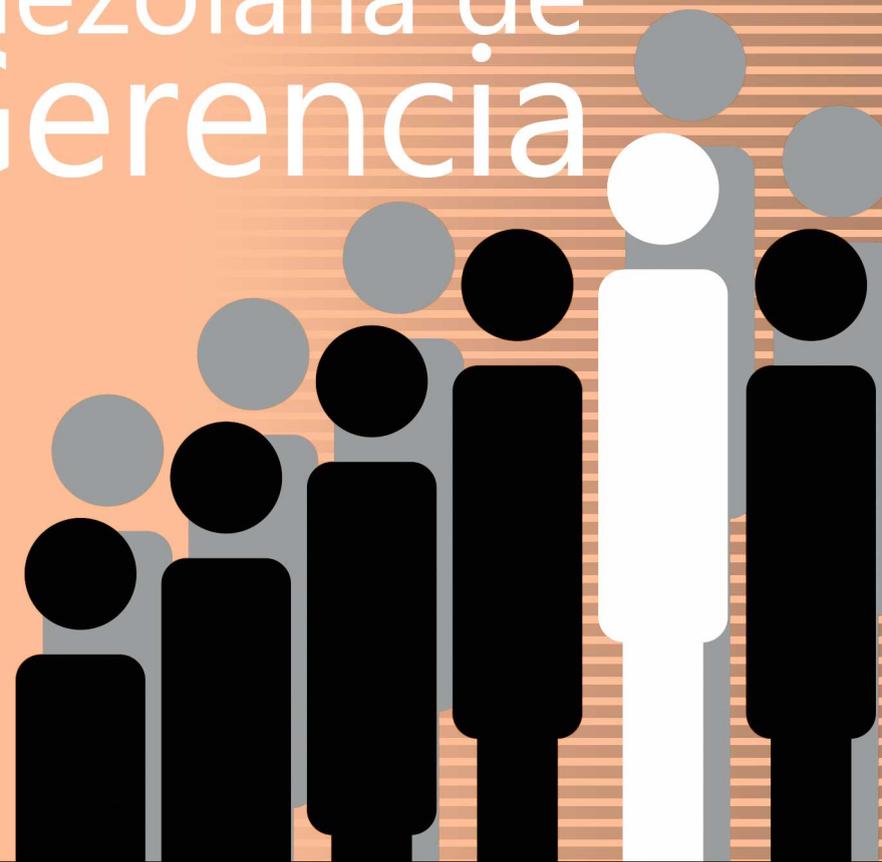


Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE



Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Escenarios de riesgos para la continuidad del negocio en agencias de viajes

Bracho Cordero, Elías José*
Villasmil Pirela, Nerio Luis**
Suárez Campos, Jorge Luis***

Resumen

El estudio se basa en analizar el contexto y los escenarios que suponen riesgos para la continuidad del negocio en agencias de viajes, analizar sus causas, para establecer acciones destinadas a abordar riesgos y oportunidades. La investigación se basa en el método deductivo que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El tipo de investigación es descriptivo, dado que se busca especificar las propiedades y las características de procesos sometidos al análisis. Como parte de los resultados del análisis realizado a las agencias de viajes de cinco países de Sudamérica, se tiene que para la representación de los procesos que la conforman fue preciso determinar las cuestiones externas e internas, mediante el análisis del entorno y análisis de la cadena de valor en dichos procesos, los que constituyen las dimensiones exógenas y endógenas, respectivamente. Los hallazgos y conclusiones revelan que la incertidumbre política y la falta de consenso en la región desalientan la inversión y generan inestabilidad en el sector turístico. Además, la polarización social y los avances o estancamientos tecnológicos, influyen en la demanda de servicios y la forma en que las agencias operan. Asimismo, se identificaron debilidades que afectan la competitividad y productividad de estas, como la falta de planificación estratégica, la necesidad de una robusta base de datos de clientes, la carencia de información comparativa sobre las tendencias de consumo, la ausencia de sistemas integrados con proveedores, la comunicación deficiente con socios claves, entre otros.

Palabras clave: Agencia de viajes; riesgos; continuidad del negocio.

Recibido: 29.09.23

Aceptado: 15.02.24

* Doctor (candidato) en Dirección de Proyectos, Universidad Benito Juárez G. Magíster en Ciencias de la Educación, Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Especialista en Protección y Seguridad Industrial, Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Ingeniero Industrial, Universidad del Zulia. Académico e Investigador de la Universidad Viña del Mar. Correo electrónico: elias.bracho@uvm.cl / ejbcurbe@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9639-8687>

** Post Doctorado en Gerencia en las Organizaciones, Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Doctor en Ciencias, Mención Gerencia, Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Servicios Administrativos. Universidad del Zulia (LUZ). Ingeniero Industrial, LUZ. Académico e Investigador de la Universidad Viña del Mar. Correo electrónico: nvillasmil@uvm.cl / nerioluis@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-3352-7444>

*** Doctor en Gerencia Avanzada, Universidad Fermín Toro. Especialista en Derecho Administrativo, Universidad Católica Andrés Bello. Especialista en Administración de Recursos Humanos, Universidad Central de Venezuela. Especialista en Gerencia. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Abogado. Ingeniero Electrónico en Computación, Universidad Yacambú. Ingeniero Civil Electrónico, revalidación de título en la Universidad de Chile. Académico e investigador de la Universidad Autónoma de Chile, Facultad de Administración y Negocios, Grupo de Investigación de Estudios Organizacionales Sostenibles (GEIOS). Correo electrónico: jorge.suarez@uautonoma.cl / suarezcamposjorge@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7080-1423>

Risk scenarios for business continuity in travel agencies

Abstract

The study is based on analyzing the context and scenarios that pose risks to the business continuity in travel agencies, examining their causes to establish actions aimed at addressing risks and opportunities. The research relies on the deductive method, involving drawing general conclusions to derive specific explanations. The research type is descriptive, aiming to specify the properties and characteristics of processes subjected to analysis. As part of the results of the analysis carried out on the travel agencies of five South American countries, it is necessary to determine the external and internal issues in order to represent the processes that comprise them, through the analysis of the environment and analysis of the chain. of value in these processes, which constitute the exogenous and endogenous dimensions, respectively. The findings and conclusions reveal that political uncertainty and the lack of consensus in the region discourage investment and create instability in the tourism sector. Additionally, social polarization and advancements or stagnations in technology influence the demand for services and the operational methods of agencies. Furthermore, weaknesses affecting competitiveness and productivity were identified, such as a lack of strategic planning, the need for a robust customer database, a lack of comparative information on consumption trends, absence of integrated systems with suppliers, and poor communication with key partners, among others.

