

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**COEVOLUCIÓN EN EL SECTOR DE AGENCIAS DE VIAJES**

**TRABAJO DE GRADO**

**JOAO ALEJANDRO HERNÁNDEZ CALDERÓN**

**BOGOTÁ**

**2015**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**COEVOLUCIÓN EN EL SECTOR DE AGENCIAS DE VIAJES  
TRABAJO DE GRADO**

**JOAO ALEJANDRO HERNÁNDEZ CALDERÓN**

**TUTOR: HUGO ALBERTO RIVERA RODRIGUEZ**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ**

**2015**

## Tabla de contenido

<b>Glosario.....</b>	<b>1</b>
<b>Resumen y Palabras Claves .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract and Key Words.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>6</b>
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Fundamentación teórica y conceptual .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Análisis de Turbulencia .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Análisis de Fuerzas del Mercado .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Análisis de Coevolución .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Marco Metodológico.....</b>	<b>14</b>
<b>4 Presentación y Análisis de resultados .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Descripción sector agencias de viajes .....</b>	<b>17</b>
4.1.1 Análisis de ingresos nominales .....	18
4.1.2 Análisis del personal ocupado.....	19
4.1.3 Proyección del sector .....	21
<b>4.2 Discontinuidades que afectan al sector de agencias de viajes .....</b>	<b>22</b>
4.2.1 Discontinuidades Tecnológicas.....	22
4.2.2 Discontinuidades Normativas .....	23
4.2.3 Discontinuidades socio – demográficas .....	25
4.2.4 Discontinuidades políticas .....	26
4.2.5 Discontinuidades Económicas .....	26
<b>4.3 Análisis de turbulencia del sector agencias de viajes .....</b>	<b>27</b>
4.3.1 Complejidad.....	27
4.3.2 Incertidumbre .....	28
4.3.3 Dinamismo .....	29

4.3.4	Incidencia de las discontinuidades en la turbulencia del sector .....	29
<b>4.4</b>	<b>Análisis de Fuerzas del Mercado .....</b>	<b>31</b>
4.4.1	Competidores de la industria.....	32
4.4.2	Compradores .....	34
4.4.3	Nuevos Ingresantes .....	36
4.4.4	Proveedores.....	37
4.4.5	Bienes sustitutos.....	39
4.4.6	Resumen de todos los factores .....	40
<b>4.5</b>	<b>Análisis de Atractividad .....</b>	<b>41</b>
<b>4.6</b>	<b>Análisis de coevolución .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>49</b>

## Tabla de gráficos

<b>Gráfico 1. Variación anual de los ingresos nominales 2007-2014.....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 2. Variación acumulada 12 meses de los ingresos nominales 2007-2014. ....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 3. Variación anual del personal ocupado 2007-2014. ....</b>	<b>20</b>
<b>Gráfico 4. Variación acumulada 12 meses del personal ocupado 2007-2014. ....</b>	<b>20</b>
<b>Gráfico 5. Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 6. Poder de negociación de compradores.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 7. Riesgo de ingreso.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 8. Poder de negociación de proveedores. ....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 9. Bienes sustitutos. ....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 10. Resumen de todos los factores. ....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 11. Intensidad fuerzas del mercado.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 12. Atractividad por barreras de entrada y salida. ....</b>	<b>41</b>

## Glosario

**Coevolución:** proceso mediante el cual dos entidades que evolucionan interactúan causalmente entre ellas en una relación bidireccional (Murmann, 2003).

**Complejidad:** grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria (Rivera, 2010).

**Incertidumbre:** falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria (Rivera, 2010).

**Dinamismo:** el grado de cambio o de variación de los factores del entorno (Rivera, 2010).

**Turbulencia:** indica el nivel de variabilidad del estado del entorno, el cual depende de la dinámica y la complejidad del mismo (Como se cita en Rivera, 2010).

## **Resumen y Palabras Claves**

### **Resumen**

Las teorías más recientes para el análisis de mercados imperfectos se enfocan en estudios dinámicos de las organizaciones a través del tiempo, lo que les permite determinar las evoluciones o cambios de las firmas y su ambiente. En este grupo de estudios se encuentra el de coevolución, según el cual las empresas evolucionan simultáneamente con su ambiente, pero los cambios que afrontan no son fruto de la casualidad sino que siguen una relación endógena entre estas dos entidades complejas.

Utilizando la teoría de la coevolución, el presente trabajo pretende mostrar su existencia en el sector de agencias de viajes, para lo cual también se hará uso de los análisis de turbulencia y de fuerzas del mercado que permitirán encontrar los diferentes factores generadores de cambio tanto en el sector como en las empresas que lo conforman y la relación causal existente entre los mismos.

### **Palabras Clave**

Turbulencia, Coevolución, Agencias de Viajes, Estrategia, Fuerzas del Mercado.

## **Abstract and Key Words**

### **Abstract**

The most recent theories about imperfect market analysis are focused in dynamic organizations studies' through time, which enables them to determine evolutions or changes of firms and their environment. Coevolution belongs to this group of studies and it proposes simultaneous evolution between enterprises and their environment, which is not a result of casuality but of the existence of a causal relationship among them.

In this frame of coevolution, this dissertation claims to show its existence in travel agencies sector, by finding relevant changing factors in it and its enterprises through turbulence and market forces analysis and showing their causal relationship.

### **Key Words**

Turbulence, Coevolution, Travel Agencies, Strategy, Market Forces.

# 1 Introducción

## 1.1 Planteamiento del problema

El estudio de las organizaciones ha tenido diferentes orientaciones a lo largo del tiempo. En un inicio el principal foco de investigación era el proceso productivo, pues se deseaba identificar la forma de hacer a las organizaciones más eficientes y así poder obtener los mayores beneficios económicos posibles.

Posteriormente, los estudios comenzaron a identificar la importancia de los trabajadores dentro de la organización, así surgieron diferentes teorías acerca de cómo mejorar la productividad de los empleados, dándoles un buen ambiente de trabajo y los incentivos adecuados para que desarrollaran su actividad, no solo con el objetivo de obtener una remuneración económica, sino también por el hecho de que se sintieran felices haciéndolo.

Una vez analizados estos dos enfoques, la teoría administrativa tomó un nuevo rumbo y dio importancia al entorno, se buscó entender la relación entorno-empresa y cómo esta cambiaba con el transcurso del tiempo. Fue dentro de ese grupo de estudios que nació la teoría de la turbulencia. Esta teoría explica que el medio ambiente de las organizaciones es un espacio cambiante y evoluciona según la presencia o no de alguno de sus factores generadores: complejidad, dinamismo e incertidumbre.

Para poder entender este fenómeno es necesario recurrir a estudios empíricos que permitan identificar los diferentes cambios que ha sufrido el entorno de las empresas de un determinado sector y las causas de los mismos. Es justamente en la identificación de las causas de cambio que surge la teoría de la coevolución, según la cual existe una relación causal entre los factores de evolución de las empresas y aquellos de su entorno.

Esta teoría se ha aplicado a algunos sectores de la industria colombiana, como el de telecomunicaciones, y es susceptible de ser aplicada a nuevos sectores, con lo que se lograría

demostrar su validez. Teniendo en cuenta esta necesidad, se busca analizar el sector de agencias de viajes en Colombia bajo el supuesto de que existe coevolución en este, para lo cual se hace necesario identificar los cambios tanto de las empresas como del sector, tratando de identificar una relación causal entre los mismos.

## **1.2 Justificación**

El sector turismo en Colombia se ha convertido en uno de los principales focos de crecimiento del país y actualmente recibe el apoyo constante del gobierno para su crecimiento. Dentro de esta gran rama de la economía existen varios subsectores que han ido apareciendo con el paso de los años, por ejemplo el turismo médico. No obstante, también existen otros un poco más antiguos, que han hecho parte del sector turismo desde sus inicios, es el caso del sector de agencias de viajes.

Este sector de agencias de viajes ha sufrido fuertes cambios, sobre todo en los últimos 15 años. A pesar de que el servicio general ofrecido (viajes) ha permanecido invariante durante toda su existencia, han aparecido diferentes servicios complementarios que han llevado al sector a un mayor grado de especificación.

En sus inicios, las empresas pertenecientes al sector ofrecían paquetes turísticos a sus clientes aprovechando su mayor ventaja: el poder monopólico sobre el conocimiento. Las agencias de viajes eran quienes tenían contactos en las aerolíneas, en los hoteles, en los restaurantes, entre otros, lo que les permitía cobrar precios elevados y tener márgenes de ganancia muy amplios.

Sin embargo, diversos cambios, algunos globales, otros nacionales y otros sectoriales, han llevado a modificar totalmente el mercado para las agencias de viajes. El conocimiento dejó de ser un bien exclusivo de estas empresas y se hizo público a través de internet, se abrieron nuevos mercados, los clientes cambiaron de gustos, etc. Estos cambios han implicado que las agencias de viajes dejaran de realizar mercadeo de producto y pasaran a un modelo de mercadeo enfocado

al cliente, lo que les ha permitido evolucionar adaptándose a las nuevas características del mercado y permanecer en el sector.

Este trabajo busca mostrar que los cambios en el sector de agencias de viajes en Colombia han repercutido en las empresas que pertenecen a él, obligándolas a adaptarse y a modificar sus dinámicas de funcionamiento, y generando nuevamente cambios que impactan en el sector, este fenómeno es conocido como coevolución . Para ello, se realizará un análisis detallado del sector, aplicando teorías de la estrategia para analizar tanto al sector como a las empresas pertenecientes al mismo, se integrarán los resultados en el análisis de coevolución y se presentarán las conclusiones respectivas.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar la correlación (coevolución) existente entre el sector de agencias de viajes y las empresas que lo conforman, mediante el uso de teorías sobre estrategia, específicamente, el análisis de turbulencia y el análisis de las fuerzas del mercado.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el análisis de turbulencia del sector de agencias de viaje identificando los cambios políticos, económicos, tecnológicos, normativos y socio-demográficos que se han presentado y que han sido identificados como relevantes por las empresas.
- Realizar el análisis de fuerzas del mercado propuesto por Michael Porter para las empresas pertenecientes al sector de agencias de viajes (operadores, mayoristas y agencias).

- Definir el conjunto de estrategias que permita mejorar el grado de atractividad del sector de agencias de viajes, utilizando como insumo el software de análisis de las fuerzas del mercado desarrollado en la Universidad del Rosario.
- Determinar el grado de coevolución existente en el sector de agencias de viajes, para su mejor entendimiento y análisis.

#### **1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

El proyecto “Turbulencia Empresarial en Colombia” estudia desde hace varios años el fenómeno de la turbulencia. Las investigaciones realizadas hasta el momento han permitido identificar los componentes que ocasionan su presencia e incluso han propuesto algunas formas de enfrentarla. (Rivera, 2013).

El proyecto está enfocado actualmente en dos objetivos, el primero es crear un indicador de turbulencia que permita determinar su tamaño y el segundo es aumentar el conocimiento que se tiene sobre este fenómeno mediante la creación de teoría, para lo cual es de vital importancia realizar un análisis de coevolución entre el ambiente en el cual se encuentran las empresas y las decisiones estratégicas que estas toman. (Rivera, 2013).

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, este proyecto propone realizar un análisis de coevolución en algunas industrias en las que exista turbulencia. (Rivera, 2013).

