Lederer, P. (2005). Scottish tourism: Scenarios and vision. *Journal of Vacation Marketing*, 11(1), 71-87.
- Yeoman, I., Munro, C., & McMahon-Beattie, U. (2006). Tomorrow's: World, consumer and tourist. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 174-190.

# **CAPÍTULO II. MODELOS DE NEGOCIOS TRADICIONALES VS MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES**

## **2.1 LOS MODELOS DE NEGOCIOS**

El modelo de negocios se define como la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores. En otras palabras, el sistema mediante el cual realiza todas sus actividades específicas para satisfacer las necesidades del mercado, así como de qué manera se interrelacionan éstas entre la empresa y sus consumidores finales y asimismo quien las realiza (Zott y Amit, 2010).

Cada modelo de negocio introduce a su empresa un sistema de redes con los diversos agentes con los que se relaciona, tal es el caso de proveedores, socios, competidores y clientes, sean actuales o potenciales. Es decir, cada empresa es diferente a otra ya que esto establece su sello particular. En ese sentido, los modelos de negocios mantienen una estructura específica con la cual operan sus bienes y servicios producidos para los diferentes mercados.

El modelo de negocios se concibe como la razón para que una organización cree, capture y entregue valor a los clientes, tanto en el contexto social como económico, el cual es considerado como parte fundamental de la estrategia (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Tal como se muestra en la tabla 1, dentro de este modelo de negocios están contempladas nueve apartados principales y conceptualización, ya que es muy importante identificarlos adecuadamente.

Se puede observar que el centro de este modelo de negocios es la propuesta de valor y los segmentos de mercado a los que atiende, es el núcleo que mueve al resto de la estructura organizacional, buscando precisar las estrategias que guiarán a la empresa hacia la competitividad; empero da cuenta además de las diversas relaciones que existen entre sus dimensiones y la forma en que se aborda cada una.

**TABLA 1. MODELO DE NEGOCIOS**

<p><b>Partners Clave</b></p> <p>Describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas forjan sociedad por diversas razones y se convierten en la piedra angular de los modelos de negocios, por ejemplo, optimizar o adquirir recursos o reducir el riesgo.</p> <p>Se pueden distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.</li> <li>❖ Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores.</li> <li>❖ Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.</li> <li>❖ Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de material.</li> </ul> 	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Describe las cosas más importantes que la empresa debe hacer para operar exitosamente. Acciones más importantes que se deben realizar. Dependen del tipo de modelo de negocios.</p> 	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>La razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Los productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Soluciona el problema del cliente y satisface una necesidad del mercado. Algunas pueden ser novedosas e innovadoras y representan una oferta nueva o radical.</p>  <p>Otras pueden ser similares a lo que se ofrece en el mercado pero con atributos y rasgos añadidos.</p>	<p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <p>Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con el segmento de mercado específico, con el fin de adquirir y retener consumidores, así como empujar las ventas.</p> 	<p><b>Segmentos Clientes</b></p> <p>Son los diferentes grupos de clientes a los que la empresa apunta a alcanzar o servir. Partiendo de la comprensión de las necesidades específicas de los clientes.</p>  <p>Mercado masivo, nicho de mercado, mercados diversificados, multi-laterales son ejemplos de segmentos de mercado.</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Describe todos los costos incurridos para operar un modelos de negocios. Estos pueden ser calculados relativamente fácil después de definir recursos clave, actividades y sociedades claves.</p> 		<p><b>Flujo de Ingresos</b></p> <p>Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Son las fuentes de ingreso que se tienen por cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente.</p> 		

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

Una definición más es la que mencionan Pelegrinova y Pesakova (2010), quienes lo definen como un marco para conectar ideas y tecnologías con fines económicos, en otras palabras, el modelo de negocios responde a la pregunta de cómo las empresas usan su propio potencial con fines económicos. También reconoce que toda compañía tiene un modelo de negocio esté o no explícitamente definido.

En esencia, el modelo de negocios se relaciona indirectamente con lo financiero y es más conceptual. En este sentido los clientes no quieren productos sino las soluciones que éstos representan. En otras palabras, es imprescindible definir la propuesta de valor correctamente, ya que todo el modelo de negocios está basado en este concepto, así como en el mercado meta al cual se dirige, con el fin de cubrir alguna necesidad no satisfecha (Mejía y Sánchez, 2014).

En la medida en que las empresas lleven a cabo transformaciones radicales, lo que requiere de esfuerzos y capacidades por parte de la organización, estarán en posibilidad de crear nuevos modelos de negocios y ocupar posiciones de liderazgo (Solleiro y Castañón, 2008).

Desde 1995, el modelo de negocios ha sido objeto de estudio de académicos y practicantes, por lo menos 1,177 artículos científicos han sido publicados en *journals* arbitrados. Sin embargo, a pesar de que muchos han escrito acerca de los modelos de negocios, los académicos todavía no se ponen de acuerdo en realidad, que es realmente. Las principales áreas de interés en la investigación que involucre a los modelos de negocio se identificaron como: 1. *E-business* y el uso de la tecnología en las organizaciones; 2. Creación de valor, ventaja competitiva y administración de las organizaciones; y por último 3. Administración de la tecnología y de la innovación (Zott, Amit y Massa, 2011).

El término modelo de negocios quizás a ganado terreno entre los académicos y los empresarios y ha sido utilizado en los últimos años como sinónimo de emprendedurismo, sin embargo, no ha sido probado su valor añadido a la investigación y la práctica como tal. No es necesario dar una definición más de lo que es el modelo de negocio, sino bien presentar una base teórica basada en comprender la naturaleza práctica del término y sobre todo las condiciones en donde la terminología de los modelos de negocios es pertinente (Dasilva & Trkman, 2013).

Siguiendo con Dasilva, se argumenta que los modelos de negocio representan una específica combinación de recursos en donde las transacciones generadas son las que aportan valor a los consumidores y a la empresa en sí. Con esta misma lógica, el término “modelo de negocios “ fue creado a partir de las empresas basadas en la Internet, ya que es justo en la Web, donde las empresas encuentran la oportunidad de dramáticamente reducir sus costos de transacción y de esta manera competir en la reducción de precio de los productos y servicios a ofrecer online.

Al día de hoy, las posibilidades para los modelos de negocios basados en la industria de la telecomunicación son enormes. Nuevas e innovadoras maneras de hacer negocios se han descubierto gracias a la adopción de las TIC.

En conclusión, los modelos de negocio son la lógica con que se realizan las actividades de la empresa, la descripción de la forma en que cada una ofrece sus productos y servicios a su mercado meta, cómo llega a los clientes, su relación con ellos, con sus proveedores y socios, y finalmente, como obtiene recursos financieros.

## 2.2 LOS MODELOS DE NEGOCIO TRADICIONALES

Al hablar de modelos de negocios tradicionales significa que son las empresas que existían antes de la revolución tecnológica que supuso la Internet. Los negocios estaban acostumbrados a su forma particular de trabajo. Departamentos esenciales como la administración, contabilidad, operaciones y comercialización y ventas, estructuras que hoy en día son conservadas por las organizaciones pero que la diferencia radica en la forma en que operan dichos departamentos.

La mayor parte de estos negocios tradicionales tienen grandes inversiones, un local físico, mucho personal administrativo, vendedores, repartidores, se circunscriben a un área específica o un círculo de influencia, el vendedor tiene que preparar y repetir su discurso una y otra vez con cada cliente. Todo esto es traducido a costos administrativos y de transacción altos que se reflejan en el precio final del producto o servicio ofrecido.

En general estos modelos de negocios tradicionales no están basados en el cliente, ni en sus necesidades inmediatas, sino en los costos y la forma de recuperar la inversión.

Un ejemplo que se tiene claramente son las agencias de viajes, las cuales tradicionalmente han operado desde un local físico y los vendedores están a la espera de que los clientes se acerquen al local para poder ofrecerle productos y servicios habituales y sin ningún valor agregado.

Incluso es una visión muy corta catalogar a los modelos de negocios simplemente como online y offline, sino más bien se deben clasificar en tradicionales e innovadores. En la medida que las organizaciones permitan tener flexibilidad para enfrentar los cambios del mercado y se adapten a las nuevas formas de hacer negocios, entonces se podrá decir mejor negocios exitosos o no.

## 2.3 LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA ERA DIGITAL

En las últimas décadas debido a la Internet se ha visto una transformación de los modelos de negocios de diversos sectores. Es de notarse que todas las empresas que tengan como base el empaquetamiento de contenidos y comercialización a través de intermediarios sufrirán una transformación en su modelo de negocios (Dosdoce.com, 2014).

Algunos autores plantean la viabilidad de la existencia de los modelos de negocios tradicionales o convencionales en los nuevos mercados electrónicos, no sólo en cuanto al uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) sino en la creación de valor de la empresa y cómo hacerlo de manera diferente. Las incorporaciones de las TIC a la empresa están influyendo de manera significativa en los contextos de las mismas, en el ámbito tecnológico, social y cultural. Tal es la influencia sobre el campo de la economía que se le ha llamado “Economía Digital” (López y Sandulli, 2007).

Contrariamente, López y Sandulli (2007) no consideran que el término de “nueva economía” sea el más adecuado, ya que al analizar diversos estudios con respecto al tema, descubrieron que se apoyan en los mismos paradigmas, los mismos conceptos y las mismas teorías que la “vieja economía”. Las leyes de la economía como son las de oferta y demanda, siguen siendo

aplicables para los mercados digitales, las empresas de Internet siguen utilizando el marketing mix para comercializar sus productos y como base de la estrategia de mercadotecnia; la novedad radica en las nuevas aplicaciones.

Desde principios del milenio, Canals (2001) abordó a la “nueva economía” en el despliegue de los nuevos modelos empresariales basados en Internet, provocando alteraciones importantes en el panorama empresarial, así como una revolución en las relaciones entre empresas (conocido como B2B). La innovación y la aplicación de soluciones más sofisticadas, empezó a considerarse una fuerte e importante ventaja competitiva para la empresa.

No puede existir progreso a largo plazo sino existe innovación, y se hace parte inseparable del mundo empresarial al estar inmerso en un sistema económico basado en la libre iniciativa, no solo en la Internet. En efecto, la iniciativa innovadora supone una amenaza para las empresas tradicionales ya establecidas en cualquier sector. De hecho, en una ola de innovación solo un porcentaje muy pequeño de las ideas acaban teniendo un impacto a largo plazo, y esta participación es menor en el caso de las empresas que impulsan esas ideas y tienen éxito (Canals, 2001).

### 2.3.1 Tipos de modelos de negocio en la era digital

- a) Micropagos. Nacen en el entorno de la Internet. Se suele entender por micropago una transacción entre menos de 20 pesos mexicanos a 100 MXP, para acceder a algún tipo de contenido en la Web. Es una práctica cada vez más común y supone que no es necesario comprar el contenido completo de algunas cosas sino fraccionado. Es mucho más utilizado en los videojuegos, libros digitales o electrónicos y compra de música.
- b) Pago por consumo. También conocido como *Pay per View*, nace en el sector de la televisión, se trata de un sistema de pago que el usuario final paga solo por lo que ve.
- c) Suscripción. Con el fin de recibir a cambio un servicio o un producto, los usuarios se suscriben con una cuota (semanal, mensual, anual) fijada por la empresa. Los modelos

de negocios de suscripción cuentan con una base de clientes fijos en un tiempo concreto, lo que permite contar con un flujo de ingresos fijos también, ya que los suscriptores pagan por adelantado.

- d) **Membresía.** Al ser miembro de un servicio se accede a un contenido que solo está limitado para los participantes del grupo. La diferencia con los modelos de suscripción es que en ellos, el usuario paga por hacer uso de un producto o servicio específico, en cambio en el de membresía, supone pertenencia a algún grupo.
- e) *Freemium/Premium.* Consiste en ofrecer algún producto o servicio de manera gratuita mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos hay que pagar una cuota (suscripción o membresía). Muchas veces contiene publicidad, esperando que ésta, sustente el negocio junto con los consumidores *Premium*.
- f) **Por publicidad insertada.** Constituye una variable del modelo *Freemium/Premium*, ya que se ofrece contenido gratuito pero con publicidad frente al *Premium*.
- g) *Peer to Peer (P2P)* o economías colaborativas. Se basan en una asociación en la que las personas proporcionan productos y servicios a través de una plataforma para la participación. Tienen fundamento en la idea de compartir.
- h) *Bundle.* Vienen de la oferta de paquetes de productos. Pueden ser de un solo tipo de productos/servicios o de un combinado de éstos, pero que suponen una relación entre ellos. Es un modelo ideal para vender diversos productos que los clientes perciben como más asequibles que si los comprara por separado.

Algunos de estos modelos se pueden identificar con la venta de viajes online o con la venta de paquetes en AAVV como Expedia, Bestday, Despegar, entre otras; sin embargo, estos modelos de negocios están basados principalmente en el flujo de ingresos como eje principal del modelo. Se puede determinar que algunos ya están considerados actualmente en las AAVV, otros más serán una herramienta estratégica para determinar la rentabilidad de las mismas en el futuro. Todo depende de la creatividad y capacidad de innovación que las propias AAVV tengan al adaptar su modelo de negocios a las nuevas exigencias del futuro.

## 2.4 LA INNOVACIÓN

La innovación es considerada como parte fundamental de las empresas, por un lado permite la renovación de la misma y por otro aumentar sus ingresos y mantener o mejorar los márgenes de beneficios. Sin embargo, se cree que para innovar es necesario hacer altas inversiones, y muchas veces no se realiza ya los empresarios no cuentan con recursos financieros destinados para las mejoras, desconociendo que significarán grandes beneficios y mayores ingresos para la compañía (Zott y Amit, 2010).

Es de notarse que con la disminución de los ingresos y grandes presiones sobre los directivos para aumentar los márgenes de beneficios, parece lógico que se sacrifiquen las grandes inversiones, incluida la partida de innovación. De tal manera que mientras se siga teniendo esta corta visión del ahorro a corto plazo, se puede entorpecer la competitividad y rentabilidad a largo plazo (Zott y Amit, 2010).

Las empresas de servicios turísticos por muchos años fueron consideradas poco innovadoras; no obstante, en años recientes, se ha considerado que si cuentan con características que permiten desarrollar capacidades de innovación por sí mismas (Delgado, Vargas, Rodríguez y Montes, 2016). Aunado a esto, es importante mencionar que las agencias de viajes normalmente son consideradas empresas que por su tamaño y número de empleados están limitadas en el proceso de innovación, y por ello difícilmente se puede invertir en un departamento de I&D o incluso contratar el servicio de alguna otra compañía para generar nuevos procesos, servicios y productos, o bien mejorarlos.

Schumpeter (1934) afirma que la innovación puede ser vista como un fenómeno que incluye aspectos técnicos (ej. nuevos productos, nuevos métodos de producción), aspectos no técnicos (ej. nuevos mercados, nuevas formas de organización), así como mejoras en el producto o en el proceso. El Manual de Oslo (OCDE, 2005) por su parte, la define como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de producción o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

La innovación según Knight (1967), es la adopción de un cambio que resulta en algo nuevo para la organización con relevancia para el ambiente siendo que la idea creativa y su desarrollo representa la semilla germinada por el innovador con efectos para la economía de mercado; así como Porter (1990) destaca que el término es utilizado en la literatura para describir el proceso de utilización de un nuevo conocimiento, tecnologías y procesos para generar nuevos productos y mejoras en su uso.

Al reconocer que la innovación es la base para poder adoptar el cambio y transformar así el modelo de negocios de cualquier tipo de empresa u organización, se puede decir que no es posible modificarlo sin antes pasar por un proceso de innovación, ya sea en el producto, servicio o en el proceso en sí. Es por tanto, que “sin innovación no hay evolución”.

De esta forma la innovación se asume como una fuente de ventajas competitivas en un mercado globalizado y cada vez más difícil e incierto, por lo que las empresas están más preocupadas y ocupadas en llevar a cabo estos procesos de innovación con el fin de satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más exigente e informado, los ciclos de vida de los productos tienden a ser más cortos y rápidos y la innovación se torna más que en una necesidad, en un desafío (Barbosa de Sousa y Dominique, 2012).

#### 2.4.1 Innovación en los modelos de negocios

La naturaleza del modelo de negocios incide específicamente en la capacidad de la empresa de crear y capturar valor y cada uno es definido por las interrelaciones que crea a su alrededor, distinguiéndose distintos tipos (Zott y Amit, 2010):

- a) Interdependencias relacionadas con la actividad. El número de actividades que realiza una empresa es bastante elevado; por lo tanto, una de las primeras dificultades a las que se enfrenta la compañía es la de trazar los sistemas de actividades, con el fin poder innovar en el modelo de negocios. Sin embargo, muchas actividades que se realizan se pueden descomponer en partes y su mejoramiento es mucho más sencillo de esta forma.

- b) Interdependencias referidas al contenido, la estructura y la gestión del modelo de negocios. El contenido se refiere a la selección de las actividades, las que hay que llevar a cabo, la estructura de un sistema describe como están relacionadas entre sí y la forma de gestión de un sistema se refiere a quien realiza las actividades.
- c) Interdependencias referidas al modelo de ingresos. Se refiere al modo específico en el que se generan los ingresos.

Un modelo de negocios captura valor, junto con los productos y servicios de la compañía, al definir el poder de negociación de la empresa y las limitaciones que se tienen al ofrecer una propuesta de valor verdadera al mercado meta. Es así que entre mayor sea la cantidad de valor creado, mayor será el poder de negociación de la empresa. Sin embargo, la cantidad real de valor que una empresa puede tener se determina por su estrategia de precios, o del modelo de ingresos (Zott y Amit, 2010).

