

Impacto del valor agregado que un sistema de distribución global (GDS) y una atención especializada representan en el servicio que brindan las agencias de viaje

Olmos Andrade, Miguel Ángel

2021

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4958>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del
3 de abril de 1981



IMPACTO DEL VALOR AGREGADO QUE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN GLOBAL (GDS) Y UNA ATENCIÓN ESPECIALIZADA REPRESENTAN EN EL SERVICIO QUE BRINDAN LAS AGENCIAS DE VIAJE

DIRECTOR DEL TRABAJO

MTRA. SELENE ITZIA PÉREZ MARTÍNEZ

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta

MIGUEL ÁNGEL OLMOS ANDRADE

Puebla, Pue. 2021

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1 PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	8
1.1 Problema de Investigación	8
1.2 Justificación	14
1.3 Objeto y sujeto de estudio	16
1.4 Pregunta de Investigación	16
1.5 Objetivos de la Investigación	17
1.6 Hipótesis	17
1.7 Alcances y Limitaciones	18
CAPÍTULO 2 MARCO HISTÓRICO-CONTEXTUAL	19
2.1 Surgimiento de las agencias de viajes	19
2.2 Evolución de los canales de contacto	21
2.3 El papel de la tecnología	22
2.4 Evolución, Desarrollo y Tendencias de la Industria del Viaje	23
2.5 Relación comercial entre las aerolíneas y las agencias de viaje	26
2.6 Relación comercial entre los hoteles y las agencias de viaje	29
2.7 La industria del viaje en México	30
2.8 Estudio del Comercio Electrónico en la Industria del Viaje en México	32
2.8.1 Usos y hábitos de los viajeros	34
2.8.2 Experiencia en compra de viajes.....	36
2.9 Análisis FODA y SIPOC de las agencias de viaje	40
2.10 El turismo y la tecnología	44
2.11 Los agentes de viaje: principales promotores del turismo hoy en día	45
2.12 Surgimiento y papel de los portales auto-reserva	46
2.12.1 Origen y auge de Despegar.com	46
2.12.2 Origen y auge de Bestday.....	48
2.12.3 Origen y auge de PriceTravel.....	49
2.13 Agencias de viaje con más quejas	50
2.14 OTA's incurrir en fraudes	54
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO	56

3.1 Sistemas de Distribución Global (GDS)	56
3.2 Capacidades de los GDS	57
3.3 ¿Cómo se originó Sabre?	58
3.4 Ventajas competitivas del globalizador Sabre	59
3.5 Surgimiento de las agencias de viaje online (OTAs)	61
3.6 Servicio al Cliente	63
3.7 Valor agregado en el servicio	66
3.7.1 Empatía y resolución en tiempo real	68
3.8 Experiencia del Cliente (Customer Experience)	69
3.8.1 Beneficios de una mejor experiencia del cliente	72
3.9 Conociendo al cliente	74
3.9.1 El peso de la voz del consumidor	80
3.10 Capacitación del talento como aspecto fundamental del servicio al cliente	81
3.10.1 Invertir en la experiencia del cliente	81
3.10.2 Filosofía Gung Ho	83
CAPÍTULO 4 MARCO METODOLÓGICO	85
CAPÍTULO 5 RESULTADOS	91
5.1 Análisis y comparación tarifaria real Sabre vs Portales de auto-reserva	91
5.1.1 Análisis y comparación de tarifas aéreas	92
5.1.2 Análisis de diversidad de opciones de viaje ofertadas	96
5.1.3 Análisis y comparación tarifaria de hoteles	100
5.2 Propuesta de Capacitación para la operación del globalizador SABRE	102
5.3 Propuesta para Capacitación del Servicio al Cliente	111
5.4 Resultados de la encuesta	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
DEFINICIONES Y TÉRMINOS	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141

RESUMEN

El nuevo desafío que encaran hoy por hoy las agencias de viaje estriba en el valor agregado que éstas ofrezcan a sus clientes ante el gran auge y popularidad de los diversos portales de auto-reserva existentes en la red mediante los cuales prácticamente cualquier persona puede gestionar sus viajes de negocio o placer.

Se llevó a cabo una comparación tarifaria tanto de vuelos como de hoteles entre el sistema Sabre operado por las agencias de viaje y los portales auto-reserva considerados para esta tesis: Despegar.com, Bestday y Pricetravel y se demostró que, en primer lugar, las tarifas que ofrecen las agencias mediante Sabre son más competitivas que los otros portales y, en segundo lugar, Sabre ofrece itinerarios aéreos los cuales no necesariamente están disponibles en páginas web de las mismas aerolíneas y mucho menos en portales de auto-reserva.

Por otro lado, se efectuó una propuesta de capacitación tanto del sistema Sabre como del servicio al cliente con la finalidad de que, aunada a la ventaja competitiva que representan las tarifas de Sabre, los agentes de viaje posean el *know-how* en cuanto a la operación del mismo sistema y la atención al cliente que deben brindar dadas las nuevas exigencias y desafíos actuales.

Finalmente, mediante una muestra no probabilística por conveniencia de N=60 viajeros (30 hombres y 30 mujeres) cuyos rangos de edad se ubicaron entre los 21 y 70 años (Media de edad= 42.21 años y D.S.=14.02 años) se llevó a cabo una encuesta en virtud de conocer la percepción del servicio al cliente brindado por una agencia y la importancia o no de contar con los servicios de la misma. Los resultados más relevantes fueron realmente contundentes pues arrojaron que el 90% de los encuestados sí consideran necesario un servicio especializado y personalizado brindado por un agente de viajes aunado al hecho de que la calificación en la atención brindada por las agencias es de 9.05 (siendo 10 la calificación máxima).

Con base a los resultados arrojados por la encuesta aplicada y a información estadística obtenida de la importante y reconocida firma a nivel mundial PriceWaterhouseCoopers (PwC) respecto a la preferencia en atención personalizada por parte de los consumidores, se concluye y corrobora que las agencias de viaje seguirán vigentes en

el mercado puesto que las personas con necesidad de viaje aún siguen deseando y necesitando que un agente especializado sea quien atienda y resuelva sus requerimientos de viaje y no un portal automatizado de auto-gestión reiterando una vez más el hecho de que las tarifas que ofrece una agencia de viajes que opere Sabre son mucho más atractivas que las tarifas que proporcionan páginas como Despegar.com, Bestday o Pricetravel.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación presenta y aborda la temática de la existencia y vigencia de las agencias en el mercado de la industria del viaje con base en metodologías documentales y empíricas las cuales son sustentadas mediante análisis y comparación de datos e información, así como también con la propuesta y aplicación de métodos didácticos propuestos por el mismo autor de esta tesis.

La problemática medular que concierne a este trabajo estriba en la amenaza que pudieran encontrar las agencias de viaje ante el gran origen y auge de diversos portales de auto-reserva. Es por ello que se consideró interesante y pertinente abordar este contexto a fin de analizar, demostrar y fundamentar que, valiéndose de un valor agregado ofrecido en su servicio, las agencias aún pueden hacer frente a dicha latente amenaza manteniéndose vigentes en la industria. Dicho valor agregado estará en función de poder operar con un sistema de distribución global (GDS) y de garantizar un excelente servicio al cliente.

El primer capítulo engloba el protocolo de investigación brindando una concreta contextualización del tema fundamental tratado.

Posterior al protocolo, se aborda en el segundo capítulo un panorama histórico respecto al surgimiento de las agencias de viaje como modelos de negocio.

El tercer capítulo contiene aspectos teóricos los cuales se enfocan precisamente en aterrizar ya el valor agregado que las agencias de viaje deben poseer empleando dichos elementos. Es aquí donde se amplifica el conocimiento de conceptos clave como GDS, Sabre y Servicio al Cliente.

En el capítulo cuarto se aborda lo más relevante del contexto de la industria del viaje para poder entender a detalle la lógica, el comportamiento, el impacto, la influencia y la evolución que diversos factores tecnológicos y novedosos presentan en el mercado del turismo en la actualidad.

El quinto capítulo detalla los métodos en la investigación a seguir en virtud de explicar de manera práctica y concisa las metodologías a emplearse en este proyecto de investigación dada la naturaleza y objetivos del mismo.

Finalmente, en el capítulo sexto se expone a detalle la aplicación del marco metodológico, así como los resultados arrojados del análisis y estudio de la información presentada para posteriormente brindar las conclusiones finales y, por supuesto, fundamentar el cumplimiento de la hipótesis planteada en el capítulo uno.

CAPÍTULO 1 PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

Es indudable el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés) en el cual se vive y se desarrollan los seres humanos hoy en día. Un mundo en el cual los cambios son necesarios, exigentes y complejos; la adaptabilidad y resiliencia que se posea determinará la subsistencia de las organizaciones. Se vive en un entorno en el que la competencia impera y ésta puede y debe ser un factor crucial que represente pauta a la mejora continua y a la forzosa generación de directrices estratégicas.

Se ha visto que en los últimos años el mundo está viviendo una revolución tecnológica con el Internet, prácticamente una ventana al exterior desde casa. Y entre otras muchas cosas más, el ciberespacio está teniendo un papel cada vez más importante a la hora de buscar, organizar y concretar los viajes. La mayoría de las personas que buscan el destino para sus próximas vacaciones lo utiliza para informarse y en realidad muchos de ellos ciertamente compartirán después su experiencia en los medios sociales ya sea a través de fotos o simplemente para explicarla a los demás. Cada día hay más páginas de viajes en la red que amplían la oferta de manera inimaginable, y esto no es más que el principio. Todo va cambiando y al parecer nuestra forma de viajar también cambia conforme pasa el tiempo.

Ciertamente el panorama de los viajes se ha vuelto mucho más complejo en los últimos años. Es evidente que el viajero de hoy es cada vez más exigente pues busca más elección, personalización, especialización, flexibilidad y conectividad. Y eso significa que los agentes de viajes deben constantemente demostrar el valor añadido que ofrecen, además de proporcionar un excelente servicio al cliente.

Sólo un par de años atrás, en el año 2016, los viajeros por negocios o por ocio buscaban ya la capacidad de autoservicio y gestionar sus propias reservas, lo que significa que la tecnología móvil y las aplicaciones son cada vez más importantes. Como tal, en 2016 un tercio de las reservas en los principales países de todo el mundo se realizaron desde dispositivos móviles y las reservas en aplicaciones móviles despegaron en 2015, sumando un 35 %-40 % de las reservas a través del móvil. Esto significa que los viajeros de hoy están

superconectados, incluso durante su viaje, y un 46 % valora la conexión WiFi gratis en la habitación de cualquier hotel como algo que no puede faltar para su comodidad. Antes de un viaje, los viajeros suelen basar sus planes en las clasificaciones y los comentarios en línea y, después de un viaje, muy probablemente compartirán su experiencia en línea, incluso en los medios sociales como se mencionó en párrafos anteriores. Un total del 42 % de historias que compartieron en Facebook los usuarios en 2012 fueron experiencias de viajes, lo que lo convierte en lo más compartido por los usuarios. Se estima que hay actualmente una impresionante cantidad de más de 200 millones de reseñas escritas en internet (Travelport, 2019).

Las facilidades que brinda actualmente la tecnología en el sector turístico vuelven a generar una posible idea y una posible realidad de que las agencias de viaje van a desaparecer en determinado tiempo no obstante se está dejando de lado la importancia que brinda su personal experto que ya incorpora en sus labores los avances existentes, aseguró el presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV), Jorge Hernández. El empresario aseveró lo siguiente:

Los agentes de viajes mexicanos son asesores que atienden a clientes conocidos, pero también están en la búsqueda continua de nuevos clientes, a los que se les ofrece una experiencia integral, en nuevos destinos, con nuevos enfoques, con mejores condiciones económicas y buscando ampliar la gama de experiencias, expresiones y satisfactores, de los que no siempre está consiente el turista potencial (NITU, 2018).

También afirmó:

Los conceptos de ciudades inteligentes y recorridos virtuales surgen continuamente, así como las plataformas digitales que han transformado la vida cotidiana en las ciudades, y que son adoptados y utilizados por los agentes de viajes profesionales, en su calidad de habitantes regulares (NITU, 2018).

Respecto a la transformación del turismo, los agentes de viajes son en realidad los primeros interesados en conocer y adaptar los avances tecnológicos relacionados con su área de trabajo, como lo muestra el uso de GDS, con las que apoyan la operación de pequeñas, medianas y grandes agencias de viajes, refiriendo la atención de grandes consumidores, a las agencias de viajes más fuertes financieramente.

Otro de los argumentos por los que se considera la necesidad de la atención física es la gran cantidad de personas que aún no utilizan o no confían en las transacciones digitales sin el contacto o la intermediación de una persona, las cuales requieren del vendedor experto (NITU, 2018).

El director comercial de Amadeus para México, Adolfo Jiménez, reveló que, de acuerdo con sus reportes, durante el año 2016, 30 por ciento de los millenials consultaron en al menos una ocasión a una agencia de viajes, por lo que asegura, siempre será necesaria la presencia de este negocio, pese a los avances tecnológicos que han facilitado la compra y reserva de paquetes turísticos.

Ante un grupo de más de cien agentes de viajes, el ejecutivo destacó la importancia de este dato, al señalar que la generación millennial, debe ser el nuevo público objetivo pues actualmente son quienes toman las decisiones. *“A pesar de la caída en el número de agencias de viajes IATA, seguimos vendiendo, pero sí es importante entender el mercado actual”*, aseguró Jiménez (Soto, 2017).

Siguiendo con el tema de la tecnología y el turismo, muy probablemente se puede desprender la siguiente pregunta: *¿Qué le depara el futuro al turismo?* Es evidente que cada vez se emplean más herramientas de tecnología para seleccionar el destino a visitar, como experiencias de realidad virtual, videos en plataformas como Youtube, así como las redes sociales; por lo que en estricta teoría se prevé que, en el mediano plazo y como ya se abordó anteriormente, el viajero no requiera tanto de los servicios de una agencia de viajes (Soto, 2016).

Sin embargo, éste no sería el único negocio afectado, la compañía global de tecnología, Sabre, señala que una vez decidido el destino, el proceso de reserva también será más fácil sobre todo para los viajeros frecuentes, pues las preferencias de viaje estarán determinadas por la actividad del usuario en línea, así que las primeras opciones que se le muestren, obedecerán a este perfil. Agrega que los métodos de pago, también se volverán aún más eficientes al crearse cada vez más opciones (Soto, 2016).

Por otro lado, aterrizando un poco ya en el contexto de nuestro país, hace apenas unos tres años atrás, un hecho interesante es que el secretario de Turismo del estado de Guanajuato, Fernando Olivera Rocha en ese entonces, declaró ante estudiantes de la Universidad del Valle de México (UVM) lo siguiente: *“Hace unos años, todo se arreglaba en las Agencias de Viajes... hoy gracias a la virtualidad no es necesario que una persona te atienda... desde un celular puedes ajustar prácticamente todo”*. El funcionario explicó que, para hacer competitiva a la industria turística, es importante desarrollar la oferta y crear nuevos productos, lo que permite posicionar al destino en el gusto del visitante. Enfatizó también que la tecnología se vuelve una herramienta clave, por lo que comentó que ya no es necesario tener contacto con una persona de una agencia de viajes (Soto, 2016).

Considerando lo anteriormente expuesto, se llega a un punto en el cual surge quizá ahora la siguiente pregunta: *¿Será que los viajeros sí necesitan los servicios de una agencia de viajes pero bajo la modalidad “en línea”?* Phocuswright, líder mundial en investigación de mercado para la industria turística, dio a conocer en 2016 los resultados de un análisis sobre los hábitos de los consumidores respecto a sus reservaciones de viajes. Dicho estudio abarcó los mercados de Australia, Brasil, China, Francia, Alemania, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos y revela que, en promedio, una persona puede realizar casi 50 búsquedas en doce sitios web antes de reservar su vuelo. Lo mismo sucede con los hoteles. Phocuswright encontró que las agencias de viaje en línea (OTA por sus siglas en inglés *Online Travel Agencies*), son por lo general la plataforma que los turistas prefieren. Se observa que más viajeros optan por la amplitud de opciones, la comodidad y los “precios competitivos” (entre comillas) que ofrecen las OTA, en lugar de estar navegando en varios sitios web (García, 2016).

Phocuswright concluye que las OTA son, en realidad compañías de tecnología que brindan el poder de reservar viajes, permiten explorar un mundo de posibilidades y las presentan de una manera clara e intuitiva. El precio no es de ningún modo la única razón (ni siquiera la más importante) por la que los consumidores reserven viajes en las OTA. En general, la facilidad de uso es la razón principal (García, 2016).

Ahora bien, el incremento y desarrollo de las agencias de viajes en línea como BestDay, Despegar.com, PriceTravel, Expedia y Kayak, entre otras, provocaron en 2017 la desaparición de mil 290 establecimientos tradicionales o 19 por ciento del total de negocios, en poco más de tres años, pese a que el turismo en México vive sus mejores momentos (NITU, 2017).

En 2014, México registraba 6 mil 952 agencias de viajes y al 18 de agosto de 2017, el número alcanzó las 5 mil 662 unidades, lo que significa que cerraron puertas mil 290 negocios en poco más de tres años (NITU, 2017).

Jorge Hernández, presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV), reconoció que a pesar de que la venta del producto turístico ha crecido, muchas empresas han desaparecido o se han consolidado para crear firmas más competitivas, señala El Financiero. *“Las agencias que no venden en línea se quedan rezagadas, trabajamos en la AMAV para que todas den el brinco del sistema tradicional y personal a internet, pero aún falta entre el 85 y 90 por ciento de las empresas”*, dijo el empresario (NITU, 2017).

Un dato interesante es que, en México, tres de cada 10 adquisiciones que se hacen en línea son compras para viajar, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) (NITU, 2017).

David Rebolledo, CEO de la agencia BestDay antecediendo al CEO actual Christian Kremers, aseguró que el agente tradicional que no evoluciona tendrá como destino cerrar definitivamente la cortina (NITU, 2017).

Finalmente, la nueva Mesa Directiva de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV Nacional), presidida por Eduardo Paniagua Morales, se ha fijado la meta de

trabajar en la transformación de los tours tradicionales en auténticas experiencias que se adecúen a los gustos y necesidades del turista de hoy.

El presidente del organismo comentó:

Es urgente inventar nuevos productos que colaboren para incrementar la derrama. El proyecto de los agentes de viajes con su experiencia, su profesionalismo y su talento es iniciar la creación de nuevas experiencias, con éstas se desarrollarán un suerte de pequeños muffins los cuales se irán integrando al pastel presupuestal, y de esta manera estaremos contribuyendo a aumentar el gasto per capita de los turistas (sic) (Soto, 2019).

Ante autoridades federales y estatales del ramo, Paniagua Morales reiteró el apoyo de AMAV Nacional a distintos órganos de gobierno, para que en conjunto se modernice la forma de hacer turismo. El funcionario señaló que los agentes de viajes siguen siendo los mejores promotores de los destinos de México, proyectando a nivel nacional e internacional sus riquezas turísticas, culturales y naturales (Soto, 2019).

Derivado de todo lo anteriormente expuesto, la industria del viaje indudablemente ha experimentado cambios profundos en los negocios modernos y para prueba de ello basta mencionar sólo unos pocos ejemplos y de los más populares hoy en día: Didi, Airbnb, Kayak, Skyscanner, Despegar.com, Uber, Bestday, Pricetravel, Expedia, Trivago, etc. Dichas poderosas plataformas, y otras más, sin duda alguna han transformado la manera en la que millones de consumidores alrededor del mundo satisfacen por sí mismos sus necesidades de viaje y es justo aquí donde las agencias de viaje pudieran encontrar una seria amenaza pues los pronósticos indicarían éstas serían desplazadas e innecesarias en un futuro quizá no tan lejano.

El presente proyecto pretende analizar, concretar y proponer el imperante valor agregado que las agencias de viaje hoy por hoy deben adoptar y ser capaces de brindar para convertir la problemática anteriormente descrita en una valiosa oportunidad de crecimiento y vigencia en el mercado de la industria del viaje el cual es vasto y complejo.

1.2 Justificación

Se sabe de antemano que el área del turismo va evolucionando de acuerdo a las necesidades que van surgiendo durante el transcurso de los días, así como la tecnología no descansa, siempre se están mejorando medios los cuales pueden generar ingresos y llegar a los mercados tanto nacionales como internacionales al igual que a todos los usuarios.

Desde ya varias décadas atrás, las agencias de viajes han servido tanto de asesores como de intermediarios en cuanto a la experiencia de reservar un viaje. Han hecho de todo; desde ayudar a los clientes a planificar itinerarios, hasta reservar alojamientos, vuelos y transportes terrestres. Pero de repente, el auge de las OTAs y la moda imperante hoy por hoy del “*hágalo usted mismo*”, ha dejado a muchos preguntándose si las agencias de viajes tradicionales serán o no una especie en extinción.

De hecho, ahora el panorama es muy diferente, veinte años después de que Travelocity (agencia de viajes subsidiaria de Sabre Holdings Corporation) dejara “fuera de la escena” a los intermediarios y comenzara a conectar directamente al viajero con las aerolíneas, las reservas móviles y las búsquedas han empoderado a los consumidores más allá de lo que nos pudimos alguna vez imaginar.

Después de una reducción inicial y dramática de la fuerza de trabajo de los empleados en la industria de los agentes de viajes, parece que la disminución en el número de agencias en el mundo empezó a tomar una tendencia que nadie esperaba hace varios años.

Poco a poco, los agentes de viajes en el siglo XXI se han ido convirtiendo en asesores y confidentes, utilizando una variedad de herramientas, desde las redes sociales hasta los servicios de mensajería en línea para comunicarse con sus clientes. El futuro entonces parece ser brillante pues la tecnología ha sido el mayor potenciador de los viajes individuales. Los viajeros se sienten más informados y con ganas de salirse de los patrones tradicionales. Y como resultado, esto ha creado un cambio paulatino en el ecosistema, dando oportunidad a que los agentes asesores de viajes regresen con más fuerza que nunca.

El impulso de usar un agente de viajes es particularmente fuerte entre los millennials. Esta generación de viajeros está viendo al agente como un consultor que le puede generar ahorro de tiempo y dinero y lo que es más importante poder contar con un defensor y solucionador de problemas por “si algo saliera mal”. En otras palabras, tienen con quién hablar en lugar de simplemente perderse en el ciberespacio, y eso representa un gran e importante ahorro de tiempo y es un atractivo clave.

Algunos millennials, y ni se diga casi la totalidad de la Generación X, poseen un nivel económico relativamente alto pero generalmente no tienen tiempo. Buscan cada vez más experiencias únicas y personalizadas a sus gustos. Esa es la gran oportunidad que tienen los asesores de viajes para convertirse en los *rockstars* del proceso de planeación de esas vacaciones y/o simples necesidades de viaje (Chirinos, 2009).

No se debe olvidar que cuando se trata de vacacionar, no importa la generación a la que se pertenezca, no se quiere pasar bien dentro del avión o quedarse todo el tiempo en un hotel, al contrario, lo que se busca cuando se viaja es salir y tener experiencias únicas.

La formulación y justificación de este proyecto estriba en brindar importantes directrices que reflejen un valor agregado en el servicio para que empresas que deseen incursionar o que ya se dediquen a la industria del turismo y del viaje sean contempladas a fin de invertir en ellas, aplicarlas y considerar la dimensión, la importancia, la utilidad y el gran valor que representa contar con ellas. Dicho valor agregado está en virtud de contar con un GDS, que, entre otras cosas, brinda a las agencias la capacidad de poder acceder a tarifas y disponibilidad aérea en tiempo real y conformar itinerarios con diversas aerolíneas cuyas combinaciones no necesariamente estarán disponibles al público en general en portales web. Aunado al globalizador Sabre, otro factor que proporcionará valor agregado es la capacidad de poder brindar una atención personalizada y especializada a los clientes.

Cuando un servicio ofrece determinado valor agregado el cual marca la diferencia con los demás competidores, dicho valor es atesorado y fuertemente considerado por el cliente lo cual implica una sólida, frecuente y fiel conexión entre él y su oferente. Este

vínculo, producto del valor agregado, se establecerá precisamente en el desarrollo de este proyecto.

Este análisis está encausado a mostrar el impacto y efectos positivos que implica poseer el valor diferenciador, así como los recursos y características necesarias para poder alcanzarlo.

1.3 Objeto y sujeto de estudio

El objeto de estudio del presente proyecto de investigación estriba en el análisis del servicio que deben ofrecer las agencias de viajes en virtud de seguir siendo un modelo de negocio latente y que posea la capacidad de encarar las desafiantes y nuevas competencias directas representadas por los diversos portales de autogestión para viajes.

El sujeto de estudio recae en los clientes externos conformado por clientes viajeros tanto de placer como de negocios de una agencia de viajes tradicional.

1.4 Pregunta de Investigación

Considerando la problemática y los desafíos que enfrentan las agencias de viaje hoy en día, surge la necesidad de plantear la pregunta de investigación que este proyecto considerará en su desarrollo:

¿Es mediante un GDS y una atención personalizada y especializada la manera en que las agencias de viajes pueden hacer frente a los desafíos que representan las nuevas plataformas de viajes con las que las personas gestionan por ellas mismas a dónde y cómo viajar?

1.5 Objetivos de la Investigación

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es descrito a continuación. Derivado de la justificación anteriormente mencionada, el objetivo general involucra precisamente la argumentación que sustenta la existencia y supervivencia de las agencias de viaje al encarar la nueva era actual en la que se encuentran inmersas sus exigencias y desafíos:

Objetivo General

- Demostrar que, para una agencia de viajes, operar con un globalizador (GDS Sabre) y brindar una atención especializada y personalizada a sus clientes como valor agregado y diferenciado representa en conjunto una ventaja competitiva la cual la hará mantenerse vigente en el mercado compitiendo así con los portales auto-reserva existentes.

Del objetivo general que atañe a esta tesis se desprenden los siguientes objetivos específicos y/o secundarios los cuales en su conjunto complementan y conforman el objetivo primordial:

Objetivos Específicos

- Comparar tarifas y alternativas para itinerarios aéreos y tarifas de hoteles de la plataforma Sabre vs portales auto-reserva
- Conocer la importancia e implicación de un excelente servicio (*customer service*) basado en la experiencia, la capacidad y el profesionalismo enfocado en el cliente
- Formular un plan de capacitación operativa del GDS y de servicio al cliente para los agentes de viaje cuyo impacto se vería en la satisfacción de los clientes

1.6 Hipótesis

A continuación, se expone la hipótesis del presente proyecto de investigación:

- Las agencias de viaje, mediante el valor agregado en el servicio que ofrezcan, seguirán vigentes en el mercado y se transformarán valiéndose de ciertas

herramientas y estrategias las cuales son superiores y no pueden ser equiparables, por lo menos por ahora, a una plataforma o sistema de auto-reserva.

1.7 Alcances y Limitaciones

El enfoque primordial y alcance del presente proyecto se centrará en el análisis y la gestión de reservas y emisiones con aerolíneas y hoteles pues ambos rubros representan la operación medular y de más volumen para las agencias de viajes así que se dejará a un lado las gestiones con car vendors, cruceros, trenes y autobuses pues todos ellos ciertamente tienen su propia demanda, no obstante, no se equipara con la que representa los dos primeros rubros mencionados en un inicio.

Finalmente, es preciso declarar que el enfoque de valor agregado que abordará más adelante este trabajo de investigación estribará únicamente en dos elementos a considerar:

1. La plataforma GDS con la que cuenta la agencia (Sabre).
2. El servicio especializado y personalizado que ésta ofrezca a sus clientes.

Es preciso señalar que la capacitación que el autor de esta tesis propondrá en virtud del valor agregado para las agencias de viaje y que atañe precisamente a los dos puntos anteriormente mencionados, únicamente tendrá como alcance proporcionar la temática a abordar para ambos rubros sin llegar a la ejecución práctica de la misma por cuestiones de tiempo.

CAPÍTULO 2 MARCO HISTÓRICO-CONTEXTUAL

Probablemente y remontándose un poco a la historia, la primera pregunta que pudiera surgir al abordar este apartado es: ¿cuándo y dónde surgió la idea de los viajes organizados?

2.1 Surgimiento de las agencias de viajes

El importante diario español *elEconomista.es* (2017) publicó un artículo llamado *Thomas Cook, el religioso que ideó los viajes organizados como una cruzada anti alcohol* en el cual detalló cómo surgió la idea de los viajes como modelos de negocio para Thomas Cook. Bien, a continuación, se expone el contenido informativo de dicho artículo a fin de contar inicialmente con un marco previo histórico referente al tema principal que atañe a esta tesis.

Unánimemente se considera como uno de los padres del turismo moderno al británico Thomas Cook (1808-1892). Fue el creador de la idea de las Agencias de Viaje, por consiguiente, fue el primer agente de viajes, así como el precursor de una serie de adelantos turísticos que aún hoy podríamos decir se siguen aplicando.

En el año 1841 Cook, que en aquella época era pastor de la iglesia Bautista, aprovechó las ventajas del nuevo transporte ferroviario y organizó un viaje en tren desde la ciudad de Leicester hasta Loughborough, lugar en el que se celebraba un congreso antialcohólico. Su intención con este viaje era tratar de disuadir a la clase obrera para que dejara de beber (en ese momento el alcoholismo era un gravísimo problema entre las clases trabajadoras, especialmente debido a las duras condiciones de trabajo que se veían obligadas a soportar en las fábricas de las nuevas ciudades industriales). El viaje fue todo un éxito, transportó a 570 personas y se les proporcionó además el almuerzo; todo por la pequeña cantidad de un chelín.

Cook se encargó prácticamente de todo y así nació el primer viaje en grupo organizado. Aunque en esta ocasión no tenía intención de obtener beneficios, él se dio cuenta de las grandes posibilidades económicas que tenía realizar esta actividad, así que sin dudarle decidió dedicarse a esta tarea y creó en 1851 su propio negocio, la primera agencia de viajes llamada “Thomas Cook and Son”.

Algunas de las aportaciones más interesantes al viaje turístico de Thomas Cook fueron:

- Junto a su compatriota Thomas Bennet, ideó los primeros viajes “*a forfait*” individuales, en otras palabras, lo que hoy se conoce como “*viajes todo incluido*”.
- En 1846, se llevó a 350 personas de 'tour' por Escocia, y en 1855 realizó su primer viaje organizado al extranjero, recorriendo Bélgica, Alemania y Francia.
- Fue también el primero que realizó excursiones grupales desde las islas británicas a los Estados Unidos, así como el inventor del primer crucero por el Nilo.
- En el año 1872 organizó la primera vuelta al mundo, que duró 222 días y en la cual viajaron 9 personas y fue muy famosa en su época, tanto que al parecer Julio Verne se inspiró en ella para escribir su inmortal “Vuelta al mundo en 80 días”.
- Creó el llamado “*voucher*”, o lo que es lo mismo, el “*bono-hotel*”, con el que se podían pagar las habitaciones de hoteles contratados por su agencia evitando así los problemas del manejo del dinero en efectivo, especialmente con moneda extranjera.
- Finalmente, también creó los cheques de viaje que más tarde, en 1882, serían más desarrollados por la compañía American Express.

Cook dejó la compañía Thomas Cook & Son a su hijo John en 1878, cuando se retiró a Leicester hasta su muerte en 1892. Su descendencia mantuvo el negocio familiar hasta el periodo entre las dos guerras mundiales, vendiendo la compañía justo antes de la Gran Depresión de 1929, eludiendo el desplome del negocio turístico en Egipto durante las dos décadas siguientes como consecuencia de la crisis capitalista y del gran empobrecimiento europeo que originó la Segunda Guerra Mundial.

La compañía Thomas Cook and Son permaneció en manos de la familia Cook hasta el año de 1928. Destacó como uno de los primeros tour-operadores británicos y uno de los grupos de agencias de viajes más importantes del mundo.

La Thomas Cook & Son permaneció viva hasta 2001, cuando se transformó en Thomas Cook AG, para más tarde reformularse como el británico Thomas Cook Group en 2007. Sin embargo, fue sorpresa la inminente caída final de la compañía británica que comenzó en 1841 realizando excursiones locales en tren y creció para ser pionera en viajes familiares en Europa, América, África y Oriente Medio. La desaparición de Thomas Cook, declarada en quiebra el 22 de septiembre de 2019, luego de que desafortunadamente no llegó a un acuerdo con sus acreedores o para un rescate del gobierno, dejando varados en aquel

momento a más de 600 mil pasajeros en todo el mundo. Además de sus 21,000 empleados, la caída de la compañía complicaba a sitios de internet de reservas, compañías de tarjetas de crédito, empresas de viajes que usaban las aerolíneas de Thomas Cook y agencias de viajes en Reino Unido que se veían obligadas inclusive a cerrar (Forbes, 2019).