Teniendo en cuenta esta necesidad, se propone un análisis del sector de agencias de viajes como una industria en la que hay presencia de turbulencia y en la que además se puede realizar un estudio de coevolución, lo que contribuye a la investigación de este fenómeno en las empresas colombianas y ayuda a recolectar información necesaria para poder entenderlo mejor, dando alcance a los objetivos del proyecto “Turbulencia Empresarial en Colombia”.

## 2 Fundamentación teórica y conceptual

### 2.1 Análisis de Turbulencia

Las discrepancias existentes en el concepto y las consecuencias de la turbulencia en las organizaciones han estado presentes desde el inicio del estudio de este fenómeno. La falta de consenso en la concepción de una única definición ha generado la existencia de una multitud de términos en el menú (Rivera, 2010).

Abordando la concepción de algunos autores estudiosos de este fenómeno, se encuentra en un principio a Emery y Trist, en 1965, para quienes “la turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones”, una situación cambiante que obliga al cambio. Para ellos la turbulencia está caracterizada por su dinamismo e incertidumbre (Rivera, 2010).

Entre 1965 y 1979 diversos autores como Terreberry, Galbraith y Khandwalla fueron esculpiendo y construyendo una concepción acerca del concepto de turbulencia incluyendo aspectos como las interacciones empresariales, el crecimiento económico, los avances científicos e incluso los sistemas de comunicación. Fue en 1979 cuando Ansoff popularizó la idea de la turbulencia expresando que es la razón de ser de la administración, sin embargo no profundizó en la explicación del fenómeno (Como se cita en Rivera, 2010).

Los autores estudiosos del fenómeno de la turbulencia del siglo XXI se han esforzado por hacer una recopilación sofisticada de lo desarrollado por los autores del siglo XX. Estas nuevas definiciones incluyen ideas acerca de la turbulencia como una cadena de acontecimientos impredecibles y nuevos que causan impacto; o como una sucesión de cambios abruptos e imprevisibles desestabilizadores. Más recientemente, en el 2009, Buganza, Del’Era y Verganti manifestaron que “la turbulencia indica el nivel de variabilidad del estado del entorno, el cual

depende de la dinámica y la complejidad del mismo... modificaciones radicales y alta complejidad se reflejan en alta turbulencia” (Como se cita en Rivera, 2010).

Son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad los elementos generadores de turbulencia. La complejidad como la idea de que los factores del entorno que afectan las decisiones de una firma son numerosos y heterogéneos. La incertidumbre como la falta de información sobre los factores del entorno imposibilitando las predicciones del impacto de una decisión. El dinamismo como aquel entorno en el que se presentan cambios permanentes en tecnología, cultura y economía que influencia el comportamiento de las empresas (Rivera, 2010).

Los tres elementos nombrados anteriormente son generados por diversos factores internos y externos. Con respecto a los factores internos, destacan las deficiencias en las habilidades del personal, la desarticulación organizacional, los cambios permanentes en la alta dirección y las fallas en el proceso de planeación al interior de las organizaciones. En cuanto a los factores externos resaltan principalmente aspectos demográficos y sociales, factores estructurales, variación en los ciclos económicos, incrementos de la intensidad de la competencia, cambios políticos; en resumen, aquellos factores que no dependen de la empresa (Rivera, 2010).

Es responsabilidad de las empresas la toma de decisiones para enfrentar la turbulencia, lo cual incidirá en la consecución de resultados. En este proceso se pueden presentar efectos negativos o positivos de la turbulencia. Entre los efectos negativos destacados en la literatura resaltan aquellos que indican el aumento de la incertidumbre, el cual genera sentimientos de crisis, ansiedad y estrés entre el personal de la organización; así mismo el efecto en el incremento de la centralización de la toma de decisiones lo cual genera rechazo a la innovación, baja moral entre el personal y conflictos internos. Sin embargo también se han estudiado y destacado los efectos positivos de la turbulencia, concibiéndola como una oportunidad para la generación de rentabilidad y crecimiento de las organizaciones y del sector. La turbulencia precisa la adopción de mayor flexibilidad e innovación permitiendo una posible mayor penetración del mercado (Rivera, 2010).

## 2.2 Análisis de Fuerzas del Mercado

Para comprender a profundidad la situación actual de una compañía se puede recurrir a varias metodologías, una de ellas es el análisis de fuerzas del mercado propuesto por Michael Porter en 1979. Este análisis tiene numerosas ventajas, entre ellas la capacidad para analizar no solo la relación existente con los demás actores de su entorno, sino también para desarrollar estrategias que les permitan obtener ventaja competitiva (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

Las cinco fuerzas que se deben analizar según el análisis diseñado por Porter: (1) Competidores de la industria, (2) Compradores, (3) Nuevos ingresantes, (4) Proveedores y (5) Bienes sustitutos (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

La fuerza de competidores de la industria evalúa el nivel de competencia en el sector estratégico con el fin de determinar el grado de dificultad para una empresa de competir en un mercado, además de sus posibilidades de retirarse del mismo (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

La fuerza de compradores, determina las características (fortalezas y debilidades) de los compradores y cómo estas podrían deteriorar o erosionar la rentabilidad de la empresa. (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

La fuerza de nuevos ingresantes, pretende identificar la facilidad o no de ingresar al sector estratégico y las dificultades con las que se encontraría el emprendedor si decide hacerlo (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

La fuerza de proveedores identifica las características (fortalezas y debilidades) de los proveedores y cómo estas podrían deteriorar o erosionar la rentabilidad de la empresa. (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

La fuerza de bienes sustitutos mide el grado de amenaza de productos sustitutos en el sector estratégico, así como las características de los mismos, las cuales podrían hacerlos más atractivos y deteriorar las utilidades de la empresa (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

El análisis de estas 5 fuerzas permite crear estrategias enfocadas al mejoramiento de la situación actual de la compañía, ocasionando que las organizaciones cambien su manera de actuar y afectando de esta forma al entorno en que se encuentran.

### **2.3 Análisis de Coevolución**

El término coevolución ha tenido diferentes definiciones a lo largo del tiempo, la mayoría de ellas se han referido al desarrollo paralelo de dos fenómenos cualquiera sin especificar la naturaleza de su relación causal y asumiendo su aparición como una cuestión de casualidad. Sin embargo, estudiosos del tema han resaltado la diferencia entre la coevolución empresarial y las simples adaptaciones secuenciales o simultáneas de diferentes causas, desarrollando la teoría de la coevolución. Para ellos, lo que diferencia a la teoría coevolucionaria de una explicación evolucionaria estándar es que la relación causal no solo ocurre en la dirección entorno-empresa sino también empresa-entorno, es decir, que es una relación bidireccional (Murmann, 2013).

Uno de los representantes de esta teoría es Johann Peter Murmann, quien describe la coevolución como la situación en la cual “dos poblaciones en evolución coevolucionan si y sólo si ambas tienen un impacto causal significativo en la capacidad de la otra para persistir” (Murmann, 2003), más concretamente, como dos entidades que evolucionan e interactúan causalmente entre ellas, dejando de lado la creencia de que su evolución paralela es resultado de la casualidad (Murmann, 2003).

Igualmente Murmann analiza el enfoque sobre coevolución de diferentes autores, dentro de los cuales resalta aquel propuesto por Durham (1991), quien hace uso de un concepto más amplio en el que se incluye el caso en el cual dos factores diferentes tienen un efecto en un tercer factor sin existir necesariamente una relación causal entre ellos, lo que permite encontrar mayor evidencia empírica sobre la coevolución (Como se cita en Murmann, 2003), es decir, dos

fenómenos cualquiera que no están correlacionados pueden influir en un tercer fenómeno y, bajo este enfoque, este sería un caso de coevolución.

Un segundo representante de esta teoría es Michael Lawless (2001), quien establece dos condiciones para la existencia de un enfoque coevolucionario: primero se debe realizar un estudio del conjunto de organizaciones que coactúan y sus ambientes, y segundo es necesario que los cambios en todas las organizaciones que interactúan sean el resultado no solo de la interacción directa sino también de la retroalimentación indirecta del resto del sistema. Estas condiciones fueron recopiladas por Volberda en su libro *Rethinking Strategy* (Como se cita en Volberda, 2001).

De la misma forma Lawless (2001) propone que las capacidades dinámicas de las organizaciones, a través de las cuales las competencias o recursos se desarrollan y apalancan, deben ser consideradas más explícitamente con el objetivo de encontrar una relación causal con las acciones y decisiones de la gerencia, en lugar de solo asumir que ocurren como resultado de la casualidad. Lo anterior quiere decir que se debe considerar la importancia de la acción de la gerencia en los procesos coevolucionarios de capacidades y competencias internas. Lawless defiende esta hipótesis argumentando que en el marco de cualquier mercado imperfecto, las firmas coevolucionan con las condiciones locales, convergiendo en estrategias enfocadas a la supervivencia en su nicho e invirtiendo en habilidades complementarias, lo que lleva a la existencia de una relación causal entre las firmas y sus entornos (Como se cita en Volberda, 2001).

Teniendo en cuenta los enfoques de los dos representantes anteriormente mencionados, se evidencia que el punto central del proceso coevolucionario es la causalidad bidireccional que une a las dos partes relacionadas y que el desafío clave es establecer el proceso causal intrínseco que conecta las dos partes del proceso coevolucionario, en palabras de James March: “la convergencia entre una unidad evolucionando y su ambiente es complicada por el hecho de que una parte del cambio del ambiente se debe al proceso de coevolución lo que significa que existe adaptación mutua entre la unidad que evoluciona y el ambiente” (Como se cita en Murmann, 2003).

En palabras sencillas, un proceso coevolucionario se desarrolla de la siguiente forma: una mutación o cambio en una población A causa una respuesta en forma de cambio adaptativo en una población B, lo cuál lleva a un cambio en la primera población que es ahora A'. Este último cambio genera nuevamente una respuesta adaptativa en la segunda población que ahora es B', y este proceso continua mientras la relación coevolucionaria exista (Murmman, 2013).

El análisis de la coevolución se ha practicado más ampliamente en las organizaciones a partir del año 2000, en parte porque los expertos se han percatado de que es casi imposible entender el comportamiento y desempeño de las organizaciones sin examinar cómo cambia su ambiente. La única forma de establecer verdadera coevolución y no una ficticia es reuniendo evidencia empirica de correlaciones entre los sistemas de los que se dice que coevolucionan, para proveer este soporte empírico Murmann propone un análisis en dos niveles: la industria nacional y las firmas individuales (Murmman, 2003).

Finalmente, algunos estudiosos como Mckelvey (1997) han propuesto la existencia de múltiples niveles de coevolución, el primero se da al interior de las firmas y recibe el nombre de micro-coevolución, que es el análisis del contexto competitivo interno de la firma y sus recursos, dinámicas, capacidades y competencias. El segundo ocurre entre las firmas y su ambiente, llamado macro-coevolución y es el análisis de las firmas que existen en un contexto competitivo coevolucionario (Como se cita en Volberda, 2001).

Un ejemplo de estudio de macro-coevolución fue realizado por Levinthal y Myatt (1995), quienes la estudiaron en la industria de fondos mutuos en términos de la coevolución de actividades de mercado de la industria y de las distintas capacidades de las firmas dentro de esta. Estos estudios incorporaban niveles de análisis de la firma y de la industria e incluían posibles interacciones entre los procesos genealógicos (replicación de rutinas, capacidades y competencias) y los procesos ecológicos (dinámicas de competencia y selección) (Como se cita en Volberda, 2001).