Keywords: Travel agency, risks, business continuity.

1. Introducción

La reciente pandemia internacional del SARS-CoV-2 (COVID-19) tuvo un impacto económico significativo en América Latina, al punto que, conforme Molero-Oliva (2022), en esta región ocasionó la recesión más fuerte desde la gran depresión de 1929. Particularmente, todos los sectores y actividades económicas sufrieron repercusiones. Debido a las características de la pandemia y de las medidas adoptadas, una de las actividades más perjudicadas fue el sector turístico.

Al respecto, las condiciones de la pandemia originaron una modificación en el comportamiento del mercado turístico, con respecto a las preferencias, hábitos, lo que ha modificado el comportamiento del mercado respecto a las preferencias, hábitos y necesidades de los consumidores, impactando el desempeño de importantes empresas del sector turístico, provocando una significativa contracción en dicho mercado. Esto conduce a la necesidad de replantear la planificación estratégica del negocio de agencias de viajes, analizar la o las causas raíces de los escenarios

no deseados, y así contextualizarlas, para constituir acciones destinadas a abordar los riesgos y las oportunidades.

El presente estudio se refiere al análisis de variables asociadas a las dimensiones exógenas y endógenas del entorno empresarial de las agencias de viajes, dirigido a cinco agencias pertenecientes a un grupo empresarial, ubicadas en los países de Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay, variables que por sus características cualitativas pueden estar sujetas a niveles importantes de incertidumbre al momento de decidir implementar ciertas acciones derivadas del plan estratégico y de los criterios y especificaciones demandadas por organismos con competencia legal en cada país. El propósito es aplicar metodologías para identificar los procesos del negocio, analizar los escenarios del entorno que significan riesgos para la continuidad de las operaciones y proponer estrategias destinadas a gestionar dichos riesgos.

La investigación es del tipo descriptiva, dado que se busca especificar las propiedades y las características de procesos sometidos al análisis. Mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, donde el propósito es conocer las situaciones, costumbres y actitudes que predominan por medio de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, sin limitarse a la recolección de datos, sino hasta identificar las posibles relaciones que existen entre las variables, de manera que permita minimizar la incertidumbre al momento de definir estrategias para abordar los riesgos y oportunidades en pos de garantizar la continuidad del negocio.

Desde un punto de vista práctico, la

investigación aporta valiosa información orientada a identificar las posibles relaciones entre variables asociadas a las dimensiones exógenas y endógenas del entorno empresarial, con el objetivo de minimizar la incertidumbre al definir estrategias para abordar riesgos y oportunidades, garantizando así la continuidad del negocio en un entorno empresarial desafiante.

2. Agencias de viajes: conceptualización

Según Paredes y Morillo (2016), una agencia de viajes es una empresa intermediaria que se dedica a la organización, promoción y venta de viajes, servicios y atractivos turísticos, de forma individual o en grupo, a través de los medios y canales necesarios para ello, garantizando así la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Un atractivo turístico se refiere a todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico, los que pueden ser atractivos naturales, culturales, recreacionales o de negocio (Centro de Políticas Públicas [UC], 2017).

Asimismo, Rodríguez et al, (2015) indican que, las agencias de viajes son el principal agente de intermediación turística del mundo y su valor agregado a la cadena de la distribución turística, se sirve en ofrecer una amplia gama de productos y servicios turísticos adaptados a las necesidades del cliente y con altos estándares de calidad para garantizar la satisfacción.

Por otra parte, el análisis del contexto implica considerar las dimensiones exógenas y endógenas del entorno empresarial objeto de estudio. Las dimensiones exógenas se refieren a aquellos factores externos que influyen en el comportamiento, el

desempeño y los resultados esperados de una organización; dichos factores están asociados al impacto, sea positivo o negativo, que genera el entorno económico nacional en internacional, la política gubernamental, las leyes y regulaciones, la segmentación demográfica, la competitividad en el mercado, la disponibilidad de recursos, la cultura y expresión social, la innovación tecnológica, entre otros (Hitt et al, 2019).

En ese sentido, las organizaciones disponen de diversas fuentes de información estratégica, unas provenientes de fuentes inéditas y otras de fuentes públicas. Las inéditas se refieren a aquellas que pueden ser obtenidas mediante la aplicación de encuestas a los clientes, investigaciones de mercado, reuniones con grupos de interés o profesionales del sector, entrevistas a expertos, entre otros. Mientras que las fuentes públicas son las que figuran en periódicos, revistas, informes de consulta, documentos gubernamentales, libros, artículos arbitrados, entre otros (David y David, 2017).

En ese sentido, el análisis PESTEL es una herramienta para la planificación estratégica que se utiliza al estudiar y caracterizar las fuerzas macroeconómicas que pueden tener un impacto significativo en un ámbito o sector económico-empresarial. Esta herramienta se basa en el acrónimo PESTEL, por sus siglas en inglés, que desglosa los distintos aspectos a considerar del entorno: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Cada uno de estos factores se analizan para comprender su influencia en el entorno empresarial y tomar decisiones que minimicen los efectos adversos y permita aprovechar las variables positivas detectadas (Moreno, 2022).

