

La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las  
agencias de viajes y turismo

Zuleyma Loggiodice Lattuf  
ISBN-13: Pendiente



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para  
eumed.net.

**Derechos de autor protegidos.** Solo se permite la impresión y copia de este  
texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/index.htm>  
Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.



**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
UNIVERSIDAD DEL SUR  
TUXTLA GUTIERREZ, ESTADO DE CHIAPAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN  
LA NUEVA CADENA  
DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA. CASO DE ESTUDIO: VENEZUELA**

**Autora:** Msc. Loggiodice Zuleyma

JUNIO, 2010



**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
UNIVERSIDAD DEL SUR  
TUXTLA GUTIERREZ, ESTADO DE CHIAPAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN  
LA NUEVA CADENA  
DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA. CASO DE ESTUDIO: VENEZUELA**

**Tesis Doctoral presentada como requisito parcial para optar al título de  
Doctor en Ciencias Administrativas**

**Autora:** Msc. Loggiodice Zuleyma  
**Tutor:** Dr. José Ignacio Díaz Rettali

JUNIO, 2010



**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
UNIVERSIDAD DEL SUR  
TUXTLA GUTIERREZ, ESTADO DE CHIAPAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor de la Tesis Doctoral presentada por la ciudadana **Loggiodice Zuleyma**, Cédula de Identidad N° V-7217636 para optar al Grado de **Doctora en Ciencias Administrativas**, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

A los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2010.

---

Dr. José Ignacio Díaz Rettali

CI: 3768139



**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
UNIVERSIDAD DEL SUR  
TUXTLA GUTIERREZ, ESTADO DE CHIAPAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN  
LA NUEVA CADENA  
DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA. CASO DE ESTUDIO: VENEZUELA**

**Por:** Loggiodice Zuleyma

Tesis Doctoral aprobada en nombre de la Universidad del Sur, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Maracay, a los 22 días del mes de junio de 2010, con Mención Honorífica.

---

Dra. Sandra E. Jiménez  
García  
C.I. 5.465.340

Dr. Radames Guzmán  
  
C.I. 7.288.144

---

Dr. José Ignacio Díaz Rettali  
C.I. 3.768.139

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE CUADROS .....	x
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULOS

#### I. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OPORTUNIDAD E INTERES EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1.1 Cambios en el Sector Turístico .....	4
1.1.2 Cambios en la Distribución Turística .....	5
1.1.3 La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones como Ventaja Competitiva.....	7
1.1.4 Situación de las Agencias de Viajes en Venezuela .....	9
1.2 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS .....	15
1.2.1 Objetivos de la Investigación .....	15
1.2.1.1 Objetivo General .....	15
1.2.1.2 Objetivos Específicos .....	16
1.2.2 Metodología de la Investigación .....	16
1.2.3 Estructura de la Investigación .....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.3.1 Necesidad de la Investigación .....	19

#### II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.1.1 Investigaciones Previas .....	21
2.1.2 Artículos Consultados .....	28

2.2 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA Y	
EPISTEMOLÓGICA .....	34
2.3 BASES TEÓRICAS .....	37
2.3.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	37
2.3.1.1 Enfoques de la Teoría de Recursos y Capacidades ...	37
2.3.1.2 Los Recursos y Capacidades en la determinación	39
de Ventajas Competitivas .....	
2.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	40
2.3.2.1 El Conocimiento .....	40
2.3.2.2 Gestión del Conocimiento .....	42
2.3.2.3 Pilares de la Gestión del Conocimiento .....	46
2.3.2.4 Implementación del Conocimiento .....	48
2.3.2.5 Modelos de Gestión del Conocimiento .....	52
2.3.3 GESTIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA .....	59
2.3.3.1 El Entorno de la Empresa Turística .....	59
2.3.3.2 La Dirección Estratégica de los Intangibles .....	66
2.3.3.3 La Gestión de la Calidad de la Empresa Turística ...	68
2.3.3.4 Calidad y Servicio al Cliente .....	69
2.3.4 INTERMEDIARIOS TURÍSTICOS .....	71
2.3.4.1 Agencias de Viajes .....	71
2.3.4.2 Tipología de las Agencias de Viajes .....	75
2.3.4.3 Touroperadores o Mayoristas de Turismo .....	77
2.3.4.4 Centrales de Reserva .....	79
2.3.4.5 Los CRS y GDS .....	79
2.3.4.6 Funciones de los Intermediarios Turísticos .....	81
2.3.5 LA DISTRIBUCIÓN .....	83
2.3.5.1 Estructura del Sistema de Distribución Turística ....	88
2.3.5.2 Tendencias Actuales en la Distribución Turística .....	92

### **III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Consideraciones Generales .....	97
3.2 Tipo de Investigación .....	97

3.3 Modalidad de la Investigación .....	99
3.4 Diseño de la Investigación .....	100
3.5 Población y Muestra .....	103
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	107
3.7 Validez del Instrumento .....	110
3.8 Confiabilidad del Instrumento .....	110
3.9 Técnica de Análisis de la Información .....	111
3.10 Tabla de Especificaciones .....	113

#### **IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ....	115
4.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual de las Agencias de Viajes en Venezuela .....	116
4.1.2 Interpretación de la Percepción acerca de la Gestión Empresarial de las agencias de Viajes por parte de los Agentes sociales involucrados .....	146

#### **V. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN LA NUEVA CADENA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA. CASO DE ESTUDIO: VENEZUELA**

5.1 Presentación del Modelo de Gestión del Conocimiento .....	147
5.2 Fundamentación Teórica del Modelo de Gestión del Conocimiento .....	148
5.3 Justificación del Modelo de Gestión del Conocimiento .....	149
5.4 Objetivos del Modelo Propuesto .....	151
5.5. Aproximación Teórica del Modelo de Gestión del Conocimiento para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas .....	152

#### **VI. VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESARROLLADO**

6.1 Selección del Panel de Expertos .....	179
---	-----



6.2 Definición de Criterios para la Evaluación de Expertos .....	180
6.3 Elaboración del Instrumento para Validar el Modelo .....	181
6.4 Análisis e Interpretación de los Resultados de la Validación .....	182

## **VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 Conclusiones .....	195
7.2 Recomendaciones .....	199

BIBLIOGRAFÍA .....	200
ANEXOS .....	213
“A”: Modelo de la Entrevista .....	214
“B”: Modelo del Cuestionario .....	219
“C”: Validación del Instrumento por Expertos .....	226
"D" Confiabilidad del Instrumento .....	230

## **LISTA DE FIGURAS**

### **FIGURA**

pp.

1. Procesos de Conversión del Conocimiento en la Organización .....	53
2. Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG .....	54
3. Modelo de Gestión del Conocimiento Arthur Andersen .....	57
4. Modelo de Gestión del Conocimiento KMAT .....	58
5. Entorno que afecta a las Empresas .....	61
6. Modelo de Relaciones Entorno – Gestión de Empresas .....	62

7.	Clasificación de las Agencias de Viajes	76
8.	Distribución	Turística 85
9.	Características del Producto	Turístico 87
10.	Producto	Turístico 88
11.	Contratación de Servicios Turísticos Forma Directa	89
12.	Estructura del Sistema de Distribución	Turística 90
13.	Tipología de Intermediarios en el Sector	Turístico 91
14.	Modelo de	Kaufman 101
15.	Modelo de Gestión del Conocimiento Desarrollado.....	155
16.	Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento Desarrollado	156
17.	Primer Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento	160
18.	Segundo Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento	172
19.	Tercer Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento	177

## LISTA DE CUADROS

### CUADRO

pp.

1.	Población	Objeto	de	Estudio	104
2.	Población	Objeto	de	Estudio.....	105

3.	Cálculo de la Muestra	106
4.	Distribución de la Muestra por Regiones y Estados	107
5.	Tabla de Especificaciones	114
6.	Tipo de Agencia	116
7.	Capital Social de la Empresa	117
8.	Antigüedad en el Sector	118
9.	Principal Segmento de Mercado que atiende	119
10.	Producto más Vendido	120
11.	Sistema de Reservación que dispone la Agencia	121
12.	Afiliación de la Agencia de Viajes	122
13.	Grupos de Gestión al cual pertenece	123
14.	Conocimiento de los Gustos y Preferencias del Cliente	124
15.	Actividades Claves en la Gestión del Negocio	125
16.	Precios Competitivos	126
17.	Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas	127
18.	Formación Continua del Personal	128
19.	Profesionalización del Personal	129

.....		
20. Alianzas	Estratégicas	130
.....		
21. Incorporación del Internet y el Comercio Electrónico		131
.....		
22. Reuniones de Trabajo con el Personal		132
.....		
23. Trabajo en Equipo, Visión Compartida y Creatividad		133
.....		
24. Cultura	Organizacional	134
.....		
25. Desarrollo de la	Creatividad	135
.....		
26. Liderazgo de la	Organización	136
.....		
27. Transmisión de	Conocimiento	137
.....		
28. Oportunidad de	Capacitación	138
.....		
29. Cursos o Especializaciones del	Personal	139
.....		
30. Proceso de	Socialización	140
.....		
31. Visión y Desempeño	Actual	141
.....		
32. Motivación de los	Empleados	142
.....		
33. Capacidad de la	Organización	143
.....		
34. Comunicación	Organizacional	144
.....		
35. Búsqueda de Nuevos Modelos de	Gestión	145
.....		
36. Análisis	DOFA	146
.....		
37. Descripción del Perfil de los	Validadores	179

38.	.....	Criterios para la Validación	180
39.	.....	Escala de Evaluación de Criterios	181
40.	.....	Instrumento de Validación	182
41.	.....	Impacto	183
42.	.....	Impacto	184
43.	.....	Inversión	185
44.	.....	Inversión	186
45.	.....	Aplicabilidad	187
46.	.....	Aplicabilidad	188
47.	.....	Factibilidad	189
48.	.....	Factibilidad	190
49.	.....	Conceptualización	191
50.	.....	Conceptualización	192
51.	.....	Innovación	193
52.	.....	Innovación	194

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICO

pp.

1. Tipo	de	Agencia	116
.....			
2. Capital	Social	de	la
			Empresa 117
.....			
3. Antigüedad	en	el	Sector 118
.....			
4. Principal	Segmento	de	Mercado
			que atiende 119
.....			
5. Producto		más	Vendido 120
.....			
6. Sistema	de	Reservación	que dispone la Agencia 121
.....			
7. Afiliación	de	la	Agencia de Viajes 122
.....			
8. Grupos	de	Gestión	al cual pertenece 123
.....			
9. Conocimiento	de	los Gustos y Preferencias	del Cliente 124
.....			
10. Actividades	Claves	en	la Gestión del Negocio 125
.....			
11. Precios			Competitivos 126
.....			
12. Disponibilidad	de	Herramientas	Tecnológicas 127
.....			
13. Formación	Continua	del	Personal 128
.....			
14. Profesionalización		del	Personal 129
.....			
15. Alianzas			Estratégicas 130

16.	..... Incorporación del Internet y el Comercio Electrónico .....	131
17.	Reuniones de Trabajo con el Personal .....	132
18.	Trabajo en Equipo, Visión Compartida y Creatividad .....	133
19.	Cultura .....	Organizacional 134
20.	Desarrollo de la .....	Creatividad 135
21.	Liderazgo de la .....	Organización 136
22.	Transmisión de .....	Conocimiento 137
23.	Oportunidad de .....	Capacitación 138
24.	Cursos o Especializaciones del .....	Personal 139
25.	Proceso de .....	Socialización 140
26.	Visión y Desempeño .....	Actual 141
27.	Motivación de los .....	Empleados 142
28.	Capacidad de la .....	Organización 143
29.	Comunicación .....	Organizacional 144
30.	Búsqueda de Nuevos Modelos de Gestión .....	145
31.	Impacto .....	183
32.	Impacto .....	184
33.	Inversión .....	185

34. Inversión	186
.....	
35. Aplicabilidad	187
.....	
36. Aplicabilidad	188
.....	
37. Factibilidad	189
.....	
38. Factibilidad	190
.....	
39. Conceptualización	191
.....	
40. Conceptualización	192
.....	
41. Innovación	193
.....	
42. Innovación	194
.....	





**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
UNIVERSIDAD DEL SUR  
TUXTLA GUTIERREZ, ESTADO DE CHIAPAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN  
LA NUEVA CADENA  
DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA. CASO DE ESTUDIO: VENEZUELA**

**Autora:** Msc. Loggiodice Zuleyma

**Tutor:** Dr. Díaz Rettali José Ignacio

**Fecha:** Junio, 2010.

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito diseñar y validar un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela. La misma se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva, según la modalidad de un proyecto factible, apoyada en la investigación de campo y documental, ya que se ofrece una solución viable a un problema de tipo práctico; además, se apoya en el diseño no experimental transeccional. Para el estudio se trabajó en función de una población conformada por cuatrocientos veinte (420) Agencias de Viajes y Turismo inscritas en la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT) a nivel nacional, por lo que se aplicó un cálculo muestral de tipo estratificado por proporciones, el cual arrojó una muestra de cincuenta y nueve (59) Agencias. Para darle cumplimiento a los objetivos específicos, se emplearon como técnicas e instrumentos de recolección de datos: entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los agentes sociales involucrados en el sector turismo venezolano y una encuesta apoyada en cuestionario conformado por treinta (30) ítems de tipo abánico, aplicada a los agentes de viajes. Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de información se procedió a la tabulación de los mismos, mediante gráficos circulares; además la información que arrojó la entrevista semi-estructurada permitió llegar a la interpretación de la percepción acerca de la gestión empresarial de las agencias de viajes venezolanas. Luego del análisis de la información, se procedió al diseño del modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela. El mismo fue validado por expertos en agencias de viajes. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación.

**Palabras Claves:** Modelos de Gestión, Agencias de Viajes y Turismo, Distribución Turística.



**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
UNIVERSIDAD DEL SUR  
TUXTLA GUTIERREZ, ESTADO DE CHIAPAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE  
FOR THE TRAVEL AND TOURISM AGENCIES IN THE NEW CHAIN  
TOURISM DISTRIBUTION. CASE STUDY: VENEZUELA**

**Author:** Msc. Loggiodice Zuleyma  
**Adviser:** Dr. Díaz Rettali José Ignacio  
**Date:** June, 2010.

**ABSTRACT**

The present research was to design and validate a model of knowledge management as a competitive advantage for Travel Agencies and Tourism in the new tourism distribution chain. Case Study: Venezuela. It is part of the descriptive type of research, according to the form of a feasible project, based on field research and documentary, as it offers a viable solution to a practical problem, also relies on the design does not experimental trans. For the study we worked on the basis of a population consisting of four hundred twenty (420) Travel and Tourism Agencies registered with the Venezuelan Association of Travel and Tourism (AVAVIT) nationwide, so we applied a sample calculation type stratified proportions, which yielded a sample of fifty-nine (59) Agencies. To give effect to the specific objectives were used as techniques and instruments for data collection: semi-structured interviews aimed at the social agents involved in the Venezuelan tourism sector and a survey questionnaire composed supported by thirty (30) fan-type items applied to travel agents. Once applied the techniques and instruments for data collection proceeded to the tabulation by pie charts, plus the information that threw the semi-structure exist allowed to reach the interpretation of the perception of management agencies Venezuelan travel. After the analysis of information, we proceeded to model design knowledge management as a competitive advantage for Travel Agencies and Tourism in the new tourism distribution chain. Case Study: Venezuela. The same was validated by experts in travel agencies. Finally, we show the conclusions and recommendations arising from the investigation.

**Keywords:** Models of Management, Tourism and Travel Agencies, Travel Distribution.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades económicas que ha experimentado mayor crecimiento en los últimos años. Esta actividad ha llegado a convertirse en el principal sector de la economía de muchos países. En estas circunstancias, se hace necesario que, tanto las instituciones públicas y privadas que tienen encomendado el fomento del turismo, como las propias empresas turísticas, se preparen a fin de hacerle frente a los cambios que trae consigo el crecimiento de la actividad.

En la actualidad, a nivel mundial la incertidumbre económica trae una mayor austeridad y modifica las pautas de los consumidores y empresas acelerando cambios en el mercado turístico. Tal es el caso de las empresas turísticas dedicadas a la distribución, siendo éstas las más afectadas con estos cambios, por ello se destaca el papel creciente que han adquirido las nuevas tecnologías, que se vuelven determinantes en la nueva generación de productos y servicios; la cultura de gestión empresarial que configura paradigmas emergentes de gerencia, para hacer congruentes su manejo con las tendencias del mercado.

Además, este tipo de empresas cuentan con una demanda con gran cantidad de información, compleja, exigente, cambiante en relación con la forma en qué decide, efectúa y cómo se comporta durante sus viajes; todos estos aspectos llevan a las empresas a reestructurarse o a buscar alternativas de gestión que les permitan mantenerse en el mercado. Ante este planteamiento, si las organizaciones pretenden conservar o, si es posible, incrementar, su posición en el mercado, pueden encontrar un aliado en la Gestión del Conocimiento, especialmente del que poseen de sus clientes.

De acuerdo a lo anterior, la información se convierte en uno de los más preciados valores de las organizaciones turísticas porque permite predecir el comportamiento del mercado y su satisfacción, logrando la fidelización del cliente con el producto, incorporando nuevos conocimientos y haciendo operativo este aprendizaje, para que le permita actuar en un entorno de cambios continuos. Por ello, únicamente alcanzarán el éxito aquellas empresas que generen nuevos conocimientos,

los difundan en su seno y los incorporen a sus tecnologías, productos o servicios.

En los actuales momentos las organizaciones, más allá de su razón de ser y propiedad de bienes tangibles, poseen un valor adicional considerable, el cual viene dado por los conocimientos que tienen las personas que allí laboran y que además manejan eficientemente en pro de adaptarse a los cambios del entorno y aportar rápidas respuestas ante las necesidades de su respectivo mercado meta.

El valor de una organización, en este caso de las Agencias de Viajes, no sólo reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de sus integrantes y colaboradores, en la capacidad que tienen para captar necesidades del mercado y ofrecer respuesta a las mismas, en adaptarse a los cambios del entorno, en desarrollar proyectos de innovación y mejora, en la fidelidad que tienen de sus clientes, y en diversos elementos intangibles mas, los cuales se han venido a llamar “conocimiento”.

Partiendo de lo antes expuesto, la Gestión del Conocimiento supone un proceso de administración y tratamiento de información para su reutilización dentro de la organización. No obstante, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí nuevo conocimiento, donde éste es información en acción y desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento actúa como una capa superior de inteligencia que se superpone a los sistemas tradicionales de gestión de la información.

La importancia de la Gestión del Conocimiento está determinada por su estrecha relación con la creación de valor. El conocimiento resulta ser el activo fundamental en todo tipo de organizaciones y, al mismo tiempo, el factor que determina su viabilidad y su éxito, no sólo en términos económicos sino, lo que es prioritario, como instrumento de acción, como herramienta clave de desempeño organizacional.

Dado el valor de considerar a la Gestión del Conocimiento en el desempeño diario de tareas que agregan valor en las organizaciones, el propósito de la presente investigación reside en el diseño y validación de un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela, siguiendo el siguiente orden:

**Capítulo I:** donde se plantea el marco general de la investigación, mostrándose la oportunidad e interés del estudio, las consideraciones metodológicas y la justificación de la investigación.

**Capítulo II:** conformado por el marco teórico, presentándose los antecedentes de la investigación que consisten en trabajos y publicaciones que guardan relación con el tema estudiado. Seguidamente, se muestra la fundamentación teórica que sustenta el estudio, por medio del desarrollo de las bases teóricas.

**Capítulo III:** lo constituye la metodología de la investigación, donde se describe el tipo y diseño de la investigación, se define la población, la muestra, las técnicas de recolección de información y el tratamiento de los datos.

**Capítulo IV:** se presenta el análisis de los resultados obtenidos, tabulados mediante la distribución de frecuencia y representados en gráficos circulares; además de la matriz DOFA.

**Capítulo V:** se presenta el Modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela.

**Capítulo VI:** está conformado por la validación del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto.

**Capítulo VII:** en este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada para darle desarrollo a la presente tesis doctoral, además de los anexos que complementan el estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se explica la oportunidad y el interés del trabajo de investigación, los objetivos trazados y la estructura de presentación. Así mismo, se señala el análisis de la situación actual del problema de forma general y específica, ya que el problema constituye el punto de partida de la investigación y surge cuando se encuentra una laguna a nivel teórico o práctico.

#### **1.1 OPORTUNIDAD E INTERES EN LA PRESENTE INVESTIGACION**

##### **1.1.1 Cambios en el Sector Turístico**

El turismo es una de las actividades económicas que ha experimentado mayor crecimiento en los últimos años. Esta actividad ha llegado a convertirse en el principal sector de la economía de muchos países. En estas circunstancias, se hace necesario que, tanto las instituciones públicas y privadas dedicadas al fomento del turismo, como las propias empresas turísticas, se preparen a fin de hacerle frente a los cambios que trae consigo este tipo de crecimiento.

Cabe señalar que, en los inicios del siglo XXI, este sector se ha visto afectado por una serie de cambios a nivel mundial. Se habla de un nuevo mercado turístico, impregnado de mucha incertidumbre, dado que el entorno que se vive hoy, es complejo, incierto y conflictivo, en comparación con el turismo industrial de mediados del siglo XX (Castellano, 2005).

En ese mismo orden de ideas, Molina (2006), plantea una serie de características que hacen diferente al mercado turístico, destacando entre ellas: cambios en los gustos y preferencias de la demanda, la búsqueda constante de nuevas experiencias, de nuevos productos y/o servicios; liberalización

integración de mercados regionales, producto de la implementación de un nuevo modelo de desarrollo que muestra la expansión de los mercados y la consecuente eliminación de barreras para la circulación del capital, tecnologías y mercancías.

Del mismo modo, el autor destaca el papel creciente que han adquirido las nuevas tecnologías, que se vuelven determinantes en la generación de productos y servicios turísticos; la cultura de gestión empresarial que configura paradigmas emergentes de gerencia, para hacer congruentes su manejo con las tendencias del mercado y con la aparición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); además de una demanda, con gran cantidad de información, compleja, exigente y cambiante en relación con la forma en qué decide, efectúa y cómo se comporta durante sus viajes, así como las facilidades crecientes para la operación de rutas aéreas, con grandes oportunidades para establecer alianzas estratégicas que garanticen la permanencia en el mercado.

### **1.1.2 Cambios en la Distribución Turística**

Los cambios en el entorno, han afectado a todos los sectores empresariales, la distribución turística no escapa a esta realidad, por lo cual este tipo de empresas se han visto obligadas a reestructurarse, diseñar nuevas estrategias de comercialización y asumir nuevos modelos de gestión, con el propósito de adaptarse a este nuevo entorno. Ante este planteamiento, si las organizaciones pretenden conservar o, si es posible, incrementar, su posición en el mercado, pueden encontrar un aliado en la Gestión del Conocimiento, especialmente del que poseen de sus clientes.

De acuerdo a lo anterior, el conocimiento y el manejo adecuado de la información se convierte en uno de los valores más preciados de las organizaciones turísticas, porque permiten predecir el comportamiento del mercado y su satisfacción, logrando la fidelización del cliente con el producto, incorporando nuevos conocimientos y haciendo operativo este aprendizaje, para que le permita actuar en un entorno de cambios continuos. Por ello, únicamente alcanzarán el éxito aquellas empresas que generen nuevos conocimientos, los difundan en su seno y los incorporen a sus tecnologías, productos o servicios. (Grant, 2004).

En los actuales momentos las organizaciones turísticas, más allá de su razón de ser y propiedad de bienes tangibles, poseen un valor adicional considerable, el cual viene dado por los conocimientos que tienen las personas que allí laboran y que además manejan eficientemente en pro de adaptarse a los cambios del entorno y aportar rápidas respuestas ante las necesidades de su respectivo mercado meta (Tejedor y Aguirre, 1998).

Por su parte, Valls (2004), señala que con el nuevo milenio, las empresas turísticas están cambiando radicalmente los objetivos de su gestión, ya que a partir de ahora se anuncia la aparición de nuevas satisfacciones, se reclaman nuevos productos de turismo y se ven obligados a formular un nuevo concepto de gestión de empresas.

De allí que, las empresas dedicadas a la distribución turística, como puente entre el productor y consumidor; o el canal que representa los diferentes caminos, etapas o escalas que el producto debe recorrer desde el productor al consumidor; sean dentro del turismo las más afectadas (Bayón y Martín Rojo, 2004).

De igual modo, Editur (2006:36), plantea una situación compleja, en donde están presentes un número de variables de naturaleza diversa que interactúan en ese sector; destacando la necesidad de abordar una “refundación del movimiento asociativo profesional, en vez de caer en inútiles lamentaciones”, refiriéndose a las agencias de viajes, por ser estas las empresas intermediarias dentro de la distribución turística con más signos de complejidad en su gestión.

En definitiva, el futuro de las Agencias de Viajes y Turismo está en manos de los propios agentes, son ellos los que deben adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes mediante su profesionalismo, especialización, flexibilidad y la posibilidad de ofrecer a los clientes un servicio totalmente diferenciado de otros intermediarios.

### **1.1.3 La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones como Ventaja Competitiva**

La Gestión del Conocimiento, es un concepto en el que subyace toda una nueva forma de aprovechar los recursos dentro de la propia organización. La Gestión del Conocimiento es un tema que aunque de reciente aparición y desarrollo ocupa el



interés de organizaciones, profesionales, estudiantes y comunidades en todo el mundo; desde hace unos años a raíz de un escrito en el que Tomas Stewart, parafraseando a Adam Smith, calificó al conocimiento como la nueva riqueza de las organizaciones.

Según Marzal y Pastor (2001), es evidente que todos los miembros de una organización tienen acceso a una cantidad de información y como consecuencia de esto, se podría afirmar que de toda esa información muy poca es la que verdaderamente le es útil para su trabajo. La Gestión del Conocimiento es una disciplina que se podría definir como una interacción entre el proceso, personas y organizaciones (Tejedor y Aguirre, 1998).

