



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO**



Sección de Estudios de Postgrado e Investigación  
Maestría en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas

---

Evaluación de las Tecnologías de Información y  
Comunicación en la gestión y venta de servicios de  
las Agencias de Viajes del Distrito Federal.

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ALTA  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

PRESENTA

**Daniel Ramírez Pérez**

DIRECTORA DE TESIS

**Dra. Maribel Espinosa Castillo**

México, D. F. Marzo de 2008.



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**  
**SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

SIP-14

*ACTA DE REVISION DE TESIS*

En la Ciudad de México D.F. siendo las 10:00 horas del día 23 del mes de Enero del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.T. para examinar la tesis de grado titulada:  
**“Evaluación de las Tecnologías de Información y Comunicación en la gestión y venta de servicios de las Agencias de Viajes del Distrito Federal”**

Presentada por el alumno:

**RAMÍREZ**  
Apellido paterno

**PÉREZ**  
materno

**DANIEL**  
nombre(s)

Con registro: 

A	0	5	0	5	4	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

**Maestría en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis

*Espinosa*

Dra. Maribel Espinosa Castillo

Presidente

*Conde Gaxiola*

Dr. Napoleón Conde Gaxiola



S.E.P.  
Instituto Politécnico Nacional,  
Escuela Superior de Turismo,  
Sección de Estudios de Posgrado  
e Investigación

Secretario

*Maldonado Avalos*

M. en A. Magdalena Maldonado Avalos

Segundo Vocal

*Castillo Nechar*

Dr. Marcelino Castillo Nechar

Tercer Vocal

*Sandoval González*

M. en H. D. Noemí Sandoval González

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

*Susana Burgueño*  
M. en C. Susana Pilar Susana Burgueño

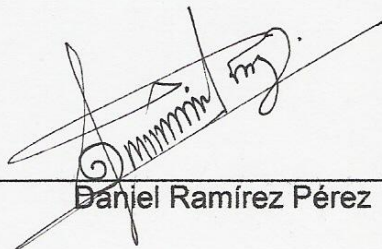


**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**  
**SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día 13 del mes de marzo del año 2008, el que suscribe Daniel Ramírez Pérez, alumno del Programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Alta Dirección de Empresas Turísticas, con número de registro A050540, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Maribel Espinosa Castillo y cede los derechos del trabajo intitulado: "Evaluación de las Tecnologías de Información y Comunicación en la gestión y venta de servicios de las Agencias de Viajes del Distrito Federal", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: [danielrape@gmail.com](mailto:danielrape@gmail.com) si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



---

Daniel Ramírez Pérez

## AGRADECIMIENTOS

*Dedicada a mis padres...*

*Gracias a mis hermanos...*

*A mi Tía Rosalba...*

*Y especialmente a Eira Berenice Guerra Martínez.*

La presente investigación se hizo posible gracias a la guía y aportaciones clave de la directora de tesis Dra. Maribel Espinosa Castillo. Se concretó con el apoyo del Instituto Politécnico Nacional a través del Programa Institucional de Formación de Investigadores. Se reconoce y agradece a todas las agencias de viajes que facilitaron la realización de los cuestionarios y en especial a los gerentes que profundizaron más allá de la información solicitada y que además, dejaron las puertas abiertas de su empresa para futura vinculación.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO 1 La modernización tecnológica en el sector turístico y las agencias de viajes en México.</b>	<b>17</b>
1.1. El turismo y la tecnología en un marco global.	17
1.2. Políticas de modernización tecnológica en el sector turístico.	25
1.3. Las agencias de viajes en México.	32
1.4. Las tecnologías en las agencias de viajes.	43
1.4.1. Adaptación, adopción y funcionalidad tecnológica.	44
1.4.2. Impactos del uso tecnológico en los procesos de la empresa.	48
1.4.3. Herramientas tecnológicas aplicadas en el turismo.	52
1.5 Las empresas del mañana.	62
<b>CAPITULO 2 La función de las agencias de viajes.</b>	<b>64</b>
2.1. Productos y servicios turísticos.	64
2.2. El proceso y canales de venta.	68
2.3. Evaluación y retroalimentación del proceso.	74
2.4. Seguridad en la transacción electrónica.	75
2.5. Los recursos humanos y la gestión de los servicios.	84

## **RESULTADOS**

<b>CAPITULO 3 Desarrollos tecnológicos en las agencias de viajes.</b>	<b>92</b>
<b>3.1.</b> Panorama actual de las agencias de viajes del Distrito Federal.	92
<b>3.2.</b> Impacto de las herramientas y procesos tecnológicos en el recurso humano.	96
<b>3.3.</b> Recursos humanos altamente competitivos	103
<b>3.4.</b> Impactos de la adopción tecnológica en la gestión y venta de servicios.	107
<b>3.5.</b> Grado de adopción tecnológica empresarial.	114
<b>3.6.</b> Herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión y venta de servicios turísticos.	120

## **RESULTADOS**

<b>CAPITULO 4 Tendencias, retos y estrategias para el desarrollo.</b>	<b>127</b>
<b>4.1.</b> Tendencias tecnológicas y retos de las agencias de viajes en el S' XXI.	127
<b>4.2.</b> Las Tic's, la competitividad y la globalidad mundial.	130
<b>4.3.</b> Estrategias de desarrollo profesional del personal.	133
<b>4.4.</b> Estrategias de crecimiento y desarrollo tecnológico empresarial.	137

## **CONCLUSIONES GENERALES**

<b>ANEXO A: Reconocimiento de la ponencia: Las agencias de viajes del Distrito Federal frente al siglo XX.</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO B: Instrumento de Evaluación Tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal.</b>	<b>151</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

## RESUMEN

Las demandas de la nueva economía y sociedad, ante la apertura internacional de los mercados, la proliferación de las Tecnologías de Información y Comunicación conexas a la conectividad mundial y encadenadas al proceso de globalización, conducen forzosamente a las agencias de viajes a conectarse a la *World Wide Web*, ya que de ello depende entrar en la dinámica de la nueva forma de hacer negocios, fortalecerse y posicionarse como empresas competitivas.

Los resultados obtenidos se contraponen a la hipótesis de que las agencias de viajes se encuentran en niveles básicos de adopción tecnológica y que se verían negativamente impactadas por el uso de Tecnologías de Información y Comunicación; ya que los resultados muestran que el 94.3 por ciento de las agencias encuestadas están conectadas de alguna forma a la red global, el 56.1 por ciento manifestó haber visto impactada positivamente su salud empresarial gracias a la aplicación de tecnología, y el 93.0 por ciento de ellas demandan actualización y modernización tecnológica para ser más competitivas.

En la investigación realizada se encontró que las agencias de viajes del Distrito Federal se encuentran administradas eficientemente por personal profesionalmente capacitado y que su salud empresarial es buena.

Este trabajo de investigación será de interés para profesionales de la actividad turística, para los administradores y dueños de agencias de viajes, y para actores políticos del sector, ya que puede ser un punto de partida para el diseño de políticas y estrategias tecnológicas en materia turística.

Se llegó a la conclusión de que las agencias de viajes no desaparecerán, se reinventarán evolucionando a la par de las nuevas innovaciones tecnológicas, procesando grandes cantidades de información y a gran velocidad, agilizando la comunicación moderna digital eficiente entre proveedor - intermediario - cliente, virtualizando el servicio y respondiendo eficazmente a las tendencias del mercado global.

## **ABSTRACT**

The demands of the new economy and society, facing the opening of international markets, the spread of the information and communication technologies related to the global connectivity and chained to the globalization process, lead travel agencies inevitably to be connected to the World Wide Web, because they depend on this to enter into the dynamics of the new way of doing businesses, and to strengthen their position as a competitive enterprises.

The obtained results contrast to the hypothesis that travel agencies are at basic levels of technology adoption and that they would be adversely impacted by the use of Information and Communication Technologies, the results show that 94.3 percent of the agencies surveys are somehow connected to the global network, the 56.1 percent claimed to have been positively impacted in their health business through the application of technology, and 93.0 percents of them require updating and modernizing technology to be more competitive.

In the investigation conducted it was found that travel agencies in “ El Distrito Federal “ are managed efficiently by professional and well trained staff and their businesses are well run.

This research work will be interesting for professionals in the tourism business, for managers and owners of travel agencies, and for political players in the tourism sector, as it can be a starting point for policy and technology strategies in the tourism fields.

It was concluded that travel agencies will not disappear; they will be reinvented evolving at the same time with new technological innovations, processing large amounts of information at high speed, accelerating the modern digital efficient communication between supplier-intermediary-customer, virtualizing the service and responding effectively to the global market trends.



## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

El turismo es un fenómeno económico y social en crecimiento, involucra el desplazamiento voluntario y temporal de individuos con diversos propósitos, no lucrativos, a un lugar distinto al de su residencia habitual, este desplazamiento genera interrelaciones de diversa índole e importancia entre los distintos sujetos involucrados. Sin soslayar la importancia social del fenómeno, el aspecto económico ha prevalecido, varios países han diseñado programas específicos enfocados al desarrollo del sector turismo considerándolo como una palanca fundamental para el desarrollo económico.

El turismo en México forma parte del sector servicios y abarca empresas de alojamiento, alimentos y bebidas, recreación, transportación y agencias de viajes entre las más importantes. La importancia de éstas se fundamenta en que son unidades generadoras de desarrollo económico local y nacional, generan empleos, comercializan servicios, propician el desplazamiento de corrientes turísticas promoviendo y fortaleciendo los destinos y, primordialmente optimizan la calidad de la comunicación y el flujo de la información entre los sujetos del turismo.

El crecimiento y desarrollo de la actividad turística ha demandado a las agencias de viajes evolucionar a empresas que oferten servicios más integrados y elaborados, con mayor valor agregado, mayor especialización y asesoramiento profesional en función a los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores. Sin embargo, las agencias de viajes ven amenazada su permanencia en el mercado por fenómenos como la globalización, la apertura internacional de mercados y la conectividad mundial.

La debilidad operacional de las agencias de viajes ante una política tecnológica deficiente, complica la capacidad de adaptarse a los ritmos mundiales de desarrollo tecnológico acelerado, poniendo en peligro su subsistencia por falta

de competitividad empresarial, consecuencia de no contar con los recursos necesarios, no tener información sobre la existencia de programas de apoyo, o bien, por la falta de conocimientos de los administradores y de preparación profesional en los empleados sobre las aplicaciones de tecnología en las empresas; aunado a la brecha digital generada por el desarrollo tecnológico desigual entre las naciones.

Dichos factores impactan en la gestión y venta de los servicios, ya que una mala estrategia sobre Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) puede derivar en una deficiente relación con clientes y proveedores, en una mala administración de las bases de datos, en elevados costos de operación que repercuten en la rentabilidad y, como consecuencia, en una baja competitividad empresarial.

#### Justificación

El desarrollo de las TIC's ha revolucionado los sistemas de producción y organización, los modos de comunicación y en general las formas de hacer negocios en el mundo. En este momento, no se tienen conocimientos precisos de los procesos de avance tecnológico en las agencias de viajes, se sabe que la tecnología avanza a ritmos acelerados, en especial aquella aplicada en los sistemas de información y comunicación, sin embargo, resulta complicado para muchas empresas adaptarse a los mismos ritmos de desarrollo. El avance tecnológico trae consigo una marcada desigualdad de desarrollo entre los países y por lo tanto, entre las empresas, ya que los procesos tecnológicos no siempre llegan a todas con las mismas condiciones de oportunidad.

El Centro en Estudios Superiores en Turismo caracteriza que el 76.0 por ciento de las agencias de viajes del país, se encuentran en un nivel de adopción tecnológica *básico* y el 22.0 por ciento en *incipiente*,<sup>1</sup> y aunque la adquisición

---

<sup>1</sup> Centro de Estudios Superiores en Turismo. 2006. *Impacto de las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas turísticas*. Secretaría de Turismo: Subsecretaría de

de TIC's no garantiza el éxito de la empresa, resulta importante conocer el estado actual que guardan las agencias de viajes en términos de Tecnologías de Información y Comunicación, ya que esto ayudará a diseñar y gestionar políticas específicas de promoción, difusión y aplicación de las TIC's que garanticen el desarrollo y fortalecimiento de las empresas y del sector turístico nacional.

### Objetivos

Ante ello, la realización de la presente investigación se sustentó en la problemática que enfrentan las agencias de viajes ante la internacionalización de los mercados; donde las transacciones económicas superan las fronteras territoriales de las naciones, y donde el uso óptimo de tecnología se convierte en una ventaja decisiva para el fortalecimiento y posicionamiento de las empresas. En el inicio de la investigación se supuso que las Tecnologías de Información y Comunicación representaban una ventaja competitiva en la gestión y venta de servicios turísticos, pero que, los niveles de adopción tecnológica por parte de las agencias de viajes del Distrito Federal son bajos. Teniendo esta inquietud se planteó el objetivo general de: elaborar el diagnóstico de las agencias de viajes establecidas en el Distrito Federal en función a las Tecnologías de Información y Comunicación y evaluar el papel que desempeñan en los procesos de gestión y venta de servicios turísticos, para ello, se plantearon los objetivos específicos de llevar a cabo un análisis de las actividades administrativas y operativas del proceso de venta, a fin de detectar las herramientas tecnológicas más empleadas en el proceso, haciendo hincapié en la importancia del factor humano para la operación eficiente de las agencias de viajes, ya que de él depende la gestión en los niveles directivos y la venta de los servicios en los niveles operativos.

La investigación se centra en las agencias de viajes del Distrito Federal en razón a que de acuerdo con datos de las Oficinas Estatales de Turismo y el Sistema Nacional de Información Turística publicados en el Compendio Estadístico del Turismo en México 2006, la capital del país representa el espacio de mayor llegada de turistas nacionales e internacionales<sup>2</sup>, concentra gran parte de los prestadores de servicios turísticos, de equipamiento urbano, de diversidad de atractivos culturales, arqueológicos, arquitectónicos, históricos, parques y estadios, y además, la capital del país concentra gran parte de la inversión extranjera directa relacionada con el turismo. Lo cual motivo el proyecto de investigación denominado “La modernización de las pequeñas y medianas empresas turísticas en el Distrito Federal,” del año 2006, dirigido por la Doctora Maribel Espinosa Castillo, Directora de la tesis, y auspiciado por el Instituto Politécnico Nacional. Teniendo este antecedente como punto de partida de la presente tesis, fue como se inicio el proyecto del diseño de la investigación y hoy se presentan los resultados de la misma.

En esta tesis se analizan aspectos que han contribuido a la modernización tecnológica de las empresas turísticas y cuáles son las tecnologías que se aplican al turismo según la Sectur; se exponen a las agencias de viajes bajo una perspectiva global. Aquí el lector encontrará ¿qué tecnologías son utilizadas por las agencias de viajes en los procesos de gestión y venta de servicios?, ¿cuál es la importancia y cómo han sido impactadas por el uso de TIC's en las diferentes esferas de la sociedad?, ¿cuál es el impacto de estas tecnologías en los recursos humanos de la empresa?, y sobre todo, ¿cuál es el grado de adopción tecnológica en función a su conectividad al mundo global?.

Todo lector que esté interesado en conocer el comportamiento de las agencias de viajes, su análisis como punto de partida para el diseño de políticas y estrategias tecnológicas en materia turística y cuál es su expectativa en el futuro, está invitado a insertarse al análisis de esta tesis.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con los datos publicados en el Compendio Estadístico del Turismo en México 2006, los tres principales destinos nacionales por llegadas de turistas son el Distrito Federal con 10 296.3, Acapulco con 4 162.6 y Cancún con 2 431.7 miles de llegadas.

En el capítulo 1 de la tesis se abordaron las políticas enfocadas a fomentar la modernización de las empresas del ramo turístico, resaltando al programa “Moderniza” de la Secretaría de Turismo Federal (Sectur). En este primer capítulo se da el marco de referencia sobre las agencias de viajes, analizando ¿cómo operan?, ¿bajo qué modalidades y cuál ha sido su comportamiento histórico? Se finaliza resaltando las herramientas tecnológicas aplicadas en el turismo de acuerdo con estudios de la Secretaría de Turismo Federal.

En el capítulo 2, se abordaron los distintos tipos de ventas y se describe el flujo del proceso de venta en las agencias de viajes, identificando los productos y servicios turísticos ofertados por ellas. Se hizo un breve análisis de cómo se da la etapa de la evaluación y retroalimentación del proceso, así como un análisis sobre la seguridad actual en las transacciones electrónicas. Se concluyó el capítulo con la identificación de la estructura organizacional y administrativa de una agencia de viajes de manera general, esto para identificar a los principales sujetos responsables de la adopción de tecnología aplicable a los procesos de gestión y venta.

El capítulo 3 corresponde a los resultados obtenidos en la investigación de campo respecto a las variables que dan un panorama sobre el estado actual de las agencias de viajes, se analizan a los recursos humanos en función de cómo la evolución de la tecnología ha impactado sobre las actividades diarias en la operación de estas empresas, correlacionado con el análisis sobre la investigación documental se determinó cuál es el estado que guardan las agencias de viajes en función al tipo de tecnología usada y al grado de conectividad a la red global, resaltando la importancia del uso de herramientas tecnológicas en el proceso de gestión y venta de servicios.

Finalmente en el capítulo 4, se describen algunas innovaciones tecnológicas aplicadas en la administración y operación de las organizaciones, mostrándose una perspectiva de la tendencia futura y analizando algunos de los retos que afrontarán las agencias ante estos fenómenos. Concluyendo con el diseño y

propuesta de estrategias de desarrollo profesional del personal y además del diseño de estrategias encaminadas a fortalecer a las agencias de viajes, para garantizar su crecimiento y desarrollo tecnológico, consolidar su rentabilidad, competitividad y presencia a nivel mundial.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización del proyecto se inició con una revisión documental sobre las principales investigaciones y publicaciones, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el desarrollo tecnológico y su aplicación en el medio empresarial turístico, con el objetivo de poseer un marco de referencia del tema de estudio.

La investigación bibliográfica se realizó primordialmente en el Centro de Documentación Turística de la Sectur (CEDOC), en la Biblioteca de la Escuela Superior de Turismo, en la Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología del Instituto Politécnico Nacional y en la Biblioteca de México “José Vasconcelos”.

Se llevó a cabo la elaboración de fichas de trabajo electrónicas, como producto de las investigaciones bibliográfica, hemerográfica y documental, para conocer, definir y analizar todos los elementos que forman parte del proceso administrativo de venta; particularizando con los más utilizados en el sector servicios, específicamente en las agencias de viajes. Además se analizaron los estudios realizados sobre las Tecnologías de Información y Comunicación aplicadas al turismo.

Se elaboró un directorio de las agencias de viajes establecidas en el Distrito Federal, clasificándolas de acuerdo a su ubicación geográfica y en función a la modalidad de operación bajo la cual funcionan. La fuente para la conformación del directorio de estas empresas fue la página oficial de la Secretaría de Turismo de esta entidad, identificándose en ella 774 agencias de viajes en cuatro modalidades: tour operadoras, mayoristas, minoristas y especializadas.

Para lograr el objetivo de investigación, se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de datos y se aplicó una encuesta. A través de ésta se obtuvo la información sobre las herramientas tecnológicas más utilizadas por las agencias de viajes del Distrito Federal, la importancia real que tienen las TIC's en estas empresas, el grado de adopción tecnológica, qué factores las motivan o inhiben para adquirir tecnología, cómo la utilizan en el proceso de venta y gestión de servicios, cómo influye y qué características debe de cumplir el recurso humano para el uso óptimo de las herramientas tecnológicas.

Se determinó una muestra probabilística, este tipo de muestra es esencial cuando se utilizan instrumentos de recolección de datos como el cuestionario y se desea que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos, además da la ventaja de medir el tamaño del error para minimizarlo y garantizar la confiabilidad de las aseveraciones en que concluye la investigación. La encuesta se realizó a 89 agencias de viajes distribuidas en 13 delegaciones, en función al número de empresas en cada delegación y a la modalidad en que operan: especializadas, operadoras, mayoristas y minoristas. La muestra probabilística calculada representativa de las 774 agencias establecidas en el Distrito Federal según registros de la Secretaría de Turismo de esta entidad, presenta un error estándar de 0.03, lo que garantiza un nivel de confiabilidad del 97.7 por ciento, es decir que a las conclusiones que llega la investigación, tienen un alto grado de confiabilidad y certeza. Se procesaron los datos a través del programa SPSS (*Statistical Product and Service Solutions* o también conocido como *Statistical Package for the Social Sciences*), para realizar el análisis y operaciones estadísticas, obteniéndose las frecuencias, correlación, promedios, tasas y gráficos útiles para la elaboración del diagnóstico y análisis de los capítulos 3 y 4.

Quizá una de las etapas más arduas fue la investigación de campo, sin embargo, también se tornó de las más interesantes y enriquecedoras. Así como se sufrió el rechazo de no pocas empresas o el llegar a una lejana dirección para encontrar que la empresa ya no existe en ese domicilio, también

se vivió la experiencia de platicar a profundidad con gerentes o dueños de agencias de viajes que abiertamente relataban momentos críticos y momentos exitosos de sus empresas, lo cual enriqueció la perspectiva para abordar la temática. Al realizar la investigación de campo también se pudo observar la problemática de la inseguridad en las calles de la ciudad de México, al ser evidente las medidas de seguridad en las oficinas de las agencias de viajes, ya que a pesar de que algunas de ellas son minoristas, no están abiertas al público en general por razones de este tipo.

Por otro lado, cabe señalar que parte de los avances de investigación se presentaron en el 4º. Foro de Investigación y Reflexión en torno al Turismo en el Centro Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México Texcoco, con la ponencia titulada “Las Agencias de Viajes en el Distrito Federal frente al siglo XXI” en septiembre de 2007, con registro ISBN 978-970-757-105-1.

En la presente tesis como en la ponencia presentada, siempre se buscó guiarse por el hilo conductor de la reflexión y construcción del conocimiento apegado a la realidad, que permitiera generar nuevas ideas resultado de la comparación de esa realidad y las propuestas teóricas, con el objetivo de otorgar los elementos científicos que propicien la discusión, la sensibilización y la generación de propuestas de solución. El desarrollo de la investigación tuvo como guía clave el libro *Anteproyectos de investigación turística: Metodología para su elaboración* de la Dra. Maribel Espinosa Castillo, éste permitió agudizar la observación directa de la realidad, la entrevista con expertos e investigadores, la consulta en medios impresos, cómo recorrer las páginas electrónicas, indagar en archivos de centros de documentación y hemerotecas, e incursionar en otros centros académicos; gracias al método se pudieron lograr los objetivos, la hipótesis, obtener resultados y llegar a conclusiones concretas, confiables y apegadas a la realidad observada.



## **CAPITULO 1 La modernización tecnológica en el sector turístico y las agencias de viajes en México.**

### **1.1 El turismo y la tecnología en un marco global.**

El turismo es fenómeno económico y social, en el que varios países han apostado al considerarlo como una palanca fundamental para el desarrollo económico. Para Oscar de la Torre el turismo “consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural”.<sup>3</sup> Para la Organización Mundial de Turismo “comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos”<sup>4</sup>.

Sin soslayar la importancia social del fenómeno, el aspecto económico y el negocio han prevalecido, y en función a estos aspectos se ha priorizado el desarrollo del turismo. Al respecto Castillo y Vargas señalan que “el discurso oficial establece la importancia del turismo por su capacidad para generar divisas, empleos y desarrollo regional; [elementos] imprescindibles en la modernización del sector”.<sup>5</sup>

El turismo contribuye determinantemente en la economía de los países, en virtud a su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), a que es una fuente generadora de divisas y equilibra la balanza comercial. La importancia del turismo a nivel mundial, se sustenta en el crecimiento del 4.9 por ciento en llegada de turistas internacionales y, en el incremento del 8.5 por ciento de los

---

<sup>3</sup> De la Torre Padilla, Oscar. 1980. *El turismo fenómeno social*. FCE. México. P. 19.

<sup>4</sup> Secretaría de Turismo. 2001. *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. (Documento electrónico). <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de marzo de 2006.

<sup>5</sup> Castillo Nechar, Marcelino y Elva Esther Vargas Martínez. 2007. “Breve Recuento de la modernización de la política turística mexicana” en *Teoría y Praxis*. Publicación semestral, Año 3, Núm. 3. Cozumel, Quintana Roo, México. P. 10.

ingresos mundiales por la actividad turística en el año 2006. En este mismo año, el turismo para México significó aproximadamente el 8.0 por ciento del PIB, generó 1.8 millones de empleos directos promedio, recibió 12,176.6 millones de dólares de ingresos por visitantes internacionales y obtuvo una balanza turística superavitaria de 4,068.3 millones de dólares. En su primer informe de labores enero-junio del 2007, la Sectur reporta que el año 2007 muestra un mejor comportamiento turístico respecto al 2006, 9.3 por ciento más de ingresos y un superávit 22.2 por ciento superior al año anterior.<sup>6</sup>

La relación del turismo con el mundo global, radica en la naturaleza misma de la actividad, ya que el turismo involucra flujos de y hacia destinos internacionales, lo que significa que la comercialización y venta de servicios turísticos se da en un plano global que involucra a empresas transnacionales. Entonces el turismo es un fenómeno por naturaleza global y cinético.

La globalización es un proceso continuo y cambiante, no sólo un concepto. La globalización, pretende describir la realidad inmediata como una sociedad global, más allá de fronteras políticas, barreras geográficas, diferencias raciales, ideologías y condiciones sociales, económicas o culturales. Sin embargo, Avelar, no visualiza a la globalización como una sociedad global igualitaria, sino la señala como “la dominación de una minoría sobre la mayoría en un mundo desigual y donde prevalece la exclusión de casi dos terceras partes de la población mundial”.<sup>7</sup> Por su parte Bauman, señala que la globalización es “una llave destinada a abrir las puertas a todos los misterios presentes y futuros, [sin embargo expresa que la apertura global representa] el carácter indeterminado, ingobernable y autopropulsado de los asuntos mundiales [...para el autor] la globalización es el *nuevo desorden mundial*”.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Secretaria de Turismo. 2007. *México: Informe de labores 1*. México.

<sup>7</sup> Avelar, Patricia. 2000. *Reseña de “La globalización: consecuencias humanas” de Zygmunt Bauman*. En *Revista Mexicana del Caribe*. Año 5, número 9. Universidad Autónoma de Quintana Roo. (Documento electrónico). Chetumal, México. P. 272. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/138/12800918.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2007.

<sup>8</sup> Bauman, Zygmunt. 1999. *La globalización: consecuencias humanas*. Tr. Daniel Zadunaisky. FCE. México. P. 80.

Para él existen dos caracterizaciones en el ámbito global la “nueva elite global” que son quienes tienen la ventaja y fuerza de imponer el desorden al cambiar las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales a escala mundial; y en contraparte los “guardianes del orden”: los locales, quienes difícilmente podrían aspirar a influir en el mundo.

El concepto de globalización es utilizado para describir los cambios en las economías nacionales en torno a la conformación de una nueva economía mundial, integral, totalizadora, homogeneizadora, integradora de sistemas interdependientes, preponderando la libertad de los mercados. El elemento catalizador que ha venido desarrollándose a la par del proceso de globalización es el desarrollo tecnológico, en busca de crear tecnologías cada vez más avanzadas en el procesamiento, transmisión y flujos de información, se ha dado todo un proceso de evolución tecnológica que faculta cada vez más a las herramientas tecnológicas sobre las actividades que anteriormente eran meramente desarrolladas por humanos, y aún más, dando origen a nuevas formas de vivir.

Alvin Toffler, señala al respecto que en esta evolución conjunta entre hombre y tecnología, se distinguen tres etapas a las que denomina *ola*. Caracteriza a las sociedades de la *primera ola* como aquellas que desarrollaron instrumentos y herramientas que eran utilizadas con el objetivo de ampliar los músculos humanos y también de los animales que utilizaban para agilizar sus actividades. En la *segunda ola* las herramientas tecnológicas desarrolladas hicieron algo más que aumentar la fuerza de los músculos: “La civilización industrial dio órganos sensoriales tecnológicos, creando máquinas que podían oír, ver y tocar con mayor exactitud y precisión que los seres humanos.”<sup>9</sup> Toffler menciona que el hombre dio a la tecnología una “matriz”, al considerar el hecho que inventó máquinas destinadas a engendrar nuevas máquinas y así sucesivamente en progresión infinita, para posteriormente unir y reunir máquinas en sistemas interconectados. Caracteriza a la *tercera ola* como la

---

<sup>9</sup> Toffler, Alvin. 1999. *La tercera ola*. 10ª. Ed. P&J. España. P. 41.

evolución de esta interconexión, destacando que más allá de considerar importante una tecnología aislada, las corrientes de cambio que sacuden la forma de vida de la sociedad es la capacidad de las nuevas tecnologías de reunirse entre sí para “constituir ríos de cambio más anchos, más profundos, más rápidos, que, a su vez, confluyen en algo de dimensiones aún mayores: la tercera ola.”<sup>10</sup> y es así como las corrientes llegan a puntos de culminación, pero el proceso de evolución no termina ahí, sino que esos puntos de confluencia explotan en nuevos fenómenos, más dinámicos, menos predecibles.

Ante esto, la constante innovación tecnológica es uno de los factores propulsores de la globalización, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) han sido el motor de la última revolución económica, de la *tercera ola*, han dado lugar a lo que se conoce como *Nueva Economía*, una economía fundamentada en el conocimiento y en la información, revolucionando a la sociedad tradicional en Sociedad de la Información. Para Mochón Morcillo el concepto *Nueva Economía*, se caracteriza por el:

empleo masivo de nuevas tecnologías, bajos tipos de interés, y un alto crecimiento del producto real y del empleo con unos niveles de precios controlados [...] la Nueva Economía se asocia con un fuerte desarrollo de las TIC's que ha permitido el paso de una economía industrial a otra de servicios soportada en el conocimiento, las ideas y la información y el cambio en el uso intensivo del capital físico por el capital humano.<sup>11</sup>

La innovación tecnológica, como uno de los factores propulsores de la globalización, también utiliza este proceso para la rápida difusión de los avances tecnológicos. Esto hace que se “acentúen las transformaciones en los métodos de producción y las innovaciones en las estrategias competitivas”<sup>12</sup> a nivel mundial. Dentro de este desarrollo tecnológico acelerado, “las nociones de espacio, tiempo y velocidad cobran significado particular con el surgimiento de la *world wide web*, pero el impacto de ésta parece estar reservado para los

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, P. 171.

<sup>11</sup> Mochón Morcillo, Francisco. 2004. *Economía y Turismo*. Mc Graw Hill. España. Pp. 405-406.

<sup>12</sup> *Ibíd.*, P. 407.

“globalizados”, y no para los “locales”<sup>13</sup>, la libertad de este último grupo mayoritario para participar, influir o decidir sobre las nociones de espacio, tiempo y velocidad, es políticamente coartada por una pequeña minoría: los globales. Salazar Pérez al analizar a Bauman, menciona que la distancia “lejos de ser objetiva, impersonal, física, establecida, es un producto social; su magnitud varía en función de la velocidad empleada para superarla [... sin embargo, esa] nueva velocidad, lejos de homogenizar a la condición humana, la polariza, porque emancipa a ciertos seres humanos de las distancias y de los territorios, pero restringe a otros y los confina a vivir ahí donde siempre han vivido”,<sup>14</sup> por lo que el acceso a los beneficios producto de la interconexión global más allá de las barreras no es equitativa, no es para todos. La velocidad para sortear las distancias está en función al tiempo de trasladar información o establecer comunicación entre distintos espacios geográficos, sin embargo, este acortamiento en tiempo sólo es viable para aquellos que poseen la infraestructura adecuada y las capacidades necesarias, es decir, aquellos que los *globales* han seleccionado y apoyado por sus condiciones y comportamientos consumistas, aquellos que han permiten el acceso a sus recursos, a sus mercados y a sus economías.

La globalización plantea el contacto de lugares a través de flujos, busca romper jerarquías estableciendo ciertos estatus de “igualdad” y, busca establecer redes donde predomine la cooperación como una de las más grandes consecuencias y, a la vez la competencia, busca interconectar pueblos y ciudades, tanto local como globalmente.<sup>15</sup> El proceso de globalización ha afectado la vida política, social y cultural de los países, de los individuos y por lo tanto, de las empresas.

---

<sup>13</sup> Avelar, Patricia. 2000. *Reseña de “La globalización: consecuencias humanas” de Zygmunt Bauman*. En Revista Mexicana del Caribe. Año 5, número 9. Universidad Autónoma de Quintana Roo. (Documento electrónico). Chetumal, México. P. 272. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/138/12800918.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2007.

<sup>14</sup> Salazar Pérez, Robinson. 2002. *Reseña de “La globalización: consecuencias humanas” de Zygmunt Bauman*. En “Espiral”. Septiembre-diciembre, vol. 9, número 25. Universidad de Guadalajara. (Documento electrónico). Guadalajara, México. Pp. 238-239. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/138/13802509.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2007.

<sup>15</sup> Taylor, Peter. 2007. “La Ciudad de México, la Red de Ciudades y la Globalización”. Conferencia Magistral en Coloquio Internacional: *Sistema Mundial y Nuevas Geografías*. México. 10 de octubre.

Bajo este contexto, las agencias de viajes pertenecientes a un sector completamente dinámico y transnacional, el turismo, no escapan a este proceso; y no es cuestión de decisión, es una demanda de supervivencia.

El proceso de globalización trae como consecuencia que tanto los países considerados como destinos turísticos, como las empresas que se encuentran dentro de este sector, afronten retos que en décadas pasadas no enfrentaban. Los países en desarrollo se encuentran en constante labor para atraer la inversión extranjera de los países desarrollados, y en busca de ser *atractivos* se vuelven vulnerables, venden su soberanía y subyugan las políticas nacionales a los intereses de los corporativos transnacionales. Bauman apoya la idea de que la globalización politiza la autonomía de los pueblos, quienes llegan a poner en juego su independencia para ser partícipes en el “juego de inclusión-exclusión” creado y controlado por los *globales*; ante ello, plantea que una nación local tiene dos posibilidades de supervivencia: “independiente” o “recolonizada”. Ante ello, expone la disolución de la soberanía, la muerte de la autonomía de las naciones ante las presiones financieras-capitalistas de los *globales*, quienes delimitan los márgenes de maniobra.<sup>16</sup> Gran parte de las naciones del mundo se encuentran en relaciones subordinadas, tanto económica, política como tecnológicamente, respecto a los grandes centros de desarrollo.

Para Zygmunt Bauman, los Estados son meros instrumentos de quienes verdaderamente gobiernan el mundo: las fuerzas extraterritoriales. Dentro de la categoría “panóptica”<sup>17</sup> de la globalidad, se establece el dominio de los *globales* sobre los *locales*, los *locales* son observados y vigilados por los *globales* para evaluar su poder adquisitivo, midiendo su grado de consumismo, y en función a ello, se determina su participación dentro de los “ganadores”. Un

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, P. 241.

<sup>17</sup> El término *panóptico* refiere a la situación bajo la cual algunos observan a otros. Generalmente un grupo pequeño, los que ostentan determinado poder, observan o bien, “vigilan” a una mayoría para mantener control, impedir movimientos autónomos y contingencias. Es así como se relaciona el hecho de que un grupo reducido de naciones controlen y decidan el curso de las del resto del mundo.

esquema donde el ganador es aquel que abre sus mercados a la globalidad, una globalidad capitalista que ve a los menos desarrollados como mercados potenciales y vulnerables para obtener ganancias de forma fácil e inmediata.<sup>18</sup> Para Castillo y Vargas, la fuerza que gobierna al mundo es el sector privado, es quien tiene el poder de no sólo influir, sino de decidir sobre acciones que eran propias del Estado, éstos autores señalan que “las grandes empresas se han superpuesto al Estado utilizándolo como instrumento para sus fines económicos”.<sup>19</sup> Por lo que la autonomía y la capacidad de salvaguardar los intereses de la sociedad, han sido desplazadas, y han quedado en manos de los grandes corporativos y potencias globales.

Las condiciones imperantes en la actualidad señalan que lo que era competitivo en un mercado regional o nacional no está resultando ser en el nuevo mercado globalizado, lo que implica la destrucción de las capacidades productivas en los países menos avanzados para adquirir productos y servicios prefabricados. La Nueva Economía plantea retos en las empresas, como la actualización y constante capacitación, reestructurando procesos y estructuras, tanto materiales como mentales, tanto el empresario como el empleado deben tener conocimientos sobre la internacionalización, el significado de la deslocalización,<sup>20</sup> la importancia de la innovación como un arma competitiva y la descentralización. Sin embargo, las condiciones políticas, económicas, sociales, culturales y comerciales no son favorables para muchas empresas, y son pocas las que logran insertarse adecuadamente en la dinámica de crecimiento. Castillo y Vargas señalan que:

el fenómeno de la globalización está generando polos exitosos de acumulación con empresas que tienen elevadas tasas de crecimiento y rentabilidad y que

---

<sup>18</sup> Bauman, Zygmunt. 1999. *La globalización: consecuencias humanas*. Tr. Daniel Zadunaisky. FCE. México.

<sup>19</sup> Castillo Nechar, Marcelino y Elva Esther Vargas Martínez. 2007. “Breve Recuento de la modernización de la política turística mexicana” en *Teoría y Praxis*. Publicación semestral, Año 3, Núm. 3. Cozumel, Quintana Roo, México. P. 27.

<sup>20</sup> Se refiere el término deslocalización al aludir el hecho que dentro del proceso de globalización y el uso indiscriminado de TIC's las barreras temporales y espaciales son rebasadas, y que finalmente la ubicación física del oferente o del demandante pierde importancia.

funcionan según estrictas normas internacionales para el flujo de productos, tecnología, capitales e información; lo que está dando lugar a ello es el surgimiento de redes transnacionales de poder, centralizando las funciones de coordinación en nichos urbanos globalizados.<sup>21</sup>

Las Tecnologías de Información y Comunicación han abierto nuevos medios y fortalecido los ya existentes en el camino de la conformación de la aldea tecnológica global, un mercado que exige altos niveles de competitividad empresarial ante un consumidor demandante, inteligente y apoderado por el acceso a mayor cantidad y diversidad de información, que conoce y por lo tanto demanda productos y servicios de más calidad, de mayor utilidad y además de ello, productos y servicios comprometidos con el entorno social y natural. En esta nueva aldea global el uso óptimo de tecnología se convierte en una ventaja competitiva decisiva para el fortalecimiento y posicionamiento de las empresas en el mercado mundial.