2.2 Evolución de los canales de contacto

El teléfono fue y reinó durante varias décadas como el medio por excelencia para comunicarse con el cliente. Desde un comienzo, hizo más fácil y rápida la forma de comunicación, acortando distancias y aumentando la satisfacción de los clientes, además de permitir una comunicación bidireccional e inmediata.

Posteriormente, con la llegada del Internet, el correo electrónico permitió manifestar cualquier duda o inconveniente dejando un registro como soporte de dicha comunicación.

Con el apogeo y el nivel de penetración del Internet en la vida cotidiana, las empresas y los clientes elevaron su nivel de interacción añadiendo la posibilidad de traer la vitrina de sus productos hasta la puerta de sus casas. Aunado a esto, las preguntas frecuentes redujeron el ciclo de contacto y relación con cada caso. Asimismo, surgió también el “chat en línea” con la finalidad de resolver rápidamente los problemas de los clientes y elevando la satisfacción del usuario.

La incursión de los teléfonos inteligentes incrementó la capacidad de los consumidores para interactuar con las empresas, exigiendo respuestas más rápidas a través de múltiples canales, que ahora se encuentran al alcance de la mano. En la actualidad, la comunicación de las empresas con los usuarios alcanza las redes sociales, manteniendo un trato directo y personalizado con los clientes quienes activamente manifiestan los aciertos y errores de las empresas, mismas que cuentan con la capacidad de responder y solucionar los problemas que se presentan cotidianamente.

Si se considera que el número de personas que utilizan la Internet en México se eleva a más de 65 millones de acuerdo al Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016 de la Asociación Mexicana de Internet, las empresas se encuentran obligadas a maximizar su atención a través de diferentes canales, siendo congruentes en todos ellos, es decir, entregando la misma experiencia, lo que hace a la esencia de la omnicanalidad. (Expansion, 2016)

2.3 El papel de la tecnología

La tecnología no detiene su paso y se encuentra en constante evolución, por lo cual el servicio al cliente debe mantener el ritmo de dichos cambios. En la actualidad, las empresas atienden a un usuario omnicanal y el reto consiste en tener la capacidad de atender las demandas a través de todos los canales existentes y ser constante en todos ellos.

El tiempo ha pasado y no sólo han cambiado los canales para ofrecer el servicio al cliente, sino también los consumidores mismos. Según un estudio de la Asociación Mexicana de Internet, 77% de los usuarios de Internet en nuestro país entre 19 y 34 años, utilizan su smartphone como medio de acceso a la web (Mundo Ejecutivo, 2017).

De hecho, los latinoamericanos entre 18 y 34 años son en realidad quienes pasan en promedio 12.7 horas al día usando su smartphone según datos del IMS Mobile in Latam Study arrojados en 2016. Además, en países latinoamericanos las aplicaciones más usadas diariamente por la generación millennial son WhatsApp, Facebook y Facebook Messenger, razón por la cual tener presencia en redes sociales es imprescindible para cualquier marca. Debido a su gran conocimiento y dominio de la tecnología, su necesidad de rapidez/inmediatez en las respuestas, su alto consumo de productos online como redes sociales y su exigencia por asistentes con personalidades desestructuradas, el segmento de usuarios de 18 a 34 años son el mercado ideal para el desarrollo de plataformas de atención y servicio al cliente que transformen la experiencia de los consumidores por completo (Mundo Ejecutivo, 2017).

Es así como últimamente surgieron los asistentes virtuales (conocidos como agentes, bots o chatbots), a través de los cuales en teoría se abre paso a la llamada Inteligencia Artificial enfocada en atender al cliente de forma inmediata, no obstante, aún hay muchísimo camino por recorrer pues aún los clientes alrededor del mundo evidencian cómo por medio de los llamados bots no reciben la orientación específica y personalizada que desean en ese momento para resolver sus necesidades o dudas particulares. La incursión de los asistentes virtuales en la atención a clientes es prometedora, desafiante por lo anteriormente mencionado y sin duda representa el siguiente paso que tendrán que dar las empresas para poder abarcar el vasto universo de comunicación con el que se enfrentan en el presente y así seguir satisfaciendo las inquietudes de los usuarios. Renovarse sin descuidar a los consumidores, esa es el área de oportunidad más importante a tomar en cuenta (Mundo Ejecutivo, 2017).

En este momento de la transformación digital, se tiene que complementar la experiencia de los usuarios con una visión multicanal, con un enfoque también en la atención humana para que la transición sea más sutil. En otras palabras, la tecnología siempre será útil hasta el momento en que una necesidad particular pueda y deba ser atendida por una persona real, se debe dimensionar e implementar la digitalización sin perder el toque humano (PwC, 2018).

2.4 Evolución, Desarrollo y Tendencias de la Industria del Viaje

La necesidad de viaje siempre ha estado latente en la vida de la mayoría de las personas y dicha necesidad fue sin duda cuna para la creación de una oportunidad de negocio desde hace ya varias décadas atrás y la cual, hoy por hoy, sigue aún vigente.

El sector turístico es el sector que probablemente más ha cambiado gracias a Internet y a las nuevas tecnologías. Anteriormente las personas acudían necesaria y físicamente a las agencias de viaje para que éstas les gestionaran reservas y les emitieran los ya extintos *paper-tickets*, hoy vemos que en realidad ya todo ha migrado a lo electrónico. Lo primero que un viajero hace antes de organizar un viaje es mirar en los diferentes portales de viajes que

existen en la red. Cualquiera de nosotros en algún momento ha comprado un billete de avión, ha reservado una habitación de un hotel o ha comprado un circuito de Spa mediante plataformas web.

La empresa *Logismic* (2019), expertos en software para turismo, comparte que las tendencias actuales en relación a la industria del viaje están cambiando y son evidentemente influenciadas por distintos factores, tales como: la crisis económica global, el desarrollo y auge de la tecnología, el fenómeno imparable de las redes sociales, el importante papel que están asumiendo países emergentes, las nuevas tendencias en las necesidades y consumo de los viajeros, entre otros.

Tanto las agencias de viaje como las empresas hoteleras y las aerolíneas, han sabido de alguna manera adaptarse a estos cambios y seguir la línea de las tendencias para satisfacer la demanda del mercado a lo largo de los años y poder subsistir a la feroz y gran competencia que implica este rubro.

El importante papel que juegan las redes sociales en la vida y decisiones de los viajeros hoy en día es crucial. Debido a esta razón, muchas empresas hoteleras y aerolíneas han confeccionado sus propias páginas de Facebook y han creado sus cuentas en Twitter para poder comunicarse con sus clientes y conocer sus necesidades de acuerdo a su estilo de vida, el cual está sumamente vinculado ya a esas redes.

El monstruo de la mercadotecnia en internet es simplemente otra línea de acción dentro de la misma tendencia, cada vez mayor cantidad de empresas de viajes deciden implementar estrategias innovadoras como por ejemplo invitar a determinados *bloggers* a hospedarse en cierto hotel o visitar un determinado destino, además de dar a conocer sus promociones en las redes sociales y/o patrocinar eventos importantes cuyo público es considerable.

Otra tendencia importante es la del individualismo, es decir, cada turista desea cada vez más convertir su experiencia de viaje en una experiencia única diseñando su propio itinerario interactuando con sus destinos y compartiendo su experiencia en tiempo real a través de internet. Es por esta razón que algunas empresas de viajes han diseñado novedosas aplicaciones que permiten al turista elaborar su itinerario y elegir hospedaje no sólo mediante

los criterios habituales de ubicación y precio, sino también por el tipo de experiencia que ofrecen.

Debido a la crisis global, otra poderosa tendencia es la de las promociones *low cost*. Importantes agencias de viajes aumentan su competitividad creando promociones a precios bajos, ofreciendo mayor cantidad de servicios por el mismo precio. Estas promociones se divulgan principalmente en las redes sociales, a través de SMS, y en los sitios de compras en grupo. Sin embargo, es importante y necesario también tener presente ofrecer al viajero una propuesta clara, verídica y fácilmente comparable con otras promociones, ya que el turista de hoy en día recurre frecuentemente a las páginas de internet dedicadas a la comparativa de precios.

El turismo sostenible y el ecoturismo son también propuestas cada vez más elegidas por los turistas del siglo XXI. Es interesante la definición de ecoturismo por la Secretaría de Turismo en México: *“son los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma”*. Pues bien, viviendo en una época donde ya es evidente el impacto ambiental y ecológico que el planeta está manifestando, tendencias como el ecoturismo han cobrado una fuerza significativa pues representa ser una nueva y popular modalidad que surge como alternativa al turismo tradicional muchas veces depredador de las comunidades donde se desarrolla. La tendencia del ecoturismo tiene sus fundamentos en el desarrollo sustentable de las naciones buscando salvaguardar los recursos naturales del presente de tal manera que futuras generaciones tengan la oportunidad de igualmente aprovecharlos mientras que a la par se fomenta un crecimiento social, cultural y económico de la población local. La integración con la sociedad del lugar visitado son valores cada vez más apreciados y solicitados por los viajeros que disfrutan de la historia natural y además tienen la firme convicción de apoyar y participar activamente en la conservación y respeto por el medio ambiente (Entorno Turístico, 2020).

Los viajeros de hoy en día desean poder planificar su viaje desde internet, eligiendo la empresa que brinde mayor calidad de servicios al mejor precio sin dejar a un lado la posibilidad de obtener una atención personalizada y una comunicación a tiempo real con su proveedor de servicios. Elegirán a aquella empresa de viajes que les permita diseñar un itinerario personalizado, individualista, que ofrezca los mejores servicios a través de

aplicaciones móviles que le permitan acceder a la mayor información posible y compartirla en el momento que lo deseen (Logismic, 2019).

Finalmente, otra tendencia muy marcada ya en esta época es el senderismo. El senderismo es considerado como una actividad deportiva, por lo que es utilizado para ejercitarse, es una excelente opción de mantenerse en forma y disfrutar de la naturaleza. Esta práctica ya se hacía en cualquier viaje turístico que incluyera recorridos por montañas y parques naturales, pero esta nueva tendencia de ecoturismo se ha extendido como una actividad de excursión, pero con más tranquilidad y seguridad. Ahora en los países que reciben turistas, están señalizando los senderos e incentivando a las personas a recorrerlos. La mayoría de estos senderos se han realizado de forma natural por otros excursionistas que frecuentaban esos lugares y otros se han realizado con fines turísticos. Estas dos formas de disfrutar de la naturaleza se complementan. El ecoturismo enfocado a sensibilizar a las personas sobre los cuidados del ambiente en sus recorridos por senderos naturales seguros, previamente explorados, se une a la pasión del senderismo, algo parecido al excursionismo, pero sin improvisaciones ni exigencia física. (Conciencia Agroecológica, 2017)

2.5 Relación comercial entre las aerolíneas y las agencias de viaje

El vínculo estrecho que existe entre aerolíneas tradicionales (aquellas que principalmente operan en asociación a través de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional, IATA) y las agencias de viajes ha sido, desde el comienzo de la aviación comercial, una relación prácticamente indisoluble y beneficiosa para ambas partes.

Esta relación ha servido a las aerolíneas para hacer llegar su capacidad aérea a todos los lugares donde están presentes (distribución del servicio), de una forma eficiente y eficaz, y además ha servido también a las agencias para tener un cliente específico (en este caso el pasajero), que a pesar de que el ticket aéreo era una prioridad en su compra, éstas le podían vender otros servicios de alto valor y mayor margen como pueden ser los hoteles, alquileres de coches, paquetes vacacionales, etc., o bien, al menos el cliente tuviera ya un conocimiento preciso de los demás posibles servicios que la misma agencia podría ofrecerle en determinado momento.

Como se sabe de antemano, la industria aérea es muy dinámica y cambiante, lo que es un factor que afecta a todos sus participantes: aerolíneas, agencias de viajes y pasajeros. Con lo que respecta a las aerolíneas; han aparecido las *aerolíneas de bajo costo* (LCC, por sus siglas en inglés), que en mercados como el europeo han pasado a tener un papel predominante en el tráfico aéreo y que cuyo fundamento es la eficiencia operativa para ofrecer el ticket más barato posible y así “universalizar” la aviación. Por el lado de las agencias han aparecido las *agencias online* (OTAs por sus siglas en inglés) que han roto con el modelo tradicional de tiendas a pie de calle para ser más eficientes y así reducir costes de estructura, a través de la utilización de la tecnología y plataformas online.

Estos cambios han producido la ruptura de la distribución entre las aerolíneas de bajo costo con el canal tradicional (agencias de viajes y sistemas de distribución global, GDS por sus siglas en inglés), dado el alto costo que implica para su estructura de bajo costo. Por el lado de las agencias ha supuesto el cambio en cuanto a la relación con el pasajero, en la que, con la incorporación de las OTAs, implica una relación de costo (tanto en el servicio como en la búsqueda de la tarifa) en detrimento del trato especializado y personalizado que ofrecen las agencias.

No obstante, las aerolíneas tradicionales siguen hoy en día confiando en su relación con las agencias de viaje para la venta de sus billetes y, sobre todo, al segmento al parecer máspreciado para ellas que es el corporativo.

Esta relación, desde sus inicios ha sido instrumentada a través del contrato de agencia, que IATA creó como marco de relación entre aerolíneas y agencias de viajes y que a través de sus herramientas como el *Billing and Settlement Plan* por sus siglas en inglés (BSP), reducen de una forma muy significativa los costes de negociación y de transacción entre ellas. De hecho, los agentes de viajes sólo hacen ahora un solo envío de remesas sobre todas las transacciones a través de BSP para todas las compañías aéreas, ya no a cada una individualmente como se hacía en el pasado. BSP es el método predilecto de pago mediante conciliaciones bancarias. (BSP Agencia de Viajes, 2011)

El contrato de agencia es voluntario para una agencia que quiere vender tickets aéreos, dado que hay diversas formas para poder vender tickets aéreos sin suscribirlo (comprando stock a GDS's, comprado stock directamente a las aerolíneas, etc.). Si las agencias lo

suscriben es por la sencilla razón que es ventajoso desde el punto de vista de negociación: con un sólo contrato pueden tener al alcance la venta de todas las compañías tradicionales del mundo pertenecientes a diferentes alianzas sin negociar una a una con ellas las condiciones de contratación (sistemas para soportar las transacciones, comisiones, periodos de liquidación, etc.); y también ventajoso desde el punto de vista económico: las agencias de viajes en lugar de anticipar el efectivo por la compra anticipada de tickets, tienen un periodo en el que venden los tickets aéreos a los pasajeros y retienen ese efectivo, que pertenece de antemano a la aerolínea pues a la agencia sólo le corresponde el cargo por servicio de emisión cobrado al cliente y la comisión que le brinda la aerolínea la cual oscila generalmente entre el 1% y el 5% del total del precio del ticket emitido, durante un periodo que depende de cada país, pero que pasa a ser una fuente constante de financiación sin coste. Además de ser voluntario, no tiene barreras de salida, dado que voluntariamente se puede cancelar este contrato con un preaviso y la liquidación de las deudas por venta anticipada de billetes, sin costos incrementales.

Como es evidente, a cambio de generar esta capacidad de financiación con el dinero que pertenece a las aerolíneas, se requiere una garantía financiera en depósito o aval bancario que asegure a las aerolíneas la solvencia de las agencias que venden de sus tickets, aunque se ha demostrado en distintos casos, que no es suficiente para hacer desaparecer este riesgo. Sería difícil encontrar en el mercado muchos contratos de representación de ventas que sean tan flexibles como éste y que permita además quedarse con el efectivo del cliente sin coste financiero de forma sostenida (una especie de línea de crédito permanente sin coste).

Este hecho puede generar ciertos inconvenientes a las aerolíneas pues ellas serían afectadas cuando posibles bancarrotas de las agencias impliquen pérdida total del efectivo por los billetes vendidos por las agencias desaparecidas, y ciertamente las líneas aéreas han tenido que seguir prestando el servicio a los pasajeros de estos tickets no cobrados para mantenerlos ajenos a problemas en una de las partes de la cadena de valor y como cumplimiento de su compromiso de servicio, a fin de cuentas los pasajeros no tendrían injerencia en una circunstancia de esa índole.

Fuera de esa controversia, IATA sigue apostando por la relación entre agencias de viajes y aerolíneas al igual que muchas agencias de viajes tradicionales y online, en mantener

esta relación simbiótica y beneficiosa para ambas partes y también para los pasajeros. Esta apuesta se fundamenta en la inversión en tecnología la cual es demasiado importante para el desarrollo actual de los negocios (AeroLatinNews An IATA Publication, 2018).

2.6 Relación comercial entre los hoteles y las agencias de viaje

En lo que respecta al sector hotelero, existe la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA en inglés) cuyo surgimiento ocurrió en noviembre de 1997 la cual es una organización sin fines de lucro que representa a los hoteles y restaurantes a nivel mundial. Este organismo ha sido reconocido por las Naciones Unidas, cuenta con oficinas en Ginebra, Paris, Barcelona, Washington DC, Buenos Aires, Beijing y Beirut y busca representar los intereses colectivos de la industria hotelera y restaurantera ante las autoridades políticas y diferentes organismos internacionales. La misma Asociación estima que está conformada por más de 500,000 hoteles y 10 millones de restaurantes (IH&RA, 2020).

Al igual que las líneas aéreas, los hoteles y las agencias de viajes también comparten un estrecho vínculo relacional. Las agencias de viaje son muchas veces quienes en realidad proveen de clientes a los hoteles y para ello evidentemente tiene que existir algún tipo de tarifa especial y/o comisión que los hoteles brindan a las agencias de viaje por recomendarlos y lograr que las personas finalmente decidan hospedarse en determinado hotel.

Dichas tarifas especiales se llevan a cabo a través de una funcionalidad llamada “*hotel viewership*” mediante un GDS la cual se contemplará en la propuesta de capacitación más adelante y que sólo las agencias de viaje poseen pues existen de antemano estatutos contractuales entre los hoteles y las agencias en los cuales los porcentajes de comisiones están también inmersos.

2.7 La industria del viaje en México

Hoy en día es evidente que portales como TripAdvisor, Despegar.com, Guru de Viaje, Skyscanner, Expedia, entre otros, permiten a las personas gestionar sus viajes consiguiendo, en estricta teoría, los mejores precios y las mejores opciones, hecho el cual hace que los viajeros rara vez se acerquen a una agencia de viajes.

En México 7 de cada 10 personas concretan la compra de sus viajes a través de la red, en contraste con lo que ocurría hace una década cuando apenas 3 de cada 10 lo hacía de esa forma.

El presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Viaje (AMAV periodo 2017-2019), Jorge Hernández, opinó que las agencias de viajes físicas no se ven amenazadas por el *e-commerce*, pues estos negocios generalmente consolidan sus ofertas de servicios a través de plataformas nativas digitales, como es el caso de Bestday.

El primer paso de los negocios tradicionales será construir sus propias páginas web para concretar compras a través de las mismas. Con ello, buscarán ser más competitivas en un mercado que demanda “conectarse”.

Un claro y breve ejemplo del éxito de las plataformas online de viajes es la aerolínea de bajo costo Viva Aerobus, que a la fecha se considera recibe 8 de cada 10 operaciones de compra a través del online, dijo su director de e-commerce, Bernardo Cordero, quien en febrero 2019 también comentó:

Hoy, nuestro canal digital ya es una parte esencial, pues representa más del 70% de todas las ventas... Para este año tenemos varios proyectos para mejorar nuestros productos tecnológicos, no sólo para atraer a más clientes, sino para que los que ya están tengan una mejor experiencia desde la búsqueda hasta la compra (El Financiero, 2018).

Es un hecho que el comercio electrónico está tomando relevancia en el mercado mexicano, por lo cual la aerolínea nacional Viva Aerobus trabaja en una nueva tecnología para su aplicación y ello estriba en mejorar la experiencia de compra en el sitio web y en el

lanzamiento durante este 2019 de una *wallet* (billetera electrónica) para las personas que no están bancarizadas. Además, la línea aérea trabaja en una nueva página web y en mejoras a su aplicación móvil con miras a brindar una experiencia diferente en la compra en línea.

Según una encuesta de la Asociación Mexicana de Venta Online, en México el 54 por ciento de los turistas busca información en agencias de viaje online, el 47 por ciento en sitios web de las aerolíneas y el 35 por ciento en portales web de los hoteles (AMVO, 2018).

Los atributos que mejoran la experiencia en línea al comprar viajes son para el 67 por ciento de los encuestados el hecho de que existen mejores ofertas y descuentos, y para el 44 de los entrevistados es que ofrecen métodos de pago que se ajustan a sus necesidades, según los resultados de la encuesta de AMVO 2018 realizada a turistas.

De acuerdo con información de Euromonitor, líder mundial en investigación estratégica de mercado, los sitios de outlets, es decir, aquellos que ofrecen descuentos y oportunidades populares como “Quiero Viajar” y el “Hot Sale”, pasaron de facturar 6 mil 367 millones de pesos en 2013 a 6 mil 960 millones de pesos en 2018 en México.

En cuanto al e-commerce en el sector de los viajes, Euromonitor prevé un crecimiento de 66.3 por ciento, con lo cual las ventas online de servicios de turismo y viajes alcanzarían los 58 mil millones de pesos en el 2023 (El Financiero, 2018).

Las agencias de viajes previeron un crecimiento en ventas de 5 por ciento para el cierre de 2018 contra el año anterior, a pesar de factores ambientales como el sargazo que afectó a la Riviera Maya.

Sobre los nuevos retos que enfrentan las agencias de viajes, además de la digitalización, Jorge Hernández Delgado dijo que es necesario internacionalizar a la AMAV; *“Internacionalizar a la Asociación es un nuestro plan, tener más relaciones, más acuerdos, más contratos con otras asociaciones de América Latina y el mundo y poder crear flujos turísticos entre más países”*, destacó (El Financiero, 2018).

2.8 Estudio del Comercio Electrónico en la Industria del Viaje en México

Continuando con el estudio y análisis de la industria del viaje en México, resulta interesante y conveniente revisar datos estadísticos arrojados por un estudio realizado en el mes de agosto de 2018 por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) en virtud del comportamiento y papel de la industria del viaje en el comercio electrónico. La información que a continuación se muestra tendrá como objetivo abordar tres ángulos (AMVO, 2018):

1. Conocer los usos y hábitos de compra que los mexicanos efectúan al comprar viajes en línea.
2. Identificar aspectos cruciales que impactan su experiencia de compra.
3. Entender los indicadores clave del comercio electrónico de la Industria del Viaje en México.

En primera instancia, se describen a continuación los parámetros iniciales del estudio realizado:

- Se llevaron a cabo 1,017 entrevistas de las cuales el 57% fueron personas de sexo femenino:

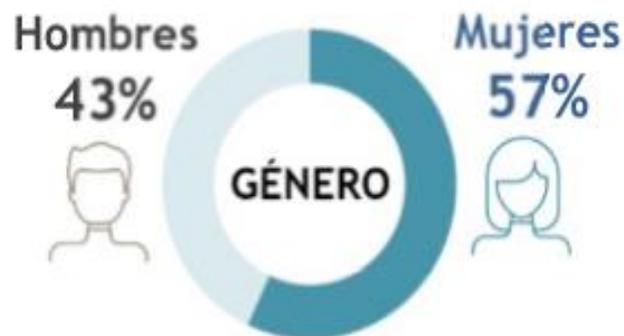


Figura 2.8.1 Porcentaje de personas encuestadas por la AMVO. Fuente: AMVO (2018)

- El nivel socioeconómico que imperó en los encuestados fue el alto con un 56%:

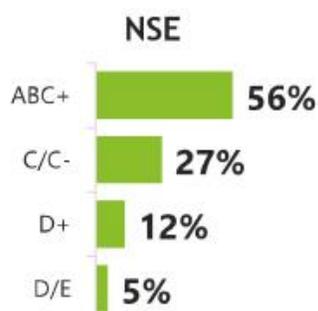


Figura 2.8.2 Nivel Socioeconómico de personas encuestadas por la AMVO. Fuente: AMVO (2018)

- El rango de edades de los participantes principalmente osciló entre los 16 y los 34 años:

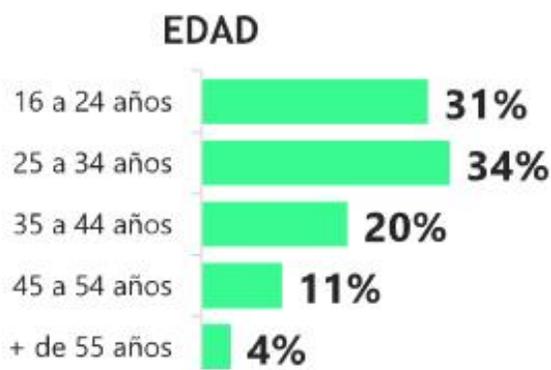


Figura 2.8.3 Edad de las personas encuestadas por la AMVO. Fuente: AMVO (2018)

- Respecto a la actividad laboral de los encuestados, el 58% representando a la gran mayoría fueron empleados:



Figura 2.8.4 Actividades de las personas encuestadas por la AMVO. Fuente: AMVO (2018)

- Finalmente, el estado civil de los encuestados fue en su mayoría personas solteras:

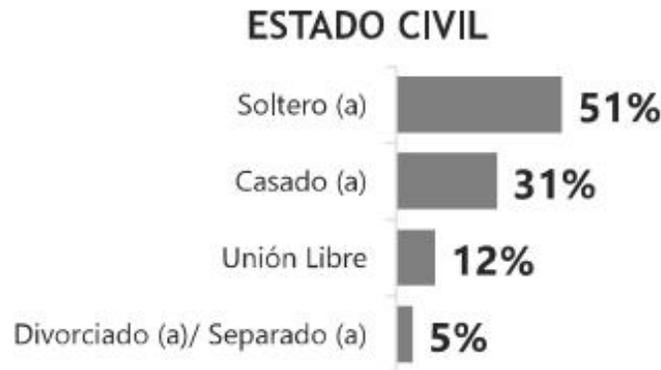


Figura 2.8.5 Estado civil de las personas encuestadas por la AMVO. Fuente: AMVO (2018)

2.8.1 Usos y hábitos de los viajeros

Como se comentó anteriormente, este análisis fue realizado por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) con el objetivo de conocer los usos y hábitos de compra del internauta mexicano que adquiere viajes en línea, éste estudio permite explorar y analizar los aspectos fundamentales que impactan en su experiencia de compra y entender los indicadores clave de comercio electrónico de la industria del viaje en México. A continuación, se arrojan los datos estadísticos más significativos y que atañen a este apartado:

Viajar es una actividad imperdible para unos, necesaria para otros. 7 de cada 10 mexicanos declara que, a la aplicación de la consulta, ha viajado hace sólo 6 meses atrás o incluso menos:

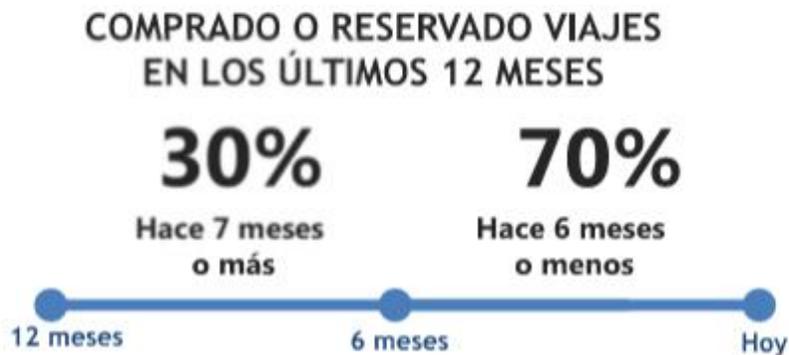


Figura 2.8.6 Comprado y reservado de viajes. Fuente: AMVO (2018)

La búsqueda y compra de viajes, por turismo o vacaciones, se efectúa principalmente en un lapso de 3 a 6 meses de anticipación, mientras que la mayoría de los viajeros por negocios concretan su compra con mínimo 1 mes de anticipación:



Figura 2.8.7 Anticipación en compra de viajes. Fuente: AMVO (2018)

La reserva de hoteles y compras nacionales e internacionales de boletos de avión son los rubros que predominan cuando los usuarios compran en línea:



Figura 2.8.8 Tipo de compra en línea* Fuente: AMVO (2018)

*Gráfica considerada con asignación de 1 a 100% independiente para cada rubro mostrando de tal manera que los viajeros encuestados estimaron cada variable/concepto analizado a cada circunstancia.

Sin duda el pago con una tarjeta bancaria, sea de crédito o débito, es la forma de pago por mucho predominante:



Figura 2.8.9 Tabla Preferencia en forma de pago* Fuente: AMVO (2018)

*Gráfica considerada con asignación de 1 a 100% independiente para cada rubro mostrando de tal manera que los viajeros encuestados estimaron cada variable/concepto analizado a cada circunstancia.

Finalmente, ciertamente se puede observar que los compradores prefieren las pantallas grandes para efectuar la compra de sus viajes:

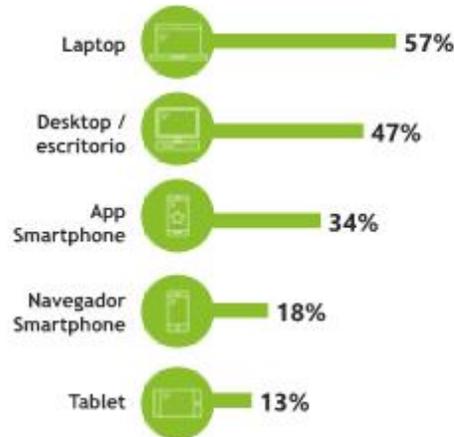


Figura 2.8.10 Preferencia en compra de viajes por tipo/tamaño de dispositivo* Fuente: AMVO (2018)

*Gráfica considerada con asignación de 1 a 100% independiente para cada rubro mostrando de tal manera que los viajeros encuestados estimaron cada variable/concepto analizado a cada circunstancia.

2.8.2 Experiencia en compra de viajes

Siguiendo con el estudio realizado, a continuación, se detallan datos estadísticos más relevantes que atañen a la experiencia de las personas encuestadas respecto a la compra de sus viajes.