### 3 Marco Metodológico

Para la identificación de la coevolución que se presenta entre el sector de agencias de viajes y las empresas que lo conforman es necesario encontrar los cambios en los que han incurrido los dos agentes anteriormente mencionados, además de la relación causal bidireccional existente entre ellos. Para esto se utiliza la metodología de análisis de turbulencia, en el caso del sector, y la de análisis de las fuerzas del mercado, en el caso de las empresas.

El sector de agencias de viajes está conformado por tres tipos de empresas: Los operadores, los mayoristas y las agencias propiamente dichas.

Los operadores son las empresas que se encargan de brindar cada uno de los servicios que el cliente ha solicitado. Es decir, su razón social, a pesar de estar relacionada directamente con el turismo, no es el desarrollo de paquetes turísticos sino la prestación de los servicios incluidos en estos paquetes. Es el caso de los restaurantes, hoteles, empresas de transporte, entre otros, que ofrecen alimentación, hospedaje o transporte a los clientes de las agencias de viajes.

Los mayoristas son empresas intermedias, encargadas de hacer la conexión entre los operadores y las agencias de viajes mediante la creación de paquetes turísticos. Un paquete turístico se entiende como la agregación de servicios que pueden ser ofrecidos por diferentes operadores. El ejemplo tradicional de un paquete turístico es aquel que incluye hospedaje, alimentación y transporte a un destino específico por una tarifa determinada. En muchas ocasiones, estas empresas actúan directamente como agencias de viajes y venden los paquetes a los clientes. Es el caso de Aviatur.

Las agencias de viajes son las empresas encargadas de realizar el contacto directo con el cliente, su labor es vender los paquetes turísticos, por lo cual obtienen una comisión determinada. Se encargan de realizar la labor comercial en el sector (promoción, venta, publicidad, entre otros). Es el caso de empresas como l'alianxa.

Para entender los cambios que se han presentado en el sector es necesario realizar un análisis de turbulencia del mismo. Esto es, una identificación de las discontinuidades relevantes para las empresas y su posterior clasificación en tres factores de cambio: Complejidad, Incertidumbre y Dinamismo.

La complejidad se refiere al “grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.”, la incertidumbre se define como la “falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.”, y el dinamismo se entiende como “el grado de cambio o de variación de los factores del entorno.” (Rivera, 2010).

Para entender los cambios que se han presentado en las empresas se lleva a cabo un análisis de fuerzas del mercado, aplicando el modelo propuesto por Michael Porter en 1979, que divide el microentorno de la empresa en cinco fuerzas. Estas son: competidores de la industria, compradores, nuevos ingresantes, proveedores y bienes sustitutos (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

La fuerza de nuevos ingresantes, pretende identificar la facilidad o no de ingresar al sector estratégico y las dificultades con las que se encontraría el emprendedor si decide hacerlo. La fuerza de proveedores identifica las características (fortalezas y debilidades) de los proveedores y cómo estas podrían deteriorar o erosionar la rentabilidad de la empresa. La fuerza de competidores de la industria evalúa el nivel de competencia en el sector estratégico con el fin de determinar el grado de dificultad para una empresa de competir en un mercado, además de sus posibilidades de retirarse del mismo. La fuerza de bienes sustitutos mide el grado de amenaza de productos sustitutos en el sector estratégico, así como las características de los mismos, las cuales podrían hacerlos más atractivos y deteriorar las utilidades de la empresa. La fuerza de compradores, al igual que en el caso de la fuerza de proveedores, determina las características (fortalezas y debilidades) de los compradores y cómo estas podrían deteriorar o erosionar la rentabilidad de la empresa. (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

El análisis conjunto de estas dos metodologías permite identificar correlaciones entre los cambios que se generan en el sector y aquellos de las empresas, lo cual recibe el nombre de análisis de coevolución sectorial. El ideal es determinar cómo los cambios en el sector ocasionan repercusiones en las empresas, y viceversa, formando un efecto espiral entre estos dos agentes.

En conclusión, para la realización de este trabajo se procederá de la siguiente manera: en primer lugar, se realizará una descripción detallada del sector; en segundo lugar, se describirán los cambios (discontinuidades) políticos, económicos, tecnológicos, normativos y socio-demográficos que se han presentado y que han sido identificados como relevantes por las empresas; en tercer lugar, se realizará la clasificación de los mismos entre los tres factores de turbulencia (Complejidad, Incertidumbre y Dinamismo) lo que permitirá identificar el principal factor de cambio; en cuarto lugar, se realizará el análisis de fuerzas del mercado para determinar los cambios adaptados por las empresas, lo que permitirá, adicionalmente, determinar estrategias para mejorar el grado de atractividad del sector, finalmente, se integrarán estos resultados dentro del análisis de coevolución sectorial que permitirá identificar los efectos en forma de espiral que definen al sector y a sus empresas.

## **4 Presentación y Análisis de resultados**

### **4.1 Descripción sector agencias de viajes**

Para poder realizar una descripción clara y adecuada del sector es de vital importancia definir qué es una agencia de viajes. “Una agencia es el asesor integral, quien provee de todos los servicios a un usuario y ofrece beneficios claros. Son la herramienta central dentro del desarrollo del turismo. Dándole importancia a sus funciones de intermediación y promoción, razón por la cual su valor agregado está en ofrecer servicios y alternativas turísticas entre los diferentes segmentos y regiones que integran el mercado, sea a nivel personal o a través de herramientas tecnológicas como internet.” (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) El entorno en el que las agencias de viajes desarrollan su actividad es cada día más exigente. Por esta razón, invierten gran parte de sus recursos propios en compra y mejora de infraestructura física, adquisición de tecnología y asistencia personalizada. Esto con el fin de ser cada vez más competitivas y perfeccionar el servicio al cliente.

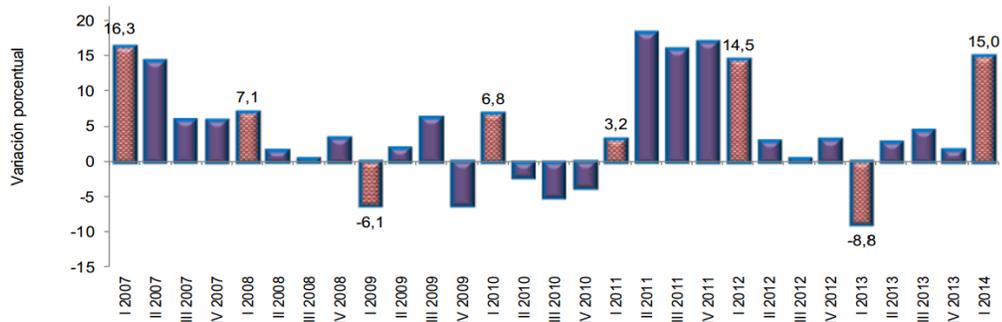
En Colombia las agencias de viajes están impulsadas por la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo –ANATO-. Esta asociación nació a finales de 1949 con la motivación de un grupo de agentes de viajes que buscaban promover e incrementar la importancia del turismo y las agencias de viajes dentro del país, hoy cuenta con más de 600 agencias de viajes asociadas. “Ha sido merecedora de grandes condecoraciones por su valioso trabajo y entrega al sector turístico ya que ha sido una gran gestora del progreso económico del país.” (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo)

Una vez comprendido el concepto general de agencia de viajes es sumamente importante para el desarrollo de este trabajo profundizar en algunas estadísticas que nos permitan comprender de una mejor manera el funcionamiento de este sector dentro de la economía colombiana.

### 4.1.1 Análisis de ingresos nominales

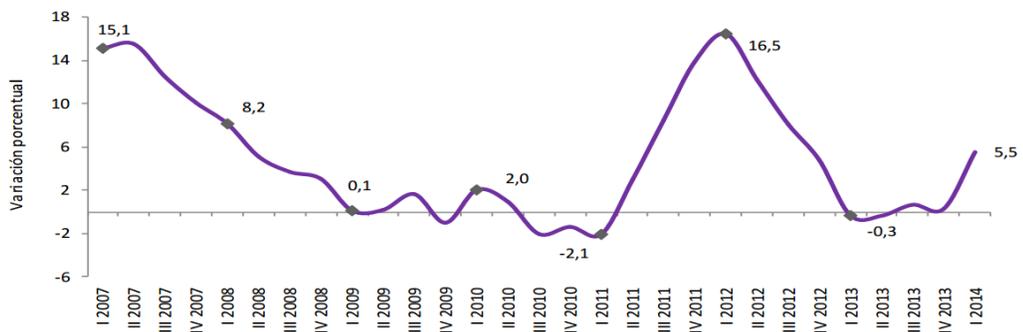
El Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE – viene realizando una muestra trimestral de agencias de viajes desde hace varios años, allí se muestran la evolución general del sector, los ingresos nominales y el personal ocupado. Los resultados acerca de las variaciones anuales de los ingresos nominales se muestran a continuación:

**Gráfico 1. Variación anual de los ingresos nominales 2007-2014.**



Fuente: DANE, 2014

**Gráfico 2. Variación acumulada 12 meses de los ingresos nominales 2007-2014.**



Fuente: DANE, 2014

En el gráfico 1, vemos que en los primeros trimestres de 2007 la fluctuación de los ingresos nominales tuvo un comportamiento estable por encima del 10%. A partir del tercer trimestre de 2007 y hasta el tercero de 2008, la variación mantuvo una tendencia a la baja. Desde ese momento y hasta el primer trimestre de 2011 no hubo una tendencia constante, por el contrario se presentaron cambios ascendentes y descendentes de grandes magnitudes. Del segundo trimestre de 2011 hasta el segundo de 2012 observamos una tendencia estable y de nuevo por encima del 10%, pero desde el segundo trimestres de 2012 hasta el primero de 2014 las variaciones son marcadas, sobre todo en el primer trimestre de 2013 donde se llegó a -8.8% y el primer trimestre de 2014 que llegó a 15%.

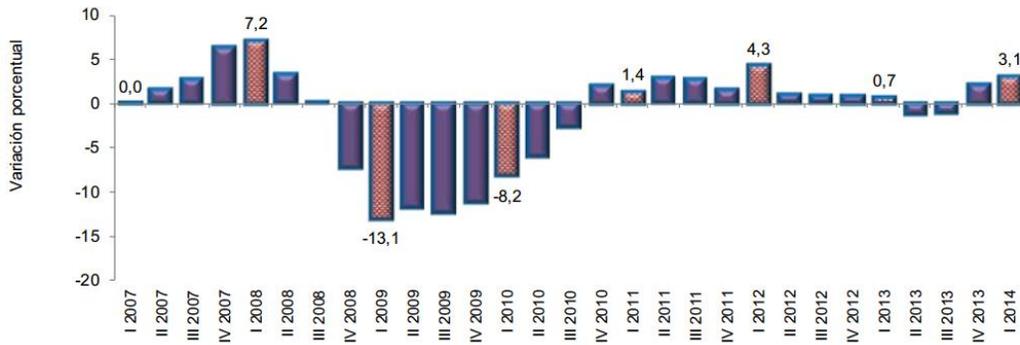
En el gráfico 2, observamos la variación acumulada de los ingresos nominales, aquí también podemos observar que en esta variable las variaciones son constantes, teniendo dos picos positivos importantes, en el primer trimestre de 2007 (15,1%) y en el primer trimestre de 2012 (16,5%).