Así mismo Carrión (2003) señala, que la Gestión del Conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso imparable hacia lo que viene denominándose “Era del Conocimiento” o “Sociedad del Conocimiento”, donde la tecnología sigue siendo una palanca fundamental pero cada vez menos diferenciadora; es el conocimiento y la gestión de ese conocimiento el que permitirá a las personas y a las empresas adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios (Matersson, 2000). De acuerdo a esto, la Gestión del Conocimiento se presenta en las organizaciones modernas como una instancia de gestión orientada a sacar valor de una competencia que siempre se ha tenido y hasta hoy no ha sido considerada como tal: el conocimiento (Maturana, 1997).

Marzal y Pastor (2001), sostienen que la clave está en compartir experiencias y reutilizar la misma con la que ya cuenta la organización; la tecnología es tan sólo un vehículo que permite optimizar los procesos colaborativos y compartir los activos de conocimiento, que es el verdadero valor diferencial y competitivo de una organización. El conocimiento es una facultad que reside en las personas y no en los equipos tecnológicos; por ello el papel de la tecnología debe ser de apoyo y soporte al mismo.

Por su parte, Buhalis y Law (2008), sostienen que toda empresa turística debe prepararse y hacer uso de las TIC, debido a que los consumidores consideren

el manejo de las mismas algo complicado, lo que representa una oportunidad para las empresas ser más competitivas y dar un mejor servicio ofreciendo el manejo de las mismas.

En virtud de lo anterior, es importante mencionar a Prahalad y Hamel (2005), quienes sostienen que la cartera de competencias de una empresa turística se compone de los orígenes de las ventajas competitivas y de una competencia que, para ser esencial debe cumplir tres condiciones. La primera contribuir a la generación de valor añadido en los productos servidos por las empresas y adquiridos o contratado por los clientes; la segunda, conseguir una armonización única en la tecnologías y las habilidades, lo que daría lugar a una difícil imitabilidad, adquiriendo el carácter de exclusividad; y por último, la tercera, permitir el acceso a nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación.

La Gestión del Conocimiento además de ofrecer ventajas competitivas, implica mucho más, no es sólo acceder a la información es transformarla en conocimiento. La Gestión del Conocimiento debería jugar un papel fundamental en organizaciones como las Agencias de Viajes, ya que este tipo de organizaciones manejan una importante cantidad de información sobre el mundo de viajes, por ello deben convertir el conocimiento en un valor efectivo como fuente principal de generación de nuevos conocimientos.

Las Agencia de Viajes que aprovechen las capacidades intelectuales de su personal, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y que desarrolle los sistemas y la tecnología necesaria para ello, estará en capacidad de afrontar nuevos retos.

En términos globales, se puede definir la Gestión del Conocimiento como la gestión de los recursos intangibles que genera valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento, por lo tanto la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta, es un concepto dinámico por el hecho de que todo conocimiento es el resultado de una acción humana sobre determinada información.

#### **1.1.4 Situación de las Agencias de Viajes en Venezuela**

Al respecto, la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT), define a las agencias de viajes como “la empresa formada por consultores de viajes y turismo que ayudan al cliente a seleccionar y adquirir los servicios que desea para su viaje”.

En la actualidad, el importante papel desempeñado por las agencias de viajes en la distribución de productos turísticos, ve amenazada su posición como consecuencia de diversas fuerzas competitivas derivadas de la distribución directa de algunos proveedores y la utilización de canales alternativos (Bigné, 1999). Esta situación viene dada principalmente porque las agencias de viajes, en su gran mayoría se han dedicado a la función mediadora, operando hasta ahora como un simple vendedor de productos turísticos, principalmente boletos, dejando en un segundo plano su función de asesor (Acerenza, 2001).

En virtud a lo anterior, es necesario señalar que las agencias de viajes van más allá de una simple intermediación, son empresas que se ocupan de los arreglos para viajes, de la venta de servicios tanto sueltos como en paquete, de acuerdo a las necesidades y solicitudes de sus clientes, de asesorar a los viajeros en materia de viajes, de promover los mismos y un aspecto muy importante, ofrecer un servicio de calidad a través de la profesionalización de su recurso humano, aspecto que le permitirá inspirar la confianza de parte de sus clientes, logrando así fidelizar a los mismos.

Así mismo, estos aspectos abordados por otros investigadores, permiten afirmar que la gestión del servicio al cliente, la atención personalizada, la incorporación de nuevas tecnologías, son puntos primordiales para las empresas turísticas y muy especialmente para las agencias de viajes, esto involucra además, la gestión de calidad en el servicio, lo que conlleva a su vez a la profesionalización y la buena comunicación con los clientes.

En base a estos planteamientos, las agencias de viajes no pueden seguir funcionando como oficinas expendedoras de boletos de avión, ya que en realidad son empresas mucho más complejas y que deben ser manejadas con muy buena formación empresarial, donde se debe planificar, organizar y administrar de manera profesional y además, producto de las variables o cambios en el entorno,

ya no será rentable solo dedicarse a la venta de boletos producto de la baja de comisiones

De acuerdo con el enfoque anterior, se podría aseverar que este sector de la distribución minorista puede encontrarse en una fase de transición, en lo que concierne a la distribución de productos turísticos, debido al proceso de informatización que está teniendo lugar en los mecanismos de venta de tales productos, procedimiento a través del cual se está pretendiendo implantar un sistema de venta directa al turista auto-consumidor.

En consecuencia, esta es la razón por cual McIntosh y Goeldner (2001), afirman que las agencias de viajes minoristas tienen dudas sobre su futuro y sufren los efectos de la incertidumbre y la confusión. También, la desregulación del transporte aéreo de pasajeros está afectando a los mecanismos distribuidores de productos turísticos. Estos autores, esperan que la función de las agencias de viajes cambie en el futuro desde la venta de títulos de transporte hasta el reforzamiento de su papel de expertos asesores en materia de viajes.

Además, ante los cambios en la comercialización turística, la agencia de viajes que quiera mantenerse como opción en la cadena de intermediación turística tendría la alternativa de girar su filosofía, y convertirse en un verdadero asesor para el cliente y que sea capaz de proporcionarle valor añadido a su gestión y así justificar su papel en la contratación de servicios turísticos (Del Alcazar, 2002).

En este contexto, se cita a Ferris, R., presidente de United Airlines, quien afirmó en 2006, con respecto a las agencias de viajes que:

...la competencia se intensificará y por ello tendrán ventajas las agencias de viajes más eficientes. Para la venta de billetes existirán soluciones diferentes a las agencias de viajes (...). Las agencias de viajes que son solo distribuidores de billetes pueden quedar obsoletas debido al progreso técnico y a la aparición de otros canales distribuidores (p. 13).

En este nuevo escenario que se plantea para las agencias de viajes, existe un nivel considerable de conflictos que ponen en duda su permanencia en el tiempo y a su vez generan cambios en la forma de gestionar a este tipo de empresas, destacándose una tendencia actual de integración en grupos de gestión; incorporación y alianzas con nuevas tecnologías; la reestructuración de los distintos

papeles que vienen desempeñando los diferentes componentes del canal de distribución.

A pesar de trazarse un futuro un poco incierto para este tipo de empresas, existen evidencias empíricas en algunos países sobre la mejora que ha reflejado el sector de agencias de viajes y que cada día están más vigentes como intermediarios. Para la Federación Española de Agencias de Viajes (FEAAV) el año 2005 y lo que va del 2006 “ha sido un buen año turístico, han crecido las consultas y compras en las agencias de viajes debido principalmente a la confianza del consumidor en conseguir a través de ellas los mejores productos y precios”.

También, el incremento del interés hacia los destinos lejanos hace imprescindible la actuación del agente. Para Quijano (2006), en Centroamérica llevan cinco años sin comisiones y no han desaparecido las agencias. En Estados Unidos hace ya años que se llegó a la comisión cero. Desde entonces el billete de avión ha dejado de ser el producto estrella de las agencias de viajes norteamericanas, y ha dejado su lugar a los cruceros, los paquetes o la especialización, es decir se han enfocado a ofrecer otros servicios turísticos.

En este orden de ideas, para algunos expertos en el sector, como González (2006), se considera que el secreto para mantenerse en la intermediación es concentrarse en el cliente, ofertándole lo que demanda, afirma que el mercado siempre reacciona a favor del intermediario que es el único que le puede brindar al consumidor, proximidad, confianza y seguridad.

Por lo tanto, el presidente de la (FEAAV), Jesús Martínez Millán ha declarado que “aún es pronto para hacer una valoración general, porque septiembre es un buen mes de viajes, pero en líneas generales se cree que este año 2006 se batirán todos los records de reservas a través de las agencias de viajes”. Entre los factores que influyen en esta mejora general están la buena coyuntura económica, la climatología, la relativa tranquilidad respecto al terrorismo con el contrapunto de los atentados en diferentes destinos competidores y la implantación de la cultura del ocio y los viajes en la sociedad. Pareciera que siempre hay una oportunidad para las agencias de ofertar sus servicios y además, y quizás lo más importante, la existencia de clientes que acuden a ellas.

En Venezuela, la AVAVIT en el marco del congreso anual celebrado en Estambul durante el año 2005 en la voz de su presidente, manifestó que están convencidos de que la tarea fundamental para lograr mantenerse y hacer exitosa la intermediación en la distribución de los servicios turísticos nacionales e internacionales es la preparación de los equipos de venta y de su personal de operaciones.

En este sentido, el gremio ha enfocado sus esfuerzos en la formación del personal que labora en las agencias de viajes, especialmente en temas de actualización tecnológica, manejo de Internet, técnicas gerenciales y optimización de la labor administrativa de las empresas.

Cabe citar a Poon (2003), quien señala que permite reforzar esta intención de AVAVIT, a través del planteamiento de cuatro estrategias para la competitividad de las empresas turísticas: la orientación al servicio, centrando la atención en la calidad y el desarrollo de los recursos humanos; la mayor consideración de los consumidores turísticos y sus recientes niveles de exigencia; la utilización de las tecnologías de la información y; la innovación. Además, recomienda algunos principios para competir con éxito en el sector turístico: dar prioridad a los clientes, ser líder en calidad, desarrollar innovaciones radicales y fortalecer la posición estratégica de la empresa dentro de la cadena de valor del sector.

Así pues, todos estos conocimientos que AVAVIT quiere difundir entre sus miembros tienen un fin, preparar a las agencias de viajes para los cambios en el entorno, como son la eliminación de comisiones por venta de boletos, la aparición de canales de distribución de viajes de bajo costo (*low cost*) y a través de Internet, el surgimiento de una nueva casta de clientes muy informados, actualizados y deseosos de descubrir nuevas maneras de disfrutar su tiempo libre.

Es por ello, que en la actualidad, a pesar de que el gremio pareciera tener claro y preciso el camino, el sector Agencias de Viajes en Venezuela está concentrado en una lucha estéril con las líneas aéreas, tratando de que le sea respetado el porcentaje de comisión, esto hace que no busquen otras alternativas para obtener márgenes de rentabilidad.

En este sentido, Chalén (2006), afirma que el futuro de las Agencias de Viajes está en seguir siendo un eslabón que agrega valor en la cadena de

distribución, por lo que la posición de AVAVIT despertó el interés de investigar que están haciendo las agencias en el país para incorporar nuevos elementos en su gestión, como le hacen frente a los cambios en el entorno, así como la escasez de trabajos referentes al tema y la importancia que representa para el sector empresarial del país dicha información, indujeron a realizar la investigación.

De acuerdo a lo anterior, cabe señalar que la escasez de recursos, los avances tecnológicos, aunado a las continuas transformaciones del entorno, son características fundamentales de las Agencias de Viajes actuales, donde sobreviven aquellas que aprenden a cambiar. Razones que conllevan a la necesaria y profunda revisión de los esquemas gerenciales que influyen sobre la cultura y dinámica organizacional, así como su adecuación de procesos para enfrentarse a los cambios.

El manejo de los activos intangibles pudieran significar una oportunidad para las agencias de viajes, de obtener ventajas competitivas sostenibles, siendo esta definida por Barney (2000), como el fruto de la estrategia de una empresa que es capaz de alcanzar un valor que no puede ser obtenido por los competidores; de manera que la ventaja competitiva sostenible, le genera a las empresas una posición de dominio y fortaleza en el mercado.

Dado que los intangibles son recursos basados en la información y el conocimiento, Navas (2001) menciona que las agencias de viajes pudieran aprovechar a éstos como servicios productivos proporcionados por el capital humano, aunado a la tecnología y en conjunto todos ellos configuran la cultura o personalidad de la empresa.

Por su parte, Salas (2006), plantea que pueden obtener ventajas competitivas, apoyándose en las teorías de las empresas basadas en el conocimiento y la teoría de recursos y capacidades de las empresas. Entonces, en esta nueva sociedad, con organizaciones basadas en aprendizaje, el capital máspreciado es el ser humano, quien junto al óptimo manejo de información generan una sólida alianza estratégica.

Si bien es cierto todo lo antes mencionado, numerosas agencias de viajes muestran una marcada tendencia al enfrentamiento empírico del cambio de su entorno, dejando de lado el uso del potencial de su conocimiento para añadir valor

y obtener ventajas competitivas, ya sea por desconocimiento o por visión gerencial en otro sentido, a pesar de que muchos autores afirman que la única ventaja competitiva sostenible para las empresas, será el conocimiento y su buena gestión (Marquardt, 1996; Ruggles, 1998; Wiig, 1999; Liebowitz y Suen, 2000).

Sin embargo, todas las organizaciones practican de algún modo la Gestión del Conocimiento, sobre la cual Quiroga, L. (2002:06), afirma que “consiste en la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas”. Pero, con la salvedad de que la mencionada practica se realiza sin abocar el esfuerzo a la obtención del mayor provecho.

Ahora bien, a pesar de la notoria importancia de la Gestión del Conocimiento, innumerables organizaciones, como es el caso de las agencias de viajes y turismo venezolanas, no prestan la suficiente atención al cómo se está haciendo para sacar el mayor provecho de los recursos existentes con los conocimientos que se tienen, conformándose en su mayoría con lograr el funcionamiento de cada proceso, sin agregar valor adicional.

En virtud, de las perspectivas planteadas y partiendo de la premisa que el conocimiento no es un recurso lineal, sino que un pequeño incremento de éste puede generar una proporción más significativa de valor agregado, en el momento de su uso o aplicación. Surge la inquietud y el interés que se convierte en necesidad, de llevar a cabo un estudio que permita conocer si será factible: desarrollar un modelo basado en la Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela.

Una vez conceptualizado el tema de estudio, es necesario hacerlo concreto; esto se logra mediante la formulación de preguntas interrelacionadas con los objetivos planteados, además se define exactamente cuál es el problema que se debe resolver. Por lo antes señalado, se formularon las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas en relación a su gestión empresarial en el país?

¿Cuáles son las premisas constitutivas de la cadena de distribución turística en el nuevo contexto de comercialización?



¿Cuál es la percepción acerca de la gestión empresarial de las AAVV por parte de los agentes sociales involucrados?

¿Será una ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas la incorporación de un modelo de Gestión del Conocimiento?

## **1.2 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS**

### **1.2.1 Objetivos de la Investigación**

#### **1.2.1.1 Objetivo General**

El objetivo central de esta investigación es, por una parte, diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela. Por otra, proceder a certificar la utilidad del modelo de Gestión del Conocimiento a través de la validación del mismo, por parte de los expertos asociados a la gestión empresarial del sector Agencias de Viajes y Turismo.

#### **1.2.1.2 Objetivos Específicos**

Deconstruir las premisas constitutivas de la distribución turística, a través de los fundamentos teóricos que engloban el nuevo contexto de la cadena de comercialización turística.

Diagnosticar la situación actual de las Agencias de Viajes y Turismo en relación a su gestión empresarial en Venezuela.

Interpretar la percepción acerca de la gestión empresarial de las Agencias de Viajes en Venezuela por parte de los agentes sociales involucrados.

Crear un modelo de Gestión del Conocimiento mediante la aproximación teórica, como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística.

Validar el modelo de Gestión del Conocimiento aplicado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, por medio de un panel de expertos para la comprobación de su funcionalidad.

### **1.2.2 Metodología de la Investigación**

La presente investigación se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva, bajo la modalidad de un proyecto factible, ya que se ofrece una solución viable a un problema de tipo práctico; además, se apoya en el diseño no experimental transeccional descriptivo.

Para el estudio se trabajó en función de una población conformada por cuatrocientos veinte (420) Agencias de Viajes y Turismo inscritas en la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT) a nivel nacional, por lo que se aplicó un cálculo muestral de tipo estratificado por proporciones, el cual arrojó una muestra de cincuenta y nueve (59) Agencias.

A fin darle cumplimiento a los objetivos específicos, se emplearon como técnicas e instrumentos de recolección de datos: entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los agentes sociales involucrados en el sector turismo venezolano y una encuesta apoyada en cuestionario conformado por treinta (30) ítems de tipo abánico, aplicada a los agentes de viajes. Dicho instrumento fue validado por expertos en Metodología y Turismo; y su confiabilidad se determinó mediante el método estadístico de Alfa de Combrach, dando como resultado 0,88 de confiabilidad, lo cual indica un grado muy satisfactorio de precisión del cuestionario.

Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de información se procedió a la tabulación de los mismos, mediante gráficos circulares. Y seguidamente, se presenta una matriz DOFA, la cual conlleva a la interpretación de la percepción acerca de la gestión empresarial de las Agencias de Viajes en Venezuela por parte de los agentes sociales involucrados.

Para el diseño del modelo de Gestión del Conocimiento se utilizó el enfoque sistémico planteado por Kaufman (2002), el cual contiene un plan que permitió identificar y resolver el problema de investigación, de una manera lógica y ordenada. Finalmente, se validó el modelo a través de un panel de expertos de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas.

### **1.2.3 Estructura de la Investigación**

Esta investigación ha sido dividida en siete (7) capítulos, los cuales se presentan en el orden en que fueron realizados. Dada la importancia de considerar a la Gestión del Conocimiento en el desempeño diario de tareas que agregan valor en las organizaciones, la razón de ser de la presente investigación reside en el diseño y validación de un Modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela, siguiendo el siguiente orden:

Capítulo I: donde se plantea la situación problemática, se traza un objetivo general y seis objetivos específicos. Asimismo, se hace una breve referencia sobre la metodología empleada para el desarrollo de los objetivos. Finalmente, se resalta el impacto y justificación de la investigación.

Capítulo II: este capítulo está conformado por los antecedentes, tanto de investigaciones previas como los artículos consultados que guardan relación al problema planteado. Seguidamente, se presentan las bases teóricas del tópico general de la investigación, entre las cuales se engloba la teoría de la Gestión de Conocimiento, la Gestión de la Empresa Turística y la Distribución Turística.

Capítulo III: lo constituye el marco metodológico, donde se describe el tipo, modalidad y diseño de la investigación, se define la población, la muestra, las técnicas de recolección de información, la validación y confiabilidad del instrumento diseñado por la investigadora y finalmente, se describe el tratamiento de los datos, el cual se realizará bajo el enfoque estadístico descriptivo.

Capítulo IV: se presenta el análisis de los resultados obtenidos que llevaron a realizar el diagnóstico de la situación actual de las Agencias de Viajes y Turismo en Venezuela.

Capítulo V: se crea un Modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela. Dicho modelo estuvo enfocado en tres objetivos básicos, siendo el primero la formulación de estrategias de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento de los agentes de viajes. En segundo lugar, la promoción de la mejora continua de los procesos de intermediación turística apoyándose en el conocimiento. Y en tercer lugar, el desarrollo de nuevos productos y servicios basados en el conocimiento de los agentes de viajes adaptados a las necesidades de los clientes.

Capítulo VI: corresponde a la validación del modelo de Gestión del Conocimiento como herramienta gerencial para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística.

Capítulo VII: en este último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se desprenden una vez alcanzado el desarrollo de todos los objetivos específicos que fueron planteados por la investigadora.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Necesidad de la Investigación**

En la actualidad, ante la incertidumbre generada en cuanto a la permanencia de las Agencias de Viajes en la distribución turística y el constante debate que se vive en el sector a nivel mundial sobre la necesidad de que se adapten al nuevo rol de consultores de viajes, surge el interés en abordar la problemática que aqueja al sector, identificando las tendencias e interpretando su operación actual, a fin de desarrollar un modelo basado en la Gestión del Conocimiento, donde se incorporen nuevas líneas de acción que les permitan justificar su papel en la distribución turística.

Es necesario señalar, que la Gestión del Conocimiento es un tema de suma relevancia en la actualidad, ya que hoy en día las organizaciones se están dando

cuenta que para afrontar los retos futuros deben saber aprovechar las capacidades intelectuales de la organización desarrollando la capacidad de aprendizaje, creando nuevos conocimientos y desarrollando nuevas tecnologías.

Sin embargo, se debe acotar que para que la información se convierta en conocimiento y este a su vez se transforme en fuente competitiva no basta con que exista, es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por todos los miembros de una organización; no basta con invertir grandes cantidades de dinero en tecnología si no se está generando conocimientos.

Se debe resaltar, que este sector es uno de los más afectados por la irrupción de las TIC y por la tendencia a la venta directa por parte de los proveedores; es importante investigar como se pueden aprovechar a las TIC como valor agregado en este tipo de empresas y en los nuevos modelos de gestión, ya que enriquecerían la función asesora de las agencias de viajes. Por lo tanto, a través de esta investigación se busca integrar el aporte de la Teoría de la Empresa basada en el conocimiento y la teoría de recursos y capacidades de las empresas adaptada a las agencias de viajes, a fin de proporcionar una útil herramienta al gerente de hoy para promover una gestión organizacional competitiva donde la Gestión del Conocimiento, sea aprovechada con elementos basados en creatividad, innovación y manejo de capital relacional, para agregar valor a cada uno de los procesos que completan la cadena de distribución.

La Gestión del Conocimiento es fundamental en un mercado competitivo y globalizado donde las Agencias de Viajes no se diferencian unas de otras por sus capacidades técnicas, ya que en la actualidad no es muy difícil, ni excesivamente costoso, contar con la más moderna tecnología. Lo que realmente diferencia a una de otra es su capital humano, y lo importante es gestionar ese talento, y son las políticas aplicadas para proteger y aumentar el valor intangible de la empresa. Así mismo con esta investigación, no sólo se verán beneficiadas las agencias de viajes del país, sino que los resultados de la misma servirán de referentes a las empresas de este tipo en cualquier parte del mundo, ya que la forma de operar y los cambios que las están afectando son similares a nivel mundial.

Además, esta investigación al ser transferida fuera del ámbito académico e intelectual, aportará información útil a la AVAVIT sobre sus agremiados, lo que les permitirá contar con una base de datos de los mismos, en cuanto a su

estructura, composición de productos, segmentos que atienden, personal que labora, formación del recurso humano, grupos de gestión al cual pertenecen, entre otros; ya que en la actualidad no se dispone de esta información.

Adicional a estos y no menos importante, es la escasez de trabajos científicos referentes al tema y la importancia que representa para el sector empresarial en el país. De allí, el interés en esta investigación sobre los modelos de Gestión de Conocimiento para las Agencias de Viajes y Turismo. Caso de Estudio: Venezuela, la cual se ubica en la Línea de Investigación: Comercialización y Nuevas Tecnologías.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez presentado el planteamiento del problema, estructurado los objetivos en los cuales se desarrolla la investigación así como su justificación; es necesario ubicarla en un contexto teórico conceptual. En base a esto, se presentan a continuación algunas investigaciones que incluyen aspectos que sirven de enlace y de referentes para este estudio. Posteriormente, se consideran los principales enfoques teóricos que sustentan la investigación, analizándolas y relacionándolas con el tema de estudio.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 Investigaciones Previas**

Balestrini (2003: 27) señala que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. Establecer los antecedentes del problema, de ninguna manera es hacer un recuento histórico del mismo, sino se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación.

Cabe resaltar, que las agencias de viajes son consideradas el canal clásico de intermediación turística, sin embargo y dado a los cambios suscitados en el entorno que están afectando y cuestionando su permanencia o estabilidad en la cadena de intermediación, se ha despertado el interés de muchos investigadores en profundizar y en aportar alternativas de gestión para este sector. Se han realizado amplias

investigaciones en el campo del turismo y las agencias de viajes, éstos servirán de referentes teóricos en el presente estudio, permitiendo orientar la búsqueda y fundamentar el contenido.

En torno a este aspecto se han revisado algunas investigaciones, que sirven de antecedentes al problema planteado. Cabe destacar, que en esta revisión no se han encontrado suficientes investigaciones sobre agencias de viajes en Venezuela que estén relacionadas directamente con el tema; es decir, la investigación científica sobre empresas turísticas y en particular sobre agencias de viajes es muy escasa.

En AVAVIT, que es la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes no poseen ninguna investigación al respecto, de allí el interés en realizar la misma. En cambio, en el ámbito internacional, si se han encontrado numerosas investigaciones en el área, sobre todo en España. Entre ellas se destacan las siguientes:

López, F. (2001), en su trabajo titulado: *“Factores Condicionantes de la Ventaja Competitiva y de los Resultados de las Agencias de Viajes en España: Un Estudio Empírico de sus aspectos más relevantes”*, destaca las fuentes de ventaja competitiva de las AAVV y las estrategias utilizadas por estas empresas. Este estudio permitió identificar los seis principales factores claves que determinan el éxito de las agencias de viajes: Calidad y eficiencia del servicio, la profesionalización del personal, el análisis y conocimiento del mercado, la disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, especialización en servicios, destinos y segmentos, así como la capacidad para analizar la demanda, así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada. La metodología empleada se basó en la investigación de campo, por lo que se emplearon como técnicas de recolección de información: la observación directa y una encuesta, lo cual permitió el logro del objetivo general planteado.

Este estudio es uno de los antecedentes más importantes por la relación directa con las variables de la investigación que se realiza. A pesar de estar referido a otro país, la gestión de las agencias de viajes es la misma.



Corigliano, V. y Muñoz, J. (2002), en su trabajo especial de grado: “*Modelo de Gestión del Conocimiento Orientado a Incrementar la Capacidad de Innovación en el Personal; Caso Mr. Pretzels*”, de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), plantean que debido a la entrada de fuertes competidores en el sector industrial venezolano, las empresas se han visto en la necesidad de manejar sus organizaciones de una forma distinta, en ese caso, el conocimiento se presenta como el principal factor productivo, de allí que la Gestión del Conocimiento se considera no sólo como una posible herramienta, sino como un reto inevitable.