Los usuarios están bastante satisfechos y a gusto al concretar sus compras de viajes en línea:



Figura 2.8.11 Satisfacción del cliente. Escala 1 – 5 Fuente: AMVO (2018)

Hablando de viajes de turismo/placer, la temporada más demandada por los viajeros es evidentemente en las vacaciones escolares y a finales de año:



Figura 2.8.12 Preferencia de viaje de turismo acorde a la época. Escala 1 – 5 Fuente: AMVO (2018)

Las propias ofertas lanzadas por las mismas aerolíneas y hoteles son las que predominan en cuanto a la probabilidad de compra de los viajeros por campañas o descuentos:

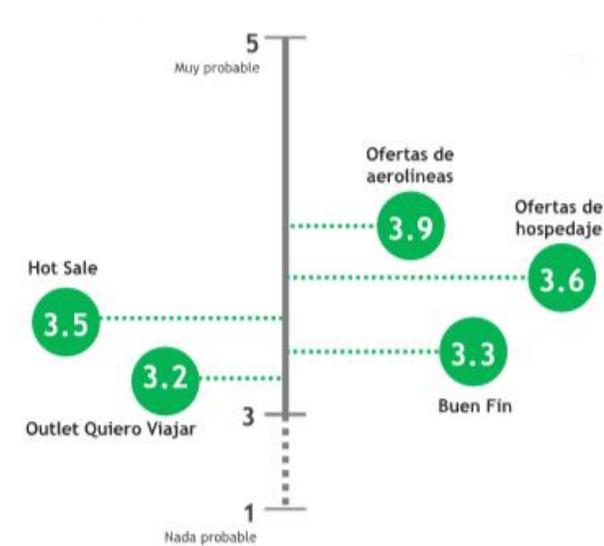


Figura 2.8.13 Probabilidad de compra. Escala 1 – 5 Fuente: AMVO (2018)

Los atributos que mejoran la experiencia de compra en línea son tres: el precio, el producto y la experiencia de compra en sí misma. La variada y atractiva oferta de precios (bajas tarifas) representa la principal ventaja de compra en línea según estudio:

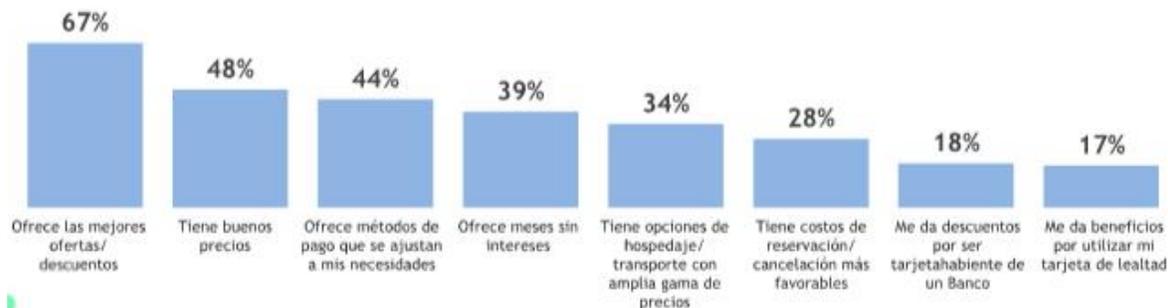


Figura 2.8.14 Precio en la experiencia de compra. * Fuente: AMVO (2018)

*Gráfica considerada con asignación de 1 a 100% independiente para cada rubro mostrando de tal manera que los viajeros encuestados estimaron cada variable/concepto analizado a cada circunstancia

Las variadas herramientas de búsqueda y reserva impactan positivamente la adquisición de productos y servicios que no existen en el mundo tradicional:



Figura 2.8.15 Producto en la experiencia de compra. * Fuente: AMVO (2018)

*Gráfica considerada con asignación de 1 a 100% independiente para cada rubro mostrando de tal manera que los viajeros encuestados estimaron cada variable/concepto analizado a cada circunstancia

La movilidad e inmediatez son los dos rubros principales en una buena experiencia de compra en línea:

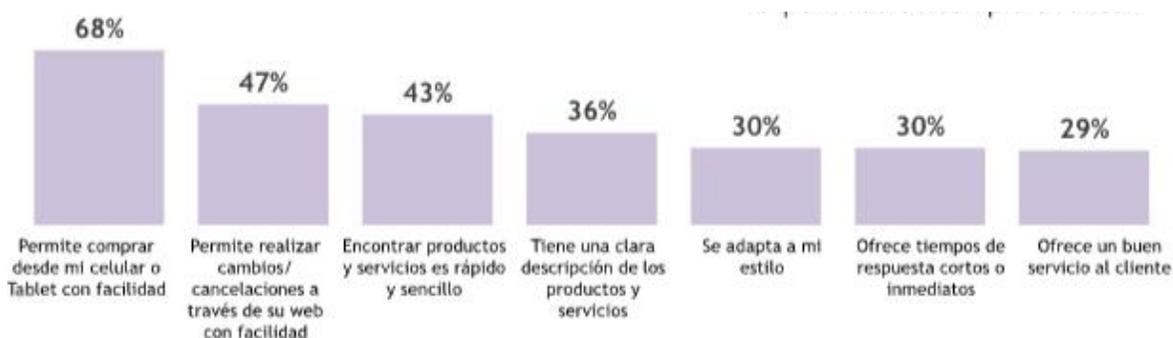


Figura 2.8.16 Experiencia de compra. * Fuente: AMVO (2018)

*Gráfica considerada con asignación de 1 a 100% independiente para cada rubro mostrando de tal manera que los viajeros encuestados estimaron cada variable/concepto analizado a cada circunstancia

Con base en las estadísticas anteriormente expuestas, se pueden concluir los siguientes puntos:

- La categoría de viajes posee una alta penetración en el sector *e-commerce* debido a que el consumidor ha experimentado las ventajas de comprar en línea. Según el estudio, 8 de cada 10 indica que la reserva en línea simplifica el proceso.

- El comprador en línea cada vez está más informado antes de tomar una decisión debido a los diversos recursos disponibles, principalmente buscadores populares los cuales influyen en su decisión de compra. 7 de cada 10 considera que existen hoy en día más opciones de información para tomar mejores decisiones según el estudio.
- La compra en línea no sólo abarca garantizar transporte y hospedaje, sino que también relaciona otras categorías de productos y servicios que complementan la experiencia del viajero, como por ejemplo facilitar la renta de un auto, pago de equipaje adicional, selección específica de algún asiento en el avión, adquisición y pago de otros air extras, etc.
- Existe una gran oportunidad de fidelizar a compradores potenciales y existentes a través de diversas herramientas, por ejemplo, a través de aplicaciones móviles las cuales ofrezcan incentivos, descuentos, promociones, millas, programas lealtad, etc.
- La experiencia de compra es positiva pero aún deben considerarse aspectos importantes como: seguridad en las transacciones, privacidad de datos y políticas de cancelaciones y reembolsos del servicio para así augurar un alto nivel de satisfacción en los viajeros.
- De acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), las búsquedas para buscar un hotel, un boleto de avión o un transporte turístico representan el 61% de las transacciones online que se hacen en Internet, mientras que la Asociación Mexicana de InternetMX indica que 64% de las compras en línea corresponden a sitios enfocados en turismo (Expansion, 2019).

2.9 Análisis FODA y SIPOC de las agencias de viaje

Es pertinente realizar un análisis FODA el cual muestre más a detalle el contexto interno y externo en el cual las agencias de viaje se encuentran inmersas con el objetivo de brindar así un panorama esquematizado y concreto de dichos contextos.

Un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es básicamente una útil herramienta que ayuda a identificar y contrastar factores internos (fortalezas y debilidades) de la empresa contra factores externos (oportunidades y amenazas) que presenta y depara el mercado. Representa ser la base de diagnóstico de todo plan de negocios ya que esquematiza la información de la organización y su entorno la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar directrices estratégicas para alcanzarlos (Entrepreneur, 2020).

Con dicho análisis aterrizado al modelo de negocio de una agencia de viajes tradicional, se podrá verificar cómo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las que las agencias se han adentrado sin duda han evolucionado y cambiado de una época a otra surgiendo nuevos retos, nuevas estructuras, nuevas directrices y nuevos factores internos y externos.

Tabla 2.9.1 Análisis FODA de agencias de viaje hoy en día

F FORTALEZAS	O OPORTUNIDADES	D DEBILIDADES	A AMENAZAS
Poseedoras de sofisticados GDS para operar	Auge de redes sociales y su uso por parte de los viajeros	Cobro de cargo por servicio más elevado que los competidores	Las nuevas generaciones de viajeros que apuesten más por su propia gestión que por acudir y consultar una agencia
Comunicación telefónica directa y online con departamentos exclusivos para agentes de viaje con aerolíneas y hoteles	Ecoturismo & Senderismo emergentes	Posibles problemas para facturar determinadas aerolíneas. (Posible emitir un ticket pero no poderlo facturar)	El gran auge de la competencia directa entre agencias
Numerosos contratos y pactos tarifarios/comisiones con aerolíneas y hoteles	Nuevas negociaciones con aerolíneas entrantes al mercado mexicano (Turkish Airlines, Emirates)	Falta de capacitación integral para el manejo y operación del GDS al personal de la agencia	La generación y uso de aplicaciones móviles para la gestión de viajes por parte de las mismas aerolíneas y hoteles
Asistencia directa, inmediata y especializada con sus pasajeros	Promoción y mercadotecnia		Sobreventa de boletos por parte de las aerolíneas (Las agencias no tienen injerencia en ello)
Prácticamente no existe ninguna aerolínea la cual una agencia de viajes no pueda emitir tickets (<i>branch access</i> entre agencias mediante el GDS)			Incremento en la cotización del dólar incurriendo en una elevación de precios
No es necesario acudir físicamente a la agencia para gestionar algún viaje			
El mercado corporativo tanto de la iniciativa privada como de instituciones gubernamentales siempre necesitará los servicios de una agencia de viajes especializada			
Alto conocimiento de los productos ofertados y amplia experiencia en la industria del viaje por parte de los agentes			
Remplazo del paper ticket por el ecológico y práctico electronic ticket			

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se expone también el análisis de proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes (SIPOC por sus siglas en inglés) el cual detalla, desde otro ángulo, el contexto en cadena que envuelve el proceso de una agencia de viajes hoy en día.

Un análisis SIPOC representa un complemento visual para el mapeo de procesos, en él se integra la participación de proveedores y clientes, además de una declaración de los recursos necesarios (entradas) y los resultados del proceso (salidas). Es una herramienta sencilla pero muy competente para analizar los requisitos del cliente y cómo el flujo del proceso ayuda a su cumplimiento (Pymes y Calidad, 2012).

Tabla 2.9.2 Análisis SIPOC de las agencias de viaje

S	I	P	O	C
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
Globalizador GDS Aerolíneas Hoteles Otros proveedores	Solicitudes de cotizaciones, emisiones de boletos de avión y reservas de hoteles, solicitud de facturas y atención post-venta por posibles futuros cambios.	Atención presencial y electrónica al cliente, cotizaciones, reservas, emisiones, cambios, facturación, envío de información.	Tickets aéreos emitidos, reservas confirmadas de hoteles, facturas, pagos, asistencia post-venta.	Todas aquellas personas que deseen y/o necesiten viajar y que además puedan pagar por ello.

Fuente: Elaboración propia

2.10 El turismo y la tecnología

Es un hecho la era digital en la que el mundo se encuentra inmerso. Los dos sectores más afectados por las búsquedas online son el turismo y los productos de tecnología. Para estos dos sectores, el principal punto de contacto con los consumidores previo a la visita al punto de venta es Internet.

Desde hace ya casi una década atrás, los motores de búsqueda eran ya factor importante e influyente. Los siguientes datos e información atañen al año 2011 y resulta interesante ver cómo desde aquella época el ciberespacio jugaba ya un papel esencial en los consumidores:

Las consultas parten en los buscadores el 70% de las veces en Argentina, el 76% en México y el 74% en Colombia. La consulta de información impacta no sólo las compras online sino en la mayoría de los casos para las compras en tiendas o agencias. Nueve de cada diez compradores de estas dos categorías utilizan Internet durante una o varias etapas del proceso de compra (Lecinski, 2011).

Para el caso de las compras offline del turismo, el 49% de los argentinos, el 50% de los mexicanos, el 26% de los colombianos, el 25% de los chilenos y el 40% de los peruanos confirmaron que sus búsquedas online fueron determinantes para sus decisiones de compra de pasajes y hoteles (Estudios ROPO, Touchpoints & Global Auto, Netpop Research, Argentina, 2009-2010).

Para tecnología como computadoras, cámaras digitales, telefonía celular y electrodomésticos, un 89% de los consumidores en los países de habla hispana confirmaron que buscan información online previo a decidir sus compras.

Los consumidores a su vez buscan opiniones de otros consumidores como parte de su investigación online. Según estudios de Google en Argentina, México y Colombia en 2010 y 2011 el 57% de los argentinos, el 61% de los mexicanos y el 55% de los colombianos leen comentarios de otros usuarios al momento de investigar el producto o servicio. Los usuarios quedan satisfechos con leer opiniones de cuatro usuarios y suelen leer hasta siete comentarios para la investigación de un producto o servicio (Lecinski, 2011).

2.11 Los agentes de viaje: principales promotores del turismo hoy en día

Los agentes de viajes siguen siendo los principales promotores del turismo y los especialistas del sector, aun con la aparición constante de nuevas tecnologías, afirmó el secretario de Turismo del Gobierno de México, Miguel Torruco Marqués (Gobierno de México, 2019).

Al llevarse a cabo en Puerto Vallarta, Jalisco, la 64 Convención Internacional de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) del 30 de mayo al 02 de junio 2019, el titular de la Secretaría de Turismo federal sostuvo que en la actualidad las agencias de viajes cumplen un papel estratégico en el entramado de la actividad turística, ya que son factor fundamental en la comercialización de la oferta turística de un destino, ya sea a nivel local, regional, nacional e internacional.

Precisó que el surgimiento de empresas de ventas en línea, a través de las cuales muchos usuarios reservan vuelos, hoteles o paquetes de viajes, podría suponer un rol cada vez más prescindible del agente de viajes, pero en realidad no es así. Torruco Marqués expuso lo siguiente:

Los agentes de viajes son quienes cuentan con el conocimiento y la experiencia; los que conocen los destinos, los productos y tienen el vínculo directo con aerolíneas, hoteles y transportistas terrestres, entre otros prestadores de servicios; por tanto, son los intermediarios idóneos para diseñar un viaje a la medida del cliente y ofrecerle una experiencia única e inolvidable (Gobierno de México, 2019)

Ante el secretario de Turismo estatal, Germán Ralis Cumplido, quien asistió con la representación del gobernador de Jalisco, Enrique Alfaro Ramírez, añadió que las exigencias del entorno varían año con año en el mundo del turismo, y el agente de viajes, al igual que toda la industria turística, tiene que asumir los cambios y transformarse al mismo ritmo, apropiándose de las nuevas tecnologías para sobrevivir y permanecer en la competencia por el mercado.

“Por esto, los agentes de viajes han aprendido a combinar las ventajas del internet con el beneficio del trato personalizado, este último es un valor añadido que marca la diferencia”, destacó.

2.12 Surgimiento y papel de los portales auto-reserva

Como ya se mencionó anteriormente, los diversos portales de autogestión de viajes han cobrado mucha fuerza en la actualidad y son de hecho parte esencial del contexto en el que este trabajo de investigación se desarrolla. Es por ello que a continuación se abordarán los tres más importantes y los cuales serán precisamente las aristas de análisis y comparación en los capítulos posteriores.

2.12.1 Origen y auge de Despegar.com

Por supuesto se tiene que considerar en primer lugar a Despegar.com pues es la agencia de viajes online más grande y muy probablemente la más importante y popular en toda América Latina. Con 20 años en el mercado, opera en 20 países de la región acompañando a los latinoamericanos desde el momento en que sueñan con viajar hasta cuando están compartiendo recuerdos y experiencias. Gracias a la fuerte apuesta por desarrollo tecnológico Despegar ofrece una experiencia personalizada para más de 18 millones de clientes (Despegar.com, 2020).

Su historia comenzó en el año 1999, cuando Roberto Souvirón, con menos de 30 años, concibió la formación de una compañía que vendiera vuelos a través de Internet. Por ese tiempo, el fundador de Despegar.com cursaba el segundo año de su MBA en la Duke University, en plena efervescencia de las puntocom.

De regreso en Buenos Aires, Roberto compartió sus ideas a quienes se convertirían en cofundadores de la compañía, todos con menos de 30 años como él: Martín Rastellino, Christian Vilate, Alejandro Tamer y Mariano Fiori dejaron sus trabajos para unirse a la propuesta y así fue cómo, a fines de 1999, tras conseguir un millón de dólares de los primeros inversores, Despegar.com inició sus operaciones en el país y en apenas 8 meses ya instalaba oficinas en 9 países de Latinoamérica.

Hoy en día Despegar.com se ha convertido en una de las empresas valuadas en más de 1,000 millones de dólares. Con presencia en 21 países de la región, forma parte de la selectiva lista de las cinco agencias de turismo más grandes del mundo.

Uno de los grandes aciertos de los fundadores estriba en la apuesta a la innovación tecnológica que realizaron a partir de 2007, momento en donde lograron consolidar el negocio y el momento indicado para volver a ampliar el horizonte. Ese año tomaron la decisión de dejar de comprar tecnología a países que tradicionalmente proveían soluciones informáticas como India y comenzar a desarrollar localmente su propia tecnología para ofrecer una mejor experiencia de compra a los usuarios.

Con una fuerte inversión, Despegar.com, que hasta entonces contaba sólo con seis desarrolladores de software trabajando dentro de la empresa, toma la decisión de montar su primer Centro de Desarrollo de Software. Las soluciones informáticas, a partir de ese momento, comenzaron a surgir de ellos mismos. Como resultado de esta iniciativa, mejoró la presentación y funcionalidad del sitio, se ampliaron las bases de datos de proveedores para convertirse en una de las más completas del mercado en donde millones de usuarios entran a buscar paquetes de viaje, vuelos, hoteles, alquiler de autos, buses, cruceros, tickets, tours, actividades y servicios adicionales, como seguros de viaje o traslados.

Los beneficios continuaron y, en 2009, Despegar.com, a través de convenios con distintas tarjetas y entidades financieras, lanza la posibilidad de pagar un viaje en cuotas sin interés, hecho que cambió para siempre la manera de comprar viajes. Siguieron la habilitación de nuevos medios de pago y la oportunidad de comprar seguros de viaje online.

La empresa entendió que los paquetes de viaje debían flexibilizarse para que el usuario fuese quien tomara las decisiones de con quién y en qué condiciones viajar. De esta manera creó la tecnología para que cada usuario armara su propio paquete de viaje sumando los servicios que deseara entre vuelos, hoteles y alquiler de auto. Luego de meses de desarrollo, logró un producto único cuyos resultados se notaron a poco tiempo de su lanzamiento.

El boom de los paquetes dinámicos es de hecho un fenómeno latinoamericano. En la región, Despegar.com registró un crecimiento del 160% en 2015 de este producto, que terminó por posicionarse como el de mayor crecimiento aun en 2016 (Infobae, 2016).

Para el año 2017, Despegar hace el lanzamiento de su Oferta Pública Inicial (IPO por sus siglas en inglés) para cotizar en la Bolsa de Nueva York. La compañía llega a hacer su exitoso debut en Wall Street con un alcance de 17 millones de clientes. Para el 2019, puso en marcha una nueva imagen corporativa y Viajes Falabella se incorpora a la operación de Despegar reforzando su omnicanalidad y su estrategia de paquetes turísticos (Reportour, 2019).

2.12.2 Origen y auge de Bestday

Best Day Travel Group es una empresa 100% mexicana la cual fue fundada en Cancún en el año de 1984 por el empresario Fernando García Zalvidea (hoy en día ya fallecido). Tiene popularidad y un reconocido prestigio en México y en Latinoamérica con una amplia experiencia en el mercado turístico generando y perfeccionando día con día un concepto de servicio personalizado que ha caracterizado a la empresa desde su origen.

La agencia, además de su oficina matriz localizada en la ciudad de Cancún, cuenta con una oficina ubicada en el corazón de Playa del Carmen.

En Cancún y la Riviera Maya, Best Day cuenta con más de 350 profesionales del turismo, impecablemente uniformados, con una excelente capacitación y gran experiencia y calidez en el trato a sus clientes para asesorarlos y orientarlos con el único propósito de hacer de sus viajes una experiencia única e inolvidable.

Es una empresa comprometida con México y con la sociedad, es por ello que cada año suma esfuerzos con diferentes fundaciones para dar solución a problemas de diferente ámbito como salud, educación, desarrollo humano, ayuda a la comunidad, etc. (Bestday, 2019)

Bestday no es solamente una marca famosa, sino también una empresa muy exitosa que en el año 2016 creció 23 por ciento su cantidad de viajes vendidos, con relación a lo registrado en 2015.

El CEO de Bestday, Christian Kremers, aseveró en una entrevista:

Precisamente porque en el fondo las cosas para el turismo no están tan mal. Estamos viendo que el dólar está caro y a Donald Trump diciendo muchas tonterías, y con esto lo que está haciendo es que el mexicano viaje más por México, y como agencia número uno en México nos beneficia muchísimo que el cliente viaje más por el país (El Financiero, 2017).

Y sí, según sus números, 80 por ciento de sus ventas son viajes dentro de la República Mexicana y únicamente el restante 20 por ciento son para el extranjero (El Financiero, 2017).

2.12.3 Origen y auge de PriceTravel

Price Travel Holding fue fundado en el año 2000 como empresa dedicada a la comercialización de productos de viajes con modelo de negocios multicanal.

Con presencia en México y en Colombia, PriceTravel Holding maneja el más alto nivel de profesionalismo en reservaciones de hotel, paquetes dinámicos, vuelos nacionales e internacionales, incluyendo aerolíneas de bajo costo, traslados, tours, renta de autos, autobuses, cruceros, circuitos y seguros de viaje.

PriceTravel Holding utiliza tecnología de punta y propia para comercializar estos productos a través de sus múltiples canales de venta, con un enfoque principal en el mercado B2C, B2B y Turismo de Reuniones; canales de venta con los que genera una excelente diversificación de ingresos.

Las oficinas corporativas de PriceTravel Holding se encuentran ubicadas en Cancún, México. Cuentan también con oficinas en la Ciudad de México y Puerto Vallarta, así como en Bogotá y Cali Colombia.

Asimismo, cuenta con dos contact centers ubicados en Cancún, México y Cali, Colombia. Ambas sedes cuentan con un servicio e infraestructura de Call Center de alto nivel y con un modelo de ventas inbound y outbound, en éstos se centralizan las llamadas de todas las unidades de negocios de PriceTravel, con atención las 24 horas, los 365 días del año.

Como parte de su estrategia de crecimiento y consolidación, en el año 2012, Nexxus Capital, uno de los fondos de inversión más importantes de México, se incorporó como accionista con el objetivo de implementar un mejor Gobierno Corporativo a través de comités de supervisión y sistematización de procesos.

PriceTravel Holding es una empresa hoy en día en vertiginosa expansión cuyo crecimiento y desarrollo son posibles gracias a sus esfuerzos por estar siempre a la vanguardia; sin duda un corporativo vanguardista, creativo e innovador (PriceTravelHolding, 2019).

2.13 Agencias de viaje con más quejas

Con base a información contenida en el portal de noticias Puebla On Line y para retroalimentar aún más el presente marco contextual, resulta interesante abordar una lista de las empresas que tuvieron más quejas ante la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) durante 2018 y las razones de las inconformidades. Ese año, dicho organismo registró un total de 4,462 reclamos por los servicios de agencias de viajes y reservaciones. La negación para cancelar un contrato y el incumplimiento en los servicios fueron los principales motivos de las denuncias (Puebla On Line, 2019).

A continuación, se describe el top 10 de las agencias con más quejas:

1. VACATION TRAVEL ADVISORY, SA DE CV (153 QUEJAS)

- La empresa negó a cancelar contratos, no reembolsó el depósito a pesar de que no prestó el servicio, simplemente no brindó el servicio; modificó o canceló el contrato sin avisarle al consumidor y se negó a corregir errores de cobro.

2. DESPEGAR.COM (148 QUEJAS)

- El principal reclamo de los usuarios fue que la empresa no quiso cancelar contratos, rechazó reembolsar el depósito a pesar de que no prestó el servicio y no respetó los términos y condiciones del contrato.

3. GRUPO POSADA, SAP DE CV (102 QUEJAS)

- De acuerdo con información de PROFECO, esta empresa tuvo más reclamos porque se negó a cancelar contratos.

4. BEST DAY (71 QUEJAS)

- Esta agencia de servicios turísticos fue acusada de no prestar servicio, además de ello, el proveedor se negó a reembolsarle el dinero al consumidor. Las denuncias también fueron porque no quiso modificar el contrato o cancelarlo; no respetó los términos y condiciones del convenio; no quiso hacer bonificaciones por servicio deficiente y no respetó el itinerario acordado.

5. REPRESENTACIONES TURÍSTICAS BOJÓRQUEZ, SA DE CV (68 QUEJAS)

- El principal motivo de quienes adelantaron el pago de los servicios es que esta empresa no quiso cancelar el contrato.

6. GRUPO EMPRESARIAL DIALBER, SA DE CV (54 QUEJAS)

- Los principales reclamos fueron porque el proveedor se negó a cancelar el contrato, no prestó el servicio, no corrigió errores de cobro, tampoco hizo cambios en el servicio ni devolvió dinero.

7. TOUR AND TRAVEL CANCÚN, SA DE CV (50 QUEJAS)

- Las denuncias ante la PROFECO fueron por: no dar el servicio, no reembolsar el depósito a pesar de que no prestó el servicio, se negó a hacer cambios o devolver el dinero, no respetó el itinerario acordado y la empresa cuenta con instrumentos de medición alterados.

8. UNLIMITED VACATION CLUB (UVC) (47 QUEJAS)

- El principal reclamo contra la empresa es que rechazó cancelar el contrato. Registró una queja por hacer cobros no estipulados, una porque dio un

servicio diferente al contratado y otra por no brindar todas las prestaciones que se aseguraron en el convenio.

9. COMERCIALIZADORA TRAVELER (44 QUEJAS)

- Del total de reclamaciones que presentaron contra esta empresa, 37 fueron porque se negó a cancelar el contrato. El resto fue porque no dio el servicio ofrecido, brindó un servicio diferente a lo que se pagó y porque realizó cobros que no estaban estipulados en la documentación.

10. JUAN CARLOS CANTO ARCE (41 QUEJAS)

- Usuarios que contrataron este servicio denunciaron ante la PROFECO que la agencia no ofreció el servicio, se rehusó a cancelar el convenio, no hizo los reembolsos correspondientes por los servicios que no brindó. Además, prometió un servicio mediante publicidad engañosa y no respetó los precios que estaban a la vista.

Derivado de toda la información anterior, es inminente plantear hasta este punto la siguiente pregunta: ¿cuáles son los derechos de los consumidores?

De acuerdo con la Ley Federal de Protección al Consumidor, todas las empresas que formalmente ofrezcan servicios turísticos están obligados a informar y respetar tarifas, garantías, cantidades, calidades, precios, términos y condiciones acordados en un contrato.

Por ello, es realmente importante que todos los consumidores sean quienes tomen un tiempo y revisen con detenimiento las condiciones donde se informa lo que puede pasar si se decide cancelar algún servicio. Por ejemplo; por algún contratiempo, qué penalizaciones puede haber y en qué casos aplican.

Aunque verbalmente una agencia ofrezca muchos beneficios atractivos en un servicio, si no está por escrito en el contrato, el cliente evidentemente no podrá exigir nada en un futuro.

Si por algún motivo la agencia efectúa un cobro extra o mayor al que inicialmente informó al cliente, éste tiene el derecho a recuperar la diferencia y también es acreedor al derecho de una bonificación cuando la agencia no proporcione un servicio u otorgue uno de forma deficiente.

Las empresas tienen la obligación de indemnizar por los daños y perjuicios que algún proveedor haya ocasionado, ya sea por el uso de un bien o por un servicio no realizado. Si la agencia cambia algún servicio del paquete contratado, por brindar un ejemplo, ésta debe ofrecer otro equivalente, o bien, regresar la parte proporcional del precio que pagó el cliente.

En caso de las compras de paquetes por internet, el viajero tiene la responsabilidad de asegurarse de que sea una agencia de viajes, línea aérea o portal con representación en México o registrada en el país. Las agencias de viajes tienen la obligación de estar inscritas en el Registro Nacional de Turismo (RNT) de la misma Secretaría de Turismo (SECTUR) (Gobierno de México, 2019).

Retomando el top 10 de las agencias con más quejas; las empresas que tuvieron la mayor cantidad de quejas dicho año son agencias que operan de forma legal, sin embargo, pueden engañar a los consumidores con publicidad o incumplir con los servicios y no respetar las tarifas pactadas.

Los casos más graves ocurren con empresas fraudulentas que operan en internet, redes sociales o su publicidad se difunde por WhatsApp. Hay algunas que simulan tener un establecimiento, o lo tienen, pero no permanecen en el mismo sitio.

Estas empresas “fantasma” prometen al consumidor servicios que no cumplen. Su principal “gancho” son los precios bajos. Una vez que los defraudadores obtienen dinero, las personas no vuelven a saber absolutamente nada de estas supuestas agencias.

La Procuraduría Federal del Consumidor no tiene facultades para determinar si una agencia de viajes es o no fraudulenta, por lo que si el consumidor advierte conductas que conlleven a la tipificación de un delito deberá acudir ante la instancia competente siendo ésta la Agencia del Ministerio Público, informa la misma PROFECO.

Al momento de contratar un servicio, la empresa tiene la obligación de entregar una copia del contrato con los datos de identificación de la agencia, boletos de avión, autobús, cruceros, comprobante de arrendamiento de autos y las reservaciones del hospedaje.

Si los consumidores de viajes desean obtener más información sobre alguna empresa turística, pueden consultar el Buró Comercial de la PROFECO para conocer el comportamiento de agencias de viajes y líneas aéreas.

2.14 OTA's incurren en fraudes

Evidentemente no todo es miel sobre hojuelas para las agencias de viaje, en especial para las agencias de viaje online, que tanto éxito y auge han tenido en estos últimos años y cuya presencia en el mercado pareciera bastante prometedora.

Carlos Fersán, CEO de la agencia de viajes GoätTravel, advierte de fraudes en la venta de viajes por las agencias online que sólo estafan a los viajeros. Él explica que para la compra de viajes los consumidores deben ser sumamente cautelosos y analizar los servicios que ofrecen dichas agencias a un precio asombrosamente económico (Excelsior, 2018).

Explica también que la diferencia entre unas vacaciones inolvidables y unas vacaciones de pesadilla es precisamente el hecho de acudir con profesionales en turismo, a empresas serias, perfectamente constituidas que lleven de la mano al consumidor de principio a fin.

De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor, tan sólo en 2017 se interpusieron 525 quejas a nivel nacional contra agencia de viajes “fantasmas”, en el 2018 subieron a 860 y hasta el mes de junio 2019 se registraron 715 demandas. Estas agencias falsas incurren en fraudes de miles de pesos, euros y dólares y precisamente por ello, es altamente recomendable y conveniente acudir a una agencia de viajes reconocida y profesional (NITU, 2019).

Carlos Fersán también comparte que de acuerdo con la Ley General de Turismo; las agencias de viajes están obligadas a cinco aspectos esenciales y que es conveniente que los clientes tengan presente:

1. Informar, respetar y cumplir precios, condiciones y costo total de los servicios anunciados y pactados.
2. Expedir notas y facturas que amparen los cobros realizados.
3. Anunciar de manera visible la dirección, teléfono y correo electrónico del responsable de la agencia de viajes.
4. Que la agencia esté inscrita en el Registro Nacional de Turismo.
5. Además, la empresa debe entregar el PNR (clave de confirmación o *Passenger Name Record* por sus siglas en inglés) que debe de venir acompañada de las condiciones de la reserva, restricciones y condiciones de cancelación y una constancia de éstos, como: boletos de avión, cupón de hotel o cupón de atracciones turísticas.

Él explica también que es muy importante tener presente que todos los servicios turísticos comprados, mediante el código de reserva, se pueden corroborar directamente con la línea aérea y con el hotel en cuestión. Finalmente, recomienda que, en caso de no recibir las condiciones de la reserva, restricciones y condiciones de cancelación, el cliente entonces solicite leer a detalle todo lo que incluye y excluye los servicios turísticos adquiridos. En cuanto a pagos, es mucho más seguro pagar con tarjeta pues existe evidencia de ello (Excelsior, 2018).

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

3.1 Sistemas de Distribución Global (GDS)

Un Sistema de Distribución Global o *Global Distribution System* (GDS por sus siglas en inglés) es un complejo sistema de red informático el cual optimiza las reservas y ventas en tiempo real de billetes de avión, estancias de hotel y alquileres de autos principalmente, no obstante, también se pueden gestionar servicios adicionales como cruceros, billetes de tren, seguros y hasta visas electrónicas. Los GDS son sistemas utilizados especialmente por aerolíneas y agencias de viaje, éstas últimas operando y aprovechando el acceso a la disponibilidad y las tarifas con las que se tienen acuerdos de distribución en todo el mundo (Darder, 2014).

Otra definición breve es la que comparte Ljiljana Radulovic (2013) que, en otras palabras, un GDS es una red mundial computarizada de reservaciones que conecta electrónicamente la oferta con la demanda turística.

En la actualidad, los cuatro principales sistemas de distribución global en el mundo son los siguientes:

- Sabre
- Amadeus
- Galileo
- Worldspan

Con base a lo anterior; Sabre es un ejemplo de GDS que atiende a agentes de viajes, proveedores de viajes, sitios de viajes en línea, corporaciones y gobiernos en todo el mundo. Siendo el proveedor líder de soluciones para viajes y el sistema de distribución global más grande del mundo, su alcance es global, sin embargo, su servicio es personalizado y accesible. Dependiendo de cuáles sean las necesidades de sus clientes, Sabre brinda soporte para agencias, para aerolíneas, para hoteles y publicidad dentro del GDS Sabre, entre otras cosas (Sabre Travel Network, 2019).