Con relación a las dimensiones endógenas, son aquellos relacionados con factores que están bajo el control directo de la organización y que son el resultado de decisiones tomadas internamente para adaptarse a los cambios en el entorno. Dentro de estos se encuentran la estructura organizativa y de mando, la tecnología utilizada, las finanzas, los protocolos y procedimientos de trabajo, la cultura y valores, así como la estrategia empresarial. Son más predecibles y más fáciles de gestionar que los cambios impulsados por factores externos, ya que las organizaciones tienen más control sobre ellos y pueden proporcionar ventajas competitivas (Torres, 2014).

Una forma corriente de describir los procesos de negocio de una empresa es mediante la cadena de valor de Porter. En ese sentido, el concepto de valor se relaciona con el precio que están dispuestos a pagar los clientes por determinados bienes o servicios, que a su vez son provistos por la empresa (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011 citados por Ramírez et al, 2021).

Del mismo modo, los autores David y David (2017), señalan que el análisis de la cadena de valor (ACV) tiene el propósito de identificar las ventajas y desventajas de los costos asociados al margen, permitiendo a una empresa identificar sus fortalezas y debilidades, tanto de sus actividades primarias implicadas en la producción del producto y/o en la prestación del servicio, como de sus actividades secundarias o de apoyo para garantizar el abastecimiento de insumos, el desarrollo de tecnología, la gestión de recursos y la infraestructura.

Bajo estas premisas, y siguiendo en el contexto empresarial, el término riesgo se precisa como una condición en la que existe una posibilidad

incierto de desviación adversa frente al resultado que se espera o desea y, en la sociedad moderna, están representadas por la variedad y las magnitudes de amenazas a las que los seres humanos se han enfrentado a lo largo de la historia, logrando documentarlas en los conocidos mapas de riesgos globales desarrollados en forma anual por The World Economic Forum (Ríos y Naveiro, 2022).

Por lo anterior, el riesgo empresarial se refiere a todos los factores que pueden amenazar el éxito de un negocio, incluye los riesgos financieros, operativos, legales, tecnológicos y de mercado que pueden afectar negativamente las operaciones y resultados de una empresa. No obstante, también se concibe que dichas desviaciones se podrían manifestar como efectos potencialmente positivos ligados a oportunidades a abordar para generar mayor valor agregado a los resultados esperados.

De acuerdo a lo expuesto por García y Osorio (2019), quienes citan la norma ISO 22301 *Sistemas de gestión de la continuidad del negocio-Requisitos*, la continuidad del negocio se define como la capacidad de la organización para continuar con la entrega de sus productos o servicios a niveles aceptables, que han sido predefinidos, luego de un incidente disruptivo. La continuidad del negocio, conocida en inglés como Business Continuity (BC) describe los procesos y procedimientos que una organización pone en marcha para garantizar que las funciones esenciales puedan continuar durante y después de un desastre. La Planificación de la Continuidad del Negocio (BCP) trata de evitar la interrupción de los servicios de misión crítica y restablecer el pleno funcionamiento de los procesos

de la forma más rápida y fácil que sea posible.

3. Enfoque de la investigación

La investigación se enmarca en el tipo descriptivo, dado que se busca especificar las propiedades y las características de procesos sometidos al análisis. Asimismo, obedece a la modalidad de investigación de campo, ya que se recogen datos directamente de la realidad, siendo no experimental por su naturaleza transeccional o transversal, pues los datos se recolectaron en un solo momento en un tiempo único. (Hernández et al, 2016).

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron entrevistas semiestructuradas y revisión documental. La unidad de análisis quedó conformada por 15 responsables clave de 5 empresas del sector turístico, específicamente de las agencias de viajes objeto del estudio, cuyos criterios de selección se establecieron en función de sus niveles de responsabilidad ante los procesos, así como sus trayectorias y experiencias.

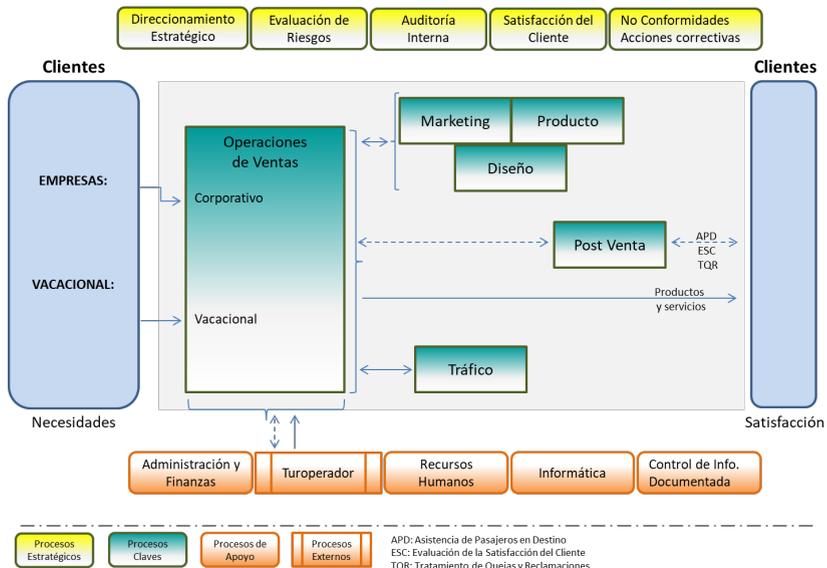
4. Escenarios en el negocio de agencias de viajes, riesgos y oportunidades: principales resultados

Para realizar el análisis de los escenarios que significan riesgos para la continuidad del negocio en las agencias de viajes, primeramente, se determinaron los procesos que la conforman para luego realizar en estos el análisis de las cuestiones externas e internas, mediante el análisis PESTEL y ACV. En el diagrama 1 se presentan los procesos de las agencias de viajes

del estudio, luego de la aplicación del enfoque a procesos sugerido por la

familia de normas ISO de sistemas de gestión.