Sobre la base de esta premisa ellos proponen la necesidad de consolidar modelos de Gestión del Conocimiento dentro de empresas de servicio, con el propósito de incrementar los niveles de calidad de servicio a través del aprovechamiento del capital intelectual, escogiéndose una franquicia de Mr. Pretzel (Maracay), con la finalidad de desarrollar y medir como la gestión del capital intelectual se convierte en ventajas competitivas. La investigación se realizó bajo los lineamientos metodológicos de un proyecto factible.

Al respecto, el trabajo mencionado representa un buen aporte para el desarrollo de la investigación, al proponer un modelo de Gestión del Conocimiento cuyo propósito fue gestionar el capital intelectual para generar mayor competitividad en el sector empresarial, la cual sirve como base, ya que mediante la adopción y la adaptación de las ideas y teorías propuestas en el referido trabajo.

Por otra parte, el Centro de Estudios Turísticos Tomillo (2002), en su informe técnico señala que las agencias de viajes en España, presentan las mayores disponibilidades de nuevas tecnologías dentro del sector turismo. En este estudio se destaca el grado de introducción de los equipos tecnológicos en las agencias de viajes, siendo muy superior en este tipo de empresas al registrado en el conjunto de otras empresas turísticas.

El 94% de las AAVV se encuentran automatizadas, 85% tienen acceso a Internet, 47% dispone de página *web* y 44% realiza comercio electrónico. Además, esta investigación arrojó en las conclusiones que las agencias de viajes, son las empresas turísticas con mayor cultura tecnológica y poseen la más alta

valoración de la necesidad de emplear lo último en tecnología. En este estudio se evidencia la importancia de la tecnología como herramienta para la gestión de las agencias de viajes y se corrobora además, las conclusiones del estudio anterior en donde se presenta como factor de éxito la disponibilidad tecnológica.

En este mismo orden de ideas, Suárez, L.; Vásquez, R. y Díaz, A. (2002), en un estudio denominado: “*Calidad Percibida del Servicio y la Satisfacción del Cliente como determinante de las Relaciones Estables de las Agencias de Viajes Minoristas*”. El mismo fue realizado sobre las Agencias de Viajes de España, concretamente, sobre los minoristas, plantean que la estrategia relacional se configura como adecuada para mantener relaciones sostenibles en el tiempo facilitando la fidelización de los clientes.

En el desarrollo del estudio, destacan la importancia que le dan los clientes a la confianza que inspiran el personal de las agencias. Concluyendo que es un factor determinante para este tipo de empresas la preparación y/o profesionalización del personal. Además, en consonancia con el estudio anterior, ratifican que la presencia en Internet de las agencias de viajes minoristas, incrementa su competitividad a pesar de lo que se cree, de que es una amenaza para su subsistencia.

Rodríguez, A, y Oliva, F. (2002), en su trabajo titulado: “*La Innovación en la Gestión Turística: Las Nuevas Estructuras Organizativas Turísticas*”. Resaltan los importantes procesos de innovación, tanto en productos y servicios como tecnológicos que están experimentando las empresas turísticas. A pesar que este estudio hace más referencia a las empresas hoteleras que a las agencias de viajes, se puede relacionar con estas, ya que concluyen que para que las empresas turísticas sean más competitivas, deben poseer nuevas estructuras organizativas flexibles, que le permitan enfrentarse al nuevo reto estratégico que se les presenta, adaptándose a las nuevas exigencias emanadas del sector turístico.

Además, se sugiere a través del estudio, la adopción de estrategias competitivas basadas en la cadena de valor, aprendizaje y gestión del conocimiento, aspectos importantes para las agencias ya que se hace imprescindible en la actualidad ajustarse con sumo detalle a las necesidades de los clientes.

En este contexto, la fidelización de la clientela va a ser un mecanismo clave en la gestión de las agencias de viajes. Otro documento de interés por ser de los pocos encontrados en donde se hace referencia al sector agencias de viajes en Venezuela, es el presentado por Loggiodice, Z. y Álvarez, R. (2002), en su investigación denominada “*Estrategias de Mercadeo utilizadas por las Agencias de Viajes y su Influencia en el Destino Turístico del Cliente: Caso Valencia*”, se plantearon como objetivo general determinar las principales estrategias utilizadas por las agencias de viajes de la ciudad de Valencia Venezuela a fin de mantener a sus clientes.

En la investigación de campo realizada, arrojó como resultado que el 86% de las agencias de viajes de la muestra utilizan con más frecuencia como acción de promoción, el contacto directo con el cliente y además, manifiestan que la principal arma como empresa intermediaria es la confianza que le tienen sus clientes a la hora de requerir servicio de viajes. El 80% de los agentes encuestados manifestaron que influyen en los clientes en la selección de los destinos turísticos al momento de dar asesoría, siendo una de las funciones claves de este tipo de empresas.

De igual modo, Esteban, C. y Rubio, L. (2002), plantean a través de su investigación sobre “*La Calidad de las Agencias de Viajes ante el Reto de la Innovación Tecnológica*”, que en la actualidad estas empresas están asistiendo a una reestructuración del sector y a un cambio en sus actividades tradicionales, para lo cual proponen un modelo basado en cuatro líneas de actuación: la mejora de la formación de los agentes, el conocimiento de las características de la demanda, la adecuación de dicha demanda a través de productos diferenciados para cada segmento o cliente, y el aseguramiento de un servicio de calidad. Para la implantación de este modelo, el uso de las nuevas tecnologías es imprescindible.

Esta investigación al igual que las anteriores permitió afirmar la importancia de la nueva gestión en las agencias de viajes y el uso de las tecnologías como instrumento indispensable para un servicio de calidad.

Así mismo, otra investigación de estos autores en conjunto con Rodríguez, A. (2004), sobre “*Los Factores Intangibles y la Evaluación de la Calidad de los Servicios recibidos en las Agencias de Viajes*”, plantean la necesidad de la

adaptación de las agencias de viajes a los patrones de la nueva economía, y esto a su vez conduce a una tendencia hacia la reestructuración del sector, centrada en la búsqueda de nuevas estrategias competitivas. Es importante mencionar, que la creciente importancia de los activos intangibles fue la motivación de este estudio; además, destacan tanto la capacidad de adaptación de las agencias a las necesidades y gustos específicos de los clientes como al profesionalismo que se requiere a la hora de dar consejos y servicios al cliente.

Dentro de este mismo orden de ideas de investigaciones nacionales, Viera, Y. (2004), realizó un estudio sobre “*Estrategias de Ventas dirigidas al Mercado Turístico Nacional e Internacional para la Agencia de Viajes y Turismo Macanao*”. Esta investigación tuvo como propósito proponer estrategias de ventas dirigidas al mercado turístico nacional e internacional para la agencia en estudio, la misma se desarrolló bajo los lineamientos metodológicos de un proyecto factible. Esta investigación a pesar que hace referencia a una empresa en particular, sus conclusiones plantea resultados interesantes y que se deben tomar en cuenta.

Entre ellos se tienen: 58% de los usuarios utilizan el servicio de la agencia por recomendación de amigos, dato importante que indica satisfacción del cliente por el trato recibido. El 100% de los encuestados repetiría el servicio en esa agencia. Como dato curioso en esta investigación es que la AAVV objeto de estudio, no posee para la fecha de realización del mismo, sistemas de reservaciones computarizados. Basan su éxito en la exclusividad del producto o servicio que ofrecen y en las excelentes relaciones con los proveedores. Aunque concluyen que la existencia de otras agencias con mayor desarrollo tecnológico son una amenaza para ellos.

En la investigación realizada por Márquez, M. y Otros (2005), se establecen “*Estrategias para el Desarrollo de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual como Ventajas Competitivas de la Industria Metalmeccánica en el Municipio Valencia*”, egresados de la Universidad de Carabobo (UC). Para el desarrollo de la misma se realizó un estudio de la industria en el municipio Valencia para diagnosticar si se manejaban o empleaban estrategias de gestión del

conocimiento y de capital intelectual. En la investigación se consideró que la gestión del conocimiento y el capital intelectual son generadores de ventajas competitivas. Los investigadores obtuvieron información de fuentes secundarias (bibliográficas), y de campo materializado a través de la aplicación de un cuestionario a gerentes, empleados y obreros de tres (3) empresas del ramo, a demás realizaron entrevistas a los gerentes encargados del área contable de la empresa.

En base al objetivo de estudio, tabularon y analizaron la información obtenida, en la que concluyeron que la única estrategia en cuanto a la gestión del conocimiento es la inversión en programas de capacitación y entrenamiento, sin tomar en cuenta su aplicación y aprovechamiento de los conocimientos adquiridos.

Esta investigación sirve de base para identificar en el instituto caso estudio los elementos, variables o estrategias de gestión del conocimiento que generen ventajas competitivas, así como de apoyo para las técnicas e instrumentos de recolección de datos, empleados en la investigación. El aporte a la presente investigación es que se destacan estrategias de gestión del conocimiento que sirven de base para ser aplicadas en el sector de turismo.

Cabe destacar, que este estudio sirve de apoyo para el desarrollo del marco referencial que contiene la presente investigación, donde se describen tópicos relativos a la definición, etapas y bases relacionadas con la gestión del conocimiento y capital intelectual. Finalmente, no cabe duda, que estos aportes son de mucho interés para la presente investigación, tanto por las sustentaciones teóricas como por la recopilación empírica de gran valor para la consecución del objetivo general de esta investigación.

Las investigaciones anteriormente mencionadas, guardan relación con el trabajo en estudio que se está llevando a cabo, ya que su contexto se encuentra coherente con la temática que abarca el mismo, relacionada a las Agencias de Viajes, sus factores condicionantes y la calidad en su servicio: además de consultaron investigaciones relacionadas con la Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para el sector de las Agencias de Viajes y Turismo en

Venezuela, además de presentar información sobre la Gestión Turística; estos antecedentes servirán de apoyo al momento de desarrollar las Bases Teóricas y recapacitar sobre la problemática abordada; pues presentan una visión acerca de los enfoques de la Gestión del Conocimiento.

### **2.1.2 Artículos Consultados**

De igual modo, se realizó una revisión de artículos publicados en revistas científicas relacionados con el tema de estudio, los cuales se resumen a continuación:

Osorio, M. (2003), publicó un artículo titulado: *“El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento”*, señaló que el capital intelectual en los marcos de la Gestión del Conocimiento es un tema de tratamiento frecuente en la literatura sobre gerencia empresarial, publicada por los países más desarrollados, debido, entre otras razones, a la importancia que se concede actualmente a la información y al conocimiento como recurso esencial para elevar la competitividad de una organización en el mercado.

Con el fin de definir los conceptos de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, así como de mostrar algunos de los modelos existentes para medir el capital intelectual de una organización, se realizó una exploración de la literatura disponible en Internet mediante los motores de búsqueda Google y Excite. Tras el análisis de los resultados iniciales, se seleccionaron unas 20 fuentes bibliográficas, adecuadas al enfoque docente del presente trabajo.

Algunas de las principales empresas capitalistas a escala mundial como la Microsoft, la American Airlines y la empresa de Seguros Skandia, entre otras, emplean diferentes modelos con el propósito de medir su capital intelectual, con vistas a determinar sus mayores fortalezas y debilidades en esta área crucial para la supervivencia de la organización moderna.

El estudio del capital intelectual, cualquiera que sea el área de la actividad en que se desempeñe una organización: finanzas, negocios, economía, u otra, es una función esencial para la identificación de los recursos disponibles en una empresa. Por último concluyó que la Gestión del Conocimiento es un conjunto de

procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas.

Así mismo, Melchior, M., Parra, E. y Ramos, A. (2003), en su artículo titulado: “*Análisis e Impacto de los Touroperadores y las Agencias de Viajes en el Transporte Turístico: Nuevas Tendencias en Canarias*”, plantearon que el sector de transporte turístico internacional se enfrenta a profundos cambios en su estructura, especialmente los touroperadores y agencias de viajes. Los nuevos sistemas de distribución de reservas (GDS y CRS), así como los sistemas de televisión interactiva, están marcando las nuevas pautas del sector. La plataforma mundial Internet, ha creado nuevas condiciones, que emergen a un ritmo veloz y cada vez más dinámico. Por ello, estas organizaciones tienen gradualmente que explorar esta proliferación de herramientas de gestión con el objeto de establecer nuevas estrategias competitivas y posicionarse en un área cada vez más volátil, con nuevos comportamientos y formas tanto en la demanda como en la oferta.

Este estudio explorativo permitió identificar y comentar distintas cuestiones, recogiendo la opinión de 82 directivos de Agencias de Viajes sobre la visión de la problemática actual, así como la evolución futura del sector. Finalmente, concluyeron que en la actualidad las agencias de viajes ya no se pueden permitir la expansión en muchos puntos de ventas, por lo que se recomendó la incorporación de la planeación estratégica enfocada en la diversificación y especialización de servicios.

Se consultó el artículo de Huang, L., Lin, C. y Tang, H. (2005), denominado: “*Emerging E-commerce development model for Taiwanese travel agencies*”, sostiene que el modelo electrónico del comercio ha tenido un impacto significativo en la industria de viajes de Taiwán, pues hay canales de distribución múltiples en el Internet. Los clientes de Newtechnology han comenzado a comprar directamente en la Web a los distintos proveedores de viajes convertidos en agencias de viajes en línea. Este estudio utilizó métodos múltiples para recoger datos de varias fuentes para mejorar la validez del mismo, usando métodos cualitativos y cuantitativos.

Además, el estudio exploró los mecanismos eficaces para mantener ventajas competitivas, y los resultados proporcionaron la evidencia del impacto del E-

comercio en el funcionamiento de las agencia de viajes. Concluyeron que sólo las agencias que adoptaron con éxito un modelo de desarrollo basado en el E-commerce pueden prosperar. Las agencias deben agregar valor a sus servicios a través de mejoras tecnológicas, enriqueciendo los paquetes de vacaciones, ofreciendo la tramitación de documentos como pasaportes y visas, mejorando en general el servicio al cliente, esto le permitirá obtener ventajas competitivas y de funcionamiento. La revolución en E-commerce afecta las agencias de viajes tradicionales y desafiará todos los negocios tradicionales de éstas.

Otro de los artículos consultados, fue el de Chen, K., Huang, L. y Ying-Wei,

Wu (2005), el cual lleva por nombre “*What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: The wholesaler travel agencies’ perspective?*”. El artículo versa sobre que tipo de mezcla de distribución de mercadeo puede maximizar los ingresos: Perspectiva de los mayoristas de agencias de viajes. Este estudio intenta identificar las eficiencias de los distintos canales de distribución para actividades de mercadeo y establecer una mezcla de distribución de mercadeo óptima cuando se utilizan canales de distribución para mayoristas de agencias de viajes.

Esta investigación examinó doce Agencias de Viajes grandes en Taiwán y propone siete canales de distribución directos o indirectos con el propósito de establecer una mezcla de distribución de mercadeo óptima e identifica las diferentes formas de distribución posible. Los resultados muestran que los mayoristas de Taiwan adoptan a las agencias minoristas como su canal preferido y de mayor prioridad a la hora de ofertar sus productos, mientras que los sitios de páginas *web* constituyen su segunda prioridad.

Entre los elementos que se tomaron como criterios de selección principal fueron la capacidad de operaciones, la utilidad bruta de canal y los costos de operación del canal. Este estudio propone un modelo novedoso de jerarquización para la mezcla de distribución de mercado para un mayorista cuando está tomando decisiones con el propósito de explotar de manera efectiva las diferentes mezclas de distribución. Con el propósito final de maximizar sus ingresos y de resolver el problema de la escasez tradicional de alternativas de distribución.

Por su parte, el artículo de González, E., Martín, J. y Rastrollo, M. (2008), titulado: “*Knowledge in the international expansion of small firms: Some*



*empirical evidence*"; integra las contribuciones de las teorías basadas en el conocimiento de las empresas y la literatura sobre desarrollos de negocios internacional, con el fin de desarrollar una estructura conceptual para contribuir con la administración del conocimiento en la mejora del desempeño de las empresas en el mercado internacional.

Se hace una aplicación del método de modelaje de la ecuación estructural siendo útil para relacionar los diferentes niveles de la experiencia del conocimiento que ya existen en la empresa. La influencia que esa acumulación de conocimiento que ejerce sobre la capacidad de adaptación de la empresa al ambiente de mercadeo.

El artículo provee evidencia empírica que relaciona la administración del conocimiento con el desempeño en el mercado externo de una muestra de pequeñas y medianas firmas españolas. En el artículo se plantea según Brown y Duguid 1998; O'Dell y Grayson 1998, antes de que las organizaciones puedan utilizar el conocimiento tácito, la empresa necesita primero convertir el conocimiento tácito individual en un conocimiento explícito organizacional, según Nonaka y Takeuchi 1998. Existe evidencia empírica acerca de los efectos positivos de la creación de conocimiento Nonaka y Takeuchi 1995 y de la transferencia y acumulación del conocimiento en el desempeño de las empresas DeCarolis y Deeds 1999; Real, Leal y Roldan 2006.

Martínez, L. y Martínez, J. (2008), en su artículo titulado: "*Developing a Multidimensional and hierarchical service quality model for the travel Agency Industry*", plantean que las agencias de viajes españolas podrán medir la calidad de sus servicios a través de un modelo multidimensional y cuyos resultados permitirán el desarrollo de nuevas estrategias con ventajas competitivas a largo plazo.

Para elaborar un modelo adecuado, los investigadores partieron de la conceptualización jerárquica y multidimensional propuesta por Brady y Cronin (2001), en la que quien consume "forma sus percepciones según la evaluación del desempeño en múltiples niveles y al final combina esas evaluaciones para llegar a la percepción global de la calidad del servicio". El modelo, identifica la calidad del servicio desde el punto de vista del consumidor, y se elaboró a partir de una "exhaustiva" revisión de la literatura, de un estudio cualitativo y de su

comprobación empírica. Los investigadores identificaron, a través de entrevistas en profundidad a directivos de agencias de viajes y a 202 usuarios de agencias murcianas, los atributos valorados por los consumidores para evaluar el servicio turístico.

De ahí, los científicos propusieron una estructura de tres dimensiones: interacción personal, entorno y resultados, con siete subdimensiones: conducta, experiencia, gestión de quejas, equipamiento, condiciones ambientales, puntualidad y balance. Los resultados del estudio indicaron claramente que el entorno en el cual se desarrolla el servicio no es tan bueno como lo son las otras dos dimensiones (Resultados e Interacción personal), manifiesta la autora.

Los investigadores concluyen que los aspectos funcionales definen mejor el servicio que los estéticos y además, los consumidores valoran la capacidad de las personas empleadas en las agencias para responder a sus cuestiones y su competencia para resolver sus problemas.

En el caso de la publicación de Castañeda, A., Frias, D. y Rodríguez, M. (2008), sobre *“Internet vs Travel Agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view”*. Se resaltó el papel de las agencias de viajes en la formación de la imagen del destino de vacaciones; específicamente intentaron determinar la influencia que el Internet tiene como nueva fuente de información, compitiendo de manera intensa con las agencias de viajes tradicionales. El estudio empírico se basó en una muestra multicultural de 592 turistas.

Los resultados demostraron que la imagen del destino es peor cuando los turistas utilizan una agencia de viajes e Internet juntos, que cuando utilizan una agencia de viajes solamente. Para aquellos turistas con mucha experiencia en Internet y en servicios turísticos mundiales pudiera ser que no requieran el servicio de la agencia de viajes, situación poco común, lo que le da ventaja a las agencias de viajes por cuanto estas cuentan con personal especializado, conocen los destinos turísticos mundiales y pueden filtrar la información proporcionada a través de Internet basado en sus conocimientos.

Igualmente se consultó la publicación de Conde, E.; Covarrubias, R. y Zavala,

M. (2009), la cual lleva por título: “*La Gestión del Cambio una Necesidad de la Empresa Turística*”. En la misma, los autores plantean que el propósito de la publicación es razonar sobre los procesos y la gestión del cambio, ya que todo indica que muchas Agencias de Viajes se presentaran en el futuro, y es que la tecnología, la innovación, la propia cultura de las organizaciones, la informatización de la sociedad y múltiples factores del entorno asociados a la globalización, hoy más que nunca experimentan profundas transformaciones a ritmos antes insospechados.

La empresa turística está hoy especialmente expuestas al cambio y a la incertidumbre. Lo único seguro hoy es el cambio y la incertidumbre. En este escenario sólo van a poder sobrevivir aquellas empresas turísticas capaces de renovarse y reinvertirse de forma continua. Para lograr los objetivos de cambio que la empresa turística se ha fijado es preciso que comprenda que deberá primero modificar el consenso tácito que hay en la organización sobre la naturaleza del negocio y la forma de implementarlo.

Como conclusiones, se tiene que la capacidad de adaptación rápida, es decir, de asimilar en poco tiempo ideas nuevas y transformarlas en acciones, servicios o productos con mayor velocidad que la competencia, es consecuencia de la capacidad de aprender, y, a su vez, del deseo de progresar y crecer.

Por ello la empresa turística transformada en organización inteligente aplica el potencial de sus integrantes, fomentando continuamente su desarrollo profesional y personal. Estimular el cambio es también saber compartir beneficios y considerar las expectativas de las personas.

El sistema de recompensas intrínsecas y extrínsecas se convierte en elemento clave para descongelar la situación actual, y es fundamental para asumir el cambio con mayor energía y dedicación, por el contrario, si las personas presumen que se verán afectadas aumentará la resistencia.

Los cambios pueden ser incrementales y transformacionales, los primeros encajan en el paradigma cultural de la organización y se apoyan en las capacidades, formas de hacer las cosas y creencias existentes, ellos se desarrollan de forma suave sin grandes cambios.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA Y EPISTEMOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DEL TURISMO**

Con esta fundamentación se pretende indicar las reflexiones hechas siguiendo un camino filosófico hacia la búsqueda de interrogantes sobre las bases que constituyen los análisis del fenómeno turístico. El propósito de esta tesis no es simplemente una exposición de resultados, sino una reflexión ontológica y epistemológica, debido a que el punto de partida de la ontología, es el análisis de la vida cotidiana y de las objetivaciones que se separan de ella, teniendo al recurso humano como ser actuante en la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas. Además, la misma se apoya en los modelos epistemológicos que engloban la Teoría del Conocimiento en el área de turismo.

La ontología es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés por estudiar el ser se origina en la historia de la filosofía, cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también se debe recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos, o sociales.

Ahora bien, debido al aumento de la actividad turística durante los últimos años (Teixeira, Fletcher y Westlake 2001; Go 2001; Weiler 2003), la producción de conocimiento en el área turística aumentó significativamente. De allí, la validez epistemológica de ese conocimiento. Pero, para debatir sobre el tema "epistemología aplicada al turismo" se hace necesaria mucho más que un conocimiento superficial sobre el tema, pues es imprescindible un abordaje más profundo fundamentado en la filosofía, específicamente en la filosofía de la ciencia que permita ir a la esencia de la discusión y que no aborde sólo sus aspectos superficiales.

De acuerdo a lo anterior, se justifica el uso de la filosofía en las investigaciones del área turística. Cabe señalar, que la epistemología es también conocida como teoría del conocimiento o gnosiología. Su origen está en el griego, donde Gnosis es = conocimiento, ciencia y Logia (logia) = estudio, discurso ordenado. La epistemología, conforme se la conoce en la actualidad en los círculos académicos nació junto con la ciencia moderna en el siglo XVI.

Japiassu (1979:16) señala que por epistemología “podemos considerar el estudio metódico y reflexivo del saber, de su organización, de su formación, de su desarrollo, de su funcionamiento y de sus productos intelectuales”. Uno de los elementos abordados por la epistemología es la adquisición del conocimiento. En este aspecto son tres las principales vertientes: el empirismo, el racionalismo y el criticismo.

El empirismo afirma que el origen del conocimiento es la experiencia. Para los empiristas las sensaciones son el campo de partida para la concepción de ideas y sólo por el contacto del intelecto con el mundo externo se podría producir el conocimiento. Hume (1776) es uno de los principales exponentes de esta corriente filosófica. Para él no existe metafísica, ni ciencia con fundamentos en leyes causales. Su pensamiento es esencialmente crítico, sólo existen sensaciones, por eso afirma que todo conocimiento está basado en sensaciones. Con Hume el empirismo alcanza su mayor grado de desarrollo.

Por su parte, los racionalistas no creen que la experiencia sea la única forma de conocimiento y colocan la razón como elemento preponderante en el proceso cognitivo. Para el racionalismo, los hechos son importantes en este proceso, pero no son fuente de todos los conocimientos y sólo estos no ofrecen certeza.

El mayor filósofo de la línea racionalista es Descartes (1650), autor del clásico "Discurso del método", obra dividida en seis partes donde expone cuatro reglas o preceptos que deben ser seguidos para que una investigación sea considerada válida y verdadera: 1) colocar la duda; 2) dividir el objeto de estudio; 3) iniciar la investigación desde el más fácil para el más difícil y; 4) revisar los resultados para tener certeza de que no se está omitiendo nada.

Descartes también es autor de la célebre frase "*medito irgo sun*" (pienso, luego existo) y es aquí donde considera que se encuentra su primera verdad, su certeza mayor. Así, su método se origina primero en la mente del ser pensante con la intuición y no en la experiencia, como afirman los empiristas.

El criticismo, por su parte, pretende ser una visión que supera este conflicto razón-experiencia. Los adeptos a esta corriente proponen un estudio más detallado y meticuloso del acto de conocer, colocando siempre el problema en la percepción conjunta del sujeto-objeto. El nombre criticismo viene de la “Crítica de la razón

pura”, obra del filósofo alemán Kant (1804). Para Kant la razón "humana no es solamente razón teórica, o sea capaz de conocer, sino también razón práctica, es decir, razón capaz de determinar también la voluntad y la acción moral" (Reali y Antiseri 1991: 906).