Sabre es utilizado por proveedores de viajes; entre 400 líneas aéreas, 125,000 propiedades hoteleras, 200 operadores de turismo, 50 líneas de transporte ferrocarril y docenas de marcas de alquiler de autos y de cruceros, para promocionar, personalizar servicios y vender sus productos a más de 400,000 agentes de viajes, empresas de gestión de viajes y corporaciones alrededor del mundo. Este mercado digital combina una plataforma móvil para que los compradores consulten, coticen tarifas, reserven y paguen por viajes. Además, Sabre® provee soluciones basadas en datos que brindan información decisiva tanto a compradores como a los proveedores acerca de sus operaciones, tendencias de compra y reservas de clientes (Sabre Travel Network, 2019).

3.2 Capacidades de los GDS

Las principales ventajas que aporta la operación de los softwares GDS son:

- Son sistemas disponibles y accesibles a tiempo real en un 99.9% de acierto
- Poseen amplia gama de proveedores de diversos servicios (boletos de avión, habitaciones de hotel, alquileres de coches, boletos de tren, cruceros, etc.) y la posibilidad de compra al momento para cientos de miles de agencias alrededor del mundo
- Procesan sólo en cuestión de segundos gran cantidad de datos al servicio de los consumidores y así acceder rápidamente al producto que se encuentra a la venta
- Su uso pone a disposición comunicación entre agencias e información de miles de éstas en todo el mundo
- Permiten comparar precios y disponibilidad de diferentes servicios en tiempo real con el fin de adquirir el que mejor se adapte a las necesidades del viajero
- Permiten integrar contenido multimedia: visual, audiovisual o información complementaria sobre los lugares de destino (clima, moneda, distancia entre puntos de interés, aeropuertos más cercanos, etc.)
- Son poderosos y sofisticados softwares actualizados, automatizados y eficaces
- Permiten personalizar la operación del sistema acorde a las necesidades del agente de viajes y así hacer su trabajo más eficaz y eficiente optimizando tiempo

- Permiten informar a los agentes y a los clientes de manera sistematizada y automática el estado de su reserva; cancelaciones, modificaciones, localizadores, imprevistos, mensajes de las aerolíneas, etc. (Martín del Campo, 2017).

La capacidad y el objetivo de estos sistemas es dotar de un mayor alcance y conectividad a los proveedores de servicios; como las aerolíneas, los hoteles y los car-vendors. Si una compañía aérea, cadena hotelera o de arrendamiento de autos se incorpora a los cuatro GDS principales (Sabre, Amadeus, Galileo y Worldspan), prácticamente pasa a estar disponible en aproximadamente 500,000 puntos de venta de todo el mundo (Darder, 2014).

3.3 ¿Cómo se originó Sabre?

El sistema de reservas SABRE (*Semi-Automatic Business Research Enviroment* por sus siglas en inglés) que originalmente era parte de American Airlines, fue pionero en las transacciones en línea. Por primera vez, las computadoras se conectaron entre sí a través de una red que permitía a las personas de todo el mundo ingresar a datos, procesar información y realizar negocios. Este sistema revolucionó toda la industria del viaje y formó los inicios del sistema integral y establecido que se usa hoy en día para reservar, comprar y vender servicios de viaje. Y fue así, en 1953, cuando American Airlines y la compañía IBM crearon el primer software para realizar reservas de vuelo a través de un sistema computarizado al cual denominaron: *SABRE*.

Para mediados de la década de 1960, Sabre se convirtió en el mayor sistema privado de procesamiento de datos en tiempo real, el segundo en tamaño sólo para el sistema del gobierno de Estados Unidos. Desde ese entonces, Sabre se había ya convertido en una gran ventaja competitiva para American Airlines, obligando a todas las demás aerolíneas a construir su propio sistema de reservas. Cabe señalar que la mayoría de ellas recurrieron precisamente a IBM.

En 1976, American Airlines hizo extensivo Sabre a los agentes de viajes para que ellos mismos pudieran realizar reservas directamente. El sistema era ahora tan avanzado que

podía almacenar un millón de tarifas aéreas. Para 1985, American creó *easySabre* a fin de brindar a los consumidores acceso en línea a través de internet. En 1996 Sabre lanzó el sitio web Travelocity. En el año 2000, Sabre y American Airlines se separan, y Sabre se transforma en *Sabre Holdings Corporation*, que no solamente se dedicará a las reservas de vuelos, sino también a ofrecer soluciones integrales en los distintos ámbitos del negocio de los viajes, tanto a los clientes como a los proveedores. A pesar de la separación de American Airlines y Sabre, dicha aerolínea siguió conservando a Sabre como su sistema madre.

Hoy en día, Sabre sigue siendo el proveedor líder de productos y servicios de tecnología de viajes en todo el mundo. El sistema está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Más de 57,000 agencias de viajes en todo el mundo inician sesión con Sabre cada día y el sistema procesa más de 42,000 transacciones por segundo (IBM, 2020).

3.4 Ventajas competitivas del globalizador Sabre

Las ventajas competitivas que brinda Sabre se fundamentan tanto en un marco empírico de la propia experiencia del autor de esta tesis como en información que proporciona el mismo portal de Sabre Travel Network:

- Es uno de los globalizadores más populares, importantes y poderosos del mundo y es el GDS que predomina en el continente americano.
- Da servicio a más de 410,000 agentes de viaje en todo el mundo.
- Actualmente Sabre tiene oficinas globales corporativas en Southlake, Texas y a su vez brinda atención a agentes de viaje mediante sus propios *helpdesk* en sus centros de operaciones las 24 horas del día los 365 días del año. Cuenta con centros de mesa de ayuda en las siguientes ubicaciones; en Montevideo, Uruguay, en Cracovia, Polonia, en Richmond, Reino Unido, en Singapur y un centro de desarrollo global en Bangalore, India.
- Su atención telefónica en tiempo real con sus especialistas está disponible en los principales idiomas: inglés, francés, español, italiano, alemán y portugués cubriendo así las necesidades de los diferentes mercados de todo el mundo.

- Sus especialistas están altamente capacitados para asistir a los agentes de viajes que los contacten en virtud de resolver diversas dudas y situaciones con reservas y con el sistema Sabre en sí. Cuentan ellos a su vez con áreas especializadas dentro de Sabre (sus propios *second level*) según el problema o la consulta del agente:
 1. *System Support* (expertos en formatos y comandos)
 2. *Airline Services* (expertos en comunicación entre el sistema Sabre y las aerolíneas)
 3. *Pricing* (expertos en tarifas, reglas y categorías tarifarias y notas de débito)
 4. *Associates* (expertos en hoteles y car vendors)
 5. *Security Desk* (expertos en accesos, usuarios, PCC's, credenciales y seguridad para acceso al sistema)
 6. *Applications* (expertos en productos como *Sabre Protection* o *Sabre Vacations*)
 7. *Technical Support* (expertos en soporte técnico y de instalación del sistema)
 8. *System Resolutions* (expertos en investigaciones más detalladas y complejas del sistema, este rubro es lo que se conoce como *third level*)
- Cuenta con programas de capacitación *virtual training* para los agentes de viajes respecto a diversos temas y formatos que atañen a la industria del viaje y al sistema Sabre.
- Cuenta con *Format Finder*; buscador interno de Sabre para que los agentes de viaje encuentren un sinnúmero de comandos y formatos a ejecutar en el sistema abarcando un gran número de rubros, aquí sólo algunos pocos ejemplos: aviones, hoteles, autos, visas electrónicas, interface, facturación, reservas, emisiones, reemisiones, air extras, *Branch Access* entre agencias, etc.
- Cuenta con modalidades para adaptarse a la manera de trabajar en el sistema de cada agente; *sabre nativo* basado en formatos y comandos y *graphical view* basado en ventanas, botones y opciones gráficas y amigables.
- Cuenta con acuerdos de distribución, tarifas y ticketing con prácticamente todas las aerolíneas comerciales alrededor del mundo.

- Proporciona tarifas competitivas a itinerarios cotizados en sistema pues dichos precios son adquiridos directamente de una plataforma especial en la cual las mismas aerolíneas alimentan sus tarifas (ATPCO).
- Proporciona tarifas a itinerarios con combinaciones de aerolíneas que no siempre y no necesariamente están disponibles al público en general en portales de auto-reserva e incluso en los propios portales de las aerolíneas.
- Acceso a disponibilidad y tarifas de más de 50,000 hoteles y alojamientos.
- Acceso a disponibilidad y tarifas de más de 30,000 car-vendors.

3.5 Surgimiento de las agencias de viaje online (OTAs)

Es necesario abordar el surgimiento de la nueva modalidad que las agencias de viaje han adoptado como modelos de negocio en la época contemporánea, es decir, las OTAs.

Con base a un interesante artículo que comparte *Entorno Turístico* (2019) en referencia al concepto y surgimiento de estas agencias, las agencias de viajes online son básicamente sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes. Este tipo de sitios se pueden basar en comentarios y críticas de destinos turísticos, hoteles y restaurantes como es el caso de TripAdvisor, en la venta de vuelos y hoteles como sucede con Despegar.com o en la renta de casas y departamentos de particulares a precios realmente económicos como lo hace Airbnb, incluso pueden ser una combinación de varios servicios.

La mayoría de las OTAs actúan como una gran red social donde el usuario crea el contenido al aportar y externar experiencias de viajes, imágenes y opiniones de lo que vivieron. Existe otro tipo de portales web que agrupan diferentes sitios de reservas online con la intención de proporcionar al usuario el mejor precio de hoteles o vuelos, como es el caso de Kayak, Trivago o Skyscanner. El proceso de compra en este tipo de sitios ocurre la mayoría de las veces mediante el canal de reservas por internet; es el mismo usuario el que busca la mejor opción al precio que más le convenga.

Al ingresar a uno de estos sitios el mismo viajero encontrará un cuadro de búsqueda donde tendrá que elegir, por ejemplo, el hotel en el que está interesado, seguido de las fechas de entrada y de salida; a continuación, el buscador presentará los precios de las habitaciones disponibles para ese periodo. Es importante avanzar lo más que se puede en la elección de la habitación puesto que la mayoría de las veces el precio que se muestra al principio no incluye impuestos.

Otros sitios ponen a la disposición del usuario un número de teléfono gratuito al que se pueden comunicar para que un asesor los guíe en el proceso de compra. Hoy en día también existen ya puntos de venta (kioskos) en la mayoría de plazas comerciales a los que el cliente puede acudir personalmente como es el caso de Pricetravel y BestDay.

Un dato interesante es que la primera OTA surgida en el mundo fue Expedia, que sin duda vino a revolucionar el mundo de los viajes, y surgió en 1996 en Estados Unidos y tan sólo en un plazo de tres años se posicionó como una de las 10 agencias de viajes con más ventas en aquel país.

Finalmente, y para entender un poco más a fondo la manera de operar de las OTAs, la Maestra María Dolores Flecha Barrio (2016) en su texto titulado *El papel de las OTAs en el proceso de distribución de las cadenas hoteleras españolas*, indica que las agencias online revisten básicamente tres tipos de modelos de negocio con sofisticadas estrategias de precios y segmentación:

- **Modelo *merchant* o mayorista:** la agencia negocia directamente con su proveedor una tarifa neta y pacta un número determinado de habitaciones o lugares para posteriormente vender dichas habitaciones y/o lugares con un margen de beneficio. Si no consigue venderlas, puede devolverlas de último momento sin ningún tipo de penalización. Generalmente la ganancia de la OTA oscila entre un 17% y 35% sobre el precio neto.
- **Modelo *retail* o minorista:** el proveedor ofrece una tarifa a las OTAs la cual éstas usarán como precio de venta al público. La ganancia de la agencia estriba

en la comisión que el proveedor (hotel o aerolínea) le otorga a ésta. Habitualmente suele ser del 10%.

- **Modelo opaco:** se puede considerar como una variante del modelo mayorista puesto que gran parte del inventario opaco se vende utilizando tarifas netas. Se denomina opaco porque el consumidor desconoce el nombre del hotel u aerolínea, es decir, el criterio de elección se basa meramente en tarifas principalmente y el nombre del hotel u aerolínea no se devela hasta concretar el proceso de compra.

3.6 Servicio al Cliente

El segundo factor importante y que atañe al valor agregado que el presente proyecto abordará es justamente el servicio al cliente, por ello, es pertinente abordar y conocer aspectos fundamentales de éste.

En primera instancia es preciso definir el concepto de servicio al cliente. Bien, el servicio al cliente es la atención que prestan las empresas que comercializan toda clase de productos o servicios a todos los clientes que necesiten algún tipo de comunicación directamente con ellas. El servicio al cliente representa un canal para que los clientes manifiesten sugerencias, dudas, quejas, reclamos, situaciones particulares o solicitudes de información adicional acerca de los productos o servicios adquiridos o por adquirir. El fin de este servicio es resolver lo anteriormente dicho de una manera eficaz y en el menor tiempo posible en virtud de que el cliente esté totalmente satisfecho (CIM, 2020).

El servicio al cliente es uno de los procesos organizacionales el cual las compañías llevan a cabo considerando la creciente competencia y así atraer oportunidades empresariales con el fin de incrementar la rentabilidad y mejor acceso al mercado aumentando la satisfacción del cliente y su nivel de lealtad. El servicio al cliente es importante pues termina incrementando la calidad del producto (o servicio) ganando una ventaja competitiva, oportunidades rentables y por ende aumento de las ventas y los ingresos (Afshar et al., 2011).

Se sabe que el éxito en los negocios va más allá de vender buenos productos o servicios a los clientes; la mayor parte de las personas además de buscar obtener algo a cambio de su dinero, busca y quiere una experiencia de principio a fin la cual es enriquecida precisamente por el servicio al cliente, pieza fundamental en la relación entre empresa-consumidor. Para alcanzar la verdadera lealtad de los usuarios, la calidad en el servicio de la atención que se les proporciona debe ser forzosamente una prioridad (Mundo Ejecutivo, 2017).

Es importante contemplar factores importantes que ciertamente intervienen en el servicio al cliente:

- *Satisfacción del cliente:* simple y sencillamente los consumidores son los más importantes para cualquier empresa o negocio pues sin ellos, ésta prácticamente no existiría.
- *Trabajo es trabajo:* la vida de las personas se divide en personal y profesional. Cada uno debe preocuparse de que los problemas sean aislados y no afecte en el desempeño laboral. No es correcto que el humor de un día afecte en el trabajo y sea perceptible para los clientes. Ellos no deben pagar las consecuencias del poco profesionalismo producto de un mal día por parte del vendedor o del consultor.
- *Amabilidad:* trato cortés y servicial en todo momento.
- *Los clientes no se juzgan:* todas las personas deben ser tratadas por igual sin prestar atención a las apariencias. La idea es atender siempre con ánimo y espíritu de servicio, a pesar de que el cliente decida no comprar.
- *Atención personalizada:* atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias del cliente.
- *Clientes autónomos:* la comodidad de los consumidores es fundamental, es por esto que hay que darles el espacio adecuado para realizar sus compras y decisiones. Es bueno que el empleador se presente, ofrezca su ayuda y luego se retire a esperar a que necesite su atención. No es correcto presionar y perseguir al cliente, eso sólo provocará que éste se vaya.

- *El cliente tiene la palabra:* nunca será correcto interrumpir al comprador, pues ésta posiblemente representa una compra que beneficia al negocio. Se debe esperar a que termine de hablar o preguntar para luego exponer las ideas y la información.
- *Adaptarse a cada cliente:* todas las personas tienen tonos diferentes y no pueden ser tratadas por igual. Es necesario que los empleadores y ejecutivos vayan al mismo ritmo y posean dicha habilidad, algunos más formales y otros más sencillos y desestructurados.
- *Rapidez en la atención:* referente a la velocidad con la que se toman los pedidos, se entrega el producto/servicio y se atienden las consultas o reclamos.
- *Ambiente cómodo y agradable:* ambiente acogedor en donde el cliente se sienta a gusto.
- *Seguridad:* seguridad que existe en espacio físico, tanto para el cliente como para sus pertenencias.
- *Higiene:* lugar limpio y ordenado, aseo tanto del lugar físico como del personal que labora en la organización (Entrepreneur, 2018).

Resulta lógico que el buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por una secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no sólo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, es decir, el servicio al cliente atañe a todos los niveles de la organización.

Asimismo, el buen servicio al cliente no sólo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que ésta se haya concretado.

3.7 Valor agregado en el servicio

El valor agregado es básicamente una característica extra que se le da a un producto o a un servicio con el fin de darle un mayor valor comercial y popularidad. Generalmente se trata de una característica o servicio poco común o poco usado por los competidores y que además aporta principalmente una diferenciación total o parcial respecto a la competencia (Destino Negocio, 2015).

La ventaja competitiva (valor agregado) en la prestación de servicios estriba en la capacidad que tengan las organizaciones para satisfacer cabalmente las necesidades de sus clientes, situación que debe enfrentar la peculiaridad de intangibilidad de los servicios. Esta característica hace que la calidad del servicio sea una función de la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Los clientes de la actualidad desean que los sorprendan con servicios que superen sus expectativas, y recién cuando eso sucede, empiezan a convertirse en clientes leales. Es por eso que en las acciones tendientes a ofrecer valor agregado a los servicios es necesario poner el máximo empeño para mantener clientes cautivos. Primero es vital brindar eficientemente los servicios básicos y, partiendo de ese primer punto, luego se debe pensar en ofrecer un valor agregado a los servicios para que de esa manera se pueda conseguir un impacto positivo en los clientes. Al brindar un “extra”, se debe hacer cumpliendo los requisitos y opiniones de los clientes, es decir, con calidad a los ojos del consumidor, de lo contrario generará decepciones. Finalmente, ese valor agregado con el paso del tiempo se volverá parte de un servicio normal y es entonces cuando la empresa debe asegurarse de seguir ofreciéndolo pues de otro modo volverá a generar decepciones quizá aún mayores (Calidad & Gestión, 2019).

El valor añadido a un producto o servicio es en realidad otro servicio o trabajo que se anexa sin coste alguno. Lo importante es saber qué valorará el mercado, qué valorará el cliente. Desde la óptica del marketing se puede diseñar una estrategia, y es fundamental contrastar con el mercado que el valor percibido desde el interior de la empresa es sentido como tal por el cliente, de lo contrario, se pueden estar desperdiciando dos recursos valiosos: trabajo y dinero.

Si la calidad en el servicio gira en función a la diferencia entre percepciones y expectativas, entonces toda organización que pretenda contar con una ventaja competitiva en la prestación de sus servicios a sus clientes deberá tener en cuenta la vital e imperante importancia de desarrollar gestiones estratégicas (basadas en innovación, filosofía de mejora continua, tecnología, comunicación personalizada, relaciones humanas, etc.) a fin de minimizar la brecha entre dichas percepciones y expectativas (Calidad & Gestión, 2019).

Para la importante firma Deloitte y en su artículo *El valor, un hábito* (2014), la creación de valor es un comportamiento que debe reforzarse para convertirse en un hábito. La excelencia no es en realidad una acción, es un hábito. Lo que las empresas hacen una y otra vez reflejan lo que son. Las directrices a seguir para que las organizaciones pretendan formar el hábito de crear valor se basan en los siguientes comportamientos:

- Relacionar la visión, estrategia y procesos del negocio con lo que se necesita hacer para tener éxito. Poner en marcha los mecanismos necesarios que animen al personal a hacer lo mismo.
- Prepararse para enfrentar toda una gama de futuros posibles, pero se debe apuntar sólo al que se necesite para el futuro que realmente se presente.
- Alinear iniciativas con objetivos y estrategias.
- Congruencia; asegurarse de que las palabras inspiren las acciones deseadas.
- Enfocarse en las conexiones entre las partes interesadas (internas y externas) que puedan generar valor para todas en conjunto.
- Utilizar estrategias concretas (y los impulsores de valor que las sustentan) para presentar un cuadro creíble y convincente de hacia dónde se quiere dirigir la empresa.
- Convertir la creación de valor en el eje de cómo se evalúa y administra al personal, así como la forma de recompensar su desempeño.
- Colocar a una sola persona a cargo de alinear estrategias, acciones y evaluación del desempeño (Deloitte, 2014).

3.7.1 Empatía y resolución en tiempo real

La empatía es un concepto que pocas compañías practican y se refiere a entender la realidad de otra persona, en un lenguaje coloquial es básicamente “ponerse en los zapatos” del otro, y aunque parezca algo simple, es mucho más complicado hacerlo parte de una estrategia de negocio.

En términos empresariales, ser empático implica ir más allá de sólo reconocer lo que el cliente desea para entender todo el proceso que debe recorrer para adquirir un producto o un servicio. En la medida en que las empresas sean empáticas con sus clientes, entenderán a fondo sus necesidades y pondrán en práctica mejores métodos para dejarlos satisfechos. Escuchar al cliente es la clave de ello.

Por otra parte, cuando los clientes enfrentan algún inconveniente o dificultad por parte de alguna aerolínea u hotel, ellos necesitan que se resuelva rápidamente. Cuántas veces los viajeros han externado comentarios molestos y quejas las cuales se hubieran evitado si tan sólo hubieran sido atendidas en su momento.

Si las compañías consideran que atender a sus clientes de forma inmediata es un gasto innecesario o tiene un costo tan alto que es mejor invertir en otras áreas de negocio, cometen un muy grave error, máxime si se tiene en cuenta que la naturaleza de la industria del viaje exige atención y resolución en tiempo real a todas las eventualidades que pudieran surgir.

En la actualidad, la automatización y el internet aplicados al servicio al cliente está sin duda revolucionando el mercado, permitiendo que las empresas resuelvan las necesidades de sus clientes de modo casi automático desde la primera interacción, no obstante, aún impera el deseo y la necesidad por parte de los consumidores de ser tratados por personas en tiempo real y más aún en situaciones urgentes como las anteriormente mencionadas y que atañen a aerolíneas o a los viajeros mismos (Mundo Ejecutivo, 2017).

3.8 Experiencia del Cliente (Customer Experience)

Muy de la mano con el servicio al cliente se encuentra la concepción de la experiencia del cliente. Existe una relación indisoluble entre el valor de una marca y las experiencias que ésta genera para atraer y acaparar nuevos y leales consumidores.

La experiencia del cliente es el conjunto de percepciones de un cliente provocadas por todas y cada una de las interacciones (racionales, físicas, emocionales, psicológicas) con cualquiera de las áreas de una empresa (ventas, atención al cliente, marketing, etc.). Si estas percepciones son positivas, ayudarán sin duda a vender y conseguir aún más ventas, a posicionar a la empresa y por consiguiente a retener y fidelizar al consumidor. Algunos expertos opinan que el valor de la experiencia del consumidor es incluso más importante que el producto y servicio en sí mismo. Estos valores intangibles representan la envoltura del producto o servicio en cuestión (Forcemanager, 2020).

Hoy las marcas prestigiadas son las que manejan una comunicación tan eficaz y eficiente que ésta es capaz de crear y satisfacer necesidades mejor que la competencia. Es justo ahí donde comienza la diferenciación con otras empresas y donde se tienen grandes oportunidades para alcanzar resultados superiores. La creación de la experiencia debe ser considerada y desarrollada previa a la adquisición de un producto o un servicio pues es el momento clave para conquistar a los consumidores. Se debe empezar a generar valor desde el inicio, ayudando a que el cliente llegue al punto de venta decidido y en conocimiento de una marca y un modelo específicos acorde con sus aspiraciones, gustos y necesidades (Lecinski, 2011).

El cliente desarrolla la conciencia, externa una necesidad y descubre los productos y servicios que lo satisfacen, se siente atraído hacia ellos, madura y reflexiona las expectativas hacia la marca e interactúa con ella a través de varios puntos de contacto y canales. Con ello, la experiencia del cliente muchas veces va más allá del perímetro de acción que las marcas pueden gobernar. Hoy, más que nunca, los clientes esperan experiencias personalizadas: ofertas, contenidos, productos y servicios a la medida, condiciones y tratos especiales, entregas eficientes y por supuesto satisfacción inmediata (KPMG, 2018).

Es complicado saber cuándo es la primera vez de un consumidor con determinada marca, pero si se tiene un buen nivel de atención del cliente, la probabilidad de que el primer acercamiento genere una segunda interacción aumenta.

Si el cliente tiene una buena experiencia, la lealtad sube, y por consiguiente las ventas también lo hacen. Además, una gran experiencia puede ser más influyente que las grandes campañas y presupuestos de publicidad, si los clientes las difunden y comparten con sus amigos y familiares. No obstante, las marcas promocionan su más reciente tecnología y diseño, pero no se han centrado o invertido lo suficiente en aspectos de experiencia del cliente, lo que provoca una desconexión entre ambas partes.

Los mexicanos no suelen dar segundas oportunidades cuando tienen una mala experiencia con un producto o un servicio pues las empresas tienen “una sola oportunidad” para que un cliente requiera de nuevo sus productos y servicios. Ya se ha dicho que la tecnología y la automatización juegan un papel importante para este objetivo, pero no sustituirán el toque humano y la atención personalizada (PwC, 2018).

Aterrizando lo anterior precisamente al mercado mexicano y considerando la era digital en la cual se vive hoy en día, los consumidores están más conectados globalmente; incluso en niveles socioeconómicos medios y bajos (cabe señalar éstos niveles representan el mayor porcentaje de la población en México). Por ende, estos consumidores están más informados, son socialmente activos, críticos y con mayor sofisticación a la hora de su decisión de compra. Precisamente por este motivo, el gran reto de las organizaciones en este país es que su enfoque se centre en responder generando experiencia y satisfacción a un cliente mucho más exigente para así garantizar el desarrollo económico sostenible a mediano y largo plazo (KPMG, 2018).

Los seis pilares básicos de la experiencia del cliente son:

- 1. Empatía:** entender las emociones y el contexto del cliente para impulsar y establecer una relación sólida y profunda con él.
- 2. Personalización:** demostrar que se tiene información y conocimiento de las circunstancias particulares del cliente para así generar una conexión emocional.

- 3. Tiempo y Esfuerzo:** eliminar obstáculos innecesarios y minimizar el esfuerzo del cliente a través de procesos simples y prácticos.
- 4. Expectativa:** entender, gestionar, alcanzar e incluso superar las expectativas del cliente. Las mejores empresas entienden, entregan y exceden esas expectativas.
- 5. Resolución:** convertir una mala experiencia en una grandiosa. Una sincera disculpa o una rápida intervención en una crisis es crucial para obtener una resolución exitosa.
- 6. Integridad:** ser confiable y proyectar esa confianza. Para el cliente es el grado en el que la empresa cumple con su promesa (KPMG, 2018).

Ahora bien, es también oportuno mostrar los siguientes datos en relación a una encuesta que realizó la firma PwC a 4,000 estadounidenses, desde la Generación Z hasta los Baby Boomers, y 11,000 personas de 11 países, incluido México, para encontrar las diferencias y similitudes en experiencia del cliente en los principales mercados del mundo. A continuación, los puntos más destacados:

- El 59% de consumidores estadounidenses dijeron que le darían la espalda a una marca, aunque sea querida, si tienen algunas malas experiencias.
- Fuera de EUA, el 47% de los entrevistados haría lo mismo.
- En el caso de los 1,000 encuestados en México, el 41% dijo que dejaría de interactuar después de varias malas experiencias.
- El 45% de los encuestados dijo que no volverían a interactuar con una empresa después de una primera mala experiencia. Es decir, casi la mitad de las empresas tendrán una sola oportunidad para hacerlo bien y satisfacer al consumidor nacional. Esto contrasta con el promedio global, en el que sólo el 34% se alejaría de una marca por una sola experiencia insatisfactoria.
- Steve Jobs, cofundador de Apple, remarcaba que primero se empieza con la experiencia del cliente y después se trabaja en la tecnología, no al revés.
- Otros hallazgos de la encuesta muestran, también, que México es el segundo país del total de encuestados que más valora la experiencia del cliente en una decisión de compra (88% de respuestas). Sólo Brasil le supera (89%) (PwC, 2018).



Figura 3.8.1 ¿Qué tan importante es la experiencia del cliente para elegir entre varias opciones?

Fuente: PwC Experiencia del Cliente (2018).

Finalmente; se puede decir que un buen servicio se agradece, en cambio, una gran experiencia provoca emociones y vínculos profundos entre el consumidor y la empresa y, por lo tanto, genera la tan importante y buscada lealtad de marca.

3.8.1 Beneficios de una mejor experiencia del cliente

Como ya se mencionó antes, en una actualidad gobernada por el cliente, entregar una buena experiencia no es opcional: se ha convertido prácticamente en un elemento de vida o muerte para las organizaciones. La aparición de las tecnologías digitales, dispositivos móviles y redes sociales aceleraron la transferencia del poder de decisión de la empresa al cliente, quien se ha convertido en el verdadero protagonista de una compra hoy en día. No cabe duda que la experiencia del cliente representa el nuevo escenario competitivo y el primer activo verdaderamente distintivo para las empresas, superando las características estructurales de un producto o servicio, como la calidad, la tecnología o el precio.

Se sabe ya que la experiencia del cliente es un factor que involucra las vivencias, emociones y recuerdos en la interacción entre el consumidor y la marca en todas las fases de su ciclo de vida. Las empresas con estrategias orientadas a brindar una vivencia realmente sobresaliente hacia sus clientes saben de antemano tienen que trabajar arduamente en:

Compromiso con la excelencia en la entrega de productos y servicios	Monitoreo continuo de la Alta Dirección en los factores que generan excelencia	Comparación constante con los <i>top performers</i> de su industria	Un método formal, consistentemente aplicado en toda la organización del diseño de la experiencia del cliente
---	--	---	--

Figura 3.8.2 Beneficios de una mejor experiencia del cliente. Fuente: KPMG (2018).

El diseño de la experiencia del cliente es un factor fundamental, siendo uno de los elementos clave la capacidad de entender las necesidades del cliente, no solamente las actuales, sino también las que tendrán en el futuro. Para lograr esto, las empresas deben vencer el paradigma de operación con enfoque de adentro hacia afuera (*inside out*), que ha sido la visión que de manera tradicional le ha traído éxito a la organización. Hay quienes sugieren que el cambio debe operar con un enfoque de afuera hacia adentro (*outside in*), donde las vidas y necesidades de los clientes sean lo que definan la estrategia corporativa.

Si bien esto es correcto, la visión más acorde a la realidad es usar ambos enfoques de manera simultánea, reconociendo que, si se quieren mover al mismo ritmo que el cliente, y llegar antes que su competencia, deben ser capaces de entender sus necesidades, incluso, antes de que ellos mismos lo hagan y hacer los ajustes en la organización para cubrirlas.

El verdadero reto de hoy estriba en estar tan cerca del cliente que la empresa misma sea capaz de decirle lo que éste necesita antes de que él mismo se dé cuenta. Lograr que una organización tenga las capacidades de ejecución requiere poner atención a los pequeños detalles, un monitoreo continuo de la consistencia en la entrega de productos y servicios, y usando la retroalimentación del cliente (voz del cliente) para aplicar iniciativas de mejora continua.

Las empresas líderes han aplicado aspectos comunes para asegurar una estrategia acertada de la experiencia del cliente, obteniendo beneficios como los siguientes:

- Se tiene una empresa conectada alrededor del cliente
- Se habilita un modelo operativo alineado a las necesidades del cliente
- Se eliminan las perspectivas aisladas
- Se tienen canales de interacción para generar diálogo con el cliente
- Se cuenta con decisiones informadas y fundamentadas por programas de voz del cliente
- Se tiene un modelo continuo de evaluación para valorar si se está entregando la experiencia del cliente deseada

El futuro de la experiencia del cliente está aquí. Los consumidores están más conectados globalmente, son socialmente más activos, más críticos y con mayor sofisticación a la hora de su decisión de compra. Por esta razón, el gran reto de las organizaciones de México y del mundo es que su ADN se enfoque en responder a un cliente mucho más exigente para garantizar el desarrollo económico sostenible a mediano y a largo plazo. (KPMG, 2018)

3.9 Conociendo al cliente

Considerando el estudio realizado por PwC; el top tres que dictamina las razones principales por las cuales cualquier persona no volvería a interactuar con determinada empresa es el siguiente:

1. Productos de mala calidad.
2. Mala actitud de los empleados reflejada en un pésimo servicio.
3. Altos precios (PwC, 2018).



Figura 3.9.1 Principales razones por las que los clientes evitarían a una empresa. Fuente: PwC (2018).

En el caso concreto de las agencias de viaje y como ya se ha visto a lo largo de este trabajo de investigación, los altos precios no representarían en lo absoluto un obstáculo para ganar terreno en la aceptación y satisfacción de los clientes viajeros pues las tarifas que Sabre ofrece son bastante competitivas, sin embargo, el servicio que el agente de viajes le llegue a ofrecer a los clientes sí será factor determinante para acapararlos y fidelizarlos, o bien, para nunca más volverlos a ver.