El análisis anterior nos muestra que el sector de agencias de viajes es cambiante y no existe un parámetro que nos permita conocer cuáles serán las situaciones que se puedan presentar, no ostenta estacionalidad. Como consecuencia, el sector debe estar en constante cambio e innovación para así poder satisfacer las necesidades de muchas más personas, con lo cual se esperaría que incremente la demanda y a su vez los ingresos analizados que se muestran en la gráfica presentada.

#### **4.1.2 Análisis del personal ocupado**

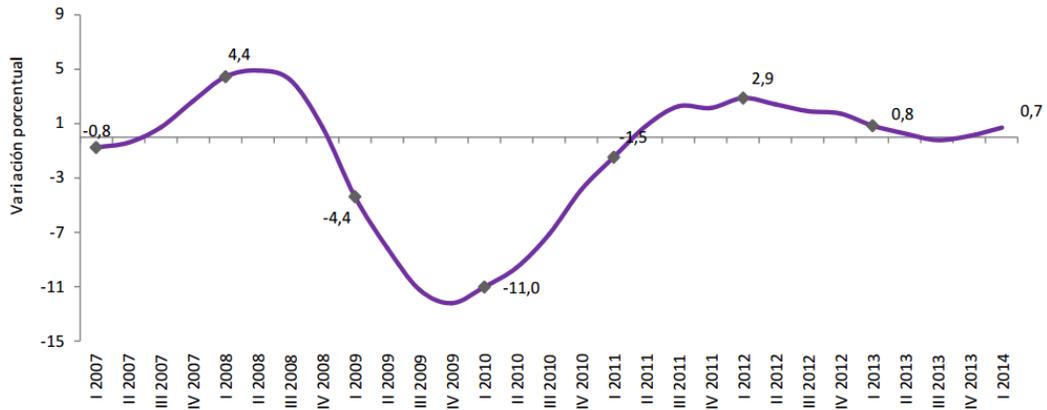
Este mismo estudio del DANE, permite observar la variación del personal ocupado en el sector de agencias de viajes. A continuación se encuentra la gráfica relacionada con este estudio.

**Gráfico 3. Variación anual del personal ocupado 2007-2014.**



Fuente: DANE, 2014

**Gráfico 4. Variación acumulada 12 meses del personal ocupado 2007-2014.**



Fuente: DANE, 2014

En el gráfico 3 observamos que durante el 2007 y hasta el primer trimestre de 2008 la fluctuación del personal ocupado creció constante y notablemente. A partir de este momento y hasta el tercer trimestre de 2010 hubo un cambio drástico en la tendencia pues ésta se mantuvo en negativa hasta alcanzar el nivel de -13,1%. Desde mitad de 2010 y hasta el primer trimestre de 2013 la variación volvió a ser positiva pero en niveles bajos, con un máximo de 4,3% en 2012. De ahí, hasta el primer trimestre de 2014 las variaciones han fluctuado alrededor del 0%.

El análisis anterior nos permite entender y conocer las variaciones que hubo en cuanto a personal ocupado. Como se puede ver, a finales de 2008 éste descendió notablemente. Lo anterior puede ser consecuencia de la crisis económica mundial vivida en ese año, la cual tuvo un impacto negativo en varios sectores de la economía, entre estos el sector de agencias de viaje. Dicho sector tuvo una disminución notoria en la demanda y los ingresos nominales, ocasionando la reducción en el personal requerido.

### **4.1.3 Proyección del sector**

Una de las consultoras especializadas en previsiones y estudios internacionales más importantes del mundo, Oxford Economics, y la firma Amadeus quien es líder tecnológico con una amplia gama de productos, llevaron a cabo un estudio y análisis del sector de viajes, denominado “La fiebre del oro de los viajes 2020”. Este estudio ofrece una serie de ideas sobre cómo evolucionará el sector en la próxima década. Centrándose especialmente en los desafíos y oportunidades a los que se enfrentarán las compañías aéreas y las agencias de viajes, también la evolución en los gustos y preferencias de los viajeros y los nuevos modelos que fomentarán el crecimiento futuro. El estudio plantea, de igual manera, la necesidad de tener en mente el transporte aéreo como “experiencia” evitando así, tener trayectorias largas e incómodas. “Se estima que para 2020 la tasa de crecimiento anual de los viajes al exterior de Latinoamérica crezca un 4,7%, es decir que 43 millones de residentes se desplacen a destinos foráneos.” (Oxford Economics - Amadeus, 2010).

Para alcanzar esta meta de crecimiento es necesario realizar innovaciones tecnológicas que permitan el contacto permanente de los usuarios con el mundo. Según Iván Uribe, experto de Amadeus Colombia, todos estos cambios en el sector generarán nuevos canales de negocio para las diferentes entidades, quienes se deberán transformar y adaptar paulatinamente a las exigencias de los viajeros para poder ser competitivas en este mercado.

Para poder analizar el impacto de las diferentes variables que afectan el sector de agencias de viaje en el país, es necesario profundizar el estudio. Cada compañía ha adoptado

diferentes estrategias que les permitan contrarrestar el impacto que las fluctuaciones generaron. Algunas de las empresas más importantes y reconocidas del sector, y que se van a analizar son: Aviatur S.A, Despegar.Com, World Tours Ltda., y Sol Charter Ltda. Así como algunas agencias de viajes que fueron entrevistas durante la realización de esta investigación: Colombia Mil Estaciones S.A.S, Ecodestinos E.U, Tecniviajes L'alianxa S.A.S, Panamericana de viajes L'alianxa, RyC EuroAmerican Travel LTDA y Turivel.

## **4.2 Discontinuidades que afectan al sector de agencias de viajes**

El mercado está compuesto por diferentes factores que afectan directa e indirectamente a las compañías que se desarrollan en él. Estos suelen tener cambios frecuentes o discontinuidades, es decir, interrupciones, intermitencias, cortes o cesuras. El resultado es un cambio, una alteración, una desviación del curso de lo que se hace y se extiende. Algo que influye decisivamente en que deje de pasar lo que estaba pasando. Generando inestabilidad dentro del sistema organizacional de las firmas proveedoras de bienes y servicios.

El sector de agencias de viajes se encarga de ofrecer, asesorar y realizar un seguimiento a procesos de ocio, recreación y turismo. Éstas deben estar siempre atentas a las preferencias y expectativas de sus clientes. El sector estudiado presenta discontinuidades tecnológicas, normativas, socio – demográficas, políticas y económicas.

### **4.2.1 Discontinuidades Tecnológicas**

La tecnología juega un papel importante en el desarrollo del sector de agencias de viajes, y en general en cualquier sector, ya que a través de ella los procesos son más fáciles, rápidos y eficientes. Ésta representa una discontinuidad para el sector puesto que genera cambios estructurales en la perspectiva del servicio al cliente, la relación con los proveedores y las estrategias de mercado. Ana María Lesmes, Directora Comercial de Tecniviajes L'alianxa S.A.S, dice que uno de los principales cambios tecnológicos del sector es el internet ya que “le dio la

posibilidad a la gente de llegar directamente a los proveedores, no solamente a la aerolínea sino también al hotel, a los traslados, a los tours, a todo. Ya la gente llega directo” (Lesmes, 2014). Así mismo, Carlos Casañas, gerente de RyC EuroAmerican Travel LTDA, dice que el principal cambio tecnológico es la “aplicación de ventas online y mercadeo por redes sociales”. (Velez, 2014)

Dentro de estos avances resalta la aparición de los GDS’s (Global Distribution System) como un medio electrónico a través del cual un agente de viajes puede realizar reservas en compañías aéreas, hoteles, restaurantes, empresas rentadoras de automóviles y demás aspectos necesarios para brindarle al cliente un viaje confortable, mediante una sola herramienta.

Las agencias de viajes en Colombia tuvieron que realizar alianzas estratégicas con alguno de los GDS’s con mayor presencia en el mundo -Amadeus, Sabre, Galileo o WorldSpan– o con agencias de viajes más grandes que ya tuvieran estas alianzas con los operadores GDS, también tuvieron que capacitar a sus agentes en la utilización de estos sistemas y realizar evaluaciones de desempeño en el manejo que tienen de esta herramienta de trabajo para poder usar de manera adecuada los Sistemas Globales de Distribución y alcanzar su objetivo de brindar servicios de alta calidad aprovechando las ventajas que estos les brindan. Un ejemplo de esto lo comenta Sara Hernández, jefe de oficina de Ecodestinos E.U, esta empresa hace parte de la organización Aviatur desde hace 10 años como agencia administrada, lo cual quiere decir que utilizan el nombre de Aviatur S.A. y ellos los administran. Sara dice: “Cuando entramos a Aviatur, hace 10 años, a nivel tecnológico avanzamos porque ahora tenemos la red de servicios de Aviatur, ósea es toda a nivel nacional, si uno necesita algo ellos tienen un sistema muy avanzado de tecnología” (Hernandez, 2014). Ana María Lesmes dice que uno de los convenios con los GDS’s son fundamentales para las agencias de viajes (Lesmes, 2014).

#### **4.2.2 Discontinuidades Normativas**

En el campo normativo la discontinuidad más relevante se dio con la aparición de las normas técnicas sectoriales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2002), por el Instituto

Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). El objetivo de éstas, fue entrar a regular en las agencias de viajes temas como: reservas, requisitos para la atención al cliente, infraestructura y diseño de paquetes turísticos. Esta nueva regulación obligó a las empresas del sector a realizar cambios estructurales internos.

En cuanto a las reservas, la norma técnica establece los requerimientos mínimos para la prestación del servicio de reservas: se deben definir y documentar los procesos. Las agencias de viajes deben disponer, y controlar, los medios mediante los cuales se realizan las reservas, deben informar y asesorar al cliente acerca de las condiciones de la misma, además de asegurar que este último siempre reciba una respuesta a su solicitud. Establecer indicadores de gestión que midan aspectos como la accesibilidad, el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente. Establecer el tipo de proveedor a contratar, verificar la información del cliente antes de comunicársela al proveedor, verificar requisitos especiales como plazos para pagos y condiciones de cancelación. Por último, se debe realizar entrenamiento al personal en el tema de reservas.

En lo referente al servicio al cliente, las agencias de viajes deben garantizar una adecuada atención en las etapas de la prestación del servicio, están obligadas a documentar aspectos tales como la planeación, realización, evaluación y corrección de los procesos. La norma estableció que se debe brindar información veraz y confiable teniendo cuidado con aspectos como la capacidad de respuesta, disponibilidad y flexibilidad en la atención. Además la agencia debe contar con los recursos necesarios para que el cliente exprese su opinión con respecto al servicio recibido.

Con respecto a la infraestructura existen requerimientos físicos, internos y externos, que deben cumplir con los lineamientos consignados en las normas de salud ocupacional. A nivel externo la norma establece que se debe contar con aspectos como vías de acceso, parqueaderos, medios de transporte para el desplazamiento de clientes y empleados. A nivel interno el inmueble debe contar con áreas de espera, atención al cliente, de servicios generales y se recomienda determinar un espacio exclusivo para el servicio de cafetería y hacer un constante mantenimiento y reposición de las instalaciones.