En la nueva economía, la unidad de análisis para la innovación ya no es el producto o el servicio ofrecido, sino el concepto de negocio o innovación en el modelo de negocio. La diferenciación y ventaja competitiva de las empresas se dará a partir de la capacidad que tenga la compañía para reformular los modelos de negocio existentes en la función de crear nuevo valor para los consumidores, sorpresas para los competidores y nueva riqueza para los inversionistas (Hamel, 2000).

En definitiva la innovación en los modelos de negocios ha llegado para quedarse, siete de cada diez compañías están involucradas con este concepto y el 98% de las empresas están modificando sus modelos de negocios de alguna manera. Es muy sorprendente identificar que, debido a la amenaza de la apertura de los mercados en los países en vías de desarrollo, el retroceso en el desarrollo de la economía, se ha forzado a las empresas a la innovación de su modelo de negocios, así como el surgimiento de nueva tecnología basada en la competencia de bajos costos, ha hecho que la industrias se rediseñen y se redistribuyan las ganancias. Además, la forma en que la empresa crea, captura y transmite valor a sus consumidores ha cambiado radicalmente en el mundo (Casadesus & Ricart, 2011).

## 2.5 LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN EL TURISMO

El sector turístico es heterogéneo, altamente fragmentado e integrado por múltiples actividades diferentes entre sí pero que son complementarias e interrelacionadas. Es por tanto que, a lo largo de las tres últimas décadas, el sector ha experimentado grandes transformaciones en su forma de comercialización y relación con sus clientes, obviamente originadas por los cambios en la oferta y demanda de productos y servicios, configurándose un entorno altamente competitivo y dinámico para este tipo de empresas (Esteban, Millán y Molina, 2000). En el cuadro 2 se muestran las principales transformaciones fundamentales en el sector turístico a lo largo de las últimas décadas.

Cuadro 2. Evolución del Sector Turístico

Características	Años 90	Años 2000-2016
Productos	Vacaciones rígidamente empaquetadas, masificadas y estandarizadas	Productos hechos a la medida del cliente Nuevos productos y servicios innovadores
Instrumentos de producción	Yield management Operadores Especializados Competencia entre destinos Vacaciones Independientes Mayor papel de los proveedores y agentes	Compra online Servicios personalizados Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)
Organización de la producción	Economía de escalas y de ámbito Flexibilidad Proximidad al Mercado	Máximo acercamiento al mercado meta Fácil acceso a la información a través de internet
Recursos humanos y formación	Preocupados por la mejora de la formación y la profesionalización.	Alta especialización y profesionalización del sector.
Marketing	Personalización máxima.	Nuevos canales de distribución a través de la Internet
Clientes	Experimentados Independientes y flexibles Maduros y responsables.	Mayormente interesados en buscar nuevas experiencias de vida, a través del turismo Exigentes de la mejor relación calidad/precio
Calidad	No existe una política clara de calidad en el sector.	Altos estándares de calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Esteban *et al.*, 2000.

La alta competitividad del sector de las agencias de viajes (AAVV) es debido a tres factores fundamentales a saber: a) elevado grado de concentración de minoristas y mayoristas, b) no existe una marcada especialización funcional de las AAVV en alguno de los mercados meta

como vacacional o de negocios, por lo tanto compiten en todos los mercados, y por último c) aparición de nuevos distribuidores basados en su mayoría en las TIC (Esteban et al., 2000).

Como lo declara Esteban *et al.* (2000), a partir de principios del milenio y hasta el momento, los prestadores de servicios turísticos como las AAVV han desarrollado esfuerzos por hacer de la especialización de productos concretos dirigidos a mercados meta específicos, una estrategia de distribución encaminada hacia la alta diferenciación del sector, tal es el caso del turismo de negocios. Es así como las agencias de viajes tradicionales han tenido que adaptar su modelo de negocios hacia la incursión en el canal de distribución online o a través de la Internet.

Tradicionalmente las AAVV son intermediarias entre el prestador de servicios final (aerolíneas, hoteles, arrendadoras de autos, mayoristas y touroperadores) y los consumidores. Las actividades que llevan a cabo básicamente son de gestión de los productos y servicios turísticos. En las últimas décadas éstas han tenido que modificar el rol de los agentes de viajes a que sea mayoritariamente de asesoramiento para los consumidores, ya que el e-Tourism ha jugado un papel preponderante en el mercado de los viajes.

Según Gómez, Berné y Orive (2015), se ha experimentado un fuerte desarrollo entre sus agentes y los beneficios obtenidos. En España, el valor del negocio de las reservaciones online es en total de 5.8 billones de euros, de los cuales las agencias de viajes virtuales toman un tercio del total facturado. De ahí que sea un sector al cual se le ponga especial atención cuando se habla de las TIC.

Siguiendo con la misma idea, la industria turística es altamente competitiva y se ha incrementado aún más por el uso de las TIC, así como que la calidad percibida por los consumidores, lo que constituye un elemento clave en la comercialización de los servicios turísticos.

Al facilitar el contacto directo entre fabricantes y consumidores, o entre distribuidores mayoristas y clientes finales, la Internet está en camino de convertirse en la fuerza desintermediadora de muchos sectores tradicionales, reduciendo el valor de algunas etapas

del proceso de distribución de productos y servicios, particularmente en los sectores basados los servicios y en la información como es en las AAVV (Canals, 2001).

Canals (2001) señala que la Internet provoca la muerte del intermediario, por ejemplo, las compañías aéreas y los hoteles son menos dependientes de las agencias de viajes tradicionales; lo que se traduce en que estas empresas deben replantearse su modelo de negocios e innovar en él con el fin de sobrevivir a un mercado competitivo que se ha creado a partir de esta era de la información a través de la Web.

Ante tales cambios en el modo de organizar las distintas etapas de la creación de valor del sector, se crean nuevas oportunidades empresariales y, por tanto, emprendedores que las aprovecharán (Canals, 2001).

Como resultado de los intentos del sector por optimizar el costo-beneficio en sus cadenas de valor, el mercado de los viajes se ha vuelto de muy fácil acceso con productos estandarizados a un costo de transición bajo y que, por lo tanto, el precio es un factor determinante y de diferenciación para la compra (Novak y Schwabe, 2009).

En este mismo sentido, los productores de servicios de transportación, tales como las aerolíneas, ya no protegen su tradicional canal de distribución, saltándose a las AAVV y ofreciendo sus paquetes directamente al consumidor online. Esto hace que las intermediarias en la industria turística hayan tenido que modificar sus modelos de negocios y explícitamente cobrar los cargos por servicio a los clientes. Esto hace que sean más vulnerables a la competencia online y sobretodo han sido forzadas a justificar sus cargos por servicio (Novak y Schwabe, 2009).

Varios investigadores en turismo han enfatizado en la importancia de la Internet el sector y las formas de comercialización que se han innovado desde la aparición de la Red; sin embargo, solo se han investigado las ventajas que para los proveedores de servicios turísticos ha representado, menores costos de distribución, mayores ganancias, un mayor mercado y sobretodo la oportunidad de estar disponibles globalmente en cualquier momento para los viajeros potenciales (Law, Leung y Wong, 2004).

Por ejemplo, el modelo de negocios de Ryanair, aprovecho el avance tecnológico y eliminó por completo a los intermediarios, incluso convirtiéndose el mismo en el proveedor de reservas de hoteles y rentas de carro. No mucho tiempo antes, era indispensable para un viajero ir a una AAVV y reservar ahí el boleto de avión, el hotel, la renta del auto y demás servicios que ofrece una agencia de viajes tradicional. Sin embargo eso le dio a Ryanair un margen de acción mucho mayor. Hoy en día los pasajeros no necesitan un intermediario para hacer sus arreglos de viajes y muchas veces hasta se da el lujo de vender sus boletos abajo del costo marginal, pero dentro de su modelo de negocios, esto está justificado por los ingresos que representa las compras de servicios adicionales dentro de su página, creando así un valor añadido para el consumidor (DaSilva, 2013).

Por su parte, a los consumidores, la Internet permite que puedan fácilmente arreglar y comprar sus viajes y paquetes *online*, es por eso que el futuro de las AAVV, el intermediario tradicional, se vuelve completamente incierto. Los turistas pueden recibir información relevante, a tiempo y correcta en un ambiente virtual para asistir en su proceso de compra-venta de productos o servicios turísticos (Law *et al.*, 2004).

En las AAVV, el marcador para la eficiencia tecnológica está relacionado con la diseminación de las mejores prácticas y de gestión tecnológica, donde el capital humano, la capacitación, la organización y su administración juegan un papel muy importante (Díaz, Miralbell y Torrent, 2016).

La amenaza de una posible desintermediación en el sector, ha provocado que el papel de las AAVV se encuentre en peligro, tanto por la competencia directa de los nuevos intermediarios online, como por la competencia con las diferentes AAVV.

En este contexto, algunos autores han señalado la importancia de reposicionar sus propuestas de valor y en sí, su modelo de negocios a través de la Internet, donde la mayoría de las AAVV tradicionales están desarrollando su “sucursal virtual”, mediante la cual ofrecen servicios como reserva online, e-CRM o comunidades de viajes, con la intención de reorientar y fortalecer su posición en los mercados. Es un hecho que las AAVV han adaptado su modelo de negocios, el cual se basa en tener presencia en los dos mundos, el real y virtual; y de esta manera integrar las ventajas de las tecnologías interactivas y de los canales de la Internet,



con las que reporta la interacción directa con el cliente (Vallespín y Molinillo, 2014). Empero, ¿qué más tendrán que hacer en el futuro para seguir teniendo ventajas competitivas que les permitan enfrentar los desafíos que supone el provenir?

# CAPÍTULO III. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

*La prospectiva es una reflexión para  
iluminar la acción presente con la luz de los  
futuros posibles.*

*Michel Godet*

## 3.1 PROSPECTIVA Y ESCENARIOS FUTUROS PARA LOS NEGOCIOS

Tratar de conocer el futuro con cierto grado de certeza y no simplemente como un proceso de especulación de mentes ociosas y angustiadas por el porvenir, sino como una verdadera inquietud fundada para saber los efectos que racional y sensatamente se pueden esperar de las acciones que se realizan en el presente, a pesar que las conclusiones a las que se lleguen no sean del todo exactas, siempre será preferible a dejar que los acontecimientos ocurran sin atreverse a actuar frente a ellos, sin siquiera intentar intervenir en sus efectos reales.

Los estudios de futuro surgen por la necesidad que tiene la humanidad de conocer lo que puede traer el tiempo por venir y desde tiempo antiguos, se han preocupado por conocerlo.

La prospectiva estratégica es una herramienta que permite a las empresas tener una visión clara de lo que puede o no suceder en el futuro de la organización. Actuar de manera reactiva no ayuda a resolver los problemas de fondo, que son estructurales. La actitud preventiva es escasa y la proactiva aún más. Sin embargo al aplicar los diversos estudios de futuro en la empresa es posible ver más allá de las apariencias del presente y centrarse en las necesidades del futuro. Acción que parece contradictoria, ya que muchas organizaciones hoy en día viven para resolver sus problemas actuales sin fijarse en lo que puede ocurrir mañana (Montero en Baena, 2015).

Es en este punto donde la empresa debe preguntarse, ¿qué tanto se puede gestionar el futuro cuando los mismos colaboradores aplican paradigmas tradicionales con mentalidad del pasado? Romper paradigmas empieza por cambiar la mentalidad, saber tomar decisiones y actuar con libertad. Así es como la libertad es uno de los principales fundamentos de los estudios de futuro y también como la prospectiva sirve a la empresa para identificar el futuro y al mismo tiempo trabajar estratégicamente para lograrlo.

La llamada planeación prospectiva estratégica supone un camino por el cual se van trazando planes estratégicos para llegar a ciertas metas empresariales, al tiempo que la organización se va preparando para el futuro que ha elegido, el escenario apuesta resultante de los estudios prospectivos.

Michel Godet, uno de los principales representantes de la escuela francesa de la prospectiva estratégica, en su libro “La caja de herramientas de la prospectiva”, establece que el ser humano tiene la posibilidad de decidir el futuro haciendo estratégicamente las acciones necesarias para incidir y modificar la inercia que se tiene de los acontecimientos pasados. De tal manera que cuando se identifica que el futuro se puede construir y que en él se pueden conciliar los sueños, es cuando se le da una nueva significación a la vida y se da la motivación ya que se está construyendo lo que vendrá. El futuro se imagina, se inventa (Baena, 2015).

Dentro de la clasificación de los estudios de futuro se encuentran los pronósticos, las proyecciones, la previsión, predicción y la prospectiva, que tienen diferencias esenciales entre sí; mientras que los primeros tienen su origen en el presente, la prospectiva lo tiene en el futuro.

Cuadro 3. Clasificación de los Estudios de Futuro

Pasado	Presente	Futuro
	<b>PRONÓSTICO</b> Desarrollo de eventos futuros probables. Representa juicios razonados sobre el resultado particular que se considera más adecuado para servir como base de un programa de acción.	
<b>PROFERENCIA</b> Serie de técnicas con base en la experiencia. Se fundamenta en el pasado para construir el futuro.		
	<b>PREDICCIÓN</b> Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto de lo que sucederá en el futuro.	
	<b>PREVISIÓN</b> Pretende dar una idea de los sucesos	

	probables a los cuales será preciso adaptarse y conducirse a decisiones ejecutables de inmediato	
		PROSPECTIVA Atrae y concentra la atención sobre el futuro a partir de éste y no del presente.
	PROYECCIÓN Informa sobre la trayectoria de un evento y asume la continuidad del patrón histórico. Provee de una serie de opciones por considerar.	

Fuente: Baena, 2015

En la actualidad en la que se vive de manera dinámica, multifuncional y que cada vez el tiempo es más corto, o por lo menos así se percibe, es que se hace urgente la necesidad de la planeación prospectiva<sup>5</sup> estratégica, con el fin de reducir la incertidumbre que produce el futuro y trazar una ruta exacta hacia lo que se quiere alcanzar o a dónde se quiere llegar. Independientemente de lo que se haga o se deje de hacer, el futuro está por venir y llegará, así que es mejor estar preparados para enfrentarlo, es por tanto la importancia de planear.

Michel Godet, en su libro “*De la anticipación a la acción*” (1993), establece que la prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de diversos actores que influyen hoy en función de sus proyectos a largo plazo. Al mismo tiempo que es múltiple e independiente, ya que el futuro no está escrito, sino se va creando.

Según Godet (1993), el objetivo de la prospectiva es precisamente, determinar, teniendo en cuenta las fuerzas presentes, los proyectos y actores, cuáles podrían ser los parámetros del entorno, es decir, cuáles son los escenarios posibles, realizables y deseables.

### 3.2 ESCUELAS Y CORRIENTES QUE FUNDAMENTAN LA PROSPECTIVA

<sup>5</sup> La palabra prospectiva viene del latín *prospectivus*, derivado del lat. *prospicere* mirar “adelante”, prever. Se refiere al conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia (Real Academia Española, 2015).

Existen dos corrientes de pensamiento de los estudios de futuro, la corriente determinista o anglosajona, constituida por el *foresight* y el *forecasting*, y la voluntarista o francesa, la cual abarca a la prospectiva estratégica; y aunque son diametralmente opuestas en su concepción de la realidad, en la práctica son requeridas tanto las tendencias que señala la corriente determinista, como el diseño de los escenarios y la percepción múltiple de la realidad que enseña a corriente voluntarista (Mojica, 2010).

Los estudios de futuro permiten analizar los sistemas socioeconómicos por naturaleza complejos y abordar situaciones de baja, alta y muy alta complejidad; por medio de sus métodos, técnicas y postulados. Al hablar del *forecasting*, se asume que se tiene la información y buenas razones para servirse de las leyes de la probabilidad, no así con la prospectiva, que no pretende probabilizar los eventos del futuro, sino entrar en él mediante “el arte de la conjetura” y construir la mejor opción que se encuentre después de examinar las más importantes (Mojica, 2008).

De igual manera, establece Mojica (2008), que el *forecasting* ha previsto cambios significativos en el ámbito de la tecnología y numerosos ejemplos se pueden citar al respecto, no obstante sus resultados solo se centran en reducir la incertidumbre causada por el futuro.

La prospectiva, utiliza la combinación de varios métodos; por un lado recurre a la creación de escenarios con el fin de escoger, entre ellos, el futuro apuesta, y por el otro, aplica los métodos de participación con el objetivo de identificar entre los pensamientos de los expertos, lo que sea más probable de suceder para crear esos escenarios futuros.

En el marco de las ciencias, las matemáticas y la teoría de las probabilidades, se han acercado al análisis de tendencias y escenarios futuros. Sin embargo, en el comportamiento humano es difícil de explicar y prever; ya que la condición de *ceteris paribus*<sup>6</sup> realmente nunca se da (Gabarrot y Osorio en Gándara y Osorio, 2014)

Es así como, siguiendo con Gabarrot *et al* (2014), de acuerdo con los expertos, la prospectiva es la forma de reflexión pertinente para orientar de manera artificiosa la creación de futuros

---

<sup>6</sup> Significa “todo lo demás permaneciendo igual” recuperado de <http://epistemicos.blogspot.mx/2009/08/que-es-ceteris-paribus.html> visto el día 15/11/16.

de largo plazo que resulten convenientes para las distintas intencionales de una sociedad. Explican que es una disciplina utilizada para el desarrollo de un pensamiento crítico del entorno en función del pasado, del presente y que permite la toma de decisiones adecuadas para anticipar y diseñar futuros alternativos y responder al cambio.