Hoy por hoy el *customer experience* es en realidad el impacto agregado de cada interacción que un cliente tiene con un producto o un servicio y sus soluciones y mensajes de la marca. Para las empresas que tienen mayor camino recorrido, el *customer experience* es prácticamente una expresión y una filosofía natural de quiénes son y el valor que ofrecen a sus clientes.

La experiencia del cliente es un concepto que requiere en realidad una estrategia sólida para conocer quiénes son los clientes objetivo de la empresa, qué es lo que quieren

realmente esos segmentos de mercado y cómo se traduce eso en beneficios reales para las empresas; es decir, mayor participación de mercado, más ingresos, reducción de costos e incremento en las ganancias (PwC, 2018).

Para mejorar la experiencia del cliente, es importante tener primero una táctica que aclare cuál es el panorama general del cliente y segmentarlo de acuerdo con las dimensiones que interactúan entre sí en la industria del viaje, como su poder adquisitivo, sus necesidades y comportamientos, sus gustos, edad, planes y propósitos de viaje, el contexto social-laboral al que pertenece, etc.

No hay que esperar a que clientes Millennials y futuros clientes inmersos ahora en la Generación Z cambien por completo el rumbo de la atención al cliente a canales solamente digitales, pese a todos los avances tecnológicos; éstos son sólo complementos importantes con los que cuentan los empleados de una empresa y de los cuales se valdrán para jugar un rol crucial a fin de mejorar y transformar la experiencia del cliente en la industria del viaje.

Siguiendo en el conocimiento de los consumidores y con la encuesta que realizó PwC al respecto, el 37% de los encuestados en México dijo preferir la interacción humana a la automatización. No obstante, con el paso del tiempo, la interacción con máquinas podría ser más aceptada, pero el toque humano mantendrá sin duda un rol importante en la relación marca-cliente y prueba de ello es el muy bajo porcentaje de clientes quienes dicen preferir la automatización a la asistencia por una persona real. Es interesante ver que la diferencia entre ambos polos opuestos es realmente grande y llama la atención:

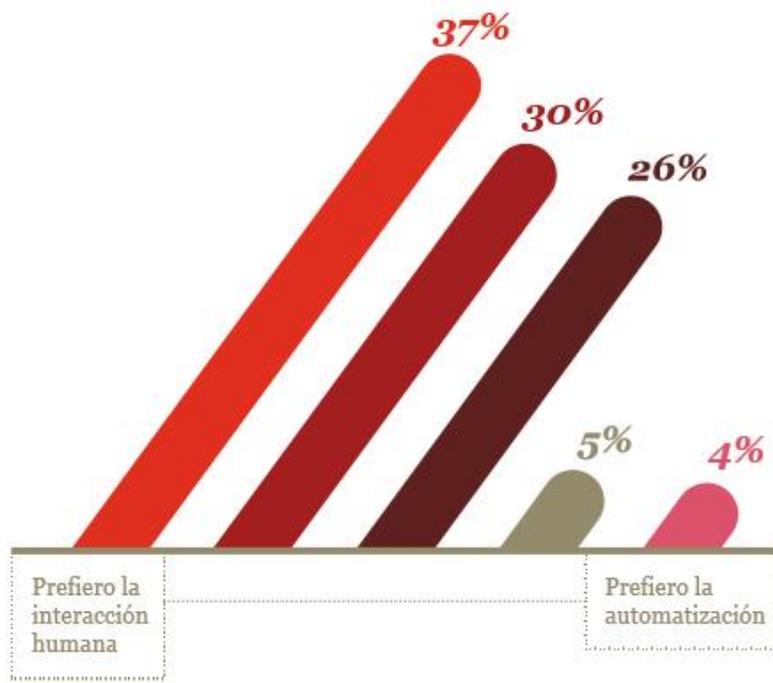


Figura 3.9.2 Automatización VS Interacción humana. Fuente: PwC (2018).

Asimismo, la mayoría de los encuestados (35%) señaló estar de acuerdo con la afirmación de que, con el inminente avance digital en la atención al cliente, las empresas están de hecho perdiendo el toque humano para la atención personalizada.

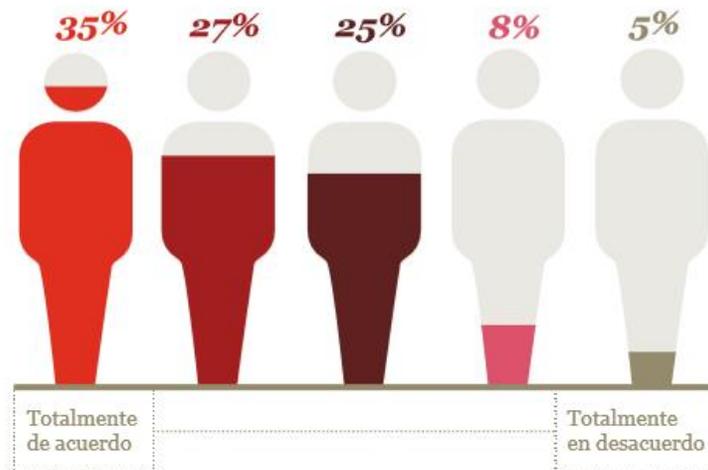


Figura 3.9.3 Con la tecnología, las empresas han perdido el toque humano. Fuente: PwC (2018).

Hasta este punto y con base a todo lo anteriormente descrito y analizado, las agencias de viaje poseen ya dos factores a su favor:

1. Tarifas competitivas derivadas del globalizador Sabre

2. Preferencia evidente de los clientes por el toque humano y no tanto por lo automatizado

Estas dos ventajas deben ser aprovechadas y explotadas al máximo para el beneficio de la agencia de viajes, no obstante, la pregunta que surge en esta instancia es probablemente: *¿qué factor o factores son los que harían falta integrar para potencializar las dos ventajas anteriormente descritas y lograr la plena satisfacción y fidelidad de los clientes que acuden a una agencia?*

Para responder a dicha pregunta es necesario puntualizar primeramente lo vasto y complejo que es la industria del viaje, de manera especial los itinerarios aéreos con las aerolíneas. Son sumamente frecuentes los casos en los cuales se presentan las siguientes situaciones:

Por parte de las aerolíneas:

- Cancelaciones de vuelos
- Cambios anticipados o inesperados de horarios y/o de fechas de vuelos
- Retraso de vuelos con afectación a conexiones
- Sobreventa de lugares para los vuelos
- Reasignación de vuelos ya sea con la misma aerolínea o con otra diferente
- Otorgamiento de vouchers de comida y hospedaje por cancelaciones de vuelos
- Reembolsos totales o parciales

Por parte de los viajeros:

- Reemisión de boletos por cambios voluntarios de horarios y/o de fechas
- Cotizaciones diversas simples o complejas
- Cancelación de itinerarios
- División de una reserva derivado de que alguno de los pasajeros en la misma ya no viajará
- Solicitud de reembolsos
- Solicitud de comida especial
- Solicitud de asientos especiales

- Menores de edad viajando solos
- Solicitud de algún air extra en particular (oxígeno, equipaje adicional, instrumentos musicales, equipo de surf, de hockey, de ciclismo, mascotas, etc.)

Todas y cada una de las situaciones anteriormente mencionadas requieren de la asistencia de una persona experimentada (el agente de viajes) y con todos los elementos, conocimientos suficientes y contactos necesarios para poder llevar a cabo una resolución satisfactoria y sobre todo rápida para el cliente. Hoy en día los clientes son verdaderamente exigentes y precisamente por ello una atención en tiempo real, eficaz y rápida que les resuelva cualquier solicitud o inquietud es lo que buscan justamente pues dichas situaciones muy dudosamente una plataforma automatizada podrá resolver tal cual el cliente lo desea o espera. Aunado a esto último está el hecho de que el cliente mismo deberá ser quien esté pendiente de la posibilidad de que ocurra o no alguna de las circunstancias anteriormente descritas para que, de presentarse alguna de ellas, sea él mismo quien tenga la responsabilidad absoluta de resolverlo. Hoy por hoy los clientes son cada vez más desestructurados y despreocupados los cuales desean no inquietarse en lo absoluto por sus planes de viaje, es decir, desean exista alguien que esté pendiente de dichas situaciones y resuelva de manera eficaz y eficiente lo que haya que resolver pues para eso ellos están confiando y pagando a una persona y no a una máquina.

Dicho lo anterior, el valor agregado que una agencia de viajes debe forzosamente ofrecer a sus clientes a través de sus agentes es:

- 1) Rapidez en la respuesta a la solicitud de los clientes:** rapidez y fluidez en la comunicación agente-cliente en cotizaciones, emisiones de boletos, confirmaciones de hoteles, cambios voluntarios, resolución de problemas diversos ajenos al pasajero, etc.
- 2) Experiencia, conocimiento y consejos:** dicho ya anteriormente, los agentes de viaje son los primeros en tener vasto conocimiento y experiencia en la industria del viaje. Son quienes poseen contactos especiales y directos con hoteles y aerolíneas. Son quienes de primera mano pueden proporcionar valiosos tips de viaje a sus clientes.

3) Amabilidad, profesionalismo y proactividad: el conocimiento y la amplia experiencia del agente de viajes no tiene el menor sentido si no está acompañada de una actitud de servicio amable, cordial y profesional por parte del agente. La proactividad que éste tenga para con el cliente es también de vital importancia pues los viajeros atesorarán mucho el comportamiento y atención dinámica, anticipatoria y auto-iniciada que el agente les demuestre.

Es imperante que los agentes de viaje tengan siempre en mente lo siguiente: hasta el cliente más exigente quedará satisfecho si se le brinda una atención que posea básicamente los tres factores arriba descritos: rapidez, conocimiento y profesionalismo.

3.9.1 El peso de la voz del consumidor

Conociendo las necesidades, expectativas, características e inclusive el actuar de los clientes, es inherente cobrar dimensión de la importancia que éstos tienen en el entorno global de competencia y marcas. Hace una década atrás el desprestigio de una marca era mucho más paulatino. En la actualidad, la confianza pública está estrechamente relacionada con la experiencia que cada uno de los clientes o consumidores tiene y, en cuestión de minutos, el valor de una corporación puede resultar deteriorado debido a su exposición en redes sociales o medios de comunicación.

Por otro lado, así como las organizaciones tienen a su disposición enormes cantidades de información, los clientes también pueden acceder a comparativos de precios y productos en cuestión de segundos. En este sentido, enfocándose en que la experiencia del cliente sea idónea, las empresas están en mejores condiciones de destacar con respecto a la competencia y tener mejores proyecciones de crecimiento a largo plazo.

La voz de los clientes, así como la atención que les prestan las empresas y, sobre todo, otros consumidores, son sumamente relevantes en el mercado gracias a la creciente penetración que tienen las aplicaciones móviles; gracias a ellas, la opinión y experiencias de los usuarios queda patente al instante de haber recibido un producto o servicio: si éstos no

cumplen con las expectativas, se expresa un descontento casi inmediato que logra en muchas ocasiones influir en las compras de otros clientes potenciales (KPMG, 2018).

3.10 Capacitación del talento como aspecto fundamental del servicio al cliente

Una marca atractiva para los consumidores es igualmente atractiva para el talento. Al centrarse en la experiencia del cliente, las organizaciones deben también enfocarse en la satisfacción de sus colaboradores, dado que son ellos quienes materializan las promesas de marca y entregan los productos y servicios. Por esta razón, las empresas líderes en el mercado deben invertir cada vez más en su talento humano para ofrecer a sus clientes una experiencia idónea o sobresaliente.

La presencia de compañías transnacionales y el fácil acceso a información de todo el mundo que tiene el consumidor en México hace que esto ya sea plenamente una realidad; es posible que la población tenga preferencias distintas con respecto, por ejemplo, a la de Europa o Estados Unidos, pero las condiciones de exigencia que demuestra ante las marcas son prácticamente las mismas, como sucede en gran parte de las economías emergentes (KPMG, 2018).

3.10.1 Invertir en la experiencia del cliente

Se sabe que las experiencias grandiosas para los clientes traen consigo grandes beneficios para las empresas, como más ingresos, mayor lealtad de marca, apertura para compartir más información, difusión del producto o servicio, etc. Es por ello que las empresas deben considerar invertir en tener a sus clientes satisfechos.

Para los mexicanos, se puede tener una buena experiencia con servicios veloces y eficaces, que tengan un elemento de tecnología y que además faciliten la forma de pago. Para que sea una circunstancia de ganar-ganar, se debe considerar estos tres elementos importantes cuando se hace un modelo de *customer experience*. En México, los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por un producto o servicio siempre y cuando la experiencia del cliente sea mejor (PwC, 2018).

Por ejemplo, están dispuestos a pagar hasta 15% más por un boleto de avión si se ofrece un valor agregado, están dispuestos a desembolsar 22% más en un hospedaje en un hotel.

La disposición por pagar más también se incrementa si la tecnología les facilita el pago de productos y servicios, por lo que como se dijo ya en el apartado anterior, la velocidad, la eficiencia y productos y servicios tecnológicos actualizados son las características más valoradas por los consumidores.

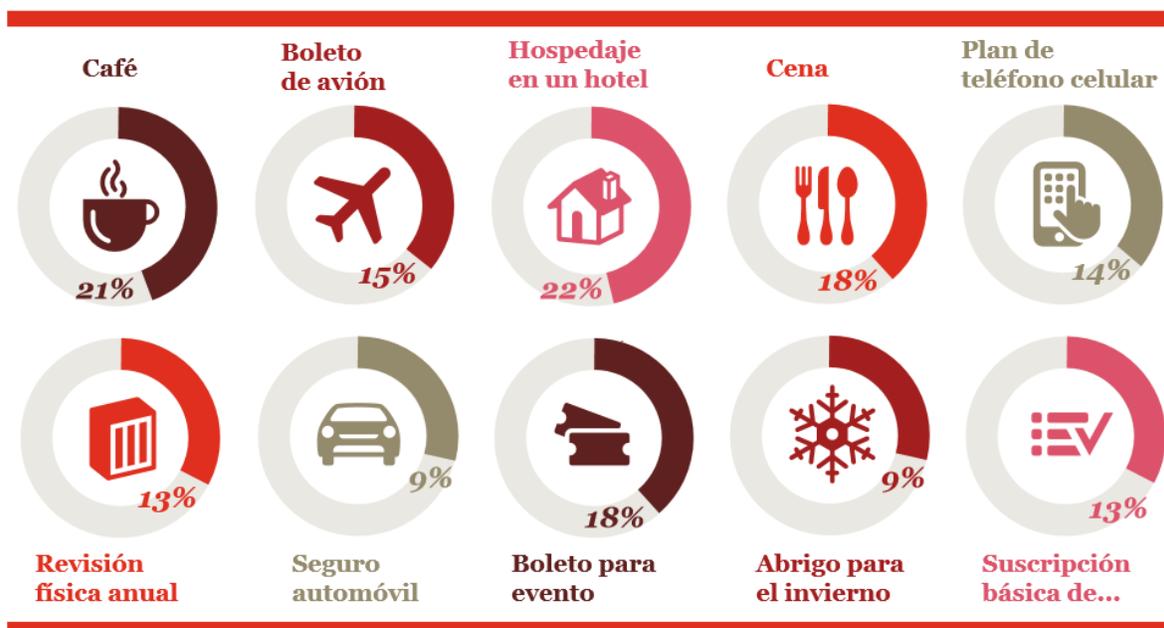


Figura 3.10.1 ¿Cuánto estarían dispuestos los clientes a pagar de más por un buen producto/servicio? Fuente: PwC (2018).

En un mundo en donde las empresas luchan por poseer ese preciado valor diferenciador, el *customer experience* ya es de antemano una ventaja competitiva que requiere ser explotada a fin de mantenerse la empresa vigente en el mercado y encarar los desafíos de la competencia. Es de vital importancia tener un staff bien entrenado y con el enfoque adecuado a los clientes.

Hasta ahora algo es claro, las empresas no tendrán muchas oportunidades de generar lealtad en sus productos o servicios, por lo que tienen que agregar valor con la menor fricción

y estrés posible a clientes que buscan algo más que la calidad y buen precio de un producto o un servicio.

Por lo tanto, moverse rápido, estar atento y adaptarse a los constantes cambios en las necesidades de los clientes es tarea crucial e imperante en la que cualquier agente de viajes tiene que trabajar. Si se tiene cómo ofrecer ese diferencial de experiencia, los clientes lo reconocerán y las ganancias regresan por añadidura (PwC, 2018).

3.10.2 Filosofía Gung Ho

Resultaría prácticamente imposible poder brindar un impecable servicio al cliente si internamente en la empresa el equipo de trabajo es desarticulado, desmotivado y sin sinergia por parte de todos los elementos que lo integran.

Es por ello que también es importante fomentar la cohesión entre todos y cada uno de los colaboradores, desde los altos mandos hasta las posiciones meramente operativas, ¿de qué manera? pues bien, la respuesta a dicha pregunta recae en el conocimiento y la valiosa aplicación de una herramienta llamada *filosofía gung ho*; una técnica revolucionaria para estimular el entusiasmo y el desempeño y lograr resultados asombrosos en cualquier organización.

Con los siguientes tres principios fundamentales de dicha filosofía se conseguirá inyectar energía, entusiasmo y por ende lograr sinergia en todo equipo de trabajo y así encaminarlo al éxito. A continuación, una breve y concisa descripción de ellos:

El espíritu de la ardilla: *Trabajo que vale la pena*

- Saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar
- Todos trabajan hacia una meta compartida
- Los valores guían a todos los planes, decisiones y acciones

El método del castor: *Mantener el control para alcanzar la meta*

- Las metas y los valores definen las reglas y el territorio del juego

- Los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños de cada colaborador son respetados, tomados en cuenta, escuchados y puestos en práctica
- Los jefes dejan que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones

El don del ganso: *Estimularse unos a otros*

- Las felicitaciones activas o pasivas deben ser ciertas y constantes
- Estimular el progreso y no sólo los logros
- Los estímulos verdaderos deben ser honestos, a tiempo, incondicionales y entusiastas
(CEOLEVEL, 2018)

CAPÍTULO 4 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo 4 se describirá la metodología que se llevará a cabo para este proyecto de investigación.

Se sabe que el marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación. Es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico.

Coria, Pastor y Torres (2013) en su texto *Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios*, externan que existen diversos tipos de investigación atendiendo diferentes aspectos, entre los cuales se encuentra precisamente que, la investigación puede ser:

Por su naturaleza:

- a) *Documental*
- b) *Empírica*
- c) *Experimental*
- d) *Encuestas*

Por su finalidad:

- a) *Básica*
- b) *Aplicada*

Por su alcance temporal:

- a) *Transversal*
- b) *Longitudinal*

Por su profundidad:

- a) *Exploratoria*
- b) *Descriptiva*
- c) *Explicativa*

Por sus fuentes:

- a) *Primerias*
- b) *Secundarias*
- c) *Mixtas*

Y finalmente, por su carácter puede ser:

- a) *Cuantitativa*
- b) *Cualitativa*

La naturaleza de este trabajo de tesis estriba en una investigación documental, por tanto, la metodología consistirá en la comparación de distintas fuentes de información y la aplicación práctica de un conjunto de fundamentos teóricos documentados a la problemática abordada. La parte empírica estará también inmersa en este trabajo pues, basada en la experiencia profesional y laboral que el creador de esta tesis ha tenido en los últimos años en la industria del viaje y en la operación del sistema Sabre, se compartirá conocimiento, información y directrices propuestas a seguir por él. La parte que concierne a encuestas también estará presente pues se realizó una encuesta, valga la redundancia, en virtud de conocer la importancia y percepción del servicio de una agencia de viajes.

Es también una investigación cuya finalidad abordará la aplicación de conocimientos específicos (Sabre y servicio al cliente), cuyo alcance temporal es longitudinal pues contextualiza la evolución de las agencias de viaje hasta el planteamiento actual de la problemática que éstas encaran hoy en día, cuya profundidad tiene alcance explicativo pues analiza los fenómenos que involucran e impactan tanto a agencias de viaje como a portales de auto-reserva valiéndose de la obtención de fuentes mixtas de información (tanto primarias como secundarias) y finalmente la presente investigación tiene carácter cuantitativo puesto que contempló análisis y datos numéricos.

Derivado de lo anterior y siguiendo lo que nos comparten dichos autores al respecto, existen ahora diversos métodos que se pueden emplear en el transcurso de una investigación. Uno de ellos y el que atañe a este trabajo de investigación es el método de pensamiento el cual involucra procesos lógicos para relacionar datos e información. Otro método es el de acción el cual a su vez se subdivide en aquellos métodos que buscan transformar la realidad

(métodos de trabajo o de producción) y aquellos que buscan conocerla (métodos de conocimiento de la realidad).

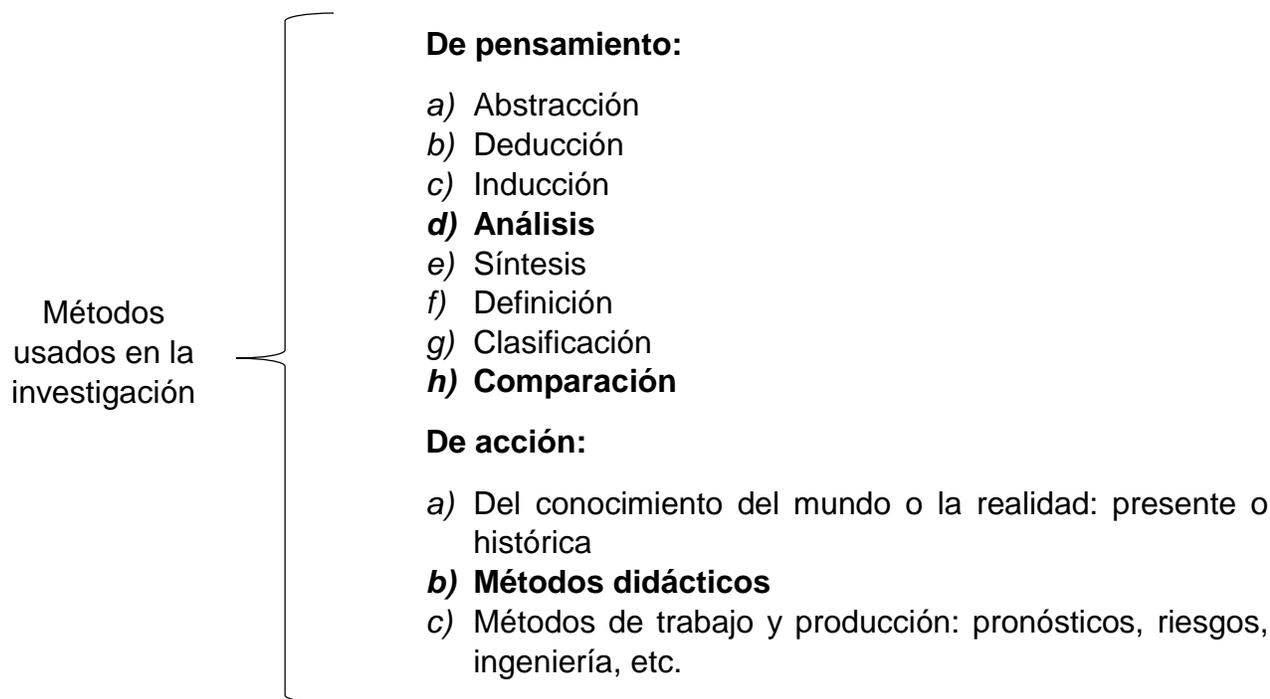


Figura 4.1 Clasificación de investigaciones. De: Elaboración propia. Fuente: Coria, et al. (2013)

Los métodos de pensamiento resaltados, análisis y comparación, serán los cuales esta tesis desarrollará a fin de analizar datos y proceder a su comparación, es decir, se analizarán tarifas y opciones que ofrece tanto el globalizador Sabre como diversos portales de auto-reserva para posteriormente poderlos comparar y sacar las conclusiones y observaciones pertinentes.

El método de acción resaltado es el didáctico puesto que el autor de esta tesis desarrollará una temática de capacitación que atañe al sistema Sabre y al servicio al cliente aterrizado en la industria del viaje en la cual las agencias se encuentran inmersas.

Participantes

Se trabajó y consideró una muestra no probabilística por conveniencia de $n = 60$ personas las cuales son clientes de una agencia de viajes y por lo tanto acudieron a solicitar sus servicios (30 hombres y 30 mujeres) con un rango de edad entre 21 y 70 años. La media de edad de los participantes fue de 42.21 años y la desviación estándar fue de 14.02.

Instrumentos

Como técnica de recolección de datos se elaboró y aplicó una encuesta la cual estuvo dirigida, como ya se detalló anteriormente, precisamente a personas inmersas en la necesidad de viajar y que además acudieron a los servicios de una agencia de viajes. Dicha encuesta estuvo conformada por siete preguntas de respuestas dicotómicas “sí” o “no” y una ponderación final en escala del 1 al 10 para evaluar el servicio brindado por la agencia de viajes. A continuación, se describen los reactivos de la misma:

- 1) *¿Es diverso el abanico de opciones al solicitar determinado viaje?*
- 2) *¿La tarifa es competitiva o justa tomando en cuenta horario, escalas, aerolínea, fechas, etc.?*
- 3) *¿Si existe una escala o stopover, generalmente la opción brindada es cordial en cuanto a tiempo?*
- 4) *¿Es diverso el abanico de opciones al solicitar determinada estancia de hotel?*
- 5) *¿La tarifa es competitiva o justa tomando en cuenta fechas, categoría y ubicación del hotel?*
- 6) *¿Consideras necesario un servicio personalizado y especializado el cual te brinde rapidez y resolución eficaz de posibles problemas con tus reservas?*
- 7) *¿El servicio brindado satisface o excede tus expectativas?*
- 8) *En escala del 1 al 10, ¿cómo evalúas el servicio de una agencia de viajes a la que hayas solicitado sus servicios?*

El formato de la encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1 para su visualización por parte del lector.

Procedimiento

De acuerdo con el objetivo del estudio, a continuación, se describen los procesos que se efectuaron de tal manera que en su conjunto se atiende al valor agregado con el que las agencias de viaje deben contar y ofrecer a sus clientes:

A) Análisis de ventajas competitivas del globalizador Sabre

Previa a la información y conocimiento respecto al concepto de un GDS y de Sabre que se describió anteriormente, se abordaron los puntos más importantes que representa y

brinda uno de los más poderosos globalizadores del mundo. Dichos puntos estuvieron fundamentados en investigación y documentación en línea extraída directamente del portal de Sabre así como también del propio conocimiento y experiencia que tuvo el creador de esta tesis al trabajar precisamente en la empresa Sabre en su centro global de operaciones en la ciudad de Montevideo, Uruguay.

B) Análisis y comparación tarifaria real Sabre vs Portales de auto-reserva

Partiendo del hecho que se tuvo acceso al globalizador Sabre, se procedió al análisis de ejemplos reales y tangibles de itinerarios aéreos y hoteles comparando las tarifas que arrojó Sabre contra las tarifas que arrojaron diversos portales de auto-reserva y que, hoy por hoy, suelen ser los más importantes y populares en la industria del viaje en México (Despegar.com, PriceTravel y Bestday).

C) Propuesta de capacitación para la ejecución del globalizador Sabre

Se diseñó un concreto programa de capacitación del globalizador el cual contiene temas medulares que cualquier agencia de viajes que opere con dicho GDS debe dominar en virtud de poseer el conocimiento y la capacidad para poder brindar un servicio eficaz y por consiguiente de valor agregado a sus clientes. Únicamente se abordó la temática considerada a capacitar, es decir, no se llevó a cabo la aplicación práctica de la misma.

D) Propuesta de capacitación para la ejecución del servicio al cliente

Se analizó la importancia que tiene brindar un servicio personalizado y especializado a los clientes. Se abordaron aspectos fundamentales del servicio al cliente que, aterrizados a la industria del viaje y a la atención que brindan las agencias, deben ser considerados imperiosamente en virtud de generar esa propuesta de valor diferenciadora de los portales auto-reserva. Una vez más, se abordó únicamente la temática teórica y documental considerada por el autor de esta tesis para dicha capacitación, por cuestiones de tiempo no se llevó a cabo la misma de forma aplicada.

E) Aplicación de encuesta respecto al servicio que prestan las agencias de viaje

Se darán a conocer los resultados arrojados de una encuesta aplicada exclusivamente a personas con posibilidad y/o necesidad de viajar y la respuesta de éstas con base al servicio brindado en su experiencia con agencia de viajes.

Como ya se mencionó anteriormente, dicha encuesta se realizó a 60 participantes ejecutando un muestreo no probabilístico por conveniencia pues es una técnica comúnmente usada que consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que es accesible, en otras palabras, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y porque se sabe pertenecen de antemano a la población de interés y no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

En este capítulo sexto se describirán y llevarán a cabo los procesos metodológicos anteriormente descritos respecto al tema central del presente proyecto de investigación con el fin de arrojar resultados contundentes que concreten el objetivo primordial de esta tesis y den a conocer la comprobación de la hipótesis de la investigación demostrando elementos fundamentados para llegar a su factibilidad.

Excluyendo situaciones puntuales y esporádicas como la actual crisis epidémica mundial por el COVID 19, se puede decir que si hay un sector en el mercado en el que se augure éxito, éste es el turístico por la simple y sencilla razón de que siempre ha habido y habrá personas que deseen y necesiten viajar. Como ya se vio en capítulos anteriores, la revolución digital sin duda es uno de los factores que ha permitido una asociación de la que todos pueden salir beneficiados: las agencias de viaje ampliando su negocio y los hoteles y aerolíneas captando una audiencia a la que antes en realidad no podían aspirar.

Los turistas están acostumbrados a pensar y adquirir un determinado destino, por lo que las agencias de viajes deben detenerse a pensar y a analizar todos los factores intangibles que, *behind the scenes*, existen y han de aprovechar al máximo. Eso representará la base para que su oferta de valor sea genuina, diferente y atesorada por los viajeros.

Aterrizando lo anterior, es momento de abordar el capítulo medular del presente proyecto de investigación. A continuación, se presentarán a detalle los puntos y características clave las cuales toda agencia de viajes debe poseer hoy en día para seguir vigente en el mercado, ser competitiva y distinguirse mediante ese valor agregado tanpreciado y necesario que los clientes valoran y toman mucho en consideración a la hora de gestionar sus viajes de placer y negocios:

5.1 Análisis y comparación tarifaria real Sabre vs Portales de auto-reserva

Toca el turno de analizar la comparación real entre las opciones posibles que puede ofrecer el globalizador Sabre que usan las agencias de viaje en contraste con las alternativas que ofrecen distintos portales de auto-reserva.

Con respecto a los boletos de avión, básicamente se analizaron y compararon los dos parámetros más importantes para los viajeros:

1. Precio total final para determinado itinerario.
2. Diversidad en las opciones para determinado itinerario (destino, fechas, escalas, aerolíneas involucradas)

Respecto a reservaciones de hoteles, el parámetro a analizar y a comparar es el siguiente:

1. Precio total final por la estancia analizada.

Evidentemente la industria del viaje es tan vasta, que existe una infinidad de posibles alternativas para un sinnúmero de destinos y fechas. Analizar y comparar cada una de dichas combinaciones (destinos y fechas) es por demás decir sería totalmente imposible. Es por ello que el autor de este proyecto de investigación ha considerado los siguientes ejemplos, tanto nacionales como internacionales, reales y significativos en virtud de arrojar los resultados que a continuación se muestran:

5.1.1 Análisis y comparación de tarifas aéreas

Para abordar este apartado de análisis y comparación tarifaria entre el GDS Sabre y los portales auto-reserva, y el cual en realidad muy probablemente representa ser el factor más interesante e importante para las personas que viajan, se obtuvo información fidedigna de la agencia de viajes para la cual labora el autor de esta tesis (Intermex) respecto al top 10 de destinos nacionales e internacionales más solicitados por los clientes durante todo el año 2019.