La manera de construir el conocimiento de los objetos de investigación de la teoría está determinada por la concepción ontológica en la que se sustenta la racionalidad de esa teoría; la objetividad del conocimiento construido desde una teoría es determinada desde la misma teoría en la que fue construido y no desde otra debido a la inconmensurabilidad entre ellas Blanché (1973).

La relación de la epistemología con la teoría del conocimiento es la existente entre la especie y el género, limitándose la epistemología a una sola forma de conocimiento: el conocimiento científico. No obstante, la diferencia desaparece cuando el género se ve reducido a una sola especie, como en los autores que conceden el nombre de conocimiento tan sólo al conocimiento científico, considerando el resto como un juego verbal sin alcance cognoscitivo. Esta era la actitud de los neopositivistas vieneses y la del posterior empirismo lógico.

La epistemología, como actividad que se realiza en torno al estudio del conocimiento parte de las distintas miradas que se plantean sobre el saber, indistintamente del contenido formal de las disciplinas y las ciencias. Por cuanto, el autor Tribe (1997) destaca que la epistemología aplicada al sector turismo es importante por dos motivos básicos: primero, ayuda en la validación del conocimiento producido en el área; segundo, auxilia a delimitar el campo del turismo, es decir, dónde comienza y dónde termina. Por su parte, Panosso (2007) considera que la epistemología adquirió cada vez más importancia en la producción de conocimiento actual y con el turismo sucede lo mismo.

## **2.3 BASES TEÓRICAS**

Con el propósito de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada. Al respecto, Balestrini (2003: 29), señala que “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se

presenta ordenando los términos empleados con su debido detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar”. A continuación se detallan las teorías consultadas:

## **2.3.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

### **2.3.1.1 Enfoques de la Teoría de Recursos y Capacidades**

La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico se desarrolla en los años 80 y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento años 90, concepto mucho más ligado a la práctica empresarial. Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones.

Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

Por su parte, Parra y Calero (2006), señalan que la Teoría de Recursos y Capacidades percibe a la empresa como resultado de los recursos y capacidades que ésta puede sintetizar, y está unida al concepto de competencias nucleares (Prahalad y Hamel, 2005) y al reconocimiento de los activos intangibles como condicionantes de las ventajas competitivas sostenibles. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia.

Esta teoría es de gran valor para la dirección estratégica, ya que proporciona a las empresas una herramienta útil para evaluar sus recursos y capacidades, favoreciendo que la organización intensifique aquellos susceptibles de convertirse en competencias distintivas. Además, la Teoría de Recursos y Capacidades explica adecuadamente cómo emprende una organización procesos de crecimiento

y su enfoque hacia nuevos negocios, estrategias de diversificación, y/o nuevos mercados, estrategias de internalización.

La Teoría de Recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo).

Parra y Calero (2006), establecen que:

La Teoría de Recursos y Capacidades entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas (p. 185).

De igual modo, cabe resaltar que la Teoría de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma heterogeneidad. Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.
- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual, el cual se vislumbra un poco turbulento, las organizaciones se preguntan qué necesidades pueden satisfacer, más que qué necesidades quieren satisfacer.
- El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como la combinación de los recursos de que dispone.



Finalmente, señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez, que aquéllas contribuyen a aumentar el stock de recursos. La Teoría de los Recursos y Capacidades es una teoría nueva, aunque sus orígenes estén relativamente alejados en el tiempo, a la que se le augura un futuro prometedor en el campo de la dirección estratégica debido a su potencial para explicar la situación competitiva de la empresa y, en consecuencia, las bases de la ventaja competitiva.

### **2.3.1.2 Los Recursos y Capacidades en la determinación de las Ventajas Competitivas**

Peña y Otros (2006: 25), establecen que “una de las mayores contribuciones en la Teoría de Recursos y Capacidades es poder ser considerada como la teoría de la ventaja competitiva, abarcando el estudio del alcance y mantenimiento de la misma”. No obstante, la importancia está en diferenciar las competencias que son básicas o clave para la empresa, de aquellas otras que no lo son, perdiendo conocer de este modo, las fuentes que generan sus ventajas competitivas y poder estudiar la durabilidad de las mismas. El concepto de competencia abarca múltiples definiciones. Así en la literatura, se puede entender como el despliegue de recursos y capacidades con sus interrelaciones, que permiten a la empresa, en el presente caso a las Agencias de Viajes y Turismo, ser diferentes al resto y obtener rentas superiores. Atendiendo al carácter clave, se entiende por competencia, un conjunto de stock de recursos críticos (Wernerfelt, 1984) y factores estratégicos (Barney, (2000). Para (Collis, 1991) serían todos los recursos irreversibles incluyendo tangibles, intangibles y capacidades; dicho de otro modo, las competencias son un conjunto de habilidades tecnológicas diferenciales, activos complementarios y capacidades que posibilitan la base para la empresa sea competitiva en uno o más negocios.

El elemento esencial de la ventaja competitiva es que genere valor añadido percibido por los clientes, por lo que la estrategia deberá estar basada en satisfacer las necesidades de los mismos. Existen un conjunto de rasgos ideales y comunes de los recursos y de las capacidades para que generen una ventaja competitiva

para la empresa y así poder ser considerados elementos generadores de valor añadido.

A través de las aportaciones de diferentes autores como Grant (1998), Meso y Smith (2000), Fahy (2000) se detecta que las condiciones que deben cumplir los recursos y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva, son principalmente contar con difícil apropiabilidad, ser complementarios, durables, escasos, difícilmente comercializables y transferibles, difíciles de imitar, no sustituibles, contar con cierta relevancia y, por último ser superiores a los recursos de sus competidores.

Cabe mencionar, que la ventaja competitiva es sostenible si otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de ésta, constituyendo las denominadas competencias distintivas, en el sentido que no existe un mercado para estos recursos, y si existe, éste es imperfecto. A modo de resumen, se puede decir que si el propósito de cualquier Agencia de Viajes y Turismo es supervivencia indefinida, para ello es necesario que sea capaz de alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, basada principalmente en el conocimiento de su recurso humano.

### **2.3.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

#### **2.3.2.1 El Conocimiento**

Peña y Otros (2006), mencionan que el conocimiento, es un factor de éxito para mejorar productos y procesos, motivo por el cual se abarca su estudio desde sus orígenes, concebido como un activo intangible dotado de una serie de características, rasgos y propiedades muy específicas, para posteriormente profundizar en la gestión del mismo, lo que permitiera utilizarlo para añadir y generar valor.

En primer lugar, el conocimiento se presenta como la variable determinante del éxito de las empresas. En este contexto se ha venido desarrollando una sociedad en torno a él, en la cual se acentúa la importancia del conocimiento de las personas, con las organizaciones como medio y factor diferenciador de la competitividad de las empresas.

Se ha producido un cambio en la estructura social, se ha pasado de los empresarios y trabajadores manuales de la sociedad industrial, a los profesionales universitarios y técnicos, por lo que el nuevo recurso crucial de las empresas reside en los conocimientos de sus propios profesionales.

En la etapa de los años cincuenta, el tema era la planificación y el control presupuestario. En los setenta, la principal preocupación de las empresas era la planificación corporativa; en los años setenta, se hablaba de estrategia colectiva, en los ochenta, de análisis sectorial y de competencia, para concluir en los noventa, donde el interés se centra en la ventaja competitiva, basada en las implicaciones organizativas en los sistemas de información y conocimiento, gestión de recursos humanos y nuevas formas organizativas.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, es la acción y efecto de conocer, basado en el entendimiento, la inteligencia y la razón natural, que se alcanza a través de cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas. En lo que coinciden la mayoría de los autores es que el conocimiento es “algo más”, es lo que se considera la interpretación, representación, entendimiento, utilización, organización y análisis de la información.

De este modo, se puede entender el conocimiento como una información en contexto que permite una secuencia de acciones útiles para la empresa e incluso en algunos, de los casos serán fuentes generadoras de valor añadido, que irá acompañada de otra serie de variables para su puesta en acción y paso al nivel de conocimiento, como son la propia experiencia de las personas y la transmitida por los demás, el modelo mental del individuo y, por último, un conjunto de verdades, creencias, perspectivas, conceptos, juicios, expectativas, metodologías y procedimientos.

Así pues, existe una clara y admitida diferencia entre la información y el conocimiento, siendo éste último algo más que el primero, además de que la información se encuentra en un contexto estático y el conocimiento en un plano dinámico.

#### **2.3.2.2. Gestión del Conocimiento**

Según Koontz y Weihrich (2001: 348), el término gestión se define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”. Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recursos al conocimiento.

Lamentablemente, debido a lo novedoso del término gestión del conocimiento, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término para Davenport (2003: 05), “es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”.

Así como también es considerada por Malhortra (2005: 16) como, “el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad, innovación, trabajo en equipo y visión compartida de los seres humanos”. Por último, se afirma que la gestión del conocimiento, es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual.

Dentro del objeto de estudio de la Gestión del Conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. Por eso, al considerar la implantación de gestión del conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

La Gestión del Conocimiento ha sido alabada como un importante y nuevo enfoque de los problemas relacionados con la competitividad y la innovación a los que las organizaciones tienen que enfrentarse hoy día. El argumento teórico a partir del que se desarrolla la Gestión del Conocimiento se basa en un supuesto cambio de paradigma en el entorno empresarial: el conocimiento es cada vez más imprescindible para el rendimiento organizativo (Drucker, 1999).

De igual manera, se debe resaltar que el principal reto de la Gestión del Conocimiento no es tanto su creación como captura e integración (Davenport, 2003; Grant, 1998). De hecho, el conocimiento tiene poco valor para una organización si no se comparte. La habilidad para integrar y aplicar el conocimiento especializado de los miembros de una organización es fundamental para que una empresa sea capaz de crear y mantener una ventaja competitiva.

La Gestión del Conocimiento se enfoca en tres aspectos principales y estos a su

vez se convierten en las capacidades necesarias para las empresas; en primer lugar se encuentra la información, apuntando hacia la necesidad de acceder tanto a la información de los clientes, de los proveedores y de la competencia, como aquella relativa al producto o al mercado; en segundo lugar está la tecnología, por ejemplo, la red Internet, intranets, navegadores, bases de datos, filtros de datos o agentes de software, para sistematizar, facilitar y acelerar la Gestión del Conocimiento de toda empresa. En tercer lugar, se encuentra la cultura, sobre la cual se asocia el trabajo en equipo, el aprendizaje colectivo y continuo, el intercambio de conocimientos entre el personal que labora y los valores organizacionales.

En general, lo que se destaca de los sistemas de Gestión del Conocimiento es que capacitan a las organizaciones no sólo para ser flexibles y para responder con más rapidez a las circunstancias cambiantes del mercado sino para ser más innovadoras y para mejorar la toma de decisiones y la productividad.

Para que la aplicación de la Gestión del Conocimiento tenga éxito en las organizaciones se necesita una mezcla de personas con habilidades, procesos empresariales y tecnología de información. Con esto se reconoce que la Gestión del Conocimiento está relacionada con las habilidades cognitivas individuales, junto con las características organizativas.

Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la misma, para asegurar que el conocimiento sea entendido correctamente, una vez que éstas estandarizan su lenguaje, deben identificar las fuentes de conocimiento y desarrollar mecanismos

para captarlo y representarlo explícitamente y así compartirlo y reutilizarlo en diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios.

Un ingrediente clave en la gestión del conocimiento es una correcta gestión de la información, pues los dos elementos están estrechamente relacionados. El conocimiento se construye a partir de la información recibida, se almacena en contenedores de información y se transmite también a través de mensajes con contenido informativo. Y los sistemas de gestión documental que se ocupan de los soportes documentales de la información juegan en este aspecto un papel fundamental.

En un proyecto de Gestión del Conocimiento pueden emplearse muchas y variadas estrategias, pero es fundamental tener en cuenta que tipo de conocimiento se quiere tratar, el conocimiento tiene dos dimensiones: tácito e implícito. El conocimiento tácito está en las personas. El implícito es el conocimiento soportado. El conocimiento tácito es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada uno.

El conocimiento implícito es aquel que está presente en soportes como libros, escritos, audiovisuales, entre otras. La estrategia para gestionar el conocimiento explícito consiste en conseguir que los poseedores de ese conocimiento accedan a plasmarlo en documentos, de esta manera puede ser almacenado y recuperado por cualquiera que lo necesite en el momento adecuado.

En este proceso los sistemas de gestión documental juegan un papel determinante. Para transmitir el conocimiento tácito, en cambio, es imprescindible el contacto humano entre los que lo poseen y los que quieren acceder a él. De esta manera, las estrategias para gestionar ese tipo de conocimiento deberán ir encaminadas a fomentar el intercambio a través de comunidades de práctica, ferias de conocimiento o simplemente creando una cultura organizacional que facilite los contactos informales entre los empleados. Aún así, las técnicas de gestión documental pueden ser también útiles para el conocimiento tácito.

La Gestión del Conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información, como lo señala Pavez (2005):

**Detectar:** es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas.

**Seleccionar:** es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

**Organizar:** es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas:

*Generación:* es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos adaptados a la organización.

*Codificación:* es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de

representación (palabras, diagramas, estructuras, entre otros).

*Transferencia:* es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto a establecer los criterios de seguridad y acceso.

*Filtrar:* una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas

automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se harán en estructuras de acceso simple y complejo, tales como mapas de conocimientos portales de conocimiento o agentes inteligentes.

*Presentar:* los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

*Usar:* el uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver.

### **2.3.2.3 Pilares de la Gestión del Conocimiento**

Al respecto, Peña y Otros (2006), establecen que el conocimiento cuenta con unas características intrínsecas que dan lugar a un conjunto de dimensiones que deben ser tenidas en cuenta para su eficiente gestión. Para el análisis de estas dimensiones, se enfoca el trabajo desarrollado por Wiig (1999), que considera las siguientes:

- De nivel conceptual.
- De la información.
- De la manifestación.
- De la competencia.
- Del grado de detalle del conocimiento.

La dimensión del nivel conceptual, ayuda a identificar los mecanismos a través de los cuales se puede retener y utilizar el conocimiento conforme se va adquiriendo o generando en la organización. Para ello, se distinguen cuatro tipos de conocimiento, que son el idealista, el sistemático, el pragmático y el automático. La relacionada con la información, recoge los diferentes estados de la misma, que facilitan la capacidad de actuar inteligentemente por parte de las personas allí donde reside el conocimiento. En un orden descendente se encuentran, las rutas, las señales, los datos, la información, el conocimiento y la sabiduría.

La dimensión de la manifestación, se corresponde con los diferentes estados tecnológicos ó de otra índole que facilitan la Gestión del Conocimiento, distinguiendo entre, máquinas y dispositivos, tecnología, habilidades, experiencia, sistemas y procedimientos y la propia organización.

La referida a la competencia, es la capacidad de los diferentes agentes participantes en el proceso de trabajo relacionado con el conocimiento. De menor a mayor nivel de competencia se distinguen los siguientes agentes: principiantes, principiante avanzado, trabajador competente, trabajador muy competente, experto, maestro y gran maestro.

Por último, la del grado de detalle del conocimiento, incluye aquellos referidos a las habilidades, experiencia, conocimiento y sabiduría, y según un conjunto de categorías distintas como unidades espaciales de conocimiento. Estas unidades ordenadas de menor a mayor grado de detalle son: dominio, región, sección, segmento, elemento, fragmento y átomo de conocimiento.



Las aportaciones principales de la taxonomía basada en las dimensiones que se deben tener en cuenta para la Gestión del Conocimiento. En primer lugar, desde la dimensión conceptual, con la distinción de los tipos de conocimiento que se pueden presentar, un poco más adelante la relativa a la información, presenta los estados que la misma puede alcanzar; la dimensión de la manifestación sirve para conocer los estados tecnológicos de la competencia; y por último, desde la dimensión del grado de detalle del conocimiento, se pueden conocer las diferentes unidades espaciales.

Desde la perspectiva de la implantación aparecen nuevas cuestiones, como cuáles son las áreas que presentan los desafíos y las posibles estrategias que se deberían seguir para poder llevar a cabo un proyecto de Gestión del Conocimiento. En este orden de cosas entre los temas principales que deben ser tenidos en relación a la Gestión del Conocimiento, se encuentra en primer lugar, la consideración de que el conocimiento forma parte de todas las funciones y aspectos de la empresa, en segundo lugar, es fundamental tener presente que el propósito es conseguir que la empresa actúe inteligentemente y por último, que el valor para los clientes de los productos y servicios de una empresa está directamente relacionado con la eficiente Gestión del Conocimiento llevada a cabo en la misma. Para la aplicación de estas dimensiones es necesario profundizar en un conjunto de aspectos imprescindibles para la adecuada Gestión del Conocimiento. Siguiendo a Wiig (1999), se pueden mencionar los siguientes:

- Medir, desarrollar, mantener y asegurar los recursos intelectuales y de conocimiento de la empresa.
- Promover la creación de conocimiento y de innovación en todas las personas.
- Determinar el conocimiento y las habilidades requeridas en los diferentes puestos de trabajo, su propia organización, las necesidades de conocimiento y la distribución del mismo donde sea relevante.
- Modificar y estructurar la empresa para usar de una forma más eficiente el conocimiento, generando oportunidades para explotar sus activos, minimizando las carencias del mismo, y maximizando el valor añadido en los productos y servicios.

- Crear y monitorizar las actividades base de conocimiento y sus estrategias.
- Salvaguardar y controlar el uso del conocimiento.
- Generar la arquitectura del conocimiento, provocando facilidades, formas de proceder, ejemplos, prácticas y el soporte activo de la Gestión del Conocimiento.
- Medir el rendimiento de todos los activos de conocimiento, su capitalización, crecimiento o explotación.

#### **2.3.2.4 Implementación del Conocimiento**

Pavez (2005), señala que el capital es uno de los bienes más importantes de las

organizaciones y forma parte de su nueva riqueza, convirtiéndose así en uno de los factores de producción de esta nueva economía basada en el conocimiento; es por ello que las organizaciones se preguntan ¿Cómo se puede convertir el conocimiento en beneficio para la empresa?.

Para incrementar el valor del conocimiento, se debe crear una organización que aprenda de sí misma, ya que con el aprendizaje se llega a una mayor innovación, creatividad y una mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno comercial; esta disposición a aprender de su propia gestión, permite aprovechar la información y el valor humano con que cuenta. Además, las organizaciones tienen que aprender y adoptar nuevos avances tecnológicos, para lo que se requieren sistemas de información (transferencia de la información) es decir absorción del conocimiento.

Es necesario entender el concepto de organización capaz de aprender. Una organización es un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende. Una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunda ampliamente, donde su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender.

Tal capacidad no estará concentrada en algún componente particular de la organización, por lo contrario, estaría distribuida a lo largo y a lo ancho del

contexto organizacional, esparcido en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización.

Por eso, las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente (humano o tecnológico) que cumpla el rol de cerebro, sino como producto de un sistema de inteligencia distribuida, enfocado a la resolución de los problemas necesarios a resolver. Un punto que no se puede olvidar es el clima y el ambiente organizacional, el cual puede afectar tanto positiva como negativamente al aprendizaje organizacional. De hecho, las relaciones de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización serán quienes establezcan el clima necesario para compartir y generar conocimiento.

La capacidad de gestionar el intelecto humano y en convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época. Como consecuencia, se han destacado un desmedido interés por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y la organización que aprende, la cual día a día ha desarrollado mecanismos y prácticas que captan lo que sucede en el entorno de la misma y permiten a los que reciben la información relacionarlas con lo que se conocía previamente, pero curiosamente se ha prestado muy poca atención a la gestión del intelecto profesional.

El auténtico profesional tiene a su disposición un conjunto de conocimientos, una disciplina que ha de actualizarse constantemente. El intelecto profesional de una organización funciona en cuatro niveles, de gran importancia como lo son el conocimiento cognoscitivo, los conocimientos prácticos, conocimientos de los sistemas y una creatividad auto motivada debido a la voluntad y la adaptabilidad para el éxito.

El conocimiento es tan subjetivo como la belleza, los bienes intelectuales, como el dinero o el equipo, solo merecen existir y cultivarse en el contexto de una estrategia. La definición y gestión de los bienes intelectuales es posible si uno sabe que quiere hacer con ellos. Tal como lo señala Drucker (1999: 46), “solo la organización puede brindar la continuidad fundamental que necesita el trabajador intelectual para ser eficaz. Solo la organización puede convertir el conocimiento especializado del trabajador intelectual en rendimiento”.

La organización que aprende no se hace de la noche a la mañana. Los mayores éxitos son frutos de unas actitudes, compromisos y procesos cuidadosamente preparados que se han ido implantando suave y establemente a lo largo del tiempo. Sin embargo, hay cambios que se pueden efectuar inmediatamente, toda empresa que desee convertirse en una organización que aprende debe empezar por dar unos pasos sencillos como lo señala Garvin (2001): El primero consiste en fomentar un entorno favorable para el aprendizaje, es necesario reservar tiempo para la reflexión y el análisis, para meditar sobre el plan estratégico, estudiar las necesidades de los clientes, examinar el actual sistema de trabajo y crear nuevos productos. Otra forma eficaz consiste en abrir las barreras y estimular el intercambio de ideas. Las barreras inhiben el flujo de información, mantienen aisladas a las personas y grupos y refuerzan las ideas preconcebidas.

Todos estos esfuerzos sirven para derribar las barreras que impiden el aprendizaje y para elevar la consideración del aprendizaje dentro de los objetivos de la organización, este cambio proporciona una base sólida para establecer una organización que aprende, la cual es una organización capaz de crear, adquirir y transmitir conocimiento, y modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento. Es por esto que la organización debe tratar de adquirir todo el capital humano que pueda, el cual crece de dos maneras: cuando la organización usa más conocimiento que posee su gente y cuando esta adquiere más conocimientos útiles para la organización, para liberar el capital humano que ya existe en la organización se deben minimizar las tareas irreflexivas, el papelero, las rencillas internas improductivas; por lo tanto debe crear oportunidades para que el conocimiento privado se vuelva público y el tácito explícito, ya que es necesario tratar explícitamente y sistemáticamente con la complejidad de cómo la gente usa su mente.

Del mismo modo, la gestión del conocimiento así como la actitud hacia éste, están en la gente, por lo tanto sus iniciativas se centran en la gente y luego se apoyan en las Tecnologías de Información. Por tanto, es un proceso, una cultura y una dinámica de la organización orientada hacia la mejora continua de su capital intelectual, la creación, desarrollo, comunicación, disseminación y preservación del

conocimiento, con el objetivo de aplicarlo para crear mayor valor y una mayor competitividad en el mercado.

Se debe resaltar, que la cultura del conocimiento existe de manera innata en el ser humano. Desde los comienzos de la humanidad, desde que los primeros hombres dibujaron en una caverna el animal y las armas utilizadas para cazarlo, el ser humano se ha esforzado en transferir y compartir su conocimiento a su grupo y a sus descendientes.

En la Era del Conocimiento, muchas organizaciones académicas no facilitan un espacio ni real ni virtual a su personal para compartir conocimiento, tampoco disponen de mecanismos conscientes y sistemáticos para hacer explícito el conocimiento tácito, ni para lograr que el requerido sea demandado y obtenido en forma oportuna.

Las empresas de hoy, han gerenciado su conocimiento de manera muy intuitiva e irregular; se trata entonces, de la creación de una cultura del conocimiento y su consolidación, mediante el diseño de estrategias que permitan la transformación de verdaderos grupos del conocimiento, que asuman la gestión del conocimiento como parte de su trabajo y con actitud proactiva frente al aprendizaje, la innovación, la oferta, la demanda y la intermediación de conocimiento. Para alcanzar las metas antes señaladas es vital ahondar en ciertas teorías y conceptos considerados claves para aclarar el panorama con respecto a la gestión del conocimiento y su aplicación.

#### **2.3.2.5 Modelos de Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento, irrumpe en la posmodernidad como una disciplina que busca promover el desarrollo del capital intelectual y el capital social. Se ha desarrollado a partir de la economía. Las empresas buscan optimizar sus organizaciones para mejorar su capacidad. Desde este enfoque se le asume como la gestión de los activos intangibles que generan valor para las organizaciones productivas.

La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.

Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. En este sentido la Gestión del Conocimiento es entendida como un concepto dinámico o de flujo. Existen varios modelos de gestión de conocimiento entre los cuales se detallan los siguientes:

**Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995):** el proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que se puede observar de forma gráfica en la Figura N° 1.

*La Socialización:* es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

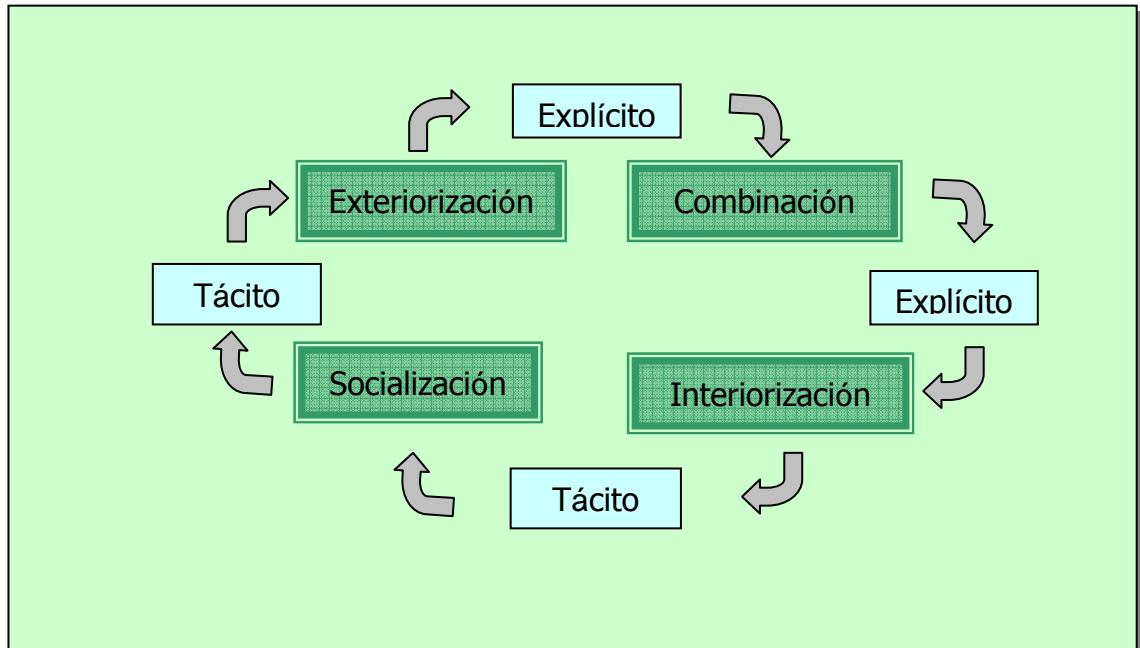
*La Exteriorización:* es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí, difícil de comunicar o transferir, integrándolo en la cultura de la empresa u organización; es la actividad esencial o vital en la creación del conocimiento.