Diagrama 1
Mapa de procesos de negocio de las agencias de viajes



El mapa de procesos es un instrumento que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados para comprender la dinámica empresarial, más allá de sus límites geográficos y funcionales (Medina et al, 2019). Este esquema gráfico refleja la interconexión de procesos que configuran el entramado del negocio, revelando las relaciones entre los diversos procesos y sus correspondientes partes interesadas, ya sean internas o externas a la organización, considerando las entradas a la izquierda (necesidades), los procesos de transformación y las

correspondientes salidas (satisfacción).

El diagrama 1 representa la aplicación del enfoque a procesos a las agencias de viajes, con la secuencia e interacciones entre dichos procesos que conforman el negocio. Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas, las que pueden ser internas o externas a la organización, con necesidades y expectativas específicas según el contexto, lo que define tanto los métodos para ejecutar las actividades, como los controles para la gestión de riesgos y oportunidades, así como a los resultados del proceso, estos últimos deberían estar alineados a los objetivos de la

gestión integrada y al direccionamiento de la empresa.

Los procesos se han tipificado o agrupado respecto a los resultados obtenidos por estos y su relación con las partes interesadas, también por el tipo de recursos utilizados y por el o los objetivos que persiguen. En este caso, se agrupan en procesos estratégicos, claves y de apoyo.

En los estratégicos se consideran aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo debe operar el negocio y cómo se crea valor, es decir, se marcan directrices y líneas de acción para la toma de decisiones estratégicas. Constituyen el direccionamiento estratégico y la evaluación de la conformidad relacionados con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos.

Por su parte, los procesos de apoyo, también conocidos como de soporte, se deben y son habilitadores del resto, incidiendo en el desempeño de dichos procesos, determinando el éxito o el fracaso. Los constituyen las actividades de gestión de personal, contabilidad, finanzas, compras, informática y telecomunicaciones, entre otros, que apoyan las actividades primarias de la cadena de valor del negocio.

El conjunto de actividades primarias, las que están directamente vinculadas a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente, usuario o consumidor final, se encuentran los procesos claves o medulares, los que se centran en aportar valor de las necesidades y expectativas de los clientes externos, cuyo resultado es percibido directamente por los clientes finales. En la ejecución de

estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos para satisfacer las necesidades y expectativas.

En el modelo de negocio de las agencias de viajes objeto del estudio, fundamentalmente existen dos tipologías de clientes: el cliente vacacional o todo aquel que solicite servicios vacacionales, es decir, aquel consumidor de productos turísticos que solicita servicios para disfrute propio o de un tercero en el ámbito personal, y, por otra parte, está el cliente del tipo corporativo, el que solicita servicios para llevar a cabo una labor profesional en representación y con autorización de su empleador. Operacionalmente como los procesos que tienen contacto directo con las necesidades de los clientes o usuarios finales, traducidas en requisitos de los servicios solicitados y guardan relación directa con la percepción de la satisfacción de dichos requisitos.

Asimismo, se cuenta con actividades que componen el proceso de diseño, marketing y producto, los dos primeros comprendidos como una sucesión de estrategias relacionadas con la promoción de los servicios del ámbito turístico; ayuda a extender la imagen de la marca, a captar nuevos clientes y consolidar los ya existentes. Producto, por su parte, se encarga de las negociaciones con los diversos proveedores, cuya finalidad es lograr disponer paquetes de viajes y servicios turísticos por separado, tales como: venta de alojamientos, transporte, traslados, excursiones, entre otros servicios, relacionados con la experiencia demandada por las dos tipologías de clientes o consumidores.

El área de Tráfico representa el conjunto de actividades y recursos destinados a mejorar el control sobre las

emisiones de los servicios efectuados mediante herramientas informáticas para reservas y ventas, mediante GDS (Sistemas de Distribución Global, por sus siglas en inglés), estos son sistemas informáticos operados por agencias de viajes, hoteles, aerolíneas, líneas de autobuses, entre otras entidades de servicios turísticos, que permiten una interconexión entre las empresas para poder distribuir en tiempo real los diferentes productos y servicios que ofrecen.

El propósito fundamental es evitar las incidencias administrativas y la sobrecarga de trabajo en la gestión de emisiones, lo que redundaría en disminución de tiempo y errores en las operaciones.

Como parte de los procesos claves se encuentran las actividades primarias de servicio posventa, orientadas a la calidad en la atención del cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades. Conocer la opinión del cliente sobre el producto o servicio, tratar las sugerencias, quejas y reclamaciones para la mejora continua en la calidad del servicio.

Luego de determinados los procesos del negocio, se procedió a aplicar la técnica de análisis PESTEL

para el entorno en forma cualitativa como base del análisis. Mediante reuniones con los expertos se determinó en consenso las respectivas denominaciones de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Ambientales y Legales reinantes en el entorno de la región de Sudamérica y su impacto al sector, lo que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado y, en consecuencia, las cuestiones que influyen en la rivalidad competitiva del negocio.

El cuestionario para el análisis del entorno se separó en dos partes, una para recoger la información relacionada con las dimensiones exógenas y otra para las dimensiones endógenas. Estos instrumentos cuentan con una escala de valoración de 1 a 10, donde el valor de 1 representa la máxima amenaza, el valor de 10 la máxima oportunidad y 5 un valor neutro para el cuestionario del diagnóstico de las dimensiones exógenas. Del mismo modo, para el cuestionario diagnóstico de las dimensiones endógenas, el valor 1 representa la máxima debilidad, mientras que el valor de 10 representa con la máxima fortaleza y 5 un valor neutro.

Luego de la aplicación del cuestionario, la Tabla 1 muestra los resultados obtenidos de los indicadores asociados a las dimensiones exógenas.