La prospectiva forma sus bases teórico-metodológicas de dos grandes corrientes de pensamiento sociológico: el individualismo metodológico y la teoría de sistemas. Donde se distinguen dos grandes polos: el estructuralismo y el individualismo. Marx y Durkheim, ofrecen la explicación de la sociedad basada en las condiciones que preceden y suceden en la vida humana. La sociología de Durkheim, sirvió de punto de partida para la teoría de sistemas, donde es necesario tener claro el sistema de relaciones entre cada uno de los actores (Gabarrot *et al.*, 2014).

En contraste, los individualistas consideran que no importando las circunstancias en las que se encuentran las personas, éstas tienen la capacidad de transformar su entorno. Es ahí donde la prospectiva toma sentido, ya que considera la voluntad como un factor determinante para crear el futuro deseado. Dentro de esta corriente de pensamiento, se encuentra a Weber, analizando las motivaciones de la acción que lleva a los individuos a tomar ciertas decisiones (Gabarrot *et al.*, 2014).

Godet (1993), afirma que los actores sociales mantienen una fuerza presente para la proyección del futuro creando escenarios posibles, realizables y deseables. Su fuerza radica en la capacidad para elegir la mejor opción de futuro entre los escenarios posibles, pero no podrá llevarse a la realidad sin que los que la escogieron hagan lo necesario para que ocurra; lo que indica que, se deben llevar a cabo las estrategias requeridas para lograrlo.

Es así como la prospectiva estratégica considera que el futuro es construible a partir del presente, con las aportaciones de la planeación estratégica, que traza el camino por el cual se debe trabajar para lograr alcanzar los objetivos planteados y reducir la incertidumbre.

La escuela de la prospectiva, cuyos principales fundadores fueron los filósofos Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel, está basada en la identificación de futuros posibles o “futuribles” para escoger el más conveniente y fabricarlo desde el presente. El hecho es que, si la

prospectiva muestra cuales son las alternativas en el futuro que puede llegar a tener una organización, la estrategia dicta como construir el futuro más conveniente (Mojica, 2008).

Según Chung (2009), el *foresight* o escuela anglosajona, constituye la evolución del *forecasting*, que si bien conserva gran parte de sus principios, es decir, que el análisis del futuro se basa en la evolución de las tendencias y la probabilidad de que suceda, éstas son analizadas desde el punto de vista de expertos en la materia, por lo tanto la selección de los mismos es un punto de vital importancia para este tipo de herramienta. También propone que la organización puede prepararse para el futuro tomando las medidas pertinentes para afrontarlo.

En cuanto a la Prospectiva Estratégica, difiere básicamente de los dos anteriores métodos en que, el futuro no depende de las tendencias, sino de las relaciones de los actores principales del sistema, objetivos y factores (Chung, 2009).

Godet (1993: 1) recalca que “la prospectiva no es una previsión excesivamente marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias”. Sin embargo, existen factores tendenciales que permiten anticipar su permanencia en el futuro, éstos se pueden denominar como factores de inercia; así como también existen factores de los cuales no se tiene certeza, sino alta incertidumbre, acerca de su evolución en el futuro. Estos fenómenos se denominan factores de cambio (Mojica, 2010). Es por eso que el *forecasting* tiene éxito al predecir la probabilidad de que dichos factores de inercia sucedan, años más adelante, no así con los factores de cambio.

La escuela o corriente de pensamiento determinista exclusivamente toma en cuenta el pasado y el presente para la construcción del futuro, una de sus mayores limitantes. En contraste, la escuela voluntarista postula que se puede cambiar el futuro por venir con la estrategia y contar con la construcción de escenarios futuros que permitan visualizar el alcance que se tendrá interviniendo en el presente y tomando acciones para llegar al escenario futuro que se escoja. Esta es una de las principales fortalezas que tiene la escuela voluntarista. Al mismo tiempo, la creación de escenarios utilizando el método cualitativo toma fuerza dentro de la prospectiva estratégica.

### 3.3 LA PROSPECTIVA EN EL TURISMO

La prospectiva ha sido escasamente aplicada al turismo y sobretodo en el subsector de agencias de viajes. Uno de los principales objetivos de la prospectiva es reducir la incertidumbre que se tiene sobre el futuro, en la medida en que se tenga mayor certeza de lo que sucederá en el porvenir, se podrán tomar mejores decisiones para determinar las acciones a seguir en el presente.

Los estudios de futuro en turismo son una muy emergente y relativamente nueva área, sin embargo, está evolucionando. Debido a que el futuro no puede ser realmente tomado por ninguna disciplina con autoridad absoluta y debido a la naturaleza multidisciplinaria del turismo, su naturaleza no está basada en una posición teórica. Desde una perspectiva ontológica se trata de identificar desde donde se ve el futuro, desde el “ser”, desde el “existir” o desde la “realidad”. Esta es una postura como una estructura de futuro que está en debate. (Yeoman & Beeton, 2014).

Al tiempo de ser un sector de alto impacto en la economía global de los países, el turismo, es también responsable por el mayor número de personas en movimiento a través del mundo. Lo que es indudable es su gran crecimiento en los últimos veinte años. Sin embargo, ¿cómo sería posible hacer un pronóstico verdadero y confiable de un fenómeno que depende tanto de factores externos como el clima, la moda, los tipos de cambio, desastres naturales, bienestar económico y la percepción de seguridad de las personas? (Goodwin, 2008).

Siguiendo con Goodwin (2008), los investigadores usualmente utilizan datos históricos para pronosticar la cantidad de visitantes esperados en los destinos, a pesar que las crisis naturales y las hechas por el hombre, son probablemente las influencias más sobresalientes en la demanda turística.

La mayoría de los estudios de futuro realizados, aplicados al turismo, se refieren más bien a un pronóstico de las llegadas o la estimación de la demanda futura, en cuanto al número de personas. Escasamente se ha hecho la aplicación de métodos y técnicas propias de la prospectiva para estudios refiriéndose a las estrategias con el fin de construir el futuro deseado.

De entre los estudios de prospectiva en turismo, destaca que en un estudio hecho por el OPTI (2005), a pesar de las dificultades analíticas y conceptuales y debido a la importancia del sector turismo como motor de la economía directa e indirecta de los países, es necesario que se exploren los escenarios de futuro en que pueda desenvolverse esta actividad.

Dentro de este mismo estudio de prospectiva, se puede observar por un lado, los impactos y nuevas exigencias de la demanda turística, y por otro, las necesidades de innovación y áreas de oportunidad relacionadas con la misma corriente turística.

Según Fernández (2012), la prospectiva se presenta como un enfoque innovador dentro del campo de los estudios de futuro que ofrece beneficios sustanciales a sectores, como el turístico, que se caracteriza por una operación compleja y dinámica. Los ejercicios prospectivos pueden aportar análisis y reflexión estratégica de alto valor para las diversas organizaciones e instituciones relacionadas con el sector.

Cualquier previsión de futuro referida al sector turismo, deberá llevar a cabo un profundo análisis del contexto en el que está inmerso, tal y como lo hace la prospectiva. Un buen ejercicio de prospectiva ayudará de forma notable a la reflexión estratégica, aun cuando las previsiones realizadas no sean del todo correctas (Fernández, 2012).

La industria turística ha tenido un crecimiento asombroso durante los últimos veinte años, mientras que los nacionalistas temen por la comercialización de su cultura, los ambientalistas niegan la contaminación causada por la demanda, el turismo es también responsable por el mayor movimiento de personas alrededor del mundo; lo cierto es que es un campo de estudio lleno de diversas influencias y ciencias que convergen en la actividad, haciendo del fenómeno turístico un interesante objeto de estudio para los investigadores.

Es ineludible hablar de la elevada complejidad del sector turístico debido a la variedad de sus actividades, a la heterogeneidad de los agentes que intervienen en él y a sus relaciones entre demanda y oferta turística sujetas a cambios constantes de naturaleza geopolítica, social, económica y tecnológica entre otras, lo que obliga a los planificadores a realizar constantes reflexiones sobre su evolución futura.

Gran parte de las investigaciones sobre los estudios de futuro en el turismo se basan en el método de pronósticos utilizando datos secundarios recopilados por los gobiernos. Debido a la naturaleza de estos datos, usualmente se mide la cantidad de turistas que llegan a destinos particulares desde algún punto de partida específico.

Desprendidos de la corriente empirista-realista, escasos son los estudios encontrados que se relacionan con la prospectiva y el turismo; ya que la prospectiva ha sido poco aplicada a este sector. Juez y Marina (2000) abordaron el tema de la compra en internet y como ésta, por rangos de edad sería en el futuro, en relación a la compra de viajes y turismo. En 2005 el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial en España, elaboró un estudio de prospectiva de turismo en España, identificando 3 escenarios posibles para la futura demanda. Moreno y Aguiar (2006) por su parte elaboran un artículo sobre tendencias y estrategias para las AAVV a partir del análisis de segmentos de mercado, vacacional y de negocios y de las opiniones de directivos y profesionales de las agencias. Fernández (2012), colaborador en el estudio de OPTI en 2005, realiza un artículo identificando la pertinencia de insertar en el sector turismo el uso de la prospectiva estratégica.

### 3.4 EL PROCESO PROSPECTIVO

Mojica (2010) muestra el modelo básico que se debe aplicar en los estudios de prospectiva como se expone en la figura 1.

Figura 1. Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica (2010).

En el estado del arte se estudia la situación actual de la organización, es decir, su ambiente político, económico, social, cultural y ambiental. Se acude a la visión actual y retrospectiva. No solamente se busca la información cualitativa, sino se trata de buscar mediciones e indicadores de los fenómenos; cifras que respalden el pasado y el presente de la organización (Mojica, 2010).

Con el fin de identificar los factores de cambio, Michel Godet diseñó la matriz del cambio y es una herramienta muy sencilla que permite interrogar a los expertos acerca de los cambios de la empresa u organización, a saber: los cambios esperados, temidos y anhelados. La llamada matriz “DOFA” consiste en identificar los fenómenos aceleradores o retardadores del cambio, tanto al interior (fortalezas y debilidades) como al exterior (oportunidades y amenazas) (Mojica, 2010).

Posteriormente se pasa a la fase de precisión de las variables estratégicas, ya que no todos los factores encontrados en la fase anterior, son necesariamente los más importantes. Se hace una selección de los mismos, resultando con ello variables estratégicas o variables clave. (Mojica, 2010).

Siguiendo con Mojica (2010), para poder determinar estas variables clave, son utilizados varios métodos, entre ellos el análisis estructural o MICMAC, que es una de las herramientas más prestigiosas de la casa Godet, y permite priorizar los factores y determinar las variables estratégicas o clave en el tema estudiado.

También Pinto (2008), indica que la metodología dicta que el grupo de trabajo seleccione seis o siete variables, que constituyen los factores clave o estratégicos sobre los cuales se construirán los escenarios posibles o futuros.

Finalmente, Mojica (2010), revela que se procede a la elaboración de las visiones futuras, punto donde convergen la información obtenida hasta el momento sobre las variables clave, y las tendencias, así como las mejores prácticas mundiales, para poder elegir la que más se adecue al problema (escenario apuesta).

Para poder determinar estos escenarios se utilizan varios métodos, entre ellos, el SMIC que permite definir el escenario más probable que es el camino por donde se está orientando el negocio o sector analizado; sin embargo señala también otras imágenes del futuro menos probables pero que son susceptibles de ser analizadas.

### 3.5 LOS MÉTODOS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Como base metodológica de los estudios de futuro se han producido técnicas fundamentadas en la estadística, la modelística y la dinámica de grupos, que hasta el momento han usado en diversos ámbitos como la economía, las empresas, la política, en la elaboración de pronósticos.

Existen diversos métodos tanto cuantitativos como cualitativos que se utilizan con el fin de realizar un estudio de futuro, todo depende de la naturaleza del problema a estudiar y sobre todo de las condiciones a las que se tenga acceso con respecto a ese problema.

#### 3.5.1 El método de los escenarios

El principal método de la prospectiva estratégica, cuyo objetivo es resituar a la empresa en torno a sus peculiaridades y sus competencias propias (Godet, 2000).

Se utiliza para proponer las orientaciones y acciones estratégicas y su finalidad es la de representar con visiones los futuros posibles, así como el camino para lograrlo. Se pone en evidencia las tendencias fuertes y en sí el entorno general de la empresa, tanto interno como externo.

El método de los escenarios puede ayudar a elegir la estrategia más idónea para la realización de un proyecto en particular que se determine.

Su camino lógico es la delimitación del sistema, análisis retrospectivo, estrategia de actores y elaboración de escenarios. Sin embargo, no necesariamente se debe recorrer de principio a fin. Se puede, en función de las necesidades del estudio y de los objetivos en sí, limitar a uno u otro módulo.

Tal como su nombre lo indica, se crean visiones de futuro que constituyen una guía indispensable para orientar las decisiones estratégicas de la compañía (Godet ,2000).

### 3.5.2 El árbol de competencias de Marc Giget

Dentro de la identificación de factores de cambio, se utilizan diversos métodos entre los que se encuentra el árbol de competencias de Marc Giget, la cual es una herramienta que busca representar sistemáticamente el objeto de estudio a fin de obtener un diagnóstico de su pasado, presente y futuro. Basada en la reflexión colectiva, fue formalizada en la década de 1980 por Marc Giget. De acuerdo con Godet y Durance (2011) el objetivo de incluir esta herramienta en los estudios prospectivos es obtener una radiografía de la organización para la elaboración de las opciones estratégicas. Diversos ámbitos de la empresa son analizados como el económico, político, social, normativo, tecnológico, etc., durante cierto periodo.

Se propone analizar la empresa o sector en tres niveles de idea, las líneas y productos, capacidad de producción y “competencias” como organización, tecnología y finanzas. La fuerza de esta herramienta, radica en la comparación del árbol del presente con el del pasado y reflejándose en el del futuro, lo que quisiéramos que fuera en diez o veinte años.

Se le llama árbol de competencias, ya que se representa de esa forma para un determinado período de la vida de la empresa y permite tener una visión integral de la misma. Las raíces representan las competencias técnicas y el saber hacer; en el tronco se plasman las capacidades de implementación, mientras que en las ramas se ubican las líneas de producto y mercados. Puede ser aplicada a cualquier tipo de organización (sector público, privado o social).

La información se estructura en un período de tres tiempos: pasado, presente y porvenir o futuro. El análisis del pasado permite identificar los aspectos que permanecen constantes, así como la capacidad para evolucionar, constituyendo una realidad histórica única para esta empresa. Sin embargo, con la representación del futuro se pueden identificar los riesgos y oportunidades que permitirán asumir los retos y desafíos en la construcción del futuro deseado (Godet y Durance, 2011).

Una de las principales limitantes para la elaboración de esta herramienta, es el acceso a la información, no solo al considerar las políticas de privacidad, sino también por la falta de registros o la escasez de la documentación reciente. La disponibilidad de expertos en el ámbito local, representa otra limitante, es importante considerar que la consulta remota cobra relevancia para el acceso de la información (Gándara, Muñoz y Luna, 2014 en Gándara y Osorio, 2014).

El análisis del árbol de competencias es una útil herramienta de diagnóstico cuando se realiza un estudio prospectivo, ya que permite que se identifique organizadamente el estado del arte del objeto de estudio en pasado, presente y futuro. También permite comprender la evolución y constitución del objeto de estudio, como funciona, como se comporta a lo largo de un lapso determinado. Sin embargo es de tomar en consideración que el mundo cambia constantemente por lo que al analizar solamente cierto periodo de tiempo, puede cambiar en el siguiente. Cuando el presente se convierte en pasado y el futuro en presente, es momento de construir un nuevo árbol de competencias para la empresa o el objeto de estudio.

### 3.5.3 El diagnóstico estratégico

Michel Godet (2000) plantea que conocer las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de las empresas (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales) es el objetivo del diagnóstico interno, así como identificar las amenazas y oportunidades que representa el ambiente externo es la finalidad del análisis externo. El enfoque clásico ha conducido a separar estos dos diagnósticos, que carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados. Son las amenazas y las oportunidades lo que dan a esta debilidad o aquella fuerza toda su importancia.

Una de las principales limitantes de este método es que ha sido ampliamente utilizado por los consultores financieros a finales del milenio pasado, lo cual ha hecho que pierda su fuerza estratégica, ya que la preocupación del aprovechamiento a corto plazo, no debe hacerse en detrimento del desarrollo y crecimiento a largo plazo, sin embargo este diagnóstico completa los recursos y el entorno de una empresa y puede incluirse como una de las etapas iniciales y esenciales del acercamiento a la prospectiva estratégica, ya que en las perspectivas de futuro

hay que señalar cuáles serán los factores de éxito del mañana y preguntarse cuáles son los que mejor corresponden a las competencias fundamentales de la empresa (Godet, 2000).

#### 3.5.4 El análisis estructural

Uno de los métodos más utilizados en los estudios prospectivos y que para apoyar a su desarrollo, utiliza el programa de computadora llamado MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), propuesto por Michel Godet y Durance.

De acuerdo con Godet (2000), consiste en una herramienta para estructurar una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, teniendo por objetivo hacer aparecer las principales variables más influyentes y dependientes, y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

Es realizado por un grupo de trabajo constituido por expertos sin excluir la participación de consejeros externos. Describe un sistema con ayuda de una matriz de doble entrada, tiene por objetivo hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y, por ello, las variables esenciales para la evolución del sistema.

El método se divide en tres fases:

##### *Fase 1. Listado de variables*

Consiste en enumerar el conjunto de variables que constituyen el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como externas) en el curso de esta fase conviene ser exhaustivo y no excluir *a priori* ninguna pista de investigación. Finalmente se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. Por experiencia, la lista de variables no debe exceder las 70-80 variables.