*La Combinación:* es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

*La Interiorización:* es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

**Figura N° 1**

## Procesos de Conversión del Conocimiento en la Organización



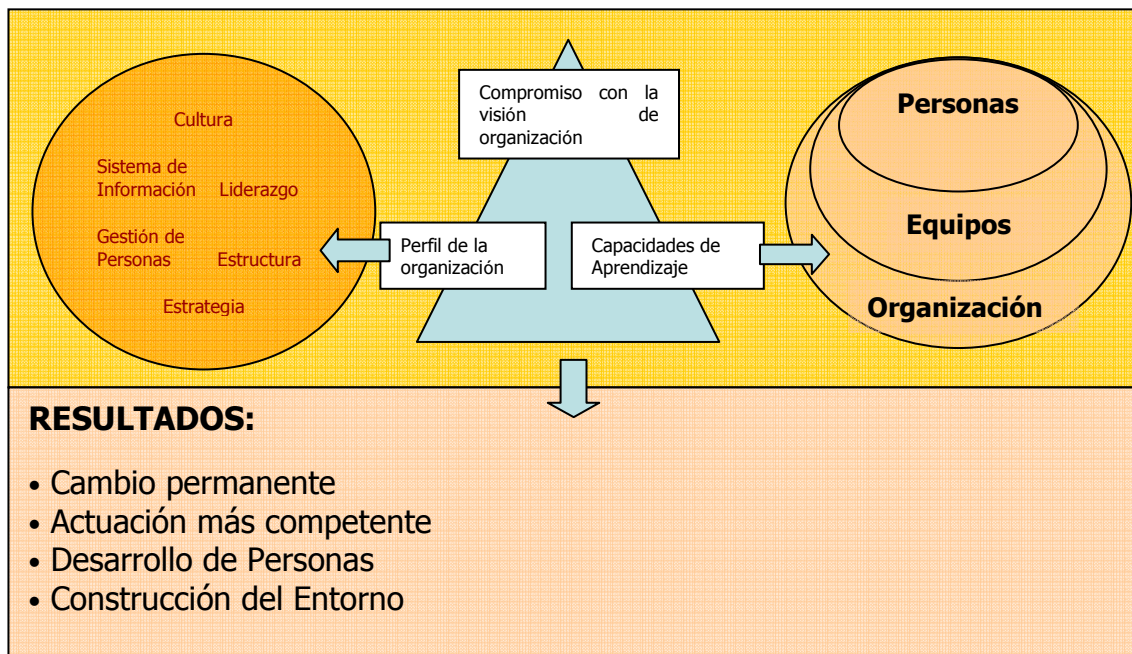
**Fuente:** Nonaka y Takeuchi (1995).

Cabe señalar, que luego del desarrollo de diversos estudios en compañías japonesas, los investigadores Nonaka y Takeuchi, justifican y/o apoyan las ideas de Peter Drucker sobre el hecho de que la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro.

**Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting de (Tejedor y Aguirre, 1998):** el modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?. Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados, como se muestra en la Figura N° 2:

**Figura N° 2**

### Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG



**Fuente:** Tejedor y Aguirre (1998).

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo o en conjunto, no son independientes, sino que están conectados entre sí.

*Los Factores Condicionantes del Aprendizaje:* los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

*Compromiso firme y consciente de toda la empresa:* en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

*Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles:* la organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no



suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás.

Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios.

*Desarrollo de las infraestructuras:* condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Pero no se debe olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación

con el entorno, de creación, entre otros. Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse. El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

*Los resultados del aprendizaje:* en esta fase, una vez analizados los factores o

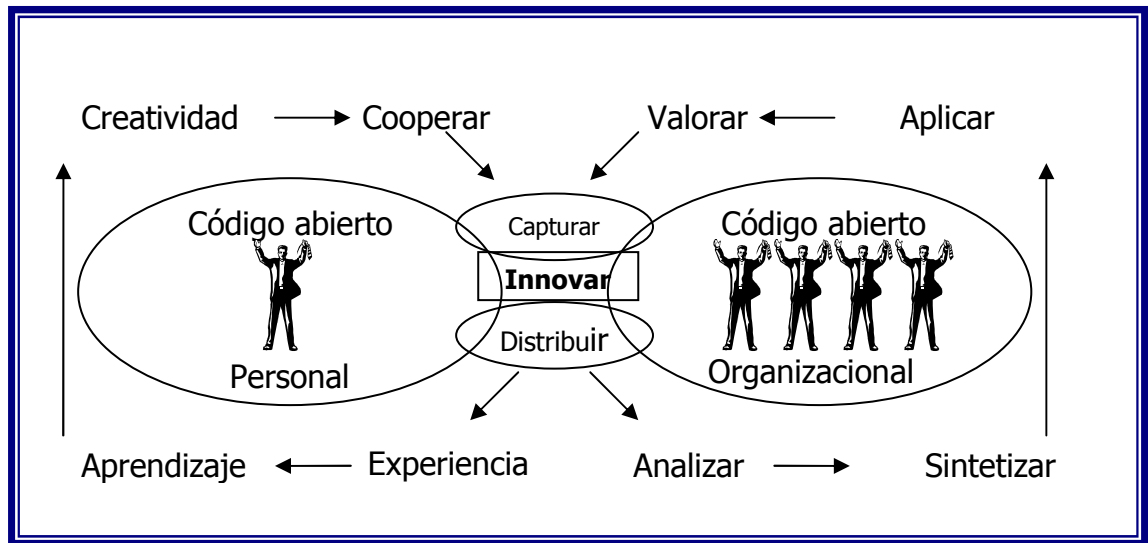
indicadores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

**Modelo Andersen (Andersen, A. 1999):** cabe señalar, que Andersen (1999), reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes, tal como se muestra en la Figura N° 3:

**Figura N° 3**

### Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen



Fuente: Andersen, A. (1999).

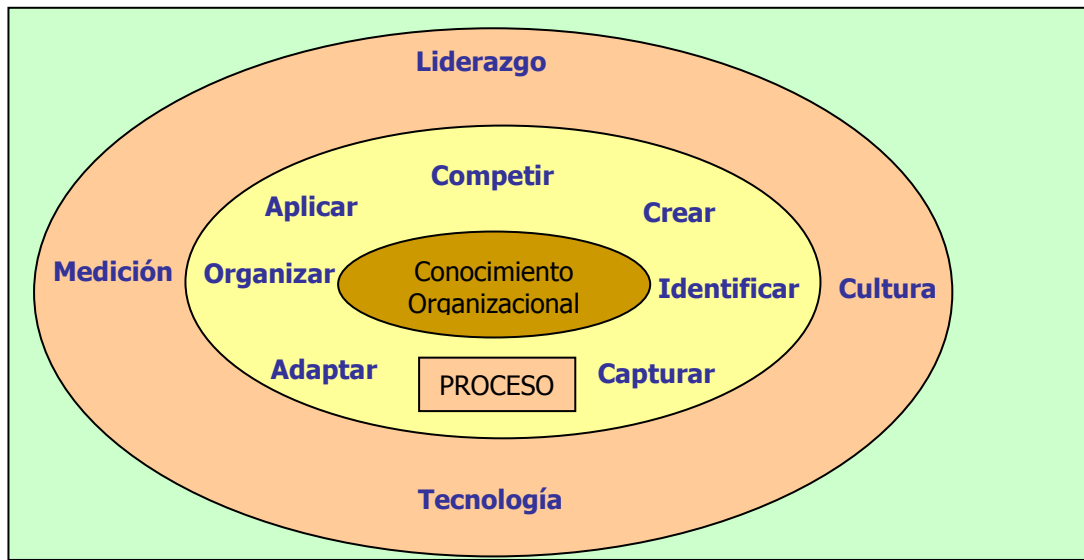
Desde la perspectiva individual, el modelo integra la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Mientras que desde la perspectiva organizacional, señala la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

*Ambiente de aprendizaje compartido (Sharing Networks):* acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas. Conocimiento “empaquetado”: la espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene: las mejores prácticas globales, metodologías y herramientas.

**Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) o Herramienta de Evaluación Administrativa de Conocimiento:** el KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (1999). El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo,

cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

**Figura N° 4**  
**Modelo de Gestión del Conocimiento KMAT**



**Fuente:** Andersen, A. (1999).

*Liderazgo:* comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

*Cultura:* refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

*Tecnología:* se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

*Medición:* incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

*Procesos:* incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Luego de conocer los principales aspectos teóricos que dan vida a la Gestión del Conocimiento, se hace necesaria la revisión bibliográfica de la Gestión en la empresa turística.

### **2.3.3. GESTIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA**

#### **2.3.3.1 El Entorno de la Empresa Turística**

Según Ramírez (2003), la gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración. Por otra parte, la empresa se puede entender como un todo organizado y estructurado por recursos materiales, financieros y humanos, cuyo objetivo principal es producir y distribuir productos o servicios a la sociedad.

Al tratarse de empresas al servicio del turismo, se pudiera hablar de empresas de servicios turísticos, entendiendo por “servicios” a las actividades intangibles, identificables por separado, que suministran la satisfacción de los deseos de los consumidores. Al respecto, Ramírez (2003: 12), señala que la empresa turística “es toda organización debidamente integrada y estructurada por recursos materiales, económicos y humanos, cuya finalidad es ofertar y proveer de los servicios del ocio, a la sociedad o parte de ella, a cambio del pago por los mismos”. Al estar las empresas estructuradas por recursos materiales, económicos y humanos, cada una adquiere determinadas características de acuerdo a su forma de organización, a su estructura, a la forma que desarrolla sus actividades, todos estos aspectos le confieren un perfil particular.

Así mismo, existen fuerzas exteriores que inciden sobre ellas y que les impide desarrollarse uniformemente. El autor citado, señala que las empresas turísticas muchas veces son mutantes, ya que tienen que adaptarse al entorno. Entendiendo porentorno “computo de elementos, circunstancias internas y externas que influyen decididamente en las decisiones y comportamientos empresariales” (Figueroa, 1995). Dentro de los factores que Ramírez destaca como modeladores de las empresas turísticas se tienen:

*Factores Económicos:* estos factores manipulan y crean una dependencia de la empresa turística, como son: El nivel de desarrollo económico del país donde opera la empresa, la distribución de la riqueza, el nivel de salarios y renta y las políticas impositivas.

*Factores Políticos:* repercuten en la empresa bien sea que se trate de políticas nacionales, regionales o locales; entre ellos se tienen: la estabilidad política que incide sobre la demanda, la ideología política y tendencias a no apoyar a la empresa privada, la política de inmigración y emigración que facilita o no la entrada y salida de los turistas, las relaciones internacionales y su incidencia en la demanda y oferta turística, política de desarrollo regional y política de empleo, que repercute sobre la empresa en términos de legislación laboral.

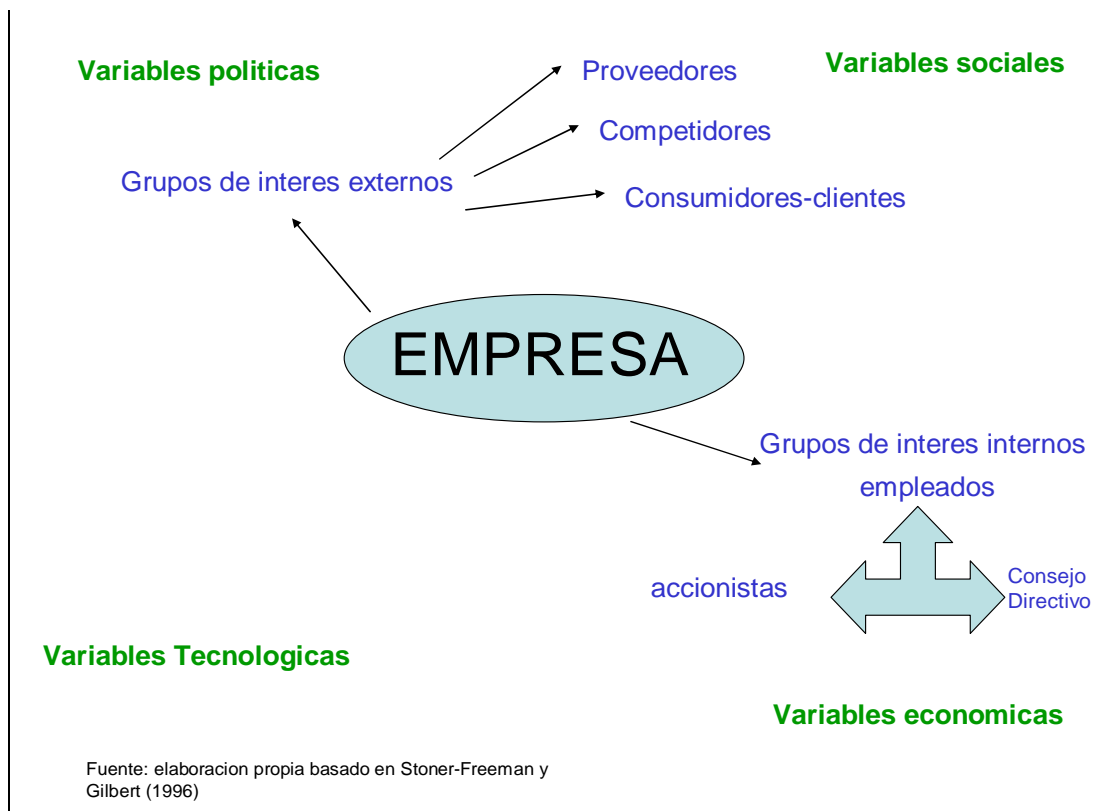
*Factores Tecnológicos:* el grado en que el avance tecnológico incide sobre la empresa turística se da a través de: la novedad y complejidad de los servicios prestados, las innovaciones tecnológicas, en los procedimientos, en los equipos y materiales, así como los cambios en los mercados turísticos, consecuencia de los cambios tecnológicos.

*Factores Sociales:* al ser la empresa una unidad de riqueza y una unidad social,

igualmente sufre incidencias de los cambios sociales y de la problemática del entorno social. Entre los principales factores sociales se tienen: las tradiciones de los turistas respecto a las tradiciones del país receptor, el nivel de cultura del turista, el sistema educativo del país y el hábito de gasto. Del mismo modo, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), coincidiendo con el autor anterior en relación al entorno que afecta a las empresas, desarrollan una serie de conceptos tomados de la teoría general de sistemas, a fin de entender los entornos organizacionales.

Plantean que las empresas en general no son autosuficientes ni autocontenidas, por el contrario, intercambian recursos con el ambiente externo. Consideran al ambiente externo como todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluyen elementos de acción directa y elementos de acción indirecta. Ver Figura N° 5

**Figura N° 5**  
**Entorno que afecta a las Empresas**

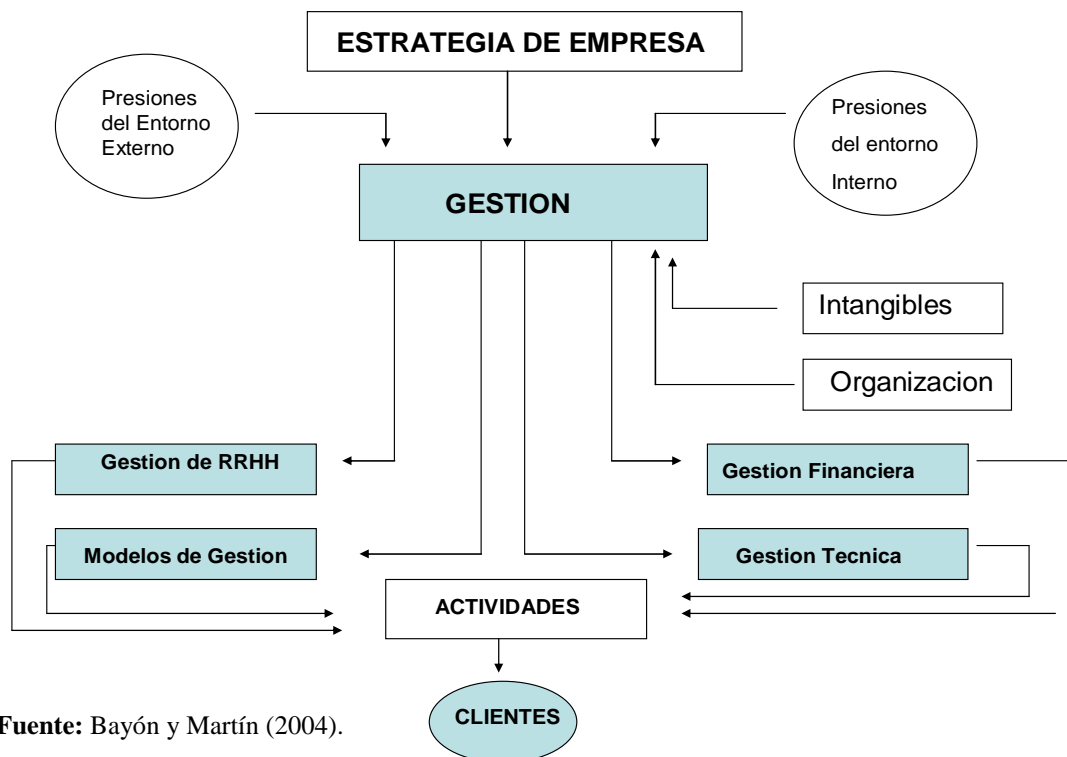


*Elementos de Acción Directa:* también llamados grupos de interés, estos grupos de interés, pueden ser externos como internos.

*Elementos de Acción Indirecta:* Aquí se consideran las variables, sociales, económicas, políticas y tecnológicas.

Definitivamente, a través del enfoque que estos autores le dan al entorno, y una vez estudiada las tendencias sobre todo en los grupos de interés externos que están afectando a las empresas dedicadas a la distribución turística, en el caso particular de la agencias de viajes, objeto de este estudio, se percibe la urgente necesidad de este tipo de empresas de incorporar nuevos conceptos en su gestión. Por su parte, Mintzberg (1984), define el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa y acude al análisis tipológico del mismo para sintetizar la forma en que afecta a la organización. Figura N° 6:

**Figura N° 6**  
**Modelo de Relaciones Entorno-Gestión de las Empresas**



Por su parte, el autor Navarro (2001), destaca dentro de los nuevos conceptos o elementos a incorporar en la gestión de empresas de servicios: Internet y las Nuevas Tecnologías (gestión técnica), la gestión de recursos humanos, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y no menos importante y que engloba a todas la gestión de calidad. Con este planteamiento se podría englobar los elementos condicionantes del entorno de las empresas y sus relaciones con la gestión de la misma en el modelo expuesto por Bayón y Martín (2004).

Cabe mencionar, que el autor destaca cuatro aspectos principales:

*Estabilidad (entorno estable o inestable):* se relaciona con el grado de facilidad para predecir los cambios que se producirán en el ambiente externo de la empresa.

*Complejidad (entorno simple o complejo):* viene determinada por la comprensibilidad del trabajo a realizar por la empresa. A mayor complejidad del entorno más sofisticados serán los conocimientos requeridos.

*Hostilidad (entorno favorable u hostil):* la producen diversos aspectos como la competencia, la disponibilidad de recursos naturales, la conflictividad



laboral, las relaciones con los grupos de poder: gobierno, medios de comunicación, entre otros.

*Diversidad (entorno integrado o diverso):* se establece en función de la mayor o menor amplitud de los segmentos de clientes a los que la empresa sirve, la gama de productos y servicios que se comercializan y las zonas geográficas en las que la empresa desarrolla su actividad.

Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional de los distribuidores turísticos a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión, mejorando así la competitividad y los resultados empresariales. Estos conceptos pueden ser especialmente importantes en un momento como el actual en el que, ante el más que probable cambio económico, la empresa ha de optimizar la gestión de sus recursos; por lo que deben todas las empresas de estar muy atentas a los cambios en el entorno. En el caso de los intermediarios turísticos, este entorno se torna complicado dado a los nuevos actores dentro de la cadena de distribución turística, motivando a su vez a estos a generar nuevas formas de gestión para seguir manteniéndose en la cadena de distribución turística.

Al respecto el Instituto Interamericano de Turismo (2006), manifiesta que el cambio en las empresas de servicios turísticos es a menudo deseable, frecuentemente necesario y siempre inevitable. Para enfrentar el futuro toda empresa debe aceptar el cambio y adaptarse a él. Es una condición *sine qua non*, para lograr cuando menos estar al día. De no hacerlo se corre el riesgo de desactualizarse y quedar atrás con las implicaciones que ello conlleva en un mundo tan dinámico y competido como el actual. En el seno de esta organización se han promovido una serie de principios de orientación, hacia el turismo. De estos principios se extrajeron los que aplican para las empresas de servicios, siendo los siguientes:

- La actividad turística es una actividad empresarial y sus resultados dependen exclusivamente del éxito de las empresas que la conforman, en la cual el estado no tiene función preponderante, fuera del apoyo que debe brindar a las empresas de turismo.

- Para que el sector empresarial logre el éxito que se requiere, es necesario que sus actividades, organización y operación estén libre de restricciones operativas y debidamente apoyadas y fortalecidas.
- Las empresas de mayor importancia para todo destino son las de atracciones y actividades y las de operación de turismo receptivo, es previsible que en el futuro esas empresas mantengan su relevancia.
- Estas empresas requieren personal altamente calificado, cuya preparación y formación es responsabilidad de instituciones y centros docentes de acuerdo a las necesidades de dichas empresas y a las características, requisitos de los mercados.
- La formación del recurso humano será reorientada a fin de ofrecer una respuesta a las necesidades del empresario, para lograr un verdadero desarrollo, eficiente, correcto y competitivo.

Los rasgos fundamentales de los nuevos consumidores, la necesidad de ofrecer productos novedosos y flexibles, la disponibilidad de tecnologías y equipos de avanzada, la incorporación de nuevos autores a la distribución turística, lleva a las empresas actuales a replantearse su forma de gestionar, a revisar sus estrategias. Si el consumidor que es el autor principal de este nuevo entorno competitivo ha cambiado, las empresas deben arriesgarse a conocer el contenido de las satisfacciones que buscan los clientes, idearlas y producirlas de una manera excelente y competitiva Valls (2004).

Este autor distingue cinco clases de empresas:

- Empresa, dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados a la zona de lo cotidiano.
- Empresas dedicadas solo en parte a la producción de bienes y servicios destinados al ámbito del ocio, satisfacciones incluidas en los presupuestos extraordinarios de las familias.
- Empresas dedicadas completamente al ámbito del ocio.
- Empresas dedicadas a proveer a las empresas de ocio.
- Empresas dedicadas a la gestión del tiempo de ocio.

Propone estrategias particulares de acuerdo al tipo de cada empresa, destacando en este caso, la estrategia de *beaucarnea* para los tres últimos grupos de empresas dedicadas a la producción de bienes y servicios del ocio. Esta

estrategia plantea que se deben dotar a los productos y servicios que ofrecen estas empresas de atributos nuevos que dinamicen, amplíen y hagan más densa y personalizada la experiencia; ya que se trata de productos que buscan la satisfacción de una experiencia; para esto recomienda reforzar:

- La confianza respecto a las características de la oferta, es decir seguridad en lo que se ofrece.
- Aquellos valores añadidos que refuercen la experiencia.
- El trato personalizado y homogéneo a lo largo de todo el proceso de prestación del servicio.

Esta concepción de empresas basadas en la experiencia, tiene relación con el enfoque de la empresa posturística, en donde se generan productos competitivos, con capacidad creciente de inserción en el mercado y considerando como un elemento fundamental la tecnología en la prestación del servicio.

### **2.3.3.2 La Dirección Estratégica de los Intangibles**

Parra y Calero (2006), señalan que cada día es más reconocida la interrelación entre activos intangibles, o simplemente intangibles, y competitividad empresarial. En tal sentido es frecuente encontrar, con un nivel equivalente, expresiones para identificar los activos intangibles tales como gestión del conocimiento, aprendizaje organizativo, economía del conocimiento, empresa virtual, organización de red, redes del conocimiento, inteligencia empresarial. Todos estos términos arrancan el concepto de sociedad del conocimiento.

Para comprender qué son los intangibles es preciso entender que se trata de un recurso basado en la información y el conocimiento (Navas, 2001), circunstancia que dificulta su identificación y cuantificación. Además, debe considerarse que se construyen y arraigan en las respectivas empresas que los promueven a lo largo del tiempo, por lo que se consolidan en periodos de maduración diversos y a partir de la experiencia y de la trayectoria empresarial, lo que simboliza un proceso de acumulación costoso y teñido de altas dosis de incertidumbre.

A su vez, los intangibles no se deprecian, por el contrario pueden ser empleados en forma intensa, constatando cómo su valor aumenta y es

paulatinamente apreciado a medida que se interiorizan por la empresa en cuestión. Las organizaciones hoy tienen la necesidad imperiosa de modificar sus comportamientos y formas de enfrentar la administración para dar respuesta a los nuevos retos que les imponen el entorno, pero las formas de pensar y sistemas vigentes en las empresas, responden a un mundo y un entorno que está desapareciendo.