Tabla 1
Resultados – Diagnóstico Dimensiones Exógenas

Dimensión	Indicador	Ponderación	Valor	P*V	Acciones Recomendadas
FACTORES POLÍTICOS	Estabilidad política	0,17	3	0,50	Contrarrestar AMENAZAS
	Impacto de las regulaciones	0,17	5	0,83	Aprovechar Oportunidades
	Inversión local	0,17	3	0,50	Contrarrestar AMENAZAS
	Apertura a nuevos mercados	0,17	8	1,33	Aprovechar Oportunidades
	Fijación de precios	0,17	8	1,33	Aprovechar Oportunidades
	Regulación a los proveedores	0,17	9	1,50	Aprovechar Oportunidades
	Subtotal	1,00	Σ	6,00	
FACTORES ECONÓMICOS	Estabilidad económica	0,14	3	0,43	Contrarrestar AMENAZAS
	Financiamiento	0,14	7	1,00	Aprovechar Oportunidades
	Incentivos fiscales	0,14	4	0,57	Contrarrestar AMENAZAS
	Situación de proveedores	0,14	3	0,43	Contrarrestar AMENAZAS
	Oferta de talento humano especializado	0,14	6	0,86	Aprovechar Oportunidades
	Tipo de cambio	0,14	4	0,57	Contrarrestar AMENAZAS
	Nivel del poder adquisitivo	0,14	4	0,57	Contrarrestar AMENAZAS
Subtotal	1,00	Σ	4,43		
FACTORES SOCIO-CULTURALES	Preferencias de los consumidores	0,25	4	1,00	Contrarrestar AMENAZAS
	Impacto de productos exclusivos	0,25	7	1,75	Aprovechar Oportunidades
	Revueltas sociales	0,25	2	0,50	Contrarrestar AMENAZAS
	Riesgos antrópicos	0,25	3	0,75	Contrarrestar AMENAZAS
Subtotal	0,75	Σ	4,00		
FACTORES TECNOLÓGICOS	Adopción de nuevas tecnologías	0,25	9	2,25	Aprovechar Oportunidades
	Entrada de nuevos competidores	0,25	3	0,75	Contrarrestar AMENAZAS
	Protección de datos	0,25	5	1,25	Aprovechar Oportunidades
	Exigencias de integración de sistemas	0,25	9	2,25	Aprovechar Oportunidades
Subtotal	1,00	Σ	6,50		
FACTORES AMBIENTALES	Regulaciones medioambientales	0,20	5	1,00	Aprovechar Oportunidades
	Gestión de sustancias	0,20	5	1,00	Aprovechar Oportunidades
	Prácticas sostenibles	0,20	5	1,00	Aprovechar Oportunidades
	Certificaciones medioambientales	0,20	5	1,00	Aprovechar Oportunidades
	Riesgos naturales	0,20	4	0,80	Contrarrestar AMENAZAS
Subtotal	1,00	Σ	4,80		
FACTORES LEGALES	Requisitos legales	0,50	5	2,50	Aprovechar Oportunidades
	Grupos de presión	0,50	5	2,50	Aprovechar Oportunidades
Subtotal	1,00		5,00		

Amenazas y Oportunidades 5,12

Es de destacar, que los factores que llevan a contrarrestar amenazas, como parte de las acciones recomendadas, son aquellos que tuvieron resultados con una calificación promedio por debajo de 5 puntos por parte de la población encuestada, esto según la escala de valoración establecida. Por lo anterior, era de esperar que tanto la inestabilidad política presente en los países del estudio, la inversión local y regional, la

inestabilidad económica y la baja en el poder adquisitivo de los consumidores han ocasionado cambios en los hábitos y preferencias de estos, dando cabida a nuevos competidores en búsqueda de suplir las necesidades de los nuevos hábitos y preferencias de los servicios turísticos.

Como parte de los argumentos dados por los entrevistados, destaca el riesgo social revelado por protestas

y manifestaciones, incluso revueltas, como las sucedidas en Argentina, Chile, Perú y Ecuador en los años recientes pospandemia del COVID-19, las que han sido producto de situaciones políticas y económicas en dichos países. Argentina, por ejemplo, ha enfrentado desafíos económicos persistentes que han afectado su estabilidad, incluyendo una inflación elevada, una deuda externa significativa y una disminución en la confianza de los inversionistas. Como resultado, el país ha implementado medidas de austeridad, como recortes en el gasto público y reformas económicas. Además, ha experimentado tensiones políticas y polarización con diversas corrientes ideológicas, pugnando por el control del poder político.

En el mismo contexto, y de acuerdo con lo citado por la Superintendencia de Seguridad Social de Chile (SUSESO, 2021) respecto a que el análisis de impacto al negocio es el proceso mediante el cual se realiza el estudio para estimar los efectos y/o consecuencias que, en el contexto de la continuidad de sus operaciones, podrían provocar la ocurrencia de algún evento adverso, manteniendo su disponibilidad para sus beneficiarios, proveedores y otras partes interesadas, en ese sentido los entrevistados enfatizan que Chile ha sido escenario de importantes protestas sociales en los últimos años, marcadas por la desigualdad económica y la falta de acceso a servicios básicos de calidad, donde la población ha demandado cambios estructurales en áreas como el sistema de pensiones, la educación y la salud.

En el mismo contexto, según la Superintendencia de Seguridad Social de Chile (SUSESO, 2021), el análisis de impacto al negocio se define como el proceso que evalúa los efectos

potenciales de eventos adversos en la continuidad operativa, asegurando la disponibilidad para beneficiarios, proveedores y otras partes interesadas. En este sentido, los entrevistados destacan que Chile ha experimentado significativas protestas sociales debido a la desigualdad económica, la falta de acceso a servicios básicos en los últimos años, falencias en el sistema de pensiones, educación y salud. Estas situaciones sociales, que han perjudicado muchos comercios y establecimientos, también han reflejado una creciente insatisfacción con la clase política y la percepción de la corrupción de los poderes del gobierno en dicho país.