Es indispensable la explicación detallada de las variables, ya que facilita el seguimiento del análisis y las relaciones entre estas variables y ello permite constituir la base de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

Se trata de definir cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, identificar las que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

### *Fase 2. Descripción de las relaciones ente variables.*

El análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de personas que de preferencia haya participado previamente en el listado de variables. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? Si es que no, se anota 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación es débil (1), moderada (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse el propósito de  $n$  variables,  $n \times n - 1$  pregunta (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido sino fuera por la reflexión tan sistémica y exhaustiva.

### *Fase 3. Identificación de las variables claves con el MICMAC.*

Con los resultados obtenidos del software MICMAC, o incluso con la gráfica de influencias-dependencias indirectas potenciales es posible analizar el sistema de estudio e identificar las variables clave.

Michel Godet (2003), dice que los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como también las probabilidades de combinación de los mismos, teniendo en cuenta las interacciones o interrelaciones entre ellos.

El objetivo es no solamente describir los escenarios más probables de que sucedan en el futuro, sino descartar *a priori* algunas de las combinaciones de hipótesis. Los “Método de impactos cruzados” es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar

las probabilidades de un conjunto de situaciones o acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

### 3.5.5 El método DELPHI

Es un método sistemático e interactivo donde participa un grupo o panel de expertos independientes que a través de una serie de cuestionamientos anónimos y con retroalimentación, sondea la opinión de los especialistas en el tema a tratar, llegando a una respuesta de grupo. Se centra principalmente en el consenso, pero también toma en cuenta las opiniones diversas (Escorsa, Zartha y Montes, 2017).

Una de las mayores debilidades del método Delphi es su duración y la deserción por consiguiente de los expertos en el camino, ya que puede durar semanas por el tiempo de preparación, respuesta y análisis, cada una de las rondas.

El método Delphi en prospectiva, guía en el conocimiento de comportamientos futuros mediante la estructuración de cuestionarios interactivos sobre las probabilidades y deseabilidad de que un hecho ocurra en el futuro, sobre la propuesta de los medios para lograr o evitar un estado futuro o ambas cosas.

## CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo cuantitativa y utilizó el método de análisis estructural a través del MICMAC, método de la prospectiva estratégica cuya principal función es identificar las variables clave del sistema a estudiar, de manera directa, indirecta y potencial, revisando las relaciones de influencia y dependencia.

Se trata de un estudio de carácter no experimental con un diseño transversal que se caracteriza por obtener los datos en un mismo periodo de tiempo.

El proceso metodológico consistió en la aplicación del método de análisis estructural, que como ya se dijo en el capítulo anterior, se compone de tres fases. Una vez concluido la aplicación del MICMAC, las variables fueron analizadas en cuanto a las tendencias existentes en cada una con el fin de integrar un escenario apuesta tomando en cuenta éstas y por lo tanto poniendo atención en la forma en que el modelo de negocios se transformará en un modelo innovador y de vanguardia para enfrentar los retos que se presentarán en el futuro.

A continuación se podrá identificar el desarrollo de las tres etapas del análisis estructural y como se construyó para este caso en especial

### *La Fase 1: Listado de variables*

Con el fin de identificar las variables del sistema, tanto internas como externas, se hizo un análisis exhaustivo de todos los factores que componen al modelo de negocio de las agencias de viajes, haciendo una lista de las mismas, con lo que se llegaron a identificar 34 variables que constituyen la matriz. Estas variables están divididas en ocho diferentes áreas a saber: Administrativa, Comercial, Competitiva, Cultural, Demográfica, Financiera, Política y Tecnológica.

A continuación, se presenta el listado completo de las variables utilizadas en esta investigación de los modelos de negocios de las agencias de viajes.

	<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>NOMBRE CORTO</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>DOMINIO</b>
1	ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN	AdopInnovación	Cambio que supone una novedad, nuevas ideas y nuevos productos	COMERCIAL
2	ACTITUD HACIA LOS NEGOCIOS	ActitudNegocios	La forma en que la población adopta o rechaza un nuevo negocio.	CULTURAL
3	ADOPCION DE LAS REDES SOCIALES	AdopRedesSociales	Grado de utilización de redes sociales	TECNOLÓGICA
4	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CapacidadRespuesta	Tiempo óptimo de respuesta para satisfacer la necesidad del cliente.	COMERCIAL
5	COMPETITIVIDAD	Competitividad	la capacidad de obtener rentabilidad en el mercado en relación con los competidores	FINANCIERA
6	CULTURA ORGANIZACIONAL	CulturaOrganizacional	Valores y comportamientos que construyen el ambiente de la empresa.	ADMINISTRATIVA
7	DIFERENCIACION DEL SERVICIO	DiferenciaServicio	el servicio que se diferencia por novedad, la calidad y el menor costo del servicio	COMERCIAL
8	ESTILO DE VIDA DE LOS CLIENTES	EstiloVidaClientes	Forma de vida que tienen los clientes que hacen uso del servicio de AAVV.	DEMOGRÁFICO
9	EXPERIENCIA DE LOS PROVEEDORES	ExperProveedor	Las empresas que nos suministran los servicios son de trayectoria y experiencia en el sector más de 10 años .	COMERCIAL
11	GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	ImpalantaTICS	Que tanto las empresas han implantado el uso de las TIC	TECNOLÓGICA
12	GRADO DE OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	GradoObsoleTecnológica	Que tanto las agencias se han quedado atrás en la implantación de la tecnología	TECNOLÓGICA
13	GRUPOS I+D+i	GrupoI+D+i	Grupos de Investigación, desarrollo e innovación implementados en las AAVV	TECNOLÓGICA
14	HÁBITOS DE CONSUMO	HabitosConsumo	Comportamiento de compra del mercado meta.	DEMOGRÁFICO
15	NEGOCIACION CON PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES	NegociacionProveedor	Obtención de las mejores comisiones de los proveedores.	COMERCIAL
16	NIVEL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	NivelDesTecnológico	Uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia la producción de materiales, sistemas, dispositivos o métodos. Software inteligente y globalizadores.	TECNOLÓGICA
17	NUEVOS COMPETIDORES	NuevosCompetidores	Nuevas empresas que venden el mismo producto	COMPETITIVO
18	ORGANIZACIÓN	Organización	Sistemas de actividades coordinadas en la empresa.	ADMINISTRATIVA
19	PENETRACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	ProdServiSustitutos	Productos o servicios que sustituyen a la AAVV. Incremento en la aceptación y adopción de productos sustitutos.	COMPETITIVO



20	PENETRACIÓN EN NUEVOS MERCADOS	NvosMercados	Conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de producto en un nuevo segmento de mercado.	COMERCIAL
21	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PlaneaciónEstratégica	Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos	ADMINISTRATIVA
22	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	PortafolioServicios	Contempla la información de la empresa y de los productos o servicios.	COMERCIAL
23	PRECIO	Precio	Valor monetario asignado al producto o servicio	COMERCIAL
24	REGLAMENTACION SECRETARIA DE TURISMO	ReglamentaciónTurismo	Normatividad para desarrollo de la actividad turística	POLÍTICA
25	RIVALIDAD DEL MERCADO	RivalidadMercado	Empresas que luchan por una posición en el mercado. Aumenta en intensidad cuando las empresas sienten presión competitiva.	COMPETITIVO
26	SEGMENTACION DE MERCADOS	SegmentoMercado	Grupos homogéneos de compradores que tienen necesidades, características y comportamientos similares y requieren de estrategias de marketing específicas.	COMERCIAL
27	SEGURIDAD	Seguridad	Percepción acerca de la seguridad ciudadana existente en el mundo.	POLÍTICA
28	SERVICIO AL CLIENTE	ServicioCliente	Atención que una empresa brinda a sus clientes al momento de atender consultas, pedidos o reclamos, venderle o entregarle un producto.	COMERCIAL
29	SERVICIO POST VENTA	ServicioPostVenta	Relación con los clientes que se da posterior a la venta.	COMERCIAL
30	TECNOLOGÍAS EMERGENTES E IMPACTO DEL INTERNET	TecnologiaInternet	Como han impactado la Internet y las tecnologías en las actividades de la AAVV	TECNOLÓGICA
31	TIPO DE CAMBIO	TipoCambio	Tipo de cambio de la moneda nacional con otras monedas.	COMERCIAL
32	UTILIDADES	Utilidades	Ganancia que recibe la empresa por el desarrollo de su actividad	FINANCIERA
33	VENTAS	Ventas	Traspasso de la propiedad del producto o servicio a otra persona tras el pago de un precio convenido.	COMERCIAL
34	VENTAS ONLINE	VentasOnline	Ventas realizadas a través de la Internet de manera eficiente y confiable.	COMERCIAL

Fuente: Elaboración propia

### *Fase 2 Descripción de las relaciones entre variables*

Con el fin de hacer el llenado de la matriz y que las condiciones para el análisis estructural sean las idóneas, se realiza una selección de expertos. En este caso, fue una fase donde se identificaron a los perfiles más adecuados para el llenado de la matriz. Algunos de los criterios con los que se escogieron los expertos fueron: experiencia dentro del sector de las agencias de viajes, si trabajaba actualmente en alguna, ya fuera minorista o mayorista, que ocuparan puestos de gerentes generales o directores de estas, que estuviera involucrado en los procesos tecnológicos relacionados con las agencias de viajes, como en el caso de los globalizadores (GDS, Global Distribution System).

Así también se buscó que los expertos estuvieran dispuestos a trabajar en el llenado de la matriz y con la voluntad de dar su tiempo a la investigación. Al final fueron 9 expertos en total los que llenaron la matriz completa. Se les pidió asistieran a una reunión de prospectiva donde se les explicó el objetivo de la investigación y la forma de llenar la matriz. A continuación, en la tabla 2, se puede encontrar los perfiles de los expertos participantes en el estudio.

Tabla 2. Perfil de los expertos para el llenado de la matriz

<b>Perfil de expertos</b>
Director estrategia Destinia.com
Meeting planner y especialista en agencias de viaje
Consultor de agencias de viajes
Director General en Agencia de Viajes Marte
Gerente General Agencia Eureka Metepec
Director tic´s Corporate Travel Services
Gerente de Ventas Nacionales e Internacionales de Quality Mayorista de viajes
Online Business Consultant Amadeus México
Gerente General Agencia Eureka Toluca

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Matriz de Impacto Cruzado contestada

	1: AdopInnova	2: ActitudNeg	3: AdopRedesS	P: CapacidadR	5: Competitiv	6: CulturaOrg	7: DiferServ	8: EstVidaCli	9: ExperProve	10: FormaColab	11: ImplanTics	12: GradObsol	13: GrupoH+D+I	1P: HabitosCon	15: NegProvee	16: NivDesTec	17: NuevCompet	18: Organiza	19: PrdSrvSust	20: NvosMercad	21: PlaneaEstr	22: PortServ	23: Precio	2P: ReglaTuris	25: RivaliMdo	26: SegmenMdos	27: Seguridad	28: ServClient	29: ServPostVt	30: TecInternt	31: TipoCambio	32: Utilidades	33: Ventas	3P: VtasOnline	
1: AdopInnova	0	3	1	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	1	1	3	3	2	1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	3	
2: ActitudNeg	3	0	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	
3: AdopRedesS	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1		
P: CapacidadR	3	3	3	0	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2		
5: Competitiv	2	2	1	2	0	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	
6: CulturaOrg	2	3	2	2	3	0	3	2	2	P	3	3	3	1	2	3	1	0	1	1	P	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	2	P	3	
7: DiferServ	P	3	3	P	P	2	0	3	3	3	P	P	P	2	2	P	3	P	3	3	P	P	3	P	P	3	3	P	P	P	1	P	P	3	
8: EstVidaCli	3	2	3	3	3	1	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2
9: ExperProve	3	2	1	1	2	2	2	1	0	2	2	2	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	
10: FormaColab	P	2	2	2	P	3	3	1	2	0	2	3	P	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3	1	3	P	3	1	2	P	2	
11: ImplanTics	3	2	P	1	P	2	3	P	2	2	0	3	P	2	1	3	P	1	P	P	3	3	2	1	P	3	1	3	3	P	1	2	3	P	
12: GradObsol	3	1	1	3	2	1	P	2	1	2	3	0	3	1	1	P	3	2	3	P	1	1	2	1	2	3	1	3	3	P	1	1	3	3	
13: GrupoH+D+I	2	3	3	2	P	1	2	2	2	2	3	2	0	1	1	3	2	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	2	3	3		
1P: HabitosCon	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2	0	1	1	2	1	2	2	1	3	2	1	3	3	1	3	2	2	P	1	3	3	
15: NegProvee	2	3	2	2	2	1	3	1	P	1	2	2	3	2	0	2	1	2	3	3	2	P	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	
16: NivDesTec	P	1	3	3	P	2	3	2	3	3	P	3	3	P	2	0	3	2	3	1	3	3	0	1	2	3	1	3	P	2	2	3	3	3	
17: NuevCompet	3	2	3	3	3	2	P	2	2	1	3	3	2	2	2	1	0	1	0	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2	3	1	2	2	2	
18: Organiza	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	0	3	2	3	2	2	1	3	2	1	3	3	P	1	2	3	3	
19: PrdSrvSust	3	3	3	2	2	1	P	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	0	3	P	3	3	1	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
20: NvosMercad	3	2	P	1	3	1	3	2	2	1	3	3	3	P	2	3	3	2	2	0	3	2	2	1	3	3	1	2	2	3	1	2	2	2	
21: PlaneaEstr	P	P	1	0	P	3	3	3	3	3	P	3	P	P	P	P	P	3	P	0	3	P	2	3	P	3	P	P	P	3	P	P	3		
22: PortServ	P	3	P	3	P	2	P	3	3	3	3	3	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	2	P	P	3	P	P	P	2	3	P	3		
23: Precio	P	3	1	3	P	2	P	P	P	2	P	3	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	2	P	P	3	P	P	P	P	P	P	P	
2P: ReglaTuris	3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
25: RivaliMdo	3	3	2	0	P	3	P	3	2	3	P	3	0	P	P	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	0	3	3	3	2	3	2	P	3	
26: SegmenMdos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	2	3	3	3	
27: Seguridad	3	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	0	3	3	3	2	3	3	3	
28: ServClient	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	
29: ServPostVt	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	
30: TecInternt	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	2	3	3	3	3		
31: TipoCambio	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32: Utilidades	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	0	0	0	0	
33: Ventas	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	
3P: VtasOnline	P	1	3	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	0	0	0	0	

Fuente: Lipsor, Epita MICMAC

*Fase 3 Identificación de las variables clave con el MICMAC*

Esta fase consiste en la identificación de las variables clave o esenciales para el futuro del sistema. Una vez que la matriz se encontraba llena, señal que se concluyó con la evaluación de las relaciones de influencia y dependencia entre variables se debe realizar el procesamiento de la información que contiene la matriz.

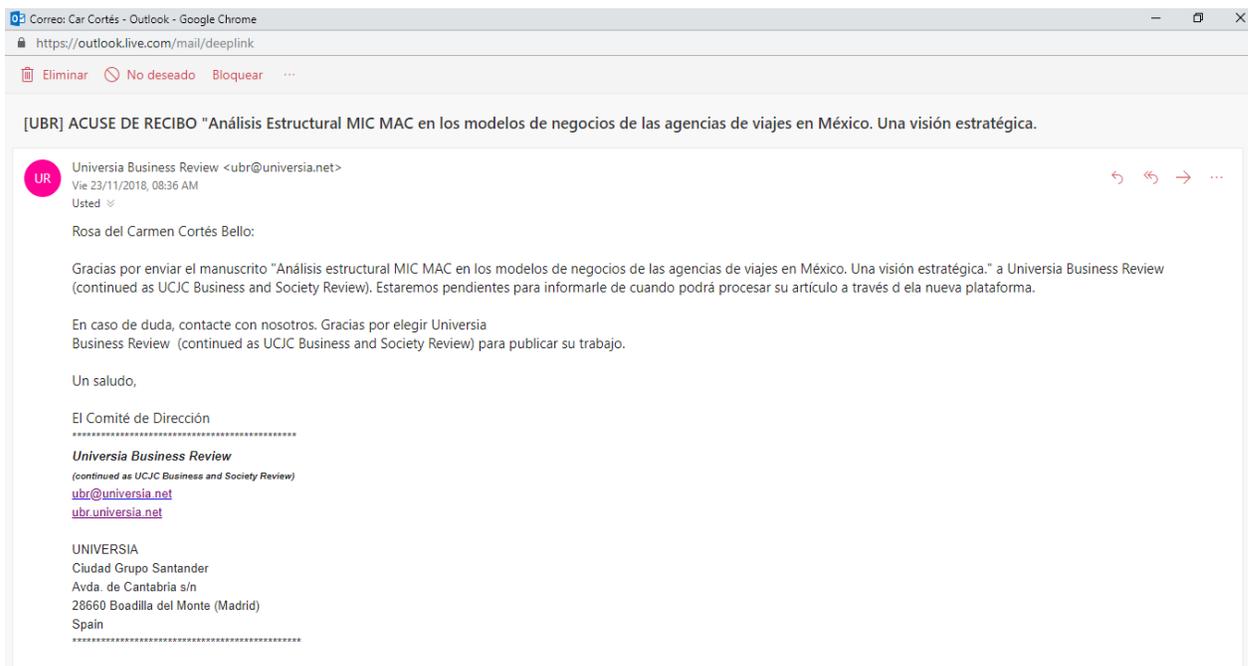
Al momento en que se tuvo la información disponible, se analizaron los planos de influencia directa, indirecta y potencial así como se cruzó la información resultante para determinar las variables clave del sistema. Los resultados se explican ampliamente en el capítulo siguiente.