Es de aceptación general que se está pasando de una economía industrial sustentada principalmente en el empleo de recursos materiales a una nueva economía basada en el conocimiento que es el que aporta las ventajas competitivas fundamentales. Sí los intangibles son una fuente de ventaja competitiva, las empresas están obligadas a identificarlos, medirlos y gestionarlos como parte de una administración estratégica, pero lamentablemente no existe un marco generalmente aceptado para ello. Es importante mencionar, que las estrategias desplegadas por los negocios turísticos, a fin de conseguir competencias distintivas que sitúen a las empresas en posiciones de preferencia, suelen ser omnicomprensivas y toman en consideración el conjunto de los activos intangibles de que se dota una organización, por ello identificar la valoración que les conceden los responsables turísticos puede resultar tanto más interesante que identificarlos o mensurarlos.

Concluyentemente, la ordenación en recursos, capacidades y competencias de los activos intangibles responde a las diferentes fases que atraviesa una misma realidad. Por lo que, el grado de explotación organizativa que se le aplique desde la cultura empresarial a un recurso, le va confiriendo matices que lo trasladan a la categoría de capacidad y ulteriormente a la de competencia.

De acuerdo a lo anterior, en primer lugar se aborda lo referente a los recursos, cuya primordial razón de ser cristaliza en que son medios que permiten alcanzar un objetivo predeterminado y vienen configurados por el stock de factores disponibles que son controlados por la empresa. En consecuencia, los recursos se convierten en la unidad básica de análisis, dado que una empresa, para el desarrollo de sus actividades, necesita recursos o activos internos, de naturaleza tanto tangible, activos físicos y financieros, como intangible encarnados en capital humano, prestigio y habilidades.

En segundo lugar, se encuentran las capacidades, que son facultades para gestionar de forma creativa los recursos, con la intención de promover una determinada tarea dentro de la empresa y que adquieren la forma de rutinas organizativas o conocimientos internos. Por tanto, las capacidades se refieren a la oportunidad que encuentra la empresa u organización para activar sus recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

Las capacidades resultan ser aptitudes idiosincrásicas de una empresa, que elevan su competitividad al permitirle resolver conflictos a los que debe hacer frente en razón de su actividad empresarial, siendo las responsables de fijar las directrices que hacen realidad la calidad, la eficacia y la eficiencia del producto o servicio de la empresa.

### **2.3.3.3 La Gestión de la Calidad de la Empresa Turística**

Los autores, Parra y Calero (2006), mencionan que la calidad puede ser definida de distintas formas dependiendo de la perspectiva considerada. Desde el punto de vista de la empresa, se puede entender la calidad de cuatro maneras diferentes: calidad como conformidad con unas especificaciones, calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes, calidad como valor y calidad como excelencia. Cada empresa adoptará su propia definición de calidad para sus productos, servicios y procesos adecuada a su posición competitiva, a las características del sector donde compite y a la estrategia empresarial elegida.

A la implantación, desarrollo y seguimiento de un conjunto de acciones relacionadas con la calidad dentro de la empresa se le denomina gestión de la calidad. Las diferentes formas de gestionar la calidad a lo largo del tiempo han dado lugar a la existencia de diversos enfoques de gestión: inspección, control de calidad, aseguramiento de calidad y la gestión de la calidad total. Actualmente, las empresas turísticas adoptan diferentes enfoques recientes como el aseguramiento de la calidad y la gestión de la Calidad Total, basados en la prevención y que incorporan principios acordes con el contexto de competitividad actual.

El enfoque de Aseguramiento de la Calidad es adoptado por numerosas empresas y consiste en el cumplimiento de normas específicas que recogen un conjunto de requisitos y directrices destinadas a dirigir la actividad relativa a la

gestión de la calidad. El concepto de calidad que subyace en este enfoque es el de calidad como conformidad con las especificaciones, y está basado en los siguientes principios: prevención de errores, control total de la calidad, uniformidad y conformidad de productos, servicios y procesos, énfasis en el diseño de productos y servicios y el compromiso de los trabajadores.

El enfoque de Gestión de la Calidad Total implica una filosofía de gestión, basada en la continua satisfacción de los clientes a través de la orientación total de la empresa turística hacia la calidad. El concepto de calidad que subyace en este enfoque es el de calidad como excelencia y se caracteriza por la aplicación de una serie de principios como son: la orientación al cliente, el liderazgo y compromiso de la dirección, el compromiso y participación de los empleados, el trabajo en equipo, la formación, la cooperación con proveedores, la gestión de procesos, la mejora continua y la cultura organizativa de calidad.

Durante los últimos años, la gestión de la calidad se presenta como un área de especial interés en el sector turístico. Tradicionalmente, la preocupación y el interés por la calidad se centraban sobre la calidad del servicio prestado. Hoy en día, las empresas han sobrepasado esta atención por la necesidad de implantar sistemas más globales de gestión de la calidad que afectan, no sólo a la imagen que el cliente tiene de la empresa, sino a la gestión interna de la misma.

Ha sido tal la importancia de este hecho que, desde principios de los años noventa, el sector turístico venezolano ha venido desarrollando distintas iniciativas para que las empresas del sector implanten sistemas de gestión de la calidad de acuerdo al contexto de competitividad actual.

#### **2.3.3.4 Calidad y Servicio al Cliente**

La calidad de servicio constituye la suma de tangibles e intangibles, y la misma es percibida por el cliente de acuerdo a sus necesidades, deseos y expectativas. En este orden de ideas, Keith y Newstrom (2006: 14), señalan al respecto lo siguiente: “quien define la calidad de servicio es el cliente, con base en la satisfacción de aquellas necesidades que desea cubrir, de sus deseos y expectativas en relación al producto, lo cual depende de su percepción y lo que él espera del producto y también como desea recibirlo”.

La percepción del cliente sobre la calidad de servicio resulta de la comparación que haga entre lo que recibe realmente y sus expectativas, tiene que ver con lo que el cliente cree que está recibiendo. En consecuencia, si la percepción del cliente es inferior a sus expectativas, con seguridad su grado de satisfacción será bajo. Por el contrario, si su percepción es superior a sus expectativas, entonces será un alto grado de satisfacción.

Keith y Newstrom (2006: 14), define el servicio como: “la combinación de una conducta humana con objetos y procesos específicos, cuya finalidad es ayudar al cliente a satisfacer necesidades continuas e inmediatas”. También, es un proceso fundamentado en el requerimiento de una realización por medio de la participación de un empleado y un cliente. La prestación de un servicio de calidad constituye un factor clave de éxito en una empresa orientada al consumidor, ya que genera confianza en el consumidor hacia el establecimiento que presta dicho servicio.

Para que así sea, es imprescindible que los servicios adicionales o periféricos que acompañan al servicio básico o central sean de calidad, de ese modo, el consumidor percibirá a la empresa “diferente” de la competencia. En cada encuentro con el cliente se va construyendo la confianza y se sientan las bases para incrementar su lealtad, favoreciendo la creación de una relación sólida. Foster (1995), confirma la existencia de una relación directa y positiva entre la calidad del servicio percibido por el cliente y la confianza que éste desarrolla en la organización prestadora del mismo.

La calidad del servicio está formada por dos componentes principales: la calidad técnica y la calidad funcional. La primera hace referencia a lo que se le entrega al cliente. Y la segunda está relacionada con el modo en que dichos servicios son prestados. En la medida en que la calidad técnica es fácil de imitar por la competencia, la dimensión funcional se convierte en un instrumento de creciente importancia como medio para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Esta calidad funcional está influenciada positivamente por la cortesía y la “amistad” en la relación con el cliente; los esfuerzos realizados para comprender las circunstancias propias de cada uno; la empatía desarrollada; la rapidez en la

prestación del servicio y las respuestas a las quejas y requerimientos de un modo cortés.

Para tener un conocimiento más profundo de los determinantes de las relaciones estables entre clientes y agencias de viaje minoristas se han realizado dos reuniones de grupo, reclutando a los asistentes según criterios socioeconómicos y demográficos, obteniendo, entre otras conclusiones, la importancia que los usuarios conceden al trato personal recibido.

Además, Foster (1995), señala que el trato personalizado al cliente permite a la empresa prestar el servicio de un modo individualizado, se manifiesta en los “momentos de la verdad”, es decir en los encuentros que tienen lugar con el cliente. En el contexto en el que operan las agencias de viaje la calidad ocupa un lugar estrella. Las continuas mejoras en la calidad de sus servicios para realzar su competitividad constituyen un medio de diferenciación que permite a las agencias de viaje conseguir nuevos clientes y retener a los actuales.

Por tanto, Molina (2006), señala que desarrollar un servicio superior en calidad es un prerequisite para el éxito dentro del mercado turístico, para lo cual se necesita contar con un nivel de profesionalización acorde a las nuevas exigencias del mercado.

#### **2.3.4 INTERMEDIARIOS TURÍSTICOS**

Entre lo principales intermediarios turísticos, se pueden señalar: las agencias de viajes, los tourperadores o mayoristas de turismo, las centrales de reserva y los CRS y GDS. Cada uno de ellos será detallado a continuación:

##### **2.3.4.1 Agencias de Viajes**

Las Agencias de Viajes, caso particular que ocupa en la presente investigación, son empresas conocidas como intermediarios entre los turistas y los prestadores de servicios turísticos. Consideradas el canal clásico de comercialización de los viajes. Son consideradas el colectivo más importante



dentro del sistema de distribución turística y venta de productos turísticos que conlleva viajes. (Milio y Cabo, 2000).

Según la OMT (1998), “las agencias son empresas de servicios y su función principal es la intermediación”; y de allí se deriva una de sus principales funciones: la intermediación. Por su parte, aportando una definición muy simplista Foster (1994), señala que cualquier sitio en donde se vende una o más línea de productos de viajes, se llama agencia de viajes.

Además, en el caso de AVAVIT (Asociación Venezolana de Agencias de Viajes

y Turismo), le da a las agencias de viajes una connotación de más relevancia, al incluir el término consultoría. Definen a las agencias de viajes como empresas formadas por consultores en viajes y turismo que ayudan al cliente a seleccionar y adquirir los servicios que desea para su viaje. Según Gurría (1991), desde la profesionalización del servicio de viajes, establecida por Thomas Cook, la actividad del agente de viajes como intermediario, es compleja y especializada y cubre una gama amplísima y diversificada de servicios.

Por su parte, McIntosh, Goeldner y Ritchie (2001), señalan que “las agencias de viajes (minoristas) son los principales intermediarios distribuidores de los productos turísticos, no solo en USA sino en todo el mundo”.

De acuerdo a estos autores, las funciones que actualmente desempeñan las agencias de viajes son las siguientes:

- Asesoran en la toma de decisiones; un papel en virtud del cual ayudan a la gente a elegir a dónde, cuándo y cómo viajar.
- Venden al por menor; de acuerdo con esta función promocionan viajes que, de otro modo, tal vez no se realizarían.
- Gestionan, es decir, atienden la demanda relativa a la obtención o devolución de billetes o a la reserva de alojamiento sin entrar en otras relaciones con el viajero.

En el Artículo N° 1 del Reglamento sobre Agencias de Viajes y Turismo de Venezuela (1999), se define a la agencias de viajes como: “las personas jurídicas que se dedican a la organización, promoción, representación y comercialización del servicio turístico, bien sea en forma directa o como intermediario entre los

usuarios y los prestadores de servicios turísticos tanto nacionales como internacionales”.

En el Artículo 3 del mismo reglamento, se señalan las funciones a desarrollar por las agencias, dentro de las cuales se destacan:

- Estudio, organización, promoción, operación y comercialización de giras, circuitos y excursiones a realizarse en el territorio nacional o en el extranjero, bien sean organizadas por ellas o por terceros, las cuales hayan sido consignadas ante la Corporación de Turismo de Venezuela para su debido registro;
- Reservación y ventas de boletos aéreos nacionales e internacionales;
- Reservación y comercialización de servicios de establecimientos de alojamientos turísticos;
- Reservación y comercialización de servicios en establecimiento referidos a alimentos, bebidas y similares;
- Reservación y comercialización de servicios de alquiler de vehículos;
- Estudio, organización, promoción y comercialización de congresos, convenciones y otros eventos de carácter gremial, cultural, religioso, deportivo e institucional, tanto nacionales como internacionales;
- Reservaciones y comercialización de boletos para espectáculos públicos;
- Recepción, asistencia y conducción de turistas nacionales y extranjeros en giras, viajes y excursiones en el territorio nacional o fuera de el, directamente o a través de operadores;
- Contratar guías, conductores y operadores de turismo en el territorio nacional o en el extranjero.
- Tramitación en representación de sus clientes de todo tipo de documentos necesarios para viajar;
- Tramitación de pólizas de seguros de personas y bienes contra cualquier riesgo que pueda derivarse de la actividad de viajes y turismo;
- Prestar servicio de protección y auxilio al turista;
- Reservación y comercialización de servicios recreativos y de esparcimiento;
- Facilitación de divisas extranjeras a sus clientes a través de las instituciones legalmente autorizadas, sin perjuicio de lo establecido al respecto por las leyes y reglamentos correspondiente y

- Representación comercial de otras empresas, tanto nacionales como internacionales dedicadas a la prestación de los servicios turísticos a que se refiere la Ley Orgánica de Turismo excepto de las líneas aéreas de transporte de pasajeros en general con carácter de representantes exclusivo o de agente general.

La función de una agencia de viajes según Acerenza (1999), se desarrolla en tres diferentes formas:

- En calidad de mandatario: lleva a cabo a petición de otros colegas la representación de los servicios en otros países, o las gestiones necesarias para la realización de viajes en grupos o individuales.
- En calidad de intermediario: busca la venta como agente autorizado de los servicios ofrecidos por otras empresas turísticas como: transporte, alojamiento, cruceros, entre otros; a precios y condiciones por ellos establecidas.
- En calidad de organizadores de viajes: diseña, prepara, organiza y opera viajes de todas clases, a precios pactados con los interesados.

Otra manera de presentar las funciones de las agencias de viajes basada en la planteada por Albert (1990), se tiene:

*Función Asesora:* Las AAVV cumplen con esta función asesora informándole a los viajeros sobre las características de los destinos, disponibilidad de servicios, tips a la hora de visitar determinado lugar, recomendaciones generales que como conocedor de viajes debe proporcionar. Para ejercer esta función las AAVV deben disponer de sistemas de información, dentro de los que se destacan:

- Sistemas Computarizados de Reserva (CRS) o Sistemas Globales de Reservas (GDS), ejemplo: Sabre, Amadeus, Galileo y Worldspan).
- Disponer de Internet, lo cual permite una mejor comunicación tanto con los clientes como con los prestadores de servicios turísticos y a precios más bajos que vía telefónica.
- Bibliotecas especializadas en destinos turísticos.

*Función Mediadora:* Consiste en gestionar e intermediar las reservas de sus clientes. Actualmente en Venezuela cumplen un papel importante en lo que se refiere a la gestión de adquisición de divisas y tramitación de documentos de viajes. Se considera una de las funciones más vulnerables desde la incorporación de las nuevas tecnologías que permiten la venta directa al cliente por parte de los productores de servicios turísticos.

*Función Productora:* Representa un reto para los agentes de viajes, dado que les permite diseñar, organizar y operar viajes y productos turísticos, combinando los diferentes servicios disponibles en el mercado. Se requiere creatividad e investigación constante a fin de ofertar lo que espera el mercado y a la calidad adecuada. Generalmente esta función es gestionada por los mayoristas de turismo.

La Asociación Venezolana de Agencias de Viajes (AVAVIT), considera a las agencias, empresas formadas por consultores de viajes y turismo que ayudan al cliente a seleccionar y a adquirir los servicios que desea para su viaje. En esta definición se consideran las funciones de las agencias de viajes, como son la asesora, promotora y mediadora. Por su parte, Foster (1995), manifiesta que años atrás, se consideraba a una agencia de viajes una empresa manejada por una persona que acumulaba experiencias de viajes. Ahora esto ha dado un giro total, son empresas estructuradas donde se combina la comunicación y las relaciones humanas con la eficiencia técnica.

#### **2.3.4.2 Tipología de las Agencias de Viajes**

Existen varios criterios para clasificar a las agencias de viajes, se va a tomar de referente para esta investigación, la clasificación propuesta por Santesmases (1999), ya que abarca a la mayoría de las tipologías presentada de diferentes autores y se adapta muy bien al caso de Venezuela, motivo principal del estudio:

Primeramente, el autor señala cuatro criterios para clasificar a las agencias de viajes:

*Según la actividad o función:* Este criterio hace referencia a las funciones desarrolladas por la agencia y a los productos comercializados.

*Según la relación de propiedad:* Este criterio se refiere al grado de independencia del establecimiento y a las asociaciones o alianzas entre empresas.

*Según la localización:* Caracteriza a las agencias por ubicación estratégica

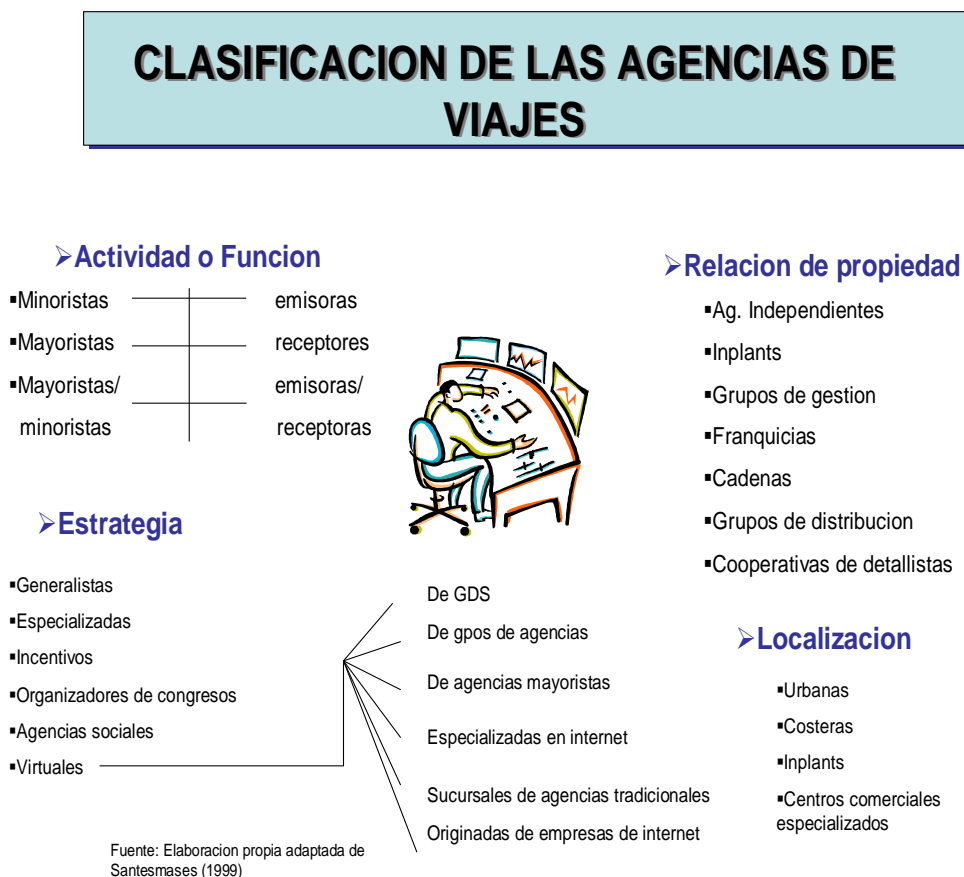
*Según la estrategia seguida:* Se distinguen agencias con establecimientos y sin establecimientos.

En Venezuela según el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo (1999), estas se clasifican en:

- Agencias de Viajes y Turismo.
- Mayoristas de turismo.
- Operadores turísticos (empresas de transporte, guiatura, organizadores de eventos).

En base a estos criterios se presenta un resumen de la clasificación en el siguiente esquema: Figura N° 7

**Figura N° 7**



La diferencia entre las Agencias de Viajes y Turismo (minoristas) y las mayoristas radica en: que las primeras atienden al público y desarrollan actividades ya explicadas con anterioridad en este capítulo según el reglamento de

agencias de viajes y turismo y las mayoristas, no tienen venta directa al público y solo organizan, planifican y diseñan paquetes turísticos, los cuales son vendidos a través de las agencias de viajes y turismo.

#### **2.3.4.3 Los Touroperadores o Mayoristas de Turismo**

Éstas son las empresas que negocian con los prestadores de servicios. Se les

considera fabricante – distribuidor, Milio y Cabo (2000). Además, generalmente diseñan sus propios productos: los paquetes turísticos, formados por una combinación de transporte, alojamiento y servicios complementarios.

McIntosh, Goeldner y Ritchie (2001), plantean que el mayorista de turismo o touroperador, combina un viaje y todos sus componentes y lo venden a través de su propia compañía o a través de los minoristas o agencias de viajes y turismo (Caso Venezuela). Estos autores no hacen distinción entre ambos conceptos, los manejan como sinónimos. Del Alcazar (2002), señala que hay diferencias entre el touroperador y el mayorista. Los primeros pueden comercializar su oferta de manera directa al consumidor final, mientras que el mayorista vende siempre a través de las agencias minoristas.

En Venezuela al igual que en España, la legislación vigente no maneja la figura de tour operador, por lo que oficialmente solo existen, agencias de viajes mayoristas, minoristas o mayoristas-minoristas. Generalmente en Venezuela, los mayoristas organizan los viajes, los diseñan y “empaquetan” y los venden a través de las agencias de viajes y turismo. Y las empresas que se desempeñan como touroperador serían los operadores turísticos y ligadas generalmente a transporte.

Hoy día, se les considera a los touroperadores-mayoristas, el corazón de la distribución turística (Muñoz, 1994), y por lo tanto son un elemento clave en toda la industria turística. La clave de su éxito estriba, en el precio, ya que resultan mucho más económicos los servicios comprados en paquete que pagados en forma individual, debido al volumen de compra por parte de los touroperadores-mayoristas.

Dentro de las características más resaltantes de los touroperadores-mayoristas se tienen las expuestas por Albert (1990):

- Constituyen grandes grupos empresariales, producto de las integraciones horizontales con otras agencias de viajes y verticales, con compañías aéreas, cadenas hoteleras, entre otras.
- Utilizan transportistas y alojamientos de su propiedad en sus viajes y productos y se benefician de la sinergia de su grupo empresarial en costos y comercialización.
- Crean diferentes marcas para sus variados programas de viajes.
- Operan internacionalmente un gran porcentaje de viajes.
- Mueven altas cifras de clientes y ventas.

En cuanto a la tipología de los touroperadores-mayoristas, hay diversidad de opciones y enfoques. Fernández (1985), plantea la clasificación siguiendo el criterio: según la forma de comercialización de los productos turísticos. Esta tipología es compatible en Venezuela con la forma de operar los mayoristas en el país. Distingue tres tipos de mayoristas:

- Mayoristas que organizan viajes y los venden a través de sus canales propios exclusivamente. Situación muy común en Europa. Esto se da en Venezuela cuando se adopta la figura mayorista – minorista.
- Mayoristas que organizan viajes y los venden por una doble vía: sus propios canales de venta y a través de las agencias minoristas. Común en Estados Unidos. En Venezuela en los últimos años se está presentando con frecuencia esta modalidad, que a pesar de tener la empresa la condición mayorista-minorista, no poseen una amplia cobertura, por lo que adoptan esta vía para mayor distribución.
- Mayoristas que organizan viajes y los venden única y exclusivamente a través de las

minoristas. No tienen puntos de venta, ni venta directa al público. Este es el común en Venezuela. Sin embargo, a pesar de ser esta clasificación la que generalmente se presenta en Venezuela, es importante mencionar, la tipología basada en la estrategia de cada mayorista, determinada principalmente por el tipo de producto y mercado que tienen como objetivo cada una de las empresas: Yale (1995) y González (1999). Tomado de Del Alcazar (2002), dado que complementa la clasificación anterior:

- Mayoristas Generalistas o masivos: son los touroperadores por excelencia, a los que se les ha atribuido el desarrollo de los destinos turísticos tradicionales, principalmente zonas vacacionales, muy ligadas al turismo de sol y playa.
- Especializados: se diferencian de los anteriores por manejar productos con alto nivel de especialización; satisfacen de manera específica un tipo de producto o mercado. En este sentido, se pueden destacar como líneas de especialización: estancias, transporte por ferrocarril, estudiantes, circuitos, deporte y aventura turismo rural, cruceros, Caribe, Europa, entre otros.

#### **2.3.4.4 Centrales de Reserva**

Es considerado un efectivo canal de comercialización. Surgen en el entorno de las grandes cadenas hoteleras. Las centrales de reserva a pesar de tener sus orígenes en las cadenas hoteleras, han surgido centrales tanto públicas como privadas y especializadas en un tipo de producto. El papel que juegan las centrales de reserva en la distribución turística, está condicionado a la modalidad y origen de la misma. En este sentido se destacan dos modalidades:

- Las que sirven de conexión entre el proveedor de servicios turísticos y los GDS.
- Y las que surgen como un canal alternativo de distribución, representando a hoteles, consorcios o afiliaciones.

Según Del Alcazar (2002), las ventajas para las agencias de viajes de trabajar con centrales de reservas hoteleras, quedarían resumidas en las siguientes:

- Mayor confianza en la información aportada.
- Información adaptada al tipo de producto ofertado.
- Posibilidad de conexión telefónica personal y ahorro en comunicaciones.
- Menor necesidad de equipamiento técnico y personal calificado como en el caso de los GDS.
- Mayores comisiones cuando la reserva se hace directamente con la central del grupo. Sin embargo, también se presentan desventajas para las agencias de viajes, el uso de centrales de reserva: mayor dispersión de la información y en algunas ocasiones menor variedad de la oferta.

#### **2.3.4.5 Los CRS y GDS**



Los CRS (Sistemas de Reservas Computarizados) se pueden definir como una base de datos central, actualizada periódicamente y que está accesible a sus abonados a través de terminales informáticas. (US Department of Transportation, 1988). A través de los CRS se les proporciona información a sus usuarios, de tarifas aéreas y servicios; además, pueden reservar, modificar y emitir boletos.

Las agencias de viajes son su principal suscriptor y las compañías aéreas sus creadores. Los CRS se originan en los años sesenta en los Estados Unidos. Se crearon con la idea de gestionar la capacidad de los aviones de American Airlines. La aerolínea se une con IBM y desarrollan un programa conjunto que dio origen a Sabre, considerado primer CRS.