Con relación al diseño de paquetes turísticos, la agencia de viajes debe tener en cuenta las políticas gubernamentales en materia de turismo, las políticas medio ambientales nacionales e internacionales y los índices de sostenibilidad de los destinos. Se deben realizar paquetes turísticos con miras a la eficiencia y la calidad del servicio.

Juan Carlos Contreras de la empresa Colombia Mil Estaciones S.A.S dice que los cambios generados por el Ministerio de Turismo con estas normas por ejemplo, han sido positivos para la empresa porque los llevó a certificarse con el ICONTEC, a realizar los procesos bajo un sistema de gestión de calidad y así mismo, aportarle conocimiento a sus proveedores, consiguiendo brindar un mejor servicio para el cliente final (Contreras, 2014).

#### **4.2.3 Discontinuidades socio – demográficas**

Al final del 2010 Colombia fue víctima de una de las olas invernales más fuertes en toda su historia. Este fenómeno climático dejó alrededor de 238 muertos, 1.8 millones de damnificados, millones de pesos en daños materiales y además causó cierres totales en 45 carreteras en diferentes departamentos del país. El gobierno estima que los daños por las lluvias ascienden a más de 1.000 millones de dólares.

El invierno no sólo afectó la forma de vida de las personas sino que también generó rezagos en diferentes sectores, entre ellos el de agencias de viajes. Paula Cortés, presidenta de ANATO afirmó “venimos de un momento difícil por la ola invernal, tuvimos una baja de entre un 15 y un 20 por ciento en diciembre, sin contar con las cifras de la Aeronáutica Civil; esperamos que después de esto la situación de las agencias de viajes mejore y el turismo en general.” (El Universal, 2011).

Para afrontar esta crisis, el sector implementó diferentes estrategias que incentivaron la demanda. Según Paula Cortés “la estrategia es la promoción del turismo y los buenos precios. Cuando hay buenos paquetes, buenas tarifas aéreas y hay promociones de transporte terrestre, la gente se incentiva a viajar mucho más.”

#### **4.2.4 Discontinuidades políticas**

Desde la implementación de la política de seguridad democrática impulsada en el 2002 por el ex presidente Álvaro Uribe Vélez, la seguridad mejoró notablemente. Gerson Pérez, del Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) del Banco de la República de Colombia, en su estudio *Primera versión de la política de seguridad democrática: se cumplieron los objetivos?*, dice que los resultados obtenidos por esta política muestran como está conectada con la mayoría de reducciones en las tasas de criminalidad del país, por ejemplo, según este artículo, los secuestros disminuyeron en 110 puntos porcentuales durante el periodo de su aplicación (Pérez, 2012). La seguridad democrática ayudó a mejorar la imagen tanto interna como externa de Colombia, lo cual ha generado un impacto positivo en el sector de las agencias de viajes colombianas.

Cada año se lleva a cabo el Congreso Nacional de Agencias de Viajes, allí se realiza la entrega de la medalla al mérito ANATO a aquellas entidades o personas que contribuyen con el turismo en general. En el caso de la versión N° XIII de este Congreso, se le entregó a las Fuerzas Armadas por la política de seguridad democrática que ha reactivado el sector turístico colombiano. Se entregó “como el justo reconocimiento del sacrificio de las Fuerzas Armadas en defensa de las instituciones, la democracia y la seguridad del país y sobre todo por la contribución al mejoramiento de las condiciones para el desarrollo económico del turismo como industria fundamental.” (ANATO, 2008).

#### **4.2.5 Discontinuidades Económicas**

En 2008 la economía mundial sufrió una de las crisis más profundas en su historia debido a la recesión iniciada en Estados Unidos como consecuencia de problemas en el sector hipotecario; ocasionando la caída total de diversas economías globales. La economía colombiana no fue la excepción, y a pesar de que no fue afectada significativamente, las repercusiones se evidenciaron en la disminución del crecimiento económico y en la cultura de consumo. Uno de

los sectores que se vio relativamente afectado fue el de agencias de viajes, ya que los consumidores cambiaron a una mentalidad de ahorro, dejando a un lado las actividades asociadas al ocio pues eran consideradas como un bien de lujo.

Ese mismo año las agencias de viajes sufrieron otro fuerte impacto en materia económica debido a la guerra de precios entre ellas y las aerolíneas que comercializaban los tiquetes aéreos vía internet. La principal causa de esta amenaza fue que el consumidor sólo se interesaba en los precios de los vuelos y no veía el valor agregado de los servicios que ofrecían las agencias de viajes. Para contrarrestar este efecto las agencias establecieron una política de calidad antes que precio.

### **4.3 Análisis de turbulencia del sector agencias de viajes**

Para Emery y Trist “turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, lo que obliga a las empresas a reaccionar.” “En años recientes se ha llegado a la conclusión que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible y que afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son: el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad.” (Emery & Trist, 1965).

Dentro del sector de las agencias de viajes se pueden encontrar varios factores que aportan a la turbulencia a través de sus diferentes elementos.

#### **4.3.1 Complejidad**

La complejidad se refiere al “grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.” (Rivera, 2010) Dentro del sector estudiado los factores que contribuyen a ésta son:

- ✓ El gran número de componentes y actores en el entorno debido a que existen aproximadamente 600 agencias de viajes registradas en Colombia.
- ✓ El requerimiento de materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad y así dar desarrollo a sus políticas de variedad para generar satisfacción en el cliente. Ivón Castro, directora de mayoreo de Panamericana de Viajes L'alianxa – Turivel, comenta que la aparición de nuevos productos, mercados y clientes es poco frecuente, por lo que ellos deben trabajar en pro de crear y especializar el mercado (Castro, 2014).
- ✓ Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas, ya que Aviatur S.A y Despegar.com tienen la mayor participación dentro del mercado.

#### **4.3.2 Incertidumbre**

La incertidumbre hace referencia a la “falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.” (Rivera, 2010) Los principales generadores de incertidumbre en el sector de agencias de viajes son:

- ✓ Las empresas no cuentan con la información necesaria y completa para tomar decisiones adecuadas. J. Carlos Contreras comenta que existe una agresiva guerra de información, y sobre todo de falsa información, que incluso ha llegado a afectar la credibilidad y la imagen de empresas del sector. (Contreras, 2014)
- ✓ Para el sector es de gran dificultad predecir el comportamiento del entorno, puesto que se deberían tener en cuenta factores cuya previsión es imposible, como por ejemplo, el clima.
- ✓ Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno con el fin de lograr un crecimiento sostenible mediante políticas de innovación y satisfacción al cliente.
- ✓ Las empresas se confunden a menudo sobre las expectativas de los jugadores del entorno, ya que el sector no conoce con exactitud los requerimientos de los consumidores.

### **4.3.3 Dinamismo**

Por dinamismo se entiende “el grado de cambio o de variación de los factores del entorno.” (Rivera, 2010) Las variables que influyen en el dinamismo del sector agencias de viajes son:

- ✓ Surgen a menudo nuevos competidores pues las barreras de entrada son bajas. Los requisitos para abrir una agencia de viajes son mínimos, cualquier persona puede hacerlo, solo necesita una razón social registrada en la cámara de comercio y tener mercado. (Lesmes, 2014)
- ✓ El ciclo de vida de los servicios ofrecidos es corto ya que los planes turísticos están sujetos a las diferentes temporadas del año.
- ✓ La demanda fluctúa permanentemente puesto que al ser un servicio de lujo, su consumo es desplazado por los servicios necesarios o básicos.
- ✓ La poca previsibilidad de las acciones de los competidores.
- ✓ La demanda y los gustos de los clientes son impredecibles pues es un sector en donde la clave del éxito se encuentra en la innovación.

Dado el análisis realizado se concluye que el elemento que más aporta a la turbulencia en el sector agencias de viajes es el dinamismo, pues las organizaciones tienen que adaptarse continuamente a cambios del entorno, lo que les obliga a cambiar sus estrategias organizacionales (como las de marketing) y a encontrar formas de acercarse cada vez más al cliente, haciendo la relación entre estos dos cada vez más rápida y eficiente.

### **4.3.4 Incidencia de las discontinuidades en la turbulencia del sector**

Las discontinuidades del sector previamente analizadas, afectan la turbulencia del mismo incidiendo en el dinamismo, la incertidumbre o la complejidad de diferentes maneras.

La aparición y adopción de nuevas tecnológicas, como los Sistemas Globales de Distribución (GDS's) o el internet, constituyen un aporte al dinamismo ya que representan un importante cambio tecnológico que ha ayudado a optimizar los procesos dentro de las firmas. Las agencias de viajes han tomado estas innovaciones tecnológicas y han sacado el mayor provecho posible, generando cambios en varios de sus procesos como el de reservas o el de transacciones.

En cuanto a las discontinuidades normativas, representadas principalmente por la expedición de las Normas Técnicas Sectoriales, se encuentra que inciden en la turbulencia aportando un elemento dinámico. El sector de las agencias de viajes, se ve obligado a realizar grandes cambios al interior de las organizaciones con el fin de adaptarse a las exigencias establecidas por dichas disposiciones.

El cambio socio-demográfico más importante y de mayor incidencia hasta ahora en el sector, fue la ola invernal afrontada a finales del 2010. Este acontecimiento aporta un alto grado de incertidumbre ya que las agencias de viajes no cuentan con la información suficiente ni las herramientas necesarias para predecir sucesos como estos.

En lo referente a la discontinuidad política, caracterizada principalmente por la implementación de la Seguridad Democrática en Colombia desde el año 2002 y hasta el año 2010, ha tenido una importante participación dentro del dinamismo al generar un alto grado de variación dentro de los factores del entorno, como por ejemplo la sensación de seguridad de los ciudadanos. En el pasado, Colombia había sido vista como un país inseguro y con altos índices de violencia, esta percepción se logró disminuir a través del uso de dicha política. Analizando la influencia dentro del sector estudiado se pudo evidenciar que generó un impacto positivo ya que, debido al desarrollo de la Seguridad Democrática, se incrementó la demanda de los servicios ofrecidos por las agencias de viajes.

Por su lado, las discontinuidades económicas ocasionaron incertidumbre dentro del sector analizado. En primer lugar la crisis económica generó un vacío de información que llevó a las empresas a tomar decisiones de supervivencia como por ejemplo la disminución de personal, el

aumento de la producción, entre otras; y en segundo lugar, la guerra de precios con las aerolíneas produjo una situación en la que las acciones de los consumidores no se podían predecir, pues no era posible determinar si iban a tomar en cuenta el valor agregado de los servicios de las agencias de viajes o sólo el precio de los tiquetes aéreos. Estas dos situaciones impactaron de manera negativa en el sector, pues ocasionaron disminuciones en los ingresos de las compañías.

#### **4.4 Análisis de Fuerzas del Mercado**

Una vez revisados los datos más importantes del sector agencias de viajes, se estudiarán las fuerzas del mercado de dicho sector en Colombia. Lo anterior permitirá conocer con mayor claridad las principales características del sector y el entorno en el cual se desarrolla, y así facilitar la toma de buenas decisiones a la hora de generar estrategias.

Se evaluarán cinco fuerzas del mercado:

- Competidores de la industria.
- Compradores.
- Nuevos ingresantes.
- Proveedores.
- Bienes sustitutos.