Posterior al análisis estructural y una vez teniendo las variables claves identificadas, se procedió a hacer un análisis documental de las tendencias en cuanto a estas variables en el turismo y de esta manera se utilizó la información para la creación del escenario futuro para los modelos de negocios de las agencias de viajes, que también será explicado en el siguiente capítulo.

Una vez teniendo ambos, el análisis estructural y el escenario futuro, entonces fue posible dar una visión de lo que pudiera suceder, a los directores de las agencias de viajes en México. Así también, al identificar las variables claves del sistema, es más certero poner énfasis en tales variables al momento de la realización de la planeación estratégica.

# CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRUCTURAL MIC MAC EN LOS MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN MÉXICO. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA.



Artículo enviado a la Revista Universia Business Review.

ISSN: 1698-5117 Trimestral Administración y Contabilidad

Indexada en

-Scopus - EBSCO-Academic Source Complete - EBSCO-Fuente Académica - Repositorio Español de Ciencia y Tecnología - Índice de impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales - ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades - Latindex - Catálogo (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal) - International Bibliography of the Social Sciences - Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades - EBSCO-Business Source Complete - EBSCO-Publishing - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal - COMPLUDOC - ECONIS - Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas - DIALNET-Clasificación Integrada de

Revistas Científicas-Grupo A - Ulrich's International Periodicals Directory - Thomson Reuters - Emerging Source Citation Index - Google Scholar - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico

## **Resumen**

Vislumbrar el futuro en los negocios es incierto y representa un reto para los empresarios. El objetivo de la presente investigación fue el de disminuir la incertidumbre y aumentar la posibilidad de innovación en el modelo de negocios de las agencias de viajes. Se utilizó el análisis estructural o MICMAC, cuya función es identificar las variables claves de forma directa, indirecta y potencial, analizando las relaciones de dependencia e influencia de unas con otras. Quince fueron las variables clave resultantes. Con éstas y sus tendencias de futuro se construyó un escenario apuesta para el modelo de negocios de las agencias de viajes.

Palabras clave: MicMac, Prospectiva, Agencias de Viajes, variables clave, modelos de negocios.

JEL: Z31, M10, L84

## **Abstract**

The way to see the future in business is uncertain and represents a challenge for entrepreneurs. The objective of this research was to reduce uncertainty and increase the possibility of innovation in the business model of travel agencies. The structural analysis or MICMAC was used, whose function is to identify the key variables in a direct, indirect and potential way, analyzing the relations of dependence and influence of each other. Fifteen were the resulting key variables. With these and their future trends, a betting scenario was built for the business model of travel agencies in Mexico.

Key words: MicMac, Prospective, Travel Agencies, key variables, business model.

JEL: Z31, M10, L84

## 5.1 INTRODUCCIÓN

La evolución de las nuevas tecnologías ha causado grandes transformaciones en la sociedad y en las actividades económicas como el turismo; por tanto los intermediarios turísticos tradicionales se han obligado a realizar cambios en su organización, formas de operar y gestionar sus negocios (Domínguez, García y Mercado, 2015).

Las agencias de viajes son una de las figuras de intermediación, es decir, organizaciones que enlazan a las empresas de servicios turísticos con el consumidor final (business to customers o B2C). En la etapa del pre-Internet esta figura era necesaria, debido a que las agencias de viajes lograban menores costos que los ofertados en los establecimientos turísticos hacia el cliente final (Short, 2014, p. 5). No obstante, con la llegada de la Internet y las TIC, se han tenido que adaptar nuevas formas de mercadeo incursionando en canales de distribución *online*.

Así, el papel de la agencia de viajes como se conoció en el siglo pasado ha quedado relegado como intermediario de los servicios turísticos, dando paso al fenómeno llamado desintermediación, donde el mercado se transparenta permitiendo que los turistas lleguen directamente hasta los servicios (Short, 2014; Vallespín y Molinillo, 2014; Serrano, 2016; Dietrich *et al.*, 2017).

En este marco, la aparición de nuevos canales de distribución *online* resultan ser más atractivos para los consumidores por su interactividad, además de que los consumidores están preparados para diseñar sus propios itinerarios y reservar sus servicios turísticos; en este tenor, las agencias de viajes se encuentran en una posición incierta para su permanencia en el mercado futuro, haciendo realidad el proceso de desintermediación (Sarmiento, 2016).

El área de conocimiento de los estudios de futuro abre los ojos ante eventos y hacia las oportunidades y retos que pueden existir en cualquier sector. Significa la ayuda que muchas veces la sociedad necesita para tomar decisiones inteligentes y tener claro hacia dónde va (exploración de futuros) así como a dónde debe ir (futuros normativos) y cuáles son las estrategias más cortas hacia el futuro deseado. Los estudios de futuro permiten tomar las acciones necesarias para: 1) interpretar el futuro, 2) entender el presente, 3) tomar decisiones

y accionarlas en el presente y, por último, 4) balancear el uso de los recursos en el presente y hacia el futuro ( Zali, Rabbani & Vahidi, 2015).

Es un hecho que en cada momento se cambia la forma de hacer negocios y depende de cada empresa hacerlo, sin embargo, es muy importante considerar que las agencias de viajes están destinadas a morir sin un eje estratégico transversal que les permita adaptarse y adoptar las nuevas tecnologías y hacerlas sus aliadas en la intermediación turística. Es un hecho que en cada momento se cambia la forma de hacer negocios y depende de cada empresa hacerlo, sin embargo es muy importante considerar que las agencias de viajes están destinadas a morir sin un eje estratégico transversal que les permita adaptarse y adoptar las nuevas tecnologías y hacerlas sus aliadas en la intermediación turística.

Es por tanto que el propósito de esta investigación es construir escenarios futuros sobre el modelo de negocios de las AAVV en México, que contribuyan a la disminución de la incertidumbre, para ello el diseño de estrategias y toma de decisiones inteligentes se podrán realizar a partir del escenario que resulte del estudio. El presente artículo se divide en cinco apartados en los cuales primeramente se aborda lo relativo a los modelos de negocios tradicionales e innovadores en el sector turístico, así como la metodología utilizada en el estudio para determinar las variables más importantes del sistema de las agencias de viajes, llamada Análisis estructural o MICMAC, los resultados obtenidos, incluyendo también el escenario futuro y las conclusiones a las cuales se llegó después de esta investigación.

## 5.2 AGENCIAS DE VIAJES. DE MODELOS DE NEGOCIO TRADICIONALES A INNOVADORES.

Las agencias de viajes, surgieron en un mercado directo y amplio, sus principales funciones son el asesoramiento, trámites, mejoramiento de instalaciones y facilidades para que las AAVV puedan trabajar a favor de los turistas (Xiu, 2013) y funciona como intermediario entre los prestadores de servicio y los usuarios o viajeros. En la clasificación tradicional de las agencias, se puede encontrar a las mayoristas, que son las que se dedican a crear los paquetes turísticos; las minoristas, especializadas en la venta directa a los usuarios finales, así como proyectar, cotizar, organizar y vender al turista toda clase de servicios y viajes

combinados; y por último, las tour operadoras, que son las que se encargan de realizar u operar el recorrido. Sin embargo, hoy en día esta praxis ha cambiado, provocando que los modelos de negocio para las empresas de intermediación evolucionen.

En este sentido, vale la pena distinguir que el modelo de negocios se define como la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores. En otras palabras, el sistema mediante el cual la empresa realiza todas sus actividades específicas para satisfacer las necesidades del mercado, así como de qué manera se interrelacionan éstas con sus consumidores finales, y asimismo quién las realiza (Zott y Amit, 2010).

Cada modelo de negocio introduce a su empresa un sistema de redes con los diversos agentes con los que se relaciona, sean actuales o potenciales. Es decir, cada empresa es diferente a otra, ya que esto establece su sello particular. En ese sentido, los modelos de negocios mantienen una estructura específica con la cual operan sus bienes y servicios producidos para los diferentes mercados.

Los clientes no quieren productos sino las soluciones que éstos representan. En otras palabras, es imprescindible definir la propuesta de valor correctamente, ya que todo el modelo de negocios está basado en este concepto, así como en el mercado meta al cual se dirige, con el fin de cubrir alguna necesidad no satisfecha (Mejía y Sánchez, 2014).

Algunos modelos se soportan con la venta de viajes *online* como Expedia, *Bestday*, Despegar, Kayak, Destinia, entre otras; cuya operación consiste en la venta inmediata de los servicios turísticos con un flujo permanente entre la oferta y la demanda. Si la empresa es capaz de desarrollar esfuerzos y capacidades de innovación en su modelo de negocios, entonces estarán en posibilidad de ocupar posiciones de liderazgo.

El uso de las tecnologías ha implicado un cambio total en la forma en que los clientes buscan, deciden y compran sus viajes; no obstante el factor humano es fundamental debido al servicio que se proporciona. La tecnología a través de los globalizadores da respuesta inmediata respecto a la disponibilidad de algún servicio solicitado, empero las recomendaciones y sugerencias personalizadas siguen siendo un elemento importante en el proceso de compra-

venta, ya que las empresas se han dado cuenta de la importancia de la atención individualizada.

En ese sentido, a pesar de que las Online Travel Agency (OTA) están posicionándose rápidamente en el mercado, las agencias de viajes establecidas mantienen la oportunidad de utilizar las herramientas tecnológicas para ofrecer un mejor servicio al cliente. El experto asesor de viajes, es el que sabe cuánto tiempo se va a tardar algún recorrido en tour o simplemente recomendar alternativas de actividades en el destino.

La problemática de los modelos de negocio tradicionales se ha acrecentado a partir de que los agentes de viajes constantemente se dedican a vender los destinos sin poseer conocimiento de ellos, de tal forma que la asesoría especializada al cliente ha ido desapareciendo, siendo ésta un importante diferenciador con el servicio online.

En contraparte, los modelos de negocios innovadores miran a la tecnología como un aliado, trabajan las redes sociales como una vía de fuerte comercialización, y aprovechan los usos y costumbres de las nuevas generaciones para poner a su disposición una serie de productos y servicios antes, durante y después de su viaje. No obstante, es importante mencionar, que la tecnología disponible aunque es suficiente, resulta compleja para las demandas de adultos mayores, ya que difícilmente pueden realizar una reservación *online* o contratar un servicio de viaje vía la Internet.

Por lo anterior, se distingue que los modelos de negocios innovadores para las agencias de viajes, implica considerar elementos de gestión tecnológicos y humanos.

### 5.3 APLICACIONES DEL MICMAC EN DIVERSOS ESTUDIOS Y SECTORES.

Gran parte de las investigaciones realizadas en torno a las agencias de viajes se encuentran en el campo de la calidad del servicio, la satisfacción de las necesidades de los clientes, la desintermediación del sector turístico, y en general la operación de las agencias de viajes y su relación con la tecnología.

En éstas se han interpretado los efectos o impactos que las nuevas tecnologías generan en los modelos de negocio tradicionales, dejando claro que existe una incertidumbre de qué pasará con ellas en el futuro. Sin embargo, pocos son los estudios que manifiesten cuál es el camino que deben seguir las AAVV en el futuro para permanecer en el mercado turístico. En ese sentido, Cortés y Vargas (2018) señalan que durante la última década se han realizado investigaciones en torno a este objeto de estudio distinguiendo cuatro tipologías: estudios de futuro, estudios de tendencias, estudios de agencias de viajes y estudios de prospectiva.

Con respecto a los estudios de futuro, se integran investigaciones dedicadas a proyectar y pronosticar, principalmente, la demanda turística de algunos destinos. Surgen desde la escuela determinista o americana de la prospectiva y se utilizan modelos econométricos, pronósticos cuantitativos, series de tiempos y modelaje para obtener el resultado buscado.

En cuanto a los estudios de tendencias se observa en su mayoría la participación de empresas consultoras y organismos especializados internacionales en turismo; las temáticas que han abordado se centran en la identificación de las necesidades futuras de los viajeros o las formas de viajar que se tendrá en los años venideros.

Los estudios sobre agencias de viajes han tenido diversos enfoques dentro de los cuales se encuentra la calidad en el servicio, desde la perspectiva del cliente con estudios de percepción y satisfacción de los usuarios. También existen diversos estudios cuya temática principal es la relación de las AAVV con las tecnologías de la información y comunicación, así como su desempeño en las redes sociales y la forma en la que estas agencias han adaptado y operado los cambios a los cuales se han tenido que enfrentar.

Por último, dentro de los estudios de prospectiva en el turismo, uno de los más representativos, es el del Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI, 2005), en el cual se realizaron tres escenarios futuros en el horizonte 2015-2020 de la demanda turística global en España. Sin embargo, es de notarse, la escasa atención que se le ha prestado a los servicios turísticos en este campo.

La prospectiva es utilizada para crear escenarios posibles, probables y deseables con respecto algún problema a resolver, y un método prospectivo que ofrece la posibilidad de definir a

través de una reflexión colectiva los diferentes elementos de un sistema para provocar el cambio en el futuro es la matriz de impacto cruzado-multiplicación aplicada a una clasificación (por sus siglas MICMAC) (Godet *et al*, 2000).

Esta metodología ha sido aplicada en estudios de corte ecológico (Estuardo, Roldan & Gómez, 2015; Delgado, Vanwildemeersch, London, Ortiz, Escalante & Rojas, 2016; Senhadji, Ruíz & Rodríguez, 2017). También ha sido usado en la planeación urbana e industrial, surgiendo en el contexto de la dinámica y evolución de los futuros alternativos para las ciudades y hacer más fácil la evolución hacia el desarrollo urbano de la ciudad (Zani, Rabbant & Vahidi, 2015). Igualmente, el MIC MAC se ha utilizado al instrumentar modelos para evaluar el uso de suelo (Madamian & Costa, 2017) mejorando las condiciones urbanas para la población. Desde el campo de la economía, la matriz de impactos cruzados ha permitido asesorar el crecimiento económico de los países (Toumache & Rouaski, 2016).

Existen algunos estudios de futuro en donde el turismo ha sido objeto de investigación. En el 2008, Aledo, Ortiz y García, hicieron un análisis estructural del sector turístico residencial en la Costa Blanca de España, descubriendo ocho elementos clave en este tipo de turismo. Concluyeron que esta metodología mejora la información en los procesos de toma de decisiones estratégica para el sector e identifica las áreas prioritarias a trabajar. Igualmente Ruiz y Parada (2014) realizaron un diagnóstico prospectivo estratégico para determinar la viabilidad de incluir un servicio de recepción de cruceros en Santiago de Cuba, dando como resultado diversos escenarios de acuerdo con la consulta de expertos a partir de las variables claves resultantes.

Existe también otro estudio reciente en donde se crean escenarios optimista, moderado y pesimista para el desarrollo sustentable de un parque turístico en Indonesia, el cual parte del MICMAC para identificar los factores clave, crear las hipótesis y descubrir los escenarios posibles (Yanuar, Anna, Hindayani, Rosana, Sudrradjat & Zulfiadi, 2018)

En este contexto, los estudios en donde el análisis estructural se ha aplicado como metodología para el sector turístico han sido escasos.

## 5.4 EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación fue de tipo cuantitativa en la cual se utilizó el método de análisis estructural a través del MICMAC, método de la prospectiva estratégica cuya principal función es la de identificar las variables clave que constituyen el sistema a estudiar de forma directa, indirecta y potencial, analizando las relaciones de dependencia e influencia de unas con otras.

En la prospectiva estratégica se piensa que el futuro, a pesar de ser incierto, permite identificar las tendencias o escoger, por medio de las decisiones en el presente, lo que pudiera parecer el escenario ideal para el desarrollo de la actividad de la que se trata. En este caso en particular, la intención es identificar las variables claves a través del MICMAC, para posteriormente construir el posible futuro escenario apuesta de los modelos de negocios de las agencias de viajes en México. En otras palabras, como va a ser la agencia de viajes del futuro y como es que será posible llegar a ello a través de la descripción de este escenario.

Para la realización de la investigación se siguieron las siguientes fases:

1. Determinar los objetivos del sistema a estudiar. El cual fue disminuir la incertidumbre y aumentar la posibilidad de innovación en el modelo de negocios de las agencias de viajes en México.
2. Identificación de las variables clave a través del análisis estructural o MICMAC. Primero se hizo el listado de variables internas y externas del sistema de las agencias de viajes resultando en 34 variables (Ver tabla 1).