En la década de los noventa los sistemas computarizados de reserva de las líneas aéreas se convierten en GDS (sistemas globales de distribución) French, T. (1998), se les conoce como un sistema que permite el acceso online a extensas base de datos de productores de servicios turísticos, líneas aéreas, hoteles, autos de alquiler, desde una extensa red de usuarios profesionales de la venta minorista-agencias de viajes. (Rodríguez, 1997). Los GDS se han desarrollado a partir de alianzas entre líneas aéreas y han terminado por convertirse en unidades de negocios independientes; producto de la internacionalización, incorporación de nuevos productos, en especial plazas hoteleras los CRS dieron paso a los GDS (Vialle, 1995).

Los GDS más importantes son: Sabre, Galileo Amadeus y Worldspan.

Francés (2003) señala que Sabre, depende fuertemente del mercado norteamericano, además se ha expandido a otros mercados como: Australia, México, Medio oriente y Japón, tiene más de 400 líneas participantes. Galileo se formó en 1993 por un consorcio de ocho líneas europeas y Covia de United Airlines. Tenía 525 líneas aéreas para finales de los noventa.

Por su parte, Amadeus fue fundada en 1987 por cuatro líneas aéreas europeas: Lufthansa, Iberia, Air France y en sus inicios SAS, inició operaciones en 1992 con su centro de datos en Alemania. En 1995 Continental Airlines se asoció con Amadeus. Para los noventa tenía 420 líneas participantes. Por último, Worldspan se

formó en 1990 mediante la fusión de los sistemas de reservas de tres líneas estadounidenses: Delta, Northwest y TWA.

Vialle (1995), destaca las principales funciones de los GDS basado en un estudio realizado por la OMT, siendo las siguientes:

- Informar de las disponibilidades y precios.
- Reservar las solicitudes de los usuarios.
- Venta y emisión de billetes o tkts.
- Seguimiento postventa (prolongar la estancia, cambio de reservas).
- Gestión (facilita el control de gestión para las agencias de viajes).

Para las agencias de viajes en particular significan un valioso instrumento de gestión, permitiéndoles una amplia gama de prestaciones, Albert, I. (1999):

- Agenda (con anotaciones diarias de salidas de viajeros).
- Colas (posibilidad de mensajes o noticias entre las empresas conectadas).
- Base de datos de los clientes (registro de clientes).
- Procesadores de texto (permite editar informes, cartas o faxes).
- Conexión con otros sistemas de comunicación.
- Configuración de redes internas de las agencias.
- Conexión con Internet.
- Billetes o tks electrónicos.
- Visión de imágenes (se está desarrollando la introducción de planos de ciudades, imágenes de hoteles, destinos y recursos turísticos).

#### **2.3.4.6 Funciones de los Intermediarios Turísticos**

Las funciones de los intermediarios dependen en gran medida de las características del producto turístico. En base a esto Milio y Cabo (2000), señalan que a la hora de adquirir el producto turístico se puede pasar por varios intermediarios o por ninguno. En términos generales son los mayoristas y minoristas los intermediarios en los canales de distribución, y distinguen tres vías diferentes para llegar al producto:

- Fabricante-Mayorista-Minorista-Consumidor (canal largo).
- Fabricante-Minorista-Consumidor (canal corto).

- Fabricante-Consumidor (canal muy corto).

Dependiendo del canal seleccionado, cada uno tendrá distintas funciones. Por su parte la OMT (1998), señala que las funciones de cada intermediario se pueden producir en tres estadios diferentes:

*Durante las fases previas al viaje:* dan información al cliente, trámites administrativos y la venta del producto. En el desarrollo de estas funciones los intermediarios tienen muchas posibilidades de moldear y manipular la percepción de los consumidores potenciales ya que depende de la información suministrada, los consumidores deciden hacia que destino dirigirse.

*Durante el viaje:* las interrelaciones de los intermediarios turísticos con los clientes puede darse de acuerdo a la tipología de intermediación seleccionada. En el caso de los mayoristas es donde se produce mayor contacto con los clientes, a través de la guiatra del viaje y el servicio postventa.

*Después del viaje:* se desarrolla la función una vez que el cliente vuelve a su punto de origen y se atiende a sus observaciones hechas al viaje a fin de lograr la fidelización del mismo.

Del Alcazar (2002), recoge de varios autores: Santesmases (1999), Martin (1993), Pride y Ferrell (1997), entre otros, las principales funciones que tradicionalmente realizan los intermediarios, destacándose las siguientes:

*Reducción del número de transacciones:* porque en un solo acto de compra se pueden adquirir varios servicios a la vez.

*Adecuación entre la oferta y la demanda:* el canal de distribución ofrece lo que el consumidor necesita o solicite.

*Creación de surtido:* relacionada con la función anterior, los intermediarios no solamente ofrecen una oferta global, sino que tienen la posibilidad de ofrecer una

gama amplia de destinos y servicios para poder elegir y comparar.

*Realización de actividades de marketing:* se les facilita a los intermediarios realizar todas las actividades necesarias para producir la venta, como creación de marcas, diseñan estrategias de precios y sobre todo actividades promocionales y publicitarias.

*Transmisión del derecho de uso del producto:* en el sector turístico dada a la

intangibilidad del producto, no existe una transferencia de propiedad ni posesión del mismo, lo que se otorga es un voucher o bono que garantiza la entrada o disfrute de determinado servicio.

*Financiamiento:* esta función se puede dar en dos sentidos, uno otorgado por el mismo intermediario para que los clientes puedan pagar a plazo sus viajes, y el otro sentido, a través de una entidad financiera, bien sea a través de tarjetas de crédito o con préstamos destinados para vacaciones. En ambos casos, los intermediarios pueden encargarse de todo lo referente al financiamiento.

*Asunción de riesgos:* dado a la imposibilidad de almacenamiento del servicio y

a la variabilidad de la demanda, ha llevado a los productores turísticos a trabajar masivamente con los tour-operadores, asumiendo estos últimos el riesgo comercial.

*Servicios adicionales:* dentro de los cuales se destacan, tramitación de visados, seguros de viaje, atención de quejas y reclamaciones y asesoramiento en general.

Middleton (1994), sostiene que un sistema completo de distribución debe ser capaz de asumir las 10 funciones siguientes:

- Facilitar puntos de ventas y una adecuada accesibilidad del consumidor a los productos.
- Distribuir información sobre los productos turísticos, a través de folletos que faciliten la elección del consumidor.
- Realizar actividades promocionales y publicitarias en el punto de venta.
- Asesorar y aconsejar a los consumidores
- Facilitar los flujos de documentos de uso de los servicios turísticos y de la documentación necesaria para el disfrute de los mismos.
- Cobrar y hacer llegar a los productores los ingresos correspondientes a la venta de los servicios ofertados.

### **2.3.5 LA DISTRIBUCIÓN**

Es relevante señalar, que la distribución como herramienta de marketing tiene como objetivo hacer llegar el producto desde donde se origina hasta el consumidor. Una vez que el producto es elaborado o diseñado, es necesario ponerlo al alcance del consumidor o comprador.

Normalmente, este proceso lo realizan un conjunto de empresas que se encargan de colocar el producto en el lugar oportuno para poder venderlo. A estas empresas se les conoce como canales de distribución. Según Milio y Cabo (2000), los canales de distribución son todas aquellas empresas a través de las cuales se facilita la información y acceso del comprador al producto. Por su parte, Lambin (1999), indica que la distribución constituye uno de los pilares básicos de la función de marketing en la economía y no es más que: la organización del intercambio voluntario y competitivo que asegure un ajuste eficiente entre la oferta y demanda de productos y servicios.

El objetivo de la distribución será colocar el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada en el momento oportuno y lugar donde desee adquirirlo. Esto implica según Santesmases (1999), un conjunto de actividades tales como: información, promoción y presentación del producto en el punto de venta, a fin de estimular su adquisición.

Cuando el turista o consumidor decide visitar un destino turístico, se pasea por

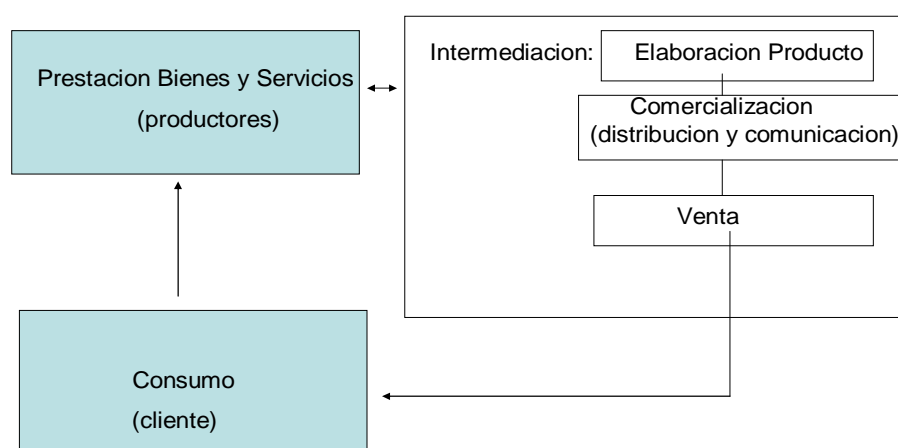
varias alternativas y por una serie de variables: presupuesto, tiempo disponible, con quien ir, en que época y además, que opciones de destino tiene. Aquí se ve influenciado fuertemente por la información que tenga del lugar. Según la OMT, (1998), dos circunstancias claves influyen en esta decisión: la primera es que el propio turista se tiene que desplazar al destino turístico para poder consumir el producto; y la segunda circunstancia es la que hace referencia a la decisión del consumidor que estará mediatizada por la información previa de que disponga.

Mcintosh, Goeldner y Ritchie (2001), señalan que las organizaciones intermediarias de distribución en turismo son una estructura, sistema o enlace de operación de varias combinaciones de organizaciones mediante las cuales un productor de servicios de viaje vende o confirma los arreglos de viaje del comprador. En la distribución del sector turístico, resulta muy difícil separar lo

que es la fase de distribución de producto turístico de la fase de comunicación, dada a su peculiaridad de ser un bien-servicio. Por lo que la Organización Mundial del Turismo (OMT) recomienda denominar esta fase comercialización turística. Ver Figura N° 8:

**Figura N° 8**

## DISTRIBUCION TURISTICA



Fuente: OMT, 1998

Esta comercialización del producto turístico (distribución y comunicación) se realiza habitualmente mediante la intervención de los intermediarios turísticos o canales de distribución. Estos no son los productores originarios de los bienes y servicios sino que son los responsables de adaptar estos servicios en sus diferentes opciones con los atractivos, y crear así un propio producto ofertado a los clientes a un precio determinado.

Esta distribución del producto turístico, difiere con otro tipo de empresas dado a las características propias del producto (servicios). Del Alcazar (2002), señala que resulta evidente que las características del producto y el posicionamiento deseado para el mismo, condicionan el tipo de distribución a desarrollar. Por lo que es conveniente analizar las características del producto turístico a fin de entender las peculiaridades que afectan la política de distribución del sector turístico.

El producto turístico se puede considerar una amalgama de servicios que deben producir satisfacción a los usuarios. Milio y Cabo (2000), al respecto señalan que producto turístico sería cualquier bien, servicio o idea capaz de satisfacer a un comprador.

Por su parte, De Borja, Casanovas y Bosch (2002), definen producto turístico como:

Un conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según que el cliente-turista solicite una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados que se consumen con la presencia del cliente en el marco de una zona turística receptiva, y que se espera cubra suficientemente las necesidades vacacionales y de ocio del comprador (p. 22).

Es evidente que el producto turístico, estaría representado por servicios, los cuales poseen características propias y que lo hacen diferente a otro tipo de producto.

Se habla de que las características diferenciales del producto turístico se pueden dar en dos niveles: por un lado, las propias de los servicios en general y por otro lado aquellas características específicas de los productos turísticos.

Santesmases (1999), destaca algunas características de los servicios en general:

- Intangibilidad, al ser servicios se dificulta la tangibilidad del mismo quedando supeditada a la comunicación y habilidad del vendedor en destacar las bondades del mismo.
- Inseparabilidad o simultaneidad entre la producción y el consumo del servicio, lo que hace que el servicio se compre antes de que se produzca o consuma el mismo. El cliente tiene una participación activa en la prestación del servicio.
- Heterogeneidad al ser un servicio va a depender de personal que lo presta, las condiciones ambientales del momento y las propias características de cada cliente.
- Caducidad al ser productos intangibles, son productos que no son susceptibles de almacenamiento.

En cuanto a las características específicas del producto turístico, existen muchos enfoques, se recogen algunos en la Figura que se muestra a continuación: (Ver Figura N° 9):

**Figura N° 9**

## Características el Producto Turístico (algunos enfoques)

- Gurria, M. (1991)
  - Es prácticamente intangible
  - No se puede ver cuando se adquiere
  - No puede ser almacenado
  - Se sabe que es satisfactorio cuando se consume
  - No se puede recibir una muestra

- Middleton, V. (1994)
  - Alta estacionalidad y fluctuaciones de la demanda
  - Interdependencia de productos
  - Altos costos fijos

- Muñoz Onate, F. (1994)
  - Subjetividad, individualidad e inmediatez
  - Fuerte dependencia de estacionalidad
  - Satisfacciones temporales
  - Flexibilidad
  - Mayor exigencia de calidad por parte del cliente

- Esteban, A. (1996)
  - Intangibilidad
  - No almacenamiento
  - La calidad depende del factor humano
  - Susceptible a cambios

Fuente: elaboración propia

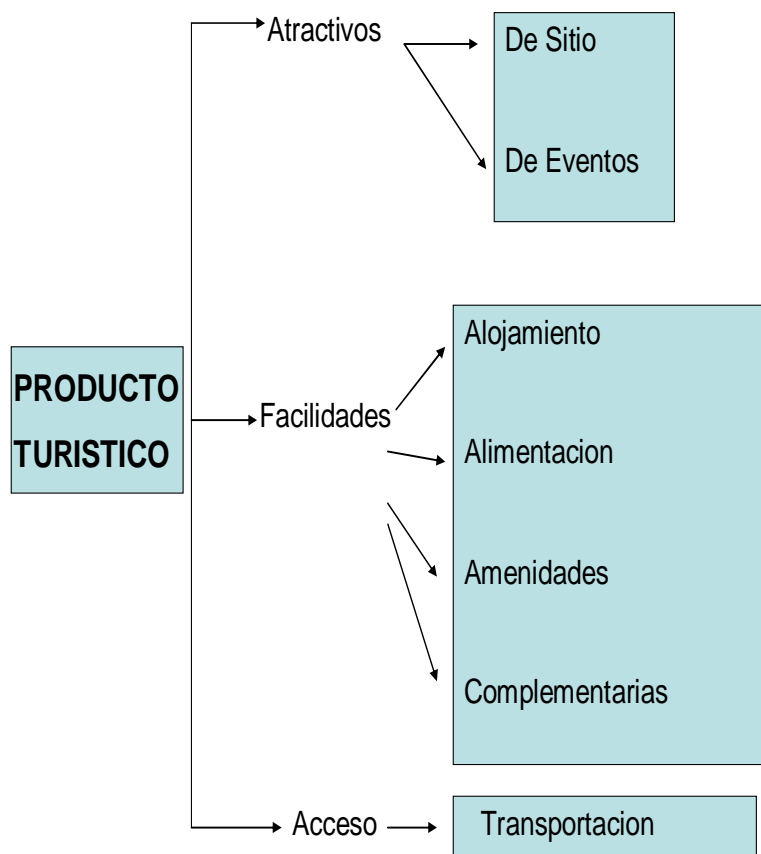
En cuanto a los componentes básicos del producto turístico se pueden considerar tres, que combinados entre sí dan el producto final a ser distribuido por los intermediarios turísticos. Estos elementos según Acerenza (1999), serían: atractivos, facilidades y acceso.

En donde:

- Los atractivos, son la razón por la cual se desplazan las corrientes turísticas. Pueden ser atractivos de sitio y de eventos
- Facilidades: permiten la permanencia en el sitio turístico.
- Acceso: permiten la aproximación al destino. Figura N° 10:

**Figura N° 10**  
**Producto Turístico**





Fuente: Adaptado de Acerenza, M. (1999)

Dado a las características de intangibilidad del producto turístico, los intermediarios se ven obligados a materializar lo intangible, es decir, se apoyan en folletos, revistas y audiovisuales. Aquí, plasman las imágenes más representativas del producto, que no se puede percibir hasta que no es consumido. De esta forma se comercializa el producto.

### 2.3.5.1 Estructura del Sistema de Distribución Turística

La distribución turística va a depender del canal seleccionado para llegar al producto turístico. Hay clientes que optan hacerlo por la vía directa y que al decidir un viaje prefieren contratar los servicios directamente: el transporte, el hospedaje, las comidas y otras actividades. Hay quienes consideran que el evitar

intermediarios bajaría los costos del viaje. Pero hay que tomar en cuenta el tiempo y las gestiones que se deben realizar para llevar a cabo dicha compra.

**Figura N° 11**

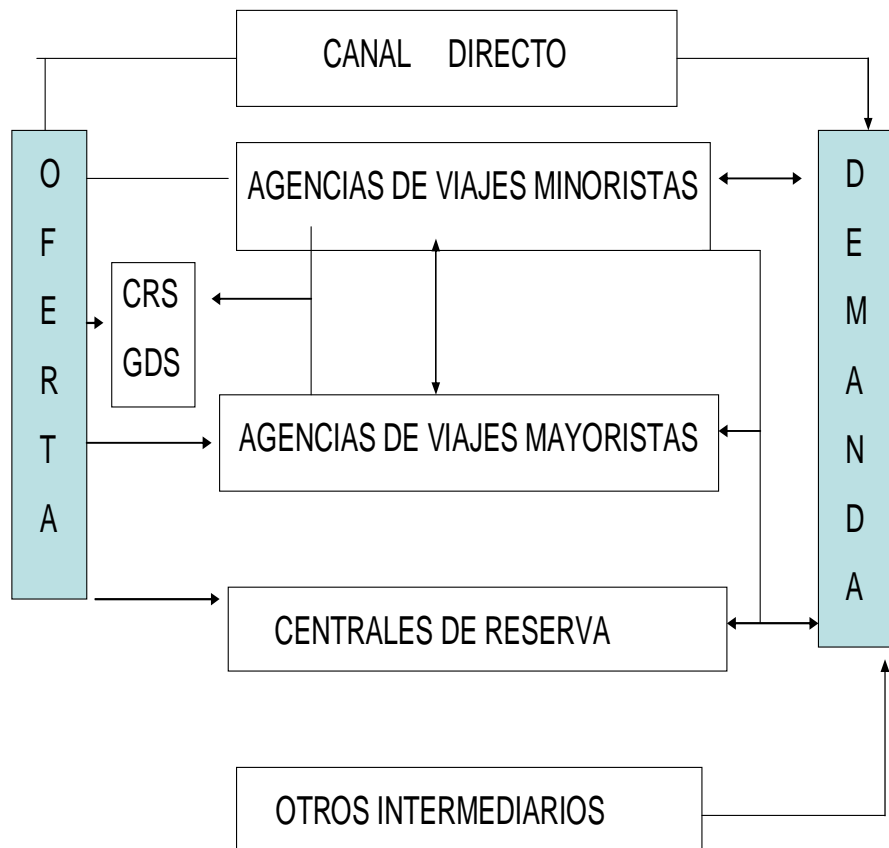


**Fuente:** Elaboración propia (2006).

La otra vía es la forma indirecta a través del uso de intermediarios, no significa que por realizar la compra a través de ellos sea garantía de calidad y eficiencia en su totalidad, pero se minimizan mucho los errores y se tiene el respaldo de la empresa intermediaria. En el cuadro adjunto se aprecia, ambas vías de unir la oferta y la demanda, con sus respectivos intermediarios, los cuales serán analizados por separado cada uno de ellos.

**Figura N° 12**

# Estructura del Sistema de Distribucion Turistica

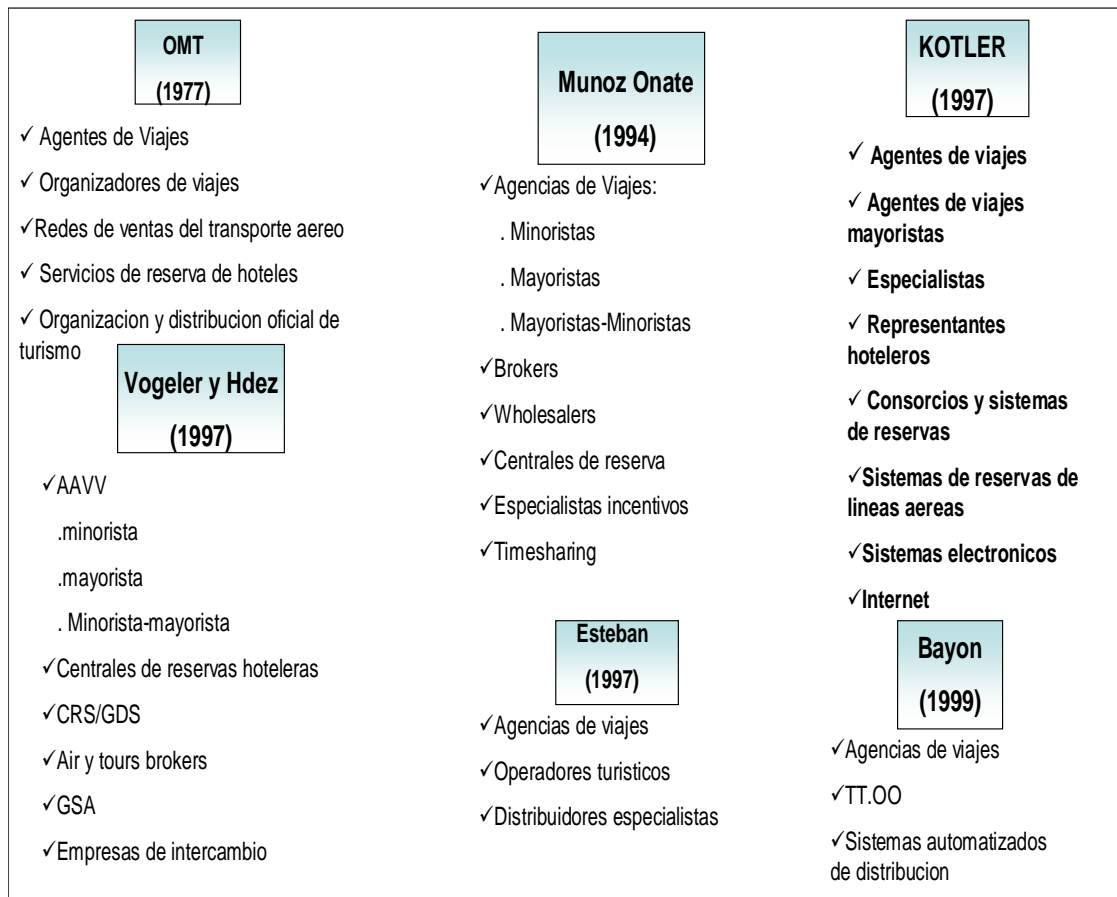


Fuente: OMT, (1998)

En esta estructura se evidencia que entre la oferta y la demanda se encuentran tanto las agencias de viajes, minoristas y mayoristas, centrales de reserva, los CRS y GDS, así como otros intermediarios. Por lo que es importante establecer a través de la siguiente figura, las diferentes tipologías de intermediarios en el sector turístico, muy bien desarrollada por Del Alcazar (2002), y de las cuales se han seleccionado algunas:

**Figura N° 13**

# Tipologia de Intermediarios en el Sector Turistico



En la figura anterior se puede observar, que la Organización Mundial de Turismo (OMT), clasifica a los intermediarios en: agencias de viajes que serían las minoristas; los organizadores de viajes siendo los touroperadores; redes de ventas del transporte aéreo que en su momento fueron el embrión de los actuales GDS; servicios de reservas de hoteles, que serían las centrales de reserva y la organización y distribución oficial de turismo donde se incluyen todas las instituciones publicas que promocionan al turismo de cada país.

Muñoz Oñate, los clasifica en: agencias de viajes, distinguiendo entre ellas a las minoristas, mayoristas y las que realizan ambas funciones. Los brokers que prestan el servicio parecido a un gran almacén mayorista; los wholsalers o grandes

almacenistas; las centrales de reserva y los especialistas en incentivos y timesharing que es una alternativa de distribución para el sector hotelero.

Kotler (2001), por su parte cita a agencias de viajes, mayoristas; especialistas; representantes de hoteles; agencias turísticas locales; sistemas de reservas de líneas aéreas, Internet y sistemas electrónicos.

Vogeler y Hernández (1995), cita como alternativas de intermediarios a las agencias de viajes, distinguiendo entre las mayoristas y minoristas; los brokers coincidiendo con Muñoz; empresas de intercambio vacacional (timeshraring); y los GSA (agentes generales de venta). Estebán señala tres tipos de intermediarios: agencias de viajes, operadores turísticos y distribuidores especializados. Por último, Bayón, igual que el autor anterior, destaca tres niveles: agencias de viajes, touroperadores y sistemas automatizados de distribución.

#### **2.3.5.2 Tendencias Actuales en la Distribución Turística**

En la medida que va avanzando la implantación de nuevas tecnologías de la información en las empresas y en los hogares de los países industrializados, van apareciendo nuevas modalidades de distribuidores turísticos; los cuales hacen que los tradicionales deban revisar sus formas de gestión.

Existe una tendencia marcada a la desintermediación y esto viene dado principalmente por el uso de Internet, permitiendo las reservas telemáticas, los sistemas de multimedia interactivos en CD-rom; servicios online como el Eeasy Sabre que facilita la venta directa por parte de las compañías aéreas al consumidor de servicios y productos turísticos. Por lo que se podría afirmar que las nuevas tecnologías están generando cambios drásticos en todos los medios tradicionales de distribución; aunado a los cambios de hábitos en el consumidor. Al respecto, García (2005), destaca dentro de los principales cambios en el consumidor y que afectan a la distribución, se tienen:

- Muy exigente en precio.
- Ha viajado más.
- Mayor nivel económico.