En Perú la situación política ha sido extremadamente inestable en los últimos cinco años, según disertan los entrevistados. Ha habido una sucesión de crisis en las instituciones del Estado, con frecuentes cambios de presidentes y acusaciones de corrupción que han afectado a líderes políticos destacados. Estos acontecimientos han provocado una falta de estabilidad política y una pérdida de confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales (CEPAL, 2020).

Campuzano et al, (2018) quienes refieren a Paladines y Paladines (2017) desde el plano empírico la cuestión del impacto que causa el precio del petróleo en los indicadores macroeconómicos en Ecuador ha enfrentado desafíos económicos importantes debido a su elevado endeudamiento y a su dependencia excesiva de los ingresos del petróleo y a las variaciones de su precio. En concordancia con lo señalado por los entrevistados, dicha situación ha llevado a implementar medidas de austeridad y reformas estructurales con el objetivo de reducir el déficit fiscal y

promover el crecimiento económico. Además, el país ha experimentado polarización política, con diferentes perspectivas sobre cómo enfrentar los retos económicos y sociales.

En contraparte, reconocen que Uruguay, en comparación con otros países de la región, ha experimentado una mayor estabilidad política y económica en los últimos cinco años. Sin embargo, también ha enfrentado desafíos sociales, como la desigualdad de ingresos y la falta de oportunidades laborales, especialmente para los jóvenes. Estos efectos en los países antes mencionados de Sudamérica han tenido un impacto significativo en el

consumo de servicios turísticos y en la operación de las agencias de viajes en la región.

Sin embargo, todo lo señalado anteriormente corresponde a los factores negativos que forman parte de las amenazas a contrarrestar en el contexto del microentorno, pero a esto se deben sumar las condiciones que favorecen el entorno externo y que representan oportunidades para redireccionar acciones que permitan aprovecharlas. Así, los entrevistados argumentan los siguientes puntos, resumidos en el siguiente Cuadro 1, que permitan direccionar acciones:

Cuadro 1

Estrategias y acciones propuestas para contrarrestar las amenazas

Estrategia	Acción
Diversidad natural y cultural	Promover y resaltar, mediante campañas publicitarias, los atractivos con los que cuentan los países para atraer turistas interesados en experiencias auténticas y únicas.
Apertura de nuevos mercados	Promocionar el turismo emisoro en regiones como Asia, Medio Oriente y Europa del Este, donde hay un creciente interés por explorar nuevos destinos, explorando y desarrollando mercados turísticos emergentes para diversificar los servicios ofrecidos.
Desarrollo de productos turísticos especializados	Implementar un programa integral de diversificación de servicios que capitalice las oportunidades emergentes en el turismo religioso, gastronómico, de aventura y sostenible.
Políticas regulatorias de precios	Buscar la colaboración activa con entidades reguladoras y actores del sector para desarrollar lineamientos claros y justos que favorece la libre competencia para la llegada de turistas, generando confianza a los consumidores.
Fuentes de financiamiento	Gestionar fuentes de financiamiento, aprovechando los programas de apoyo financiero, préstamos a tasas preferenciales o subsidios, a fin de potencia la inversión en infraestructura tecnológica para mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos.
Adopción de nuevas tecnologías	Incorporar sistemas de reservas integradas y soluciones tecnológicas a la vanguardia para incrementar la eficiencia operativa e impactar favorablemente la experiencia del turista.

Por consiguiente, estos aspectos pueden ser aprovechados para fortalecer la industria del turismo en estos países, generando un impacto

positivo en la creación de empleo y en la economía local y regional. Sin embargo, es importante mencionar que cada país debe evaluar sus propias fortalezas

y diseñar estrategias adaptadas a su contexto específico para maximizar el potencial del turismo como sector clave de desarrollo, cuyo control es en mayor medida por parte de los actores políticos y grandes actores económicos.

Continuando con el análisis de los

factores internos, la Tabla 2 contiene los resultados asociados a los indicadores que componen las dimensiones endógenas, resultados derivados del diagnóstico de estas, resultados derivados del análisis de la cadena de valor del negocio.