Los avances tecnológicos en el marco de una economía global, generan impactos tanto positivos como negativos; quizá una de las consecuencias más graves de la globalización sea lo que Bauman denomina como “Sociedad de consumo”, una sociedad que deja de consumir por necesidad, para hacerlo “por impulso, por el mero hábito de comprar para responder a la expectativa de necesidad que le ha sido creada por los mercados,”<sup>22</sup> los mismos mercados globales que se apropian y controlan los hábitos y formas de vida del consumidor. Pero es algo que un consumidor enfrascado e ilusionado dentro de la ola tecnológica no logrará ver, mientras no tenga la instrucción adecuada y los conocimientos científicos mínimos para reflexionar, entender y crear posturas críticas ante la nueva recolonización. Al respecto Espinosa Castillo señala que:

---

<sup>21</sup> Castillo Nechar, Marcelino y Elva Esther Vargas Martínez. 2007. “Breve Recuento de la modernización de la política turística mexicana” en *Teoría y Praxis*. Publicación semestral, Año 3, Núm. 3. Cozumel, Quintana Roo, México. P. 28.

<sup>22</sup> Avelar, Patricia. 2000. *Reseña de “La globalización: consecuencias humanas” de Zygmunt Bauman*. En *Revista Mexicana del Caribe*. Año 5, número 9. Universidad Autónoma de Quintana Roo. (Documento electrónico). Chetumal, México. P. 273. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/138/12800918.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2007.



Los más pobres, los menos preparados, los que no leen, los manipulables por las imágenes y, los informados y formados por los poderes fácticos de las grandes cadenas de comunicación, serán los que tengan menos probabilidades de desarrollo en el mundo global.<sup>23</sup>

En busca de contrarrestar los impactos negativos y de aprovechar las virtudes del proceso global, y aterrizando en la importancia que el fenómeno significa para el turismo y sus empresas, es importante considerar que la inserción de un país a la globalidad no es cuestión de decisión, es una imperante necesidad, por lo mismo, las empresas se ven obligadas a entrar en el sistema de competencia global. De allí la necesidad de reestructurar y modernizar los procesos tradicionales para generar procesos eficientes y competitivos a nivel mundial.

Las pequeñas y medianas empresas turísticas se enfrentan a la evolución constante de los mercados, donde algunos canales de comercialización desaparecen ó modifican para formar otros, donde los hábitos y los medios de consumo se modifican al ritmo de la evolución tecnológica. Las pymes turísticas ya no pueden enfocar sus estrategias a mercados locales, (ya invadidos por la globalidad) el proceso de globalización demanda su inserción en la economía global o su exclusión y por lo tanto, su desaparición.

## **1.2 Políticas de modernización tecnológica en el sector turístico.**

La política en general es el conjunto de directrices bajo las cuales se rige y opera un país; entonces, particularmente, De la Torre señala que la política turística es “el conjunto de actitudes y estrategias que una colectividad organizada adopta ante el fenómeno turístico [...] la política turística es producto de la política general de un Estado y estará supeditada siempre a razones de orden público”.<sup>24</sup> Bajo este esquema, se parte hacia el análisis de las políticas más recientes que han regido la actividad turística del país a través de los diversos planes y programas de desarrollo del país.

---

<sup>23</sup> Espinosa Castillo, Maribel. 2007. *Impactos del Internet en la dinámica turística*. Ponencia en IX Congreso Nacional y III Internacional de Turismo. Colima, México. 22 de septiembre. P. 15.

<sup>24</sup> De la Torre Padilla, Oscar. 1980. *El turismo fenómeno social*. FCE. México. P. 74.

Las directrices generales de desarrollo del país se plantean dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en el sexenio pasado, el PND 2001-2006 sólo definió una estrategia clave en materia tecnológica, la “Estrategia f): Promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información”, el objetivo de esta estrategia lo posiciona sólo como un instrumento promotor, y no se compromete a cubrir y satisfacer las necesidades tecnológicas del país. Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, considera estratégico establecer las condiciones necesarias para que México se inserte en la vanguardia tecnológica. Se puede argumentar que el Estado si está conciente que las nuevas tecnologías significan avances estructurales y fortalecimiento de la competitividad económica nacional, además que la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías permite producir nuevos bienes y servicios, incursionar en mercados internacionales y desarrollar procesos más eficientes. En el aspecto social el Estado establece la siguiente línea de política: “Implementar programas que faciliten el ingreso de los trabajadores y sus familias a la sociedad de la información y del conocimiento, mediante esquemas de crédito y capacitación para el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación” (sic)<sup>25</sup>; sin embargo, aún es temprano para ver resultados de estas políticas, la tendencia marca que el nuevo plan otorga mayor importancia a la tecnología y sigue considerando al turismo como prioridad nacional, el PND 2007-2012 está enfocado a generar inversiones, empleos y combatir la estrategias específicas del sector turismo.

Por su parte, el Programa Nacional de Turismo 2001-2006 (PNT, 2001-2006) como documento rector de la actividad turística a nivel nacional, define la política a seguir en materia turística, la cual, en el sexenio anterior fue

---

<sup>25</sup> Poder Ejecutivo Federal. 2007. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. (Documento electrónico). <http://www.presidenciaderepublica.gob.mx>. Consulta: 25 de noviembre de 2007. Pp. 104-105.

estructurada en cuatro ejes rectores (1.-Hacer del turismo una prioridad nacional; 2.-tener turistas totalmente satisfechos, 3.-mantener destinos sustentables y 4.-contar con empresas más competitivas), de los cuales se derivan objetivos, estrategias y acciones.

Al establecer la relación entre el PND, 2001-2006 y el PNT, 2001-2006, se encuentra que la Secretaría de Turismo, del Cuarto Eje: *Empresas competitivas*, deriva el *Objetivo Sectorial 14: Fortalecer la modernización de las pequeñas y medianas empresas turísticas*, el cual, textualmente expresa: “Si se apoya la modernización de las pymes turísticas se estará fortaleciendo la competitividad de la mayor parte de los servicios turísticos” (PNT 2001-2006:156).

La cohesión entre la *Estrategia f)* y el *Objetivo Sectorial 14* dan como resultado al *Programa de modernización de las pymes turísticas*, el cual tiene como objetivo:

apoyar a los empresarios turísticos para conducir la administración de sus negocios hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión, estándares de calidad y servicio de clase mundial; a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, traduciéndose esto en mayor rentabilidad y competitividad para las empresas.<sup>26</sup>

Con este objetivo se puso en marcha el *Programa de Calidad Moderniza*, el cual tiene como finalidad mejorar la calidad, incrementar la rentabilidad y por lo tanto la competitividad de las empresas, a través de “*una forma moderna de administrar y dirigir una empresa turística*”<sup>27</sup>. El enfoque del programa está orientado a resolver y mejorar las operaciones diarias de una pyme turística en cuatro áreas básicas: los sistemas de gestión, los procesos, el desarrollo humano y los sistemas de información y diagnóstico. Los beneficios que obtienen las empresas integradas al programa son: lograr un incremento en la calidad de los servicios, mejorar la atención y satisfacción de los clientes,

---

<sup>26</sup> Secretaría de Turismo. 2001. *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. (Documento electrónico). <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de marzo de 2006.

<sup>27</sup> Secretaría de Turismo. *Programa de Calidad Moderniza*. (En línea). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de agosto de 2007.

elevant las ventas, reducir los costos, incrementar la rentabilidad, y por último, al aplicar el programa, se va humanizando el trabajo incrementando la participación de los colaboradores.

Cuando una empresa es beneficiada exitosamente por el programa, se hace acreedora al Distintivo M otorgado por la Secretaría de Turismo (Sectur), el cual la caracteriza como una empresa moderna y como una empresa turística modelo.<sup>28</sup>

El programa es un pionero en el país en el proceso de modernización empresarial, sin embargo, dicha modernización no está fundamentada en innovaciones y aplicaciones tecnológicas, es más bien una modernización administrativa; ya que opera procesos propios de la administración fundamentada en la gestión, la calidad y el servicio. Así lo expresa el Programa Moderniza al definir los resultados como *una forma moderna de administrar*<sup>29</sup>.

Sin embargo, se requiere más que eso para lograr *Empresas Competitivas* que conlleven a un país competitivo, no basta con promover, no basta con definir un objetivo sin delimitar la ruta. Dentro de los factores que fortalecen la competitividad de las empresas, en especial de las pymes turísticas, se encuentra la facultad de las autoridades para establecer políticas que motiven y guíen la innovación, la mejora permanente y constante en el uso de tecnología de punta y que además establezcan los medios e instrumentos para alcanzar los objetivos planteados, ya que el desarrollo de la sociedad y el fortalecimiento de las empresas está estrechamente relacionado con el desempeño de las instituciones.

México tiene un reto importante para el desarrollo y posicionamiento como una nación altamente competitiva a nivel mundial, según el Índice Mundial de Competitividad esta situado en el lugar 31 de entre 45 naciones, debajo de

---

<sup>28</sup> Secretaría de Turismo. 2001. *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. (Documento electrónico). <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de marzo de 2006.

<sup>29</sup> Secretaría de Turismo. *Programa de Calidad Moderniza*. (En línea). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de agosto de 2007.

Sudáfrica, Tailandia, Israel, Brasil y Polonia. Dentro de los elementos que este índice califica se encuentran como factor clave para la competitividad a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).<sup>30</sup> Ante esta situación, siendo el desarrollo tecnológico una variable endógena al Estado, el gobierno tiene la función y compromiso de desarrollar una política que permita cerrar o bien minimizar la brecha tecnológica tanto de las empresas como del país.

El análisis de esta brecha tecnológica, se lleva a cabo tomando como base la situación actual del país en materia de Tecnologías de Información, resultado de ello, en el 2006 se tuvo que sólo el 11.0 por ciento de los 103.269 millones de mexicanos tienen computadora, se registraron 20 millones de cibernautas lo que equivale al 19.4 por ciento de la población total,<sup>31</sup> por su parte la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) señala que para el año 2007 ya se registran 22.7 millones de internautas;<sup>32</sup> todo esto representa un grado de penetración tecnológica de 4.7,<sup>33</sup> de acuerdo con datos de la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel), el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) y la AMIPCI. Por lo que es menester de un país contar con los programas estratégicos de apoyo tanto para los ciudadanos como para las empresas, primordialmente para las pequeñas y medianas, que las motive a la inserción tecnológica, que les ayude a estar conectadas a un mundo cada vez más globalizado, y a incrementar la iniciativa e interés de ser más rentables y competitivas a nivel nacional y mundial.

---

<sup>30</sup> Velasco, Elizabeth. 2006. "Es escaso en México el uso de tecnologías de la información". *La Jornada*. Martes, 31 de octubre. Economía, P. 38. D. F. México.

<sup>31</sup> *Loc. cit.*

<sup>32</sup> Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). 2007. *Usuarios de Internet en México 2007. Uso de nuevas tecnologías*. (Documento electrónico). México. <http://www.amipci.org.mx>. Consulta: 16 de septiembre de 2007.

<sup>33</sup> Centro de Estudios Superiores en Turismo. 2006. *Impacto de las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas turísticas*. Secretaría de Turismo: Subsecretaría de Planeación Turística. (Documento electrónico). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 22 de junio de 2006.

Eduardo Ruiz Vega, de la Cofetel en entrevista con *El Financiero*, señala que el desarrollo y la penetración de las nuevas tecnologías en México, se ha rezagado “por los altos precios que por estos servicios aún se cobran en nuestro país, así como a una orientación inadecuada de las políticas públicas que han existido para promover estos servicios”<sup>34</sup>. La situación de la política en modernización tecnológica enfocada al sector turismo es preocupante, es necesario diseñar directrices, objetivos, planes y programas de apoyo para la optimización tecnológica en las empresas y en el mismo sector; es necesario satisfacer los nichos vacíos y de oportunidad generados por falta de una política tecnológica integradora que satisfaga las necesidades competitivas del mercado mundial.

A pesar del discurso seductor en torno al turismo, Castillo y Vargas señalan que al turismo se le sigue visualizando como “un hecho al que se le “aplican” políticas [...] para su conducción, ejecución y evaluación con variaciones de “concepción” y operatividad, según el momento histórico y los gobiernos en turno, pero sin un análisis ideológico de eso llamado modernización”.<sup>35</sup> Ante esto, las políticas tecnológicas en materia turística existentes en el país suelen ser rebasadas por las tendencias actuales del mercado; las pequeñas y medianas empresas (pymes) turísticas no encuentran la política o programa eficiente que otorgue los medios, mecanismos o instrumentos que las coloquen en el camino de la modernización tecnológica, existen esfuerzos como Moderniza, sin embargo no es suficiente, a pesar de que el turismo es una actividad en constante crecimiento y considerado como una prioridad nacional para generar desarrollo económico. Lo anterior se agrava por la apertura a capitales extranjeros, con la presencia de cada vez más corporativos y grandes empresas transnacionales en el país, provocando que las pymes turísticas nacionales se vean constantemente amenazadas, y se muestre la imperante

---

<sup>34</sup> Guadarrama H., José de Jesús. 2007. “Rezago en tecnología obedece a altos precios: Cofetel”. *El Financiero*. Viernes, 30 de marzo. Negocios, P. 24. D. F. México.

<sup>35</sup> Castillo Nechar, Marcelino y Elva Esther Vargas Martínez. 2007. “Breve Recuento de la modernización de la política turística mexicana” en *Teoría y Praxis*. Publicación semestral, Año 3, Núm. 3. Cozumel, Quintana Roo, México. P. 11.

necesidad de programas que les permitan fortalecerse, posicionarse en el mercado y hacerse más competitivas.

Ante este escenario se hace indispensable diseñar directrices, objetivos, planes y programas de apoyo para la optimización tecnológica en las empresas y en el mismo sector. El país requiere de una política tecnológica estratégica que defina, planee, fomente y apoye al crecimiento y desarrollo tecnológico de las empresas; además que oriente sobre cómo, cuándo y en qué invertir para minimizar costos; que establezca los medios para la satisfacción de las necesidades tecnológicas, de comunicación y transferencia de información en busca de fortalecer las transacciones económicas empresariales, tanto de grandes como de las pequeñas y medianas empresas turísticas. Ésta política debe proveer de un marco de referencia que visualice el comportamiento tecnológico pasado y proyecte el futuro para agilizar la toma de decisiones de los empresarios, debe expresar el éxito de sus resultados en el beneficio de las empresas, de los turistas, de los empleados y en general, de la industria turística, siempre haciendo un uso racional de los recursos.

En sí, el campo de aplicación de las políticas de modernización tecnológica en el sector turismo es limitado. Castillo y Vargas señalan que “el devenir de la política turística, en el esquema de la modernización, siempre ha buscado alcanzar los objetivos del desarrollo y el progreso [pero] la situación se vuelve compleja cuando el término adquiere un nuevo sentido a la luz de la globalización y el neoliberalismo”.<sup>36</sup>

Si bien el sector público ha creado programas como el Moderniza, se requiere de mayor labor de gestión y vinculación entre los sector público y privado, para propiciar la innovación, el aprendizaje, el desarrollo tecnológico dinámico y conjunto, fortalecer la relación y buscar sinergias entre Estado, grandes corporativos y pymes turísticas, ya que la modernización tecnológica de éstas

---

<sup>36</sup> Castillo Nechar, Marcelino y Elva Esther Vargas Martínez. 2007. “Breve Recuento de la modernización de la política turística mexicana” en *Teoría y Praxis*. Publicación semestral, Año 3, Núm. 3. Cozumel, Quintana Roo, México. P. 31.

últimas se ve rezagada por los altos costos que por estos servicios se cobran y por la falta de asesoría especializada sobre el tema.

En sí, ante una política tecnológica que prioriza otros sectores más que al turismo y una política turística que no satisface plenamente las necesidades del mercado, las agencias de viajes deben buscar el desarrollo y fortalecimiento desde la organización interna, integrarse y coordinarse a través de asociaciones y así, poder gestionar y exigir al Estado una respuesta competitiva a las necesidades del mercado global.

### **1.3 Las agencias de viajes en México.**

Las agencias de viajes son “empresas que actúan como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y prestadores de servicios específicos”.<sup>37</sup> Las agencias de viajes en general “organizan, asesoran y coordinan viajes por los motivos que dentro del ámbito turístico apliquen. Algunas son especializadas, otras abarcan o pretender abarcar todos los servicios posibles”.<sup>38</sup> El origen de las agencias de viajes se da en 1841, casi simultáneamente en dos naciones de distintos continentes, Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica. Los hombres clave en este surgimiento fueron Thomas Cook y Henry Wells respectivamente.

Thomas Cook es el pionero en hacer de los viajes un negocio, aunque no fue su intención original pero identificó el potencial que esto representaba. En 1845 establece la primera agencia de viajes denominada *Cook & Sons*, a la cual se dedicó de tiempo completo. Cook diseña y da a conocer el primer itinerario, el *Handbook of the trip* (1845) y a él se debe el uso de guías en los recorridos (1846), el término IIT (*individual inclusive tour: viaje individual con todo pagado*) (1850), los cupones de viaje redondo, los cupones de hotel (1867) y da la pauta con la entonces *Circular Note* (1874) para la creación de los famosos cheques

---

<sup>37</sup> De la Torre, Francisco. 1990. *Agencias de viajes y transportación*. 4ª. Ed. Trillas. México. P. 17.

<sup>38</sup> Secretaría de Turismo. 1991. *Manual para agencias de viajes: bases del agente de viajes*. Limusa-Noriega. México. P. 41.



de viajero, *Traveler Check*. La herencia empresarial de Thomas Cook es la actual Wagon-Lits Viajes, producto de la fusión de Wagon -Lits y Cook & Son.<sup>39</sup>

Por su parte, Henry Wells, apoyado por William Fargo crearon la agencia de viajes *American Express* que inicialmente se dedicaba al transporte de mercancías y valores, posteriormente se convierte en una de las agencias más grandes del mundo. Wells y Fargo introdujeron sistemas de financiación y emisión de cheques de viaje, como por ejemplo el *travel-check* (dinero personalizado canjeable por papel moneda de uso corriente que protege al viajero de posibles robos o pérdidas). La empresa *American Express Company* (AMEXCO) fue fundada en 1850, producto de la evolución de la compañía Wells Fargo.<sup>40</sup> *American Express Co.* inició operaciones en México en 1852, a través de una oficina de representación en Acapulco, para posteriormente en 1864, abrir su primera oficina en la Ciudad de México, pero no operaba como agencia de viajes, sino es hasta 1968, cuando la AMEX (subsidiaria de *American Travel Related Services Company* y subsidiaria a su vez de *American Express Co.*) operaría en México integralmente tres divisiones: tarjetas, viajes y cheques de viajero, considerándose ya como agencia de viajes.<sup>41</sup>

En México, la actividad de las agencias de viajes se dice que se da a partir de la realización de diversas convenciones en los años 20, lo que generó que el 25 de junio de 1929 se fundara la primera agencia de viajes oficial en la Ciudad de México, la *Wagon-Lits/Cook*<sup>42</sup>. A partir de ahí, las agencias de viajes crecen tanto en número como en importancia, concomitante a los acontecimientos ocurridos en 1936 que impulsaron el turismo en México: la creación del

---

<sup>39</sup> De la Torre, Francisco. 1987. *Administración de Agencias de Viajes*. CECSA. México. P. 14-16.

<sup>40</sup> *Ibíd.*, P. 16.

<sup>41</sup> American Express Company. 2004. *Programa de Certificados Bursátiles*. (Prospecto electrónico). México. <http://www.americanexpress.com/mexico/prospecto%20BMV.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2007.

<sup>42</sup> De la Torre, Francisco. 1987. *Administración de Agencias de Viajes*. CECSA. México. P. 17.

Departamento de Turismo<sup>43</sup> y se reglamenta por primera vez los servicios de las agencias de viajes. Para 1938 en México ya existían 16 agencias de viajes dando pie el 7 de julio de 1945 a la creación de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) cuyo fundador fue Daniel Ramírez, y posteriormente al establecimiento de la Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina (COTAL) en la Ciudad de México. En 1961 se publica la Ley Federal de Turismo. La importancia de la actividad turística es tal que el 30 de diciembre 1974,<sup>44</sup> el Departamento de Turismo se transforma en la actual Secretaría de Turismo. El 28 de abril de 1982 se expide el Reglamento para las agencias de viajes, subagencias y operadores de viajes. Es ahí cuando empieza a existir una reglamentación y regulación más ordenada de la actividad turística, sin embargo, era sólo el principio de numerosas modificaciones posteriores en función a las necesidades del país o a los intereses de los sujetos involucrados, entre ellos, las agencias de viajes.

La legislación actual en materia turística en México está fundamentada en la Ley Federal de Turismo y en su respectivo Reglamento, el cual en su Artículo 2º expresa que para los efectos de esta ley se entiende por agencia de viajes a “la empresa que contrata o actúa como intermediario en beneficio de un usuario respecto de los servicios a que refiere el artículo 4º de la Ley, así como cualquier otro relacionado al turismo”.<sup>45</sup> Los servicios que refiere el Art. 4º de la Ley Federal de Turismo son los prestados a través de cualquier tipo de alojamiento, a través de agencias de viajes en cualquiera de sus modalidades, los prestados por guías de turistas y cualquier servicio de alimentos y bebidas que se oferten en lugares calificados por la Sectur como turísticos.

El Reglamento de la Ley Federal de Turismo, en el Art. 29, Capítulo VIII, expresa que las agencias de viajes podrán operar en México bajo las

---

<sup>43</sup> El antecesor al Departamento de Turismo fue la Oficina de Turismo, establecida en 1953 junto con la Comisión Nacional de Turismo.

<sup>44</sup> De la Torre, Francisco. *op. cit.* Pp. 18 -19.

<sup>45</sup> Secretaría de Turismo. 2004. *Agenda de los Extranjeros 2004: Compendio de leyes y reglamentos y otras disposiciones conexas sobre la materia. Reglamento de la Ley Federal de Turismo*. 8ª. Ed. Ediciones Fiscales ISEF. México. P. 1.

modalidades de: agencia operadora mayorista; agencia de viajes minorista, o bien, subagencia. La de mayor operatividad y mayor tamaño generalmente es la primera, la cual tiene como actividad principal la integración de paquetes turísticos, además de que promociona y comercializa directamente sus productos y servicios o indirectamente a través de agencias de viajes minoristas. Las agencias de viajes minoristas ofrecen y venden al público consumidor paquetes turísticos integrados por la operadora mayorista; ofrecen también servicios turísticos o relacionados con ellos de manera individual, o, si el cliente lo solicita puede integrar dos o más servicios turísticos en un sólo producto. Por su parte, la subagencia de viajes no es más que la persona física o moral que ofrece y vende al público consumidor exclusivamente servicios turísticos o relacionados con ellos.<sup>46</sup>

Sin embargo, la clasificación que realiza la Sectur presenta grandes limitaciones, ya que sólo hace una clasificación de las agencias (agencia operadora mayorista, minorista o, subagencia), omitiendo aspectos de mayor relevancia, como su magnitud de operación, tipo de mercado al que está dirigida y su carácter administrativo. Atendiendo a su magnitud de operación se identifican agencias operadoras, mayoristas y minoristas; atendiendo al tipo de mercado, agencias de turismo receptivo, de exportación y mixtas; y finalmente atendiendo a su carácter administrativo, se identifican agencias y subagencias (De la Torre, 1980:17,18). Existen discrepancias entre una clasificación y otra, pero a pesar de que la tipificación que realiza De la Torre data de hace 27 años, es una de la más apegadas a la realidad operativa de las agencias de viajes.

La legislación actual sobre la operación de las agencias de viajes no abarca completamente las modalidades bajo las que operan en la realidad, dejando al libre entendimiento de los propietarios de las agencias el establecer la modalidad bajo la que han de funcionar, y ante ello, la deficiente gestión de programas de apoyo hacia estas empresas, ubicándolas sobre una cuerda floja

---

<sup>46</sup> *Ibíd.*, Pp. 1-10.

ante las amenazas del mercado global. La tipificación de las agencias de viajes en general es arbitraria, operan de acuerdo a sus necesidades operativas específicas con el objetivo de obtener los mayores beneficios posibles en la gestión y venta de servicios turísticos.

En los datos obtenidos en la investigación documental sobre las agencias de viajes en México, se encontró que según cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, en el país actualmente existen 3,442 agencias de viajes. Se puede precisar que estas empresas habían mantenido tasas de crecimiento positivas desde 1981 hasta 1999, pero el nuevo siglo ha sido amenazador para estas empresas. Mientras entre los años 1986 y 1989 casi se duplicó el número de agencias de viajes, las consecuencias de los fenómenos acontecidos en el presente siglo (v. *infra*, p. 37) han impactado considerablemente a este tipo de empresas, disminuyendo el número de unidades económicas en el país, y es así como en el año 2004 se presentó una tasa de crecimiento negativa de -5.9. (*vid* tabla No. 1).

**TABLA No. 1**  
**Comportamiento histórico nacional de las agencias de viajes**

AÑO	NACIONAL (Unidades Económicas)	TASA DE CRECIMIENTO
<b>1981</b>	851	-
<b>1986</b>	1,307	8.5
<b>1989</b>	2,112	15.7
<b>1994</b>	3,393	9.3
<b>1999</b>	4,637	6.2
<b>2004</b>	3,442	-5.9

FUENTE: Elaboración propia con base a datos del INEGI.

Por su parte, al buscar la información relacionada con el área bajo estudio, se encontró que según el INEGI actualmente en el Distrito Federal (DF) existen 639 agencias de viajes, este número de unidades económicas no es el más alto en los últimos 26 años, el mejor número se presentó en 1994, después de un crecimiento constante aparente desde 1981. Pero el mejor dato es el presentado en las tasas de crecimiento, ya que aquí se puede observar claramente como las tasas de crecimiento de estas empresas han ido considerablemente a la baja, mientras que para el año de 1989 la tasa de crecimiento con respecto a 1981, era de 13.3, para el año 2004 esta tasa se ha visto reducida hasta un -6.8. En la Tabla No. 2 se puede observar la relación directa que existe entre lo que sucede a nivel nacional y el comportamiento de las unidades económicas en el Distrito Federal, y esto se puede observar al analizar la participación que han tenido las agencias de viajes del DF a nivel nacional.

**TABLA No. 2**  
**Comportamiento histórico de las agencias de viajes del Distrito Federal**

AÑO	DISTRITO FEDERAL (Unidades Económicas)	TASA DE CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN NACIONAL
<b>1981</b>	411	-	48.3%
<b>1986</b>	495	3.7	37.9%
<b>1989</b>	741	13.3	35.1%
<b>1994</b>	960	5.2	28.3%
<b>1999</b>	899	-1.3	19.4%
<b>2004</b>	639	-6.8	18.6%

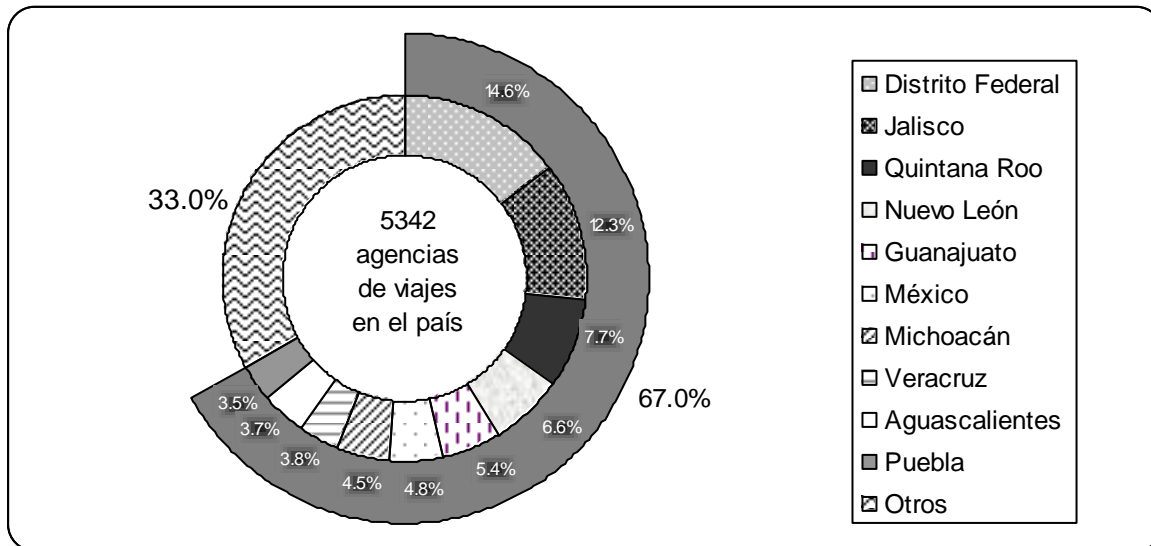
FUENTE: Elaboración propia con base a datos del INEGI.

Al hablar de la participación que representa el Distrito Federal con respecto a las unidades económicas de agencias de viajes a nivel nacional, se encontró que mientras en 1981 se concentraban casi el 50.0 por ciento de las agencias de viajes en el DF, para el año 2004 es sólo un poco más de la tercera parte de ese dato, el 18.6 por ciento (*vid* Tabla No. 2). Cabe resaltar que conforme han transcurrido los años, a partir del año inicial en estudio, 1981, la participación del Distrito Federal al número de agencias de viajes a nivel nacional siempre ha ido a la baja; entonces la concentración económica-comercial que preponderaba hace 20 años en el país, al menos en el turismo, ha ido perdiendo importancia.

Se puede argumentar que el nacimiento de las agencias de viajes se da en el Distrito Federal, y es aquí donde se consolidan y posicionan en el mercado, pero con el transcurso de los años y de la importancia que van adquiriendo los destinos turísticos y mercados emisores, empiezan a desconcentrarse y a surgir agencias de viajes locales. Aunado a la creciente importancia económica que van adquiriendo ciudades como Guadalajara y Monterrey, y destinos como Cancún y Guanajuato desarrollándose como polos económico alternos al Distrito Federal, lo que representa mejores niveles de calidad de vida y por lo tanto, mayor propensión a la realización de prácticas turísticas.

En la Gráfica No. 1 se puede observar que el 67.0% del total de las 5,342 agencias de viajes del país se concentran en 10 Estados; el Distrito Federal, Jalisco y Quintana Roo aglutinan el 34.6%.

GRÁFICA No. 1  
Concentración de las agencias de viajes por estado

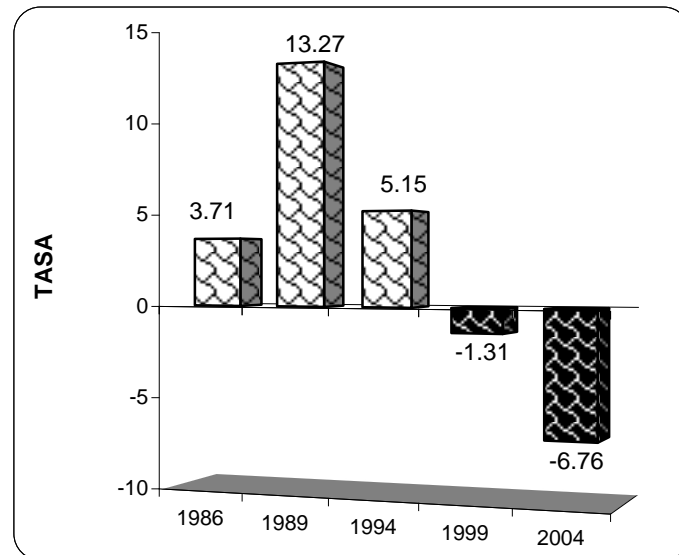


FUENTE: Elaboración propia con base a datos del Compendio Estadístico del Turismo en México 2006.

El Distrito Federal históricamente ha sido y en la actualidad sigue siendo el principal centro empresarial del país. Ocupa el primer sitio como destino nacional en cuanto a llegadas de turistas (10.3 millones de llegadas) y representa el punto de concentración y distribución de turistas al resto del país.

En el análisis realizado sobre las agencias de viajes establecidas en el Distrito Federal se encontró que el crecimiento de estas empresas es altamente sensible a los acontecimientos económicos, políticos y sociales. Del año 1981 al año 1989, las agencias de viajes habían mantenido un crecimiento constante, llegaron a una tasa del 13.2, sin embargo, fue el último año en el que hubo crecimiento ya que a partir de ahí hasta el 2004, decrecieron a una tasa negativa del 6.7 (*vid* Gráfica No. 2).

**GRÁFICA No. 2**  
**Tasa de crecimiento del número de agencias de viajes**  
**del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia con base a datos del INEGI.

Las agencias de viajes del Distrito Federal han disminuido en términos reales, los momentos críticos que propiciaron la disminución de las unidades económicas se presentaron a partir de acontecimientos políticos, económicos y sociales tales como las crisis económicas (1988 y 1989), el Tratado de Libre Comercio (1994), el surgimiento de grupos guerrilleros en el país (1994), la crisis económica (1995), el proceso de incorporación de la red en la gestión y venta de viajes (2000) y posteriormente los atentados del 11 de septiembre (2001) en Estados Unidos que desataron la crisis de las aerolíneas no sólo en ese país, sino también en los países que tenían en ese momento flujos aéreos, esto generó como consecuencia un cambio de las políticas en las comisiones otorgadas por las aerolíneas a intermediarios por la venta de espacios aéreos, primordialmente a las agencias de viajes, quienes recibían hasta un 6.0 por ciento de comisión y actualmente, tras arduas negociaciones llega a ser sólo del 1.0 por ciento. Esto ha impactado considerablemente el crecimiento de las agencias de viajes, principalmente de aquellas que su rentabilidad se fundamentaba en la venta de boletaje aéreo, presentándose que “algunas empresas cerraron, otras se aliaron y muchas más se transformaron para



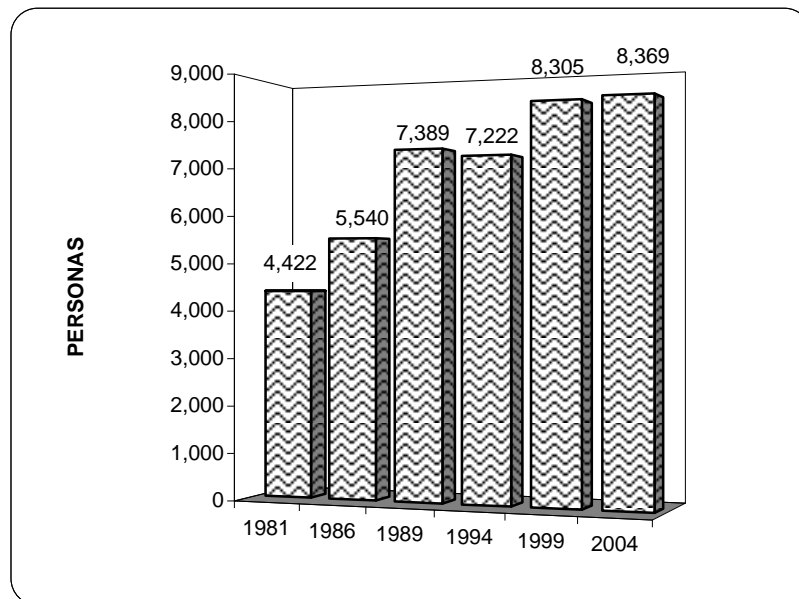
atender otro tipo de mercado”<sup>47</sup> cuestionando constantemente su eficiencia, subsistencia y su futuro.

En contraparte al decrecimiento presentado en las unidades económicas, no sucede lo mismo con el número de personas ocupadas en las agencias de viajes del Distrito Federal, este rubro se ha visto menos impactado, sólo en 1994 se observa un decrecimiento, mientras en 1989 había 7,389 personas ocupadas en las agencias de viajes, en 1994 decrece a 7,222 personas, pero para 1999, se recupera considerablemente hasta 8,305 personas. Los impactos generados por los acontecimientos de 1994, fortalecieron a las agencias de viajes del Distrito Federal, ya que desaparecieron las menos competitivas y se consolidaron las más fuertes, esto genera una redistribución del personal en las empresas existentes (*vid* Gráfica No. 3). Hoy en día, se identifican en el Distrito Federal agencias de viajes líderes y consolidadas que absorben cada vez más porción del mercado, algunas de ellas a través de alianzas estratégicas, a través de sucursales y otras operando ya bajo el esquema de franquicias.

---

<sup>47</sup> Bermejo, Paty. 2006. “Los retos de la Asociación Metropolitana de Agencias de Viajes para el 2006”. En *Turistampa: Periódico de la industria turística nacional*. Num. 871. 20 de enero. D. F. México. P. 27.

GRÁFICA No. 3  
**Personal ocupado en las agencias de viajes del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia con base a datos del INEGI.

Por otro lado, la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, actualmente registra 774 agencias de viajes en cuatro modalidades: operadoras, mayoristas, minoristas y especializadas.<sup>48</sup> Aquí aparece el término especializada como una modalidad más, cuando la Sectur no la considera en la tipificación que hace en el Reglamento, únicamente hace mención de este término en el *Manual para agencias de viajes*: “algunas son especializadas, otras abarcan o pretenden abarcar todos los servicios posibles” (v. *supra*, p. 30).

La importancia de las agencias de viajes radica en que son unidades generadoras de desarrollo económico tanto local y como nacional, comercializan productos y servicios de los proveedores mundialmente, propician el desplazamiento de corrientes turísticas promoviendo y fortaleciendo los destinos y, primordialmente optimizando la calidad de la comunicación y el flujo de información entre los sujetos del turismo.

<sup>48</sup> Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Registro turístico*. (Página Web oficial). <http://www.mexicocity.gob.mx>. Consulta: 30 de Abril de 2007.

Representan una rama del turismo sensible con alta capacidad de adaptación y flexible al cambio, que a pesar de ser impactadas por fenómenos naturales (huracanes, sismos, tsunamis...), sociales (surgimiento de grupos armados, movimientos de protesta), económicos y políticos mundiales, son empresas que se mantienen generando empleos constantemente.

Por lo tanto, la clasificación de las agencias de viajes que realiza la Sectur presenta grandes limitaciones, omite aspectos como el tipo de mercado al que está dirigida la empresa y su carácter administrativo; la legislación actual sobre la operación de las agencias de viajes no abarca completamente las modalidades bajo las que operan en la realidad, por lo que estas empresas operan de acuerdo a sus necesidades operativas específicas con el objetivo de obtener los mayores beneficios posibles, además, ante el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación, se da la aparición de agencias de viajes virtuales, las cuales quedan fuera de la legislación actual. Todo esto repercute en la operatividad y ponen en duda su subsistencia en el mercado por la falta de apoyo y vinculación con instituciones públicas y asociaciones relacionadas al sector que otorguen los medios, mecanismos o instrumentos que las coloquen en el camino de la modernización tecnológica y de la competitividad empresarial global.