Tabla 4. Listado de variables

N°	Etiqueta larga	Etiqueta corta	Descripción
1	Adopción de la innovación	AdopInnovación	Cambio que supone una novedad, nuevas ideas y nuevos productos
2	Actitud hacia los negocios	ActitudNegocios	La forma en que la población adopta o rechaza un nuevo negocio.
3	Adopción de las redes sociales	AdopRedesSociales	Grado de utilización de redes sociales

4	Capacidad de respuesta	CapacidadRespuesta	Tiempo óptimo de respuesta para satisfacer la necesidad del cliente.
5	Competitividad	Competitividad	la capacidad de obtener rentabilidad en el mercado en relación con los competidores
6	Cultura organizacional	CulturaOrganizacional	Valores y comportamientos que construyen el ambiente de la empresa.
7	Diferenciación del servicio	DiferenciaServicio	El servicio que se diferencia por novedad, la calidad y el menor costo del servicio.
8	Estilo de vida de los clientes	EstiloVidaClientes	Forma de vida que tienen los clientes que hacen uso del servicio de AAVV.
9	Experiencia de los proveedores	ExperProveedor	Las empresas que nos suministran los servicios son de trayectoria y experiencia en el sector más de 10 años
10	Formación de los colaboradores	FormaciónColaboradores	Conocimiento, habilidades y experiencia del personal.
11	Grado de implantación de las tecnologías de la información	ImplantaTICS	Que tanto las empresas han implantado el uso de las TIC.
12	Grado de obsolescencia tecnológica	GradoObsoleTecnológica	Que tanto las agencias se han quedado atrás en la implantación de la tecnología.
13	GRUPOS I+D+i	GrupoI+D+i	Grupos de Investigación, desarrollo e innovación implementados en las AAVV.
14	Hábitos de consumo	HabitosConsumo	Comportamiento de compra del mercado meta.
15	Negociación con proveedores nacionales e internacionales	NegociacionProveedor	Obtención de las mejores comisiones de los proveedores.
16	Nivel de desarrollo tecnológico	NivelDesTecnológico	Uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia la producción de materiales, sistemas, dispositivos o métodos. Software inteligente y globalizadores.
17	Nuevos competidores	NuevosCompetidores	Nuevas empresas que venden el mismo producto
18	Organización	Organización	Sistemas de actividades coordinadas en la empresa.
19	Penetración de productos o servicios sustitutos	ProdServiSustitutos	Productos o servicios que sustituyen a la AAVV. Incremento en la aceptación y adopción de productos sustitutos.
20	Penetración en nuevos mercados	NvosMercados	Conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de producto en un nuevo segmento de mercado.
21	Planeación estratégica	PlaneaciónEstratégica	Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos

22	Portafolio de servicios	PortafolioServicios	Contempla la información de la empresa y de los productos o servicios.
23	Precio	Precio	Valor monetario asignado al producto o servicio.
24	Reglamentación secretaria de turismo	ReglamentaciónTurismo	Normatividad para desarrollo de la actividad turística.
25	Rivalidad del mercado	RivalidadMercado	Empresas que luchan por una posición en el mercado. Aumenta en intensidad cuando las empresas sienten presión competitiva.
26	Segmentación de mercados	SegmentoMercado	Grupos homogéneos de compradores que tienen necesidades, características y comportamientos similares y requieren de estrategias de marketing específicas.
27	Seguridad	Seguridad	Percepción acerca de la seguridad ciudadana existente en el mundo.
28	Servicio al cliente	ServicioCliente	Atención que una empresa brinda a sus clientes al momento de atender consultas, pedidos o reclamos, venderle o entregarle un producto.
29	Servicio post venta	ServicioPostVenta	Relación con los clientes que se da posterior a la venta.
30	Tecnologías emergentes e impacto del internet	TecnologiaInternet	Como han impactado la Internet y las tecnologías en las actividades de la AAVV.
31	Tipo de cambio	TipoCambio	Tipo de cambio de la moneda nacional con otras monedas.
32	Utilidades	Utilidades	Ganancia que recibe la empresa por el desarrollo de su actividad.
33	Ventas	Ventas	Traspaso de la propiedad del producto o servicio a otra persona tras el pago de un precio convenido.
34	Ventas online	VentasOnline	Ventas realizadas a través de la Internet de manera eficiente y confiable.

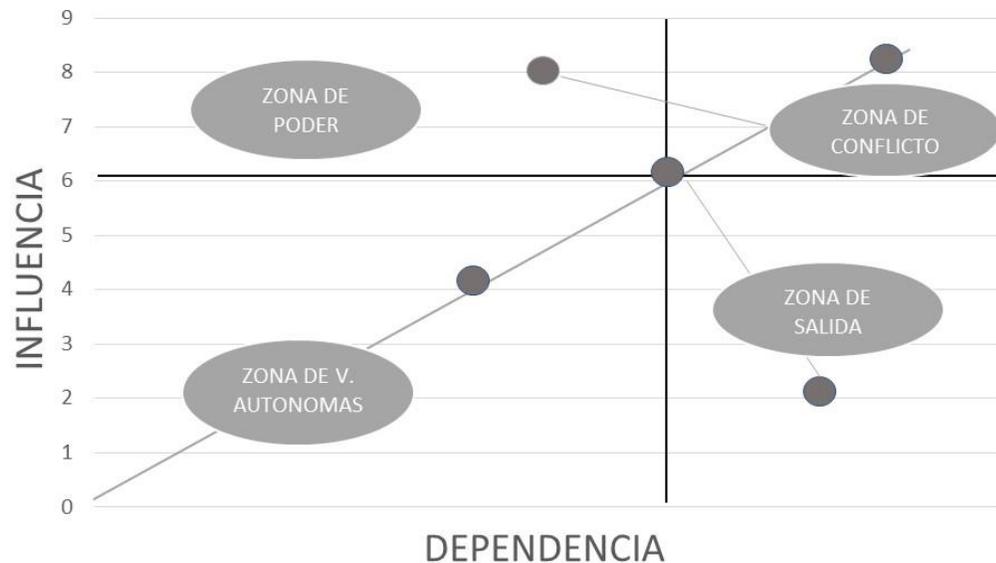
Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar se realizó la descripción de las relaciones entre variables, etapa en la cual se crea y se contesta una matriz de doble entrada para identificar el grado de influencia y dependencia que tiene una variable en otra. Calificada de forma cualitativa y consensuada en una reunión de expertos en las agencias de viajes, dentro de los que se incluyeron a directores y gerentes generales de mayoristas y minoristas, tanto de tradicionales como *online*.

Por último se hizo la identificación de las variables clave a través del software MICMAC. Esta fase consiste en la identificación de las variables clave, es decir de las esenciales para la evolución del sistema en el futuro.

Al momento de hacer la clasificación directa de las variables clave se graficará cada una de ellas para identificar en que parte del plano cartesiano se encuentran, las cuales pueden ser: zona de poder, zona de conflicto, zona de variables autónomas y zona de variables dependientes o de salida (ver figura 2).

Figura 2. Cuadrantes del análisis estructural



Fuente: elaboración propia basada en Carmelo y Treviño en Gándara y Osorio, 2014

El cuadrante más importante será el número uno, denominado como zona de conflicto, ya que las variables clave serán las que tengan mayor calificación de influencia y puedan ser más gobernables (dependientes) por los actores sociales. El segundo cuadrante en importancia es la zona de poder, ya que las variables que se encuentren en éste tendrán una gran influencia hacia las demás, pero no tendrán tanta dependencia. El tercero es la zona de salida porque engloba a las variables sobre las que pueden influir los actores sociales. Por último, está la zona de variables autónomas, donde están la mayoría de las variables y muestra que no afecta al sistema estudiado ya que no impactan ni gobiernan a las demás (Camelo y Treviño en Gándara y Osorio, 2014).

3. Investigación documental sobre las tendencias con respecto a cada variable clave identificada con el fin de integrar un escenario apuesta tomando en cuenta las variables resultantes y la forma en que el modelo de negocios de las agencias de viajes

se transformará en innovador y de vanguardia para enfrentar los retos que se presentarán en el futuro.

4. Análisis y construcción del escenario apuesta con respecto a las tendencias identificadas en la fase anterior.

## 5.5 RESULTADOS (DEFINICIÓN DE VARIABLES)

Para poder identificar los resultados o las variables clave del sistema, fue necesario analizar los planos resultantes del MICMAC e interpretarlos. La matriz de doble entrada llenada por los expertos se cargó en el software de LIPSOR MICMAC, estructurado por el creador de la teoría de la prospectiva estratégica, Michel Godet.

Como se puede apreciar en el plano de influencia directa (figura 3), las variables que aparecen en la zona de conflicto (cuadrante superior derecho) son las variables claves del sistema. Es importante precisar que fue necesario dividir el cuadrante en dos y considerar las variables de la parte superior del plano solamente, tal como lo hicieron en un estudio sobre variables principales en Panamá para el 2040 (Escorsa, *et. al.* 2017).

En el plano se puede observar que son siete variables clave o resultantes:

1. Segmentación de mercados
2. Tecnologías emergentes y Uso de la Internet
3. Servicio a clientes
4. Servicio postventa
5. Seguridad
6. Ventas
7. Utilidades.



Al observar el plano de influencia/dependencia indirecta, las variables que se encuentran en la zona de conflicto son las mismas que en el plano directo por lo que se puede considerar que estas variables tienen gran influencia y dependencia en el sistema tanto a nivel directo como indirecto.

Asimismo, el gráfico de influencia/dependencia indirecta (figura 4), muestra las influencias más significativas indirectas con algunas variables que no aparecen en el plano directo. El color rojo, representa las relaciones indirectas que más influyen sobre las demás como, por ejemplo, se muestra a las tecnologías emergentes y el uso de la Internet con influencia indirecta en la actitud hacia los negocios y la implantación de las TIC, así como la segmentación de mercados tiene relación con la capacidad de respuesta, la actitud hacia los negocios y la implantación de Tic también. Asimismo, el servicio al cliente influye de manera significativa en la actitud hacia los negocios que a su vez es influida por el servicio postventa.

Figura 3. Plano de influencia/dependencia directa.

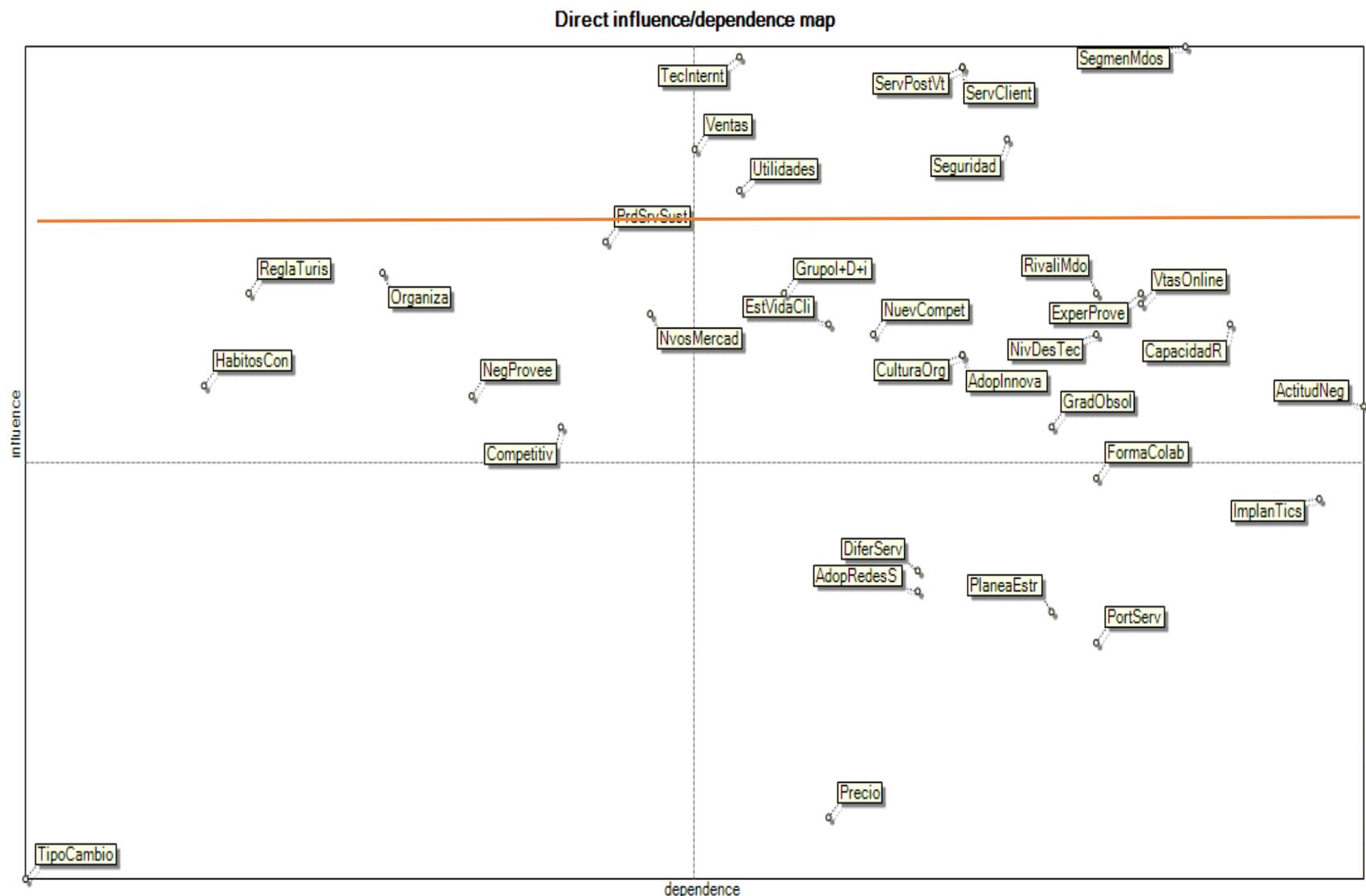
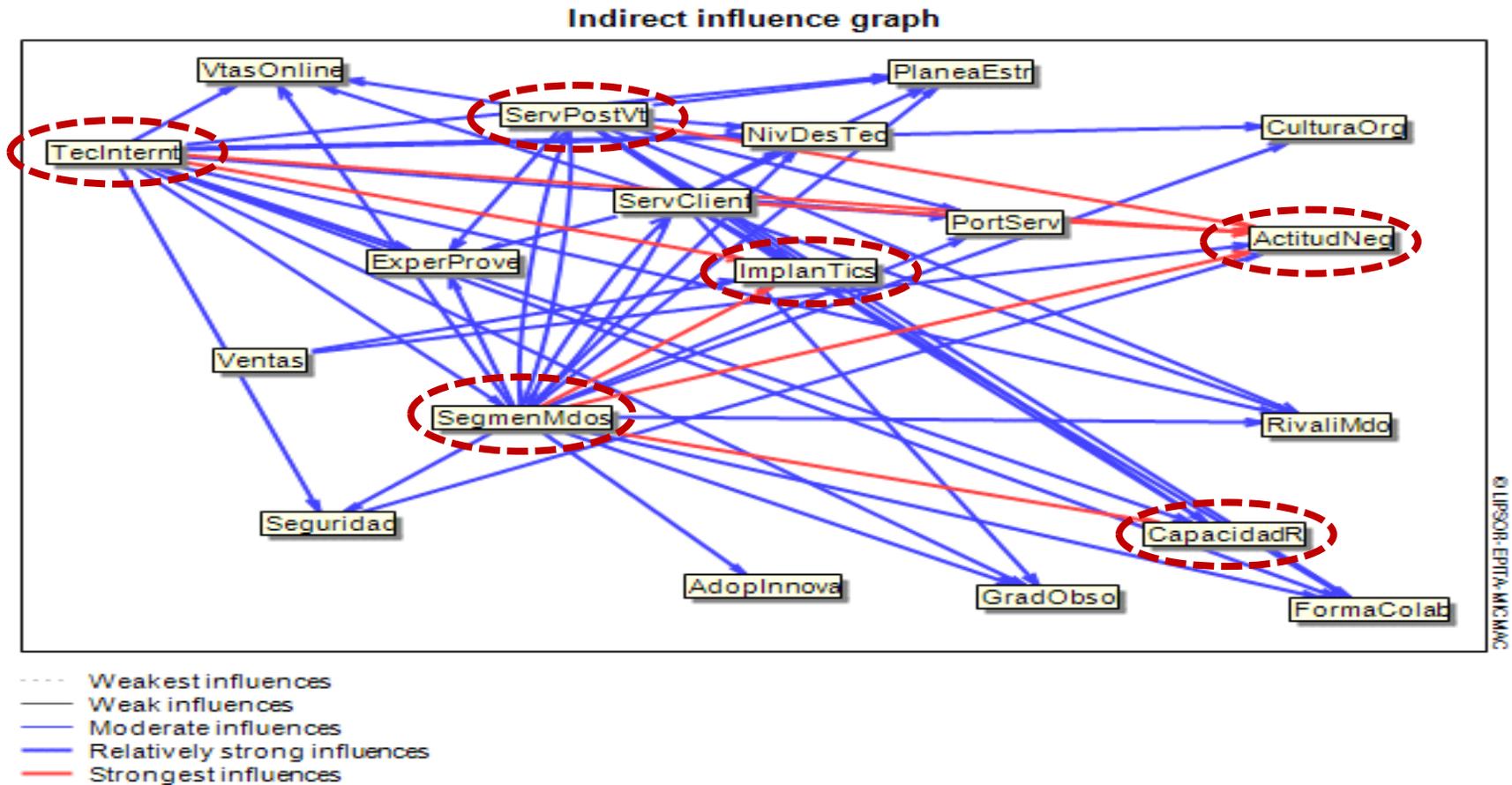


Figura 4. Gráfica de Influencia/Dependencia Indirecta



© IJPSOR-EPTA-MC/MAC

Estas relaciones indirectas muchas veces no son tomadas en cuenta a simple vista o análisis, sin embargo, es muy importante revisarlas ya que los modelos de negocios de las agencias de viajes se basarán en estas relaciones entre las variables determinantes o clave y las demás del sistema. La actitud hacia los negocios y la capacidad de respuesta no son variables que los planos directos y directo potencial evidenciaran como claves; no obstante, son de suma importancia para la innovación en el modelo de negocios existente de las agencias de viaje.

Todas las variables de alguna u otra manera están relacionadas, sin embargo es de notarse las relaciones directas e indirectas que guardan y con las cuales también será necesario trabajar más tarde en la conformación de los escenarios futuros.

Al momento de analizar el plano de influencia/dependencia directa potencial (figura 5), es decir, las variables que en este momento no son muy influyentes pero que en el futuro será mucho mayor su influencia, se observa que hay variables que suben a la zona de conflicto, estas variables se suman a las que ya se habían identificado en los planos directo y directo potencial.:

1. Portafolio de servicios
2. Diferenciación de servicios
3. Precio
4. Planeación Estratégica
5. Rivalidad en el Mercado
6. Nivel de Desarrollo Tecnológico
7. Productos y Servicios Sustitutos
8. Implantación de las Tic.