Tabla 2
Resultados – Diagnóstico Dimensiones Endógenas

Dimensión	Indicador	Ponderación	Valor	P*V	Acciones Recomendadas
LOGÍSTICA DE ENTRADA	Gestión de productos	0,33	7	2,33	Aprovechar Oportunidades
	Gestión de las comunicaciones de entradas	0,33	7	2,33	Aprovechar Oportunidades
	Gestión de la comercialización	0,33	4	1,33	Contrarrestar AMENAZAS
	Subtotal	1,00	Σ	6,00	
OPERACIONES	Efectividad en la atención	0,33	3	1,00	Contrarrestar AMENAZAS
	Productividad	0,33	4	1,33	Contrarrestar AMENAZAS
	Control de calidad	0,33	5	1,67	Aprovechar Oportunidades
	Subtotal	1,00	Σ	4,00	
LOGÍSTICA DE SALIDA	Efectividad en la entrega	0,33	5	1,67	Aprovechar Oportunidades
	Gestión de las comunicaciones de salidas	0,33	5	1,67	Aprovechar Oportunidades
	Gestión de la documentación de salidas	0,33	5	1,67	Aprovechar Oportunidades
	Subtotal	1,00	Σ	5,00	
MARKETING Y VENTAS	Estrategia multisegmento	0,20	6	1,20	Aprovechar Oportunidades
	Conversión de leads	0,20	2	0,40	Contrarrestar AMENAZAS
	Retorno sobre la inversión en MKT	0,20	3	0,60	Contrarrestar AMENAZAS
	Gestión de ventas	0,20	4	0,80	Contrarrestar AMENAZAS
	Fidelización de clientes	0,20	5	1,00	Aprovechar Oportunidades
	Subtotal	1,00	Σ	4,00	
SERVICIOS	Efectividad en la Gestión de consultas	0,33	5	1,67	Aprovechar Oportunidades
	Nivel de atención de quejas y reclamos	0,33	4	1,33	Contrarrestar AMENAZAS
	Seguimiento a la satisfacción del cliente	0,33	5	1,67	Aprovechar Oportunidades
	Subtotal	1,00	Σ	4,67	
INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL	Planificación Estratégica	0,20	4	0,80	Contrarrestar AMENAZAS
	Gestión Administrativa	0,20	5	1,00	Aprovechar Oportunidades
	Gestión Financiera	0,20	7	1,40	Aprovechar Oportunidades
	Gestión de las comunicaciones internas	0,20	4	0,80	Contrarrestar AMENAZAS
	Cumplimiento Normativo	0,20	3	0,60	Contrarrestar AMENAZAS
	Subtotal	1,00	Σ	4,60	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento y Selección	0,20	7	1,40	Aprovechar Oportunidades
	Contratación	0,20	7	1,40	Aprovechar Oportunidades
	Inducción	0,20	6	1,20	Aprovechar Oportunidades
	Capacitación y desarrollo	0,20	4	0,80	Contrarrestar AMENAZAS
	Rotación de personal	0,20	3	0,60	Contrarrestar AMENAZAS
	Subtotal	1,00	Σ	5,40	
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	Inversión tecnológica	0,25	7	1,75	Aprovechar Oportunidades
	Adopción de herramientas	0,25	5	1,25	Aprovechar Oportunidades
	Integración de los sistemas	0,25	2	0,50	Contrarrestar AMENAZAS
	Capacidad de análisis de datos	0,25	3	0,75	Contrarrestar AMENAZAS
	Subtotal	1,00	Σ	4,25	
ABASTECIMIENTO	Selección de Proveedores	0,33	5	1,67	Aprovechar Oportunidades
	Negociaciones con proveedores	0,33	6	2,00	Aprovechar Oportunidades
	Gestión de proveedores	0,33	7	2,33	Aprovechar Oportunidades
	Subtotal	1,00	Σ	6,00	
		Debilidades y Fortalezas		4,88	

De manera similar como se realizó con las dimensiones exógenas, los factores que llevan a contrarrestar los aspectos negativos, es decir, las debilidades de las dimensiones endógenas son aquellos que lograron resultados con una calificación promedio por debajo de 5 puntos en la población entrevistada, mientras que las cifras por encima de dicho valor corresponden a las fortalezas internas de las agencias.

Los mismos argumentan que para aprovechar las fortalezas de las agencias de viajes, es esencial gestionar productos de calidad con proveedores confiables, se debe contar con un respaldo de marca, ofrecer servicios excelentes, implementar estrategias de marketing que promuevan el crecimiento en diferentes segmentos, mantener una

buena reputación y respaldo financiero, realizar inversiones en tecnologías de información y comunicación que mejoren la eficiencia y brinden una experiencia superior al cliente. Estas acciones son parte de las fortalezas que han sido identificadas al interior de las agencias objeto de estudio y que posibilitan destacarse en el mercado.

En contraparte, las debilidades detectadas y argumentadas por la población del estudio reflejan que, para mejorar la competitividad y productividad de una agencia de viajes, es crucial abordar los aspectos débiles que se manifiestan en las agencias. En el Cuadro 2 se describen las estrategias y acciones más relevantes del contexto empresarial de las agencias objetos de estudio.

Cuadro 2

Estrategias y acciones propuestas para contrarrestar las debilidades

Estrategia	Acción
Planeación estratégica	Fortalecer el proceso de planeación estratégica que permita a las agencias anticiparse a las amenazas del entorno, aprovechar las fortalezas para abordar oportunidades y tomar decisiones efectivas en función de objetivos claros y realistas.
Robusta base de datos de clientes	Disponer de una robusta base de datos de clientes, con información actualizada y completa de clientes que proporcione insumos para desarrollar estrategias de fidelización, segmentación y personalización de servicios, mediante un CRM "Customer Relationship Management" (Gestión de Relación con los Clientes) para facilitar la comunicación y promocionar servicios adaptados a las preferencias de los clientes.
Análisis de información, datos y tendencias	Implementar procesos para recoger, organizar, analizar y transformar los datos para apoyar la gestión empresarial, mediante reportería "Business Intelligence" (BI), con el propósito de tomar decisiones bien informadas y competitivas en términos de precios, promociones y estrategias de comercialización.
Atención a solicitudes de clientes efectivas	Proporcionar información detallada, asesoramiento experto y brindar soluciones efectivas a sus necesidades, mediante protocolos estandarizados, priorizando una atención al cliente eficiente y personalizada, respondiendo rápidamente a las solicitudes y consultas de los clientes.
Integración de sistemas de reservas con proveedores	Implementar sistemas de reservas integradas con las de los proveedores de servicios turísticos, permitiendo una comunicación en tiempo real, a fin de mejorar la efectividad de reservas de servicios, el seguimiento de las transacciones y la disminución en la tasa de errores
Eficiencia en la gestión de clientes potenciales (leads)	Implementar sistema efectivo para la gestión de leads, desde la captación hasta el seguimiento y la conversión en ventas, para incrementar la eficiencia en la gestión de marketing y ventas de las agencias.

Abordar estos aspectos débiles contribuye a fortalecer las agencias de viajes, mejorar su competitividad, aumentar la productividad del negocio, minimizar la rotación del personal, favorecer la garantía de la continuidad en las operaciones del negocio y brindar una mejor experiencia al cliente, generando mayores oportunidades de crecimiento y sostenibilidad.