#### **1.4 Las tecnologías en las agencias de viajes.**

Las empresas que no consideran a la tecnología dentro de sus procesos, están ignorando una herramienta fundamental para lograr una diferenciación competitiva de sus servicios frente a los competidores. Machado menciona que en la nueva sociedad y nueva economía, toda aquella empresa que desee insertarse al mercado, tiene el reto de “nacer competitiva”,<sup>49</sup> con adecuada adopción y adaptación de tecnología en sus procesos; de ahí la necesidad de

---

<sup>49</sup> Machado, Fernando. 2001. “Las políticas industrial y tecnológica: los retos actuales para América Latina” en Bernardo Olmedo y José Luis Solleiro. (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas: Experiencias internacionales*. UNAM. México. P. 209.

que actualmente las Tecnologías de Información y Comunicación sean incorporadas y usadas en la cadena de valor para optimizar la prestación y gestión de los servicios en las agencias de viajes.

La debilidad operacional de las agencias de viajes ante una deficiente política tecnológica que fortalezca su competitividad a nivel mundial, complica su capacidad de adaptarse a los ritmos mundiales de desarrollo tecnológico acelerado, ya sea porque no cuentan con los recursos necesarios, porque no tienen información sobre la existencia de programas de apoyo, o bien, por la falta de conocimientos de los administradores y de preparación profesional en los empleados sobre las aplicaciones de tecnología en las pymes.

Las agencias de viajes hoy en día se ven amenazadas ante fenómenos como: *a)* la globalización, *b)* la apertura internacional de mercados y *c)* la conectividad mundial; en la actualidad enfrentan una liberalización, no regulada, de transacciones comerciales que las posiciona en desventaja ante los competidores mundiales (Machado, 2001:209). Estos factores tienen un considerable impacto en la gestión y ventas de servicios en estas empresas, ya que la falta de aplicación de TIC's puede derivar en una deficiente comunicación con clientes y prestadores de servicios, en una mala administración de las bases de datos, en elevados costos de operación que repercuten en la rentabilidad y, como consecuencia, en una baja competitividad empresarial.

#### **1.4.1 Adaptación, adopción y funcionalidad tecnológica.**

Gran parte de la innovación tecnológica ha sido motivada por cuestiones de origen bélico y de dominio. Posteriormente, ante el surgimiento de nuevas tecnologías, las anteriores se ven desplazadas y encuentran nichos de aplicación en otros sectores. Ante tal dinamismo, las agencias de viajes se enfrentan a innovaciones tecnológicas constantes, lo que las obliga a buscar los medios para la adopción de las tecnologías creadas y adaptadas a los procesos de gestión y venta de los servicios, en aras de incorporarse a la

globalidad de manera eficiente y competitiva; para nuevamente, reiniciar el proceso ante nuevas innovaciones.

La innovación tecnológica a escala mundial se presenta a ritmos acelerados, la tecnología que hoy se puede definir como de punta, para mañana ya no lo es; así lo refiere Fernando Machado con el término *up-grading*, el cual expresa que siempre: “hay una tecnología superior, lista en un anaquel, a la cual se puede acceder para mejorar la calidad, la productividad y los servicios”.<sup>50</sup> Pero, es importante considerar el planteamiento que hace Mochón Morcillo al respecto: “la innovación avanza sobre la destrucción de lo preexistente [... por lo que] el éxito de un producto o servicio descansa en la desaparición de otro u otros que son competidores”.<sup>51</sup> Y es así como las naciones potencian el desarrollo tecnológico, día tras día dan a conocer nuevos productos tecnológicos, productos cada vez más rápidos en la transferencia de información, con mayor capacidad de almacenamiento y con mayor conectividad a otras herramientas tecnológicas a nivel global.

La adaptación empresarial, es la capacidad por parte de diversas empresas para retomar tecnologías ya existentes y acondicionarlas a sus procesos operativos en función a sus necesidades. La tecnología adaptada y aplicable en las agencias de viajes, ha sido diseñada primordialmente por los grandes corporativos, como el caso de los GDS (*Global Distribution Systems*) diseñados por líneas aéreas; así mismo el uso de redes, ya sean locales o globales, que han dado pauta al mejoramiento de los sistemas de comunicación y transferencia de información dentro de la misma empresa, así como con el exterior. El éxito de estas adaptaciones tecnológicas se sintetiza en su máxima herramienta a nivel global, el Internet. A través de esta red global, hoy se utiliza a discreción herramientas como el correo electrónico, servicios de mensajería

---

<sup>50</sup> Machado, Fernando. 2001. “Las políticas industrial y tecnológica: los retos actuales para América Latina” en Bernardo Olmedo y José Luis Solleiro. (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas: Experiencias internacionales*. UNAM. México. P. 209.

<sup>51</sup> Mochón Morcillo, Francisco. 2004. *Economía y Turismo*. Mc Graw Hill. España. P. 407.

instantánea, blogs o bitácoras, los globalizadores, las páginas *Web*, *software*, entre otros.

En el mercado se pueden encontrar empresas de asesoría especializada en estrategias de negocios para la utilización y optimización de tecnología adecuada, sin embargo, estas empresas generalmente están dirigidas a atender las necesidades de grandes empresas y corporativos, excluyendo de sus clientes potenciales a las pymes turísticas.

Una vez que una tecnología ha sido adaptada, se presenta la adopción tecnológica, esta adopción es la capacidad de adquirir determinadas herramientas tecnológicas para realizar de manera eficiente las actividades directivas y operativas de la empresa, la adopción tecnológica está en relación con la funcionalidad y rentabilidad que generará su uso en la cadena de valor en la gestión y venta de los productos y servicios. La adopción tecnológica impacta la competitividad de las agencias de viajes en función al tipo de tecnologías utilizadas, dentro de un marco de globalización, de automatización en los procesos y de creciente conectividad con el mundo global.

Es un requisito esencial para los responsables de la toma de decisiones en las agencias de viajes conocer, si no específicamente, sí a grandes rasgos, las tecnologías existentes en el mercado y la función que desempeñan en las actividades diarias de la empresa para optimizar la inversión en tecnología y evitar gastos improductivos en la adquisición de herramientas ostentosas y ociosas. La funcionalidad tecnológica debe ser evaluada de acuerdo a las características operativas, administrativas y de mercado de cada agencia de viajes, por lo que es vital llevar a cabo un análisis interno y externo de la organización, considerando la postura de la competencia y las posibilidades de alianzas estratégicas.

La función que desempeña la tecnología en las empresas va desde mejorar la imagen física que se proyecta como empresa con tecnología aplicada hacia el mercado hasta para transitar hacia empresas globales competitivas. Aunado a

otros factores tales como que los mismos clientes obligan a las empresas a adquirir la tecnología que mejore su relación, comunicación y transacción. Una agencia de viajes se moderniza tecnológicamente para tener más información y más herramientas para acceder a ella de manera eficiente, ésta eficiencia le permite mantenerse actualizada. La actualización dentro de una industria tan cambiante como el turismo, representa una fortaleza clave para que las empresas se posicionen como altamente competitivas. Dentro de un marco de internacionalización de los mercados y globalización, la tecnología es una herramienta básica para establecer comunicación eficaz entre los sujetos del turismo, para mejorar la gestión y comercialización de los servicios, para hacer y ser empresas más competitivas, no sólo en los mercados locales o nacionales, sino también en los internacionales.

Dentro de una actividad empresarial competitiva las agencias de viajes encuentran tanto oportunidades como amenazas, y en función a las fortalezas y debilidades será la postura de la organización para hacerles frente. La flexibilidad operativa dentro de la organización representa una fortaleza para hacer frente al constante mercado cambiante, donde la aceleración de las innovaciones tecnológicas pueden ser grandes amenazas, o bien, excelentes oportunidades para el desarrollo de la organización.

Ante esto, la eficiencia en el uso de la tecnología en las agencias de viajes está determinada por las capacidades adaptativa y de adopción empresarial de esas tecnologías en función a los objetivos propios de la empresa; es importante para la agencias de viajes saber diagnosticar qué tecnologías requieren adoptar, si no se determinan adecuadamente estas necesidades, se llega a invertir en tecnología innecesaria para las operaciones diarias, convirtiendo esa supuesta inversión en gastos significativos para la empresa. Además, las agencias de viajes deben ser empresas abiertas al mercado global, ser flexibles ante las externalidades del sistema para poder adaptarse a la aplicación de nuevas tecnologías y a las necesidades del mercado, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios, optimizar utilidades y ser

empresas competitivas a nivel mundial no sólo por el tamaño sino por la eficiencia en el servicio.

En las agencias de viajes no se puede definir de manera estricta la innovación como la capacidad de crear nuevas tecnologías, si no, como la capacidad creativa de aplicar y adaptar las tecnologías ya existentes y las de nueva creación para modificar o transformar los procesos operativos que de alguna manera incrementan el valor de los servicios (Machado, 2001:210). En concreto, las agencias de viajes no crean nuevas tecnologías, sino que innovan a través del rediseño de procesos con aplicaciones de tecnologías ya creadas.

#### **1.4.2 Impactos del uso tecnológico en los procesos de la empresa.**

La eficiencia tecnológica en la operación diaria en las agencias de viajes no es una tarea que dependa únicamente de un área en particular, así como requiere la participación activa de cada uno de los elementos del sistema, requiere a la vez del trabajo conjunto y coordinado de toda la organización. Todos los elementos de la empresa deben conocer qué tecnologías se utilizan dentro y fuera de la organización, cómo y cuándo utilizarlas, qué función desempeñan y en dónde gestionarlas, esto en busca de lograr una cohesión organizacional sinérgica que incremente la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad empresarial.

Una mala estrategia tecnológica puede generar consecuencias graves en las agencias de viajes, en su relación con los prestadores de servicios y los clientes.<sup>52</sup> La consecuencia más grave para una empresa que busca generar utilidades, es dejar de ser rentable ante la falta de ingresos por comisiones recibidas y por las ventas realizadas.

---

<sup>52</sup> En la forma tradicional se habla de la relación proveedor-productor-consumidor, sin embargo, para el caso del turismo y en específico para las agencias de viajes, los proveedores son los prestadores de servicios: hoteles, líneas aéreas, arrendadoras, agencias mayoristas y operadoras, entre los más representativos; las agencias juegan el papel del productor aunque estrictamente no se produce un bien tangible y; por último, el consumidor o cliente es el turista potencial o real que pretende o adquiere el servicio.



Hoy en día, ante el mayor número de herramientas tecnológicas utilizadas en los procesos de gestión y venta, se presenta un fenómeno que no existía cuando los procesos eran más manuales y menos automatizados, la dependencia tecnológica. Este fenómeno puede ser tanto externo como interno a la organización, externo ya que una empresa no tiene el control sobre problemas de suministro de energía eléctrica, de errores en los sistemas y redes globales, así como las fallas en los sistemas de los proveedores; por otro lado, es interno cuando la empresa no procura el mantenimiento preventivo de los equipos y sistemas, y cuando no capacita al personal para saber actuar en casos de contingencias en los procesos. Ante ello, muchas organizaciones paralizan completamente sus procesos ante una falla de este tipo, generando pérdidas cuantificables.

El uso de tecnologías en los procesos de gestión y venta de servicios demanda a las empresas más actualización y capacitación del personal. El turismo es una actividad dinámica que se encuentra en constante cambio, por lo que en las agencias de viajes es fundamental tener la información más actual y confiable del comportamiento del mercado, y sobre todo, contar con personal altamente capacitado que garantice la calidad del servicio.

El uso indiscriminado de Tecnologías de Información y Comunicación para la comercialización de servicios turísticos, ha otorgado cada vez más herramientas y medios a los consumidores para recurrir directamente a los proveedores para adquirir algún tipo de servicio, cambiando paulatinamente los hábitos de consumo; esto obliga a cuestionarse: ¿qué cantidad de consumidores recurre a intermediarios y, hasta cuándo lo van seguir haciendo? La raíz del problema radica en que los proveedores, haciendo uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, primordialmente Internet, han optado por la comercialización directa de sus servicios, disminuyendo el porcentaje de comercialización a través de las agencias de viajes que en algún momento llegó a ser hasta del 80.0 por ciento y ha llegado a disminuir hasta un 50.0 por ciento (Bermejo, 2006:27). Esto cuestiona el papel de las agencias de

viajes y les exige actualizarse o desaparecer. Sin embargo, la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) espera que se rectifiquen las estrategias de comercialización y manifiesta su optimismo al mencionar que “el agente de viajes seguirá siendo el principal protagonista en la comercialización del producto turístico”.<sup>53</sup>

Por otro lado, mientras en ciertos tipos de giros se le da mayor importancia al servicio personalizado y al contacto humano entre los oferentes y demandantes, en el turismo no siempre funciona así, no quiere decir que el consumidor prefiera realizar una transacción con una máquina en lugar de un ser humano, pero sí, que el consumidor actual ha evolucionado, hoy es más informado, más exigente, más demandante, y además, esta aprendiendo a hacer las cosas por él mismo, es decir, es cada vez más autogestor, sin embargo, a pesar de que este *nuevo turista* hace uso indiscriminado de TIC's, siempre esta la alternativa de contactar sincrónicamente a un profesional en los servicios que demanda, entonces, la pérdida de ese contacto humano, de la sustitución del hombre por las máquinas, no es total, la elección está en la decisión del consumidor. Aunque es importante recalcar que el uso de tecnología hace los procesos más eficaces, no ha impactado considerablemente los empleos en las agencias de viajes del Distrito Federal (v. *supra*, pp. 38-39).

En contraparte, Pablo Castro de la agencia de viajes electrónica, *Expedia*, señala que una buena estrategia tecnológica global, permite a las empresas distribuir productos y servicios a nivel mundial, accediendo a clientes en cualquier parte del mundo y generando nuevos mercados; otorga acceso a

---

<sup>53</sup> Bermejo, Paty. 2006. “Los retos de la Asociación Metropolitana de Agencias de Viajes para el 2006”. En *Turistampa: Periódico de la industria turística nacional*. Num. 871. 20 de enero. D. F. México. P. 27.

información sobre el consumidor y sobre la competencia, da flexibilidad, control y eficiencia a la toma de decisiones.<sup>54</sup>

Las agencias de viajes deben comprender la dinámica de la evolución tecnológica en pro de mejorar la calidad en la prestación de los servicios y la competitividad empresarial, entendiendo la amplitud de los cambios en la forma de hacer las cosas, ante una creciente capacidad actual del dominio del tiempo y las distancias<sup>55</sup> en la gestión y venta de los servicios turísticos, consecuencia de la innovación en la capacidad de generar, almacenar, transportar, distribuir, acceder y manipular a las enormes cantidades de información. Concomitante a la creciente capacidad de diseñar nuevos productos y servicios turísticos y de modificar las propiedades de los ya existentes a fin de mejorar las capacidad de satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores; correlativo al diseño de nuevos canales de promoción y comercialización que acercan y facilitan la accesibilidad a los productos y servicios turísticos, es decir, hoy en día a través de TIC's, se generan nuevas formas de mercadotecnia, se accede a mayor número de clientes en cualquier parte del mundo, lo que significa internacionalización y por lo tanto, más ventas.

Aunado a lo anterior, las agencias de viajes deben comprender la constante automatización de los procesos ya que esto las lleva a manipular una mayor cantidad de herramientas tecnológicas que agilizan las operaciones, reducen la fuerza de trabajo, amplían las posibilidades de uso y la importancia de la información. Además de que la tecnología es una extensión de la capacidad humana que facilita a las empresas detectar mayor cantidad de fenómenos internos y del entorno; así como conocer el comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización y el de los consumidores en el mercado,

---

<sup>54</sup> Castro, Pablo. 2007. "Expedia". Conferencia en el marco del XVIII Premio a la Excelencia Turística Miguel Alemán Valdés 2007. *El Internet al servicio del turismo*. Fundación Miguel Alemán. D. F. México. 9 de mayo.

<sup>55</sup> Hoy en día, las nuevas tecnologías permiten comunicación instantánea y flujos de información extremadamente rápidos, sin importar la ubicación geográfica y por lo tanto, las distancias de los interlocutores.

identificando amenazas, oportunidades y diseñando estrategias para afrontarlos.

### 1.4.3 Herramientas tecnológicas aplicadas en el turismo.

El hombre modifica su entorno y éste demanda nuevas formas de vida. Las Tecnologías de Información y Comunicación han y siguen transformando a la sociedad, Mochón señala que las TIC's están "contribuyendo a modificar los sistemas de producción y organización, los modos de comunicación y en general las formas de hacer en el mundo los negocios" <sup>56</sup>, ya que su surgimiento se está produciendo bajo un contexto de globalización, liberalización de mercados y creciente competencia. "El desarrollo de las TIC's encuentra su entorno más favorable en las ciudades y en determinadas áreas, donde se producen economías de aglomeración [...] las TIC's pueden suponer un obstáculo en aquellas regiones con menor desarrollo y soporte de infraestructuras para propiciar la proliferación de estas tecnologías". <sup>57</sup> Aseveración que Bustamante y Lechuga apoyan al señalar que "el acceso a Internet varía pues en algunos lugares tiene un costo y en otros es inaccesible según el país, la región y la plataforma técnica existente, empero se irá modificando de acuerdo con las cambiantes necesidades de las personas y con el surgimiento de nuevas tecnologías de comunicación." <sup>58</sup>

Mochón Morcillo señala que las Tecnologías de Información y Comunicación "comprenden las tecnologías que procesan, almacenan y comunican información [...] son el soporte físico para clasificar, almacenar, analizar e intercambiar información en cualquier lugar del mundo a unos costes bajos (*sic*)". <sup>59</sup> Por su parte, la Secretaría de Turismo clasifica las TIC's para

---

<sup>56</sup> Mochón Morcillo, Francisco. 2004. *Economía y Turismo*. Mc Graw Hill. España. P. 405.

<sup>57</sup> *Ibid.*, P. 409.

<sup>58</sup> Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. 2005. "Derecho de la nuevas tecnologías: la contratación por Internet" en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. P.113.

<sup>59</sup> Mochón Morcillo, Francisco. *Op. cit.* Pp. 404-409.

propósitos analíticos como: a) Hardware, b) Software, c) Telecomunicaciones y d) Estrategia Tecnológica del Negocio.<sup>60</sup>

El *Hardware* comprende los componentes físicos asociados a las TIC's, tales como las computadoras personales, los servidores, impresoras, teléfonos, terminales punto de venta, entre otros más equipos multimedia y multifuncionales. El *Software* abarca los programas electrónicos que complementan el uso del *Hardware* tales como los sistemas operativos, los lenguajes de programación que hacen posible las páginas *Web*, el correo electrónico y los servicios de mensajería instantánea, los sistemas de paquetería para oficinas, en sí, el Internet y los GDS. Las Telecomunicaciones están constituidas por la infraestructura necesaria para el envío y recepción de información electrónica, es decir, es la infraestructura en redes que hace posible la comunicación y el flujo de la información. Y finalmente, como Estrategia Tecnológica del Negocio se considera al conjunto de acciones y decisiones orientadas a la adaptación, adopción y uso de tecnologías que contribuyan al logro de ventajas competitivas.

La industria turística es dinámica y presenta flujos de información intensos, coincide con el surgimiento y fortalecimiento de las tecnologías enfocadas a establecer comunicación efectiva sorteando aspectos temporales y espaciales, esto justifica que el turismo haya sido uno de los sectores pioneros en la utilización de tecnologías para la gestión y comercialización de los servicios.

Frente a la necesidad de conocer esta realidad, la Secretaría de Turismo llevó a cabo un estudio de los impactos de las tecnologías en el sector turismo, y en él determinó las TIC's más utilizadas en la industria turística. En el análisis que lleva a cabo, realiza diversas clasificaciones; en función a su *ciclo de vida*, se encuentran: las embrionarias, en crecimiento, maduras y en envejecimiento; por la *capacidad competitiva* en función al grado de competitividad que aportan

---

<sup>60</sup> Secretaria de Turismo. (s.a.). *Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Turismo Mexicano*. Sectur. (Documento electrónico). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de noviembre de 2006. Pp. 22-23.

a los negocios en: sostenibles, favorables, fuertes y líderes; por el *impacto en la estrategia de negocios* las clasifica en: bajo impacto, de importancia estratégica y de alto impacto, y finalmente; por la *inversión en modernización tecnológica*, en función al período en el cual las empresas turísticas en general realizan inversiones en tecnología, las clasifica en: semestral, anual, bianual o más de dos años.<sup>61</sup> En la Tabla No. 3, se pueden observar de manera general todas las Tecnologías de Información y Comunicación que la Secretaría de Turismo hace referencia en el documento *Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Turismo Mexicano*.

---

<sup>61</sup> Secretaría de Turismo. (s. a.). *Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Turismo Mexicano*. Sector. México. Pp. 75 -105.

TABLA No. 3  
**Usos y herramientas tecnológicas en el turismo**

**Tecnologías de Información y Comunicación**

1. Portales turísticos
2. Wireless Application System (WAS)
3. *Property Management Systems* (PMS)
4. *Point of Sale* (POS)
5. Tarificador (TARIF)
6. *Back of the House Systems* (BACK)
7. *Central Reservation Systems* (CRS)
8. *Guest History* (GH)
9. *E-Ticket*
10. *TV Service*
11. *Yield Management* (YM)
12. *Cellular in the Room* (Cell in the R)
13. *Internet Connectivity* (Int. Conn)
14. Conexión Telefónica Vía Satélite (*Satelital Connectivity - Sat. Conn*)
15. *Video Conference* (Video Conf)
16. *Local Area Network* (LAN)
17. *Wide Area Network* (WAN)
18. *PC Service*
19. *Computer Based Telephones* (CBT)
20. Sistemas Globalizadores (GDS)
21. Sistema para soporte a decisiones (DSS)
22. Canales de comercialización virtual
  - a) Negocio a Consumidor (B2C)
  - b) Negocio a Empleado (B2E)
  - c) Negocio a Negocio (B2B)
23. KIOSKOS
24. Web TV
25. Seguimiento a la relación con el cliente(CRM)
26. Credit card key

FUENTE: Elaboración propia con base en Secretaria de Turismo (s. a.) y Tecuanhuey Sandoval (2005).

A partir de estas herramientas o soluciones tecnológicas aplicables al turismo en México según la Sectur, se presenta una idea general de lo que significa cada una de ellas, sin embargo, resulta complicado el establecer un orden a las mismas, ya que como se mencionó anteriormente, la Sectur realiza diversas clasificaciones en función a las variables que se desean analizar, pero cuando se intenta llevar estas tecnologías a la clasificación que realiza la misma Secretaría para fines analíticos (v. *supra*, p. 49) es poco viable el identificar cuál de ellas son Hardware, Software, Telecomunicaciones y cuáles ya pertenecen a la Estrategia Tecnológica del Negocio, estrictamente si se tratase de seleccionar cada una de ellas de acuerdo a la tipología, resultaría variable en función a la perspectiva del analizador y desde la rama de la que se le aborde. En las siguientes líneas sólo se presenta un bosquejo de las tecnologías aplicadas al turismo tomando como base lo publicado por la Secretaría de Turismo.

Primeramente se tienen a los *portales turísticos*, que son sistemas de Internet que concentran recursos informativos relativos a servicios turísticos, y suelen presentar más información que la de los sitios de Internet de compañías particulares. Le siguen las *Wireless Application System (WAS)* que corresponden al conjunto de dispositivos interconectados con aplicaciones de tecnología inalámbrica para el despliegue de contenidos. Hoy en día esta tecnología es más común en más dispositivos, ya que permite eliminar los cables y establecer comunicación de un dispositivo a otro a través de señales infrarrojas, *bluetooth* y señales *wire*.

Ante la disminución constante del tamaño de los equipos electrónicos en relación indirecta a la capacidad de almacenamiento, poder de transferencia y a la posibilidad de interconectar diversos tipos de dispositivos entre sí, en la industria turística se hace cada vez más frecuente el *uso de computadoras de bolsillo y teléfonos celulares* para almacenar, procesar, transportar y transferir información.



La tecnología apunta a herramientas cada vez más dinámicas, y entre ellas se encuentran la *Web TV*, esta tecnología consiste en un aparato que se conecta a un televisor convencional y a una salida de red de comunicaciones, y con el uso de un teclado y/o un *mouse* permite el acceso a Internet. Similar a la televisión interactiva (iDTV), bajo el mismo esquema de conexión que la *Web TV* pero con la diferencia de que no se puede navegar por la red, únicamente permite presentar contenidos interactivos directamente en los programas de televisión y conjuga las transmisiones de televisión con aplicaciones de Internet.

Por otro lado se encuentran los sistemas “FRONT”, como el *Property Managment Systems (PMS)* que se utilizan en hoteles para procesar la información y las transacciones respecto a la disponibilidad, reservas y cargos al huésped. Los “puntos de venta”, (*Point of Sale: POS*) son sistemas que procesan las operaciones de consumo-venta para registrar y posteriormente emitir una cuenta. Actualmente a través de las terminales puntos de ventas se realizan pagos con tarjetas bancarias, existe interacción con el sistema de reservaciones, se realizan reportes de ventas, costo de insumos entre otros reportes más. El Tarificador (*TARIF*) es el sistema que registra las llamadas telefónicas para su control y cobro respectivo, coordinando con el conmutador el tiempo y costo. Los *Back of the House Systems (BACK)* son sistemas que manejan las operaciones administrativas y operativas de la organización, tales como registros contables, inventario, compras y administración de recursos humanos.

Los Sistemas Centrales de Reservaciones (*Central Reservation Systems: CRS*) son centrales de voz para “procesar reservaciones a través de llamadas “sin-cargo” (número 800) y reservaciones electrónicas, así como otras funciones de mercadeo de servicios turísticos.”<sup>62</sup> El *Guest History (GH)* es el registro histórico automatizado del uso de servicios turísticos por una persona, es

---

<sup>62</sup> Secretaria de Turismo. (s. a.). *Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Turismo Mexicano*. Sectur. (Documento electrónico). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de noviembre de 2006. P. 38.

utilizado como una estrategia de relación con el cliente (Customer Relationship Management: CRM), para almacenar sus gustos y preferencias.

El cada vez más común *E-Ticket*, son los boletos electrónicos no físicos, generados por un sistema de reservaciones, actualmente son usados tanto por las aerolíneas, las agencias de viajes y los consumidores. La *Credit Card Key (CCKey)* es una aplicación primordialmente de la hotelería, donde el sistema registra la relación que existe entre el huésped y su número de tarjeta de crédito, además de que la misma tarjeta sirve incluso como llave para las habitaciones. Igualmente en los grandes hoteles ya es común encontrar el *TV Service*, este es un televisor común a través del cual se pueden solicitar determinados servicios, ya sea utilizando el control remoto o una pantalla sensible al tacto (*Touch Screen*).

El *Yield Management (YM) o Revenue Management*, es el “sistema de análisis de operaciones de compañías [...] para controlar el precio y oferta de algún servicio con base en la demanda y su inventario”<sup>63</sup> de esta forma se mantiene un control más eficiente y automatizado sobre la producción y venta de determinado producto o servicios.

El *Cellular in the Room (Cell in the R)* no es más que asignar un celular al huésped (primordialmente su uso es en la hotelería), para estar en contacto y recibir las llamadas que entran a su cuarto. El *Internet Connectivity (Int. Conn)* es la conexión física que permite al usuario conectarse a Internet utilizando una computadora portátil. La Conexión Telefónica Vía Satélite (*Satelital Connectivity - Sat. Conn*) es una aplicación utilizada cuando la única opción de comunicación posible es a través de telefonía satelital. La Video Conference (*Video Conf*) “representa la posibilidad de tener una conversación o una conferencia a través de una computadora, mediante el empleo de cámaras de video y equipo de proyección, con posibilidades de enviar y recibir audio, video

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*, P. 39.

y datos.”<sup>64</sup> Las redes locales de trabajo, *Local Area Network (LAN)*, son redes que comunican a las computadoras instaladas en un mismo lugar, ya sea la oficina, la casa, un piso o un edificio en específico, a través de equipos de telecomunicaciones. Paralelamente está la *Wide Area Network (WAN)* o redes de área amplia “que comunican a las computadoras o grupos de computadoras (*LAN*) a larga distancia y a pesar de su dispersión geográfica.

El *PC Service* es facilitar una computadora personal con acceso a Internet al cliente, algunos hoteles las instalan en las habitaciones de lujo. Otra modalidad es el servicio prestado en áreas públicas específicas con la infraestructura necesaria para la conexión a Internet, denominadas: *KIOSCOS*. El *Computer Based Telephones (CBT)* es un teléfono público con una computadora integrada para ofrecer servicios como directorio local, ubicación, apoyo en la conexión a otros países, entre otros más.

Uno de los más utilizados y por lo tanto más importantes son los Sistemas de Distribución Global (*Global Distribution Systems: GDS*) son uno de “los principales adelantos en el uso de tecnología aplicada al sector turismo [...] la principal función [...] es permitir la búsqueda de información relevante y dar acceso al sistema de reservaciones”.<sup>65</sup> Hoy en día, las terminales de cuatro empresas configuran una red mundial de venta de productos turísticos: Sabre, Worldspan, Galileo y Amadeus/System ONE. En la Tabla No. 4 se pueden observar las distintas compañías aéreas que engloban los GDS. Ante la necesidad de las agencias de viajes de organizar, gestionar y dar viabilidad a la venta de los servicios, las líneas aéreas integraron los distintos sistemas de reservación (*Computer Reservation Systems: CRS*) de muchas compañías para articular los *Global Distribution Systems*, quedando de la siguiente forma:

---

<sup>64</sup> *Ibíd.*, P. 40.

<sup>65</sup> *Ibíd.*, Pp. 41-42.

**TABLA No. 4**  
**Compañías aéreas operadas con Sistemas de Distribución Global**

<b>GDS</b>	<b>Opera con:</b>
AMADEUS	Lufthansa, Air France, Iberia y Continental Airlines.
GALILEO	United Airlines, British Airways, Swiss Air, KLM Royal Dutch Airlines, US Air, Alitalia, Olympic, Air Canada, TAP Air Portugal, Australian Airlines, Air Lingun.
WORLDSPAN	Delta Airlines, Northwest Airlines, Trans World Airlines y Abacos.
SABRE	American Airlines.

FUENTE: Elaboración propia con base a Mochón Morcillo, F.

En la actualidad, los GDS engloban consorcios de proveedores de productos y servicios turísticos y proveen de información en tiempo real a cientos de compañías aéreas, agencias de viajes y hoteles. La estrategia de los principales globalizadores ha sido la de convertirse en los más importantes sistemas de reservación mundial a través de la consolidación y diversificación de servicios y de mercados<sup>66</sup>.

Éstas son las tecnologías y clasificaciones que realiza Sectur, sin embargo, para fines de la presente investigación, se propone una estratificación en tres rubros sobre el impacto competitivo que genera el uso de TIC's en los procesos de gestión y venta de servicios en las agencias de viajes del Distrito Federal. En el primer rubro se consideran aquellas herramientas tecnológicas básicas y tradicionales para la realización de los procesos que le permiten a la organización permanecer en el mercado, como: teléfono, fax y terminales puntos de venta, dadas sus características no automatizadas y no conectadas a una red global, a este rubro se le denomina como *TIC's de supervivencia*; en el segundo rubro se consideran a las herramientas informáticas dinámicas que tienen como elementos clave al *hardware*, el *software*, los sistemas y redes locales, utilizados para realizar procesos con mayor eficiencia y eficacia, no sólo le permiten a la empresa permanecer en el mercado, sino que contribuyen

---

<sup>66</sup> *Ibíd.*, P. 42.

a la competitividad empresarial, por ello se denominan como *TIC's de competitividad*, en este rubro ya existe automatización en procesos, pero no hay conectividad con el mundo global; por último el tercer rubro considera a las tecnologías que otorgan presencia empresarial en el mercado mundial, y son herramientas fundamentales para posicionar marcas, productos y servicios en cualquier parte del mundo, están completamente conectadas a la red global teniendo como medio clave al Internet y, a través del uso de los globalizadores, páginas *Web*, servicios de mensajería instantánea, correo electrónico y *software* específicos presentan un alto grado de automatización en los procesos, por sus características a este tipo de tecnologías se denominan

#### CAPÍTULO 1 LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA EN EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS AGENCIAS DE VIAJES EN MÉXICO.

La tecnología representa un factor clave para diferenciación competitiva de los servicios en las agencias de viajes, por lo que la adopción tecnológica en estas empresas ha ido dejando el modelo tradicional para la toma de decisiones, demandando cada vez más profesionales para el diseño de estrategias tecnológicas competitivas. Es fundamental para estas empresas diagnosticar específicamente qué tecnologías requieren en sus operaciones para evitar inversiones improductivas en tecnología ociosa.

Ante ello, las agencias de viajes deben ser empresas abiertas al mercado global, tienen el reto de evolucionar y actualizarse a las nuevas tendencias mundiales de operación, al no hacerlo así, tenderán a desaparecer. El reto para este tipo de empresas es generar negocios de mayor valor agregado a través de la complementariedad de servicios, creando así un modelo mixto de servicios para incrementar ingresos de manera eficiente.

Aunque la adquisición de Tecnologías de Información y Comunicación no garantiza el éxito de las empresas, es importante diagnosticar y mostrar el panorama de las agencias de viajes en términos de Tecnologías de Información y Comunicación, con el objetivo de propiciar el diseño y gestión de políticas de promoción, difusión, gestión y aplicación de las TIC's que

garanticen el desarrollo y fortalecimiento de las empresas y a la vez, del sector turístico.

### **1.5 Las empresas del mañana.**

Hoy en día, se desconocen los límites del desarrollo tecnológico, se desconoce cuáles y cómo serán las empresas y los consumidores del mañana. La velocidad de la innovación tecnológica puede representar una gran amenaza para las empresas que no modernizan sus procesos, pero en conjunto con el fomento a la apertura mundial de los mercados, puede significar quizá, la más grande oportunidad de expandir el campo de operación de muchas empresas.

Las agencias de viajes, como sujetos clave para el dinamismo de los flujos turísticos a nivel global, representan un sector empresarial que demanda actualización y modernización tecnológica constante y permanente, y aunque no todas las empresas tienen la facultad de poder acceder a esta modernización, hoy es común encontrar empresas que se anuncian, promocionan, informan, dan a conocer y venden sus productos y servicios a través de páginas *Web*.

En el espacio virtual, resulta complicado identificar el lugar de origen de una empresa, pero es aún más complicado identificar el grado de confiabilidad y seriedad de la misma. Actualmente se carece de indicadores, tanto a nivel nacional como mundial, que permitan detectar cuáles son las mejores empresas en línea, aunado a que las condiciones económicas, políticas y tecnológicas son distintas en cada nación y en cada región del mundo.

En la actualidad se hace más frecuente encontrar empresas virtuales, empresas que operan desde un punto remoto y expenden sus servicios a través de Internet. Las agencias de viajes virtuales sustentan su operación en la automatización de los procesos y hacen uso indiscriminado de las Tecnologías de Información y Comunicación para actualizar y llevar a cabo una administración y una toma de decisiones eficiente y en torno a las tendencias

reales del mercado. Las agencias de viajes virtuales también establecen convenios con operadores y prestadores de servicios, y ante la reducción de costos de operación, los precios de sus productos y servicios suelen ser más competitivos. Sin embargo, para el consumidor, el hecho de que la empresa virtual presente una buena solución tecnológica en red, significa que sea una empresa competitiva y confiable.

Las tendencias económicas y tecnológicas actuales señalan el surgimiento y evolución de empresas de viajes cada vez más dinámicas, más flexibles y adaptativas al comportamiento del mercado global. La evolución y revolución tecnológica que se desarrolla día a día transforma y seguirá cambiando el modo de operar de las empresas, el modo de comprar de los consumidores y en sí, el modo de hacer negocios y turismo en el mundo.

## **CAPITULO 2 La función de las agencias de viajes.**

Las agencias son el medio a través del cual el consumidor obtiene asesoría en viajes que le proporciona mayor seguridad, confianza y certidumbre de los servicios que pretende utilizar, factores que no obtiene fácil y directamente de los proveedores. Además de la integración y complementación de varios servicios que puede obtener en una sola operación en la agencia de viajes reduciendo los factores tiempo y costo.

La función primordial de toda agencia de viajes, en cualquiera de sus modalidades, son la organización, promoción, reservación y venta de servicios turísticos; para esto requiere del continuo y estrecho contacto con los prestadores de servicios para gestionar y garantizar servicios de alta calidad al viajero. Dentro de su función puede optar por dos posturas, “como intermediarias entre el prestador de servicios turísticos y el turista, y como integradoras y vendedoras de servicios y productos turísticos propios”<sup>67</sup>.

### **2.1 Productos y servicios turísticos.**

Los servicios que ofrece una agencia de viajes han evolucionado con el transcurso del tiempo, de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. “Los diversos componentes de viajes que ofrece una agencia (boletos de avión, reservaciones de hotel, cruceros, etc.) se conocen como líneas de productos”<sup>68</sup>. La línea de productos es “el conjunto de servicios que constituyen la oferta” (Acerenza, 1990:69).

De acuerdo con Dennis Foster una agencia de viajes típica vende servicios como reservaciones y expedición de boletos para transportación por tierra, aire y mar, planeación de itinerarios, reservaciones de paquetes de viaje,

---

<sup>67</sup> Secretaría de Turismo. 1991. *Manual para agencias de viajes: bases del agente de viajes*. Limusa-Noriega. México. P. 40.