Con respecto al plano de Influencia /Dependencia Indirecta Potencial no se presentan en el plano nuevas variables adicionales a las que ya se tenían identificadas con el plano directo potencial. Es por tanto que se tienen en total 15 variables claves del sistema de las agencias de viajes y por lo tanto que influyen en la construcción del modelo de negocios innovador y de vanguardia que deberán tener este tipo de empresas si quieren una participación del mercado.

Las agencias de viajes que sean capaces de adaptar y adoptar estratégicamente estas variables a sus modelos de negocio, serán las que subsistirán en el mercado y por lo tanto podrán seguir operando en las condiciones futuras en las que se vislumbra el sector.

Figura 5 . Plano de Influencia/dependencia directa potencial

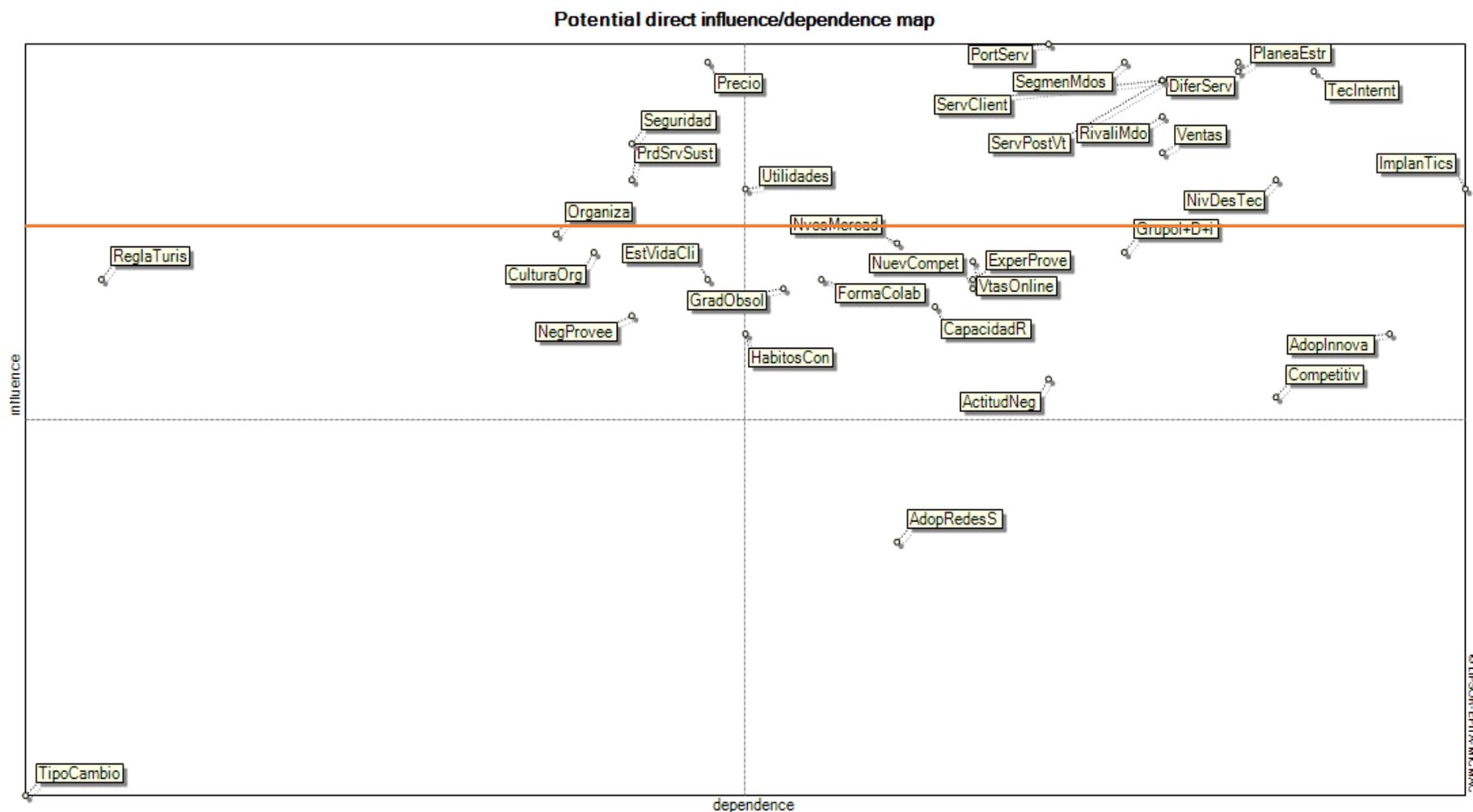
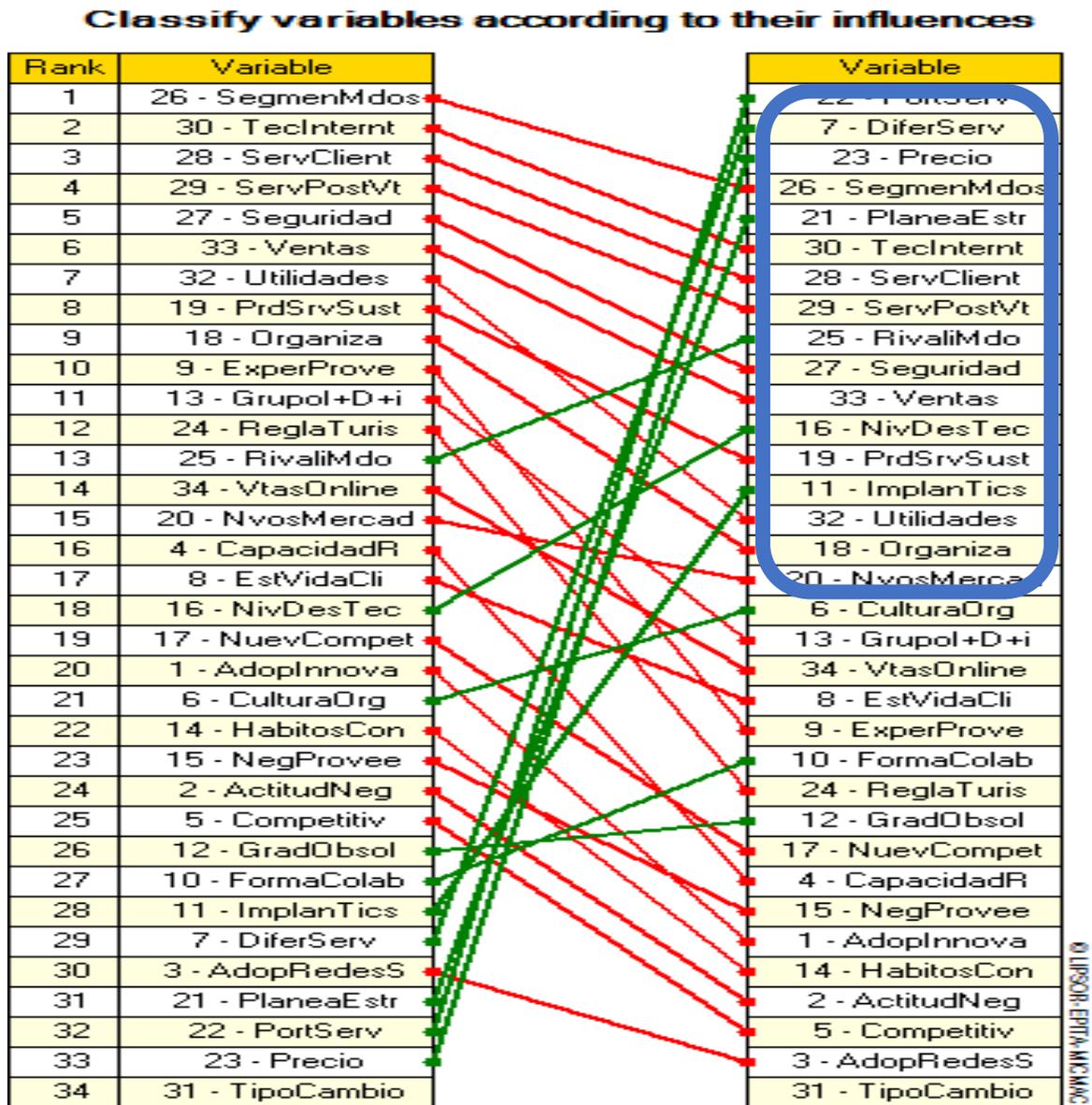


Figura 6. Lista de Variables sorteadas por Influencia (Plano directo y directo potencial)



En el recuadro se pueden observar las 15 variables claves del sistema que se identifican después de analizar los resultados de la matriz de impacto cruzado o MICMAC.



## 5.6 ESCENARIO FUTURO

Con el fin de identificar el escenario futuro del modelo de negocio de las agencias de viajes se utilizaron las 15 variables clave del sistema que resultaron del MICMAC, lo que permitió construir un escenario en el cual las agencias de viajes puedan ser competitivas y eficientes.

Es imprescindible comentar que las variables claves se dividieron en tres grandes bloques a saber: comerciales, tecnológicas y administrativas. Se hizo una investigación documental acerca de las tendencias en estos rubros y las nuevas formas de comercialización, segmentación y administración de las organizaciones por lo que se plantea esta visión del futuro modelo de negocio para las agencias de viajes en México.

El crecimiento de nuevos nichos de mercado dentro del turismo -que no se ajustan al perfil de turista convencional-, demandará servicios personalizados y especializados que cubran de forma adecuada sus necesidades y deseos. La tendencia a fragmentar y segmentar a los clientes va de la mano con el crecimiento exponencial del turismo en el mundo. Se identifican a los DINKS, acrónimo en inglés de “*Double Income No Kids*”, parejas que han decidido postergar o no ejercer la paternidad, por lo que tienen mucho tiempo y recursos para utilizarlos en el ocio y en los viajes. Se considera que tienen gustos mucho más refinados y están más inclinados a lugares exóticos (patrimonio, gastronomía, actividades físicas), es decir, turismo cultural en toda la extensión de la palabra.

Crecerán también los grupos de mujeres que quieren hacer de sus viajes una experiencia única y con un nivel socio-económico medio-alto. Los viajeros de lujo serán también un nicho objetivo, son jóvenes muy viajados, por lo que acumulan mucha experiencia en la industria de los servicios; no necesitan de mucho personal que les sirva, pero demandan servicios perfectos y sin excusas. Debido a esto, las agencias deben estar preparadas para ofrecer productos y servicios especializados como vuelos exclusivos, traslados de lujo hacia sus hoteles, hoteles de vanguardia y con comodidades extras, así como *concierges* que estén atentos a las necesidades inmediatas de estos clientes.

Los *millennials* demandan estar siempre vinculados con servicios tecnológicos y globales, así como conexión permanente al WIFI. Consultan muchas fuentes antes de reservar un servicio y gustan de experiencias locales y de alta calidad. Ya existen algunas agencias de viajes dirigidas específicamente a este nicho de mercado.



Es, en estos nichos de mercado, donde se debe hacer la diferenciación del servicio, brindar un excelente servicio a clientes y asegurar que la agencia de viajes sea la preferida por ellos, ya que van en aumento y cada vez están mejor informados y son más exigentes. Existen ya algunos ejemplos de agencias que han desarrollado productos turísticos específicos para *millennials*, pensando en hacer de este segmento un consumidor de las agencias de viajes, debido a que de otra manera, no tendrían oportunidad con este grupo de consumidores.

La agencia deberá tener un sistema de CRM (*customer relationship management*), que ayude a conectar con los clientes y les brinde un servicio post venta personalizado y con muchas posibilidades de recompra, así como mantener la fidelidad del cliente con la empresa.

En cuanto al nivel de desarrollo tecnológico, la implantación de las TIC y el uso de las tecnologías emergentes y la Internet, harán que siga creciendo la necesidad de estar conectados, tanto el consumidor como la empresa, así como también antes, durante y después de su viaje serán determinantes en la elección de la empresa con la que comprar. Depende de la organización actualizarse y adaptar sus operaciones hacia estas nuevas tecnologías, acción que servirá a la agencia a hacer mejor sus operaciones, más rápido, ágil y seguras, en otras palabras, con mayor eficiencia y eficacia.

Los viajeros demandan comunicación bidireccional con el prestador de servicios, poder personalizar su experiencia y contratar y pagar productos y servicios directamente con su celular. Los dispositivos móviles crecerán exponencialmente en los siguientes años y la tendencia es a que sea normal en el taxi, el hotel, el restaurante y servicios de entretenimiento y ocio el pago desde su *smartphone*.

Los *smartphones* serán los preferidos para hacer las reservas y buscar información con respecto a los servicios a utilizar en el destino. Los turistas del mañana buscarán poder reservar un viaje de último momento a tan solo un click, por lo que las apps móviles les permitirán hacerlo de manera rápida y fácil. Las agencias que sean capaces de desarrollar una app que satisfaga estas necesidades, estarán en posibilidades de competir en el mercado global.

El uso de los *bots* dentro del sector, serán los asistentes perfectos para los viajes, ya que, además de reservar el avión o los hoteles, resolverá las dudas que surjan en todo momento durante el viaje. La inteligencia artificial ha llegado y seguirá creciendo en los siguientes años.



El uso de la realidad virtual para percibir y promocionar cada destino hará que sea una experiencia muy similar a la real, la mayoría de los sitios web harán uso de los videos 360°, mapeo de videos y videos interactivos.

En definitiva, los viajeros cada vez serán más sociales, activos y digitales, por lo que, solamente las empresas innovadoras que se ajusten a las necesidades de los clientes serán las que sobrevivan a las nuevas tendencias tecnológicas en los años por venir.

Una de las principales variables claves y de la cual no se ha abordado su importancia hasta el momento, es el portafolio de productos y servicios. Aquí se engloba todo lo referente a la empresa, pero también a los productos y servicios que ofrece, dando como resultado que en el modelo de negocios del futuro de las agencias de viajes es necesario tener un equipo multicultural en edad, género, país y cultura, así como el compromiso de los colaboradores. Aunado a esto crear y comercializar productos y servicios innovadores con servicio especializado y directamente vinculados con los perfiles de los consumidores (tendencia hacia la segmentación de mercados), harán que la agencia se posicione de manera positiva en la mente del viajero.

La planeación estratégica será el eje fundamental para conseguir sobrevivir en el mercado incierto y cambiante del sector. Planes flexibles en donde la empresa identifique sus objetivos, misión, visión y acciones a desarrollar de la mejor manera y tomando en cuenta las tendencias del turismo como principal guía de su actuar y operar.

En sí, la rivalidad en el mercado y los productos y servicios sustitutos serán de gran relevancia y variables que se deben tomar en cuenta en la creación de nuevas agencias de viajes en el futuro.

## 5.7 CONCLUSIONES

El futuro es un reto, ya que se enfrentan con un mercado cambiante e incierto. Los modelos de negocio están en constante evolución y hoy en día conviven las agencias de viajes tradicionales con segmentos de mercado arraigados con las que están incorporando diversas estrategias tecnológicas en su modelo de negocios como clave para llegar a más segmentos de mercados y sobre todo para seguir siendo una opción en los viajes que se realizan.

Definitivamente los viajeros cada vez exigirán más de las empresas dedicadas a la intermediación ya que fácilmente podrían saltarse ese intermediario, sin embargo, esta en la



innovación en el modelo de negocios de las agencias de viajes el que puedan seguir subsistiendo en el futuro y no simplemente convertirse en una estadística más de apertura y cierre de empresas.

Las variables claves del sistema nos permiten visualizar un escenario futuro positivo para las agencias de viajes actuales en la medida en que éstas se adapten y adopten las nuevas tendencias que hay en materia tecnológica, administrativa y de segmentación de mercados.

La forma en la que pueden competir es la diferenciación en los productos y servicios y la innovación de estos, ser expertos en temas de tecnología y de mercadotecnia digital. Especializarse en diversos tipos de turismo y tener la oportunidad de aplicarlo en futuro modelo de negocios de las agencias de viajes.

Significa salir de su zona de confort y arriesgarse a ser más competitivo, más eficiente, más capaz, pero con la seguridad de que, al apostarle hacia estas variables, hay mayor certeza de que se tenga éxito y se siga manteniendo el liderazgo que cuesta mucho esfuerzo lograr.

## 5.8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aledo, A., Ortiz, G., García, H., (2008). Análisis estructural del sistema turístico residencial en la costa blanca, *Investigaciones Geográficas*, 46, pp. 89-106

Cortés, C. y Vargas, E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. *Turismo y Sociedad*, xxii, pp. 45-64.

Delgado, M., Ambrosio, M., & Amador, F. (2015). Exploring prospective structural analysis to assess the relevance of rural territorial development in Spain and Nicaragua. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 12(76), 35-56.