5. Conclusiones

Los hallazgos revelan una serie de desafíos y oportunidades imperantes en el entorno operativo de las agencias de viajes en Argentina, Chile, Perú, Ecuador y Uruguay, incididos por la compleja confluencia entre los factores políticos, económicos y sociales y su impacto en la estabilidad y continuidad del negocio, se resalta la necesidad de estrategias adaptativas y contextualizadas para las agencias, considerando el entorno específico de cada país.

Asimismo, las amenazas y debilidades internas coexisten con oportunidades y fortalezas que pueden ser estratégicamente aprovechadas, destacando la importancia de promover la diversidad natural y cultural, explorar nuevos mercados, desarrollar productos turísticos especializados, establecer políticas regulatorias de precios transparentes, gestionar fuentes de financiamiento y adoptar nuevas tecnologías. Estas estrategias no solo son medidas defensivas ante desafíos económicos, políticos y sociales, sino también iniciativas proactivas para capitalizar las oportunidades emergentes en el sector turístico.

Por otro lado, se identifican debilidades internas en las agencias de viajes, enfocadas principalmente en la planeación estratégica, la gestión

de datos de clientes, el análisis de información y tendencias, la atención al cliente, la integración de sistemas de reservas con proveedores y la eficiencia en la gestión de clientes potenciales, cuyas estrategias más significativas apuntan a abordar estas debilidades, enfatizando la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, mejorar la gestión de datos de clientes, optimizar la atención al cliente, integrar sistemas de reservas con proveedores y eficientizar la gestión de interesados.

Enfrentar estas debilidades no solo contribuirá a mejorar la competitividad y productividad de las agencias, también permitirá garantizar la continuidad operativa del negocio y proporcionar mejores experiencias a los clientes. Además, estas acciones proporcionarían mayores oportunidades de crecimiento y sostenibilidad en el mercado turístico dinámico.

Es preciso reconocer que cada agencia debe evaluar sus fortalezas y debilidades específicas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, adaptando estrategias a su contexto único. A pesar de los desafíos, las agencias de viajes pueden destacarse mediante la gestión efectiva de sus procesos internos y la capitalización de las oportunidades externas, contribuyendo así al desarrollo del sector turístico en la región.

En consecuencia, mantener una vigilancia constante sobre el entorno político y económico de cada país, adoptar estrategias flexibles y proactivas para abordar riesgos, aprovechar oportunidades del entorno, fortalecer las capacidades internas de la empresa y mantener un compromiso constante con la mejora continua, son factores críticos para garantizar un crecimiento sostenible en el mercado turístico sudamericano.

Referencias bibliográficas

- Campuzano, J., Salcedo, V., Bejarano, H., Molero, L., y Núñez, L. (2018). Impacto de choques exógenos petroleros sobre algunos indicadores macroeconómicos en el Ecuador. *Cumbres*, 5(2), 49–63. <https://doi.org/10.48190/cumbres.v5n2a4>
- Centro de Políticas Públicas-UC. (2017). *Elaboración de metodología para la formulación y evaluación de proyectos de infraestructura para atractivos turísticos, en el contexto del sistema nacional de inversiones*. [Archivo PDF]. <https://sni.gob.cl/storage/docs/Metodolog%C3%ADa%20de%20atractivos%20tur%C3%ADsticos.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2020). “Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA)”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/162), Santiago, 2020. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46551/1/S2000674_es.pdf
- David, F. R. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoquinta edición. Pearson Editorial.
- García, C. y Osorio, F. (2019). *Propuesta para la implementación de un sistema de gestión de continuidad del negocio (SGCN): caso ITC Aires S.A.S.* [Trabajo de grado de especialización en Gerencial, Universidad La Gran Colombia. Colombia]. <https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5801/TESES%20DE%20GARCIA%20GARCIA%20CESAR%20y%20OSORIO%20DIAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., (2016). *Metodología de la investigación*. (6 ed.). Editorial McGraw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2019). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (12ª. ed.). CENGAGE Learning.
- Instituto Nacional de Normalización- ISO (2015). *Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario*. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9000:2015 (NCh-ISO 9000:2015).
- Instituto Nacional de Normalización- ISO (2015). *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9001:2015 (NCh-ISO 9001:2015).
- Instituto Nacional de Normalización- ISO (2019). *Sistemas de gestión de la continuidad del negocio-Requisitos*. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 22301:2019 (NCh-ISO 22301:2019).
- Medina, A., Nogueira, D. Hernández-Nariño, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
- Molero-Oliva, L. (2022). *Sistemas económicos-financieros en Latinoamérica. Balance y perspectivas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 863-865. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.1>
- Moreno, J. (2022). *Plan Estratégico Para la Agencia de Viajes Voy Travel, Floridablanca Santander*. [Trabajo de grado de maestría, Universidad San-

- to Tomás, Bucaramanga. Colombia]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/47611/2022MorenoJuan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paladines, J. & Paladines, A. (2017). *Consequences of oil and food price shocks on the Ecuadorian economy. International Journal of Energy Economics and Policy*, 7(3), 146-151. <https://www.econjournals.com/index.php/ijee/article/view/4678>
- Paredes, D. y Morillo, M. (2016). Influencia de la comunicación directa de las agencias de viaje en el turismo emisor merideño. *Revista SABER*, 28(1), 125-136. <https://www.redalyc.org/journal/4277/427746276014/html/>
- Ramírez, R., Ríos, J., Lay, N., y Ramírez, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 147-161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Ríos, D. y Naveiro, R. (2022). *Análisis de riesgos*. Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Rodríguez, C., Rodríguez, M., Martínez, V. y Juantey, O. (2015). La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, PASOS*, 13(4), 805-827. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/16160/PS_13_4%20_%282015%29_06.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Superintendencia de Seguridad Social de Chile-SUSESO (2018). *Resolución Exenta Núm. 156 Compendio de Normas del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Capítulo II. Definiciones*. <https://www.suseso.cl/613/w3-propertyvalue-502549.html>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria S.A.