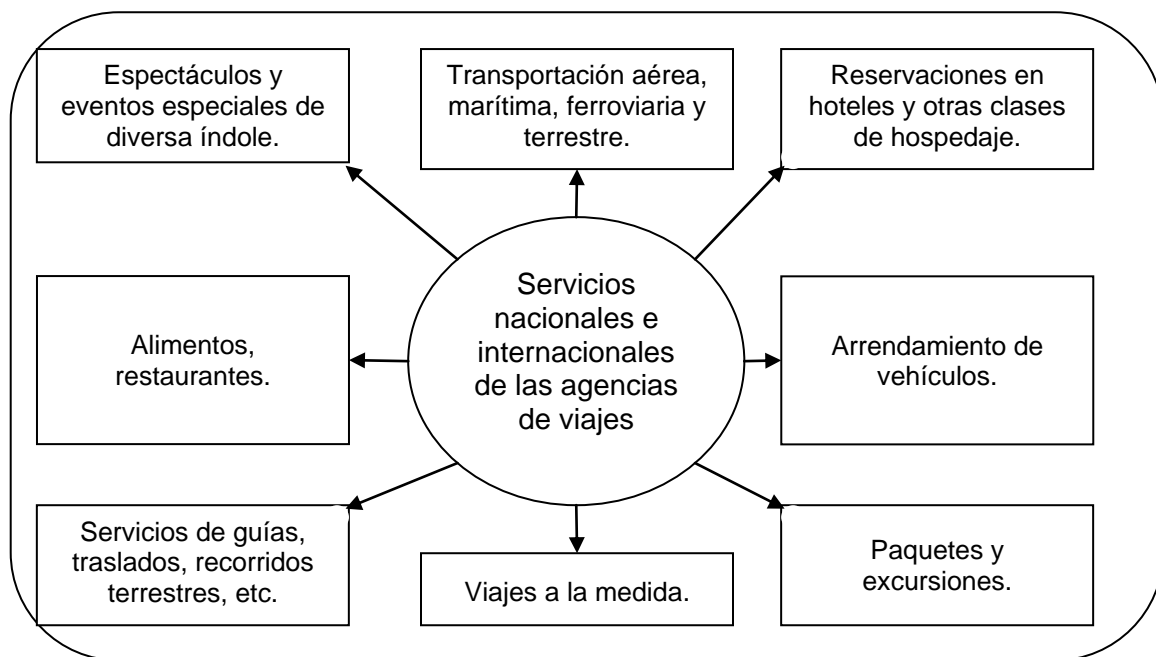
<sup>68</sup> Foster, L. Dennis. 1994. *Agencias de Viajes: Administración y Operación*. Mc Graw Hill. México. P. 7.



excursiones y cruceros, venta de seguros de viaje, reservaciones en hoteles, en actividades programadas y en renta de automóviles.<sup>69</sup>

En la Figura No. 1 se identifican los servicios básicos que según la Secretaría de Turismo oferta cualquier agencia de viajes; determinados en función de la modalidad bajo la que operen, van desde la venta de boletos de transportación, ya sean ésta por vía marítima, aérea, ferroviaria o terrestre, concomitante a la realización de traslados principalmente desde el aeropuerto al hotel y viceversa, así como traslados hacia desembarcaderos, puertos, estaciones y diversas terminales. Actualmente, este tipo de servicios se ofertan de manera individual o bien, ya incluidos en la venta de paquetes de viaje (vid Figura No. 1).

**FIGURA No. 1**  
**Servicios de las agencias de viajes**



FUENTE: Secretaría de Turismo. 1991. *Manual para agencias de viajes: bases del agente de viajes*. Limusa-Noriega. México. P. 40.

Aunado a lo anterior, una agencia de viajes lleva a cabo la reservación de espacios en los hoteles para uso de los clientes, en función a sus necesidades

<sup>69</sup> *Ibíd.*, Pp. 6, 20.

y requerimientos pueden ser hospedados en hoteles de diversas categorías, en moteles, posadas, albergues, campamentos, condominios y tiempos compartidos. En una agencia un turista también puede obtener el arrendamiento de algún vehículo, ya sean, autos, camionetas o camiones equipados con camas y aditamentos en general. Cuando se trata de autobuses, los hay de diferentes tamaños y categorías en función al segmento de mercado del que se trate y a las necesidades del mismo.

Las excursiones son viajes organizados y preestablecidos que incluyen un recorrido por varios destinos, así como diversos servicios turísticos. Mientras que los paquetes son viajes preestablecidos donde se integran diversos servicios turísticos a un precio más económico sin un itinerario organizado, pueden ser nacionales o internacionales, y cuenta con servicios principales como la reservación en los hoteles y los boletos ya sean aéreos o terrestres; además de servicios complementarios como desayunos, comidas, todo incluido, traslados, servicios de guías y paseos. Las nuevas formas de distribución de productos permiten al cliente llevar a cabo el propio diseño de sus paquetes o excursiones bajo un esquema preestablecido.

El turista puede también encargar a la agencia de viajes el diseño de un viaje a la medida o específico, que incluya los servicios que él requiera y cómo los quiera, ahí la agencia lleva a cabo el diseño de un paquete en especial.

El servicio de guías es contar con personal con conocimientos profesionales de dos o más idiomas, así como de los lugares turísticos a visitar y se encargan de proporcionar los recorridos guiados a los turistas.

Actualmente, los servicios de alimentos o restaurantes por parte de las agencias de viajes se llevan a cabo por lo regular en los restaurantes de los hoteles donde va estar hospedado el cliente, así se pueden incluir en sus viajes diversos planes de alimentos.

Espectáculos y eventos especiales de diversa índole también son ofertados por algunas agencias de viajes, así a través de ellas se pueden obtener boletos para asistir a eventos culturales, deportivos o exposiciones específicos, éstos servicios pueden incluirse en excursiones y paquetes. Unido a lo anterior, se encuentran los congresos, convenciones y eventos programados como seminarios, ferias, coloquios y otros que involucran la venta de algunos de los servicios anteriores.

Complementario a los servicios anteriores, es importante para una agencia de viajes proporcionarle al turista servicios de seguros y auxiliar en la gestión de visas y permisos requeridos para ingresar a otros países, cuando bien, estos trámites no deben necesariamente ser realizados directamente por el cliente. Los seguros son un servicio alternativo y opcional que ofrece el aseguramiento tanto de vida como por pérdida de equipaje; generalmente se incluyen en las excursiones y paquetes.

Ante esto, Acerenza considera que

una agencia de viajes es [...] una empresa compleja, con múltiples facetas en el complicado negocio de los viajes. Y como toda empresa en cualquier esfera de los negocios, debe ser planificada, organizada, conducida y administrada de manera profesional, lo que requiere, además de una muy buena formación empresarial, de un gran dominio del campo de los negocios de los viajes, que es el campo en el cual se desarrollan sus actividades empresariales.<sup>70</sup>

Es importante señalar que la agencia de viajes considerada sólo como un intermediario entre el prestador de servicios y el consumidor final ha sido rebasada, hoy se puede decir, que “las agencias de viajes permanecerán como plataforma o soporte en la organización de los viajes”.<sup>71</sup> Las tendencias mundiales del mercado conducen a estas empresas a diseñar nuevos productos y servicios, nuevos canales de comercialización y venta, nuevas formas de hacer negocios.

---

<sup>70</sup> Acerenza, Miguel Ángel. 1990. *Agencias de viajes: Organización y operación*. Trillas. México. P. 30.

<sup>71</sup> Espinosa Castillo, Maribel. 2007. *Impactos del Internet en la dinámica turística*. Ponencia en IX Congreso Nacional y III Internacional de Turismo. Colima, México. 22 de septiembre. P. 6.

## **2.2 El proceso y canales de venta.**

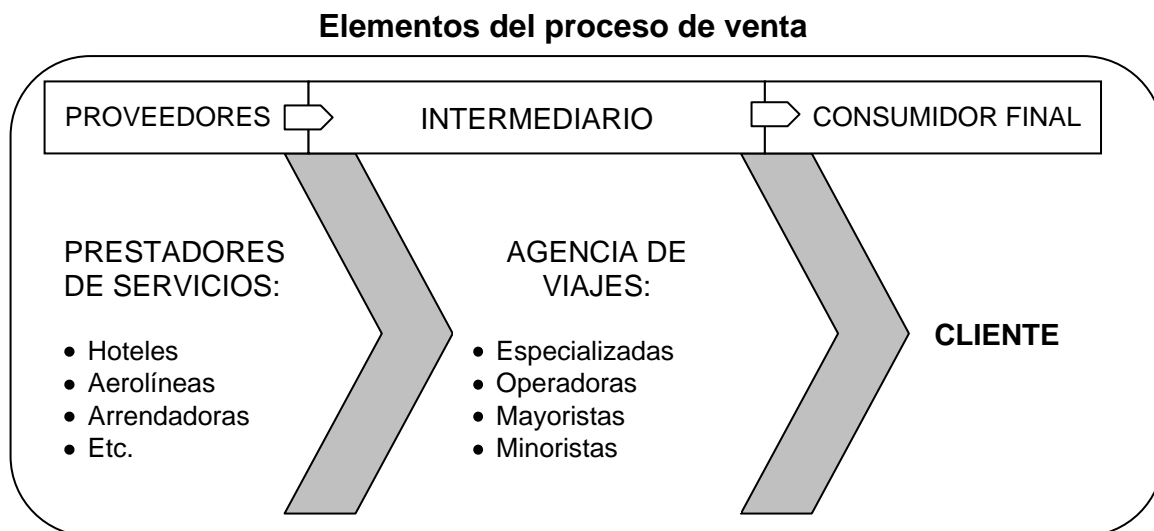
El objetivo final de toda organización comercial es generar utilidades, éstas se logran generalmente por la producción y venta de productos tangibles o intangibles. En el caso de las agencias de viajes las utilidades se obtienen de la comisión recibida por la venta de los servicios prestados por un proveedor, ya sean éstos hoteles, aerolíneas, transportadoras, arrendadoras, entre otras. Una venta en las agencias de viajes es la operación que se realiza entre alguno o algunos de éstos prestadores de servicios y el usuario final, quien obtiene el derecho a la utilización de los servicios en una fecha determinada a cambio del pago de un precio pactado; mediante la intermediación, asesoramiento y comercialización la agencia de viajes obtiene el derecho a una comisión variable en función al tipo y precio del servicio convenido con el prestador. Por lo general, las agencias de viajes no venden sus productos y servicios a un precio mayor que el que ofrecen los prestadores de servicios al público, ya que se establecen convenios entre las agencias de viajes y los prestadores para recibir tarifas especiales para el armado de paquetes a precios competitivos en el mercado, aunque actualmente las líneas aéreas están rompiendo este esquema por la venta directa en Internet; de ahí la importancia de contar con un gremio consolidado que gestione constantemente mejores beneficios en los convenios.

La razón de ser de las agencias de viajes es “la venta de servicios turísticos en todas sus formas”, (Acerenza, 1990:57), por ello es importante conocer los productos de los proveedores y competidores; así como las necesidades, gustos, preferencias y comportamiento de los consumidores; con el objetivo de garantizar la satisfacción instantánea al momento de la compra a través de servicios y soluciones complementarias, además de proporcionar las herramientas necesarias para la fácil compra, como refiere Pablo Castro de Expedia: “al cliente hay que venderle de la manera que el cliente desea

comprar”,<sup>72</sup> por lo que se requiere de alto profesionalismo y habilidad para generar “el producto adecuado, en el momento oportuno y a un precio justo” (Acerenza, 1990:57-69).

Es así, como en general, las agencias de viajes efectúan actividades de promoción y publicidad que les permitan dar a conocer sus productos, precios y promociones e incrementar el nivel de ventas. Esto a través de un plan de mercado estratégico que les permita llegar a un mayor número de segmentos potenciales y motivarlos a comprar, así como de establecer relaciones públicas para promover los servicios y gestionar ventas específicas a empresas y corporativos en busca de obtener el mayor beneficio posible.

En la Figura No. 2 se observan los elementos fundamentales que intervienen en el proceso de gestión y venta, teniendo a los prestadores de servicios como proveedores, los clientes como consumidores finales y la agencia de viajes como intermediario. Tanto la agencia como los proveedores deben trabajar coordinadamente para garantizar un servicio adecuado que responda a las expectativas del cliente o prospecto y a los precios del mercado en función a las características del servicio.FIGURA No. 2

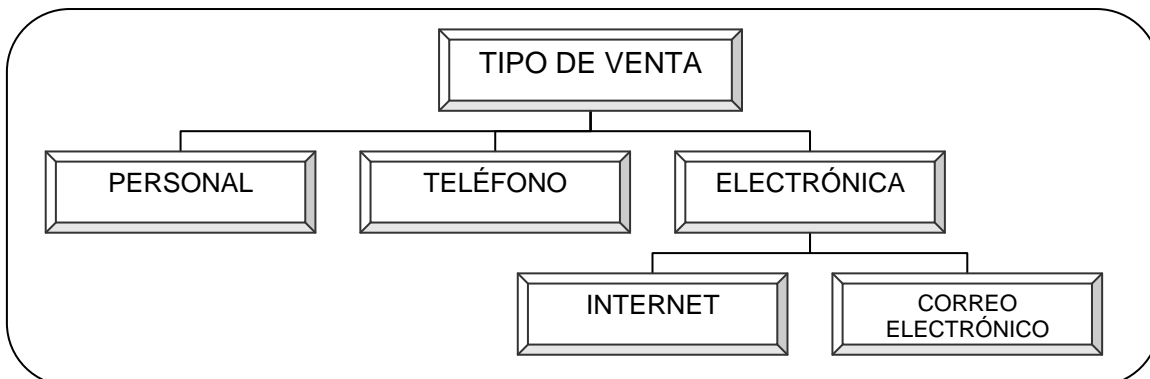


<sup>72</sup> Castro, Pablo. 2007. "Expedia". Conferencia en el marco del XVIII Premio a la Excelencia Turística Miguel Alemán Valdés 2007. *El Internet al servicio del turismo*. Fundación Miguel Alemán. D. F. México. Miércoles, 9 de mayo.

FUENTE: Elaboración propia.

“Hoy cambio la forma de vender, de atraer nuevos consumidores y sobre todo de liderar una empresa”.<sup>73</sup> La proliferación de cada vez más canales de distribución de los servicios ha dado lugar a una mayor diversificación de los medios utilizados para llevar a cabo el proceso de venta, ante ello, actualmente la clasificación de las ventas en una agencia de viajes esta en función de los medios utilizados para llevar a cabo la venta, y se pueden agrupar en 3 tipos: personal o directa, telefónica y electrónica, esta última se subdivide por medio de Internet o por Correo Electrónico. Estos canales de distribución o tipos de venta se ejemplifican de la siguiente manera: (*vid* Figura No. 3).

FIGURA No. 3  
Tipos de venta en las agencias de viajes



FUENTE: Elaboración propia.

La *venta directa o personal* se lleva a cabo en el punto de oferta: la agencia de viajes o bien, en el punto de demanda: el domicilio u oficina del cliente. Esto permite un contacto estrecho entre el oferente y el demandante, optimizando el flujo de información entre los sujetos y facilitando la interacción en busca de obtener lo mejores resultados para ambas partes. Permite la utilización de medios físicos como folletos, videos, fotos, revistas y mapas para fortalecer el impacto del producto sobre el consumidor para incrementar el convencimiento de la venta.

<sup>73</sup> Reyes, Mauricio. 2007. “Posicione su negocio a través del liderazgo del siglo XXI”. *El Empresario*. 6 de Julio. Liderazgo. P.6. D. F. México.

Por su parte, para llevar a cabo de manera eficiente una venta telefónica se requiere mantener estrictamente actualizado un directorio de los clientes, reales y potenciales, para la promoción de los servicios y productos nuevos; se requiere tener bien claros los objetivos de la venta, los productos que requieren ser promovidos, y tener la capacidad de identificar las debilidades que impiden satisfacer a la demanda, tanto en procesos como en productos. Este tipo de venta involucra gastos por uso de teléfono significativos por las llamadas realizadas y fundamenta su impacto en la capacidad de convencimiento verbal del vendedor, ya que no permite el uso de material físico que refuerce el proceso de venta.

Internet es la gran tendencia de los mercados modernos. A través de páginas *Web* específicamente diseñadas para ofertar productos en línea se facilita cada vez más el uso de este medio en los consumidores para adquirir productos, específicamente turísticos. Es un medio con gran potencial, de gran impacto visual y a través del cual se hace llegar al potencial consumidor toda la información que él requiera, desde los servicios básicos de hospedaje y transportación, hasta servicios complementarios como tours adicionales, alimentos y hasta tips sobre qué vestir, qué lugares visitar, cómo está el clima entre otras cosas. Actualmente, en línea el consumidor potencial puede realizar recorridos virtuales de los destinos a través de *software* específicos, mapas de fotos satelitales del destino, leer bitácoras de experiencias de otros consumidores y hasta establecer comunicación a través de *Chat* con profesionales en venta.

La *venta por Correo Electrónico* desplaza a la venta indirecta tradicional por correo postal, que con sus enormes desventajas en tiempo y costo era propicia para enviar masivamente material impreso de tipo promocional. El correo electrónico es actualmente uno de los medios más utilizados para dar a conocer promociones e innovaciones en productos y posicionar la oferta en la mente de los consumidores, además de que facilita el uso de material virtual para crear impacto visual del producto en el consumidor potencial, quien a

través de un *click* puede acceder a cada vez más información sobre los productos y servicios.

Es una venta selectiva pero requiere de un alto grado de actualización en las bases de datos y seguimiento, para ello existen TIC's especializadas en el manejo de bases de datos.

No se puede concebir un tipo de venta aislado del otro, la dinámica de las interacciones entre vendedor y comprador permite el uso de más de un tipo de venta, combinándose a conveniencia de ambas partes. Concomitante a lo anterior, a pesar de los grandes avances tecnológicos y del creciente uso de las nuevas tecnologías en la población demandante, el consumidor actual no está completamente preparado para llevar a cabo todas sus compras a través de este medio, hace falta trabajar sobre la seguridad y certeza para generar la confianza en la compra y la garantía de adquirir productos y servicios de alta calidad.

La parte medular de todo proceso de venta, es y siempre será el cliente. Todo proceso debe tener siempre el objetivo de satisfacer las necesidades y gustos del consumidor, además de superar sus expectativas.

El proceso de venta en una agencia de viajes inicia con identificar a quién se le quiere vender los productos y servicios, es decir, la etapa de prospectación indica conocer el segmento de mercado al cual se pretende acceder, para cual es importante identificar gustos, preferencias y comportamiento de compra del mismo, y en función a ello, diseñar los servicios a ofertar y la planeación del proceso.

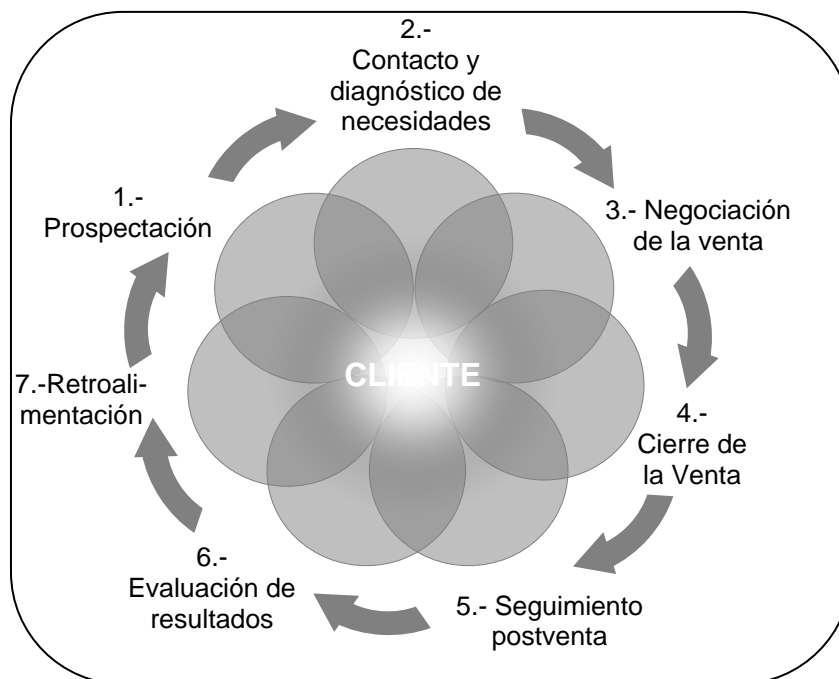
Las características generales del segmento no siempre son las mismas en la individualidad de cada sujeto que lo conforma, por ello, el siguiente paso es establecer el contacto directo con el consumidor potencial y diagnosticar sus necesidades particulares, para a partir de ahí, llevar a cabo la selección de los productos a ofrecer.



La clave para un buen cierre de venta radica en la capacidad de negociación del vendedor y del cliente potencial. La negociación permite establecer las mejores condiciones para ambas partes. En esta etapa se establece el equilibrio entre los objetivos organizacionales de la empresa (Ej. vender) y lo que el cliente espera recibir (Ej. Servicio de alta calidad, profesionalismo y buen precio) y en función al grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente a través del producto o servicio adquirido, el cliente decidirá si regresa para realizar compras futuras; aquí radica la importancia de contar con estrategias orientadas al servicio y al consumidor, para propiciar clientes leales a la empresa.

En el siguiente esquema (*vid.* Figura No. 4) se observa el flujo continuo de todo el proceso de venta, y cómo cada parte del proceso está orientada hacia la satisfacción de las necesidades, gustos y preferencias del cliente.

**FIGURA No. 4**  
**Diagrama del proceso de venta**



FUENTE: Elaboración propia.

El cierre de venta podría ser quizá para unos el final del proceso, sin embargo, las etapas posteriores a esta son fundamentales para la evaluación del proceso. El éxito de una venta termina con el mejor cierre, donde tanto el cliente como la empresa obtengan los máximos beneficios. Una vez concluidos el cierre de venta y el uso del servicio por el cliente, prosigue el seguimiento que se hace para identificar el grado de satisfacción del consumidor y el costo beneficio del proceso para la empresa, para ello se analizan todos los recursos empleados, los productos y servicios comprados y los beneficios obtenidos. Todo ello permite llevar a cabo la evaluación del proceso, identificando las debilidades y errores del sistema, así como las oportunidades y fortalezas, para a través de ello, rediseñar productos, servicios, procesos y herramientas; retroalimentando y perfeccionando el proceso.

### **2.3 Evaluación y retroalimentación del proceso.**

Cuando una tarea no es evaluada, se pierde el control sobre la misma y a la vez se pierde la capacidad de identificar errores o bien, virtudes del proceso, por ello, toda acción que se planee o diseñe debe contener una herramienta de evaluación para medir los resultados de la misma, tanto cualitativa como cuantitativamente, en función de lo planeado.

La evaluación puede llevarse cuantitativamente a cabo en función a los objetivos planeados contra los logrados, midiéndose a través de los ingresos, de las utilidades generadas, del incremento de la cartera de clientes, horas-hombre invertidas, cantidad de determinados servicios vendidos, entre otros. Sin embargo, el establecer metas numéricas, que en muchas ocasiones llegan a ser inalcanzables, generan estrés en los individuos y ambientes laborales tensos, lo que en determinado momento, llega a repercutir en la productividad de los empleados.

Las posturas del desarrollo organizacional, proponen “un enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización” (Koontz, 1998:780) otorgando mayor importancia al

desarrollo humano. Bajo este esquema, el tipo de evaluación cualitativa resulta más satisfactoria, ya que al empleado se le pueden definir planes, estrategias y programas de venta hacia el futuro, y una vez llegado a él, analizar con seguridad los logros obtenidos centrados en aspectos predominantemente cualitativos como la puesta en marcha o no de una estrategia específica, los niveles de cooperación entre los grupos de trabajo, la eficiencia en la comunicación, la conducta organizacional, la calidad de la información, el ambiente creado en el proceso y la relación establecida con el cliente.

De alguna manera u otra, ambas evaluaciones no son excluyentes, sin embargo, mientras una puede generar conflictos y caos en la organización, la otra propicia climas organizacionales armoniosos y sus resultados, tarde o temprano, se verán proyectados en beneficios numéricos para la organización.

Además de medir los resultados la evaluación permite llevar a cabo una serie de estrategias que permitan medir el tiempo, mejorar el proceso, sugerir alternativas de acción, estimar las tendencias y proyecciones futuras del mercado y de las ventas.

La importancia de evaluar y retroalimentar el proceso radica en la capacidad de rediseñar productos, servicios y el proceso mismo, otorgándole flexibilidad y capacidad adaptativa a las cambiantes tendencias del mercado. Y antes que nada, tener la capacidad de aceptar los errores cometidos y estar dispuestos al cambio, para garantizar que el proceso se perfeccione en cada ciclo y se haga más eficaz, eficiente y competitivo.

#### **2.4 Seguridad en la transacción electrónica.**

Hoy en día para comprar algún producto o servicio en Internet, sólo se requiere acceder a la página electrónica de la empresa que se desee, adherirse a un contrato preestablecido a través del llenado de un formulario de datos del consumidor y la forma de pago (generalmente con tarjeta de crédito), aceptar

las condiciones y enviar la información, para casi inmediatamente recibir un correo electrónico con el certificado de la transacción electrónica.

Una de las leyes que legislan sobre la transacción electrónica es la Ley Federal de Protección al Consumidor, pero como tal está explícitamente enfocada a “promover y proteger los derechos y cultura del consumidor y procurar la equidad, certeza y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores”.<sup>74</sup> Esta ley está enfocada a proteger al consumidor tanto en las transacciones efectuadas a través del uso de medios convencionales, así como electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología y la adecuada utilización de los datos aportados. A pesar de que esta ley está en constante evolución, adaptándose a las necesidades de los consumidores y al acelerado desarrollo tecnológico con su respectiva inserción y posicionamiento como un medio de gestión y venta de servicios, se requiere de una legislación más específica e integral. Ya que en lo relativo a las transacciones electrónicas, es sólo una adición a esta Ley creada en 1992, a la cual el 29 de mayo del año 2000, se adicionó el Capítulo VIII Bis referente a los Derechos de los Consumidores en las Transacciones Efectuadas a través del Uso de Medios Electrónicos, Ópticos o de cualquier otra Tecnología; la última reforma a las fracciones del Capítulo se realizaron a inicios del 2004. Este Capítulo enmarca al Art. 76 bis de dicha Ley, y señala los lineamientos que aplican a las relaciones entre proveedores y consumidores en las transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología,<sup>75</sup> en materia de confidencialidad, seguridad en la información, origen y calidad moral del proveedor.

---

<sup>74</sup> *Ley Federal de Protección al Consumidor*. 2006. Última reforma publicada Diario Oficial de la Federación: 6 de junio de 2006. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Documento electrónico). México. <http://www.profeco.gob.mx/juridico/leyes.asp>. Consulta: 8 de noviembre de 2007. P. 1.

<sup>75</sup> *Ley Federal de Protección al Consumidor*. 2006. Última reforma publicada Diario Oficial de la Federación: 6 de junio de 2006. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Documento electrónico). México. <http://www.profeco.gob.mx/juridico/leyes.asp>. Consulta: 8 de noviembre de 2007. P. 25.

En la actualidad es enorme la facilidad y la cantidad de transacciones que se pueden realizar gracias al desarrollo de las TIC's. Sin embargo, en México no ha quedado clara la reglamentación en materia de transacciones electrónicas, y es común encontrar en la red páginas de dudosa facturación que no cumplen los contratos electrónicos<sup>76</sup> de servicios, y generan constantemente fraudes e incrementan la desconfianza en los consumidores. La regulación *on line* se establece de la interpretación de la legislación existente mientras que desde 1986 en Estados Unidos existe regulación específica en la materia (*Electronic Communications Privacy Act of 1986*). En el caso de México es hasta el año 2000 cuando se comienza a actualizar la legislación (Decreto por el que se Adicionan Diversas Disposiciones del Código Civil sobre Comercio Electrónico); lo que pone de manifiesto el claro rezago de catorce años que tiene el país<sup>77</sup>, y aún al día de hoy no existe código específico en la materia.

Las Tecnologías de Información y Comunicación han sido el motor de la última revolución económica, dando lugar a la *Nueva Economía*, una economía fundamentada en el conocimiento y en la información, revolucionando a las sociedades hacia una nueva sociedad, una sociedad de la información en la cual los individuos se comunican, comercian e interactúan a través de medios electrónicos, digitales y celulares.

Sin embargo, la presencia de eventos negativos en este tipo de transacciones ha creado desconfianza en los consumidores, eventos como la veracidad de la información contenida en Internet, la seguridad en la transacción, la confidencialidad de los datos, la privacidad del correo electrónico, la posibilidad de una estafa vía electrónica, el incumplimiento total o parcial de los servicios prometidos, o simplemente el respeto de una reservación o al precio ofertado.

---

<sup>76</sup> Bustamante y Lechuga (2005) definen como contrato electrónico a “aquel que abarca los actos o relaciones comerciales, sean o no contractuales, hechos a partir del uso de recursos tecnológicos y la utilización de uno o más mensajes de datos (Electronic Data Interchange) o de cualquier otro medio similar.” P. 123.

<sup>77</sup> Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. 2005. “Derecho de la nuevas tecnologías: la contratación por Internet” en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. Pp.112-115.

Generalmente ante esas empresas de “dudosa facturación y calidad moral [...] los usuarios no tienen conocimiento de sus derechos y de las posibilidades de exigirlos”.<sup>78</sup>

Ante esta nueva sociedad y formas de interrelación, se crean nuevas normas, a lo que Bustamante y Lechuga denominan como el derecho de las nuevas tecnologías, *derecho electrónico* ó *derecho informático*, y lo definen como “el conjunto de normas jurídicas que regulan los actos y derechos derivados del uso de medios electrónicos para la comunicación, consulta e intercambio de información, ocio y comercio”<sup>79</sup> resultado de la relación entre la ciencia del derecho y la ciencia de las nuevas tecnologías. Sin embargo reiteran que este derecho de acceso libre a las tecnologías y a la comunicación electrónica, sólo es viable para las sociedades que posean la infraestructura adecuada; y en la búsqueda de establecer y lograr fortalecer las nuevas sociedades de la información a nivel global, también deben existir figuras encargadas de regularlas y hacer posible un crecimiento y desarrollo ordenado de las mismas. En esta nueva sociedad “se fomenta una cultura global, por lo tanto se reconoce que para poder regularla deben generarse reglamentaciones generales y no sólo acuerdos regionales que dirijan de manera eficiente las relaciones contractuales.”<sup>80</sup>

Para Bustamante y Lechuga, la naturaleza jurídica de las transacciones electrónicas es el contrato celebrado entre ausentes, considerando que es el “acuerdo de voluntades sin la presencia física y temporal de las partes, el cual se concreta por medio de una oferta y aceptación de la misma mediante el uso

---

<sup>78</sup> Espinosa Castillo, Maribel. 2007. *Impactos del Internet en la dinámica turística*. Ponencia en IX Congreso Nacional y 3º. Internacional de Turismo. Colima, México. 22 de septiembre. P. 8.

<sup>79</sup> Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. 2005. “Derecho de la nuevas tecnologías: la contratación por Internet” en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información*. (New Economics). Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. Pp.109-114.

<sup>80</sup> Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. 2005. “Derecho de la nuevas tecnologías: la contratación por Internet” en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información*. (New Economics). Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. P.139.

de cualquier tecnología de comunicación”.<sup>81</sup> A partir de ahí, los autores formulan una definición específica para conceptualizar a los contratos electrónicos como “aquellos celebrados sin la presencia física simultánea del comprador y vendedor, transmitiéndose la propuesta de contratación del vendedor y la aceptación del comprador por un medio de comunicación a distancia de cualquier naturaleza”.<sup>82</sup> El contrato predominante en Internet es la contratación por medio de la adhesión a determinada *Web site*, ya sea para la compra o adquisición de algún bien o servicio y todas las transacciones bancarias posibles por este medio. Este contrato es “en el que no hay tratos preliminares o discusiones previas de las partes, sino que una de ellas elabora unilateralmente las condiciones del contrato y a la otra sólo se le deja la posibilidad de aceptarlas, si quiere celebrar el contrato o de no celebrar éste” (Sánchez, 1998 citado en Bustamante y Lechuga, 2005:130).

La confianza de los consumidores para realizar compras es fundamental para el desarrollo del comercio electrónico, pues actualmente ante la incertidumbre en este tipo de transacciones aún existe considerable resistencia. La confianza de los cibernautas depende de que la seguridad y de los mecanismos para la resolución de controversias sean eficientes, accesibles, expeditos y seguros.<sup>83</sup>

Al respecto Espinosa Castillo señala que:

los compradores por Internet lo hacían y lo hacen con la incertidumbre de ser estafados, o no recibir los productos o servicios prometidos. La seguridad de los contratos en la compra de productos y servicios vía Internet son un problema importante por resolver, al ser un producto o servicio virtual, no queda claro quién es el proveedor, en que lugar se realiza la transacción y cuáles son los derechos como consumidor.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> *Ibíd.*, P.129.

<sup>82</sup> *Ibíd.*, P.130.

<sup>83</sup> *Ibíd.*, P.140.

<sup>84</sup> Espinosa Castillo, Maribel. 2007. *Impactos del Internet en la dinámica turística*. Ponencia en IX Congreso Nacional y III Internacional de Turismo. Colima, México. 22 de septiembre. P. 13.

Para contrarrestar estos aspectos negativos, se han desarrollado mecanismos como la firma electrónica,<sup>85</sup> “La firma más adecuada para el tráfico de mercancías en el ciberespacio es la firma electrónica avanzada pues permite una mayor certeza jurídica y es un eficaz medio de prueba [...] la firma electrónica se convierte en el instrumento jurídico por excelencia dentro de la contratación *on line* equiparándose a la realización del acto entre presentes, y dotando a la contratación por este medio de plena validez jurídica”<sup>86</sup> por lo tanto, es importante que el fortalecimiento de las instituciones y autoridades que validan y hacen posible estos mecanismos.

Aunque en sus inicios el Internet no requirió de alguna regulación específica, con la evolución de las sociedades tradicionales a sociedades informacionales, se hace necesaria, y de lo que carece la red actualmente es de “un sistema de normas que legalicen e instituciones que se encarguen de velar por estos derechos de manera global [...] el derecho tiene que generar la reglamentación y validar los procedimientos que garanticen al consumidor o empresa la validez de los actos realizados.”<sup>87</sup> Sin embargo esto no es fácil, ya que como señala Bustamante y Lechuga:

Los constantes cambios de las tecnologías de la información dificultan la realización de la legislación regional correspondiente; pues en lugar de generar normativas específicas en este campo lo que se hace es una adecuación de lo existente y se trata de complementar (en el mejor de los casos) la legislación [...] esto no es suficiente pues día a día se crean nuevas figuras en el espacio virtual que necesitan ser tipificadas, y no sólo adecuar la reglamentación existente para regularlas.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Bustamante y Lechuga (2005:146-148) señalan que la firma electrónica es “un documento electrónico que determina la identidad del emisor, pues posee una serie de características que presumen la veracidad del envío [...] su importancia radica en garantizar la seguridad jurídica de las partes en el momento de realizar sus transacciones.” Tipifican dos tipos: la firma electrónica simple y la avanzada, la simple es básica, con mecanismos mínimos de seguridad, y sólo es un parámetro de identidad ya que no es reconocida por entidades de certificación; por su parte la firma electrónica avanzada tiene avanzados mecanismos de seguridad, es reconocida por jurídicamente y por las autoridades certificadoras.

<sup>86</sup> Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. 2005. “Derecho de las nuevas tecnologías: la contratación por Internet” en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. P.148.

<sup>87</sup> Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. *Op. cit.* Pp. 109-110, 125.

<sup>88</sup> *Ibíd.*, P.149.



Por lo que al realizar compras a través de la red es importante seguir ciertos controles de seguridad, como la autenticación del vendedor, lo que involucra conocer a la empresa antes de la transacción, verificar o solicitar la expedición de certificados digitales que comprueben las transacciones para evitar negaciones, y además, buscar recomendaciones de instituciones confiables sobre las prácticas electrónicas.

Tal y como lo recomiendan la Sociedad de la Información y el Conocimiento y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), quien sugiere en que al realizar compras electrónicas se verifique que se cuente con mecanismos que brinden seguridad y confidencialidad a la información que el consumidor proporciona; que el proveedor proporcione su domicilio físico, números telefónicos y demás medios a los que pueda acudir el consumidor para presentarle sus reclamaciones; y que el consumidor tiene derecho a conocer la información sobre los términos, condiciones, costos, cargos adicionales y forma de pago de los bienes y servicios proporcionados por el proveedor. “Saber un poco más sobre comercio electrónico te permitirá estar mejor informado para decidir la elección de compra que te sea más favorable”.<sup>89</sup>

Un consumidor en red enfrenta distintos tipos de riesgos, tales como la capacidad interna del individuo al tomar una decisión analítica, no todo consumidor está preparado tanto técnica como psicológicamente para la transacción electrónica; ante ello se enfrenta a un riesgo de transacción, es decir, puede ser víctima de un fraude, cometer un error en el proceso, o aunado a la incapacidad técnica puede percibir a la red como un conjunto de sistemas complejos; los débiles procesos de seguridad, ataques maliciosos, virus y robos manifiestan el riesgo de seguridad de la información ya que se está dentro de una red universalmente accesible y la integridad y confidencialidad de datos se ponen en juego; a pesar de existir mecanismos como la firma electrónica sigue presente el riesgo de identidad, al no saber

---

<sup>89</sup> Sociedad de la Información y el Conocimiento. 2007. *Compras a través de Internet PROFECO*. (En línea). México. <http://www.sociedadinformacion.unam.mx/index.jsp> Consulta: 8 de noviembre de 2007.

precisamente la personalidad tanto del vendedor como del comprador; otro riesgo es el precio, esto es que no siempre se respeta el valor pactado, o no se especifica el detalle de otros costos que involucra el precio ofertado a primera vista, aunado al riesgo de cambio de moneda extranjera, ya que se han sobrepasado las fronteras geográficas y el consumidor puede adquirir productos y servicios en línea de cualquier parte del mundo, sin embargo, los tipos de cambio o las formas de pago en otra moneda no siempre son asequibles.<sup>90</sup>

El usuario está consiente que cuando se encuentra en Internet, sus posibilidades de interrelación mundial son infinitas, dónde de las pocas barreras existentes como el idioma poco a poco son superadas. Como ya se ha venido mencionando, el consumidor siempre va tener el riesgo latente de cumplimiento, ya que ante un incumplimiento las leyes en la materia no son precisas (cuando existen) generando temor en la compra. Por ello, las agencias de viajes deben cuidar su reputación, la opinión pública negativa representa un alto riesgo, el consumidor constantemente esta escuchando sobre sistemas con errores que consecuentemente agraden la reputación empresarial de las firmas en la red, esto hace latente la posibilidad de que el consumidor le de preferencia a la compra tradicional. Al reflexionar esto con el entorno de las agencias de viajes se concluye que, éstas deben trabajar conjuntamente con el objetivo de generar, recuperar y fortalecer la confianza de los consumidores, quienes por su parte, deben mantenerse actualizados y abiertos para demandar la creación de las normas que por la velocidad de los cambios tecnológicos el Estado no ha podido regular.

La sociedad siempre debe tener presente que “las nuevas tendencias tecnológicas se perfeccionan día a día con la cotidianeidad de su utilización, y con el aprovechamiento de los altos estándares de productividad de las

---

<sup>90</sup> Olguín Charrez, Leandro y José Luis López Vargas. 2005. “El comercio electrónico vía Internet: seguridad y bajo costo en las transacciones” en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. Pp. 78-80.

grandes corporaciones globalizadas”<sup>91</sup> y que finalmente, el consumidor es libre de adquirir el servicio o producto que más le convenga y con el proveedor que prefiera, y por ser el Internet un medio virtual e impersonal, no existe presión alguna que lo obligue a adquirir determinado producto.