Delgado, M., Vanwildemeersch, P., London, S., Ortiz, R., Escalante, S., and Rojas, M., 2016, Adapting prospective structural analysis to strengthen sustainable management and capacity building in community-based natural resource management contexts. *Ecology and Society*, 21(2):36



- Dietrich, P., Herrera, S., Orihuela, D. & Mayta, M., (2017) *La amenaza de la desintermediación para las agencias de viajes tradicionales en Lima Metropolitana: Estrategias para competir con proveedores de productos y servicios turísticos en Internet*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Negocios.
- Domínguez, J., García, M., y Mercado, M., (2015), Identificación de nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional para agencias de viajes mayoristas y minoristas, TESIS
- Escorsa, P., Escorsa, E., Chaur, J., Zartha, J., Montes, J., Arango, B., Hernandez, R., y Moreno, J. (2017). Ciudad del Saber white papers Panamá 2040, recuperado el 19/11/2018 de [http://blogs.ciudadelsaber.org/prospectiva/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/EJERCICIOS-DE-PROSPECTIVA-AGUA-EDUACI%C3%93N-Y-SALUD.-17.MAR\\_.17...pptx](http://blogs.ciudadelsaber.org/prospectiva/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/EJERCICIOS-DE-PROSPECTIVA-AGUA-EDUACI%C3%93N-Y-SALUD.-17.MAR_.17...pptx)
- Estuardo, G., Roldan, A., Gómez, L. (2015), Identificación prospectiva de componentes en el proceso de gestión ambiental del cantón La Concordia, Ecuador., *Ciencia en su PC*, 3, pp. 16-33.
- Gándara, G., Osorio, F. (2014). Métodos prospectivos. Manual para estudios y construcción del futuro. México: Ediciones Culturales Paidós
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., Roubelat, F. (2000). La caja de las herramientas de la prospectiva estratégica, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, Francia.
- Madanian, S., & Costa, C. (2017). A model for evaluating a greenbelt planning in the city of Qazvin (Iran) using MICMAC method. *Modeling Earth Systems and Environment*, 3(4), 1503-1513.
- Mejía, J., & Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 11(42), 105-128.



- Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) (2005). *Estudio de prospectiva del sector turismo: Escenarios de la demanda global y tendencias tecnológicas*, Madrid: OPTI.
- Ruiz, S., & Parada, O. (2015). Diagnóstico prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 5, 225-234.
- Sarmiento, J., (2016) El impacto de los medios sociales en la estructura del sistema de Distribución turístico: análisis y clasificación de los nuevos Proveedores de servicios turísticos en el entorno online; *Cuadernos de Turismo*, 38, pp. 459-483
- Senhadji, K., Ruíz, M., Rodríguez, J. (2017). Estado ecológico de algunos humedales colombianos en los últimos 15 años: Una evaluación prospectiva. *Colombia Forestal*, 20(2), 181-191.
- Serrano, N., (2016) *Intermediación turística en el siglo XXI Cambios y Nuevos Retos*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de Comunicación.
- Short, E., (2014) *Intermediación en el sector Turístico*. Universidad de las Islas Baleares  
TESIS
- Toumache, R., & Rouaski, K. (2016). Prospective analysis of the Algerian economic growth by 2025: Structural analysis. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 791.
- Vallespín, M. y Molinillo, S., (2014) El futuro de la Intermediación en el sector turístico. *Revista Análisis Turístico*, 17(1):13-25.
- Xiu Mas José Victoriano. (2013, diciembre 4). Antecedentes de las agencias de viajes y sus avances tecnológicos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/antecedentes-de-las-agencias-de-viajes-y-sus-avances-tecnologicos/>



- Yanuar, Y., Zuzy, A., Purna, H., Mega, R., Adjat, S. & Zulfiadi, Z. (2018), Prospective analysis of sustainable development strategy of Geopark tourism of Ciletuh-Palabuhanratu west java Indonesia, *International Journal of Current Innovation Research*, 4(2A), pp1033-1039.
- Yerry Yanuar *et al.* (2018). Prospective Analysis of Sustainable Development Strategy of Geopark Tourism of Ciletuh- Palabuhanratu West Java Indonesia, *International Journal of Current Innovation Research*, 4(2), pp. 1033-1039.
- Zali, N., Rabbani, T., & Vahidi, V. (2015), Application of prospective structural analysis for identification of strategic variables in the Future development of Baneh City in Iran, *European Spatial Research and Policy*, 22(1), pp.153-171
- Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, (5), 65-70.



## CONCLUSIONES

El futuro es hoy. El internet no solo ha provisto a las empresas con otro canal de distribución, sino que ha significado reestructurar los conceptos básicos de tiempo y espacio, concernientes a la administración, planeación, ventas, comercialización y servicio al cliente. Hoy en día las empresas deben tener la capacidad de anteceder a las necesidades de los consumidores en cualquier lugar y momento.

Esto no es ajeno para las agencias de viajes, que es el intermediario tradicional y por excelencia de la industria turística, al contrario ha supuesto más cambios de lo que se imaginaban.

Las AAVV que no sean lo suficientemente flexibles para poder innovar en sus modelos de negocios y conquistar a sus consumidores haciendo una diferenciación de productos y servicios, así como identificando sus fortalezas y debilidades para convertirlas en oportunidades de crecimiento y de renovarse constantemente a través de la innovación, no sobrevivirán a esta revolución.

Es conveniente y necesario incluir a la prospectiva estratégica en las dinámicas de las organizaciones con el fin de conocer y anticipar el futuro, o por lo menos tener una guía más certera de lo que le espera. Poco se ha utilizado la prospectiva en el turismo, sector estratégico, ya que representa un pilar para la economía de los países.

Se cumplió con el objetivo de explicar los enfoques teórico-metodológicos de los estudios de futuro al diferenciar las corrientes de pensamiento que guían este tipo de estudios, así como las principales herramientas que se utilizan en ellos.

Se distinguió la diferencia entre los modelos de negocios tradicionales turísticos y los innovadores, así como la forma en que las agencias de viajes operan hoy en día, con un modelo híbrido entre el tradicional y el *online*, y algunas, las más nuevas, solamente *online*.

Se logró identificar las variables claves que servirán de guía para la planeación estratégica de las agencias de viajes. La segmentación de mercados, el servicio al cliente, el portafolio



de productos son algunas y en las cuales hay que priorizar todos los esfuerzos que se hagan en la empresa, identificando las áreas de oportunidad para crecer y ser mejores. Se deben fijar en las necesidades específicas y particulares de cada uno de los consumidores, brindar servicios especializados y personalizados, así como crear productos y servicios innovadores que verdaderamente satisfagan los requerimientos de los turistas cada vez más exigentes e informados. La competencia es feroz y por lo tanto hay que ser arriesgado y valiente para seguir siendo una opción cuando se piense en la compra de un viaje.

Es así como también se puede concluir, que las AAVV que se adapten y adopten las TIC, los cambios tecnológicos que supone la Internet y las tecnologías emergentes, tales como la inteligencia artificial o la realidad virtual y aumentada para la promoción y operación de sus paquetes, estarán en posición de competir en el mercado. Los dispositivos móviles serán de suma importancia para la comercialización y venta de los productos y servicios a través de las aplicaciones que se tienen en estos.

Como futura línea de investigación, sirve de base para que posteriormente se pudieran llevar a cabo los métodos como MACTOR y SMIC y así identificar los escenarios más probables de ocurrir en un futuro.

El reto es grande, pero con la ayuda de herramientas como la prospectiva estratégica será más sencillo identificar los desafíos que traerá consigo el porvenir y con la intención de renovarse y ser mejores cada día se podrá conquistar el mercado con productos y servicios innovadores hechos a la medida de los consumidores para enfrentar al futuro pero con bases firmes.



# BIBLIOGRAFÍA

- Aledo, A., Ortiz, G., García, H., (2008). Análisis estructural del sistema turístico residencial en la costa blanca, *Investigaciones Geográficas*, 46, pp. 89-106
- Bergman, A., Karlsson, J. C., & Axelsson, J. (2010). Truth claims and explanatory claims—An ontological typology of futures studies. *Futures*, 42(8), 857-865.
- Baena, G., (2015), *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas prácticas en América Latina*, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Proyecto Papime
- Barbosa de Sousa, B. M., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 963-976.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of e-Tourism research. *Tourism Management*, 29(4): 609-623.
- Canals, J., (2001). La estrategia de la empresa en la era de Internet. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (793), 57-76.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1/2), 100-107.
- Cambridge english-spanish Dictionary, (2016). Forecast. Consultado el 27/06/16, disponible en <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/forecast>
- Cambridge english-spanish Dictionary, (2016). Forecast. Consultado el 27/06/16, disponible en <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/forecast>
- Chung, A. (2009). Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico, *Industrial Data*, 12(2), 27-31



- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D. y Wanhill, S. (2008). *Tourism Principles and practice*, 4th Pearson Education Lt Essex.
- Cortés, C. y Vargas, E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. *Turismo y Sociedad*, xxii, pp. 45-64.
- Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE: EE. UU.
- DaSilva, C., Trkman, P., Business Model: What it is and What it is Not, *Long Range Planning*, xxx, 1-11.
- Datur, (2016). *Oferta de Servicios Turísticos por Entidad Federativa*, consultado el 23/06/16, disponible en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>
- Delgado, M., Ambrosio, M., & Amador, F. (2015). Exploring prospective structural analysis to assess the relevance of rural territorial development in Spain and Nicaragua. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 12(76), 35-56.
- Delgado, A., Vargas, E, Rodríguez, F., & Montes, J., (2017). Gestión Tecnológica en Restaurantes: Desarrollo y Validación de un Instrumento de Medición, *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5(2), pp. 23-40
- Delgado, M., Vanwildemeersch, P., London, S., Ortiz, R., Escalante, S., & Rojas, M., 2016, Adapting prospective structural analysis to strengthen sustainable management and capacity building in community-based natural resource management contexts. *Ecology and Society*, 21(2):36.
- Díaz, Á., Miralbell, O., & Torrent, J. (2016). Information and communication technologies, innovation, and firm productivity in small and medium-sized travel agencies: new evidence from Spain. *Journal of Travel Research*, 55(7), 862-873.
- Dietrich, P., Herrera, S., Orihuela, D. & Mayta, M., (2017) *La amenaza de la desintermediación para las agencias de viajes tradicionales en Lima Metropolitana: Estrategias para competir con proveedores de productos y servicios turísticos en Internet*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Negocios.



Domínguez, J., García, M., y Mercado, M., (2015), Identificación de nuevas oportunidades de negocios a nivel internacional para agencias de viajes mayoristas y minoristas, TESIS

Dosdoce.com, (2014), *Nuevos modelos de negocios en la era digital*, Liber, México.

Escorsa, P., Escorsa, E., Chaur, J., Zartha, J., Montes, J., Arango, B., Hernandez, R., y Moreno, J. (2017). Ciudad del Saber white papers Panamá 2040, recuperado el 19/11/2018 de <http://blogs.ciudadelsaber.org/prospectiva/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/EJERCICIOS-DE-PROSPECTIVA-AGUA-EDUACI%C3%93N-Y-SALUD.-17.MAR.17...pptx>

Escorsa, P., Zartha, J., Escorsa E., Montes, J., Ayarza, G., Arango, B., 2017, Ejercicio prospectivo del sector de la Salud para Panamá al año 2040 como estrategia para la identificación de oportunidades tecnológicas y de innovación, *INDICASATimes*, 7, pp. 72-98.

Esteban, Á., Millán, Á., & Molina, A. (2000). La comercialización de productos turísticos en internet: implicaciones para las agencias de viaje. *Cuadernos de Ciencias Económicas Y Empresariales*. 39: 15-35.

Estuardo, G., Roldan, A., Gómez, L., (2015), Identificación prospectiva de componentes en el proceso de gestión ambiental del cantón La Concordia, Ecuador., *Ciencia en su PC*, 3, pp. 16-33.

Falkenstein, H. (1997). Nuevos medios y tecnologías de distribución en el sector turístico ¿Amenazas u oportunidades para las agencias de viajes minoristas?, *Estudios Turísticos*, 134: 23-34.

Fernandes, R.; Marques, J.; Luciano, G.; Mazzon, J., (2010) TURISMO DE LUJO E INTERNET. Oportunidades para las Agencias de Viajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19 (6), 888-908

Fernández, J. (2012). Oportunidad y conveniencia de aplicar la prospectiva al sector turismo, *Estudios Turísticos*, 192, p.7-33.

Gándara, G. y Osorio, F. (2014). *Métodos prospectivos. Manual para estudios y construcción del futuro*. México: Paidós.



Godet, M., (1993) *De la Anticipación a la Acción. Manual de prospectiva y estrategia*. España: Marcombo.

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique-2e éd.: Pour les entreprises et les territoires*. Dunod.

Godet, M., Monti, R., Meunier, F., Roubelat, F., (2000), La caja de las herramientas de la prospectiva estratégica, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, Francia.

Gómez, M., Berne, C. y Orive, V. (2015), Prospective Development of the Tourism Online Distribution Channel. *Journal of Tourism & Hospitality*, 4 (4): 165-172.

Goodwin, P. (2008). A quick tour of tourism forecasting. *Foresight*, 10: 35-37.

Guijarro, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de crm - modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la pyme: estudio empírico de la aplicación de un crm - modelo cliente*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.

Guijarro, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de crm - modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la pyme: estudio empírico de la aplicación de un crm - modelo cliente*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.

Hamel, G., (2000), Leading the revolution, *Executive Book Summaries*, 22 (12),

Juez, P. y Marina, M. (2000). Las agencias de viajes ante la aparición del comercio electrónico de productos turísticos: un estudio prospectivo, *Estudios Turísticos*, 143: 93-109.

Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40(4): 478-496.

Law, R., Leung, K., & Wong, R. (2004). The impact of the Internet on travel agencies. *International journal of contemporary hospitality management*, 16(2), 100-107.



- López, J., & Sandulli, F., (2007). Evolución de los modelos de negocios en internet: situación actual en España de la economía digital. *Economía Industrial*, (364), 213-229.
- Luo, M., Feng, R., & Cai, L.A. (2004). Information Search Behavior and Tourist Characteristics: The Internet vis-à-vis Other Information Sources. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3): 15-25.
- Novak, J., & Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1), 15-29.
- Madanian, S., & Costa, C. (2017). A model for evaluating a greenbelt planning in the city of Qazvin (Iran) using MICMAC method. *Modeling Earth Systems and Environment*, 3(4), 1503-1513.
- Mejía, J., & Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 11(42), 105-128.
- Mojica, F. (2008). *Forecasting y prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial, *Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá*.
- Moreno, S., Aguiar, T. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes: El caso del sector español, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15 (4): 327-345.
- Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) (2005): *Estudio de prospectiva del sector turismo: Escenarios de la demanda global y tendencias tecnológicas*, Madrid: OPTI.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación*. (3a. ed.). París: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.



OMT (2016). Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones, Consultado el 20/06/16, Disponible en <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Pelegrinova, L. y Pesakova, P. (2010). Innovation Business Models: The case of eastern Slovakia. *International Journal of Management Cases*, 24-37

Pinto, J., (2008) . Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. Cuadernos de Administración, 40, p. 47-56

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan, New York.

PWC (2013). *Temas candentes de turismo para 2013*, España.

Real Academia Española. (2015). Diccionario de la lengua española, consultado el 29/03/17, disponible en <http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>

Reportur.mx (2015). *Agencias de viajes tradicionales en peligro de acabarse: AMAV*, consultado el 25/06/16, disponible en <http://www.reportur.com/mexico/2015/11/13/agencias-de-viajes-tradicionales-en-peligro-de-acabarse-amav/>

Revista Arqhys.com (2012) Historia de las agencias de viajes. *Revista ARQHYS.com*. [Consultado: 09, 2016], Disponible en: <http://www.arqhys.com/contenidos/viajesagencias-historia.html>.

Rodríguez, L., Fraiz, J. & Ramos, D. (2015). Las Agencias de Viajes ante la influencia de las Redes Sociales en el turismo. El caso de Ourense. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4): 829-836.

Ruiz, S., & Parada, O. (2015). Diagnóstico prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 5, 225-234.



- Sarmiento, J., (2016) El impacto de los medios sociales en la estructura del sistema de Distribución turístico: análisis y clasificación de los nuevos Proveedores de servicios turísticos en el entorno online ; *Cuadernos de Turismo*,38, pp. 459-483.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, UK: Harvard University Press.
- Senhadji, K., Ruíz, M., Rodríguez, J. (2017). Estado ecológico de algunos humedales colombianos en los últimos 15 años: Una evaluación prospectiva. *Colombia Forestal*, 20(2), 181-191.
- Serrano, N., (2016) *Intermediación turística en el siglo XXI Cambios y Nuevos Retos*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de Comunicación.
- Short, E., (2014) *Intermediación en el sector Turístico*. Universidad de las Islas Baleares TESIS.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2008) *Gestión tecnológica: conceptos y prácticas*, Plaza y Valdés, México, D.F.
- Tapias, H. (2000) Gestión Tecnológica y desarrollo tecnológico. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*. 21, 158-177.
- Toumache, R., & Rouaski, K. (2016). Prospective analysis of the Algerian economic growth by 2025: Structural analysis. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 791.
- Vallespín, M. y Molinillo, S., (2014) El futuro de la Intermediación en el sector turístico. *Revista Análisis Turístico*, 17(1),p.13-25.
- Vázquez, R., del Río, A, y Suárez 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*, 4(24). España.
- Xiu Mas José Victoriano. (2013, diciembre 4). Antecedentes de las agencias de viajes y sus avances tecnológicos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/antecedentes-de-las-agencias-de-viajes-y-sus-avances-tecnologicos/>



- Yanuar, Y., Zuzy, A., Purna, H, Mega, R, Adjat, S. & Zulfiadi, Z, 2018, Prospective analysis of sustainable development strategy of Geopark tourism of Ciletuh-Palabuhanratu west java Indonesia, *International Journal of Current Innovation Research*, 4(2A), pp1033-1039.
- Yeoman, I. S., & Beeton, S. (2014). The State of Tourism Futures Research An Asian Pacific Ontological Perspective. *Journal of Travel Research*, 53(6), 675-679.
- Zali, N., Rabbani, T., & Vahidi, V., (2015), Application of prospective structural analysis for identification of strategic variables in the Future development of Baneh City in Iran, *European Spatial Research and Policy*, 22(1), pp.153-171
- Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, (5), 65-70.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.