Con base en dicha información, a continuación, se presenta en primera instancia el top 10 de los destinos nacionales más solicitados:

Tabla 5.1.1 Top 10 destinos nacionales 2019

		Boletos emitidos
1	HERMOSILLO	68
2	TIJUANA	48
3	CANCÚN	35
4	MÉRIDA	33
5	VILLAHERMOSA	30
6	PUERTO VALLARTA	25
7	DURANGO	15
8	TORREÓN	10
9	GUADALAJARA	9
10	MONTERREY	8
11	LEÓN	5
12	ACAPULCO	4
13	TUXTLA GUTIÉRREZ	3
14	REYNOSA	1
15	VERACRUZ	1

Fuente: Elaboración propia

A continuación, el top 10 de los destinos internacionales más demandados:

Tabla 5.1.2 Top 10 destinos internacionales 2019

		Boletos emitidos
1	LOS ÁNGELES	49
2	SAN FRANCISCO	30
3	BOSTON	25
4	BOGOTÁ	20
5	MADRID	18
6	PARIS	16
7	ROMA	15
8	SAO PAULO	10
9	TORONTO	9
10	SYDNEY	6
11	LONDRES	5
12	VIENA	4
13	AMSTERDAM	3
14	MUNICH	2
15	TOKIO	2

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, basándose en lo anteriormente descrito y tomando en consideración los destinos más solicitados tanto de placer como de negocios que en plena realidad la agencia de viajes Intermex presentó en su demanda durante el año 2019, a continuación, se brindan ejemplos y evidencias reales en las cuales se verá que Sabre proporciona opciones tarifarias las cuales, en comparación con los principales y más populares portales de auto-reserva, resultan ser más competitivas y atractivas.

En primera instancia se dará lugar al análisis y comparación de tarifas para los destinos nacionales y posteriormente se abordará el análisis y comparación tarifaria de los destinos internacionales. Las imágenes que muestran la prueba de dichas tarifas/cotizaciones están contenidas en los Anexos 2 - 21 para la consulta y comprobación del lector.

Cabe señalar que todos los itinerarios cotizados contemplan tarifas de 1 pasajero adulto en clase turista e incluyen el cargo por servicio que aplica cada agencia:

DESTINOS NACIONALES

Tabla 5.1.3 Itinerarios nacionales cotizados

Fecha de cotización	Destino	Saliendo desde	Equipaje	Aerolínea	Fecha de salida	Fecha de regreso	Anexo
03-dic-19	HERMOSILLO	CDMX	INCLUIDO	AEROMÉXICO	16-dic-19	18-dic-19	2
03-dic-19	TIJUANA	CDMX	NO INCLUIDO	AEROMÉXICO	15-feb-20	21-feb-20	3
03-dic-19	CANCÚN	CDMX	INCLUIDO	INTERJET	06-abr-20	12-abr-20	4
04-dic-19	MÉRIDA	CDMX	INCLUIDO	AEROMÉXICO	30-dic-19	03-ene-20	5
04-dic-19	VILLAHERMOSA	CDMX	INCLUIDO	INTERJET	27-ene-20	31-ene-20	6
04-dic-19	PUERTO VALLARTA	CDMX	INCLUIDO	AEROMAR	01-feb-20	06-feb-20	7
05-dic-19	DURANGO	CDMX	NO INCLUIDO	AEROMÉXICO	13-mar-20	16-mar-20	8
05-dic-19	TORREÓN	CDMX	NO INCLUIDO	AEROMÉXICO	10-may-20	14-may-20	9
05-dic-19	GUADALAJARA	PUEBLA	INCLUIDO	AEROMAR	26-abr-20	30-abr-20	10
05-dic-19	MONTERREY	CDMX	INCLUIDO	INTERJET	18-jul-20	22-jul-20	11

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla esquematizando los destinos anteriormente descritos mostrando la comparación tarifaria entre los precios que arroja el GDS Sabre y los que ofrecen los portales auto-reserva analizados:

Tabla 5.1.4 Comparación tarifaria destinos nacionales

		DESTINOS NACIONALES			
					
1	HERMOSILLO	\$ 11,502.00	\$ 11,560.00	\$ 12,180.62	\$ 12,368.00
2	TIJUANA	\$ 2,794.00	\$ 2,865.00	\$ 2,958.85	\$ 3,004.00
3	CANCÚN	\$ 7,410.00	N/A	\$ 8,396.40	\$ 8,872.00
4	MÉRIDA	\$ 10,623.00	\$ 10,677.00	\$ 11,154.15	\$ 11,423.00
5	VILLAHERMOSA	\$ 2,944.00	N/A	\$ 3,238.52	\$ 4,056.00
6	PUERTO VALLARTA	\$ 3,680.00	\$ 4,054.00	\$ 4,237.20	\$ 4,992.00
7	DURANGO	\$ 3,579.00	\$ 3,674.00	\$ 3,790.16	\$ 3,848.00
8	TORREÓN	\$ 4,473.00	\$ 4,584.00	\$ 4,736.91	\$ 4,810.00
9	GUADALAJARA	\$ 1,896.00	\$ 2,235.00	\$ 2,028.72	\$ 2,061.00
10	MONTERREY	\$ 2,905.00	N/A	\$ 2,956.51	\$ 3,191.00

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del GDS Sabre y de los portales web Despegar.com, Bestday y Pricetravel

DESTINOS INTERNACIONALES

Tabla 5.1.5 Itinerarios internacionales cotizados

Fecha de cotización	Destino	Saliendo desde	Escala en	Equipaje	Aerolínea	Fecha de salida	Fecha de regreso	Anexo
06-dic-19	LOS ÁNGELES	CDMX	-	NO INCLUIDO	DELTA	17-ene-20	24-ene-20	12
06-dic-19	SAN FRANCISCO	CDMX	-	NO INCLUIDO	UNITED	24-abr-20	01-may-20	13
09-dic-19	BOSTON	CDMX	MIAMI	NO INCLUIDO	AMERICAN AIRLINES	10-jun-20	15-jun-20	14
09-dic-19	BOGOTÁ	CDMX	-	INCLUIDO	AVIANCA	10-ago-20	17-ago-20	15
10-dic-19	MADRID	CDMX	-	INCLUIDO	IBERIA	21-mar-20	28-mar-20	16
10-dic-19	PARIS	CDMX	-	INCLUIDO	AIR FRANCE	11-may-20	19-may-20	17
11-dic-19	ROMA	CDMX	-	NO INCLUIDO	ALITALIA	10-oct-20	22-oct-20	18
11-dic-19	SAO PAULO	CDMX	-	NO INCLUIDO	LATAM	07-sep-20	11-sep-20	19
13-dic-19	TORONTO	CDMX	-	NO INCLUIDO	AIR CANADA	31-jul-20	07-ago-20	20
13-dic-19	SYDNEY	CDMX	LOS ÁNGELES	INCLUIDO	DELTA	16-sep-20	10-oct-20	21

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla esquematizando los destinos anteriormente descritos mostrando la comparación tarifaria entre los precios que arroja el GDS Sabre y los que ofrecen los portales auto-reserva analizados:

Tabla 5.1.6 Comparación tarifaria destinos internacionales

		DESTINOS INTERNACIONALES			
					
1	LOS ÁNGELES	\$ 6,840.00	\$ 6,900.00	\$ 7,400.88	\$ 7,435.00
2	SAN FRANCISCO	\$ 11,660.00	\$ 11,660.00	\$ 11,951.50	\$ 12,674.00
3	BOSTON	\$ 6,194.00	\$ 6,395.00	\$ 6,503.70	\$ 6,733.00
4	BOGOTÁ	\$ 11,405.00	\$ 11,657.00	\$ 11,975.25	\$ 12,397.00
5	MADRID	\$ 18,823.00	\$ 18,899.00	\$ 20,281.50	\$ 19,676.00
6	PARIS	\$ 25,588.00	\$ 26,111.00	\$ 27,661.84	\$ 27,591.00
7	ROMA	\$ 25,096.00	N/A	\$ 27,354.64	\$ 27,278.00
8	SAO PAULO	\$ 21,936.00	\$ 22,716.00	\$ 22,813.44	\$ 23,843.00
9	TORONTO	\$ 11,991.00	\$ 11,991.00	\$ 12,974.26	\$ 13,034.00
10	SIDNEY	\$ 35,266.00	\$ 36,533.00	\$ 38,157.81	\$ 38,333.00

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del GDS Sabre y de los portales web Despegar.com, Bestday y Pricetravel

5.1.2 Análisis de diversidad de opciones de viaje ofertadas

Por otro lado y reforzando aún más el esquema propuesto por una agencia en cuanto a boletos de avión, se consideró que otro factor importante, después del que atañe a las tarifas cotizadas para un itinerario aéreo dado, es también la diversidad de opciones de viaje que una agencia de viajes puede ofertar y que con base en ejemplos reales de requerimientos de ciertos destinos en específico que al autor de esta tesis le han solicitado en determinado momento algunos clientes, se procedió a la búsqueda y cotización de los mismos y se evidenció que Sabre proporciona opciones y combinación de aerolíneas para determinados itinerarios que no necesariamente están disponibles en los propios portales de las mismas líneas aéreas y mucho menos en portales auto-reserva. A continuación, ejemplos y evidencias reales de lo descrito:

La siguiente tabla muestra una cotización a la ciudad de Kiev en Ucrania considerando el precio total en dólares americanos (tipo de cambio al 05 de agosto 2019: 1 USD = 19.16 MXN), clase turista, un adulto, una pieza de equipaje documentado y cargo por emisión de boleto incluido:

Tabla 5.1.7 Opciones para destino Kiev, Ucrania

Cotización hecha en	Fecha de cotización	Destino	Itinerario	Fecha de salida	Fecha de regreso	Observaciones	Costo (USD)	Anexo
SABRE	05-ago-19	Kiev	MEX-CDG-KBP IEV-FCO-MEX	28-sep-19	15-oct-19	Sabre ofrece la opción de combinar Air France con Alitalia a un costo competitivo	\$1,328.90	22
AIRFRANCE.COM.MX	05-ago-19	Kiev	MEX-CDG-KBP-AMS-MEX	28-sep-19	15-oct-19	Air France no ofrece combinación con Alitalia, ofrece combinación sólo con KLM	\$ 1,817.77	23
DESPEGAR.COM	05-ago-19	Kiev	MEX-CDG-KBP-AMS-MEX	28-sep-19	15-oct-19	Despegar tampoco ofrece combinación de Air France con Alitalia. Sólo ofrece Aeroméxico con KLM	\$ 1,799.42	24

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del GDS Sabre y de los portales web Airfrance.com.mx y Despegar.com

La siguiente tabla muestra ahora una cotización a la ciudad de Estambul en Turquía considerando clase turista, un adulto, una pieza de equipaje documentado y cargo por emisión de boleto incluido:

Tabla 5.1.8 Opciones para destino Estambul, Turquía

Cotización hecha en	Fecha de cotización	Destino	Itinerario	Fecha de salida	Fecha de regreso	Observaciones	Costo (MXN)	Anexo
SABRE	10-oct-19	Estambul	MEX-IST-MEX	25-abr-20	15-may-20	Vuelo directo con Turkish Airlines	\$25,547.00	25
DESPEGAR.COM	10-oct-19	Estambul	MEX-YYZ-FRA-IST-FRA-YUL-MEX	25-abr-20	15-may-20	La opción más viable ofrecida es con Air Canada y Lufthansa efectuando dos escalas	\$ 28,748.00	26
BESTDAY.COM	10-oct-19	Estambul	MEX-FRA-IST-FRA-MEX	25-abr-20	15-may-20	La opción más viable ofrecida es con Lufthansa efectuando una escala	\$ 28,971.00	27
PRICETRAVEL.COM	10-oct-19	Estambul	MEX-DXB-SAW IST-DXB-MEX	25-abr-20	15-may-20	La opción más viable ofrecida es con Emirates efectuando dos escalas	\$ 34,359.00	28

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del GDS Sabre y de los portales web Despegar.com, Bestday.com y Pricetravel.com

La siguiente tabla muestra una cotización similar a la anterior. Esta vez se considera un viaje a la misma ciudad de Estambul en Turquía haciendo una escala en la ciudad de Panamá combinando las aerolíneas Copa Airlines y Turkish Airlines. Esto con el fin de mostrar una vez más que, efectivamente, en Sabre se puede conformar un itinerario con combinación de aerolíneas que no necesariamente estarán disponibles ni en portales auto-reserva y ni siquiera en los mismos portales de las propias aerolíneas como se verá a continuación. Se consideró clase turista, un adulto, una pieza de equipaje documentado y cargo por emisión de boleto incluido:

Tabla 5.1.9 Opción para destino Estambul, Turquía con escala en Panamá

Cotización hecha en	Fecha de cotización	Destino	Itinerario	Fecha de salida	Fecha de regreso	Observaciones	Costo (MXN)	Anexo
SABRE	11-oct-19	Estambul	MEX-PTY-IST-PTY-MEX	15-ene-20	29-ene-20	Combinación de Copa Airlines con Turkish Airlines	\$27,425.00	29
COPAIR.COM	11-oct-19	Estambul	A pesar de existir <i>ticketing agreement</i> entre Copa Airlines y Turkish Airlines, el portal web de Copa Airlines ni siquiera muestra la posibilidad de viajar de México a Estambul				N/A	30
TURKISHAIRLINES.COM	11-oct-19	Estambul	El 11 de octubre 2019, fecha en la cual se hizo la cotización en cuestión, el mismo portal de Turkish Airlines por alguna extraña razón no mostraba la opción de salida desde CDMX (MEX) por lo tanto ni siquiera fue posible cotizar desde su propio portal web				N/A	31
DESPEGAR.COM	11-oct-19	Estambul	MEX-AMS-IST-AMS-MEX	15-ene-20	29-ene-20	No ofrece escala en Panamá. Su mejor opción es con parada en Amsterdam y con 18.5 horas de escala en la ida	\$ 17,647.00	32
PRICETRAVEL.COM	11-oct-19	Estambul	MEX-FRA-IST-FRA-MEX	15-ene-20	29-ene-20	Opción aparentemente atractiva sin embargo al desear adquirir dicho vuelo el portal indica que ya no está disponible	\$19,186.00	33
BESTDAY.COM	11-oct-19	Estambul	MEX-AMS-IST-AMS-MEX	15-ene-20	29-ene-20	Su mejor opción ofrecida es con escala en Amsterdam	\$ 28,576.00	34

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del GDS Sabre y de los portales web Copair.com, Turkishairlines.com, Despegar.com, Bestday.com y Pricetravel.com

5.1.3 Análisis y comparación tarifaria de hoteles

Toca el turno al análisis y comparación de tarifas de hoteles. Cabe señalar que la demanda de hoteles no es tan grande y considerable como la demanda de boletos de avión para la agencia en la cual el autor de esta tesis labora y es por ello que en esta ocasión se considerarán para este análisis los tres hoteles nacionales y los tres hoteles internacionales más solicitados durante el año 2019. Las imágenes que muestran la prueba de dichas tarifas/cotizaciones están contenidas en el apartado final de Anexos para la consulta y comprobación del lector.

HOTELES NACIONALES

A continuación, se muestra una tabla con los tres hoteles nacionales más solicitados durante el año 2019:

Tabla 5.1.10 Top 3 Hoteles Nacionales

HOTEL	CIUDAD	FECHA DE COTIZACIÓN	ESQUEMA	ENTRANDO	SALIENDO	ANEXO
DOUBLETREE BY HILTON	VERACRUZ	13-ago-19	1 ADULTO SIN ALIMENTOS	01-feb-20	03-feb-20	35
CAMINO REAL AEROPUERTO	CDMX	17-dic-19	1 ADULTO SIN ALIMENTOS	05-mar-20	06-mar-20	36
EMPORIO	CANCÚN	23-dic-19	1 ADULTO SIN ALIMENTOS	16-may-20	23-may-20	37

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla esquematizando los hoteles nacionales anteriormente descritos mostrando la comparación tarifaria entre los precios que arroja el GDS Sabre y los que ofrecen los portales auto-reserva analizados. Impuestos y cargos por servicio ya considerados:

Tabla 5.1.11 Comparación Tarifaria

		HOTELES NACIONALES			
					
1	HOTEL DOUBLETREE BY HILTON VERACRUZ	\$ 3,815.00	\$ 4,210.00	\$ 4,347.00	\$ 4,475.00
2	CAMINO REAL AEROPUERTO CDMX	\$ 2,851.00	\$ 3,147.80	\$ 2,853.00	\$ 3,156.00
3	EMPORIO CANCÚN	\$ 27,843.00	\$ 32,016.55	\$ 28,970.00	\$ 32,017.00

Fuente: Elaboración propia

HOTELES INTERNACIONALES

A continuación, se muestra una tabla con los tres hoteles internacionales más solicitados durante el año 2019:

Tabla 5.1.12 Top 3 Hoteles Internacionales

HOTEL	CIUDAD	FECHA DE COTIZACIÓN	ESQUEMA	ENTRANDO	SALIENDO	ANEXO
HILTON	WASHINGTON	23-dic-19	1 ADULTO SIN ALIMENTOS	12-sep-20	16-sep-20	38
HYATT	BOGOTÁ	27-dic-19	1 ADULTO SIN ALIMENTOS	16-may-20	21-may-20	39
BELLAGIO	LAS VEGAS	27-dic-19	1 ADULTO SIN ALIMENTOS	04-abr-20	09-abr-20	40

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla esquematizando los hoteles internacionales arriba descritos mostrando la comparación tarifaria entre los precios que arroja el GDS Sabre y los que ofrecen los portales auto-reserva analizados. Impuestos y cargos por servicio ya considerados:

Tabla 5.1.13 Comparación tarifaria

		HOTELES INTERNACIONALES			
					
1	HOTEL WASHINGTON HILTON	\$ 40,458.00	\$ 42,891.38	\$ 43,676.00	\$ 40,716.00
2	HOTEL GRAND HYATT BOGOTÁ	\$ 24,966.00	AGOTADO	\$ 30,355.00	\$ 25,357.00
3	HOTEL BELLAGIO LAS VEGAS	\$ 16,528.00	\$ 22,045.83	\$ 17,019.00	\$ 18,710.00

Fuente: Elaboración propia

Es importante observar y señalar que el portal Bestday muestra disponibilidad agotada para las fechas cotizadas del hotel Hyatt en la ciudad de Bogotá. La razón es que, efectivamente, dicha plataforma cuenta con acuerdo de distribución de disponibilidad con el hotel sin embargo se carece de la misma para dicha agencia en dichas fechas y en dicho destino en particular, en otras palabras, los espacios disponibles que el hotel otorga para esa agencia están ya agotados.

5.2 Propuesta de Capacitación para la operación del globalizador SABRE

Resulta indispensable que cualquier agente de viajes que opere el globalizador SABRE en una agencia conozca los aspectos básicos y primordiales para la correcta, rápida y precisa creación y emisión de reservas aéreas y de hoteles en dicho sistema.

Es necesario recordar que hoy por hoy impera ya la nueva versión de SABRE llamada **SABRE 360** la cual vino a reemplazar a la versión antigua llamada SABRE NATIVO que también de manera popular y coloquial era muy conocida entre los agentes de viaje de todo el mundo como la “*pantalla azul*” (*the blue screen*).

A continuación, se proporcionan imágenes para ubicar, diferenciar y recordar ambas versiones del sistema:

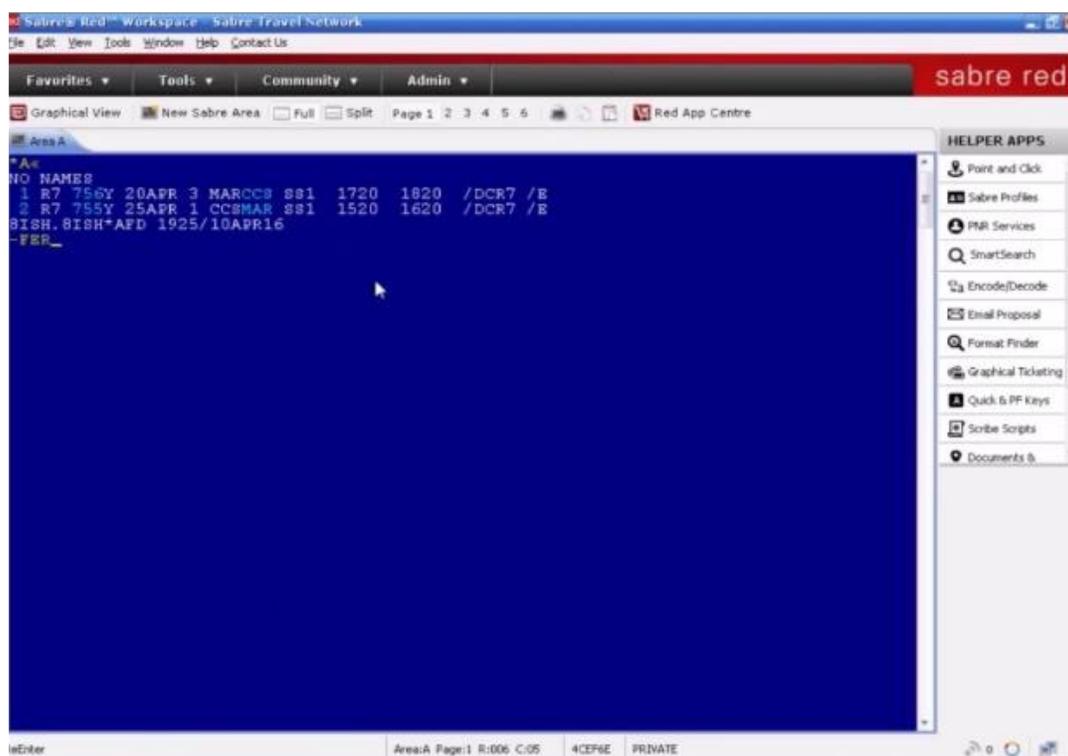


Figura 5.2.1 Sabre Nativo. Fuente: Sistema Sabre

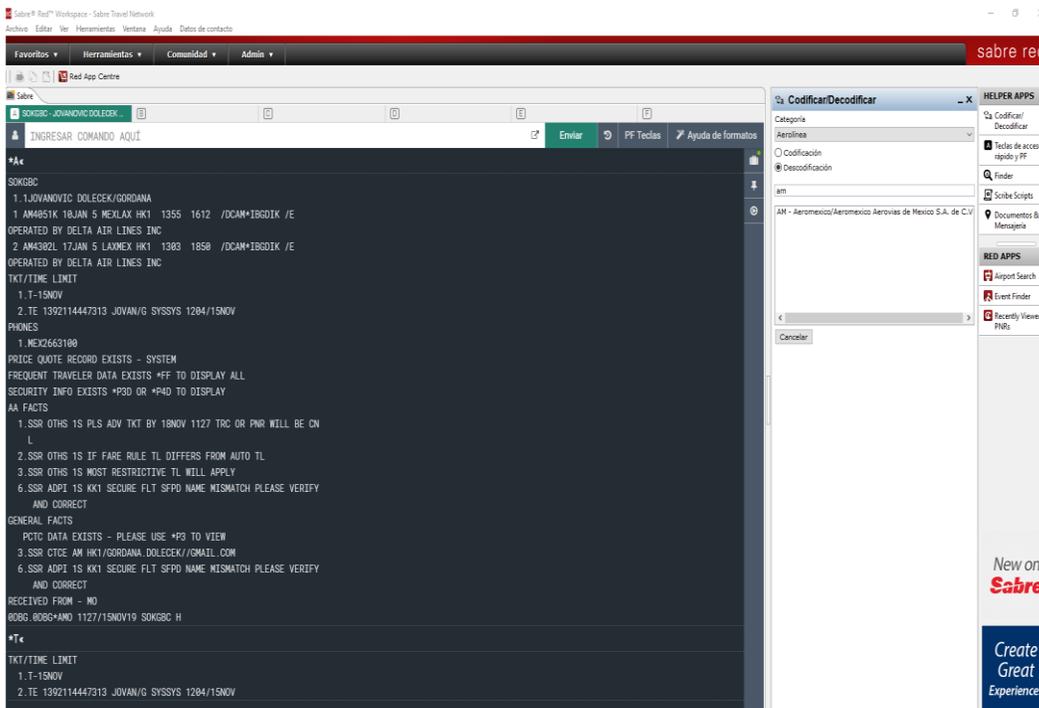


Figura 5.2.2 Sabre 360. Fuente: Sistema Sabre

Ahora bien, es importante mencionar que el sistema SABRE es tan vasto que engloba un sinnúmero de formatos, comandos y escenarios para un sinnúmero de acciones a ejecutar en el mismo. Se considerarán en la siguiente propuesta de capacitación los elementos más relevantes y por tanto indispensables que, a criterio del autor de esta tesis, un agente de viajes que opere el globalizador SABRE debe conocer y dominar al cien por ciento tanto para reservas aéreas como de hoteles puesto que son ambos rubros en los que precisamente este trabajo de investigación está enfocado.

Se abordarán únicamente los conceptos generales clave a capacitar sin llegar a detallar formatos o comandos específicos de operación en sistema SABRE puesto que existen razones comerciales y de estricta privacidad y confidencialidad que se deben respetar y cumplir cabalmente.

Posterior a ello, se expone finalmente un diagrama de Gantt propuesto por el mismo autor de esta tesis con base a su experiencia, previo conocimiento y criterio sobre los temas medulares a abordar tomando en consideración tiempos de aprendizaje y ejecución en el sistema.

Estructura del Programa para la Capacitación de SABRE

PRESENTACIÓN

La presente propuesta de capacitación estriba en la introducción, explicación, conocimiento y contenido de conceptos clave tanto de la industria del viaje como del sistema Sabre puesto que forman parte medular del contexto global de dicha industria y de la estructura lógica-operativa sobre la cual se basa dicho globalizador. La planeación y responsabilidad de la futura ejecución de esta propuesta de capacitación recae en el autor de esta tesis, el Ing. Miguel Ángel Olmos Andrade.

PROGRAMA:	<i>Capacitación de reservas aéreas y de hoteles en sistema SABRE</i>
DURACIÓN ESTIMADA:	199.5 horas distribuidas en 42 días (Ver Tabla 5.2.1)
DIRIGIDO A:	Agentes de viaje en cuya agencia se opere con el globalizador Sabre
FORMATO:	Presencial
IMPARTIDO POR:	Miguel Ángel Olmos Andrade (autor de esta tesis)

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

La necesidad fundamental estriba en poder ofrecer un excelente servicio al cliente generando así un único *customer experience* (valor agregado) derivado del conocimiento y dominio que el agente de viajes tenga en la operación del sistema Sabre.

OBJETIVO GENERAL

Brindar al agente de viajes un sólido y claro conocimiento de:

- Conceptos clave de la industria del viaje y del sistema Sabre
- Creación y confirmación de reservas aéreas en Sabre
- Creación y confirmación de reservas de hoteles en Sabre

con el fin de que, con el dominio de dicho conocimiento, el agente ejecute y refleje profesionalismo, eficacia y eficiencia en el servicio brindado a los clientes.

CONTENIDO TEMÁTICO

TEMA 1	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Introducción a conceptos clave		
PCC (Pseudo City Code) Format Finder Encode / Decode (Codificar y Decodificar) IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) Set Address / Liata (Número de pantalla) IATA Number (Número IATA de la agencia) TJR (Travel Journal Record) PNR (Passenger Name Record) AAA (Agent Assembly Area) ARC (Airlines Reporting Corporation) BSP (Billing and Settlement Plan) IATA Regions (Regiones IATA) Queues (Colas) Spectra ATPCO (Airline Tariff Publishing Company) EPR (Employee Profile Record) Perfiles de aerolíneas participantes en Sabre	13.5 HRS	1.5 HRS
Evaluación	1.5 HRS	

TEMA 2	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Ingreso al sistema	N/A	1 HR
Credenciales y acceso a Sabre		
Creación y confirmación de reservas aéreas	10 HRS	15 HRS
Nombre del pasajero Nombre de quien elabora la reserva Número de teléfono de contacto Creación del itinerario deseado Campo de ticketing Fecha de nacimiento y género del pasajero Observaciones / comentarios Correo electrónico Dirección de la agencia de viajes Número de viajero frecuente		
Temas complementarios de itinerarios aéreos	62 HRS	63 HRS
Referente a una reserva (PNR): Agregar un infante (bebé) a una reserva Manejo de un SSR (<i>Special Service Request</i>) Manejo de un OSI (<i>Other Supplementary Information</i>) Asientos Segmentos aéreos pasivos Segmentos de retención OTH División de una reserva Duplicidad de reservas Clonar una reserva Cancelar una reserva Procedimientos inválidos (<i>duplicates & cancel and rebook</i>) Cambios de nombre (<i>name change exceptions</i>) Referente a seguridad y privacidad: Creación, activación y desactivación de un EPR Keywords de un EPR UAT (<i>User Authorization</i>) Branch Access entre agencias Análisis del TJR de una agencia Envío de una reserva a otro PCC (<i>PNR release</i>) Referente a tarifas: Cotización de un itinerario aéreo para un adulto		

Cotización para diferentes tipos de pasajeros Cotización con <i>brand codes</i> Tarifas y reglas tarifarias (<i>fare quotes</i>) Identificación de clases tarifarias Air Extras Guardar una tarifa en una PQ Forzar una tarifa Código de amparo/exención (<i>waiver code</i>) EMD (<i>Electronic Miscellaneous Document</i>) Nota de débito (<i>Debit Memo</i>) TASF (<i>Travel Agent Service Fee: SVC y MCO</i>) Referente a Emisión (Ticketing): Aerolínea validadora (<i>validating carrier</i>) Diferencia entre <i>marketing carrier</i> y <i>operating carrier</i> Perfil de una aerolínea Acuerdos de emisión entre aerolíneas Emisión de un ticket y un EMD y <i>ticketing qualifiers</i> Formato WFRF para reemisiones garantizadas <i>FP lines</i> Formas de pago <i>Autoaddress Verification</i> Lista DQB Formatos de reembolso Líneas contables Revalidación electrónica de un ticket emitido Evaluación		
	2.5 HRS	

TEMA 3	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Creación y confirmación de reservas de hoteles		
Disponibilidad hotelera Ingreso al hotel deseado Ingreso a la información y tarifa deseada Ejecución del formato "0H" para vender/comprar la habitación Garantía/depósito para hoteles que lo requieren Cancelación de una reserva de hotel Status OX derivado de modificaciones a segmentos de hotel	10 HRS	15 HRS

<i>Hotel Viewership</i>	
Evaluación	1.5 HRS

Evaluación Global Final (Temas 1, 2 y 3)	3 HRS
---	--------------

Tema	Objetivo específico	Tiempo/Eficiencia esperada en la ejecución	Actividades de instrucción
Introducción a conceptos clave	Que el agente obtenga un panorama general de la industria del viaje así como conocimiento de conceptos específicos que atañen a agencias de viaje operando con globalizadores	Nota aprobatoria en examen teórico	Se impartirá explicación teórica de conceptos para que el agente de viajes conozca y comprenda lo principal que engloba a la industria del viaje y a las agencias
Creación y confirmación de reservas aéreas	Que el agente conozca y domine los comandos necesarios para crear y confirmar una reserva aérea en sistema Sabre así como temas adicionales a itinerarios aéreos considerados los más usados e importantes	Tiempo máximo en completar una reserva aérea simple: 5 minutos Tiempo máximo en completar una reserva aérea compleja: 16 minutos	Se impartirá explicación teórica de conceptos y comandos que involucran a las reservas aéreas en sistema Sabre para su posterior ejecución práctica en dicho sistema
Creación y confirmación de reservas de hoteles	Que el agente conozca y domine los comandos necesarios para crear y confirmar una reserva de hotel en sistema Sabre	Tiempo máximo en completar una reserva de hotel simple: 5 minutos Tiempo máximo en completar una reserva de hotel compleja: 16 minutos	Se impartirá explicación teórica de conceptos y comandos de reservas de hoteles en sistema Sabre para su posterior ejecución práctica en dicho sistema

RECURSOS, MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN

Temas	Método de enseñanza	Material y recursos didácticos	Evaluación
Tema 1: Introducción a conceptos clave	Explicativo Demostrativo Expositivo	Pizarrón Diapositivas Sistema Sabre	Examen teórico escrito/online
Tema 2: Ingreso al sistema Creación y confirmación de reservas aéreas Temas complementarios de itinerarios aéreos	Explicativo Demostrativo Expositivo Didáctico	Pizarrón Diapositivas Sistema Sabre	Examen escrito/online y examen práctico en sistema Sabre
Tema 3: Creación y confirmación de reservas de hotel	Explicativo Demostrativo Expositivo Didáctico	Pizarrón Diapositivas Sistema Sabre	Examen escrito/online y examen práctico en sistema Sabre
Evaluación Global Final		Examen impreso Sistema Sabre	Examen escrito/online y examen práctico en sistema Sabre

Bibliografía

Capacitación fundamentada en:

- World Tourism Organization, *Glossary of Tourism Terms*
<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Información del portal Sabre Travel Network
<https://sp.la.sabretravelnetwork.com/>
- *Format Finder* (herramienta interna de Sabre)
- Conocimiento y experiencia del capacitador en Sabre y en la Industria del Viaje

5.3 Propuesta para Capacitación del Servicio al Cliente

Posterior a la capacitación del agente de viajes en el conocimiento de la lógica operativa y el manejo del globalizador Sabre, es imperante también capacitarlo en un servicio al cliente aterrizado a la industria del viaje.