En pleno Siglo XXI, con el alto grado de avance tecnológico, con el agrupamiento y consolidación de economías más allá de las fronteras territoriales, y con la evolución de las relaciones bi y multilaterales entre las naciones, “aún no se llega a un acuerdo común para realizar una legislación que reglamente de manera global estos espacios, para procurar armonía, legalidad y validez en las relaciones dentro de Internet.”<sup>92</sup>

La nueva economía exige una rápida adaptación a los cambios, las normas sociales, leyes, regulaciones, instituciones, educación y costumbres no evolucionan a la par y están resultando inadecuadas. Actualmente existe una creciente necesidad de regulación de las transacciones electrónicas en el turismo, pues dentro del dinamismo globalizado de esta actividad deben existir reglas internacionales que regulen equitativamente los actos realizados. Es necesario que se establezcan normas específicas que regulen el comercio electrónico con todo lo que lleva implícito, ya que las transacciones realizadas a través de medios electrónicos presentan características especiales, por lo que es necesario legislar referente a la firma electrónica, reconocimiento del contrato electrónico, derechos y obligaciones de las partes, aspectos tributarios, derechos intelectuales, leyes de protección al consumidor que ofrezcan confianza al cliente.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Olguín Charrez, Leandro y José Luis López Vargas. 2005. “El comercio electrónico vía Internet: seguridad y bajo costo en las transacciones” en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. P. 84.

<sup>92</sup> *Ibíd.*, P. 149.

<sup>93</sup> Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. 2005. “Derecho de la nuevas tecnologías: la contratación por Internet” en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. P.128-139.

Ante ello, se hace indispensable procurar normas de naturaleza global que ante la carencia de leyes y normas que legalicen y de instituciones que se encarguen de velar por los derechos de compradores y vendedores, y que hagan valer las transacciones en Internet. No basta con hacer adecuaciones a la normatividad actual para regular las nuevas formas de transacciones mercantiles e interacciones sociales, ya que al adecuar las leyes existentes, su interpretación y aplicación es poco viable a las nuevas formas de negocio y relaciones. Se requiere de una legislación específica e integral, totalizadora, que se complemente con el marco regulatorio de otras leyes.

## **2.5 Los recursos humanos y la gestión de los servicios.**

Actualizarse es una tarea indispensable para las agencias de viajes. No existe organización donde todo funcione correctamente, sería utopía. La empresa como organismo económico - social, tiene como elemento clave del sistema organizacional, a los individuos (Cavaza, 1994:77). El conocimiento y actualización de los departamentos de recursos humanos son elementos indispensables para que las empresas sean cada vez más competitivas. Riaz Khadem asegura que “una organización con gente alineada e integrada hacia las mismas estrategias genera mayor desempeño y productividad”, lo que define como “Alineación Total”<sup>94</sup>.

Definir la estructura organizacional bajo la cual ha de operar cualquier agencia de viajes es fundamental para establecer funciones y responsabilidades entre los distintos miembros y áreas de trabajo, es así como los empleados a través de su posición jerárquica dentro de la estructura tienen:

las posibilidades de demostrar su capacidad de mando, de administrador y de conductor de hechos y de situaciones; a través de su interrelación con los integrantes de la empresa; facilita el trabajo en equipo, el apoyo al sistema, la

---

<sup>94</sup> Ulloa, Aída. 2006. “Recursos humanos. Actualizarse es una tarea indispensable para empresas. Presentan especialistas estrategias.” *El Universal*. Lunes, 3 de septiembre. Finanzas. P. B9. D. F. México.

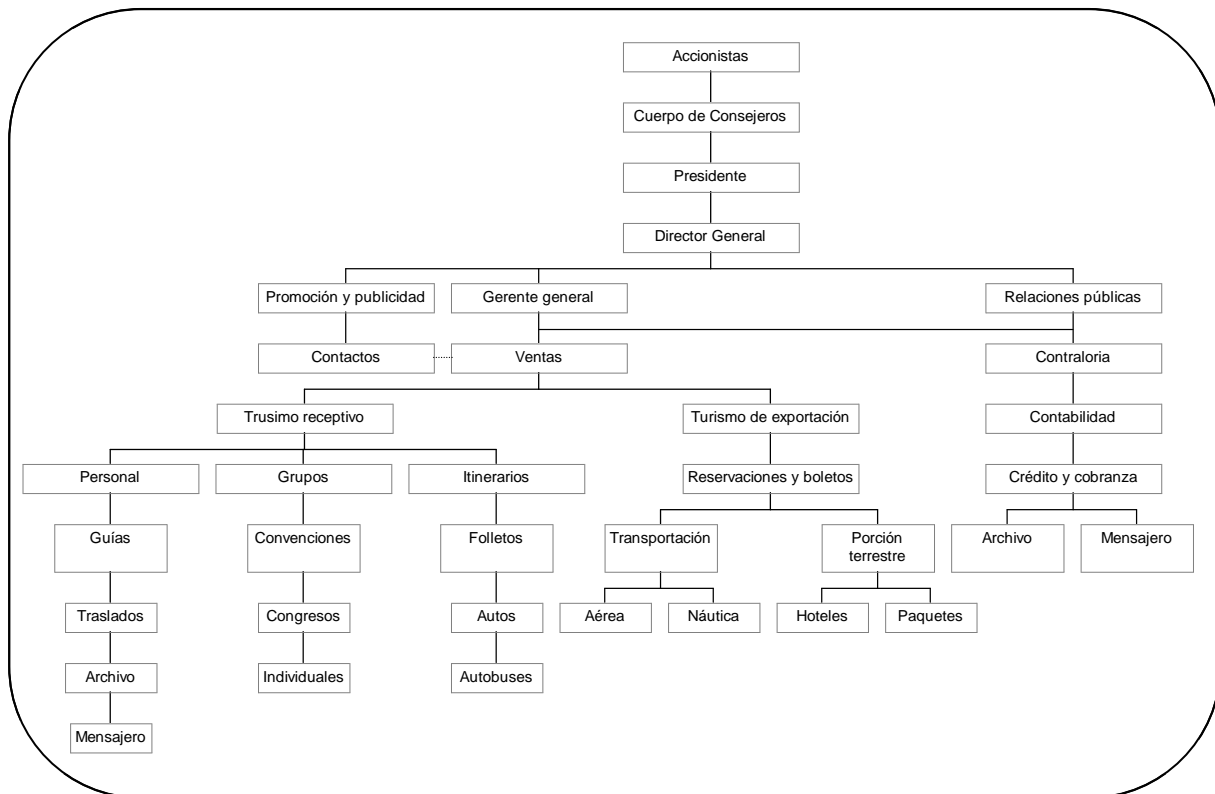
concientización sobre la cohesión del grupo y facilita asimismo a la dirección la interrelación entre las diversas actividades.<sup>95</sup>

La estructura organizacional en las agencias de viajes está en función a la modalidad bajo la cual operan, a su tamaño, así como también por el mercado al cual están dirigidas; sin embargo, se pueden establecer niveles jerárquicos iterativos en los distintos tipos de organigramas. Estos van desde el nivel corporativo o la alta dirección, donde se establecen las directrices que regirán el funcionamiento de la empresa, se definen los objetivos, las políticas y estrategias organizacionales; el nivel directivo y el gerencial por áreas, donde se realiza la gestión de los servicios ante los prestadores de servicios, para el diseño de planes, objetivos y estrategias que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales; y finalmente los niveles administrativos y operativos, que son los niveles básicos responsables de realizar las actividades de apoyo y venta de los servicios y productos, éstos representan un papel fundamental, ya que de ellos depende la operación diaria, el logro de los objetivos y de la razón de ser de la agencia de viajes, la generación de utilidades a través de la venta de los servicios y la satisfacción de las necesidades de los clientes. En la Figura No. 5 se observa la estructura organizacional general de una agencia de viajes, como ya se mencionó, en función al tipo de mercado, magnitud y a su operación administrativa existirán variaciones entre las distintas agencias.

---

<sup>95</sup> Ramírez Cavaza, César. 1994. *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México. Pp. 77-78.

**FIGURA No. 5**  
**Estructura organizacional general de una agencia de viajes**



FUENTE: De la Torre, Francisco.1990. *Agencias de viajes y transportación*. 4ª. Ed. Trillas. México. P.22.

En general la organización en las agencias de viajes se estructura a través de la agrupación en departamentos, de acuerdo al tipo de actividades que la empresa hace diariamente. La *departamentalización empresarial*, como se le denomina en la administración, varía en cada empresa pero se pueden distinguir básicamente el departamento de promoción y publicidad, el de ventas y el de relaciones públicas; asimismo se pueden identificar distintas áreas y sus respectivas implicaciones en función al segmentación del mercado al que esta dirigida la empresa.

En sí, “no existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones” (Koontz, 1998:270). La elección del patrón a usar en cada caso depende de la situación dada, de la importancia de cada departamento en función a la empresa y de la percepción de los responsables

de definirla en cuanto aquello que habrá de rendir mejores resultados a la agencia de viajes. Los responsables pueden optar por otros tipos de organización con base a los productos ofertados, a los clientes a quien están dirigidos o al territorio de operación que abarca la agencia, o en bien, integrar un modelo estructural que conjugue dichos tipos de organización en función a las necesidades e intereses empresariales.

La departamentalización por línea de productos en las agencias de viajes es un factor esencial cuando se requiere concentrar atención y esfuerzos en servicios específicos, permitiendo el crecimiento y diversificación de los mismos; este modelo estructural facilita el uso de instalaciones, equipos, habilidades y conocimientos especializados, delimita específicamente las responsabilidades por tipo de servicio y propicia la mejora en la coordinación departamental.

En algunas agencias de viajes suele darse la departamentalización por tipo de clientes al que se dirigen los productos y servicios, y se da “cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de los clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, [aquí] los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades” (Koontz, 1998:276). A través de esta estructura se dirige el servicio y se alienta la atención en las necesidades y expectativas de los clientes, a los cuales se les hace sentir importantes bajo la personalización del servicio y permite a la agencia conocer profundamente las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.

Cuando se trata de agencias de viajes de mayor magnitud que operan en más de un área geográfica definida, se presenta la departamentalización basada en factores territoriales, ésta, igualmente facilita la delegación de responsabilidades, se enfatiza en la identificación del comportamiento de consumo y problemas específicos y locales, ejerce mayor coordinación y operación regional, aprovecha las ventajas del entorno inmediato además de

que se propicia la mejor comunicación directa con prestadores de servicios locales, con los competidores, los clientes y la superestructura local.

Al definir la estructura organización es vital tener presente que el avance del desarrollo tecnológico actual aplicable en la gestión y venta de servicios en las agencias de viajes, demanda diferentes y más especializadas habilidades, eficientes procesos en la organización y operación competitiva de las organizaciones.

El reto estructural organizacional para las agencias de viajes es el replantear el sistema de jerarquías verticales descendentes, priorizando el facultamiento (*empowerment*) de los niveles gerenciales, administrativos y operativos, es decir, donde “los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder de tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores” (Koontz, 1998:303); bajo la idea de que ellos poseen las aptitudes y habilidades requeridas ya que se encuentran estrechamente relacionados y familiarizados con las tareas y problemas de sus respectivas áreas de trabajo y son, por lo tanto, los más indicados para tomar las decisiones proactivas o reactivas al respecto.

La tendencia actual encamina a las empresas hacia una organización virtual, una organización virtual es un conjunto de empresas y personas independientes que se conectan entre sí a través de tecnologías de información y comunicación; estas empresas o personas van desde los prestadores de servicios, las agencias de viajes, los clientes y hasta los competidores. “El propósito de la organización virtual es conseguir acceso a los recursos de otras empresas, obtener flexibilidad, reducir riesgos o responder velozmente a las necesidades del mercado” (Koontz, 1998:290); sin embargo, aún se desconocen específicamente los aspectos negativos de estas organizaciones virtuales, ya que pueden llegar a ser organizaciones sin espacios físicos y sin organigramas. Las posibilidades tecnológicas para la conformación de organizaciones virtuales son infinitas, la conjunción de



sujetos y empresas de cualquier parte del mundo dentro de un espacio virtual sin límites es apocalíptico. Actualmente existen numerosas preguntas sin respuesta al respecto, por lo que las agencias de viajes deben fortalecerse para estar preparadas a un futuro impredecible.

La estructura organizacional de la empresa, a través del manual de organización debe de especificar las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas y de las distintas personas que la integran; debe definir claramente los objetivos organizacionales, los departamentales, las políticas bajo las cuales se rige la toma de decisiones y las actividades operativas; además las relaciones organizacionales deben estar regidas y fundamentadas por un reglamento interior.

Es vital definir claramente las funciones que desempeña cada uno de los miembros dentro de la organización para evitar el mayor número de errores posibles. Para esto, es necesario considerar una serie de elementos propios de cada individuo en lo particular y a la vez, su integración e interrelación con los demás en la generación de grupos sociales que influyen, ya sea directa o indirectamente sobre la marcha de la empresa; estos elementos están en función al temperamento, la motivación, el potencial y la conducta de los individuos.<sup>96</sup>

La investigación toma en cuenta dos grupos clave en la gestión y venta de los servicios en una agencia de viajes: los directivos y los agentes de ventas, a éstos últimos Foster (1994:20) los denomina como agentes de viajes. Se considera a la gestión como una actividad propia de los directivos al administrar la empresa; mientras que la venta corresponde a la acción de los agentes de viajes, al momento de comercializar un producto o servicio a cambio de un valor monetario.

---

<sup>96</sup> Ramírez Cavaza, César. 1994. *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México. P. 77.

A través de las relaciones jerárquicas en la estructura organizacional se logra delegar y compartir autoridad y responsabilidad entre los directivos de la empresa, quienes a través de su personalidad deben tener la capacidad de influir en sus subordinados, a la vez de aplicar sus propias habilidades para organizar y crear un clima laboral agradable para el mejor desempeño de las actividades, son los directivos y primordialmente aquellos que tienen contacto directo con el ambiente externo los que proyectan la imagen y personalidad de la empresa tanto al exterior como al interior. Son los directivos los que deben estar siempre al tanto de la problemática de la empresa (Cavaza, 1994:83).

Los directivos como encargados de la gestión empresarial, son los responsables de la operación diaria de la agencia y deben de dedicar todo su tiempo al manejo y administración de la misma. Por lo que la experiencia en el ramo se vuelve una herramienta esencial en la toma de decisiones y en la definición de las directrices tecnológicas bajo las cuales ha de operar la empresa. Además, la apertura comercial internacional de un mundo cada vez más globalizado, en el que todos los productos y servicios cada día son más accesibles al consumidor final, obliga a los empresarios, a los directivos y a los responsables de la toma de decisiones en las agencias de viajes, a tener un nuevo perfil para posicionarse como líderes del siglo XXI.<sup>97</sup>

Según Dennis Foster, “La persona que es contratada por una agencia de viajes para vender boletos de avión u otras líneas de productos se denomina agente de viajes”<sup>98</sup>. Los agentes de viajes como el otro grupo clave, son el personal de mostrador, establecen contacto directo con el consumidor final para comercializar los servicios, jugando un papel fundamental para realizar ventas exitosas. Un agente debe estar completamente identificado con la organización para mantener y proyectar una buena imagen de la empresa ante el turista,

---

<sup>97</sup> Reyes, Mauricio. 2007. “Posicione su negocio a través del liderazgo del siglo XXI”. *El Empresario*. 6 de Julio. Liderazgo. P.6. D. F. México.

<sup>98</sup> Foster, L. Dennis. 1994. *Agencias de Viajes: Administración y Operación*. Mc Graw Hill. México. P. 20.

siempre debe tener presente la importancia que representa su trabajo individual para el logro de los objetivos de su departamento y de la organización.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Ramírez Cavaza, César. 1994. *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México. P. 78.

## RESULTADOS

### CAPÍTULO 3 Desarrollos tecnológicos en las agencias de viajes.

#### 3.1 Panorama actual de las agencias de viajes del Distrito Federal.

El Distrito Federal, como capital del país, según los indicadores estadísticos de la Secretaría de Turismo de esta entidad, en el 2006 concentró 649 establecimientos de hospedaje, 782 agencias de viajes, 1,591 establecimientos de alimentos y bebidas, 115 guías de turistas, 63 arrendadoras de autos, 65 centros de convenciones y 981 atractivos culturales, arqueológicos, arquitectónicos, históricos, parques y estadios. En ese mismo año, los hoteles del DF registraron 11,149,161 turistas tanto nacionales como extranjeros, obteniendo una derrama total de 45,255.7 millones de pesos, y la entidad recibió el 64.0 por ciento de la inversión extranjera directa materializada en actividades relacionadas con el turismo.<sup>100</sup>

Las agencia de viajes analizadas son las establecidas en el Distrito Federal, y antes de profundizar sobre el estado tecnológico que guardan en la actualidad, es menester dar un panorama que muestre cómo están distribuidas territorialmente, cuál es su ciclo de permanencia en el mercado y cómo es su rentabilidad de manera general.

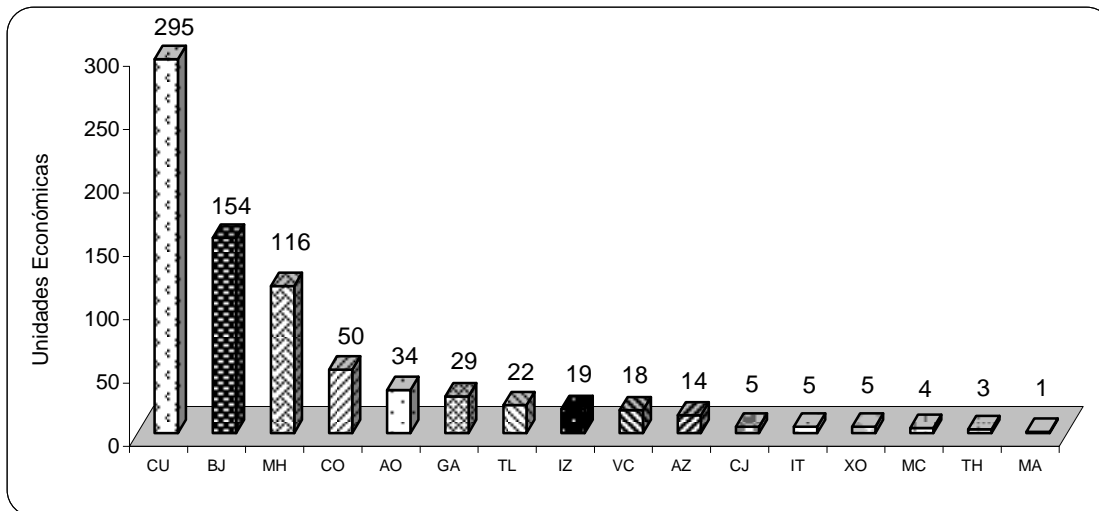
Con datos actualizados al 2007 de las agencias de viajes registradas ante dicha Secretaría, se identificaron 774 unidades económicas en sus cuatro modalidades. En la Gráfica No. 4 se puede observar la distribución geográfica de estas empresas en zonas con intensa actividad comercial, con diversos tipos de oficinas, con gran flujo de residentes y turistas, y además, con varios centros de negocios; es así como la concentración se da en el Centro Histórico, la Zona Rosa y Polanco, enmarcando las delegaciones Cuauhtemoc, Benito Juárez y Miguel Hidalgo. Las delegaciones Coyoacán, Álvaro Obregón y

---

<sup>100</sup> Secretaría de Turismo del Distrito Federal. 2007. *Indicadores Estadísticos 2006. Ciudad de México*. (Documento electrónico) México. <http://www.mexicocity.gob.mx>. Consulta: 29 de marzo de 2007. P. 1-5.

Gustavo A. Madero, son demarcaciones políticas que por sus características económicas, sociales y culturales, concentran también un número importante de agencias de viajes.

**GRÁFICA No. 4**  
**Distribución geográfica de las agencias de viajes en el Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal.

Los datos obtenidos de la investigación de campo, señalan que de las agencias seleccionadas, el número de años que llevan en el mercado es muy variable, así como se encontraron agencias de recientes creación (un año o menos) también se encontraron aquellas que ya tienen hasta 84 años en el mercado, en general, el promedio de permanencia en el mercado de las agencias de viajes del Distrito Federal encuestadas es de 20 años.

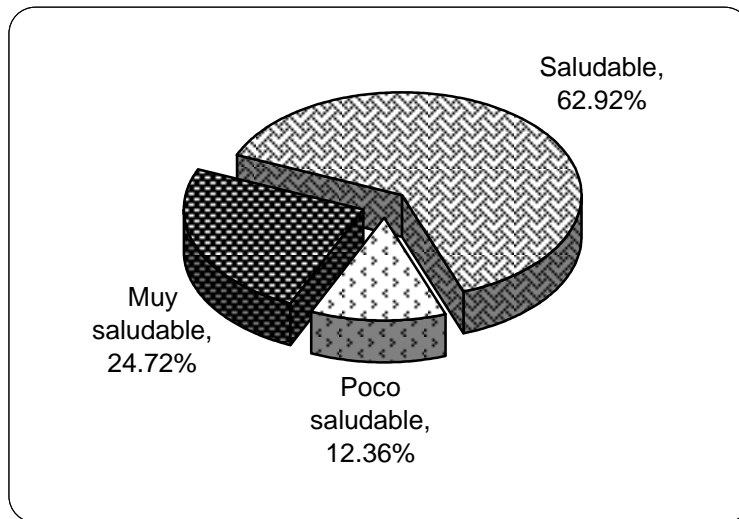
Una de las incógnitas más intrigantes era respecto al tiempo que le lleva a una empresa consolidarse en el mercado, ante ello, los resultados de la encuesta señalaron que hay quienes argumentaron que a sus 15 años de haber sido creadas aún no encuentran la consolidación empresarial, en contraparte, también hubo la empresa que señaló que a sus seis meses de creación ya estaba plenamente consolidada en el mercado, en sí, según el análisis de los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada al cuestionar ¿a los cuántos años considera que su empresa se consolidó en el mercado?, la media señala que una agencia de viajes en el Distrito Federal da firmeza y

solidez a su organización a los 4 años de su creación, con una desviación estándar de 3 años; es decir, un agencia de viajes que nace con estrategias competitivas y directrices bien definidas, se llega a consolidar y posicionar en el mercado al año de su creación.

El aseguramiento de la operatividad de una agencia de viajes es variable, y además impredecible, la actividad turística es altamente dinámica y evolutiva, influenciada por aspectos económicos, políticos, sociales y hasta naturales; por ello, cuestionar a las agencias de viajes sobre su consolidación es un tópico dinámico, ya que es diverso el momento en que las empresas consideran su consolidación. En determinadas etapas de su existencia, las agencias de viajes se han visto altamente impactadas por diversos fenómenos y consideran que la mayor parte del tiempo se encuentran en peligro latente de salir del mercado.

La salud de una empresa está en función al monto económico que ingresa a través de la venta de servicios, se mide a través de las utilidades generadas en este proceso. Los resultados obtenidos de la encuesta a agencias de viajes del DF, arrojan que el 62.9 por ciento de ellas consideran una rentabilidad saludable y si se conjuga con el 24.7 por ciento que mencionan tener una rentabilidad muy saludable, obteniéndose un 87.6 por ciento de agencias de viajes que manifiesta su fortaleza financiera al considerar tener una buena rentabilidad. En la siguiente gráfica se puede observar la distribución de la salud empresarial de estas empresas en el Distrito Federal.

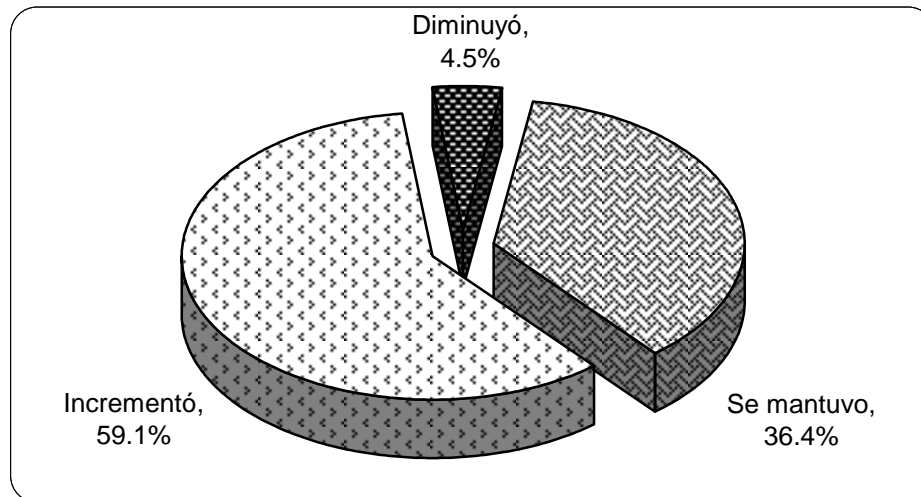
**GRÁFICA No. 5**  
**Salud empresarial de las agencias de viajes del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

Ante la duda de aquellos que consideren que las agencias de viajes desaparecerán por el desplazamiento de éstas ante la utilización de Tecnologías de Información y Comunicación, sobre todo por el uso intenso de tecnologías como el Internet en los últimos años en México y en el mundo, se cuestionó a las empresas entrevistadas sobre ¿cuál ha sido el impacto en la salud de la empresa en función al momento en que empezaron a adquirir y aplicar Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de gestión y venta de servicios?, a lo cual, en la Gráfica No. 6 se observa que el 59.1 por ciento manifestó haber visto impactada positivamente su salud empresarial gracias a la aplicación de tecnología, es importante observar el 36.4 por ciento que no vio cambio en su salud y aún más importante considerar el 4.5 por ciento que dice haberse visto impactado negativamente. Entonces, ¿La tecnología realmente desplazará a las agencias de viajes?.

**GRÁFICA No. 6**  
**Impacto en la salud empresarial ante el uso de tecnología**  
**en las agencias de viajes del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

En general, las agencias de viajes del Distrito Federal se encuentran bien, quizá no en el mejor momento de su historia, pero la misma evolución de la actividad turística ha motivado una selección empresarial, ocasionado que aquellas agencias de viajes débiles dejaran su porción de mercado a las más fuertes, a las más competitivas, a las más abiertas a las tendencias mundiales. La apertura al mercado mundial para beneficiarse de los impactos positivos y de las posibilidades del mundo global, es la clave para el desarrollo futuro exitoso de las agencias de viajes y de varias empresas de otros sectores.

### **3.2 Impacto de las herramientas y procesos tecnológicos en el recurso humano.**

A pesar de que la tecnología tiende a desplazar a las personas, aún en la empresa más automatizada, el individuo es el sujeto clave en la toma de decisiones. Es el individuo quien “prepara la información para las máquinas, adopta decisiones, controla y corrige [errores en el proceso], diseña y fabrica equipos, toma a su cargo la responsabilidad en la toma de decisiones, agudiza



la idea y aplica su creatividad, todo ello en función del mejor funcionamiento de la empresa".<sup>101</sup>

Las TIC's impactan a las personas de manera individual y grupal, como entes sociales entre una comunidad y en el interior de las empresas como grupos de trabajo. Considerando a Turban, McClean y Wetherbe, los impactos en las organizaciones son el conjunto de "cambios en los negocios, que se han experimentado en áreas como la estructura, la autoridad, el poder, el contenido del trabajo, el escalamiento de puestos en el empleo, la supervisión y el trabajo de los administradores"<sup>102</sup>. La tecnología impacta la productividad en las empresas, los niveles de vida en la sociedad y la disposición del tiempo de los individuos (Koontz y Heinz, 1998:55). Por lo tanto, se entiende como impacto todo aquel cambio importante que repercute en los procesos y que ejerce influencia tanto en los individuos como en la organización. Mientras que tecnología es la suma total de conocimientos de los que se disponen sobre la manera de hacer las cosas en la sociedad, en las empresas, en la vida diaria, incluyendo todos los inventos, técnicas y conocimientos sistemáticamente organizados.<sup>103</sup>

Los resultados del instrumento de evaluación tecnológica aplicado a ochenta y nueve agencias de viajes establecidas en el Distrito Federal, señalan que las principales características que debe poseer el personal que atiende directamente al cliente y encargado de llevar a cabo la venta, es la actitud y aptitud para la prestación del servicio con el 35.8 por ciento de respuesta, el segundo elemento fundamental con el 21.0 por ciento es poseer conocimientos sobre algún Sistema de Distribución Global, ya sea, Sabre, WorldSpan, Amadeus o Galileo. El tercer elemento clave en el perfil con un 19.8 por ciento es contar con conocimientos en el área de turismo. Es claro que las virtudes

---

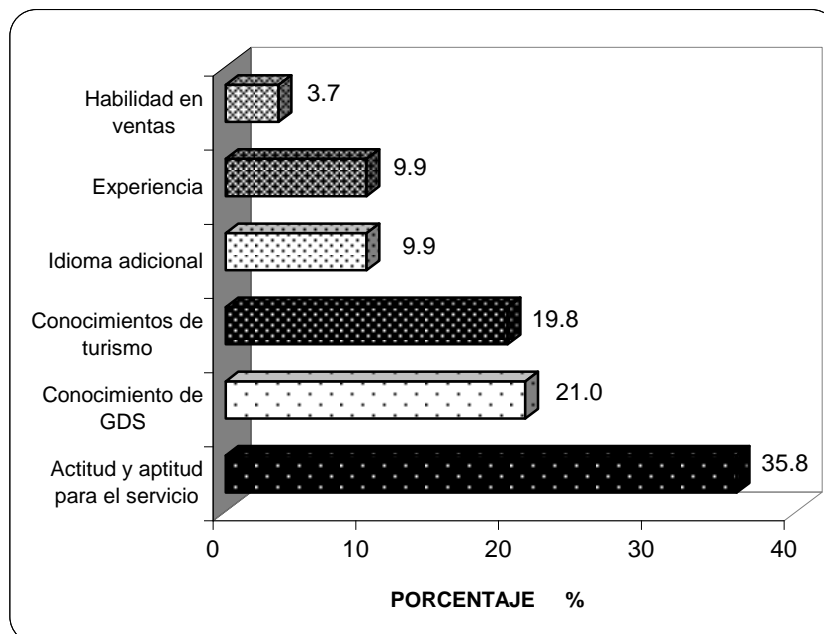
<sup>101</sup> Ramírez Cavaza, César. 1994. *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México. P. 77.

<sup>102</sup> Turban, Efraim; Ephraim McClean y James Wetherbe. (2006). *Tecnologías de Información para la Administración*. CECSA. México. P. 344.

<sup>103</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998. *Administración: una perspectiva global*. Tr. Enrique Mercado González. 11a. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 54.

humanas en la actitud, en el tacto, en el carisma, en la calidez para ofrecer el servicio y tratar al cliente, siguen estando por encima de cualquier facultad técnica. En la Gráfica No. 7 se puede observar cómo la vocación por el servicio representa el porcentaje de respuesta más elevado y se impone sobre otras características que demandan las agencias de viajes en el personal que atiende a los clientes.

**GRÁFICA No. 7**  
**Perfil del personal de ventas en las agencias de viajes**  
**del Distrito Federal**



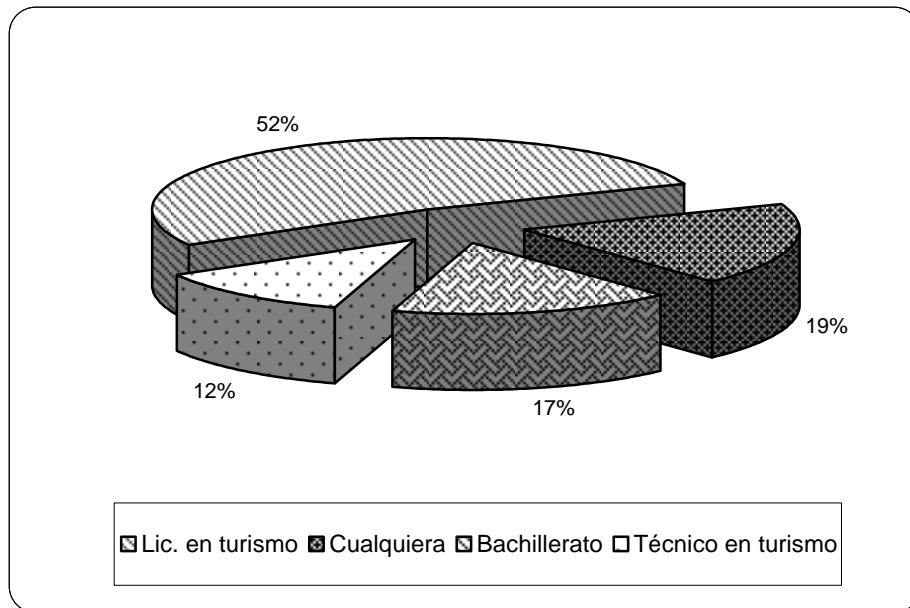
FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

Un agente de viajes debe poseer los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento de la industria, desde el dominio de las herramientas tecnológicas utilizadas en los procesos, hasta tener la capacidad de saber dónde localizar de manera oportuna y rápida la información que requiere para la venta de los servicios. El poder de persuasión debe ser una de sus muchas fortalezas, la observación analítica del cliente y de sus necesidades. Un agente de ventas debe poseer conocimientos generales de mercadotecnia de servicios turísticos, del patrimonio cultural, tener el don de la paciencia y disponibilidad,

tener facilidad de palabra y capacidad de convencimiento, capacidad de observación para identificar las necesidades imperantes en el cliente potencial, estar seguro de sí mismo de poder llevar la venta hasta el final de la mejor manera, debe tener una preparación profesional o contar con experiencia en la venta de productos y servicios turísticos. Además en función a las características de la empresa se hace necesario o no el conocimiento y dominio de algún idioma adicional.

Hoy en día, las agencias de viajes del Distrito Federal demandan recursos humanos más capacitados, preparados profesionalmente en el área turística; las agencias de viajes van evolucionando para cubrir las necesidades y expectativas del nuevo mercado, de la nueva sociedad, por lo que su administración requiere de más licenciados en turismo para ir superando las formas tradicionales de la gestión y venta de los servicios turísticos, en busca de lograr recursos humanos altamente competitivos que garanticen el fortalecimiento interno empresarial, para hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechando las oportunidades de la nueva economía, de la apertura de los mercados a nivel global, de las ventajas de la globalización y el uso de nuevas tecnologías. En la Gráfica No. 8 se observa que las agencias de viajes actualmente demandan cada vez más profesionales para la gestión y venta de los servicios, para el diseño de estrategias tecnológicas competitivas que fortalezcan la organización y el posicionamiento empresarial, el 52.0 por ciento de las agencias de viajes encuestadas expresó que el personal que contrata cuenta con Licenciatura en Turismo, el 12.0 por ciento requiere únicamente Técnicos en Turismo y aunque esto representa un importante segmento, el 29.0 por ciento restante es aún una porción considerable de empresas que no le dan importancia a la preparación profesional o que sólo solicitan personal con bachillerato.

**GRÁFICA No. 8**  
**Escolaridad del personal en las agencias de viajes del DF**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

Para poder realizar una venta eficiente un agente de viajes, debe tener los conocimientos básicos y claves para desarrollar de manera eficiente sus actividades, debe conocer el producto, tener la capacidad de identificar a los mejores proveedores y establecer contacto con ellos de manera rápida ante el dinamismo del sistema, debe tener la capacidad técnica de generar los documentos necesarios eficazmente e informar al pasajero la función de los mismos, y ya que está todo confirmado proceder a cobrar al cliente y asegurarse de que se hagan los pagos correspondientes. Una vez realizado el viaje por parte del cliente, el agente de viajes tiene la responsabilidad de comunicarse con él para mantener el contacto y el seguimiento post venta. Las Tecnologías de Información y Comunicación se convierten en herramientas claves para llevar a cabo esta etapa.

Mientras los directivos gestionan las condiciones de venta con los prestadores de servicios, los agentes de viajes realizan la función de venta con los clientes, estableciéndose una red de interrelaciones sistémicas, donde uno no puede funcionar sin el otro, o bien, lo que realiza algún elemento influye y repercute

en el funcionamiento de los demás, por lo que la integración y la cohesión organizacional entre las distintas áreas y niveles organizacionales es fundamental para el logro de los objetivos. No obstante, como señala Reyes Mauricio en el Periódico *El Empresario*, siempre hay que tener en cuenta que “no se trata de dominar únicamente un conocimiento técnico, o los procesos que requiere una empresa, sino de inspirar y alentar a quienes tendrán el contacto directo con el cliente y, por lo tanto, los que generarán la lealtad”.<sup>104</sup> Ahí la importancia del factor humano en el proceso, el ser humano marca la diferencia en el servicio, tiene ese valor agregado que una máquina, una herramienta, una tecnología no tiene. Y aquellas empresas que no valorizan la creación e sinergias entre las capacidades humanas y tecnológicas, son las que tienen que replantear sus paradigmas tradicionales para no desaparecer en las nuevas tendencias globales.

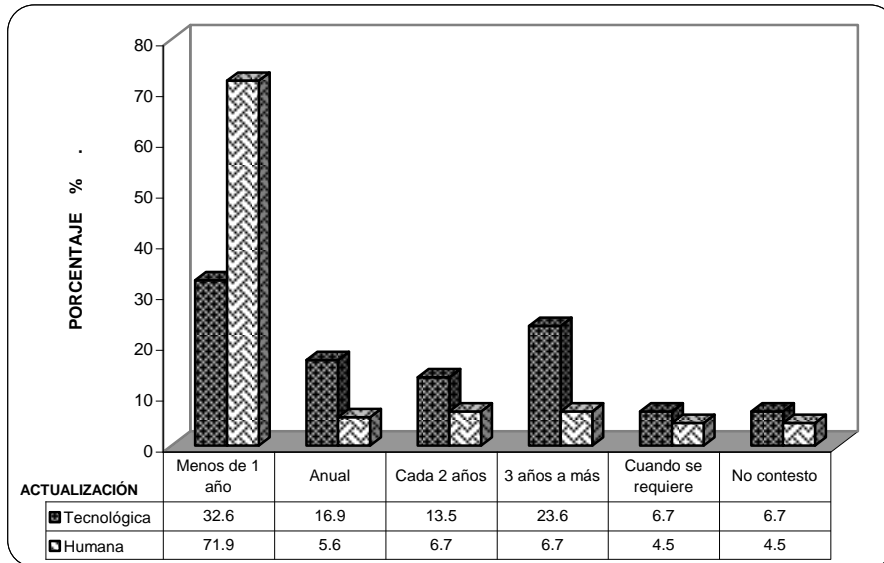
Considerando los impactos entre la dualidad tecnología y seres humanos, y como variable bajo estudio al creciente uso de TIC's en las empresas de viajes, se encontró que éstas empresas demandan recursos humanos más capacitados y más competentes en el uso de tecnologías aplicadas en los procesos de gestión y venta de servicios, y ante debilidades en el personal en éstos aspectos, las agencias de viajes han ido priorizando cada vez más los aspectos de capacitación y actualización del personal, paralelamente, ante un desarrollo tecnológico acelerado, la actualización de los equipos y herramientas tecnológicas se convierte también en un factor clave para hacer frente a las exigencias del mercado global. En la Gráfica No. 9 se observa que en las agencias de viajes del Distrito Federal el factor humano se encuentra en constante y permanente actualización, el 71.9 por ciento de los casos se actualiza en un período menor a un año, mientras que sólo el 32.6 por ciento de las agencias realiza actualización de equipos en ese mismo periodo. La actualización tecnológica en sí, en el 63.0 por ciento de los casos, se da antes de los tres años, lo que manifiesta que la obsolescencia tecnológica en las

---

<sup>104</sup> Reyes, Mauricio. 2007. “Posicione su negocio a través del liderazgo del siglo XXI”. *El Empresario*. 6 de Julio. Liderazgo. P.6. D. F. México.

agencias de viajes no es alarmante, considerando que sólo el 23.6 por ciento de las agencias encuestadas, manifestó llevar cabo sus actualizaciones en un periodo de tres años a más.