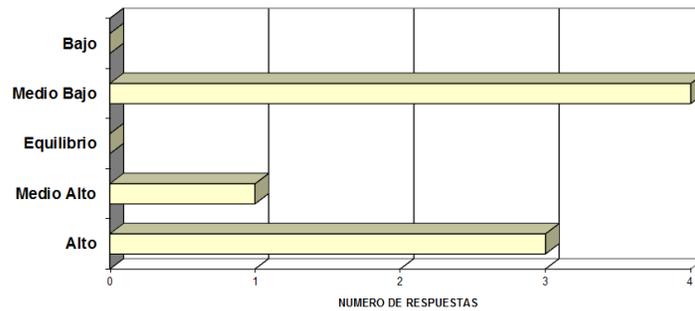
#### 4.4.1 Competidores de la industria

Gráfico 5. Nivel de rivalidad entre competidores existentes.

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración	x					
2 Nivel de costos fijos				x		
3 Velocidad de crecimiento del sector		x				
4 Costos de Cambio	x					
5 Grado de hacinamiento	x					
6 Incrementos en la capacidad				x		
7 Presencia Extranjera				x		
8 Nivel de Barreras de Salida				x		
a. Activos Especializados						x
b. Costos Fijos de Salida					x	
c. Inter-relaciones Estratégicas		x				
d. Barreras Emocionales	x					
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales						x

EVALUACION FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3	1	0	4	0	0
%	SECTOR AGENCIAS DE VIAJES	37,5%	12,5%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio.

La fuerza de competidores de la industria o nivel de rivalidad entre competidores existentes evalúa el nivel de competencia en el sector estratégico con el fin de determinar el grado de dificultad para una empresa de competir en un mercado, además de sus posibilidades de retirarse del mismo (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

Esta fuerza arrojó un promedio de 3.38, situando el riesgo entre los niveles de equilibrio y medio alto. Las tres variables que más peso tienen sobre esta fuerza son:

- El nivel de concentración de empresas en el sector ya que es muy alto, se genera una competencia agresiva en precios y una alta rivalidad. La alta concentración de empresas se explica en gran parte por los bajos requerimientos de entrada al sector. Sara Hernández, la jefe de oficina de Ecodestinos E.U, expresa que actualmente los requisitos de entrada son mínimos y que desafortunadamente cada vez son menores, cada día se ven más agencias de viaje de garaje (Hernandez, 2014).
- Los costos de cambio son bajos, para las empresas del sector es fácil cambiar de actividad, por lo que los niveles de ventajas de los competidores son también bajos, generando una gran rivalidad en precios. Juan Carlos Contreras, Socio Directivo de Colombia Mil Estaciones, dice que no hay barreras para abandonar esta actividad económica (Contreras, 2014).
- El grado de hacinamiento, ya que las empresas son bastante similares y no cuentan con una gran diferenciación con respecto a sus competidores, generando una vez más, rivalidad agresiva en precios. Ana María Lesmes, la Directora Comercial de Tecniviajes L'alianxa, expresa que por precio todo es muy competido, por lo que el servicio es lo más importante. Ella lustra esta agresiva guerra de pesos diciendo que “el cliente se va por 5 pesos” (Lesmes, 2014).

Como conclusión, se recomienda a las agencias de viajes prestar gran atención al nivel de concentración, los costos de cambio y el grado de hacinamiento, ya que se encontró que existe un gran número de entidades con productos similares que generan una fuerte guerra de precios. Así mismo, las empresas deben continuar con estrategias en cuanto a costos fijos que les permitan de cierta forma empezar a crear una ventaja que las diferencie de las demás, adicionalmente deben implementar nuevas estrategias para generar factores diferenciadores.

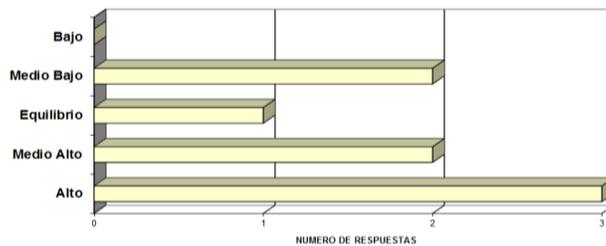
#### 4.4.2 Compradores

**Gráfico 6. Poder de negociación de compradores.**

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración	x					
2 Importancia del proveedor para el comprador		x				
3 Grado de hacinamiento			x			
4 Costos de cambio	x					
5 Facilidad de Integración hacia atrás		x				
6 Información del comprador sobre el proveedor	x					
7 Los compradores devengan bajos márgenes				x		
8 Grado de Importancia del Insumo				x		

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES SECTOR AGENCIAS DE VIAJES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	3	2	1	2	0	0
%	37,5%	25,0%	12,5%	25,0%	0,0%	0,0%



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio.

La fuerza de compradores o poder de negociación de los compradores, determina las características (fortalezas y debilidades) de los compradores y cómo estas podrían deteriorar o erosionar la rentabilidad de la empresa. (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

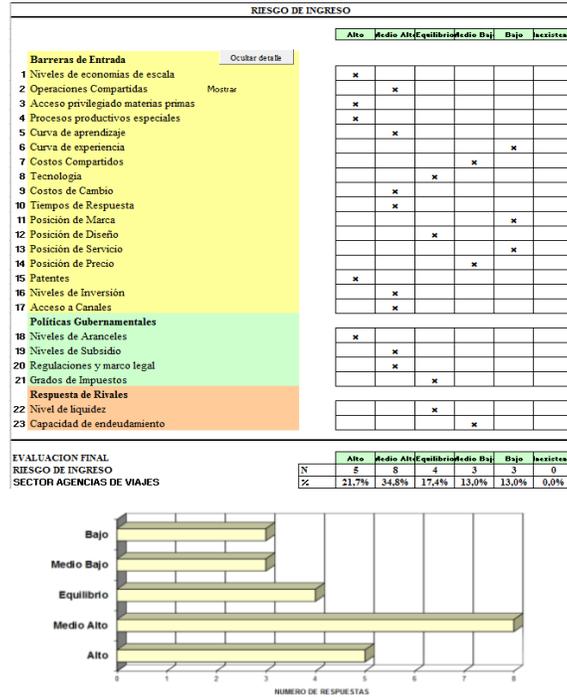
La fuerza de negociación de compradores arrojó un promedio de 3.75, encontrando el riesgo entre los niveles de equilibrio y medio alto, lo que significa que los compradores tienen un poder de negociación considerable. Las tres variables que más peso tienen sobre esta fuerza son:

- El nivel de concentración de los compradores, a pesar de que un porcentaje considerable de la población realiza turismo, la frecuencia en que un individuo viaje es baja y los volúmenes de consumo, hablados en términos anuales, también es bajo. Ana María Lesmes de Tecnaviajes L'alianxa comenta que la aparición de nuevos clientes, tanto en la empresa como en el sector, es poco frecuente (Lesmes, 2014). Por otro lado, Sara Hernández dice que el promedio de clientes que utiliza los servicios de Ecodestinos al mes es muy relativo, por ejemplo, en marzo ya están vendiendo planes para diciembre, enero y semana santa, pero que también hay picos muy bajos, febrero es un mes muy bajo a nivel nacional, porque la gente viene de gastarse la plata del suelo y la prima en diciembre y enero (Hernandez, 2014).
- Los costos de cambio son bajos, un consumidor puede cambiar fácilmente de agencia de viaje y esto no le implica mayores costos ni esfuerzos, lo anterior dado que las agencias de viajes no tienen un alto grado de diferenciación.
- La información del comprador sobre el proveedor, actualmente con la herramienta de internet, los consumidores tienen acceso a todo tipo de información de forma rápida y fácil. Ana María Lesmes dice que “internet le dio la posibilidad a la gente de llegar directamente a los proveedores, no solamente a la aerolínea sino también al hotel, a los traslados, a los tours a todo ya la gente llega directo y tiene herramientas como Trip Advisor que le dan la posibilidad de tener las opiniones de otras personas” (Lesmes, 2014).

Como conclusión, se recomienda a las agencias de viajes prestar gran atención a estos tres factores, ya que se encontró que los consumidores cuentan con un considerable poder de negociación dado el privilegiado acceso a la información con la que cuentan actualmente. Tener una página web que brinde información completa sobre planes y paquetes, así como la facilidad de pago inmediato vía internet, son requisitos que actualmente los clientes consideran como necesarios (Castro, 2014).

### 4.4.3 Nuevos Ingresantes

Gráfico 7. Riesgo de ingreso.



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio.

La fuerza de nuevos participantes o fuerza riesgo de ingreso, pretende identificar la facilidad o no de ingresar al sector estratégico y las dificultades con las que se encontraría el emprendedor si decide hacerlo (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

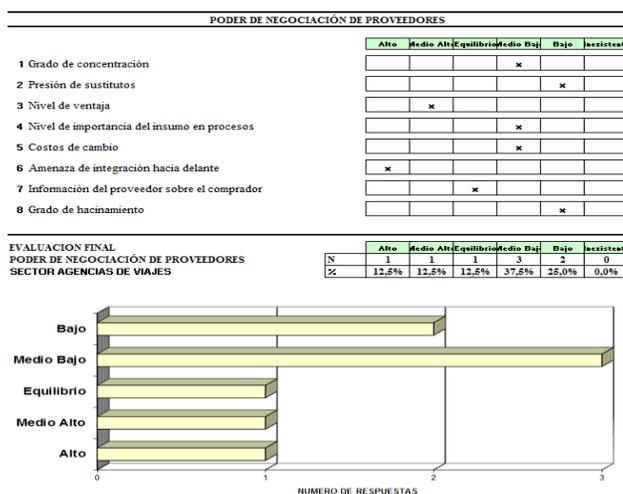
La fuerza de riesgo de ingreso arrojó un promedio de 3.39, encontrándose un riesgo entre los niveles de equilibrio y medio alto. Lo anterior indica que las barreras de entrada al sector agencias de viajes no son muy estrictas, y la creación de nuevas empresas en el sector no se verá restringida o enfrentada a grandes dificultades. La usencia de economías de escalada, patentes, procesos productivos especiales o de acceso privilegiado a materias primas, constituyen un ejemplo de esto.

Ana María Lesmes explica que en este sector no hay economías de escala, y que todo el mundo hace lo que quiere, todo el mundo va improvisando. Adicionalmente, con respecto a los requisitos mínimos de entrada al sector, dice que cualquier persona puede abrir una agencia de viajes, solo necesita una razón social registrada en la cámara de comercio. Dice igualmente que hay barreras más estrictas para agencias formales y que vendan tiquetes, pero una agencia de viajes para travesías sencillas (Melgar) se puede abrir en cualquier momento (Lesmes, 2014).

Se recomienda a las empresas del sector prestar mayor atención a factores que puedan diferenciarlos y brindarles una ventaja frente a las otras compañías, como por ejemplo la implementación de procesos tecnológicos innovadores, el posicionamiento de su marca y el desarrollo de una curva de aprendizaje que permita que sus procesos sean difícilmente imitables.

#### 4.4.4 Proveedores

**Gráfico 8. Poder de negociación de proveedores.**



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio.