Resultaría imposible brindar un excelente servicio al cliente sin antes poseer un amplio dominio y conocimiento del GDS Sabre pues dicha plataforma representa un elemento medular en la operación misma de la agencia de viajes y, por ende, en el servicio que ofrece a los clientes.

Dominar los temas contemplados en la propuesta de capacitación de Sabre abordada en el apartado anterior repercutirá indudablemente en:

- Rapidez y eficacia reflejadas en una importante y valiosa optimización de tiempo (cotizaciones, reservaciones, emisiones, cambios, etc.)
- Un amplio entendimiento de la lógica del sistema por parte del agente
- Claridad en cuanto a lo que se puede y se debe hacer y lo que no se puede ni se debe hacer en Sabre
- Armonía y fluidez en el lenguaje de la industria del viaje utilizado tanto por el agente de viajes como por las aerolíneas y los hoteles

Los cuatro puntos anteriores impactan directa e indirectamente en la satisfacción de aquellos que acuden a una agencia y depositan en ella su confianza en sus necesidades de viaje.

Bien, hasta este punto se ha evidenciado que las tarifas y opciones que puede ofrecer una agencia de viajes que opere con el globalizador Sabre son realmente competitivas e inclusive más atractivas que sus competidores directos representados en portales de auto-reserva como Despegar.com, Price Travel o Bestday. Lo anterior aventaja y pone de antemano un paso adelante a una agencia de viajes, no obstante, aún falta brindar al cliente ese servicio personalizado y diferenciador reflejado en el tan preciado valor agregado que de hecho espera y atesora todo cliente.

Una vez más y al igual que con la capacitación de Sabre, por evidentes razones comerciales y de confidencialidad, el autor de esta tesis únicamente abordará los temas que considera importantes y que atañen precisamente a lograr la plena satisfacción del cliente cuando éste contacte al agente de viajes para concretar sus diversas solicitudes de viaje, sea por placer o por negocios.

A continuación, se presenta el esquema propuesto:

Estructura del Programa de Capacitación de Servicio al Cliente

PRESENTACIÓN

La presente propuesta de capacitación estriba en dimensionar la gran importancia que representa el servicio al cliente en la toma de decisiones por parte de los consumidores. El servicio al cliente y la experiencia del cliente son dos conceptos indisolubles que sin duda marcan pauta en las organizaciones hoy en día dadas las exigencias del mercado y de los mismos clientes. La planeación y responsabilidad de la futura ejecución de dicha capacitación recae en el autor de esta tesis, el Ing. Miguel Ángel Olmos Andrade.

PROGRAMA:	<i>Capacitación de Servicio al Cliente</i>
DURACIÓN ESTIMADA:	20 horas distribuidas en 6 días (Ver Tabla 5.3.1)
DIRIGIDO A:	Agentes de viaje (agencias tradicionales)
FORMATO:	Presencial
IMPARTIDO POR:	Miguel Ángel Olmos Andrade (autor de esta tesis)

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

La necesidad fundamental a satisfacer con la presente capacitación estriba en poder formar en el agente de viajes las capacidades necesarias para que éste posea y brinde un excelente servicio al cliente generando así una *experiencia del cliente* como valor agregado en el servicio derivado del trabajo en equipo, del conocimiento y del dominio que tenga en cuanto a habilidades de comunicación asertiva priorizando las necesidades de los clientes y atendíéndolas de manera eficaz, eficiente y profesional.

OBJETIVO GENERAL

Brindar al agente de viajes el conocimiento necesario en cuanto a los factores más importantes que involucran e intervienen en el servicio al cliente y en la experiencia del cliente para que, dimensionando su vital rol en las organizaciones prestadoras de servicios, cuente con las herramientas de actitud y de servicio necesarias para satisfacer al 100% las expectativas de todo cliente que se acerque a una agencia de viajes tradicional fomentando así la fidelidad y la confianza del consumidor.

CONTENIDO TEMÁTICO

TEMA 1	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Introducción a la Experiencia del Cliente	2.5 HRS	1.5 HRS
Dinámica: La caja de experiencias		

TEMA 2	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Conociendo al Cliente	2.5 HRS	1.5 HRS
Dinámica: Las tres "T" de la atención al cliente		

TEMA 3	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Invertir en la Experiencia del Cliente	2 HRS	N/A

TEMA 4	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Filosofía Gung Ho	2 HRS	2 HRS
Dinámica: Aplicación de Gung Ho y reflexión de video		

TEMA 5	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Empatía y resolución en tiempo real	2.5 HRS	1.5 HRS
Dinámica: Empatía con el cliente		
TEMA 6	HORAS ESTIMADAS	
	TEORÍA	PRÁCTICA
Beneficios de una mejor experiencia del cliente	2 HRS	N/A

Tema	Objetivo específico	Eficiencia esperada en la ejecución	Actividades de instrucción
Introducción a la experiencia del cliente	Conocer lo importante que es brindar una excelente experiencia. Si el cliente tiene una buena experiencia, la lealtad sube, y por consiguiente las ventas también lo hacen.	Resultado positivo/aprobatorio en evaluación de satisfacción del cliente.	Se expondrán conceptos como servicio y experiencia del cliente, así como su papel crucial en la industria del viaje. Se efectuará una dinámica llamada "La caja de experiencias".
Conociendo al cliente	Conocer las razones por las cuales los clientes evitarían volver a una empresa y el impacto que esto conlleva así como también lo que el cliente en realidad espera de un servicio.	Resultado positivo/aprobatorio en evaluación de satisfacción del cliente.	Se abordará el comportamiento de los consumidores hoy en día, sus preferencias y las principales razones por las cuales ellos serían o no seguidores de una marca. Se efectuará la dinámica "Las tres T de la atención al cliente".

<p>Invertir en la experiencia del cliente</p>	<p>Dimensionar la importancia de invertir y apostar en la experiencia del cliente y que deben considerar las empresas.</p>	<p>Resultado positivo/aprobatorio en evaluación de satisfacción del cliente</p>	<p>Exposición del tema.</p>
<p>Filosofía Gung Ho</p>	<p>Conocer y aplicar el espíritu de la ardilla, el método del castor y el don del ganso como motores de motivación y sinergia en la cultura de trabajo en equipo.</p>	<p>Evaluación satisfactoria del clima organizacional de la agencia.</p>	<p>Se expondrán los tres ejes sobre los cuales dicha filosofía se basa. Se realizará una dinámica de aplicación de Gung Ho así como visualización de un video para su final análisis y retroalimentación.</p>
<p>Empatía y resolución en tiempo real</p>	<p>Concebir a la empatía como herramienta de valor agregado y parte de una estrategia de negocio. Un agente de viajes empático repercutirá en un cliente satisfecho y leal.</p>	<p>Resultado positivo/aprobatorio en evaluación de satisfacción del cliente.</p>	<p>Se expondrá el concepto de empatía aterrizado en la industria del servicio y la importancia que ésta tiene. Se ejecutará una dinámica llamada "Empatía con el cliente".</p>
<p>Beneficios de una mejor experiencia del cliente</p>	<p>Conocer y dimensionar los aspectos positivos y ventajas que representa brindar una experiencia del cliente.</p>	<p>Incremento de los ingresos derivado de las ventas, mayor lealtad de clientes, etc.</p>	<p>Exposición del tema.</p>

RECURSOS, MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN

Temas	Método de enseñanza	Material y recursos didácticos	Evaluación
Tema 1: Introducción a la experiencia del cliente	Explicativo Expositivo Didáctico	Pizarrón Diapositivas Material didáctico	Sin evaluación, sólo retroalimentación verbal.
Tema 2: Conociendo al cliente	Explicativo Expositivo Didáctico	Pizarrón Diapositivas Material didáctico	Sin evaluación, sólo retroalimentación verbal.
Tema 3: Invertir en la experiencia del cliente	Explicativo Expositivo	Pizarrón Diapositivas	Sin evaluación, sólo retroalimentación verbal.
Tema 4: Filosofía Gung Ho	Explicativo Expositivo Didáctico	Pizarrón Diapositivas Material didáctico	Sin evaluación, sólo retroalimentación verbal.
Tema 5: Empatía y resolución en tiempo real	Explicativo Expositivo Didáctico	Pizarrón Diapositivas Material didáctico	Sin evaluación, sólo retroalimentación verbal.
Tema 6: Beneficios de una mejor experiencia del cliente	Explicativo Expositivo	Pizarrón Diapositivas	Sin evaluación, sólo retroalimentación verbal.

Bibliografía

Capacitación fundamentada en:

- KPMG (2018)
Beneficios de una mejor experiencia del cliente
<https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2018/11/beneficios-de-una-mejor-experiencia-del-cliente.html>
El cliente: lo que realmente importa en el negocio
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/campaigns/global-cee-project/pdf/CEE-Thecustomer-whatreallymattersinbusiness-Mexico-2018.pdf>
La importancia de escuchar al consumidor
<https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2018/01/La-importancia-de-escuchar-al-consumidor.html>
- PwC (2018)
Experiencia del Cliente
<https://www.pwc.com/mx/es/consumer/client-experience.pdf>
- Conocimiento y experiencia del capacitador en la Industria del Viaje y en el Servicio al Cliente.

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt con el fin de esquematizar la estructura de capacitación del servicio al cliente anteriormente expuesta:

Tabla 5.3.1 Diagrama de GANTT Propuesta de Capacitación Servicio al Cliente

DIAGRAMA DE GANTT PROPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE											
ACTIVIDAD	Duración estimada	Inicio real	Duración real	% Completado	TIEMPO EFECTIVO DE CAPACITACIÓN						Responsable
					DÍAS						
					1	2	3	4	5	6	
Introducción a la experiencia del cliente	1 día				■						El capacitador
Dinámica: La caja de experiencias											
Conociendo al cliente	1 día					■					
Dinámica: Las tres "T" de la atención al cliente											
Invertir en la experiencia del cliente	1 día						■				
Filosofía Gung Ho	1 día							■			
Dinámica: Aplicación de Gung Ho y reflexión de video											
Empatía y resolución en tiempo real	1 día								■		
Dinámica: Empatía con el cliente											
Beneficios de una mejor experiencia del cliente	1 día									■	

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Resultados de la encuesta

Se realizó una encuesta a 60 personas las cuales son clientes, frecuentes o no, de la agencia de viajes para la cual labora actualmente el autor de este trabajo de investigación con la finalidad de conocer su opinión respecto al servicio que ofrece la agencia de viajes en cuanto a su oferta de boletos de avión y reservación de hoteles.

En este caso concreto y dada la naturaleza de esta investigación, se optó por llevar a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia pues dicha técnica permite conocer opiniones y puntos de vista de manera fácil sobre un grupo específico de población. Se utiliza esta técnica pues cada elemento de la población a analizar (personas que necesitan viajar y además tienen la capacidad para ello) puede ser un participante y es por lo tanto elegible para ser parte de la muestra y estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador.

El muestreo no probabilístico por conveniencia es la técnica que se utiliza de manera más común pues es extremadamente práctica, sencilla, económica y además los miembros suelen estar accesibles para ser parte de la muestra.

Es conveniente exponer los datos de la encuesta y además esquematizar el tipo de participantes de la misma con respecto a la edad y/o generación de los participantes:

	Número de encuestados
Mujeres	30
Hombres	30
Total	60

Promedio (media) de edad de los encuestados: **42.21 años**

Rango de edades de los encuestados: **21 a 70 años**

Desviación estándar de la edad de los encuestados: **14.02**

Moda: **42 años**

Mediana estadística: **41.5 años**

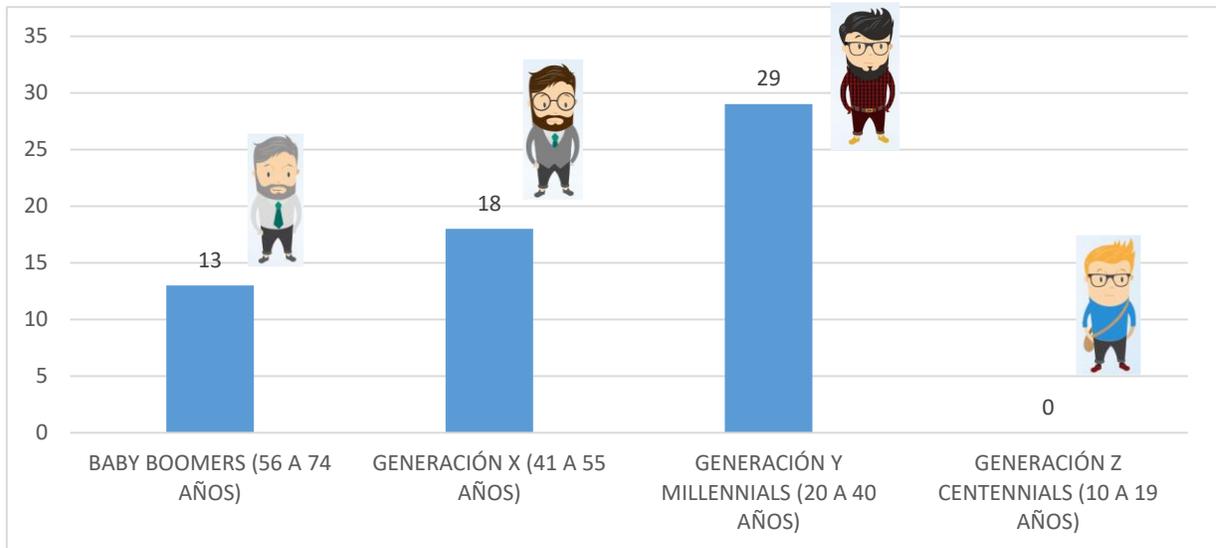


Figura 5.4.1 Total de encuestados según su generación. Fuente: Elaboración propia

El formato de la encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1 para su visualización por parte del lector como ya se había comentado anteriormente. Toca el turno de presentar los resultados obtenidos a las ocho preguntas que contempló la misma las cuales, para conveniencia de este análisis, serán divididas en tres rubros y a continuación se describen y muestran:

1. Boleto aéreo nacionales e internacionales

El 92% de los encuestados consideran diversas las opciones cuando éstos solicitan un viaje:



Figura 5.4.2 Diversidad de opciones aéreas. Fuente: Encuesta aplicada

La gran mayoría, el 75%, considera justa y competitiva la tarifa brindada por la agencia:



Figura 5.4.3 Opinión sobre tarifas aéreas. Fuente: Encuesta aplicada

El 77% de los encuestados manifestó que la opción brindada es aceptable cuando se trata de un viaje con escalas:

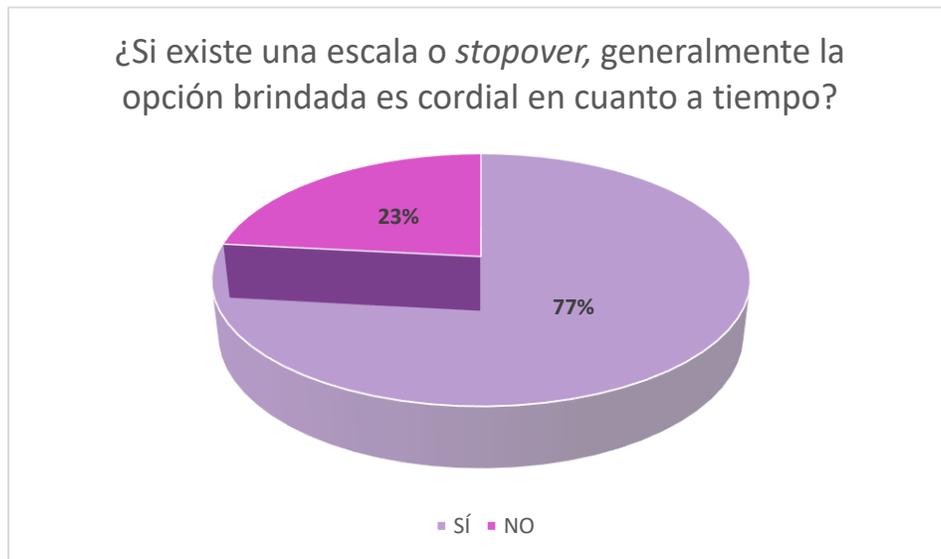


Figura 5.4.4 Aceptación de opciones con tiempo de escalas. Fuente: Encuesta aplicada

2. Reservación de hoteles nacionales e internacionales

La gran mayoría de los viajeros encuestados, el 93%, consideraron que las opciones de hoteles brindadas son diversas:



Figura 5.4.5 Diversidad de opciones hoteleras. Fuente: Encuesta aplicada

El 75% considera que las tarifas de hoteles brindadas por la agencia son equitativas:



Figura 5.4.6 Opinión sobre tarifas de hotel. Fuente: Encuesta aplicada

3. Atención al cliente

Prácticamente casi todos los encuestados, el 90% para ser precisos, consideran necesario contar con un servicio personalizado y especializado el cual atienda sus necesidades de viaje y resuelva eventuales situaciones que se pudieran presentar a la hora de viajar:

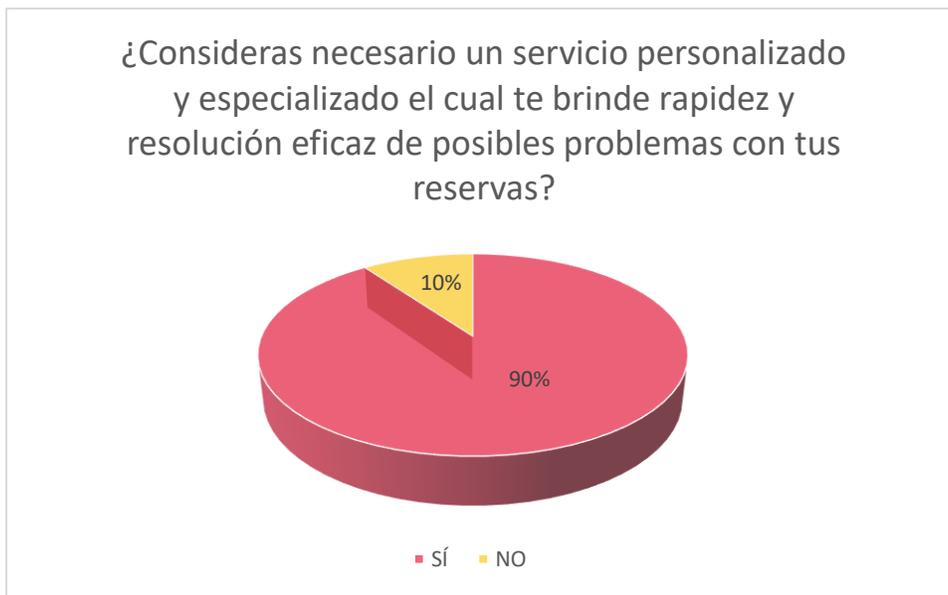


Figura 5.4.7 Necesidad de un servicio al cliente especializado y personalizado. Fuente: Encuesta aplicada

El 80% de los viajeros externaron que el servicio brindado fue satisfactorio para ellos:

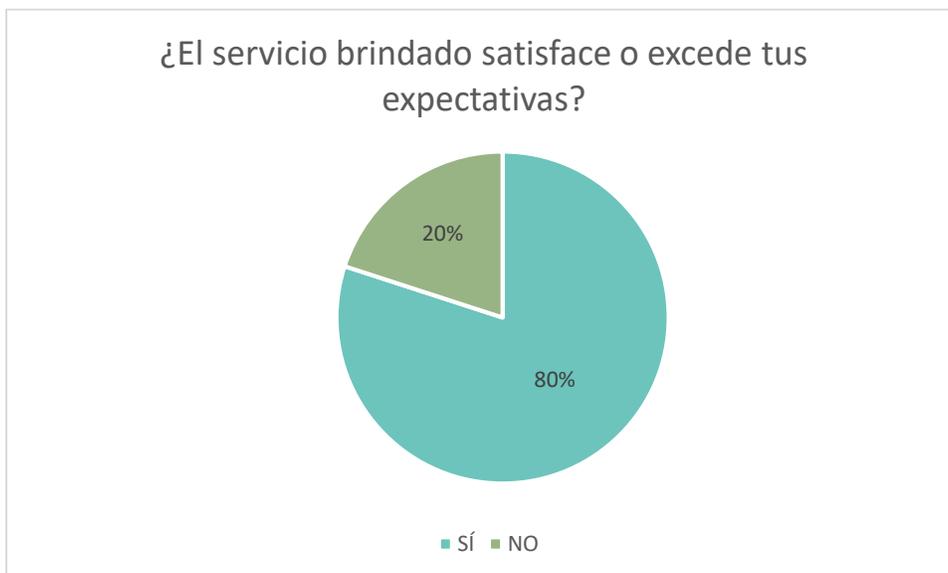


Figura 5.4.8 Satisfacción de los clientes en el servicio brindado. Fuente: Encuesta aplicada

Quizá el reactivo más importante de toda la encuesta sea éste. La evaluación general en el servicio brindado por la agencia de viajes que otorgaron los encuestados fue en promedio de 9.05 (en escala del 1 al 10). Los viajeros evalúan el servicio de una agencia de viajes como satisfactorio y por consiguiente útil y necesario para ellos:

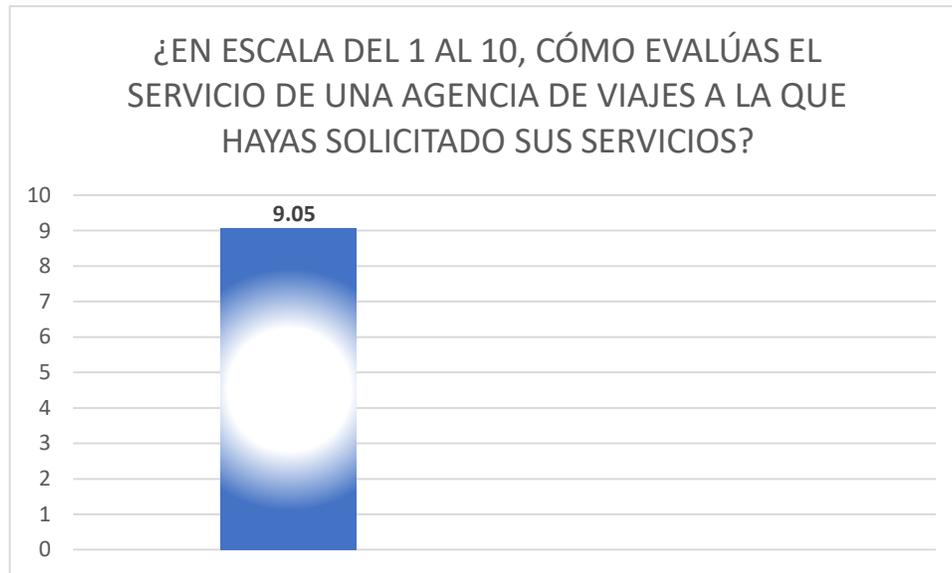


Figura 5.4.9 Promedio de evaluación general del servicio de una agencia de viajes. Fuente: Encuesta aplicada

Finalmente, se consideró pertinente realizar una gráfica de control estadístico de proceso (SPC por sus siglas en inglés *Statistical Process Control*) herramienta la cual nos es de utilidad para mostrar la capacidad de poder monitorear un proceso y su variación.

La filosofía de administración por calidad total se basa en el mejoramiento constante del proceso con la finalidad de prevenir que se elaboren productos o servicios defectuosos. Por lo tanto, un elemento fundamental en esta filosofía es el control del proceso. Es indispensable este control, pues en todo proceso está latente el fenómeno de la variabilidad.

De esta manera y con análisis de la última pregunta de la encuesta aplicada (pues es la que engloba todo el proceso y factores de atención y satisfacción del cliente), se procedieron a realizar los siguientes cálculos para la obtención de la siguiente gráfica SPC:

$$ICP = \frac{LSE - LIE}{6\sigma}$$

Figura 5.4.10 Fórmula Control Estadístico de Procesos. Fuente: Álvarez (2012)

Donde:

- **ICP** representa la capacidad potencial y/o habilidad del proceso
 - Si ICP es mayor a 1; el proceso es viable, está bajo control y/o es satisfactorio
 - Si ICP es igual a 1; el proceso necesita ser reestructurado a fin de mejorar la calidad del producto o servicio pues existen fallas
 - Si ICP es menor a 1; el proceso no es viable, no está en control y contiene fallas e insatisfacciones latentes e importantes
- **LSE** representa el Límite Superior Específico del cliente. Se considerará con valor de **10** pues representaría ser la calificación perfecta y máxima para cualquier servicio
- **LIE** representa el Límite Inferior Específico del cliente. Se considerará con valor de **9** reflejando un estándar alto y atribuyendo una calificación rigurosa mínima para un servicio
- σ representa la desviación estándar de la muestra dividida entre \sqrt{n} . Se calculó la desviación estándar de la calificación brindada en la última pregunta de la encuesta aplicada **n = 60** personas y el valor obtenido fue de **0.9816**

$$\sigma = \frac{\text{desviación estándar de la muestra}}{\sqrt{n}}$$

$$\sigma = \frac{0.9816}{\sqrt{60}} = 0.1267$$

$$ICP = \frac{10 - 9}{6 \times 0.1267} = 1.31$$

Dado el resultado del cálculo final de ICP el cual arrojó la cifra de 1.31, podemos determinar y concluir que el proceso de servicio al cliente que brindan las agencias de viajes es un proceso satisfactorio a percepción de los clientes encuestados y hasta el momento viable y eficiente desde la óptica de las mismas agencias.

Como dato adicional y como se puede percibir en la siguiente gráfica, sólo el 20% de los encuestados consideraron deficiente la calidad del servicio por parte de las agencias de viaje. Cabe señalar que las 12 personas que otorgaron evaluaciones menores a 9 son las que representan el porcentaje mencionado, no obstante, el 50% de ellas calificaron el servicio con valor de 8 el cual es una cifra a sólo una unidad de distancia del límite inferior (9). En otras palabras, son clientes los cuales se puede considerar están satisfechos con el servicio sin embargo existió algo que sin duda pudo o puede mejorar para ellos en su experiencia en el servicio recibido.

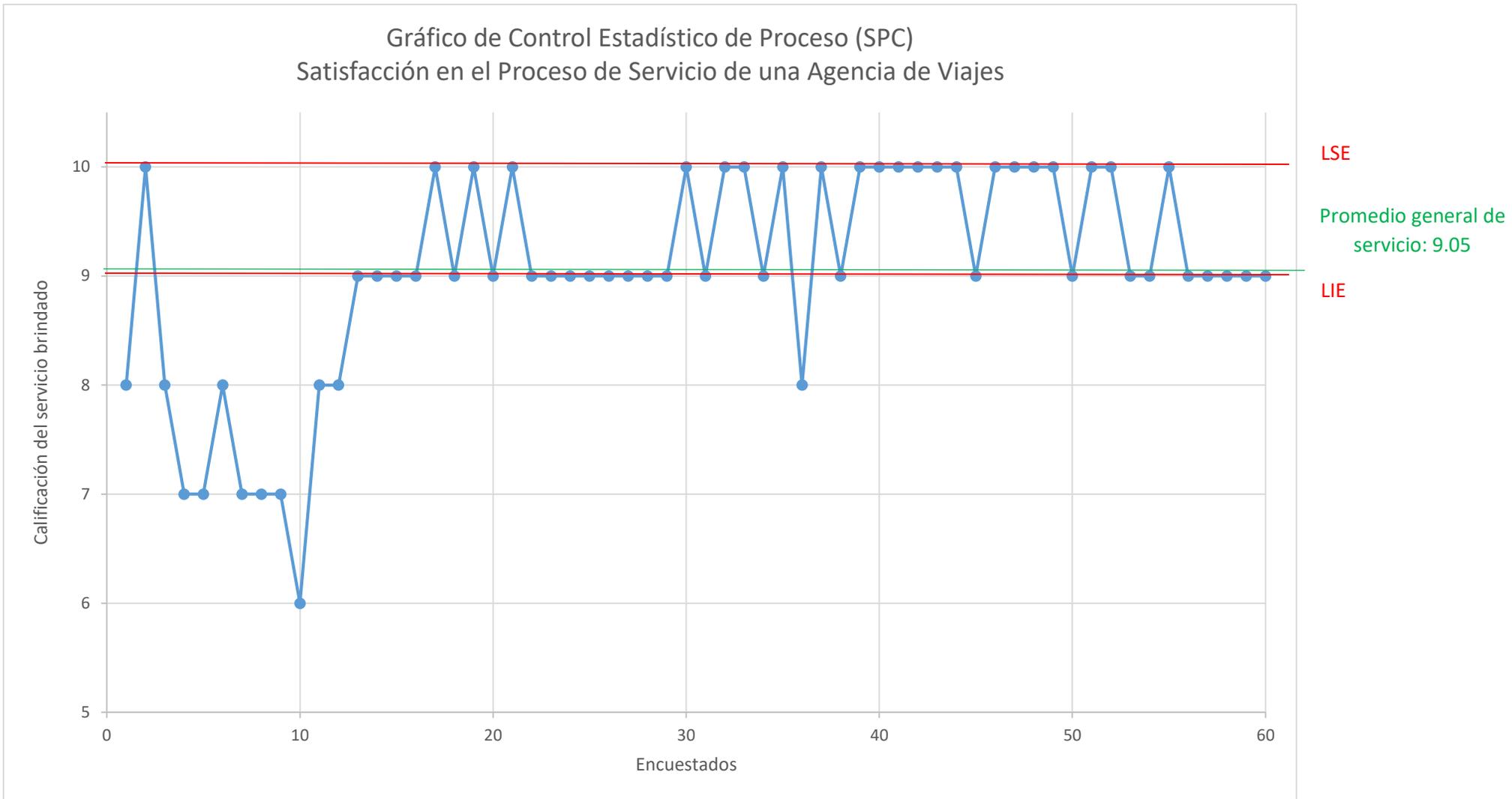


Figura 5.4.11 Gráfica de Control Estadístico del Proceso de Servicio de una agencia de viajes. Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La capacidad de las organizaciones para asegurar al consumidor una experiencia individualizada atendiendo sus preferencias es hoy por hoy un área crucial de oportunidad para fidelizar a los clientes.

Las agencias de viaje aún tienen poder y oportunidad para hacer frente a los desafíos que la vasta y compleja industria del viaje representa. En primera instancia, el gran auge del internet y apogeo que han presentado las OTAs juegan evidentemente un rol importante para todos hoy en día, no obstante, aún es imposible que éstos factores modernos sustituyan al 100% el toque humano y la atención personalizada, máxime si se trata de brindar un servicio. En segundo lugar y acorde al estudio realizado por la mundialmente reconocida firma PwC abordado en el marco teórico de esta tesis, las personas siguen mostrando una marcada tendencia y preferencia por la interacción humana ante la automatización.

Como se vio anteriormente, la tendencia de los últimos años en *customer experience* a nivel global ha sido la digitalización, desde la atención en redes sociales hasta los servicios de los famosos *chatbots*. Sin embargo, los consumidores tanto de México como de muchas otras partes del mundo, aún prefieren el toque humano cuando quieren que sus necesidades como clientes sean atendidas y satisfechas en tiempo real.

Otro factor importante a considerar es el que representan los viajeros corporativos. Para ellos es absolutamente necesario recurrir a la ayuda y servicio de un agente de viajes. No es ningún secreto cuán complejo pueden ser los viajes de negocios, especialmente al sufrir cambios inesperados en los itinerarios y tener que ajustarse a las estrictas políticas de viajes corporativos. En estos casos sólo un agente de viajes, con su *expertise*, es el único que podría dar solución inmediata a dichas circunstancias complejas y urgentes. Es evidente que el viajero corporativo difícilmente tendrá tiempo y conocimiento para que él mismo sea quien planee y/o resuelva sus asuntos de viaje.