**GRÁFICA No. 9**  
**Actualización tecnológica versus actualización humana**  
**en las agencias de viajes del DF**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

El desarrollo tecnológico ha impactado radicalmente en la evolución de los individuos, de las sociedades y de las empresas. Creándose así posturas respecto al desarrollo tecnológico, en pro y en contra, por lo que este desarrollo siempre debe de estar encaminado a encontrar el equilibrio con el desarrollo social y natural. Dentro de la organización, las aplicaciones tecnológicas deben de integrar a los individuos y hacerlos partícipes activos. La innovación y desarrollo tecnológico deben de estar orientados a “disminuir el esfuerzo humano, crear situaciones de fácil acceso y de racionalización en el empleo de medios”<sup>105</sup> éstas aplicaciones tecnológicas deben reflejarse en la productividad de la empresa, en el bienestar de sus integrantes y en la flexibilidad

<sup>105</sup> Ramírez Cavaza, César. 1994. *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México. P. 92.

organizacional para responder a la dinámica constante y permanente del mercado, de la sociedad y de las organizaciones.

Hernández señala una nueva forma de administrar, donde “el papel cada vez más preponderante que juegan las Tecnologías de la Información dentro de la toma de decisiones de los corporativos, exige una administración eficiente de la infraestructura informática”<sup>106</sup>. La modernidad exige contar con recursos humanos que potencialicen sus habilidades naturales y las adquiridas, que tengan la capacidad de visualizar estratégicamente las situaciones diversas que se presenten en la organización, para ello, es fundamental tener individuos que dejen de ser reactivos a sucesos que y acontecieron, y si bien, un factor clave es su capacidad adaptativa a las nuevas tendencias, es primordial generar recursos humanos pro-activos, es decir, individuos con ideas y acciones innovadoras constantes<sup>107</sup> en las áreas clave para la toma de decisiones de la empresa de manera eficiente y oportuna; es ahí, donde las TIC’s facultan con mayor visión a los directivos y facilitan la toma de decisiones al proporcionar la información necesaria para ello.

### **3.3 Recursos humanos altamente competitivos.**

Los desarrollos tecnológicos en el mundo, impactan directamente la forma de hacer negocios en las empresas transnacionales e impacta las decisiones y estrategias de mercado de las nacionales. Ante ello, las empresas deben reenfocar sus estrategias para fortalecer su organización interna y poder sortear las amenazas y oportunidades de la economía global. Ya que esta nueva economía genera una nueva sociedad, y viceversa, creándose un ciclo constante y evolutivo, que tarde o temprano desencadena en nuevas formas de hacer las cosas en las empresa, cambia la manera de gestionarlas, reinventa

---

<sup>106</sup> Hernández, Leticia. 2007. “Nueva solución para administrar infraestructura tecnológica”. *El Financiero*. Viernes, 30 de marzo. Mercados, P. 14-A. D. F. México.

<sup>107</sup> Polo Rebillou, Marina. 2006. “1er. Congreso Internacional de Innovación Educativa: la cultura de la innovación en la educación”. Centro de Formación e Innovación Educativa, IPN. 5 de julio. México.

los procesos de diseño, producción, distribución, gestión y venta de los productos y servicios.

Dentro de esta evolución y adaptación empresarial, el factor humano representa el elemento clave para fortalecer la organización interna y poder llevar a cabo la reestructuración. Por lo que en las agencias de viajes, el factor humano debe ser capacitado, actualizado y evaluado periódicamente, a fin de detectar debilidades, identificar oportunidades e incrementar las fortalezas; y a partir de ahí, definir objetivos, diseñar nuevas estrategias, reestructurar procesos y poner en marcha acciones encaminadas a lograr la eficiencia y alta competitividad del recurso humano.

Para ello, la empresa debe conocer el perfil de su personal, llevando a cabo un control adecuado de su desempeño, identificando lo que Cavasa Cesar denomina “fuerzas impulsoras” y las “fuerzas que frenan al individuo”. Para poseer recursos humanos altamente competitivos, los directivos deben de trabajar sobre las “fuerzas intrínsecas al individuo” a través de buscar la satisfacción de las necesidades básicas de éstos y generar la autoconfianza para optimizar el rendimiento laboral.

Simultáneamente la empresa debe analizar las “fuerzas impulsoras extrínsecas [...] representadas por la influencia de factores externos al individuo tales como el entorno social y laboral del cual se genera una serie de presiones”,<sup>108</sup> creándose así lo que Cavasa llama “fuerzas impulsoras del sistema organizacional” creadas en el interior de la organización a través de las políticas, normas, objetivos, procesos y trabajo diario; por lo que es importante combatir a través de esto a las “fuerzas inhibitoras del desarrollo individual” que puedan representar una barrera al desarrollo organizacional.

Por tanto, el factor humano en las agencias de viajes debe ser preparado, capacitado, reeducado y actualizado, tanto para llevar a cabo sus funciones

---

<sup>108</sup> Ramírez Cavaza, César. 1994. *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México. P. 78.

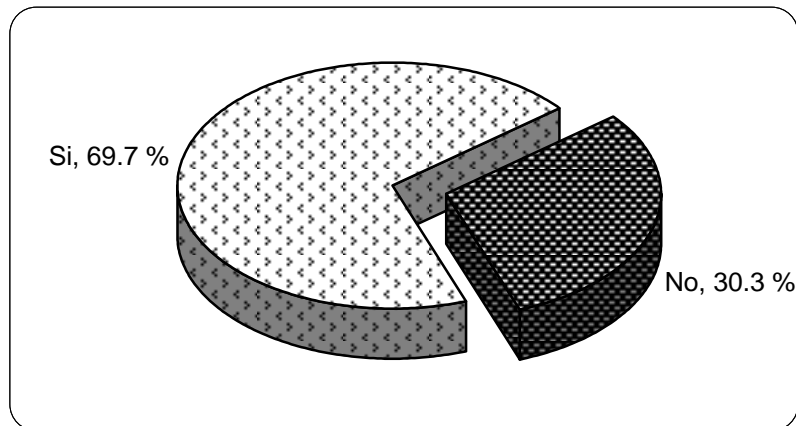


diarias óptimamente, así como para resolver las contingencias que se puedan presentar en el proceso. Para contar con recursos humanos de alto desempeño, es importante tener estrictamente definidos los mecanismos para reclutar, seleccionar y contratar al personal, así como también, los programas de capacitación y los cursos de inducción que se les dé antes de ingresar a la operación diaria de la empresa, y una vez iniciado, establecer los mecanismos de motivación a través de los cuales se establezcan fundamentalmente cultura y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Definitivamente, la toma de decisiones, la definición de objetivos y estrategias competitivas globales, el fortalecimiento y posicionamiento de la empresa y la calidad del servicio, son actividades propias de las personas y no de la cantidad o calidad de las herramientas tecnológicas que se puedan aplicar en la gestión y venta de los servicios dentro de las agencias de viajes. Estas personas deben tener las facultades necesarias para identificar, evaluar, seleccionar y decidir sobre qué tecnología es aplicable a las características y condiciones imperantes en su organización, además debe poseer la capacidad de manipular y controlar tanto los procesos como las herramientas tecnológicas involucradas, a todo esto en conjunto, se denominará como capacidad de gestión tecnológica.

Los datos obtenidos en la investigación, fundamentan la importancia de contar con factor humano capacitado en la gestión tecnológica de las agencias de viajes del Distrito Federal, ya que el 69.7 por ciento de estas empresas cuentan con un departamento o persona encargada de llevar a cabo la gestión tecnológica, y sólo el 30.3 por ciento no cuenta con alguna persona encargada de realizar dicha gestión (*vid.* Gráfica No. 10).

**GRÁFICA No.10**  
**Gestión tecnológica en las agencias de viajes del Distrito Federal.**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

De las agencias de viajes que sí cuentan con gestión tecnológica, casi la mitad de ellas, el 51.7 por ciento, realiza la gestión desde adentro, es decir, con personal propio de la empresa, y el 48.3 por ciento, decide recibir la asesoría sobre qué tecnologías utilizar, cómo aplicarlas, cuándo y en dónde gestionarlas a través de un gestor externo, que según sus respuestas, suele ser el proveedor del Sistema de Distribución Global.

La gestión tecnológica interna en las agencias de viajes encuestadas, en el 58.1 por ciento de los casos, prefieren contratar ingenieros en sistemas o informática, el 19.4 por ciento contrata técnicos en las mismas áreas, el 9.7 por ciento licenciados en áreas administrativas y el 12.8 por ciento restante no le da importancia a la preparación profesional, sólo que posea la habilidad técnica.

A pesar de que en el mercado se pueden encontrar empresas de asesoría especializada en estrategias de negocios para la utilización y optimización de tecnología adecuada, las agencias de viajes no acuden a ellos ya que la mayor parte de estas empresas están dirigidas a atender las necesidades de grandes empresas y corporativos, quedando fuera las pymes turísticas. El factor humano capacitado tecnológicamente es esencial para el diagnóstico y la toma

de decisiones en las agencias de viajes, esto a fin optimizar las inversiones en tecnología y evitar la adquisición de herramientas ostentosas y ociosas, quizá por ello, casi el 70.0 por ciento de las agencias de viajes del Distrito Federal encuestadas deciden gestionar asesoría profesional tecnológica.

Por lo tanto, una agencia de viajes, que pretenda posicionarse y consolidarse en mercados internacionales, debe procurar su fortalecimiento interno, diseñando estrategias enfocadas al desarrollo profesional de su personal, para minimizar o bien, erradicar el temor de los empleados frente a la implementación de procesos que ellos desconocen, de herramientas tecnológicas interactivas y dinámicas con potenciales desconocidos, procurando una cultura organizacional que genere hábitos que motiven el trabajo conjunto organizacional, el desempeño competitivo y el desarrollo humano integral.

El factor humano es decisivo en la toma de decisiones y en la forma de operación de las agencias de viajes, estas empresas demanda día tras día ya no sólo la capacidad del personal de saber tomar decisiones y saber vender, sino ahora exige el conocimiento y destreza en la manipulación de Tecnologías de Información y Comunicación que refuercen su liderazgo y poder de venta.

### **3.4 Impactos de la adopción tecnológica en la gestión y venta de servicios.**

Es importante recalcar el papel que desempeña la tecnología aplicada en las empresas, al otorgarle a éstas mayor competitividad en los mercados, no sólo local o nacional, sino también internacional. Lo que convierte a la tecnología en el arma más poderosa que utilizan o pueden utilizar para transitar hacia los mercados internacionales, ser más competitivas y tener presencia en el mundo global. La tecnología ya no es considerada en la actualidad como sólo un recurso más en las agencias de viajes, ahora es una directriz para lograr la diferenciación de los servicios, es una herramienta fundamental para optimizar las operaciones diarias de la organización, así como mejorar la relación de ésta

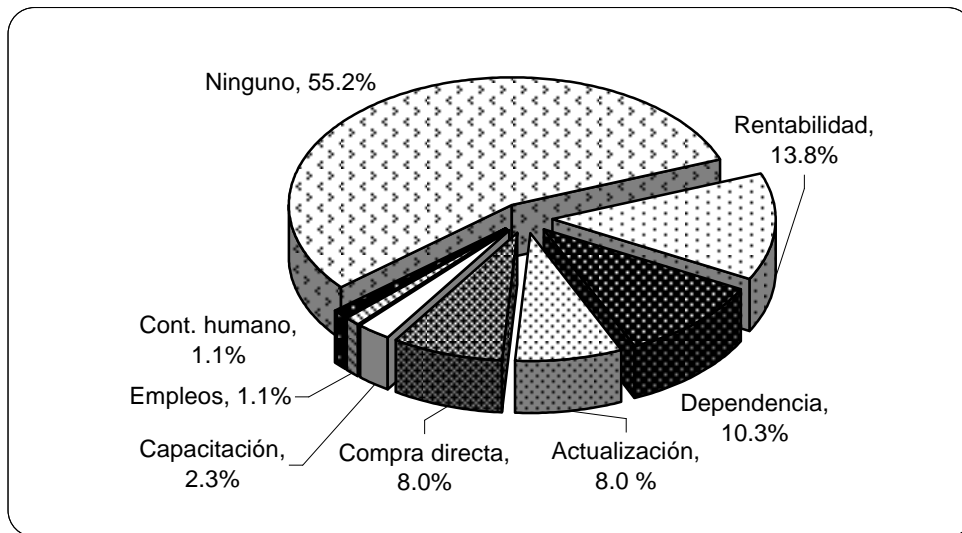
con los proveedores, clientes y demás sujetos que intervienen en la actividad turística, logrando, lo que califica Machado como: un *enfoque multiorganizacional* de las empresas (Machado, 2001:211).

Dentro de esta nueva era, la era del conocimiento y de la nueva economía (Bauman, 1999; Borja y Castells, 1998; Machado, 2001), las agencias de viajes se ven altamente impactadas, ya sea positiva o negativamente, por lo que para evitar los impactos tecnológicos negativos, las empresas tradicionales se ven obligadas a cambiar sus formas de operar, para adaptarse a las nuevas tendencias y mantenerse competitivas. Los *impactos tecnológicos* en las agencias de viajes se sintetizan en todo aquel cambio importante que repercute en los procesos de gestión y venta de los servicios, y que ejerce influencia trascendental tanto en los individuos y como en la organización.

Ante esto, una de las variables a analizar en las agencias de viajes del Distrito Federal fueron los impactos generados por la adquisición y aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de gestión y venta de los servicios en las agencias, a lo cual, los resultados de la investigación de campo demostraron que el 55.2 por ciento de las agencias de viajes del DF encuestadas, dicen no tener ningún problema por el uso de TIC's en los procesos de gestión y venta de los servicios; sin embargo, la consecuencia más grave para una agencia de viajes que busca generar utilidades, es dejar de ser rentable ante la falta de ingresos por las ventas realizadas y por comisiones recibidas, y es así que el 13.8 por ciento de las agencias encuestadas mencionó haber visto impactada su rentabilidad ante el creciente uso de Tecnologías de Información y Comunicación para la compra o venta de servicios turísticos. El segundo problema que se presenta en estas empresas con un 10.3 por ciento de respuesta es la dependencia tecnológica, ya que expresan que las fallas técnicas en software, hardware, sistemas o en las redes pueden llegar a paralizar completamente las operaciones (v. supra, p. 47). La utilización de las TIC's por los prestadores de servicios y la penetración de éstas en cada vez más segmentos de mercado, ha propiciado que se lleven a

cabo más compras electrónicas directas entre clientes y prestadores de servicios, tal vez por ello, el 8.0 por ciento de las agencias de viajes del DF la visualizan como el principal impacto tecnológico negativo. Al respecto en la Gráfica No. 11, se observa la porción de cada uno de los rubros que son considerados por las agencias de viajes del Distrito Federal como impactos negativos.

**GRÁFICA No. 11**  
**Impactos tecnológicos negativos**  
**en las agencias de viajes del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

El desarrollo de las TIC's y creciente grado de penetración en la sociedad, ha propiciado que en la actualidad el turista se convierta en autogestor de sus propios viajes, este crecimiento está en función al número de computadoras personales en los hogares, al incremento en el número de usuarios de Internet, en las conexiones de mayor velocidad y el aumento en la confianza del consumidor para realizar compras *On line*. Al tener acceso a mayor información el turista se convierte en un turista más activo y dinámico, señala Espinosa Castillo en su ponencia: *Impactos del Internet en la dinámica turística* en el IX Congreso Nacional y III Internacional de Turismo, que en esta nueva dinámica se da la formación de un *nuevo usuario*, un turista como un consumidor más

apoderado, un turista que “puede conocer, comparar y comprar un producto o servicio, sin tener la presión del vendedor, tomándose el tiempo justo para hacer la elección, disfrutando su viaje desde el momento de su preparación, [...] los turistas son más informados, dinámicos, flexibles y convencidos, [...] el turista informado es autogestivo y quizá con mayor conciencia de lo que significa ser turista.<sup>109</sup> Este apoderamiento otorga al consumidor mayor control sobre las operaciones en línea, con la capacidad de comparar y elegir entre varios productos o servicios similares; esto representa una amenaza y por lo tanto, mayor exigencia de los clientes hacia los proveedores y los empuja constantemente al mejoramiento de los servicios.

Por lo tanto, el creciente uso de TIC's también demanda en las empresas de viajes recursos humanos más capacitados y competentes en el uso de tecnologías aplicadas en los procesos de gestión y venta de servicios, aunque indudable y mínimamente, ocasiona pérdida de contacto humano y en algunos casos, las máquinas desplazan a las personas por la automatización y reducción de la fuerza laboral; esto propicia que cada vez más se prioricen las acciones de capacitación y actualización constante del factor humano. Al respecto, Thurow<sup>110</sup> apunta que “la tecnología, la educación y las habilidades gerenciales son los [factores] más importantes en la era de la tecnología de la información” (Thurow en Koontz, 1998: 54), por lo que las agencias de viajes son altamente impactadas, y deben dejar de ver ciertas inversiones tecnológicas como gastos y cambiar sus formas tradicionales de operar para adaptarse, mantenerse competitivas y evolucionar a la par de las corrientes globales.

En contraparte, aquellas agencias de viajes que han entendido esta nueva dinámica y se han adaptado a las nuevas tendencias mundiales, los beneficios que obtienen por el uso de TIC's en la gestión y venta de los servicios llegan a ser innumerables, por ello el 6.7 por ciento de de las agencias de viajes

---

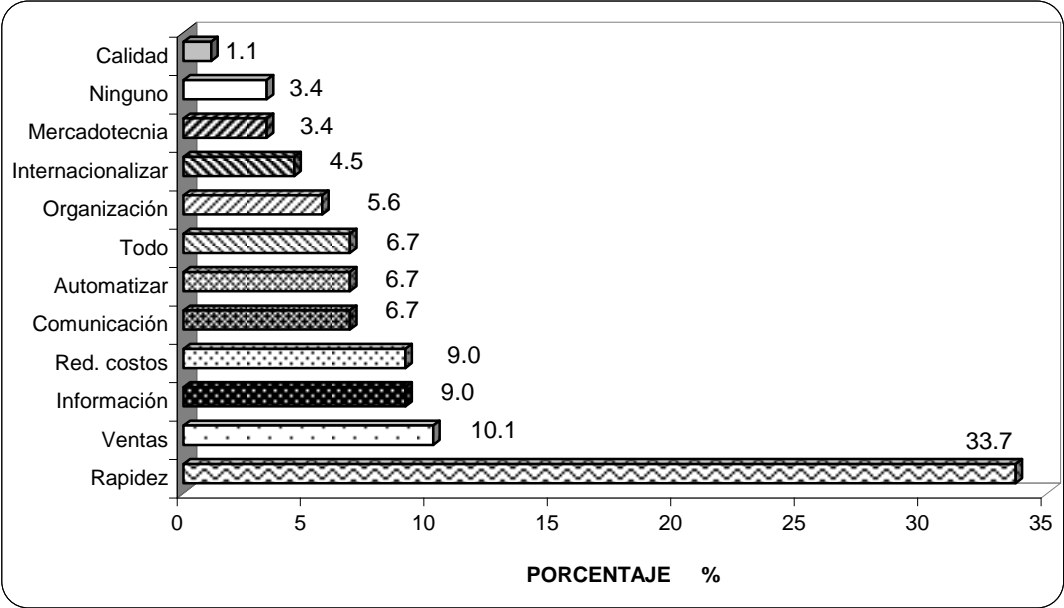
<sup>109</sup> Espinosa Castillo, Maribel. 2007. *Impactos del Internet en la dinámica turística*. Ponencia en IX Congreso Nacional y III Internacional de Turismo. Colima, México. 22 de septiembre.

<sup>110</sup> Profesor del Massachusetts Institute of Technology: MIT.

encuestadas consideran que se benefician en todos los aspectos. El principal beneficio obtenido es la rapidez que se genera para llevar a cabo los procesos, a eso llegaron el 33.7 por ciento de las empresas encuestadas. Seguido del 10.1 por ciento de agencias que manifiestan que el uso de Tecnologías de Información y Comunicación les ha permitido acceder a un mayor número de segmentos de mercado con posibles consumidores y que finalmente se ha visto reflejado en sus ventas; el 9.0 por ciento de las agencias señalan que las actuales TIC's generan mayor acceso a información sobre los servicios ofertados, sobre los clientes, sobre los proveedores y sobre los competidores. La aplicación de cada vez más TIC's en los procesos diarios de las agencias de viajes, conduce a que el 9.0 por ciento de ellas exprese que la reducción de costos ha sido una consecuencia de ello, ahorros como reducción de uso de papelería, en costos de servicios telefónicos y servicios de comunicación. Comunicación que representa un beneficio con el 6.7 por ciento, ya que existe cada vez más medios, más accesibilidad y más velocidad en la comunicación en todas las direcciones entre proveedores, agencias de viajes y consumidores finales. La automatización como 6º beneficio con el 6.7 por ciento contribuye a la reducción de los altos costos operativos y laborales en las agencias de viajes del DF.

En la Gráfica No. 12 se observan éstos y otros impactos positivos obtenidos por el uso de tecnología en los procesos de gestión y venta de los servicios, que aunque definitivamente las TIC's no son herramientas clave para mejorar la calidad en los servicios otorgados, sí contribuyen considerablemente a mejorar la organización de las agencias de viajes, permiten diversificar la mercadotecnia superando barreras espaciales y temporales, lo que significa poder acceder a mercados internacionales con mayor número de clientes potenciales que en determinado momento se refleja en mejores ventas.

**GRÁFICA No. 12**  
**Impactos tecnológicos positivos**  
**en las agencias de viajes del Distrito Federal**



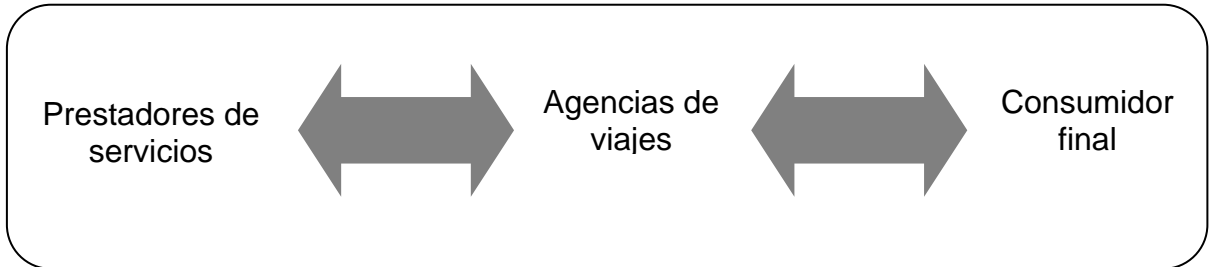
FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

Unas de las consecuencias más significativas del creciente uso de TIC's han sido los impactados en los medios y formas de comunicación en las empresas y en la sociedad, por lo que la comunicación tradicional lineal que prevalecía en el siglo pasado ha ido evolucionando a una comunicación moderna circular, dónde se rompe la bidireccionalidad prestador de servicios, agencia de viajes y consumidor final, para establecerse flujos de información y comunicación directa entre prestadores de servicios y clientes. Esto ha llegado a ser considerado como una amenaza a la operatividad de las agencias, por lo que el reto de estas empresas es potencializar su papel dentro de los flujos modernos de comunicación y de información, a través del diseño e implementación de una adecuada estrategia tecnológica que le permita a la agencia explorar y explotar la accesibilidad a nuevos segmentos de mercado, atraer a cada vez más clientes, posicionarse y hacerse competitiva a nivel mundial. En la Figura No. 6 se observa el comportamiento de este cambio en la forma de comunicación.

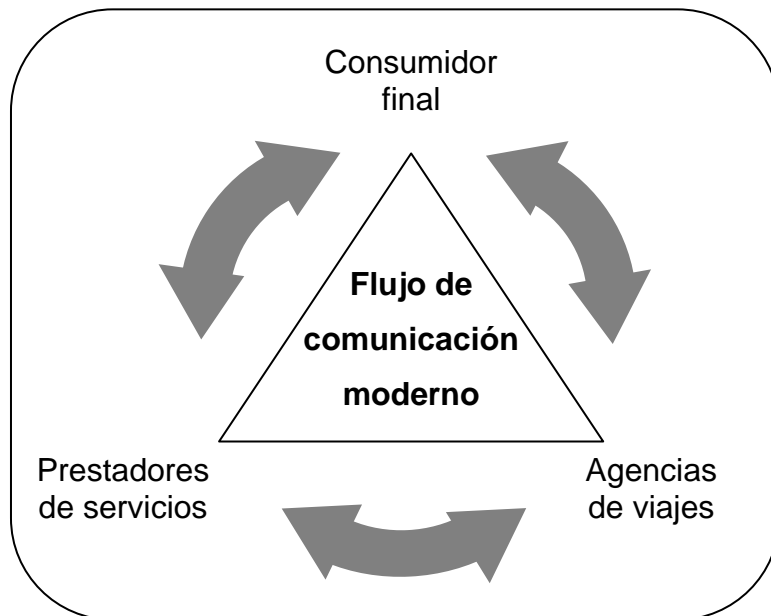


**Figura No. 6**  
**Evolución de los flujos de la comunicación**

Flujo de comunicación tradicional



Flujo de comunicación moderno



FUENTE: Elaboración propia.

Dentro del flujo moderno de comunicación, es intenso el uso de Tecnologías de Información y Comunicación, y es el medio a través del cual se da el apoderamiento de los consumidores, ya que los individuos que tienen acceso a ésta tecnología, ya no dependen de la proximidad física para realizar transacciones, ya que las barreras geográficas y temporales que solían limitar la sincronización de un vendedor y un consumidor a nivel global han desaparecido, y los nuevos negocios se fundamentan sobre el uso estratégico de tecnologías para proporcionar al consumidor la facilidad de realizar compras electrónicas de forma sencilla, enriquecedora y confiable.

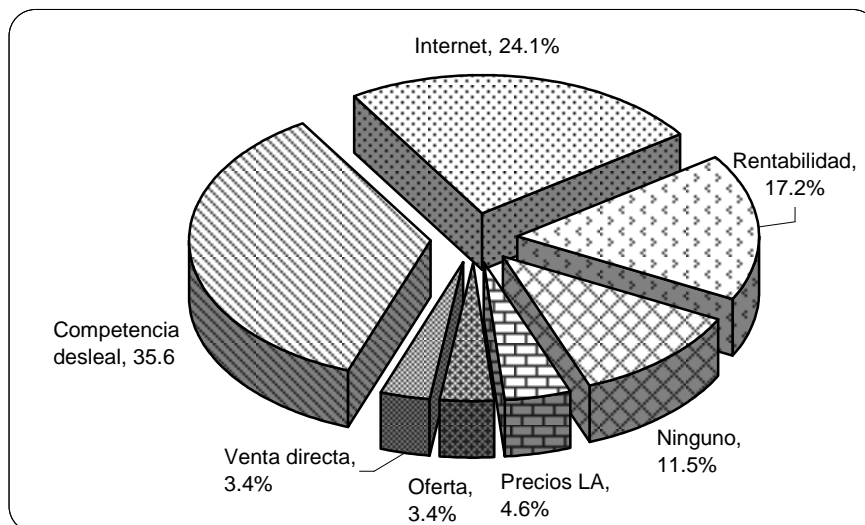
### **3.5 Grado de adopción tecnológica empresarial.**

El mundo globalizado exige cada vez más herramientas tecnológicas eficientes y eficaces para la transferencia de información, generándose sistemas de comunicación que interactúan entre sí para optimizar el uso de la información en las empresas, tanto de manera interna como externa, intra e inter-empresarial. Por lo que toda aquella empresa que desee insertarse al mercado debe considerar a la tecnología dentro de sus procesos como herramienta clave para lograr una diferenciación competitiva de sus servicios frente a los competidores, debe diseñar una adecuada adopción tecnología y adaptación en sus procesos. Esta adopción es la capacidad de adquirir determinadas herramientas tecnológicas para realizar de manera eficiente las actividades directivas y operativas de la empresa, la adopción tecnológica está en relación con la funcionalidad, la rentabilidad que generará su uso en la cadena de valor y en la conectividad a la red global para la gestión y venta de los productos y servicios.

Sin embargo, no todas las agencias de viajes del DF cuentan con la infraestructura tecnológica adecuada y con el personal altamente capacitado para visualizar en las nuevas tecnologías grandes oportunidades de desarrollo y fortalecimiento empresarial, sino por el contrario, consideran que las tendencias mundiales de globalización les generan problemas que no enfrentaban anteriormente. El 35.6 por ciento de las agencias de viajes del Distrito Federal encuestadas expresan que el principal problema que enfrentan ante la globalización es el visualizar prácticas de competencia desleal dentro de las nuevas formas de hacer negocios; conexas a las amenazas y oportunidades que representa Internet con el 24.1 por ciento, al contribuir a la formación del *nuevo turista*. Estos factores repercuten en la rentabilidad de las agencias de viajes del DF, tal manera que el 17.2 por ciento de ellas manifestó directamente ver disminuidas sus ventas y por lo tanto, sus comisiones. En la Gráfica No. 13 se observa toda la problemática que enfrentan las agencias de

viajes del Distrito Federal ante el proceso de globalización, según los resultados obtenidos en la investigación de campo.

**GRÁFICA No. 13**  
**Problemática global de las agencias de viajes del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

En contraparte, existen agencias de viajes que están concientes que el desarrollo tecnológico en el marco global, permite a los consumidores acceder de manera expedita a la información que desean y requieran; y a las agencias de viajes como negocios turísticos les permite mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo, administrativos y directivos, así como desarrollar nuevos productos y servicios; por lo que la Secretaría de Turismo considera que las TIC's han colocado al "turismo como la actividad comercial más importante de la estructura de transacciones del *e-Business* en el mundo".<sup>111</sup>

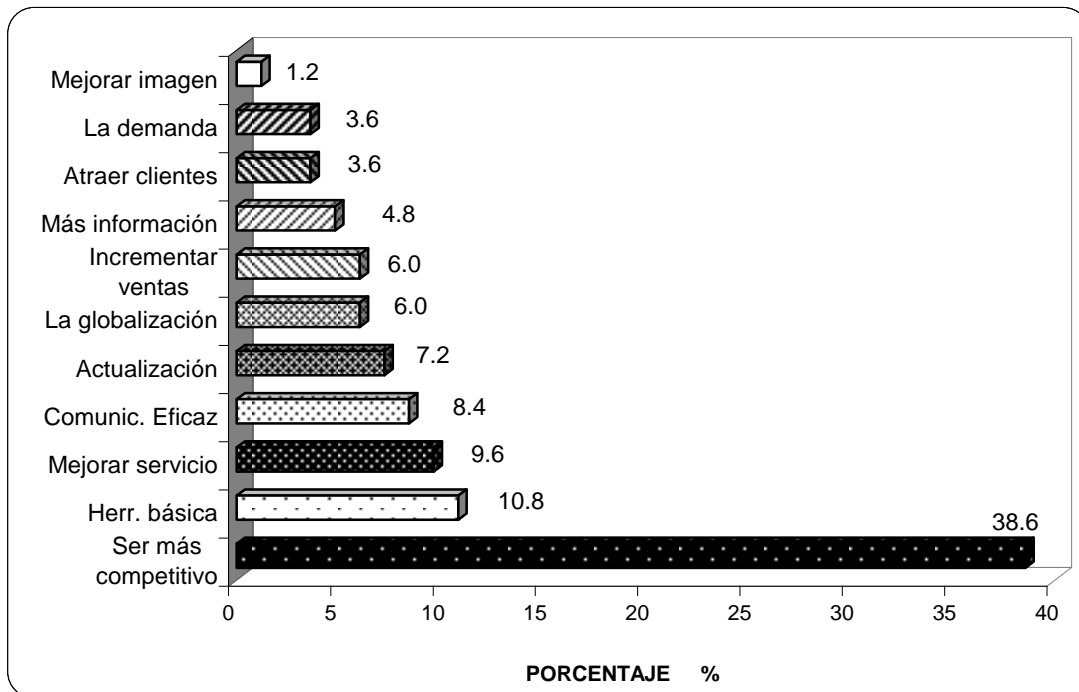
Ante esto, es una estrategia clave en las agencias de viajes insertarse en la modernización tecnológica, concepto que la Secretaría de Turismo no define explícitamente en los estudios sobre tecnologías en el turismo y en las empresas, por lo que para la presente investigación, se puede definir como modernización tecnológica a la acción de adquirir y/o mejorar la infraestructura

<sup>111</sup> Secretaría de Turismo. (s. a.). *Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Turismo Mexicano*. Sectur. México. P. 105.

en Tecnologías de Información y Comunicación, contemplando el equipamiento tecnológico y la capacitación del factor humano para mejorar las habilidades técnicas y estratégicas en busca de mejorar la competitividad de la empresa.

Al examinar la situación actual que guardan las agencia de viajes del DF, se encontró que el 93.0 por ciento demandan actualización y modernización tecnológica, de este porcentaje, el 38.6 por ciento expresa que la principal razón para modernizarse es el buscar ser más competitivas, paralelamente el 10.8 por ciento considera a la tecnología como una herramienta básica y fundamental para mejorar el servicio. En la Gráfica No. 14 se pueden observar otros factores que motivan a las agencias de viajes para adquirir tecnología en busca de establecer una comunicación más eficaz, mantenerse actualizado e informado, incrementar las ventas y además, estar conectado de alguna forma a la red global.

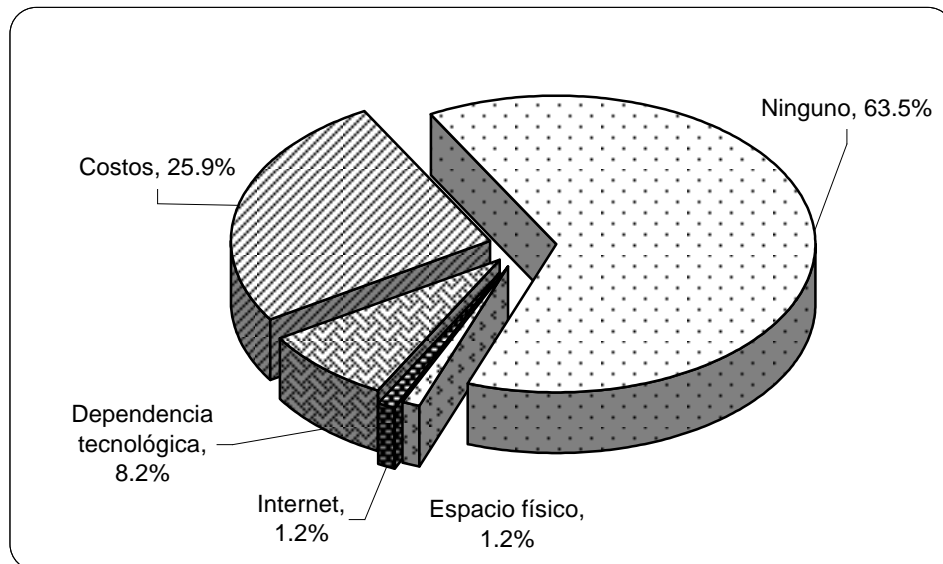
**GRÁFICA No. 14**  
**Factores que motivan la modernización tecnológica**  
**de las agencias de viajes del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

Las TIC's son la plataforma que soporta la integración de las actividades de la cadena de valor de una empresa, a través de las TIC's se puede establecer comunicación eficiente tanto con los proveedores, el consumidor final y los mismos competidores; además, las TIC's como ya se ha venido mencionando, posibilitan el flujo de la información y el conocimiento, rebasando las barreras de espacio y el tiempo. Sin embargo, en el estudio realizado se observó que el 36.5 por ciento de las agencias de viajes inhiben la modernización de su infraestructura tecnológica por factores como: elevados costos de inversión y mantenimiento tecnológico; por la dependencia que se genera en los procesos fundamentados en aplicaciones tecnológicas; por ver al Internet como una amenaza y no como una oportunidad de negocios; y adicionalmente, el considerar que el espacio físico de su empresa es insuficiente para albergar tecnología; (*vid.* Gráfica No. 15) sin embargo tranquiliza saber que el 63.5 por ciento no visualice ningún impedimento para modernizar su infraestructura tecnológica, y ya lo estén haciendo o pretendan hacerlo en el corto plazo.

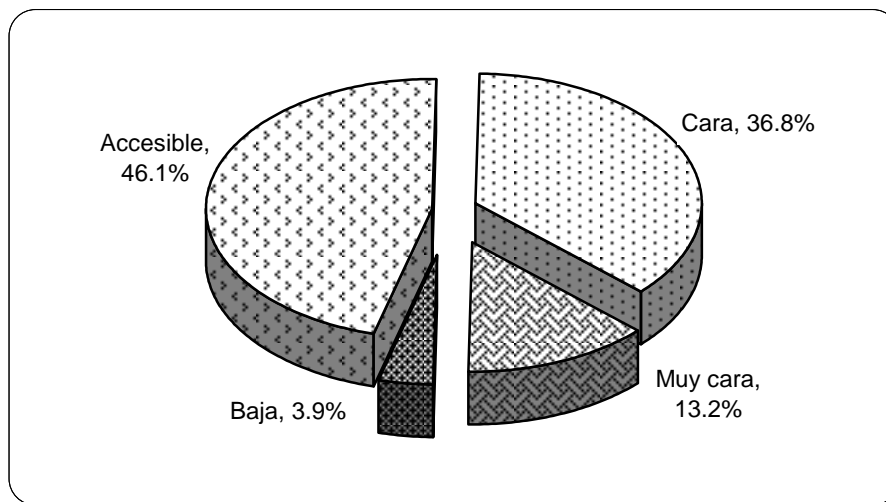
**GRÁFICA No. 15**  
**Factores que inhiben la modernización tecnológica**  
**de las agencias de viajes del Distrito Federal**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

Al analizar los resultados sobre qué tan cara consideran las agencias de viajes la inversión en equipamiento tecnológico, los resultados muestran un pleno equilibrio entre las agencias de viajes que consideran accesible o muy baja la inversión en infraestructura tecnológica, y las que la consideran una inversión cara o muy cara, en términos económicos. En la Gráfica No. 16 se observan a detalle estos parámetros de percepción de inversión tecnológica.