La fuerza de proveedores o fuerza de poder de negociación de los proveedores identifica las características (fortalezas y debilidades) de los proveedores y cómo estas podrían deteriorar o erosionar la rentabilidad de la empresa. (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

El poder de negociación de proveedores arrojó un promedio de 2.50, situando el riesgo entre los niveles de medio bajo y equilibrio. Lo anterior ocurre debido a que los proveedores son bastante numerosos y diversos, sus servicios ofrecen valor agregado al portafolio de las agencias de viajes, pero no son indispensables, en realidad al existir tanta oferta, son fácilmente reemplazables. Uno de los factores de gran importancia, que a su vez genera un riesgo importante para las agencias de viajes es la alta amenaza de integración hacia adelante, ya que los proveedores podrían empezar fácilmente a realizar la actividad de las agencias de viajes en cualquier momento, convirtiéndose en nuevos competidores.

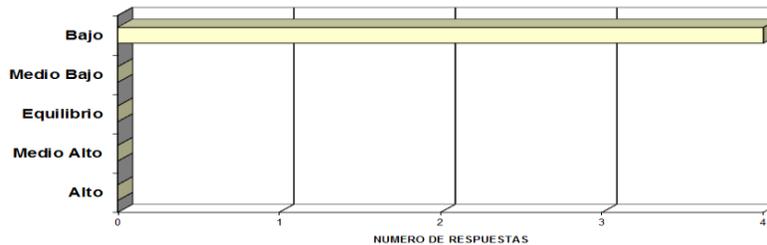
Ivón Castro, Directora de Mayoreo de Panamericana de Viajes L'alianxa – Turivel, expresa que, dado que los proveedores son muy similares en prácticas y políticas, la empresa podría reemplazarlos fácilmente o incluso realizar algunas de las actividades que ellos ofrecen, sin embargo no les interesa hacerlo (Castro, 2014).

Por otro lado, Ana María Lesmes opina que “zapatero a sus zapatos, cada uno en su negocio... en cosas pequeñas como el transporte es más sencillo, se puede comprar una van o un carro... en esa parte es más sencillo porque tenemos la posibilidad, conocemos del negocio y tenemos los contactos, pero en cosas de gran inversión no nos podemos meter” (Lesmes, 2014), haciendo referencia a los servicios ofrecidos por las aerolíneas o los hoteles.

#### 4.4.5 Bienes sustitutos

**Gráfico 9. Bienes sustitutos.**

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos					✖	
2 Tendencias a mejorar precios					✖	
3 Tendencias a mejoras en desempeño					✖	
4 Tendencias a altos rendimientos					✖	
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>BIENES SUSTITUTOS</b>						
<b>SECTOR AGENCIAS DE VIAJES</b>						
N	0	0	0	0	4	0
Z	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio

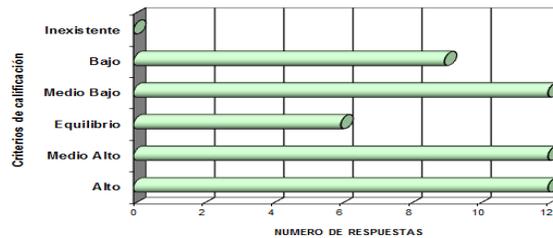
La fuerza de bienes sustitutos mide el grado de amenaza de productos sustitutos en el sector estratégico, así como las características de los mismos, las cuales podrían hacerlos más atractivos y deteriorar las utilidades de la empresa (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

En el sector estratégico estudiado no existen sustitutos claros que representen una gran amenaza para las empresas que realicen actividades en éste. La única opción de sustitución es que los clientes contacten directamente los servicios que ofrece una agencia de viajes, lo cual no traería un beneficio para los consumidores pues no disminuirían sus costos, ni encontrarían mejores precios que pudieran satisfacer sus necesidades tal y como lo hacen las empresas del sector, razón por la cual el resultado arrojado por el riesgo de sustitutos fue en promedio 1.00, encontrándose en un nivel bajo.

Ana María Lesmes afirma que los “productos sustitutos en este negocio de pronto es un destino por otro, de pronto no ofrecemos un destino que otra agencia si lo hace. Internet y las aplicaciones de celular es la herramienta para llegar al cliente. Ahora hay que pasarse al mundo digital pero hay que tener un diferencial, hay que hacer publicidad, hay que entrarle a la gente, mostrar tus ventajas” (Lesmes, 2014).

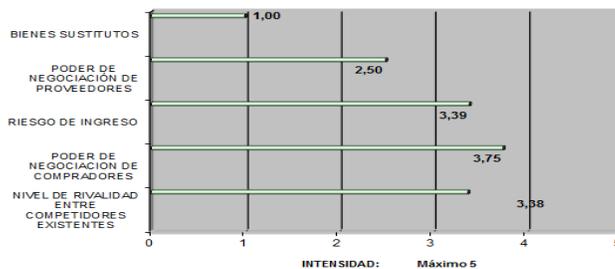
#### 4.4.6 Resumen de todos los factores

**Gráfico 10. Resumen de todos los factores.**



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio

**Gráfico 11. Intensidad fuerzas del mercado.**



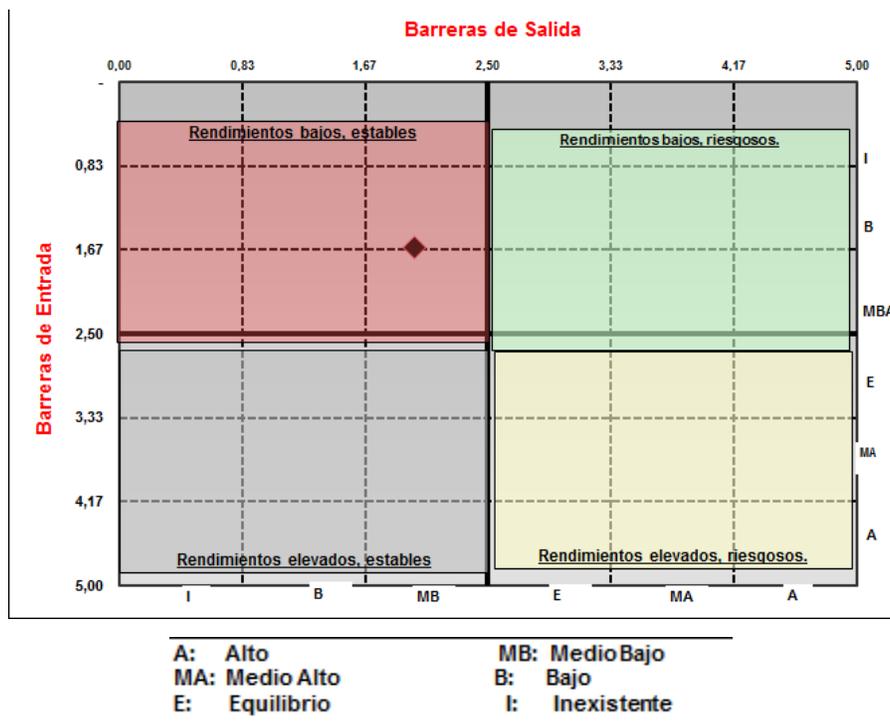
Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio

El sector se ve enfrentado a grandes riesgos, dados principalmente por el considerable poder de negociación de los consumidores, las bajas barreras impuestas al ingreso de nuevas compañías al sector y el alto grado de rivalidad entre los competidores existentes.

Por otro lado, las empresas del sector agencias de viajes tienen ventajas visibles de negociación con respecto a sus proveedores, dado que cuentan con una gran oferta de donde escoger, adicionalmente no existen sustitutos claros en el sector que puedan atentar o poner en riesgo los servicios ofrecidos por las agencias de viajes.

#### 4.5 Análisis de Atractividad

**Gráfico 12. Atractividad por barreras de entrada y salida.**



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta “fuerzas del mercado” y la información obtenida en el estudio

Realizando el análisis de atractividad, el sector agencias de viajes se encuentra ubicado en el cuadrante de rendimientos bajos y estables.

Las barreras de entrada, como se dijo anteriormente, son bajas, se ubican en un promedio de aproximadamente 1.6. Como lo deja ver Ivón Castro al preguntarle que cuáles consideraba eran los requerimientos mínimos para ingresar al sector agencias de viajes, ella respondió “tú vas al ministerio de desarrollo económico y allá lo encuentras, eso es fácil, ni si quiera te piden un capital. Una cámara de comercio, un nombre y tramites en el DRNT, registro nacional de turismo, eso es fácil” (Castro, 2014) o Sara Hernández “Mínimos requisitos, desafortunadamente cada día son como menos. Cada día hay más agencias de viaje, de garaje. Uno pasa por los barrios de Bogotá y ve “pepita tours”, tienen un RNT, registro nacional de turismo” (Hernandez, 2014).

Con respecto a las barreras de salida, se encuentran ubicadas en un promedio medio bajo, lo cual quiere decir que como las de entrada, no son restrictivas. El mayor impedimento para que una empresa se salga del sector, son las barreras emocionales. Lo anterior se evidencia en las palabras de Juan Carlos Contreras que al preguntarle si alguna vez había considerado cambiar de actividad y si existía alguna barrera importante a tener en cuenta, el respondió que “no hay barreras para dejar esta actividad económica. Yo lo puedo dejar pero la verdad en este momento no queremos” (Contreras, 2014) o Sara Hernández al expresar que el que está metido en el negocio es por formación profesional o por expectativa de vida (Hernandez, 2014).

Con el fin de elevar los rendimientos del sector es necesario implementar diferentes estrategias enfocadas principalmente a incrementar las barreras de entrada, dado que es este factor el que está generando los principales problemas a las agencias. Con este objetivo podrían crearse clústeres, a los que sea difícil entrar y cuyo aporte a las ganancias de las empresas sea elevado, vía disminución de costos, obligando a los posibles nuevos competidores a incurrir en menores ganancias y desincentivando la entrada al sector. Otra posibilidad incluye la participación del gobierno mediante la exigencia de certificaciones de calidad con el ICONTEC. Esto implicaría mayores costos para las nuevas empresas.

## 4.6 Análisis de coevolución

El gráfico de coevolución incluido en el anexo 1 nos muestra una clara aceleración en el dinamismo del sector. En apenas 15 años el sector ha pasado de estar muy quieto a tener constantes revoluciones. La frecuencia de los cambios sectoriales ha aumentado drásticamente, pasando de tener cambios relevantes cada 10 o 12 años a presencias de los mismos cada 1 o 2 años.

El sector ha cambiado drásticamente en los años analizados. Inicialmente era un sector muy calmado. Durante los años 90's los viajes que se ofrecían eran un bien de lujo, por lo que su precio era muy elevado, además, se presentaba poder monopolístico en el conocimiento, lo que aumentaba aún más el valor del viaje. Una agencia de viajes proveía la única forma de viajar, dado que conseguir hoteles, restaurantes o incluso pasajes de avión era muy difícil si no se hacía la gestión a través de las agencias.

Dada la dificultad para viajar, las agencias de viajes no tenían ningún incentivo para realizar grandes campañas de mercadeo, se limitaban a ofrecer siempre el mismo producto: paquetes turísticos a los destinos tradicionales, y toda persona que deseara viajar tenía que acomodarse a sus reglas y precios. En esas condiciones, los principales clientes de las agencias eran las personas pertenecientes a las clases altas y que tenían fuentes de ingresos muy elevadas lo que llevaba a la existencia de una demanda muy inelástica.