Ante este hallazgo interesante y por supuesto benéfico para las agencias de viaje en el cual los viajeros desean seguir tratando con personas pues piensan que la tecnología en

realidad ha opacado el toque humano, se da cumplimiento a la hipótesis establecida en la parte inicial de esta tesis.

Dado lo anterior, inevitablemente surge la pregunta ¿de qué manera las agencias deben aprovechar dicha circunstancia actual? Es ahora que se da cumplimiento al objetivo general de este proyecto de investigación puesto que la respuesta categórica a tal pregunta es precisamente mediante el valor agregado que representa un GDS aunado a un excelente servicio al cliente por parte de los agentes de viaje. Dicho valor agregado trae por consiguiente la lealtad del cliente como se plasma en el siguiente esquema:



Figura 6.1 Esquema de lealtad del cliente. Fuente: Elaboración propia y portal web de Sabre

¿Por qué generar y conservar clientes leales? Porque simple y sencillamente serán los que gasten más dinero en adquirir el servicio y serán también los que indudablemente recomendarán el mismo a todas las personas de todo su entorno.

Concretando lo que se ha expuesto; las agencias de viaje deben tener mucho en cuenta que para generar confianza en los clientes es necesario:

1. Ofrecer un excelente servicio (inherente en el agente de viajes empático, amable, con experiencia y profesionalismo)
2. El servicio debe ser además honesto y puntual (transparente, ético, en tiempo real y lo más rápido posible)
3. Experiencia de compra única (valor del *customer experience* que ofrezca la agencia en todo su proceso)

4. Precio justo (tarifas competitivas y opciones que ofrecen los GDS, caso concreto, que ofrece Sabre)

A continuación, se presenta una imagen que plasma lo anteriormente descrito:



Figura 6.2 Esquema de lealtad y confianza del cliente viajero. Fuente: Elaboración propia

¿Por qué invertir en la experiencia del cliente? Porque se sabe que las experiencias grandiosas para los clientes traen grandes beneficios para las empresas como mayores ingresos, lealtad de marca, apertura, etc. Un buen servicio se agradece, sin embargo, una gran experiencia provoca emociones y vínculos profundos y por lo tanto es de vital importancia enfocarse y fomentar la lealtad y confianza de los clientes.

En la actualidad, la industria del viaje es líder mundial en el gasto en el *Internet de las Cosas*, y las ramificaciones de esta transformación todavía están emergiendo. Sin embargo, está claro que los consumidores dispondrán cada vez de mayor y mejores

herramientas para realizar lo mismo que un agente por sí mismos. De igual forma que continuarán sin ser capaces de hacerlo con tanta precisión, rapidez, precio o con el menor trastorno que pueden hacerlo las agencias de viajes pues son ellas las que poseen, como ya se vio, el *know-how* y la experiencia. Las agencias de viajes del mañana deben estar equipadas con la tecnología de gestión de viajes más potente disponible. Otras alternativas simplemente no serían viables, porque después de todo, los consumidores que solicitan su ayuda esperan algo más que una simple búsqueda mutua en alguna plataforma de auto-reserva desde la computadora del agente.

Las agencias de viaje pueden y deben indudablemente aprovechar:

- El servicio personal y especializado que ofrezcan como valor añadido a sus ventas.
- Los contactos y alianzas personales y especiales que éstas tengan con sus proveedores, hoteles y aerolíneas.
- La tecnología y digitalización encausada a su industria.
- Alianzas estratégicas inclusive con pequeños comercios: spas, renta de vans, renta de bicicletas, renta de artículos deportivos, tours, excursiones, etc.
- Actividades gastronómicas, senderismo, deporte o cursos especializados son sólo algunas de las actividades que se pueden considerar e integrar para crear una oferta única y atractiva.
- La demanda común de viajeros por simple turismo y negocios que siempre ha habido y siempre habrá.
- Eventos que siempre estarán vigentes en todo el mundo:
 1. Religiosos: visitas del Papa a diversos países, visitas a Tierras Santas, etc.
 2. Espectáculos: artistas, conciertos de todo tipo.

3. Deportivos: olimpiadas, mundiales de fútbol, juegos panamericanos, abiertos de tenis, *superbowl*, *champions league*, etc.
4. Temporadas anuales: verano, navidad, fin de año.
5. Tendencias: ecoturismo, mascotas, lo inesperado e inexplorado, etc.

Abordando ahora el tema de tarifas que se analizó en el capítulo de resultados, es conveniente proporcionar ahora un análisis concluyente, concreto y comparativo entre los precios que maneja Sabre contra los que manejan los principales motores de auto-reserva para las cotizaciones consideradas previamente. En todos los casos se puede observar que dichos portales manejan precios más elevados que el globalizador Sabre. A continuación, se presenta la siguiente tabla constatando lo anterior para vuelos nacionales:

Tabla 6.1 Diferencia de precio de vuelos nacionales entre portales auto-reserva y Sabre

		DESTINOS AÉREOS NACIONALES		
		Diferencia de precio respecto a Sabre		
		Despegar.com	BestDay	PriceTravel
1	HERMOSILLO	\$ 58.00	\$ 678.62	\$ 866.00
2	TIJUANA	\$ 71.00	\$ 164.85	\$ 210.00
3	CANCUN	N/A	\$ 986.40	\$ 1,462.00
4	MÉRIDA	\$ 54.00	\$ 531.15	\$ 800.00
5	VILLAHERMOSA	N/A	\$ 294.52	\$ 1,112.00
	PUERTO			
6	VALLARTA	\$ 374.00	\$ 557.20	\$ 1,312.00
7	DURANGO	\$ 95.00	\$ 211.16	\$ 269.00
8	TORREÓN	\$ 111.00	\$ 263.91	\$ 337.00
9	GUADALAJARA	\$ 339.00	\$ 132.72	\$ 165.00
10	MONTERREY	N/A	\$ 51.51	\$ 286.00

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los vuelos internacionales, sólo en dos ocasiones el portal Despegar.com igualó el precio que Sabre ofrecía. Los demás destinos resultaron con precios más elevados que Sabre:

Tabla 6.2 Diferencia de precio de vuelos internacionales entre portales auto-reserva y Sabre

		DESTINOS AÉREOS INTERNACIONALES		
		Diferencia de precio respecto a Sabre		
		Despegar.com	BestDay	PriceTravel
1	LOS ÁNGELES SAN	\$ 60.00	\$ 560.88	\$ 595.00
2	FRANCISCO	Mismo precio	\$ 291.50	\$ 1,014.00
3	BOSTON	\$ 201.00	\$ 309.70	\$ 539.00
4	BOGOTÁ	\$ 252.00	\$ 570.25	\$ 992.00
5	MADRID	\$ 76.00	\$ 1,458.50	\$ 853.00
6	PARIS	\$ 523.00	\$ 2,073.84	\$ 2,003.00
7	ROMA	N/A	\$ 2,258.64	\$ 2,182.00
8	SAO PAULO	\$ 780.00	\$ 877.44	\$ 1,907.00
9	TORONTO	Mismo precio	\$ 983.26	\$ 1,043.00
10	SYDNEY	\$ 1,267.00	\$ 2,891.81	\$ 3,067.00

Fuente: Elaboración propia

El portal más cercano al precio ofrecido por Sabre fue una vez más Despegar.com para el hotel Camino Real Aeropuerto CDMX:

Tabla 6.3 Diferencia de precio de hoteles nacionales entre portales auto-reserva y Sabre

		HOTELES NACIONALES		
		Diferencia de precio respecto a Sabre		
		BestDay	Despegar.com	PriceTravel
1	Doubletree by Hilton Veracruz Camino Real Aeropuerto	\$ 395.00	\$ 532.00	\$ 660.00
2	CDMX	\$ 296.80	\$ 2.00	\$ 305.00
3	Emporio Cancún	\$ 4,173.55	\$ 1,127.00	\$ 4,174.00

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en todos los casos de hoteles internacionales, se evidenció que Sabre ofrece tarifas mucho más atractivas que los portales auto-reserva analizados:

Tabla 6.4 Diferencia de precio de hoteles internacionales entre portales auto-reserva y Sabre

HOTELES INTERNACIONALES				
Diferencia de precio respecto a Sabre				
	BestDay	Despegar.com	PriceTravel	
1 Washington Hilton	\$ 2,433.38	\$ 3,218.00	\$ 258.00	
2 Grand Hyatt Bogotá	Agotado	\$ 5,389.00	\$ 391.00	
3 Bellagio Las Vegas	\$ 5,517.83	\$ 491.00	\$ 2,182.00	

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar, únicamente en dos ocasiones (dos destinos internacionales: San Francisco y Toronto), la plataforma Despegar.com presentó el mismo precio que Sabre ofreció para dichos destinos. En todos los demás casos las tres plataformas de auto-reserva consideradas para el análisis tarifario presentaron precios más elevados, unos en mayor y otros en menor proporción, que el sistema Sabre operado por las agencias de viaje.

Otra observación y conclusión importante es que Despegar.com ofrece, de manera general, las mejores opciones en cuanto a lo que se refiere a tarifas comparadas con los otros dos portales de auto-reserva restantes (Bestday y PriceTravel). No obstante, es preciso recordar que Despegar.com, junto con Bestday, figura como una de las empresas con más quejas por parte de los usuarios viajeros.

Respecto a Despegar.com, resulta pertinente incluir rápidamente en este apartado final un caso real en el cual unos clientes adquirieron en 2018 mediante dicho portal unos boletos con la aerolínea Interjet con destino a Houston. Acudieron con el autor de esta tesis a fin de poderlos ayudar y/o asesorar en este asunto. Despegar.com mostraba que la tarifa seleccionada y posteriormente pagada por ellos sí incluía equipaje documentado. Se contactó directamente a la aerolínea para rectificar la franquicia de equipaje incluida en dicha reserva adquirida y pagada por los pasajeros mediante Despegar.com. La respuesta de Interjet fue que la reserva no incluía equipaje documentado por lo que se contactó vía correo electrónico a los clientes para hacerles saber dicha situación.

Como se externó en el cuerpo del correo, es responsabilidad de los portales de auto-reserva respetar las tarifas y lo que incluyen éstas. Como se pudo observar, Despegar.com

expuso información falsa y los pasajeros finalmente tuvieron que pagar por el equipaje directamente en el aeropuerto.

No es novedad que dichos portales incurran en información falsa y engañosa a los clientes que prácticamente todos los días realizan búsquedas y compras de boletos de avión mediante sus plataformas. Si bien para muchos viajeros resulta práctico y de fácil acceso portales como éstos, es de esperarse que éstos mismos tengan la posibilidad de contener información apócrifa aunado al hecho de que su departamento de “servicio al cliente” sea en realidad un teléfono el cual es inoperante pues, después de una innumerable y engorrosa lista de opciones, en la mayoría de los casos contestará un agente carente de criterio, conocimiento y capacidad para resolver problemas y situaciones de esta y otras índoles (esto último expresado de manera verbal por los mismos clientes y además experimentado y avalado por el mismo autor de esta tesis). A continuación, evidencia de lo suscitado:

Responder Responder a todos Reenviar
miércoles 14/02/2018 03:09 p. m.

 Miguel Angel Olmos Andrade.
IMPORTANTE EQUIPAJE DOCUMENTADO

Para 'Hayde Peregrina B'; 'Jose de Jesus Rangel-Magdaleno'
CC 'Norma Tecampo Perez'; Laura Olmos

Buenas tardes,

He compartido ya con ustedes sus respectivas reservas.

Quisiera comentarles una situación importante; por mi parte contacté directamente a INTERJET proporcionando sus códigos de reservas y me informaron que las mismas son TARIFA LIGHT la cual NO incluye equipaje documentado, sólo el equipaje de mano en cabina es gratuito.

Es responsabilidad en este caso de despegar.com respetar lo que ellos ofrecen a los usuarios de su portal puesto que, corroborándolo con ustedes mismos aquí en la agencia, despegar.com muestra que esa tarifa sí incluye equipaje documentado:



Lamento mucho esta situación, tendrían que contactar a despegar.com para levantar la aclaración correspondiente, o bien, pagar por su equipaje documentado contactando directamente a INTERJET.

Saludos cordiales, estoy a sus órdenes.

-Miguel Ángel Olmos Andrade-

Figura 6.3 Caso verídico de información engañosa de Despegar.com. Fuente: Portal web

Despegar.com

Tomando en consideración todo lo abordado y demostrado anteriormente a lo largo de esta tesis, las agencias de viaje, con acceso a las herramientas de gestión adecuadas y que exige la actualidad (GDS Sabre) aunado al hecho de brindar una experiencia verdaderamente profesional y única al cliente (valor agregado), están en posibilidad latente de ofrecer un servicio que de ninguna manera puede ser igualado o equiparado por un sistema o plataforma de auto-reserva.

DEFINICIONES Y TÉRMINOS

Aerolínea/Línea Aérea: Son aquellas organizaciones que se dedican al transporte internacional y/o nacional de pasajeros o carga y, en algunos casos, animales por medio de aviones.

Agencia de Viajes: Empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes desean, necesitan y pueden utilizarlos.

Air Extras: Como su nombre lo indica, son “extras” que se pueden adquirir con las aerolíneas a determinado costo. Ejemplos de air extras: asignación de asientos, equipaje adicional, oxígeno, equipo deportivo, mascotas, silla de ruedas, custodias especiales para menores de edad viajando solos, etc.

Amadeus: es un GDS al igual que Sabre. Es el globalizador más popular y usado en Europa.

AMAV: Asociación Mexicana de Agencias de Viajes.

AMVO: Asociación Mexicana de Venta Online.

ARC: (*Airlines Reporting Corporation*) Empresa que acredita a las agencias de viaje y departamentos corporativos de viaje de Estados Unidos.

ATPCO: *Airline Tariff Publishing Company* por sus siglas en inglés. Es la compañía encargada de publicar las tarifas aéreas de más de 500 aerolíneas. Sus instalaciones principales se encuentran ubicadas en el aeropuerto internacional Washington Dulles, ubicado a las afueras de Washington D.C.

BSP: *Billing and Settlement Plan* por sus siglas en inglés. Es un sistema de facturación creado por la IATA para simplificar y facilitar el proceso de venta, notificación y remisión entre las agencias de viajes y las compañías aéreas, este sistema fue diseñado especialmente para controlar la venta de boletos aéreos de las agencias acreditadas.

BSPlink: Es un interfaz global entre agentes de viaje y compañías aéreas para el acceso al BSP - Plan de Facturación y Liquidación de IATA. IATA actualmente provee servicios para la liquidación de transacciones financieras entre agentes de viajes y compañías aéreas.

Car Vendor: Es una compañía que ofrece automóviles de alquiler para cortos o largos períodos de tiempo. Sus establecimientos están situados, generalmente, en las inmediaciones de aeropuertos, estaciones de trenes y autobuses.

Chatbots: programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario.

Desviación estándar: medida que indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media o promedio.

E-commerce: Es el comercio electrónico, también conocido como comercio en línea y consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.

EMD: *Electronic Miscellaneous Document* por sus siglas en inglés. Es un documento derivado de un complemento aéreo (asientos, equipaje, comida especial, pago de alguna penalidad, etc.) el cual posee un número de ticket cuando éste ha sido ya pagado a la aerolínea.

Euromonitor: Es un proveedor independiente líder mundial de investigación de mercado estratégico. Obtiene datos y análisis de miles de productos y servicios a nivel mundial. Fundado desde 1972 con oficinas centrales en Londres.

GDS: Global Distribution System. Son grandes empresas que tienen sofisticados equipos informáticos con los cuales muestran en tiempo real las tarifas de las compañías áreas con las que tienen acuerdos de distribución. A través de su red, los clientes de los GDS (agencias de viaje) pueden efectuar consultas, reservas y ventas de billetes. Algunos ejemplos de GDS para operar en la industria del viaje son: SABRE, AMADEUS, GALILEO y WORLDSPAN.

Grupo Intermex: Empresa mexicana comercializadora de diversos servicios a empresas públicas y privadas. Con oficinas corporativas en CDMX y Torreón y un implant en Puebla

en el Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica a quien se le brinda precisamente el servicio de agencia de viajes.

Hotel: Es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos y vitales incluyen cama, armario y cuarto de baño. Existen diversas clasificaciones de hoteles de acuerdo a las comodidades y servicios que brindan a sus huéspedes, la más usual está compuesta por estrellas: un hotel de cinco estrellas es el que ofrece el máximo nivel de confort.

Hotel Viewership: tarifas negociadas y contractuales entre hoteles y agencias de viaje.

IATA: Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA por sus siglas en inglés). Es la asociación comercial mundial de las líneas aéreas. Está integrada por unos 260 transportistas aéreos, que representan el 83% del tráfico aéreo total.

IH&RA: Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes por sus siglas en inglés.

Internet de las cosas: interconexión digital de objetos cotidianos con internet.

Know-how: Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica.

Mediana estadística: es el valor central en un conjunto de datos ordenados de menor a mayor.

Nota de débito: conocido como *debit memo* en inglés. Es una penalización de la aerolínea a la agencia de viajes por determinado e indebido hecho o circunstancia en que incurrió el agente de viajes.

Omnicanalidad: término empleado para hacer referencia a una estrategia de gestión del cliente. Esta estrategia aborda todo el ciclo de vida de la relación del cliente con la empresa proveedora, donde se establece una comunicación e interacción coherente, consistente y sin fisuras por los distintos canales que el cliente quiera usar para interactuar con la empresa, fundamentalmente en tiendas físicas (Retail), Internet, Mobile o el Contact Center. Para poder alcanzar esta gestión de cliente omnicanal es necesario la coordinación de todas las áreas que interactúen, directa o indirectamente, con el cliente, para presentarse ante este con una sola voz.

PCC: *Pseudo City Code* por sus siglas en inglés. Es básicamente el identificador de la agencia de viajes dentro de Sabre. Un PCC consta de cuatro caracteres alfanuméricos. Una misma agencia puede poseer uno o varios PCC's.

Sistema SABRE: Es un GDS. Es un sistema operativo de procesamiento en tiempo real centralizado, desarrollado por *American Airlines* e *IBM*. En Sabre se puede principalmente cotizar, checar disponibilidad aérea en tiempo real, reservar, emitir y reemitir tickets aéreos entre otras muchas más transacciones.

Stakeholder: es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

Ticketing agreement: relación de acuerdos y convenios entre aerolíneas para poder cotizar, y con base a una tarifa determinada, poder emitir un ticket para un itinerario que involucre dos o más aerolíneas diferentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AeroLatinNews An IATA Publication (25 de octubre de 2018). *La relación entre agencias de viajes y aerolíneas*. Recuperado el 02 de septiembre de 2019, de <http://aerolatinnews.com/salon-vip/la-relacion-entre-agencias-de-viajes-y-aerolineas/>
- Afshar et al. (junio de 2011). *Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol. 1 No. 7 \[Special Issue June 2011\]/33.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol. 1 No. 7 [Special Issue June 2011]/33.pdf)
- Álvarez Borrego, Josué (2012). *Control Estadístico de Procesos*. Recuperado el 18 de abril 2020, de https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5507/1/MANUAL_CURSO_CONTROLESTADISTICODEPROCESOS.pdf
- AMVO Asociación Mexicana de Venta Online (2018). *Estudio comercio electrónico en viajes*. Recuperado el 06 de agosto 2019, de <https://www.amvo.org.mx/reporte-viajes>
- Bestday.com (2019). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 03 de octubre de 2019, de https://www.bestday.com.mx/Acerca_de/
- BSP Agencia de Viajes (2011). *Seminario BSP Link*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/10/BSP-AGENCIA-DE-VIAJES-Modo-de-compatibilidad.pdf>
- Calidad & Gestión (2019). *Las expectativas de los clientes y la calidad del servicio*. Recuperado el 30 de abril de 2020, de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/43_nivel_satisfaccion_cliente.html
- CEOLEVEL Expertos en Project Management (24 de septiembre 2018). *¿Qué es el GUNG HO? Aprovecha al máximo el potencial de tu equipo*. Recuperado el 22 de enero de 2020, de <http://www.ceolevel.com/que-es-el-gung-ho>

- Chirinos, Nilda (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- CIM Centro de Investigación de Mercados (2020). *La importancia de un buen servicio al cliente*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <http://www.ciminvestigacion.com/la-importancia-de-un-buen-servicio-al-cliente/>
- Conciencia Agroecológica (2017). *El Senderismo, nueva tendencia en turismo ecológico*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://conciencia-agroecologica.blogspot.com/2017/09/senderismo-en-ecoturismo.html>
- Coria Páez, A., Pastor Roman, I., & Torres Hernández, Z. (2013). *Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración y Negocios*. CDMX.: Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte.
- Darder, Laura. (06 de octubre de 2014). *GDSs Hoteles ¿Qué es un GDS y qué beneficios aporta a tu hotel?*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de https://www.hosteltur.com/comunidad/003462_gdss-hoteles-que-es-un-gds-y-que-beneficios-aporta-a-tu-hotel.html
- Deloitte (2014). *El valor. Un Hábito*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <file:///C:/Users/LUZMA/Downloads/Crear-Valor-2014.pdf>
- Despegar.com (2020). *Información de la empresa*. Recuperado el 01 de mayo de 2020, de <https://www.despegar.com/media-kit/#/category/business>
- Destino Negocio (2015). *Valor agregado: guía fácil para agregar valor a un producto*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://destinonegocio.com/co/emprendimiento-co/valor-agregado-guia-facil/>
- elEconomista.es (12 de mayo de 2017). *Thomas Cook, el religioso que ideó los viajes organizados como una cruzada anti alcohol*. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de <https://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/8353155/05/17/Thomas-Cook-el-religioso-que-ideo-los-viajes-organizados-como-una-cruzada-antialcohol.html>

El Financiero (25 de septiembre de 2018). *Ahora sí, la mayoría de las agencias de viaje serán digitales y ésta es la razón*. Recuperado el 30 de agosto de 2019, de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ahora-si-la-mayoria-de-las-agencias-de-viajes-seran-digitales-y-esta-es-la-razon>

El Financiero (08 de marzo de 2017). *La suerte de haber creado un Best Day*. Recuperado el 04 de octubre de 2019, de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/gustavo-armenta/la-suerte-de-haber-creado-un-best-day>

Entorno Turístico (15 de enero de 2019). *¿Qué son las OTA?*. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>

Entorno Turístico (2020). *¿Qué es el ecoturismo y qué actividades de ecoturismo se pueden realizar?*. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <https://www.entornoturistico.com/que-es-el-ecoturismo-y-que-tipos-de-actividades-de-ecoturismo-se-pueden-realizar/>

Entrepreneur Magazine. Estrategias, perfiles y guías para emprendedores en todo el mundo (22 de septiembre de 2018). *Las 7 claves básicas del servicio al cliente (que te harán vender más)*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/265083>

Entrepreneur Magazine. Estrategias, perfiles y guías para emprendedores en todo el mundo (2020). *¿Qué es el análisis FODA o DAFO?*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/263492>

Excelsior (14 de noviembre 2018). *No arruines tus vacaciones: alerta por fraudes online en viajes*. Recuperado el 21 de noviembre de 2019, de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/no-arruines-tus-vacaciones-alerta-por-fraudes-online-en-viajes/1278334>

Expansión (05 febrero 2019). *Los 10 sitios con más reservas en línea de 2018*. Recuperado el 03 de octubre de 2019, de <https://expansion.mx/tecnologia/2019/02/05/los-10-sitios-con-mas-reservas-en-linea-en-2018>

- Expansión (17 mayo 2016). *México ya tiene 65 millones de usuarios de internet*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://expansion.mx/tecnologia/2016/05/17/mexico-ya-tiene-65-millones-de-usuarios-de-internet>
- Flecha Barrio, María Dolores. (2016). *El papel de las OTAs en el proceso de distribución de las cadenas hoteleras españolas*. Madrid. Recuperado el 18 de abril de 2020, de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/170111_040157_E.pdf
- Forbes México (11 de febrero de 2019). *Viva Aerobus acelera sus planes para ganar pista en el terreno del comercio electrónico*. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <https://www.forbes.com.mx/vivaerobus-acelera-sus-planes-para-ganar-pista-en-el-terreno-del-comercio-electronico/>
- Forbes Centroamérica (23 de septiembre de 2019). *Aerolínea Thomas Cook quiebra y deja varados a 600,000 en todo el mundo*. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://forbescentroamerica.com/2019/09/23/aerolinea-thomas-cook-quiebra-y-deja-varados-a-600000-en-todo-el-mundo/>
- Forcemanager (2020). *La experiencia del cliente: del valor del producto al customer centric*. Recuperado el 01 de mayo de 2020, de <https://www.forcemanager.com/es/blog/experiencia-del-cliente/>
- García, Ximena. (14 de septiembre de 2016). *Turistas prefieren agencias de viaje en línea: PhoCusWright*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2016/09/14/viajeros-prefieren-agencias-del-viaje-linea-phocuswright/>
- Gesintur Innovación y Gestión (25 de mayo de 2018). *La industria de las Agencias de Viaje: Pasado, Presente y Futuro*. Recuperado el 10 de septiembre de 2019, de <https://www.gesintur.com/blog/industria-agencias-de-viajes-pasado-presente-y-futuro/>
- Gobierno de México, RNT. (2019). *Registro Nacional de Turismo*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/registro-nacional-de-turismo-25058>

Gobierno de México, SECTUR. (2019). *Los agentes de viaje se mantienen como los principales promotores del turismo*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019, de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/los-agentes-de-viajes-se-mantienen-como-los-principales-promotores-del-turismo>

Gobierno de México, SECTUR. (2019). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-alcanzara-43-millones-603-mil-turistas-internacionales-este-ano?idiom=es>

IH&RA International Hotel & Restaurant Association (2020). *IH&RA History*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <http://www.ih-ra.org/about-ihra-history.php>

IBM (2020). *Sabre The First Online Reservation System*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/sabre/>

Infobae (21 de septiembre de 2016). *Despegar.com; de agencia de viajes a “unicornio” tecnológico*. Recuperado el 03 de octubre de 2019, de <https://www.infobae.com/turismo/2016/09/21/despegar-com-de-agencia-de-viajes-a-unicornio-tecnologico/>

KPMG (2018). *Beneficios de una mejor experiencia del cliente*. Recuperado el 22 de enero de 2020, de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2018/11/beneficios-de-una-mejor-experiencia-del-cliente.html>

KPMG (2018). *El cliente: lo que realmente importa en el negocio*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/campaigns/global-cee-project/pdf/CEE-Thecustomer-whatreallymattersinbusiness-Mexico-2018.pdf>

KPMG (2018). *La importancia de escuchar al consumidor*. Recuperado el 05 de septiembre de 2019, de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2018/01/La-importancia-de-escuchar-al-consumidor.html>

Lecinski, Jim. (2011). *Ganando el Momento Cero de la Verdad*. Google Inc.

Logismic Expertos en Software para Turismo y Agricultura (2019). *Últimas tendencias en la industria de los viajes*. Recuperado el 23 de agosto de 2019, de <http://www.logismic.mx/ultimas-tendencias-en-la-industria-de-los-viajes/>

Martín del Campo, Ana. (10 de noviembre de 2017). *¿Qué son los Softwares GDS y para qué sirven?*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de https://www.iebschool.com/blog/software-gds-marketing-digital/#Ventajas_de_utilizar_los_Softwares_GDS

Mundo Ejecutivo (26 de julio de 2017). *¿Cómo hacer más felices a mis clientes?* Recuperado el 22 de enero de 2020, de <https://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/pymes/2017/07/26/como-hacer-mas-felices-mis-clientes/>

Mundo Ejecutivo (2017). *¿Cómo ha sido la evolución del servicio al cliente?* Recuperado el 31 de agosto de 2019, de <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/pymes/2017/04/17/como-ha-sido-evolucion-servicio-cliente/>

Noticias de la Industria Turística NITU (01 de octubre de 2018). *Agencias de viaje sobreviven a la era digital: AMAV*. Recuperado el 11 de noviembre de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2018/10/01/agencias-de-viajes-sobreviven-a-la-era-digital-amav/>

Noticias de la Industria Turística NITU (13 de junio de 2019). *ANAV lanza campaña para contrarrestar fraudes de agencias de viaje “fantasma”*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.nitu.mx/index.php/2019/06/13/anav-lanza-campana-para-contrarrestar-fraudes-de-agencias-de-viajes-fantasma/>

Noticias de la Industria Turística NITU (17 de octubre de 2018). *Difícil para agencias de viaje dar valor agregado ante fuerte competencia*. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2018/10/17/dificil-para-agencias-de-viajes-dar-valor-agregado-ante-fuerte-competencia/>

Noticias de la Industria Turística NITU (12 de septiembre de 2017). *Por incremento en compras de viaje en línea cerraron mil 290 agencias*. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2017/09/12/por-incremento-en-compras-de-viajes-en-linea-cerraron-mil-290-agencias/>

Preferente.com Líder mundial en noticias de turismo (06 de mayo de 2013). *El valor añadido de las agencias de viaje*. Recuperado el 25 de agosto de 2019, de

<https://www.preferente.com/opinion/el-valor-anadido-de-las-agencias-de-viajes-238826.html>

PriceTravelHolding (2019). *Nosotros*. Recuperado el 04 de octubre de 2019, de <http://www.pricetravelholding.com/nosotros/>

Puebla online (13 de abril 2019). *PROFECO: estas son las 10 agencias de viaje con más quejas*. Recuperado el 21 de noviembre de 2019, de <https://pueblaonline.com.mx/2019/portal/movil/index.php/nacion/item/80748-profeco-estas-son-las-10-agencias-de-viajes-con-mas-quejas#.XdbSwOhKiUm>

PwC (2018). *Experiencia del Cliente*. Recuperado el 12 de septiembre de 2019, de <https://www.pwc.com/mx/es/consumer/client-experience.pdf>

Pymes y Calidad (18 de octubre de 2012). *SIPOC - un diagrama de lo más útil para el mapeo de procesos*. Recuperado el 28 de abril de 2019, de <https://www.pymesycalidad20.com/sipoc-un-diagrama-de-lo-mas-util-para-mapeo-de-procesos.html>

Radulovic, Ljiljana. (2013). *The Role and Potential of Global Distribution System Amadeus for Tourism Development at the Global Level*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8090/2013/2217-80901301028R.pdf>

Reportur El Líder Turístico (15 de mayo de 2017). *Anato: “Agencias tradicionales no desaparecen, se transforman”*. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <https://www.reportur.com/colombia/2017/05/15/anato-agencias-tradicionales-no-desaparecen-se-transforman/>

Reportur El Líder Turístico (09 de diciembre de 2019). *Despegar: los momentos clave en sus 20 años de historia*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.reportur.com/argentina/2019/12/09/cronologia-de-los-20-anos-de-despegar-com/>

Sabre (2019). *Sabre Red 360*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019, de https://sp.la.sabretravelnetwork.com/home/solutions/product/sabre_red_360

Sabre Travel Network (2019). *Contáctenos*. Recuperado el 29 de agosto de 2019, de <https://sp.la.sabretravelnetwork.com/home/about/contact>

Sabre Travel Network (2019). *Sabre AirCommerce*. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de https://sp.la.sabretravelnetwork.com/home/solutions/travel_supplier/air/

Soto, Marilú. (26 de junio de 2017). *Acuden a agencias de viaje 1 de cada 3 millenials: Amadeus*. Recuperado el 11 de noviembre de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2017/06/26/acuden-agencias-viajes-1-3-millennials-amadeus/>

Soto, Marilú. (11 de julio de 2019). *AMAV Nacional va por una transformación para fortalecer a los agentes de viaje*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2019/07/11/amav-nacional-va-por-una-transformacion-para-fortalecer-a-los-agentes-de-viajes/>

Soto, Marilú. (20 de diciembre de 2016). *Tecnología haría desaparecer agencias de viaje y servicios*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2016/12/20/5061/>

Soto, Marilú. (16 de noviembre de 2016). *Tecnologías harían innecesaria la atención de agencias de viaje: Olivera*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de <https://www.nitu.mx/index.php/2016/11/16/tecnologias-harian-innecesaria-atencion-de-agencias-de-viajes-olivera/>

Traveldailymedia (15 de octubre de 2019). *7 reasons why Sabre Red 360 gives you and all-round look at travel*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.traveldailymedia.com/sabre-red-360-demo/>

Travelport Soluciones Tecnológicas para la industria global del sector turístico (2019). *Cómo el viajero de hoy en día ha dado forma a la evolución de los viajes*. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de <https://www.travelport.com/es-es/como-el-viajero-de-hoy-en-dia-ha-dado-forma-la-evolucion-de-los-viajes>