**GRÁFICA No. 16**  
**Percepción de las agencias de viajes del Distrito Federal**  
**sobre la inversión en tecnología**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

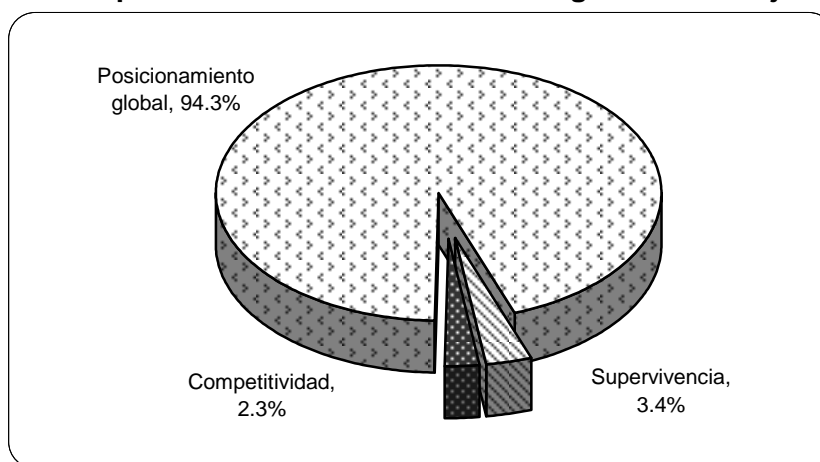
Es importante recalcar que el curso que siguen las tendencias tecnológicas, van dirigidas hacia la disminución de tamaños físicos, costos y precios en infraestructura tecnológica, así que aquellas agencias de viajes que ven en estos elementos factores inhibidores, son empresas propensas a cambiar su postura, para conectarse a las redes globales, obviamente, requieren examinar sus circunstancias y condiciones específicas y de una decisión estratégica conjunta e integral entre los líderes de la empresa.

Ante tal escenario, se analizaron las diferentes tecnologías y el comportamiento de éstas en la gestión y venta de los servicios turísticos en las agencias de viajes del Distrito Federal, y bajo el contexto de la globalización mundial,

considerando las características de las herramientas tecnológicas, el grado de automatización en los procesos y la conectividad con el mundo global.

Como ya mencionó en el Capítulo 1, (v. *supra*, p. 58 las *TIC's de supervivencia* se consideran como aquellas herramientas tecnológicas básicas y tradicionales para la realización de los procesos que le permiten a la organización permanecer en el mercado, y en este grupo se encontraron el 3.4 por ciento de las agencias encuestadas. Dentro de las *TIC's de competitividad* se consideran a las herramientas informáticas dinámicas utilizadas para realizar procesos con mayor eficiencia y eficacia, y se encuentran el 2.3 por ciento de las agencias de viajes encuestadas. Por último dentro de las *TIC's de posicionamiento global*, consideradas como las que otorgan presencia empresarial en el mercado mundial, se ubica el 94.3 por ciento de las agencias de viajes del Distrito Federal, según los resultados del instrumento de evaluación tecnológica aplicado a una muestra de las agencias de viajes establecidas en el Distrito Federal. En la Gráfica No. 16 se observan la distribución en porcentajes de éstas empresas, de acuerdo al uso de las tecnologías:

**GRÁFICA No. 17**  
**Impacto competitivo del uso de TIC's en las agencias de viajes del DF**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

El Centro en Estudios Superiores en Turismo al caracterizar el grado de adopción tecnológica en la pymes turísticas, considera los criterios de

permanencia en el mercado, posesión de un sitio *Web*, satisfacción de expectativas y necesidades del cliente, mejora de procesos internos de la empresa, la implementación de estrategias y tecnologías, reducción de costos, la diversificación de los canales de distribución, los conocimientos en tecnología, los proveedores de tecnología y las estrategias para adquisición de TIC's. Con base en estos criterios, concluye que el 76.0 por ciento de las agencias de viajes del país, se encuentran en un nivel de adopción tecnológica *básico* y el 22.0 por ciento en *incipiente*.<sup>112</sup> Sin embargo, en los resultados de la investigación de campo, al cuestionar a las agencias de viajes sobre el uso de tecnologías en los procesos de gestión y venta, parecen no catalogarse dentro de los niveles básicos o incipientes. El análisis de este apartado de la investigación, resalta la importancia de que las agencias viajes del DF, contextualizadas en un proceso de globalización y apertura internacional de mercados, se encuentran conectadas tecnológicamente a la globalización, a través de tecnologías como Internet, globalizadores, páginas *Web*, correo electrónico, entre otras.

### **3.6 Herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión y venta de servicios turísticos.**

A pesar del buen discurso en torno a los avances tecnológicos y de las nuevas tecnologías aplicadas en los procesos de gestión y venta de los servicios, las tecnologías básicas y fundamentales por excelencia, se niegan a ser desplazadas. Entonces ¿Cuál es la realidad de las agencias de viajes del Distrito Federal? ¿Realmente las nuevas TIC's son las herramientas clave en la creación de ventajas competitivas?

Los resultados de la investigación de campo arrojan que el teléfono sigue siendo la herramienta líder en la gestión y ventas de los servicios turísticos con el 31.8 por ciento de respuestas, las computadoras, no precisamente

---

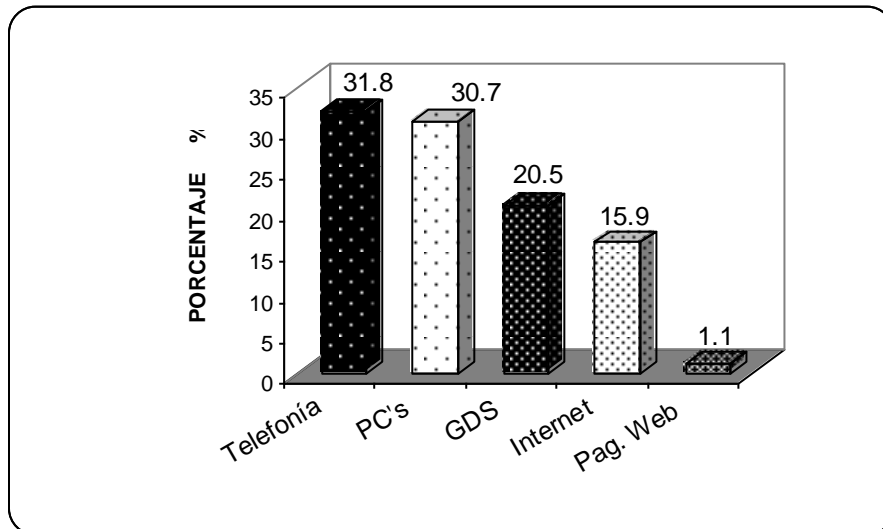
<sup>112</sup> Centro de Estudios Superiores en Turismo. 2006. *Impacto de las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas turísticas*. Secretaría de Turismo: Subsecretaría de Planeación Turística. (Documento electrónico). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 22 de junio de 2006.



conectadas a la red mundial, le siguen con el 30.7 por ciento. Aquí se observa el creciente uso e importancia de herramientas cada vez más automatizadas e integradoras, que en un corto plazo se posicionarán a la cabeza de la lista, además de ser el medio clave para la conexión a redes, tanto locales como globales, y entre ellos, los Sistemas de Distribución Global (GDS); éstos representan la tercera herramienta más utilizada en las agencias de viajes con un porcentaje del 20.5 por ciento, pero también ellos se ven cada vez más amenazados por el uso de Internet, con el 15.9 por ciento de respuestas, ya que este medio es cada vez más integrador, facilitando el diseño, la gestión y venta tanto de los servicios turísticos básicos, como de aquellos que los complementan, sin embargo, Internet es sólo el medio de aplicación y comunicación de soluciones tecnológicas, ya que sólo el 1.1 por ciento de las agencias encuestadas considera como principal herramienta para la gestión y venta de sus servicios a su página *Web* propia.

En la Gráfica No. 18 se observa claramente que el uso de telefonía y la PC concentra el 62.5 por ciento de las agencias de viajes del Distrito Federal, es decir, usan TIC's de competitividad en la gestión y venta de los servicios turísticos, que a pesar de que el 94.3 por ciento (v. *supra*, Gráfica No. 17 dice estar conectada de alguna forma a la red global, ninguna de las tecnologías dentro de este rubro ocupa el liderazgo como medio para la gestión y venta de los servicios turísticos en las agencias de viajes.

GRÁFICA No. 18  
Tecnologías usadas en la gestión y venta de servicios



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

Este dato actualmente puede representar una debilidad empresarial, sin embargo, a la vez plantea la interrogante de descubrir ¿cuáles serían los resultados si las agencias de viajes utilizaran al Internet como principal herramienta para el proceso de gestión y venta de los servicios? La evolución de la innovación y el desarrollo tecnológico dará respuesta a la interrogante sobre el potencial que representan las transacciones en Internet y el uso de las páginas *Web* como herramientas clave en las operaciones empresariales. Pero la creciente tendencia al uso intenso de este tipo de herramientas tecnológicas, ha propiciado el surgimiento de empresas llamadas virtuales, es decir, aquellas empresas que centran sus operaciones en transacciones electrónicas en línea. Este tipo de empresas tienden a usar como soluciones clave al Internet, los globalizadores, *software* especiales, centrales de reservaciones entre muchas innovaciones más. Las agencias de viajes virtuales suelen ser empresas más dinámicas y flexibles, adaptativas a las tendencias y acontecimientos del mercado, de respuesta rápida a las contingencias y ágiles en la toma de decisiones. Esta nueva figura empresarial consecuencia del avanzado y acelerado desarrollo tecnológico, de las condiciones económicas y sociales mundiales, está cambiando la forma de

comprar, la forma de vender, la forma de hacer negocios y sobre todo, representa el punto de partida de lo que serán las empresas del mañana y de las nuevas formas de hacer turismo.

Ante esto, se ha llegado a expresar que la tendencia es que Internet supere la importancia de los GDS en la venta de los servicios,<sup>113</sup> llegando a sustituirlos parcialmente. Sin embargo, se requiere de mayor esfuerzo en el diseño de las páginas *Web* empresariales, ya que para posicionar a la empresa en la cima a través de Internet, se requiere de páginas *Web* bien elaboradas, accesibles e integradoras que cubran las necesidades de los consumidores y otorguen valores agregados a los productos y servicios; aunque la importancia del Internet es cada vez mayor, el uso de páginas *Web* propias para poder realizar ventas en línea a través ellas es aún deficiente.

En la Gráfica No. 19 se puede observar a detalle el estado actual de las agencias de viajes por modalidad operativa en función a su posicionamiento de acuerdo a la clasificación propuesta y al impacto que se ha dado en la salud de las empresas. De esta forma se tiene que de las agencias especializadas encuestadas el 100.0 por ciento se encuentra haciendo uso de TIC's de posicionamiento global y además han visto impactada positivamente la salud de la empresa. Por su parte, el 100.0 por ciento de las agencias operadoras encuestadas también están haciendo uso de TIC's de posicionamiento global pero su salud empresarial se ha mantenido estable. Con un porcentaje de 92.6 por ciento, las agencias de viajes mayoristas están conectadas de alguna forma a la red global y han visto incrementada su salud empresarial, el 7.4 por ciento de las agencias mayoristas restantes se encuentran haciendo uso de TIC's de competitividad y manifiestan que la salud de sus empresas se ha mantenido estable. Finalmente, las agencias minoristas, con un 94.8 por ciento están haciendo uso de TIC's de posicionamiento global viendo incrementada su

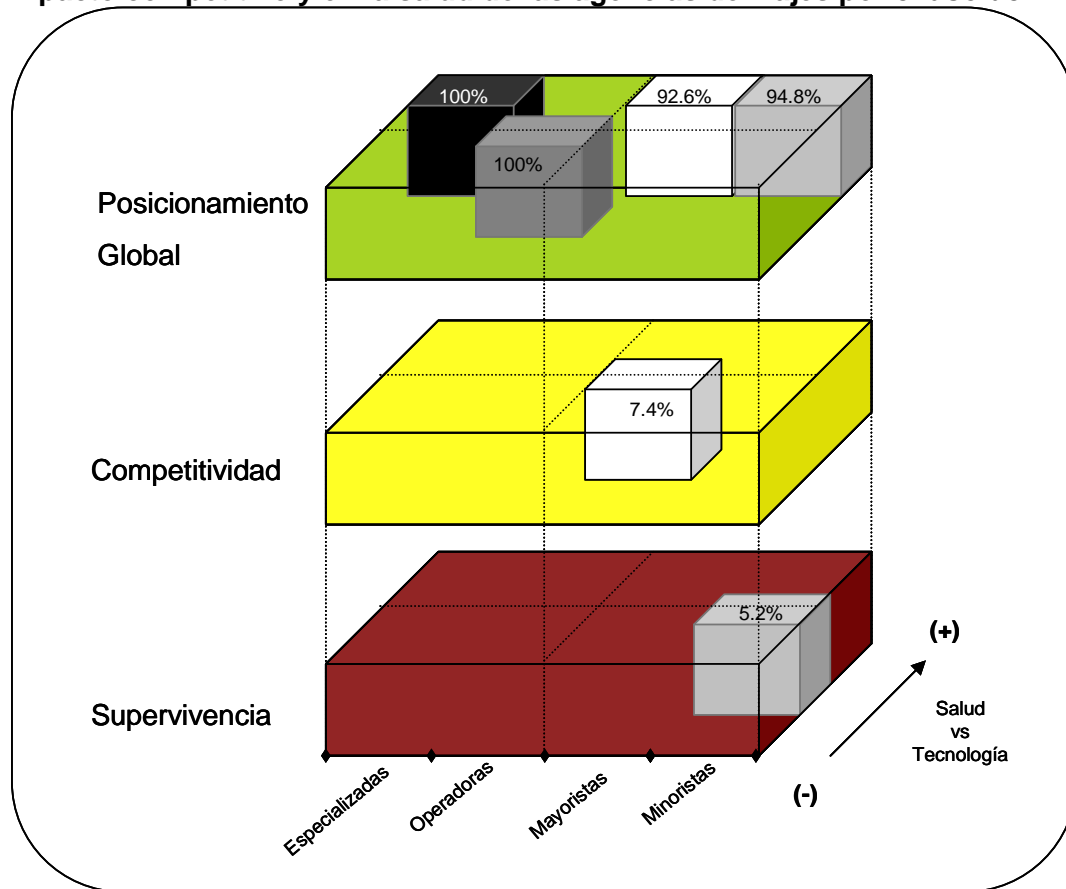
---

<sup>113</sup> Castro, Pablo. 2007. "Expedia". Conferencia en el marco del XVIII Premio a la Excelencia Turística Miguel Alemán Valdés 2007. *El Internet al servicio del turismo*. Fundación Miguel Alemán. D. F. México. 9 de mayo.

salud gracias al uso de tecnología, el 5.2 por ciento restante se encuentra en un estado crítico al estar haciendo uso de TIC's de supervivencia, lo que significa que sus operaciones diarias son más manuales y menos automatizadas, por lo que su salud empresarial se ha mantenido.

Son diversas las razones por la que una agencia de viajes no ve incremento en su rentabilidad por el uso de tecnología, como ya se ha mencionado anteriormente, entre estas razones se encuentran las condiciones económicas, políticas, sociales y hasta naturales que prevalecen y suceden en el mundo, aunado a las características del cliente al que está dirigida cada agencia de viajes, ya que en función del perfil del consumidor se pueden definir los medios y formas de comprar. La rentabilidad de una agencia de viajes se ve impactada por la capacidad de sus líderes de saber identificar al mercado meta y en función a ello diseñar los productos y servicios, de plantear las estrategias de promoción y venta que conlleven al posicionamiento y a la competitividad empresarial a nivel global.

GRÁFICA No. 19  
Impacto competitivo y en la salud de las agencias de viajes por el uso de TIC's



FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal 2007.

El Internet como tecnología de posicionamiento global representa un cambio en la forma en que los consumidores investigan y compran productos turísticos actualmente. A nivel mundial, las agencias de viajes virtuales, *las globales: online* siguen ganando cuota de mercado a las agencias de viajes convencionales, *las locales*, por lo que estas empresas deben diseñar una buena estrategia tecnológica global, que les permita distribuir productos y servicios accediendo a clientes en cualquier parte del mundo y generando nuevos segmentos de mercado. Bajo el esquema *ganar-ganar*, esta estrategia otorga acceso a información sobre prestadores de servicios, clientes y competidores, tanto a la agencia de viajes como al consumidor; permite el análisis del comportamiento del mercado en tiempo real agilizando y flexibilizando la toma de decisiones en función a las necesidades y

expectativas del consumidor, quien a la vez, por la diversidad en opciones, vive la experiencia de diseñar él mismo su viaje.<sup>114</sup>

La utilización inadecuada de tecnología puede generar altos costos por realizar operaciones no electrónicas y automatizadas, mermando tiempo, papelería, espacio, flujo de información, rapidez, accesibilidad y conectividad; lo que trae consigo una comunicación deficiente entre los prestadores de servicios, la agencia y los clientes, disminuyendo la calidad del servicio y la competitividad empresarial.

Hoy en día, las agencias de viajes del Distrito Federal saben que el no utilizar la tecnología dentro de sus operaciones es igual a no estar dentro del mercado, por ello consideran a las TIC's como las herramientas tecnológicas fundamentales para incrementar la rentabilidad, lograr el posicionamiento en el mercado mundial y ser empresas altamente competitivas. Sin embargo, no todas las agencias de viajes del DF cuentan con al infraestructura tecnológica adecuada y con el personal altamente capacitado para visualizar en las nuevas tecnologías grandes oportunidades de desarrollo y fortalecimiento empresarial.

---

<sup>114</sup> *Loc. cit.*

## RESULTADOS

### CAPITULO 4 Tendencias, retos y estrategias para el desarrollo.

#### 4.1 Tendencias tecnológicas y retos de las agencias de viajes en el S' XXI.

El desarrollo tecnológico actual crece a ritmos acelerados, las grandes potencias tecnológicas mundiales año con año, sorprenden al mundo con innovaciones y desarrollos tecnológicos que conectan teóricamente cada rincón del planeta. Los países que apuestan su futuro en el avance tecnológico, están asegurando prácticamente su crecimiento económico, político y social; fundamentando este crecimiento en el fortalecimiento tecnológico de las instituciones y empresas nacionales, de los sectores públicos y privados, para garantizar así, el incremento de la competitividad mundial de sus empresas e instituciones.

Una agencia de viajes debe estar al tanto de lo que tecnológicamente sucede en su entorno, reacuérdese que el entorno deja de ser local para convertirse en global; al respecto, instituciones, asociaciones y consultoras especializadas en Tecnologías de Información y Comunicación, consecutivamente dan a conocer nuevas tecnologías y nuevas soluciones empresariales a través de estudios, congresos, conferencias, informes, noticias e indudablemente, a través de sus respectivas páginas *Web*. Así, por ejemplo, si una consultora da conocer diez tecnologías de información estratégicas, que marcan la tendencia en sistemas de cómputo más importantes que pueden adquirir y aplicar las empresas, estas tecnologías se encaminan a ser estrategias tecnológicas que tendrán un gran impacto en la operación de las empresas en los próximos años, la mayor parte de ellas en el corto plazo y el resto impactarán en un periodo mayor. Es así que en la novena conferencia anual denominada “El Futuro de la TI”, Carl Claunch vicepresidente de investigación de la consultora Gartner Group, enlista estas diez principales tendencias tecnológicas: 1) Virtualización, 2) Arquitectura Orientada al Servicio (SOA), 3) Gestión de Información Empresarial (GIE), 4) Computación distribuida, 5) *Software* de código abierto, 6) Computación

penetrante (*Pervasive Computing*), 7) Ajax (*Asynchronous Javascript and XML*), 8) Modelos Mashups, 9) Búsqueda de información personal y 10) Inteligencia colectiva.<sup>115</sup>

La *Virtualización* como una herramienta tecnológica ayuda a mejorar el uso de los recursos informáticos, además proporciona mayor flexibilidad empresarial para adaptar la organización a las necesidades cambiantes del mercado, a través de la diversificación de los sistemas operativos desde un mismo equipo. La *Arquitectura Orientada al Servicio (SOA)* es una herramienta fundamental para la generación de nuevos proyectos de desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, entre las principales ventajas a considerar con él es contar con una mayor capacidad de flexibilidad y adaptabilidad, despliegues tecnológicos más rápidos y menores costos en el momento de desarrollar aplicaciones para los consumidores. La *Gestión de Información Empresarial (GIE)* una herramienta poderosa apoyada en SOA para conocer en donde se encuentra la información que se requiera, como conectarla para acceder a ella, e integrarla de manera eficiente en los diferentes procesos de la organización. La *Computación distribuida* es la estrategia de descentralización para obtener enormes cantidades de procesamiento a través de cómputo en paralelo, lo que significa establecer redes de computadoras más accesibles en uso y en precio que sustituyan a las supercomputadoras complejas y costosas. El *Software de código abierto* competirá directamente con productos de código cerrado en todos los mercados de infraestructura de *software*. La *Computación penetrante (Pervasive Computing)* es una herramienta abierta y unificadora para la consolidación de negocios cada vez más abiertos a un mundo global, socialmente responsables y participativos, generando comunidades de empresas, o bien clientes, que comparten intereses o fines comunes. *Ajax. (Asynchronous Javascript And XML)* es una nueva técnica de desarrollo *Web* para aplicaciones más interactivas a través de JavaScript y XML asincrónicos; esta herramienta dominará en las interfases gráficas de los usuarios que

---

<sup>115</sup> Sandoval Zamora, Hugo. 2006. "Presentan decálogo tecnológico. Conoce las tecnologías más importantes". *El Universal*. 4 de septiembre. Computación. P. 6. D. F. México.



emplean aplicaciones ricas en contenido para Internet. *Modelos Mashups*, se logran a través de la integración de las distintas partes en un todo, se diseña el modelo integral para la creación de aplicaciones mixtas de negocios en una sola pantalla, a través de la combinación de contenidos de diversos recursos integrados en una sola presentación. *Búsqueda de información personal* es el enriquecimiento de lo general a partir de lo particular, es la búsqueda integral resaltando la administración y control de la información generada por los clientes. Y finalmente la *Inteligencia colectiva* es la tendencia mundial, particular y general de todos los segmentos de la sociedad en donde existen aplicaciones tecnológicas, mínimas o exponenciales; es la contextualización tecnológica de la conectividad que se establece entre los individuos y entre las empresas para interactuar entre sí.<sup>116</sup> Así, el vicepresidente de investigación de la Gartner Group, alerta a las empresas para estar al tanto de las tendencias tecnológicas globales, además de recomendar el diseño de estrategias de adopción tecnológica eficiente en los procesos productivos para aprovechar exitosamente las oportunidades del mercado global.

En general, las TIC's para la comercialización de los productos y servicios turísticos van encaminadas a ser herramientas cada vez más poderosas para crear interfaces de alto impacto visual y otorgando mayor interacción con el usuario. Hoy se habla de Aplicaciones Enriquecidas para Internet (*Rich Internet Applications: RIA*) como respuesta a la necesidad de ofrecer mayores experiencias significativas a los usuarios y, por lo tanto, incrementar la satisfacción de los clientes.<sup>117</sup>

Todas estas tecnologías, aunque dadas a conocer en un marco general, son de plena aplicación a cualquier agencia de viajes, pero como ya se dijo, no sólo se trata de adquirir y coleccionar tecnologías, se trata de diseñar las estrategias tecnológicas más competitivas en función a las características propias de cada

---

<sup>116</sup> *LOC. cit.*

<sup>117</sup> Sandoval Zamora, Hugo. 2006. "Rompen esquemas los programas Web. La meta es diseñar y operar un innovador y poderoso tipo de aplicaciones". *El Universal*. Lunes, 10 de julio. Computación. P. 6. D. F. México.

agencia de viajes y a sus pretensiones futuras. Por su parte, los especialistas señalan que el potencial de crecimiento de las tecnologías de información en Latinoamérica es promisorio; por lo que las agencias de viajes que se desarrollan en esta región deben entender anticipadamente el papel que desempeñan la Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de negocio para competir en este mundo cada vez más globalizado.

En el marco de este Siglo XXI envuelto en pleno proceso de globalización, las agencias de viajes convencionales tienen el reto de romper los paradigmas tradicionales, deben evolucionar y actualizarse a las nuevas tendencias mundiales de operación, reestructurar y fortalecer su organización interna para afrontar las amenazas del mercado, ya que al no hacerlo tenderán a desaparecer. El reto es generar negocios de mayor valor agregado a través de la complementariedad, a través de un modelo mixto de negocios que integre los servicios básicos, que satisfagan instantáneamente las necesidades del cliente y además proporcione soluciones complementarias a sus expectativas.<sup>118</sup>

El mayor reto para las agencias de viajes del Distrito Federal es mantenerse rentables, actualizadas y competitivas, desafiando los ritmos acelerados del desarrollo y las tendencias tecnológicas, ya que lo que en un ayer fue innovación, hoy sólo representa una herramienta que no responde a las necesidades de las demandas del mercado.

#### **4.2 Las TIC's, la competitividad y la globalidad mundial.**

Respaldado por todo el análisis previo de la situación tecnológica que guardan las agencias de viajes del Distrito Federal, es menester recalcar la importancia del papel que desempeña la tecnología aplicada en las empresas, al otorgarle a éstas mayor competitividad en los mercados, no sólo local o nacional, sino también internacional. Lo que convierte a la tecnología en el arma más

---

<sup>118</sup> Castro, Pablo. 2007. "Expedia". Conferencia en el marco del XVIII Premio a la Excelencia Turística Miguel Alemán Valdés 2007. *El Internet al servicio del turismo*. Fundación Miguel Alemán. D. F. México. Miércoles, 9 de mayo.

poderosa que utilizan o pueden utilizar las empresas para emerger en los mercados internacionales, ser más competitivas y tener presencia en el mundo global.

Hoy en día, las Tecnologías de Información y Comunicación forman parte de las empresas, organizaciones y negocios. Los negocios que utilizan Internet para comprar, vender, distribuir y mantener sus productos y servicios están logrando significativos ahorros en cuanto a costos e incrementando gradualmente sus oportunidades de ventas.

Ante este escenario, se precisa que las agencias de viajes que triunfarán en la nueva sociedad, en la nueva economía, serán aquellas que adopten el mejor sistema y la plataforma tecnológica que pueda ofrecer una satisfacción plena del cliente y algo más, ese valor agregado que hace diferencia con la competencia, porque en esta nueva forma de hacer negocios, todas las agencias de viajes del mundo son competidores.

Para competir en un mundo cada vez más globalizado las agencias de viajes deben de entender el papel de la tecnología en los nuevos procesos de negocio, así como conocer y definir estrictamente al mercado, seleccionar estratégicamente el segmento potencial más viable a sus productos y servicios y trabajar en la promoción y venta. Por ejemplo, el mercado DINK (Double Income, No Kids), es un nuevo segmento, muy particular, que por sus características represente un alto potencial de consumo. Un mercado constituido por parejas que deciden no tener hijos, que en México equivale a un 7.0 por ciento de los hogares del país. Según la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y de Opinión Pública, las parejas DINK tienen ingresos superiores a los 40 mil pesos mensuales, y los productos y

servicios que más demandan son tecnología de punta, telefonía celular, viajes turísticos, accesorios y ropa.<sup>119</sup>

Una de las premisas para poder generar ventajas competitivas en el turismo es mostrar las actividades fundamentales que desempeñan una agencia de viajes al diseñar, gestionar, distribuir y vender sus productos y servicios, de tal manera que pueda generar valores agregados para los clientes, ante ello, una agencia de viajes debe seleccionar estratégicamente las mejores TIC's que le permitan llevar a cabo el acercamiento con sus clientes; conocer la posición relativa de su negocio respecto a los competidores tanto locales como globales; y sobre todo gestionar la óptima integración para crear economías de escala a través de la virtualización, la computación penetrante, los Modelos Mashups y la inteligencia colectiva, en buscar de lograr la cooperación conjunta e integral de los sujetos involucrados en el turismo, para diseñar, crear y perfeccionar la organización virtual global.

En esta época donde las fronteras se rompen y las distancias se acortan, es en la globalidad donde se define la competitividad de las empresas, por ello, aquel negocio que sólo plantea sus estrategias hacia dentro de la organización, estará cerrando las puertas a una economía abierta e integradora, quedando aislado y perdiendo oportunidades de desarrollo, alianzas estratégicas con competidores, diseño o adquisición de nuevos productos que amenazan con sustituir y destruir a los existentes, por lo que se requiere de flexibilidad organizacional y de un gran poder de adaptabilidad a las fuerzas del mercado; con una visión estratégica hacia el futuro próximo y lejano para transformar a las pymes locales en empresas transnacionales que se fortalezcan a través de las oportunidades del mercado global.

Con la globalización las diferencias entre la empresas y entre las naciones se minimizan o remarcan más, al igual que con los niveles sociales, por lo que

---

<sup>119</sup> López, Alma. 2006. "Parejas DINK, un rentable segmento de mercado". *El Financiero*. Viernes, 3 de noviembre. Negocios, P. 20. D. F. México.

toda aquella empresa que pretenda incrementar su competitividad y posicionarse en el mercado mundial, requiere de internacionalizarse, requiere establecer los mecanismos para conectarse a la red global y definir los procesos para generar productos más competitivos, de mayor calidad y a precios bajos, a través del uso óptimo de Tecnologías de Información y Comunicación.

El desarrollo de las TIC's ha abierto nuevos caminos y fortalecido los ya existentes, en la búsqueda de la conformación de la aldea global, una aldea que exige altos niveles de competitividad empresarial ante un mercado demandante más inteligente y apoderado, que conoce y por lo tanto demanda productos y servicios de mayor calidad, de mayor utilidad y además de ello, productos y servicios comprometidos con el entorno social y natural. En las nuevas reglas de esta aldea globalizada, una pyme se enfrenta a un dilema, combatir como una célula a todo un organismo global o buscar la unión con otras células para generar sinergias con otras empresas y ser parte medular de las nuevas tendencias.

#### **4.3 Estrategias de desarrollo profesional del personal.**

Para las agencias de viajes es importante definir objetivos estratégicos que orienten a una mejor toma de decisiones, identificar al factor humano con alto potencial, contar con estadísticas confiables del comportamiento de la labor del personal, seleccionar los instrumentos de evaluación, establecer y mantener comunicación y vinculación estrecha con su gente, con asociaciones e instituciones relacionadas a la capacitación y actualización del personal, para propiciar un óptimo clima y cultura organizacional envolvente, con gente de alto desempeño y comprometida con los objetivos organizacionales. El factor humano es el mayor activo de las agencias de viajes, por lo que aplicar una cultura organizacional adecuada, que procure la mejora constante del ambiente de trabajo, es uno de los elementos clave que favorece el incremento de la productividad y competitividad empresarial.

El responsable de la administración de los recursos humanos en las agencias de viajes siempre debe tener presente que el factor humano es falible, pero corregible. Por lo que se requiere establecer relación estrecha con el personal, fortalecer el respeto, el aprecio y la confianza. Para obtener mejores resultados en la productividad de las agencias de viajes es importante poner énfasis en el ambiente de trabajo, en la credibilidad, la imparcialidad y el compañerismo; procurando no imponer excesivas exigencias y presiones tanto psicológicas como físicas sobre las personas para minimizar el estrés y evitar tensión organizacional.

En el marco global, actualizarse es una tarea indispensable para las empresas. No existe organización donde todo funcione correctamente, sería una utopía. Por lo que en búsqueda del conocimiento y constante actualización en el área de recursos humanos son armas indispensables para que las empresas cuenten con gente alineada bajo las mismas directrices y garanticen el fortalecimiento y competitividad empresarial.

Fundamentado en Koontz y Weihrich, quienes señalan que la adecuada armonía entre las necesidades individuales y las demandas del trabajo beneficiará lo mismo a los individuos que a las empresas, se propone, a las agencias de viajes que pretendan propiciar y fortalecer el desarrollo profesional de su personal, formular e implantar la siguiente estrategia de desarrollo profesional.

El primer paso para el diseño de la estrategia es elaborar el perfil del personal, a través del responsable de recursos humanos en la agencia de viajes se puede determinar con exactitud las características que debe poseer el personal en función a las necesidades organizacionales y no colocar personal por cuestiones personales. Esto involucra conocerse uno mismo, como empleado o empresario, y visualizarse así mismo y a los demás en función a la personalidad deseada, a la actitud, aptitud, al rol laboral y a la disposición al

cambio, para determinar valores personales en armonía con los organizacionales.

El segundo paso corresponde al desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo. Koontz y Weihrich señalan que “al optar por una meta se renuncia a las oportunidades de perseguir otras”<sup>120</sup>, y bajo el contexto del dinamismo de la actividad turística, parte del personal y de los administradores, se resisten al establecimiento de metas profesionales a largo plazo, dada la incertidumbre del comportamiento de la actividad y de los avances tecnológicos, sin embargo, la flexibilidad en la estrategia es un elemento clave para ir evolucionando a la par de los cambios en el entorno, y además, se debe tener presente que las metas a largo plazo, se traducen en objetivos y acciones a corto plazo, por lo que se requiere de un análisis de las amenazas y oportunidades del ambiente.

Y es el análisis del ambiente: amenazas y oportunidades lo que constituye al tercer paso. La exitosa planeación del desarrollo profesional requiere de un análisis sistemático de las condiciones económicas, sociales, políticas, tecnológicas y demográficas imperantes tanto en el presente inmediato como en el futuro, para aprovechar las mejores oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas. Se requiere ser selectivo y preciso al momento de analizar la diversidad de factores externos, en busca de identificar los factores decisivos del desarrollo profesional del personal de la empresa.

La contraparte complementaria del anterior, es el cuarto paso: análisis de las fortalezas y debilidades del personal, esto es un análisis interno individual para identificar y clasificar capacidades técnicas, humanas y conceptuales. Ya que existe una relación directa entre las capacidades y la ubicación jerárquica en la organización, así se tiene que las habilidades técnicas son importantes para los

---

<sup>120</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998. *Administración: una perspectiva global*. Tr. Enrique Mercado González. 11a. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 439.

supervisores, las conceptuales para los administradores, y las humanas para todos los puestos.

El quinto paso resalta la importancia de desarrollar opciones profesionales estratégicas; la estrategia más exitosa será la que demuestre la mejor fortaleza del individuo para sortear las amenazas y aprovechar las oportunidades de la mejor manera, sin embargo, no hay que dejar a un lado la posibilidad de desarrollo en otras áreas, ya que llegan a existir circunstancias específicas que impiden llevar a cabo la estrategia principal, o bien, llega a generar impactos negativos en la organización, por lo que se debe analizar el ambiente, identificar las amenazas, diseñar las estrategias alternas para afrontarlas y posteriormente, esperar el momento adecuado, para llevar a cabo las acciones de la estrategias principal de desarrollo profesional. El desarrollo de planes de contingencia son elementos alternativos clave en las estrategias de desarrollo profesional del personal, ya que los planes principales se elaboran en condiciones de incertidumbre y el futuro es dinámico, cambiante e impredecible, lo que demanda la elaboración de planes de contingencia basados en supuestos diferentes.

El sexto paso es la prueba de congruencia y elecciones estratégicas, al respecto Koontz y Weihrich señalan que “una elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la opción ideal”,<sup>121</sup> ante ello, se hace necesario realizar una prueba de congruencia y elección estratégica, las mejores opciones para el desarrollo del personal no siempre van acompañadas con los valores o intereses individuales. Concomitante a las preferencias, ambiciones y valores personales, se llevan a cabo elecciones estratégicas, ya que el desarrollo profesional del personal involucra distintos niveles de compromisos, y finalmente, es el individuo quien decide aceptarlos o rechazarlos. Antes que nada, es importante conocer los intereses individuales de cada miembro de la empresa.

---

<sup>121</sup> *Ibíd.*, P. 441.



Una estrategia para el desarrollo profesional debe apoyarse en el desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo, el paso número siete; ya que un objetivo a largo plazo se sostiene y se llega a él mediante planes de acción verificables en el corto plazo, que señalen la ruta a seguir y la congruencia con las directrices organizacionales.

Una vez analizados los factores que fundamentan la estrategia de desarrollo profesional, el siguiente paso es la instrumentación del plan profesional. En función al desempeño personal dentro de la organización, a las metas profesionales y a las ambiciones personales, se selecciona al personal ideal para la capacitación y el desarrollo profesional dentro de la agencia de viajes.

El último paso y no menos importante, es la supervisión del progreso. Para garantizar el desarrollo profesional del personal, es importante realizar una evaluación de progresos en el cumplimiento de las metas, de las correcciones necesarias y del logro de pasos importantes en el plan de la trayectoria profesional.

El conocimiento del personal por parte de los directivos de las agencias de viajes es un factor clave para el diseño de estrategias a nivel organizacional, y más aún cuando estas estrategias revolucionan los procesos y la forma de hacer los negocios. Los directivos representan el capital intelectual de la empresa y son los primeros responsables del logro de los objetivos organizacionales, por lo que su olfato para detectar áreas de oportunidad y amenazas es un elemento clave; además el conocer las fortalezas y debilidades del recurso humano, le permitirán tomar la mejor decisión para hacer frente a las condiciones del entorno.

#### **4.4 Estrategias de crecimiento y desarrollo tecnológico empresarial.**

Las agencias que no evolucionen a la par de las nuevas tendencias, desaparecen, una que evolucione a la par, tenderá a desaparecer, sólo las que van más allá, identifican y trabajan sobre las nuevas tendencias sobrevivirán.

La innovación empresarial y la introducción de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación son estrategias imprescindibles para alcanzar un crecimiento constante y sostenido. Sin embargo, no siempre se puede llegar a ellas fácilmente, por lo que las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de tomar una decisión de aplicación.