Durante esta etapa el país experimentó dos procesos muy importantes: la apertura económica de principios de década y el recrudecimiento de la violencia por parte de las guerrillas, este último hecho fue una de las principales causas de la aparición de la política de seguridad democrática en el 2002 que se convirtió en el principal foco de cambio del sector durante los años 2000 a 2006. Esta política ocasionó un cambio de mentalidad en las personas, durante la década de los 90's las personas viajaban con mucho miedo debido a las constantes tomas guerrilleras y ataques terroristas, con la nueva política de seguridad democrática la gente comenzó a viajar más porque aumentó su sensación de seguridad, ya no tenían miedo de ser

secuestrados durante sus viajes o de ser víctimas de los ataques guerrilleros, efecto que impactó positivamente en la demanda de viajes que recibían las agencias, permitiéndoles incrementar sus ventas.

Otro factor positivo de la política de seguridad democrática fue la mejora de la imagen externa del país. Las agencias de viajes comenzaron a recibir más ingresos provenientes de extranjeros, lo que contribuyó al incremento de sus ventas de las agencias y les dio el impulso necesario para comenzar a penetrar con mayor fuerza en el mercado colombiano.

Las agencias se dieron cuenta de que ahora podían explotar la nueva demanda explorando mercados diferentes a los tradicionales, aprovechando no solo el aumento de la seguridad que les permitía el desplazamiento hasta el sitio, sino también los nuevos gustos principalmente de la demanda exterior.

Este nuevo impulso del sector de agencias de viajes (y del sector turismo en general) llevó al gobierno a considerarlo como uno de sus focos de crecimiento, lo que provocó la creación de diferentes figuras (como protur) cuyo objetivo era la capacitación a las empresas pertenecientes al sector, enfocándose en el aumento de la calidad de los servicios prestados y basándose en las normas ICONTEC que habían aparecido para el sector en 2002.

Al mismo tiempo, la nueva idea de penetración de mercado de las agencias dio entrada a dos nuevos tipos de turismo: ecoturismo y turismo de aventura. Estos nuevos viajes permitieron a las agencias utilizar mano de obra regional y eran más baratos, pues el desplazamiento podía hacerse de manera terrestre y requerían de menos instalaciones, lo que les permitió a entrar en un mercado hasta entonces desconocido para ellos, el mercado de la clase media.

En este ambiente comienza a tomar fuerza el internet, que a largo plazo sería el factor de mayor cambio en el sector, pues le brindó a los clientes un poder que antes no tenían: el poder del conocimiento. Los nuevos clientes de las agencias ya no dependían exclusivamente de las agencias para informarse sobre los lugares que visitarían o el transporte que utilizarían, internet les dio la oportunidad de informarse sobre todo lo que antes desconocían, y no solo eso, también

lograron encontrar una forma de viajar sin necesidad de usar agencias, este cambio llevó al sector a entrar en crisis.

Esta crisis tuvo una de sus principales causas en la explosión del internet como medio de adquisición de conocimiento, pero no fue lo único, simultáneamente ocurrieron otros dos factores que llevaron al sector a una caída de sus ventas, estos fueron la crisis económica mundial de 2008 y los cambios de regulación.

En primer lugar la crisis de 2008 impactó al sector de manera muy diferente a como lo hizo la de 1999 y a como lo esperaban las agencias, y esta diferencia se originó por los cambios en el tipo de demanda. En el 99, las agencias tenían una demanda muy inelástica, sin importar el precio o la cantidad de dinero, sus viajes, destinados a las clases altas únicamente, se seguían vendiendo. Sin embargo, en el 2008 las agencias también le vendían viajes a la clase media, la cual conformaba una demanda muy elástica, es decir, los viajes eran uno de los primeros bienes que dejarían de comprar en caso de afrontar problemas, lo que dejó al sector rápidamente sin una de sus fuentes de ingresos.

En segundo lugar están los cambios en la regulación: una disminución en las comisiones por ventas de tiquetes y la exigencia del cobro de una tarifa extra en sus ventas. Es decir, las agencias vendían los tiquetes de avión más caros y además ganaban menos por cada tiquete vendido, esto ocasionó que la gente de clase media, que ahora tenía el poder para comprar sus tiquetes directamente en las aerolíneas, tuviera incentivos para hacerlo pues simplemente eran más baratos.

Así pues, el sector se encontraba en crisis en el año 2009, y la respuesta a la misma fue un cambio en el modelo de negocio, las agencias se dieron cuenta de que ya no podían esperar a que sus viajes se vendieran solos, necesitaban incentivar al cliente a que acudiera a ellos en vez de ir directamente con los operadores, y como solución las agencias ofrecieron valor agregado dentro de los paquetes ofrecidos, ya no era suficiente el viaje, debían ofrecer una ganancia adicional: promociones y fortalecimiento de los canales electrónicos comenzaron a ser cada vez más comunes en el sector.

No solo eso, también buscaron ayuda en el gobierno, que encontró beneficios de seguir promoviendo el turismo como fuente de crecimiento, crearon alianzas entre ellas mismas para disminuir sus costos, comenzaron a aparecer grupos de agencias que compartían diferentes recursos, como bases de datos o capacidad operativa, y disminuyeron la cantidad de oficinas, ya no era tan esencial como antiguamente el punto de venta directo, los canales electrónicos habían tomado mucha fuerza y era necesario verlos como una oportunidad y no como una amenaza.

Estas acciones lograron el efecto deseado y el sector evidenció una recuperación en sus ventas en los años recientes, sin embargo, ya no se encuentran en el mercado tranquilo y complaciente de los 90's, ahora deben convencer a los clientes de que es bueno viajar con agencia y no por su propia cuenta, de que los beneficios extra como promociones, asesorías, llamadas de verificación, entre otras, son un bien muy preciado que solamente ellas les pueden ofrecer. Las personas ahora quieren que todo les llegue inmediatamente y las agencias tienen que evolucionar para poder satisfacer las necesidades de su demanda.

Igualmente, las agencias han comenzado a utilizar la segmentación de mercados para aumentar sus beneficios dadas las nuevas preferencias de su demanda. Mercados como el de las personas mayores de edad o el corporativo, son ejemplos de demandas que dan mayor importancia a los beneficios adicionales que al precio y es por eso que son clientes ideales para las agencias, quienes les brindan un servicio más completo que el que pueden ofrecer en otros mercados como el de las personas jóvenes.

## 5 Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

En primer lugar, se encuentra que en el sector de agencias de viajes se ha presentado el fenómeno de coevolución durante los años estudiados y especialmente en la última década. Esto se concluye teniendo en cuenta el alto nivel de correlación existente entre las respuestas de las empresas y los cambios que se han presentado en el sector, y cómo estos han repercutido nuevamente en las empresas.

En segundo lugar, se observa la importancia del gobierno nacional para la existencia de este sector. En un principio la política de seguridad democrática incentivó el crecimiento de la demanda por viajes turísticos, lo que permitió a las agencias de viajes incrementar sus ventas y potenció la aparición de nuevos planes y nuevos destinos turísticos. Posteriormente con la crisis en el sector tras la explosión del internet el gobierno jugó un papel clave al declarar al sector turismo como foco de crecimiento, evitando que las ventas en el sector de agencias de viajes descendieran aún más de lo que lo hicieron y permitiéndoles recuperarse de esa situación.

En tercer lugar, se evidencia un cambio en la mentalidad de marketing de las agencias de viajes. En un principio el servicio ofrecido se vendía por sí solo, las agencias eran monopolistas del conocimiento y los clientes tenían que acudir necesariamente a ellas para poder viajar, no obstante, la aparición de internet acercó el conocimiento al cliente y obligó a las agencias a comenzar a desarrollar un mercadeo enfocado en el cliente, a base de promociones y beneficios adicionales por viajar con agencia.

En cuarto lugar, se determina que las agencias de viajes deben enfocar sus esfuerzos hacia mecanismo que incrementen las barreras de entrada al sector, como certificaciones de calidad y alianzas estratégicas que disminuyan los costos a los participantes actuales e incrementen aquellos de los participantes futuros, permitiendo que los rendimientos económicos obtenidos

sean elevados. En estos momentos es muy fácil crear una agencia de viajes y por tanto la competencia entre las agencias actuales es feroz y erosiona los rendimientos.

Finalmente, se concluye que el principal factor generador de turbulencia es el dinamismo, pues el sector está sufriendo constantes cambios principalmente en las preferencias de los consumidores, lo que obliga a las agencias de viajes a ofrecer nuevos servicios que permitan satisfacerlos, y estos cambios en preferencias están enfocados cada vez más hacia un servicio más rápido y más eficiente, ocasionando cambios profundos en las decisiones estratégicas de las agencias de viajes.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda realizar este mismo análisis metodológico en otros sectores de la industria colombiana, con el objetivo de incrementar el conocimiento que se tiene sobre el fenómeno de la turbulencia, en este caso a través del análisis de coevolución.

El realizar este análisis en otros sectores podría, adicionalmente, ayudar a entender el funcionamiento de la industria colombiana y a crear estrategias que permitan incrementar su competitividad.

Igualmente, se recomienda recopilar las diferentes conclusiones de los respectivos trabajos sectoriales y extraer conclusiones globales que apliquen a todos ellos, lo que permitiría entender en mejor forma los mecanismos de transmisión en mercados nacionales.

## 6 Referencias Bibliográficas

- ANATO. (2008). *Anato Informa N°16*. Obtenido de Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo: [http://www.anato.org/img/anato\\_informa/anato\\_informa\\_16.pdf](http://www.anato.org/img/anato_informa/anato_informa_16.pdf)
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (s.f.). *Historia. Anato*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de Sitio web de Anato: <http://www.anato.org/index.php/historia>
- Castro, I. (2014). Entrevista a Panamericana de Viajes L'alianxa - Turivel. (J. A. Hernandez, Entrevistador)
- Contreras, J. C. (2014). Entrevista a Colombia Mil Estaciones S.A.S. (J. A. Hernandez, Entrevistador)
- El Universal. (2011). Con infraestructura e inversión, Colombia sería destino mundial. *El Universal*.
- Emery, F. E., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 12-32.
- Hernandez, S. (2014). Entrevista a Ecodestinos E.U. (J. A. Hernandez, Entrevistador)
- Lesmes, A. M. (2014). Entrevista Tecniviajes L'alianxa. (J. A. Hernandez, Entrevistador)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2002). *Mincit.gov.co*. Obtenido de Normas Técnicas Sectoriales NTS: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5503>
- Murmann, J. P. (2003). *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*. Cambridge University Press.
- Murmann, J. P. (2013). The coevolution of industries and important features of their environments. *Organization Science*, 24(1), 58-78.
- Oxford Economics - Amadeus. (2010). *amadeus.com*. Obtenido de <http://www.amadeus.com/es/documents/corporate/Travel-Gold-Rush-2020-ES.pdf>
- Pérez, G. J. (2012). Primera versión de la política de seguridad democrática: se cumplieron los objetivos?. *Revista de Economía del Rosario*, 15(2).
- Rivera, H. A. (2013). Turbulencia Empresarial en Colombia. *Protocolo de Investigación*. Escuela de Administración, Universidad del Rosario.
- Rivera, H., Gómez, J., & Méndez, L. (2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado pymes. *Universidad del Rosario, Documento de Investigación*, (72), 31.

Rodriguez, H. A. R. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 87-117.

Velez, C. A. (2014). Encuesta RyC EuroAmerican Travel LTDA . (J. A. Hernandez, Entrevistador)

Volberda, H. W., & Elfring, T. (Eds.). (2001). *Rethinking strategy*. Sage