En la actualidad, cualquier agencia de viajes debe tener claro que la estrategia clave para el posicionamiento global es la *estrategia orientación hacia la innovación constante* y permanente, es decir, una estrategia que le permita adoptar, adaptar y diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia, sin excluirlos, sino complementarlos. El estar en Internet se convierte en una ventaja competitiva, para acceder a más mercado y diseñar productos y servicios en función a los segmentos objetivo; además que le permite mantener asesoría auxiliar y complementaria con los proveedores de servicios y con la misma competencia en busca de generar alianzas estratégicas y económicas de escala.

La implantación de una *estrategia tecnológica* abierta a las nuevas tendencias del mercado mundial, permitirá a las agencias de viajes acceder a soluciones tecnológicas como las ya mencionadas: Virtualización, SOA, GIE, *Pervasive Computing*, Ajax, Modelos Mashups y la Inteligencia colectiva (v. *supra*, pp.119- 121) ya que estas estrategias fortalecen la infraestructura tecnológica de la conectividad, desafían las fronteras y distancias geográficas constituyendo y fortaleciendo la aldea global; globalidad donde se pone en juego y define la competitividad de las empresas.

Para diseñar una *estrategia de productos y servicios*, toda agencia de viajes debe cuestionarse y definir ¿qué es la empresa?, ¿quiénes son y qué esperan los clientes de la empresa?, ¿cuánto compran los clientes? y a ¿qué precio?; la agencia debe decidir si desea ser líder de nuevos productos, debe definir su ventaja competitiva, ¿cuáles son sus fortalezas para atraer la atención y satisfacer las necesidades de los clientes?; ¿cómo debe responder a la

competencia?, ya sea real o potencial; ¿qué más puede hacer para atraer más clientes?; ¿qué utilidades puede esperar de las nuevas operaciones? y primordialmente, definir específicamente ¿cuál debe ser la forma básica de sus estrategias?.

Concomitante a la estrategia de productos y servicios, entrelazadas y apoyándose la una con la otra, se encuentra la *estrategia de mercadotecnia*. Esta estrategia la deben de diseñar las agencias de viajes para orientar a los administradores en el suministro de producto y servicios, y en la persuasión de los clientes para motivarlos a comprar. Para poseer una estrategia de mercado competitiva global, una agencia de viajes se debe preguntar: ¿dónde se encuentran sus clientes? y ¿por qué compran los productos que ofrece?, ¿cuál es el patrón de compras de los clientes?, ¿qué es lo que más le conviene vender a la agencia?, ¿la agencia tiene algo que ofrecer que no ofrezcan otras agencias de viajes?; la agencia debe de determinar cuáles son las mejores estrategia y política de precios para la gestión y venta de los servicios, además debe identificar ¿cómo puede atender mejor a las clientes?.

Conexo a las estrategias anteriores, una agencia de viajes tiene la opción de especializarse en determinados productos y servicios para un mercado específico, o bien, diversificarse ampliando operaciones a nuevos y redituables segmentos mercados. Con la diversificación se da la estrategia de internacionalización, como la extensión de operaciones a otros países, esta se puede fortalecer a través de la integración de alianzas estratégicas, especialmente convenientes para proyectos de gran magnitud que requieren la conjunción de recursos de varias empresas que trabajen conjuntas en busca de sinergias que posicionen los productos y servicios propuestos y se consolide como empresas globales.

Ante ello, las agencias de viajes deben de diseñar sus estrategias enfocadas a desarrollar constantemente sistemas modernos que les permitan la manipulación de la información a su gusto y a las necesidades del mercado

demandante, que les facilite la mayor cantidad de información referente al producto y del proveedor al momento gestionar y vender los productos y servicios, para tomar la mejor decisión al momento de cerrar una transacción. Sobre todo, los encargados del diseño, implantación y evaluación de las estrategias, no deben olvidar el papel y la importancia que representan las Tecnologías de Información y Comunicación para ampliar o bien fortalecer el campo de aplicación de determinada estrategia, y además, la posibilidad que se tiene de controlar cada paso, cada etapa, cada reacción, cada contingencia en tiempo real y preciso para replantear supuestos y premisas, evidenciar las estrategias alternativas y tomar las acciones y decisiones necesarias; la tecnología incrementa considerablemente la flexibilidad y oportunidad de la toma de decisiones.

Finalmente, una estrategia exitosa se fundamenta en una exitosa instrumentación, para lo cual, Koontz y Weihrich proponen que es fundamental comunicar las estrategias a todos los administradores responsables de tomar decisiones; desarrollar y comunicar premisas de planeación para evitar que las decisiones se tomen basadas en supuestos y predilecciones personales; comprobar que los planes de acción de las diferentes estrategias contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejo de ellos, para dar coherencia a las acciones y evitar resultados vagos o inútiles que tendrán efectos sobre las utilidades de la empresa; revisar regularmente las estrategias para evitar se conviertan en obsoletas ante los cambios en las condiciones tanto internas como externas; desarrollar estrategias y programas de contingencia, esto es fundamental cuando ocurren cambios importantes en el entorno y ante sectores dinámicos y cambiantes como el turismo, es necesario prepararse y fortalecerse ante la posibilidad de contingencias; adecuar la estructura organizacional a las necesidades de planeación, es decir, la estructura organizacional debe diseñarse en tal forma que permita el cumplimiento de metas y toma de decisiones necesarias orientadas a los objetivos organizacionales; insistir permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias, esto involucra una constante evolución en

busca del perfeccionamiento del sistema y constituye el medio ideal para garantizar el aprendizaje en todas las esferas de la organización; y finalmente, el clima empresarial debe inducir a la planeación a través de desarrollar cuidadosamente las estrategias y emprender todos los esfuerzos necesarios para instrumentarlas.<sup>122</sup>

El desarrollo tecnológico avanza a ritmos acelerados, lo que en un ayer fue innovación, hoy sólo representa una herramienta obsoleta que no responde a las necesidades de las demandas del mercado. Esto representa un gran reto para las agencias de viajes y para las pymes en general, un reto que deben superar para no caer en gastos tecnológicos por falta de actualización de las herramientas utilizadas.

La clave del éxito en las agencias de viajes requiere de definir estrictamente las directrices y estrategias en un marco global, en diseñar los mecanismo específicos para implementarlas y en adquirir únicamente la tecnología necesaria para hacerlas posibles. Relativamente, no es necesario gastar mucho sino ahorrar lo más posible; tomar riesgos, riesgos estricta y tecnológicamente calculados, y sobre todo los demás, atreverse a hacer las cosas.

---

<sup>122</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998. *Administración: una perspectiva global*. Tr. Enrique Mercado González. 11a. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp. 181-183..

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Los países que apuestan su futuro en el avance tecnológico, en la investigación y en el desarrollo tecnológico, aseguran su crecimiento turístico, económico, político, social y hasta cultural. México, como para otras naciones con alta actividad turística, necesitan contar con empresas competitivas a nivel mundial para aumentar las llegadas de turistas internacionales e incrementar los ingresos por turismo. La competitividad de las empresas encuentra un eje de apoyo estratégico en el desarrollo tecnológico. Y aunque definitivamente la adquisición de Tecnologías de Información y Comunicación no garantiza el éxito de las empresas, el conocer el estado actual real y preciso que guardan las agencias de viajes del Distrito Federal permite aseverar con alto grado de confiabilidad las afirmaciones derivadas de la investigación, significando un punto de partida para diseñar y gestionar políticas específicas de promoción, difusión y aplicación de las TIC's que garanticen el desarrollo y fortalecimiento de las empresas y a la vez, del sector turístico nacional.

Por ello, se recomienda a los actores responsables reorientar la legislación y las políticas en materia de modernización tecnológica en el sector turismo, en busca de ampliar el campo de aplicación y vinculación con las empresas; el país y las empresas de viajes necesitan una normatividad actualizada, por lo que se sugiere llevar a cabo una actualización y reenfoque de la Ley Federal de Turismo y su respectivo Reglamento, en función a las necesidades actuales y tendencias futuras de las empresas y del mercado dentro del marco global. En materia de objetivos y estrategias nacionales, el sector turístico requiere de políticas de modernización tecnológica específicas para el sector, con metas nacionales coordinadas y con planteamientos globales de competitividad, si bien, el Programa Moderniza es un paso en el camino de modernización de empresas, se hacen necesarios programas más específicos orientados a proporcionar asesoría especializada, apoyar a las pymes para la adopción óptima de tecnología, procurar la reducción de costos en inversión tecnológica y además, para minimizar las diferencias tecnológicas entre las empresas ante

las condiciones imperantes de desigualdad. Particularmente, las agencias de viajes requieren verdaderos programas de apoyo que las orienten hacia cómo elevar su competitividad, cómo mejorar su posicionamiento y cómo insertarse eficientemente al mundo global.

Las agencias de viajes son unidades generadoras de desarrollo económico local y nacional, comercializan productos y servicios mundialmente, propician el desplazamiento de los flujos turísticos fortaleciendo los destinos y, optimizan la calidad de la comunicación y el flujo de información entre los sujetos involucrados en el turismo.

Dentro de esta nueva era, la era del conocimiento, de la información y nueva economía, las agencias de viajes deben sortear los retos del avance tecnológico acelerado para no verse impactadas negativamente, por lo que se ven obligadas a cambiar sus formas tradicionales de operar, para adaptarse a las nuevas tendencias y mantenerse competitivas mundialmente. Aquí la legislación y programas de apoyo, se hacen plataformas clave para reestructurar su organización y fortalecerse.

Los entornos económicos, políticos y sociales mundiales, aparejados con el desarrollo tecnológico acelerado, han colocado en momentos críticos a las agencias de viajes. La crisis económica nacional de 1995 y los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 fueron de gran impacto para las unidades económicas en las agendas de viajes. De 1995 al 2000 las condiciones económicas del país impactaron los costos de operación de estas empresas ocasionando la desaparición de algunas de ellas. Después del 2001, los viajeros cambiaron temporalmente sus hábitos de viaje y las líneas aéreas cambiaron las políticas de sus comisiones, impactando con ello, la operatividad de las agencias de viajes. En general, en varias naciones han prevalecido movimientos bélicos que han modificado los flujos de turistas por el mundo, modificando el comportamiento del mercado, las formas de viajar y por lo tanto,

la operatividad y rentabilidad de hoteles, restaurantes, líneas aéreas, arrendadoras y agencias de viajes.

Antes esta situación, la supervivencia de las agencias de viajes está en función del reenfoque de la forma de hacer las cosas, de otorgar mayores atributos y valores diferenciados a los productos y servicios ante el precio, y ante todo, dirigir las estrategias y acciones hacia las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. La aspiración de una agencia de viajes debe tender hacia la conformación de la empresa moderna, como empresa que utiliza sistemas eficientes, asociados con tecnología de vanguardia; orientada a la satisfacción del cliente, que logra mejoras continuas en su rentabilidad, además de que está abierta a la financiación de su modernización; por lo que el factor humano es el factor clave en el éxito empresarial; una empresa moderna logra mejoras en el desempeño profesional de sus empleados y cuenta con personal altamente capacitado y comprometido con la organización.

La ventaja competitiva de una agencia de viajes está en tener la capacidad de definir objetivos estratégicos que orienten a una mejor toma de decisiones, en identificar a los clientes potenciales, contar con estadísticas confiables del comportamiento del mercado, seleccionar los canales de distribución más eficientes, establecer contactos de ventas, mantener comunicación y vinculación estrecha con organizaciones, asociaciones e instituciones relacionadas con el ramo turístico que fortalezcan la gestión y venta de servicios turísticos, llevar a cabo labores de seguimiento postventa para estimular un comportamiento de consumo repetitivo, y además, en el diseñar y aplicar la estrategia tecnológica que le permita realizar sus operaciones de manera eficiente, competitiva y accesible al mercado global.

Derivado de este marco de referencia y de la problemática de las agencias de viajes expuesta, fue como se correlacionó con el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, los cuales condujeron exitosamente al logro del objetivo central de la misma: elaborar el diagnóstico de las tecnologías de



información y comunicación en las agencias de viajes del Distrito Federal y evaluar el papel que desempeñan en la actualidad en el proceso de gestión y venta de servicios turísticos.

Por su parte, la hipótesis planteaba al inicio de la investigación: *las Tecnologías de Información y Comunicación representan una ventaja competitiva en la gestión y venta de servicios turísticos, sin embargo, los niveles de adopción tecnológica por parte de las agencias de viajes del Distrito Federal son bajos*, resultó ser cierta sólo parcialmente, en función de que los resultados muestran que los niveles de adopción tecnológica de éstas empresas no son bajos.

La aseveración de que las agencias de viajes del Distrito Federal no se encuentran en niveles bajos de adopción tecnológica se fundamenta en los resultados obtenidos: el 94.3 por ciento de estas empresas presentan un impacto positivo elevado por el uso de TIC's en los procesos de gestión y venta de los servicios, gracias al hecho de estar conectadas de alguna manera a la red mundial; aunado a que a pesar del uso intenso de TIC's por parte de los consumidores, el 87.6 por ciento de las agencias de viajes del Distrito Federal manifestó su fortaleza financiera al considerar tener una rentabilidad entre saludable y muy saludable y, que además, el 59.1 por ciento dijo haber visto impactada positivamente su salud empresarial gracias a la aplicación de tecnología en los procesos de gestión y venta de servicios. Esto se vio reforzado al encontrar que, el 55.2 por ciento de las agencias de viajes del Distrito Federal dijeron no tener ningún problema por el uso de TIC's en los procesos de gestión y venta. Así se concluye que sí ha existido un importante impacto en la forma de operar de las agencias de viajes del Distrito Federal, pero en función del grado de flexibilidad organizacional y de la capacidad adaptativa a las fuerzas del mercado se modernizaran a las nuevas tendencias; además se observaron agencias de viajes con una visión estratégica para transformar las operaciones tradicionales locales en transnacionales, que buscan fortalecerse a través de las nuevas tecnologías y de las oportunidades que ofrece el mercado global.

Los resultados permiten aseverar que las agencias de viajes del Distrito Federal encuestadas son empresas particulares y complejas que exigen un mayor profesionalismo y preparación del factor humano para poder garantizar su operación efectiva y competitiva. El factor humano es decisivo en la toma de decisiones y en la forma de operación de las agencias de viajes, por lo que actualmente ya no sólo necesitan tener conocimientos sobre los mercados, sobre los gustos, preferencias y necesidades de los turistas, sino también necesitan estar al tanto de las tendencias tecnológicas y los eventos a nivel mundial, además requiere adquirir los conocimientos y destrezas en el manejo de las nuevas tecnologías emergentes aplicables al medio turístico que refuercen su liderazgo y mantengan actualizados día a día.

Las TIC's impactan la disponibilidad (tiempo), la calidad y la inversión en el factor humano, por ello, los objetivos organizacionales en las agencias de viajes deben establecer claramente las estrategias sobre la aplicación de tecnología y sus repercusiones en el personal, buscando un enfoque equilibrado para optimizar el uso de la tecnología, propiciar el desarrollo humano y al mismo tiempo minimizar los efectos negativos colaterales.

El departamento de recursos humanos es un área clave para que las empresas sean cada vez más competitivas. En las agencias de viajes es importante poner énfasis en el ambiente de trabajo, en la actualización y capacitación constante del recurso humano para obtener mejores resultados en la productividad.

Una agencia de viajes, que pretenda posicionarse y consolidarse en mercados internacionales, debe procurar fortalecer el factor humano, diseñando estrategias enfocadas al desarrollo profesional, capacitándolo y actualizándolo tecnológica y constantemente.

La tecnología es hoy en día el arma más poderosa para las empresas. Las TIC's no son herramientas clave para mejorar la calidad en los servicios otorgados, pero sí contribuyen a mejorar la organización de las agencias de

viajes, a diversificar la mercadotecnia superando barreras espaciales y temporales, permiten acceder a mercados internacionales, a un mayor número de clientes en cualquier parte del mundo y por lo tanto a incrementar las ventas, otorgan acceso a información sobre el consumidor y sobre la competencia; dan flexibilidad, control y eficiencia en la toma de decisiones, y en ellas se fundamentan las ventajas competitivas actuales y el posicionamiento de las empresas a nivel global.

Sin duda las Tecnologías de Información y Comunicación representan una ventaja competitiva en la gestión y venta de servicios turísticos, es un factor clave para la diferenciación competitiva, por ello la adopción tecnológica en las agencias de viajes empresas ha ido dejando el modelo tradicional para la toma de decisiones, demandando cada vez más profesionales para el diseño de estrategias tecnológicas competitivas, por ello, más del 90.0 por ciento de las agencias de viajes del Distrito Federal están conectadas a la red mundial.

Para las agencias de viajes es importante definir objetivos estratégicos que orienten a una mejor toma de decisiones, es importante identificar a los clientes potenciales, contar con estadísticas confiables del comportamiento del mercado, seleccionar los canales de distribución, establecer contactos estratégicos de ventas, mantener comunicación y vinculación estrecha con organizaciones e instituciones relacionadas al turismo, con los prestadores de servicios y con los mismos competidores, en busca de generar economías de escala que sean el escalón hacia la conformación de organizaciones virtuales competitivas a nivel global.

El mayor reto para las agencias de viajes del Distrito Federal es mantenerse rentables, actualizadas y competitivas, desafiando los ritmos acelerados del desarrollo y las tendencias tecnológicas, ya que lo que en un ayer fue innovación, hoy sólo representa una herramienta que no responde a las necesidades de las demandas del mercado.

En la actualidad, las agencias de viajes deben tener claro que las estrategias clave para el posicionamiento global son la estrategia de tecnológica abierta y la estrategia de innovación constante, pero sin olvidar la importancia de las estrategias de productos y servicios, de mercadotecnia, de diversificación, de alianzas estratégicas e internacionalización.

El éxito de las agencias de viajes se puede lograr con la conjunción, coordinación y sinergia de una política pública eficiente orientada al desarrollo empresarial, con las diferentes organizaciones y asociaciones turísticas y las empresas involucradas. Vinculado a que internamente las agencias de viajes deben definir directrices y estrategias globales con utilización óptima de Tecnologías de Información y Comunicación, estrategias competitivas para aprovechar las ventajas de la apertura internacional de los mercados, modernizar constante y permanentemente sus procesos y gestión interna y, orientar sus productos y servicios a las necesidades, gustos y preferencias cambiantes del consumidor.

La adaptación tecnológica de las agencias de viajes a la nueva sociedad y economía, a la nueva forma de hacer negocios, determina qué es y qué será la organización turística del mañana. Las agencias de viajes del Distrito Federal son empresas abiertas al mercado global, flexibles ante las externalidades del sistema, con capacidad adaptativa a las nuevas tendencias tecnológicas y a las necesidades del mercado. Son empresas sensibles a los acontecimientos políticos, económicos, sociales y naturales, lo que las conduce a un constante cambio y evolución, fortaleciendo su organización interna y permitiéndoles sortear la globalización, la apertura internacional de mercados y la conectividad mundial.

En conclusión las agencias de viajes no desaparecerán, se reinventarán evolucionando a la par de las nuevas innovaciones tecnológicas, procesando grandes cantidades de información y a gran velocidad, agilizando la comunicación moderna digital eficiente entre proveedor - intermediario –

cliente, virtualizando el servicio y respondiendo eficazmente a las tendencias del mercado global. Siempre buscando las corrientes de cambio que están revolucionando las formas de consumo y de vida mundiales, descubriendo las interconexiones intrínsecas existentes entre la apertura internacional de los mercados, la proliferación de las Tecnologías de Información y Comunicación conexas a la conectividad mundial, y todo ello, encadenado al proceso de globalización, y no sólo porque cada uno de estos factores sea importante por sí mismo, sino por la forma en que todos ellos se van eslabonando para constituir cadenas de cambio más fuertes, más rápidas, más poderosas, que cuando parecen decaer, emergen con nuevas formas y con límites inimaginables.

La investigación no es concluyente, deja varios puntos de partida hacia nuevas investigaciones, queda pendiente analizar a profundidad las políticas nacionales en materia tecnológica, analizar si la inversión en Investigación y Desarrollo tecnológico a disminuido o crecido, así como ¿cuál ha sido la participación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología al respecto?; por otro lado, sería interesante saber con exactitud ¿quiénes están dirigiendo las agencias de viajes?, porque resulta curioso encontrar colegas Licenciados en Turismo laborando en empresas de viajes propiedad de Ingenieros.

Existen variables de estudio en el aire, tales como: ¿cuáles son las características de las agencias de viajes internacionales versus nacionales?, ¿de dónde vienen el equipamiento tecnológico de la empresas?, ¿cómo han ido evolucionando los hábitos de compra de los consumidores?; y ante la tendencia de digitalizar y hacer electrónica cada actividad del hombre, ¿el presente siglo será el de las organizaciones virtuales? ¿Cuál es el futuro de las transacciones electrónicas?; éstas son sólo unas de entre tantas cuestiones que surgieron en etapas finales de la investigación. Se espera que las debilidades de la presente, sean el punto de partida para nuevos cuestionamientos, y por lo tanto, para nuevas investigaciones.

**ANEXO A**

**Reconocimiento de la ponencia:**

**Las agencias de viajes del Distrito Federal frente al siglo XX**



*La Universidad Autónoma del Estado de México*  
**A través del Centro Universitario UAEM Texcoco**

**C.A. Estudio del fenómeno Turístico  
 y la Licenciatura en Turismo**



Otorga el presente a:

*Daniel Ramírez Pérez*

Por su valiosa participación en como ponente disertando el tema:  
**“Las Agencias de Viajes en el Distrito Federal frente al siglo XXI”**  
 Llevado a cabo en este Centro Universitario en el marco  
 del 4o. Foro de Investigación y Reflexión en torno al Turismo  
 los días 27 y 28 de septiembre de 2007.

“PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO”  
 “2007, 50 ANIVERSARIO LUCTUOSO DEL POETA ENRIQUE CARNIADO”

**R  
E  
C  
O  
N  
O  
C  
I  
M  
I  
E  
N  
T  
O**

*[Signature]*  
**M. en A.E. Carlos G. Vega Vargas**  
 Encargado del Despacho  
 de la Dirección del Centro  
 Universitario UAEM Texcoco



**DIRECCIÓN**

*[Signature]*  
**Dr. José Hernández Ramírez**  
 Secretario Académico del Centro  
 Universitario UAEM Texcoco

*[Signature]*  
**Dra. Martha Marivel Mendoza  
 Ontiveros**  
 Líder del Cuerpo Académico  
 Estudios del Fenómeno Turístico



**SUBDIRECCIÓN  
 ACADÉMICA**

*[Signature]*  
**Lic. María Elena Umbral  
 Martínez**  
 Coordinadora de la Licenciatura  
 en Turismo

## ANEXO B

## Instrumento de Evaluación Tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal

FOLIO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO



### Instrumento de Evaluación Tecnológica para las Agencias de Viajes del Distrito Federal

**OBJETIVO:** Identificar las herramientas tecnológicas más utilizadas por las agencias de viajes y la importancia que tienen en el proceso de gestión y venta de servicios turísticos.

AGENCIA					
MODALIDAD	Operadora	Mayorista	Minorista	Especializada	Mixta
DIRECCIÓN					
HORA Y FECHA:    :    :    2007					

1. ¿Cuántas personas laboran en su empresa?

1. 1 a 10

2. 11 a 50

3. 51 a 100

4. 101 a más

2. ¿Cuál es el perfil del personal que atiende a los clientes?

3. ¿Cuál es la escolaridad del personal que atiende a los clientes?

4. ¿Cuenta con un Departamento o alguna persona encargada de la gestión tecnológica?

1. Sí

2. No (Pase a la P.6)

5. ¿Cuál es la escolaridad y preparación tecnológica del responsable de ésta gestión?

6. ¿Cuál es la principal problemática que enfrenta su agencia ante la globalización de los mercados?

7. ¿Conoce algún programa de apoyo a la competitividad empresarial?

1. Sí

2. No (Pase a la P.9)

1) ¿Cuál? \_\_\_\_\_



8. ¿Ha hecho uso o participado en alguno de ellos?

1. Sí

2. No

1) ¿Cuál? \_\_\_\_\_



J

9. De las herramientas tecnológicas ¿Cuáles aplica en su empresa para la gestión y venta de servicios? □

(Indicar por orden de importancia)

	HERRAMIENTA	<input checked="" type="checkbox"/>	Ponderación
1.	Telefonía: Fax, tel. fijo, celular...		
2.	Computadora		
3.	Internet		
4.	GDS: _____		
5.	Página web propia		
6.	Correo electrónico		
7.	Red Local		
8.	Terminal punto de venta		
9.	Sistemas administrativos: _____		
10.	Software especial: _____		
<b>OTROS</b>			

10. ¿Qué tan cara se le hace la inversión en tecnología? □

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1. Muy cara | 3. Accesible |
| 2. Cara     | 4. Baja      |

11. ¿Cuáles son los impactos negativos generados por la adquisición de tecnología para la gestión y venta de viajes? □

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿De que manera los procesos y herramientas tecnológicas le han beneficiado a su negocio? □

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué factores lo motivarían para adquirir tecnología? □

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Qué factores lo inhibirían para adquirir tecnología? □

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



15. ¿Con qué periodicidad actualiza sus equipos?

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 1. Semanal    | 4. Semestral  |
| 2. Mensual    | 5. Anual      |
| 3. Trimestral | 6. Otro _____ |



16. ¿Cada cuánto los empleados reciben capacitación o actualización tecnológica?

1. Menos de un año: \_\_\_\_\_ meses
2. Cada año
3. Cada 2 años
4. Cada 3 años
5. Más de 3 años



17. ¿Cómo considera la salud de su empresa?

- |                  |                   |
|------------------|-------------------|
| 1. Muy saludable | 3. Poco Saludable |
| 2. Saludable     | 4. Nada saludable |



18. A partir del uso de tecnologías, considera que la salud de su empresa se ha

- |                 |               |               |
|-----------------|---------------|---------------|
| 1. Incrementado | 2. Disminuido | 3. Se mantuvo |
|-----------------|---------------|---------------|



19. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en el mercado?



20. ¿En cuánto tiempo (años) considera que su empresa logró la consolidación?



**Gracias por su tiempo y atención.**

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**LOCALIZACIÓN:**

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, Miguel Ángel. 1990. *Agencias de viajes: Organización y operación*. Trillas. México.
- Bauman, Zygmunt. 1999. *La globalización: consecuencias humanas*. Tr. Daniel Zadunaisky. FCE. México.
- Bermejo, Paty. 2006. "Los retos de la Asociación Metropolitana de Agencias de Viajes para el 2006". En *Turistampa: Periódico de la industria turística nacional*. Num. 871. 20 de enero. D. F. México.
- Bernal T. Cesar Augusto. 2000. *Metodología de la investigación, para administración y economía*. Prentice Hall-Pearson-Addison Wesley Longman. Santa Fe de Bogotá.
- Borja, Jordi y Manuel Castells. 1998. *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. 2ª. Ed. Taurus. Madrid, España.
- Bustamante Torres, Jorge y Jesús Lechuga Montenegro. 2005. "Derecho de las nuevas tecnologías: la contratación por Internet" en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México.
- Case, Kart E. y Ray C. Fair. 1997. *Principios de macroeconomía*. Tr. Enrique Mercado González. 4a. Ed. Pearson Educación. México.
- Castells, Manuel y Peter Hall. 2001. *Tecnópolis del Mundo: La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Tr. Manuel Pascual Moreno. Ed. Alianza. Madrid, España.
- Castillo Nechar, Marcelino y Elva Esther Vargas Martínez. 2007. "Breve Recuento de la modernización de la política turística mexicana" en *Teoría y Praxis*. Publicación semestral, Año 3, Núm. 3. Cozumel, Quintana Roo, México.
- Castro, Pablo. 2007. "Expedia". Conferencia en el marco del XVIII Premio a al Excelencia Turística Miguel Alemán Valdés 2007: *El Internet al servicio del turismo*. Fundación Miguel Alemán. D. F. México. 9 de mayo.
- Cázares Hernández, Laura y otros. 1990. *Técnicas actuales de investigación documental*. 3ª. Ed. Trillas: UAM. México.
- Colín, Marvella. 2007. "México, lejos de ser una economía innovadora; desindustrialización y bajo gasto en ciencia y tecnología". *El Financiero*. Lunes, 25 de junio. Mercados, P. 3A. D. F. México.
- Corona Treviño, Leonel. 2002. *Teorías económicas de la innovación tecnológica*. IPN-CIECAS. México.

- De la Morena, A. 2003. *Sinopsis de las nuevas tecnologías en el turismo*. OMT. Madrid.
- De la Torre, Francisco. 1990. *Agencias de viajes y transportación*. 4ª. Ed. Trillas. México.
- De la Torre, Francisco. 1987. *Administración de Agencias de Viajes*. CECSA. México.
- De la Torre Padilla, Oscar. 1980. *El turismo fenómeno social*. FCE. México.
- De Sosa Pool, Ithiel. 1993. *Tecnologías sin fronteras de las telecomunicaciones en la época de las Globalización*. Ed. FCE. México.
- Enciclopedia Microsoft Encarta. 2003. *Globalización*. Microsoft Corporation. Artículo de enciclopedia virtual. [CD-ROM].
- Espinosa Castillo, Maribel. 2007. *Impactos del Internet en la dinámica turística*. Ponencia en IX Congreso Nacional y III Internacional de Turismo. Colima, México. 22 de septiembre.
- Espinosa Castillo, Maribel. 2007. *Tendencias de investigación turística a principios del siglo XXI*. (Coor.). Instituto Politécnico Nacional. México.
- Espinosa Castillo, Maribel. 2005. *Anteproyectos de investigación turística: metodología para su elaboración*. Trillas. México.
- Forester, Tom. 1992. *Sociedad de alta tecnología de la información: La historia de la revolución de la tecnología de la información*. S'XXI. México.
- Foster, L. Dennis. 1994. *Agencias de Viajes: Administración y Operación*. Mc Graw Hill. México.
- González, María Luisa. 2007. "Lanzan fondo para apoyar la innovación de empresas". *El Financiero*. Lunes, 25 de junio. Economía, P. 17. D. F. México.
- Guadarrama H., José de Jesús. 2007. "Rezago en tecnología obedece a altos precios: Cofetel". *El Financiero*. Viernes, 30 de marzo. Negocios, P. 24. D. F. México.
- Ianni, Octavio. 2002. *Teorías de la Globalización*. Tr. Isabel Vericat Nuñez. 5ª. Ed. Siglo XXI. México.
- INEGI. 2006. *Estadísticas de turismo con base en los resultados de los censos económicos 2004*. INEGI-SECTUR. México. [CD-ROM].
- INEGI. 2001. *XII Censo de servicios. Censos Económicos 1999*. Tabulados Básico. México. (Datos de 1998).

- INEGI. 1995. *XI Censo de servicios. Censos Económicos 1994*. México. (Datos de 1993).
- INEGI. 1993. *X Censo de servicios. Censos Económicos 1989*. Resultados definitivos. México. (Datos de 1988). Tomo I y II.
- INEGI. 1991. *IX Censo de servicios. Censos Económicos 1986*. México. (Datos de 1985). Tomo I y II.
- INEGI. 1988. *IX Censo de Transportes y Comunicaciones 1981*. México. Resumen General. (Datos de 1980).
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998. *Administración: una perspectiva global*. Tr. Enrique Mercado González. 11a. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Leff, Enrique. 1977. *Ciencia, técnica y sociedad*. ANUIES. México.
- Lugo Hernández, José. 2006. "La responsabilidad empresarial en la era de la globalización". *El Financiero*. Viernes, 17 de noviembre. Año XXVI No. 7195. Mercados. Pág. 10A. D. F. México.
- Machado, Fernando. 2001. "Las políticas industrial y tecnológica: los retos actuales para América Latina" en Bernardo Olmedo y José Luis Solleiro. (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas: Experiencias internacionales*. UNAM. México.
- Mochón Morcillo, Francisco. 2004. *Economía y turismo*. Mc Graw Hill. España.
- Olgún Charrez, Leandro y José Luis López Vargas. 2005. "El comercio electrónico vía Internet: seguridad y bajo costo en la stransacciones" en Jesús Lechuga Montenegro (Coord.) *Reflexiones acerca de la era de la información. (New Economics)*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- Pardo Merino, Antonio y Miguel Ángel Ruiz Díaz. 2002. *SPSS. Guía para el análisis de datos*. Mc Graw Hill. España.
- Porter, E. Michael. 2004. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª. Ed. CECOSA. México.
- Ramírez Cavaza, César. 1994. *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México.
- Reyes, Mauricio. 2007. "Posicione su negocio a través del liderazgo del siglo XXI". *El Empresario*. 6 de Julio. Liderazgo. P.6. D. F. México.
- Sandoval Zamora, Hugo. 2006. "Rompen esquemas los programas Web. La meta es diseñar y operar un innovador y poderoso tipo de aplicaciones". *El Universal*. Lunes, 10 de julio. Computación. P. 6. D. F. México.

- Sandoval, Hugo. 2006. "Latinoamérica, en una encrucijada tecnológica". *El Universal*. Lunes, 12 de junio. Computación. P.6. D. F. México.
- Sandoval Zamora, Hugo. 2006. "Presentan decálogo tecnológico. Conoce las tecnologías más importantes". *El Universal*. Lunes, 4 de septiembre. Computación. P. 6. D. F. México.
- Schmelkes, Corina. 2003. *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*. 2ª. Ed. Oxford. México.
- Secretaría de Turismo. 2006. *Compendio Estadístico del Turismo en México*. Sectur. México. [CD-ROM].
- Secretaría de Turismo. 2004. *Agenda de los Extranjeros 2004: Compendio de leyes y reglamentos y otras disposiciones conexas sobre la materia. Reglamento de la Ley Federal de Turismo*. 8ª. Ed. Ediciones Fiscales ISEF. México.
- Secretaría de Turismo. 1991. *Manual para agencias de viajes: bases del agente de viajes*. Limusa-Noriega. México.
- Secretaría de Turismo y VISA Internacional. 1991. *La calidad soy yo. Técnicas de ventas en agencias de viajes*. Noriega Limusa. México.
- Taylor, Peter. 2007. "La Ciudad de México, la Red de Ciudades y la Globalización". Conferencia Magistral en Coloquio Internacional: *Sistema Mundial y Nuevas Geografías*. México. 10 de octubre.
- Tecuanhuey Sandoval, Eva. 2005. "Diagnóstico de la situación que guardan las TIC en el sector turístico de México" en Germán Daza Sánchez (Coord.) *Innovación en la sociedad del conocimiento*. BUAP-UNAM. CIECAS. México.
- Toffler, Alvin. 1999. *La tercera ola*. 10ª. Ed. P&J. España.
- Turban, Efraim; Ephraim McClean y James Wetherbe. 2006. *Tecnologías de Información para la Administración*. CECOSA. México.
- Ulloa, Aída. 2006. "Recursos humanos. Actualizarse es una tarea indispensable para empresas. Presentan especialistas estrategias." *El Universal*. Lunes, 3 de julio. Finanzas. P. B9. D. F. México.
- Vargas Sánchez, Gustavo. 2006. *Teorías de la empresa y de la competitividad*. Ed. CASDEL. México.
- Velasco, Elizabeth. 2006. "Es escaso en México el uso de tecnologías de la información". *La Jornada*. Martes, 31 de octubre. Economía. D. F. México.

## DOCUMENTOS WEB

American Express Company. 2004. *Programa de Certificados Bursátiles*. (Prospecto electrónico). México. <http://www.americanexpress.com/mexico/about/pdf/prospecto%20BMV.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2006.

Asociación Mexicana de Agencias de Viajes. (Página Web Oficial). México. <http://www.amavnacional.com/>. Consulta: 15 de febrero de 2006.

Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). 2007. *Usuarios de Internet en México 2007. Uso de nuevas tecnologías*. (Presentación Web). México. <Http://www.amipci.org.mx>. Consulta: 16 de septiembre de 2007.

Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). 2005. *Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2005*. (Presentación Web). México. <Http://www.amipci.org.mx>. Consulta: 22 de junio de 2006.

Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). 2005. *Informe de resultados del primer estudio AMIPCI de comercio electrónico en México*. VISA y Pricewaterhouse Coopers. (Presentación Web). México. <Http://www.amipci.org.mx>. Consulta: 22 de junio de 2006.

Avelar, Patricia. 2000. *Reseña de "La globalización: consecuencias humanas" de Zygmunt Bauman*. En Revista Mexicana del Caribe. Año 5, número 9. Universidad Autónoma de Quintana Roo. (Documento electrónico). Chetumal, México. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/138/12800918.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2007.

Centro de Estudios Superiores en Turismo. 2006. *Impacto de las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas turísticas*. Secretaría de Turismo: Subsecretaría de Planeación Turística. (Documento electrónico). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 22 de junio de 2006.

*Ley Federal de Protección al Consumidor*. 2006. Última reforma publicada Diario Oficial de la Federación: 6 de junio de 2006. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Documento electrónico). México. <http://www.profeco.gob.mx/juridico/leyes.asp>. Consulta: 8 de noviembre de 2007.

Olguín Sánchez, Jesús. *Las buenas noticias también son noticia*. Presidencia de la República. (Artículo en línea). México. <http://www.presidenciadelarepublica.gob.mx>. Consulta: 23 de enero de 2006.

Poder Ejecutivo Federal. 2007. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. (Documento electrónico). <http://www.presidenciaderepublica.gob.mx>. Consulta: 25 de noviembre de 2007.

- Salazar Pérez, Robinson. 2002. *Reseña de “La globalización: consecuencias humanas” de Zygmunt Bauman*. En “Espiral”. Septiembre-diciembre, vol. 9, número 25. Universidad de Guadalajara. (Documento electrónico). Guadalajara, México. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/138/13802509.pdf>. Consulta: 6 de noviembre de 2007.
- Secretaria de Turismo. (s.a.). *Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Turismo Mexicano*. Sectur. (Documento electrónico). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de noviembre de 2006.
- Secretaria de Turismo. 2001. *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. (Documento electrónico). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de marzo de 2006.
- Secretaria de Turismo. *Programa de Calidad Moderniza*. (En línea). México. <http://www.sectur.gob.mx>. Consulta: 25 de agosto de 2007.
- Secretaria de Turismo del Distrito Federal. 2007. *Indicadores Estadísticos 2006. Ciudad de México*. (Documento electrónico) México. <http://www.mexicocity.gob.mx>. Consulta: 29 de marzo de 2007.
- Secretaria de Turismo del Distrito Federal. *Registro turístico*. (Página Web Oficial) México. <http://www.mexicocity.gob.mx>. Consulta: 30 de abril de 2007.
- Sociedad de la información y el conocimiento. 2007. *Compras a través de Internet PROFECO*. (En línea). México. <http://www.sociedadinformacion.unam.mx/index.jsp> Consulta: 8 de noviembre de 2007.