- Tercera edad más viajera.
- Más habituados a la tecnología.
- Le dan más importancia a los valores añadidos.
- Quiere respuestas rápidas.
- Consume más servicios sueltos.
- Más exigente en calidad.
- Viajes cortos y continuados.
- Influenciados por las low cost.
- Más exigente en seguridad.

En este mismo contexto, Valls (2004) por su parte caracteriza a los consumidores turísticos de la siguiente forma:

- Son multiconsumidores perfectos tanto en la diversidad de formatos de uso del tiempo libre, (vacación larga, vacación corta, fin de semana, excursionismo, horas diarias), como en su comportamiento (hoy solo satisfacen las necesidades físicas, mañanas las sociales o las de autorrealización).
- Quieren consumir sin malgastar.
- Son más exigentes porque disponen de más información.
- Desean realidades no promesas.
- Son más cultos y desean satisfacer más inquietudes.
- Muestran una mayor preocupación por el medio ambiente.
- Son más activos y exigen paquetes a la medida.
- Coincide en algunas de las apreciaciones con el autor anterior y en otra difiere, pero entre ambos se engloban los principales cambios en los consumidores turísticos.

En base a este nuevo entorno, estos cambios en los consumidores generan a su vez cambios para cada uno de los distribuidores turísticos, entre ellos se destacan en:

#### **Agencias de Viajes:**

- Los márgenes de las agencias de viajes son muy ajustados, por lo que tienen que ver muy bien con que operadores trabajan y en que condiciones. En la actualidad, muchos operadores (mayoristas) están realizando venta directa al consumidor. (González, 2004).

- Existe una fuerte tendencia a saltarse a las agencias de viajes por parte de los prestadores de servicios turísticos. (Del Alcazar, 2002). Venta Directa.
- Una creciente tendencia a la especialización de productos/mercados. (Alarcón, 1996).
- Competencia de los propios proveedores turísticos.
- Necesidad de asesoría y producción de servicios por parte de las agencias.

He aquí el plan que McIntosh y Goeldner aconsejan que deban adoptar las agencias de viajes si quieren permanecer en el mercado:

- Utilización de las técnicas del marketing incluyendo análisis de los segmentos de clientes actuales y futuros y sobre cómo entrar en contacto con ellos.
- Análisis de líneas de productos procurando averiguar exactamente dónde y cómo se obtienen los beneficios entre el conjunto de productos de la agencia.
- Empleo de sofisticados sistemas de información y equipamiento informático.
- Investigación sobre los destinos de los viajes y sobre las exigencias de su seguimiento de mercado.

Estos autores afirman que “la agencia de viajes que tendrá éxito en el futuro será aquella que sea capaz de cumplir perfectamente las funciones de asesoría y producción”, de manera que no dependa de tener que vender billetes y hacer reservas de hotel. Es fácil comprobar que, el plan de acción que están recomendando los autores citados equivale, sin duda alguna, a abandonar la distribución de productos turísticos como simples intermediarios, deben asesorar; deben aportar valor añadido para que el consumidor realmente encuentre satisfactorio ir a una agencia de viajes que directamente al proveedor de servicios (Buhalis, 1998).

Incluso, dando un paso más, están proponiendo iniciar el proceso de producción turística; en otras palabras, se está recomendando que, dado el fuerte proceso de transformación que está teniendo lugar en el sector turístico, las agencias de viajes minoristas combinen la función comercializadora con la organizadora (productora) de planes de viaje.

**Tour-operadores y/o Mayoristas:** en lo que respecta a los tour operadores y mayoristas, al igual que las agencias de viajes minoristas, se están suscitando una

serie de cambios que afectan al sector. Entre ellos y basados en el resumen realizado por Del Alcazar (2002), se tienen:

- Endurecimiento de la competencia producido principalmente por la integración vertical (líneas aéreas y hoteles).
- La entrada en el sector de grandes conglomerados empresariales ajenos al mundo de los viajes.
- El desarrollo de CRS y su generalización en las agencias de viajes y que permiten que estas armen sus paquetes de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- Las nuevas tecnologías de la información, específicamente Internet que crea la posibilidad de llegar directamente al consumidor por parte de los prestadores de servicios turísticos así como la misma oportunidad para las agencias de viajes.
- Un mayor crecimiento del mercado potencial, pero con niveles de exigencia mas altos, lo que obliga a los touroperadores y mayoristas a reprogramar sus paquetes y a flexibilizarlos, siendo una amenaza para los paquetes estandarizados.

**Los GDS:** a pesar de que en la década de los noventa se consideraba a los GDS un mercado maduro que solo le esperaba era perfeccionamiento de sus procesos, en la actualidad está sufriendo cambios, que están originando nuevas formas de gestión; tomando como objetivo principal, el llegar en forma directa a los consumidores. OMT (1999). Este hecho afecta sobre manera a las agencias de viajes, pero a su vez esta tendencia la están aplicando los prestadores de servicios: hoteles y aerolíneas principalmente. Por lo que French (1998), cuestiona la existencia futura de los GDS. Dentro de los principales cambios se tienen:

- La llegada de nuevos distribuidores amenaza el territorio de los GDS. Sagaseta (2005). Como el caso de Génesis Distributiva, un nuevo sistema de distribución con muchas más ventajas para las agencias de viajes y no vende directo al consumidor solo lo hace a través de las agencias. Se les conoce con el nombre de GNE (global new entrans), sistemas alternativos que conectan directamente los inventarios de las líneas aéreas con las agencias de viajes y a unos costos más bajos.
- Desinversión de las compañías aéreas en los GDS tradicionales.



Según la OMT los costos de la distribución a través de los GDS está en aumento, ha pasado de un 2.1% en 1990 a un 8.1% en 1996.

- Los proveedores turísticos, en especial las aerolíneas, están comenzando a evitar los GDS, vendiéndose en forma directa o a través de las agencias mayoristas o minoristas, con el objetivo de reducir costos. Macias, et al (1998).
- Ante este nuevo entorno, los GDS tendrán que desarrollar nuevas estrategias que les permitan seguir manteniéndose en la cadena de distribución.

**Las Centrales de Reserva:** de todos los intermediarios estudiados, pareciera que los menos amenazados ante los cambios en el entorno son las centrales de reserva. Internet, que es el principal motivo de los cambios en los otros distribuidores estudiados, le permite a las centrales de reservas, mejorar sus servicios, y lo más importante, las convierte en un competidor para los GDS.

Cruz (1999), además, se considera a estos sistemas muy operativos, sobre todo a través de los medios de comunicación tradicionales como lo es el teléfono. Cada día se integran o incorporan mas hoteles a centrales de reserva, y otros crean sus propias centrales como los hoteles de cadenas.

Se pudiera concluir que las centrales de reserva propician la fidelización de los consumidores y reducen la dependencia de los consumidores a los intermediarios tradicionales. Una vez expuesto este análisis de cada uno de los integrantes de la cadena de distribución turística, se podría afirmar que el distribuidor mas afectado con los cambios que se están suscitando en el mundo de viajes, sería las agencias de viajes minoristas. Es un sector atomizado, de fuerte competencia que solo las empresas que se adapten al entorno y busquen nichos de mercado, con productos flexibles, novedosos y de muy alta calidad, tendrán garantizada su estabilidad en el tiempo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Consideraciones Generales**

Una vez formulado el problema, se delimitan los objetivos, éstos orientan la investigación, lo que a su vez genera interrogantes cuyas respuestas guían el sentido del estudio y su alcance, indicando los datos que serán recopilados. Es necesario para ello, seleccionar métodos y técnicas que le darán validez a la información requerida, de allí que es necesario elaborar el marco metodológico. En este contexto, Balestrini (2003), explica que el marco metodológico:

...está referido al momento que elude al conjunto de procedimientos lógicos implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizado (p. 25).

Así pues, en este capítulo se desarrollan los métodos, registros y técnicas que permitirán obtener la información para diseñar y validar un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela.

#### **3.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación, orienta la finalidad general del estudio y la manera como se recogerán los datos necesarios. Para seleccionar el tipo de investigación se debe considerar el propósito, las estrategias, los objetivos, el problema de estudio y

otros aspectos en los que se encuentran inmersos la investigación. Metodológicamente, existe una gran variedad de tipología que va hacer definida por la investigadora una vez que se establezca la relación entre el objetivo que se quiere alcanzar y el tipo de investigación, pues existe entre éstos una relación intrínseca “el investigador debe ubicar en sus estudios, en la tipología que mejor se adapte a la investigación y que cumpla con el propósito planteado” (Balestrini, 2003: 129).

Aún cuando existen gran variedad de propuestas en cuanto a la clasificación de los tipos de investigación, se debe asumir aquella que por su flexibilidad y amplitud permiten de manera rápida y expedita alternativas de investigación en consonancia con las características que definan de manera general los rasgos propuestos.

Con el objeto de diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela, se consideró para el trabajo, un tipo de investigación descriptiva, sobre la cual Tamayo y Tamayo (2008), afirma que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 58).

Para reforzar este criterio Méndez (2003), indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Las investigaciones descriptivas pueden partir de hecho, de hipótesis afirmativas cuyos resultados, a su vez pudiesen dar pie a elaborar hipótesis de relación causa-efecto entre variables; esto es posible en tanto que de “estas se han demostrado sus relaciones a través de la indagación descriptiva” (Bavaresco, 2003: 52).

En opinión de Arias (2006), los estudios descriptivos permiten medir de forma independiente las variables, aún cuando no se formule hipótesis alguna, pues éstas aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación, de allí que el tipo de investigación esté referido a escudriñar con cuanta profundidad se abordará el objeto, sujeto o fenómeno a estudiar.

Por otra parte, el concepto emitido por Palella y Martins (2004), describen de manera inequívoca el tipo de una investigación descriptiva. El propósito de esta, es el de interpretar realidades de hechos. Incluyen descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.

El tipo descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes, o cómo sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente; tal es el caso de esta investigación en donde la misma se ubicará en un período específico y en un momento presente; además la descripción, registro, análisis e interpretación de un fenómeno ocurrido en las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas.

### **3.3 Modalidad de la Investigación**

La presente investigación se realizó según los lineamientos de un proyecto factible, ya que viene a presentar una alternativa de solución viable para la problemática analizada; la cual consiste en el diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela.

Por lo antes expuesto, cabe citar a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008), quien en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, define esta modalidad investigativa

como:

... la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en

una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

De acuerdo a lo anterior, el estudio estuvo respaldado por otro tipo de investigaciones de acuerdo al desarrollo de los objetivos planteados, además contó con el soporte de citas bibliográficas, conceptos y teorías que permitieron darle veracidad a los pasos a seguir para el desarrollo del trabajo.

Para ello, se empleó la investigación de tipo documental, la cual se basa en el análisis de datos, obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como informes de investigaciones, libros, revistas, monografías, y otros materiales de tipo informativos.

De la misma manera, se apoyó en la investigación de campo, ya que ésta se basó en un proceso sistemático y racional que le permitió a la investigadora recolectar los datos en forma directa del área de estudio, la cual estuvo representada por las Agencias de Viajes y Turismo inscritas en la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT), con el propósito de explicar las causas y consecuencias del problema planteado, y así ofrecer posibles soluciones en un corto tiempo.

Esta modalidad investigativa, está definida por el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2008: 18), como: “el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores que constituyen a predecir su ocurrencia”.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

Palella y Martins (2004: 80), expresan que el diseño de la investigación “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. De acuerdo a esto, esta investigación se basó en un diseño no experimental, ya que trabaja sobre las realidades del hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Por lo tanto, en el presente estudio se seleccionaron una serie de factores que influyen en la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, se midieron cada uno de ellos independientemente, para así

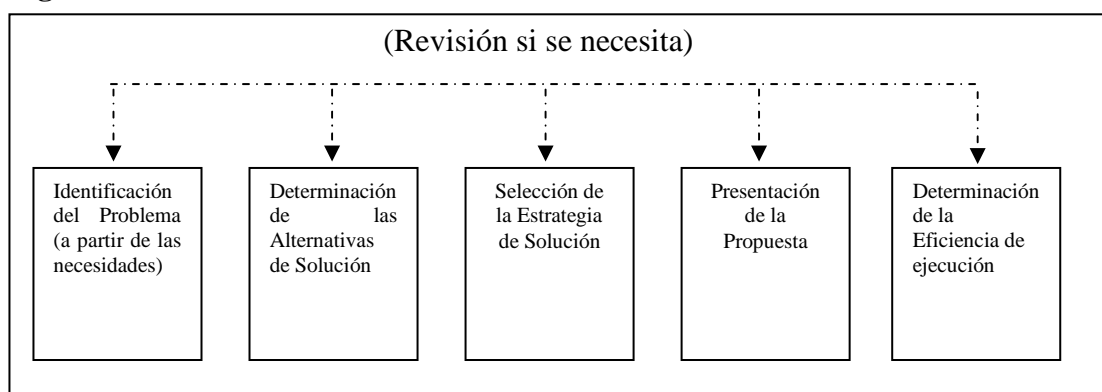
lograr diagnosticar la situación actual. Cabe resaltar que dentro de los diseños no experimentales atendiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2006: 191), corresponden a “...su dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos... los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales”. Los diseños transeccionales, son aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia. En los diseños transeccionales la recolección de los datos se efectúa sólo una vez y en un tiempo único.

De acuerdo, a lo anterior la presente investigación se ubicó en el diseño no experimental transeccional, ya que se buscaron las correlacionales causales, entre dos o más variables, en un grupo de personas, en un determinado espacio temporal, lo cual permitirá el logro del objetivo general planteado. Por otra parte, para el diseño de la propuesta se utilizó el enfoque sistémico planteado por Kaufman (2002), el cual contiene un plan que permite identificar y resolver problemas de una manera lógica y ordenada, siguiendo las fases descritas a continuación.

Es importante mencionar, que este modelo se considera pertinente para el desarrollo de la propuesta planteada, a pesar que se enfoca en la planificación de sistemas educativos, el mismo se adapta a cualquier tipo de organización considerada como un sistema abierto, tal es el caso de las Agencias de Viajes y Turismo.

Seguidamente, se presenta de manera gráfica el modelo propuesto:

**Figura 14.** Modelo de Kaufman



**Fuente:** Kaufman (2002).

**Fase I: Identificación del Problema:** mediante esta fase se determinó la situación actual de las Agencias de Viajes y Turismo en Venezuela en cuanto a su gestión, utilizando para ello, en primer lugar, una entrevista semi-estructurada de tipo abierta conformada por doce ítem, la cual estuvo dirigida hacia los agentes sociales relacionados con el sector turismo en Venezuela. En segundo lugar, se aplicó como técnica de recolección de información una encuesta apoyada en un instrumento (cuestionario) conformado por treinta ítems abanicos, aplicado a los agentes de viajes que fueron seleccionados como muestra.

**Fase II: Determinación de Alternativas de Solución:** en lo que corresponde a esta fase, se elaboró un análisis DOFA partiendo de los resultados encontrados una vez aplicada una entrevista semi-estructurada conformada por doce (12) ítem abiertos. Dicho análisis llevó a la investigadora a plantear alternativas de solución, visualizadas como estrategias necesarias para el diseño de la propuesta planteada.

**Fase III: Selección de la Estrategia de Solución:** para llevar a cabo esta fase se empleó la investigación documental a través de la cual se adquirieron los basamentos teóricos para expresar de manera adecuada la idea de una propuesta que permitiera solucionar el problema planteado. Además, esta tercera fase corresponde a la selección del modelo de Gestión de Conocimiento que más se adapta a las Agencias de Viajes en Venezuela, para ello se identificaron los beneficios que ofrecen cada uno de los modelos existentes.

**Fase IV: Presentación de la Propuesta:** una vez desarrollada la propuesta basada en un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística, específicamente para Venezuela; la misma fue presentada por un Agencia de Viajes de las tres regiones que más agrupan Agencias de Viajes en Venezuela, de acuerdo a lo mostrado en el Cuadro 2, donde se presenta la población objeto de estudio. Es importante mencionar, que estas Agencias de Viajes pertenecen a la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT), lo cual representa un referente válido para conocer el conjunto del sector.

**Fase V: Determinación de la Eficiencia de Ejecución:** a fin de determinar dicha eficacia, se realizó la validación de la propuesta sobre la base de los juicios de expertos, considerando la efectividad de las estrategias que conforman el modelo

de Gestión del Conocimiento propuesto. Además, para dicha evaluación se generó una mesa de expertos constituida por profesionales miembros de AVAVIT, a quienes se les hizo llegar un documento que resume la propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo en Venezuela.

Dicha información se procesó y tabuló de acuerdo a la Escala de Evaluación de Criterios: Total Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, En Desacuerdo y En Total Desacuerdo. A partir de esta evaluación se corroboró que la mayoría de las Agencias de Viajes y Turismo en Venezuela están adaptando las estrategias que conforman el modelo propuesto.

### **3.5 Población y Muestra**

**Población:** según Levin & Rubin (1999: 135), una población “es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones”. El concepto de población en estadística, se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Para esta investigación se tomó como criterio para definir la población, el hecho de que las agencias de viajes objeto de estudio pertenezcan a la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT), ya que el estar inscritos en esta asociación es sinónimo de cumplimiento con toda la normativa exigida para la operación de este tipo de empresas; además, la asociación recomienda como fundamental para escoger a una agencia

Esta condición, para AVAVIT es una garantía real que le asegura calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios prestados. Actualmente, están registradas cuatrocientos veinte (420) agencias a nivel nacional, repartidas en los diferentes estados que conforman al país. Ver Cuadro N° 1:

**Cuadro 1.** Población Objeto de Estudio



## NUMERO DE AGENCIAS DE VIAJES POR ESTADO

	ESTADO	CANTIDAD
1	AMAZONAS	0
2	ANZOATEGUI	6
3	APURE	0
4	ARAGUA	19
5	BARINAS	2
6	BOLIVAR	15
7	CARABOBO	25
8	COJEDES	0
9	DELTA AMACURO	0
10	DISTRITO CAPITAL	91
11	FALCON	5
12	GUARICO	1
13	LARA	16
14	MERIDA	14
15	MIRANDA	153
16	MONAGAS	2
17	NUEVA ESPARTA	10
18	PORTUGUESA	4
19	SUCRE	4
20	TACHIRA	12
21	TRUJILLO	5
22	VARGAS	2
23	YARACUY	2
24	ZULIA	32
<b>TOTAL</b>		<b>420</b>

Fuente: Loggiodice, (2006), basado en datos de AVAVIT 2006

Siguiendo la división político administrativa establecida oficialmente en Venezuela, se procedió a agruparlas por regiones, existiendo 9 regiones a nivel nacional, quedando las agencias de viajes repartidas como sigue:

**Cuadro 2.** Población Objeto de Estudio

# NUMERO DE AGENCIAS DE VIAJES POR REGION

	ESTADO	REGION	CANTIDAD	TOTAL POR REGION
1	BARINAS	ANDINA	2	33
2	MERIDA	ANDINA	14	
3	TACHIRA	ANDINA	12	
4	TRUJILLO	ANDINA	5	
5	DISTRITO CAPITAL	CAPITAL	91	246
6	MIRANDA	CAPITAL	153	
7	VARGAS	CAPITAL	2	
8	ARAGUA	CENTRAL	19	44
9	CARABOBO	CENTRAL	25	
10	COJEDES	CENTRAL	0	
11	FALCON	CENTRO OCC	5	27
12	LARA	CENTRO OCC	16	
13	PORTUGUESA	CENTRO OCC	4	
14	YARACUY	CENTRO OCC	2	
15	AMAZONAS	GUAYANA	0	15
16	BOLIVAR	GUAYANA	15	
17	DELTA AMACURO	GUAYANA	0	
18	NUEVA ESPARTA	INSULAR	10	10
19	APURE	LOS LLANOS	0	1
20	GUARICO	LOS LLANOS	1	
21	ANZOATEGUI	ORIENTAL	6	12
22	MONAGAS	ORIENTAL	2	
23	SUCRE	ORIENTAL	4	
24	ZULIA	ZULIANA	32	32
TOTAL			420	420

Fuente: Loggiodice, (2006)

**Muestra:** una muestra “es una colección de mediciones seleccionadas de la población de interés” (Mendenhall y Reinmuth, 1978: 35). Puede estar conformada por personas; y el interés por la muestra se basa en la posibilidad de describir con ella a la población de la cual fue extraída. Para la selección de la muestra en esta investigación, se utilizó el método de “muestreo aleatorio estratificado para proporciones” con afijación proporcional para la asignación de los tamaños de muestra en cada estrato. Se anexa cálculo:

## Cuadro 3. Cálculo de la Muestra

TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA PROPORCIONES				
Muestreo Aleatorio Estratificado				
DATOS				
NIVEL DE SIGNIFICACION		A	10,00%	
NIVEL DE CONFIANZA		C	90,00%	
VALOR DE Z (TABLA NORMAL)		Z	1,65	
ERROR MAXIMO DE LA ESTIMA		B	10,00%	
TAMAÑO DEL UNIVERSO		N	420	
Análisis de los estratos				
		9		
Estrato i	Ni	pi	Ni * pi * qi	
1	33	0,5	8,25	
2	246	0,5	61,5	
3	44	0,5	11	
4	27	0,5	6,75	
5	15	0,5	3,75	
6	10	0,5	2,5	
7	1	0,5	0,25	
8	12	0,5	3	
9	32	0,5	8	
Totales		420	105	
FORMULA				
W = (B/Z)² = 0,003673095				
<div>∑ (Ni * pi * qi)</div> <div>-----</div> <div>N * W + 1/N * ∑ (Ni * pi * qi)</div>			=	<div>105</div> <div>-----</div> <div>1,792699725</div>
TAMAÑO DE LA MUESTRA			=	59
Tamaño de la muestra en cada estrato				
Estratos	1	Tamaños de muestra		5
	2			34
	3			6
	4			4
	5			2
	6			1
	7			0
	8			2
	9			4
		Total	59	

Fuente: Elementos de muestreo. Versión en español de la obra  
 Elementary Survey Sampling - Third edition, por Richard L. Scheaffer,  
 William Mendenhall & Lyman Ott. Edición original en inglés publicada  
 por PWS Publishers, Copyright, 1986, en Estados Unidos de América.

Se seleccionó este método, debido a la segmentación geográfica según la ubicación de las Agencias de Viajes en el país. Se evidencia la escasa presencia en algunos estados de este tipo de empresas, lo que los hace estadísticamente poco significativos. Una vez realizados los cálculos respectivos, quedó repartida la muestra como sigue:

**Cuadro 4.** Distribución de la Muestra por Regiones y Estados

## DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR REGIONES Y ESTADOS

	ESTADO	REGION	CANTIDAD	TOTAL POR REGION	Tamaño de la Muestra	
					ESTADO	REGION
1	BARINAS	ANDINA	2	<b>33</b>	0	<b>5</b>
2	MERIDA	ANDINA	14		2	
3	TACHIRA	ANDINA	12		2	
4	TRUJILLO	ANDINA	5		1	
5	DISTRITO CAPITAL	CAPITAL	91	<b>246</b>	13	<b>34</b>
6	MIRANDA	CAPITAL	153		21	
7	VARGAS	CAPITAL	2		0	
8	ARAGUA	CENTRAL	19		3	
9	CARABOBO	CENTRAL	25	<b>44</b>	4	<b>7</b>
10	COJEDES	CENTRAL	0		0	
11	FALCON	CENTRO OCC	5		1	
12	LARA	CENTRO OCC	16		2	
13	PORTUGUESA	CENTRO OCC	4	<b>27</b>	1	<b>4</b>
14	YARACUY	CENTRO OCC	2		0	
15	AMAZONAS	GUAYANA	0		0	
16	BOLIVAR	GUAYANA	15		2	<b>2</b>
17	DELTA AMACURO	GUAYANA	0	<b>15</b>	0	
18	NUEVA ESPARTA	INSULAR	10		1	
19	APURE	LOS LLANOS	0		0	
20	GUARICO	LOS LLANOS	1	<b>1</b>	0	<b>0</b>
21	ANZOATEGUI	ORIENTAL	6		1	
22	MONAGAS	ORIENTAL	2		0	
23	SUCRE	ORIENTAL	4		1	
24	ZULIA	ZULIANA	32	<b>32</b>	4	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>			<b>420</b>	<b>420</b>	59	<b>59</b>

Fuente: Loggiodice,(2006)

### 3.6 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Con el propósito de obtener la información necesaria, es muy importante definir

con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, ya que estuvieron destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado.

Según, Arias (2006: 53), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado anteriormente afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas. Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran las siguientes:

**Observación Directa:** los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006: 316), expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

**Revisión Documental:** en cuanto a los instrumentos utilizados para la revisión documental, se utilizaron diversos tipos de fichas: las fichas bibliográficas en donde se recopilaban los datos de los diferentes textos, fuentes, autores y otros elementos; las fichas resumen para sintetizar los textos y documentos con algunas opiniones personales, la ficha textual para vaciar información sin distorsión y literalmente de las fuentes consultadas; las fichas de análisis cuyas actividad radicó en describir los juicios u opiniones personales de estos investigadores para confrontarlo con las opiniones de los autores consultados, y las fichas de campo en donde se recopiló la información que se obtuvo del medio directamente.

**Entrevistas Semi-estructuradas:** al igual que la observación, es de uso bastante común en la investigación, ya que buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistar. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2008: 123), dice que la entrevista “es la relación establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”. Las entrevistas semi-estructuradas, estuvieron dirigidas a diez (10) agentes sociales involucrados con el sector. En este caso particular, estos grupos fueron conformados por: Directivos de Instituciones Públicas como MINTUR (Ministerio de Turismo) e INATUR (Instituto para la Promoción y Capacitación del Turismo). Por directivos de instituciones privadas: miembros de AVAVIT y de IATA (Asociación Internacional de Tráfico Aéreo). Y por profesionales universitarios en el área de

turismo: profesores de la Universidad Simón Bolívar, Universidad de Oriente, Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM), entre otros.

El guión de entrevista semi-estructurada estuvo conformado por doce (12) ítems), los cuales versaron sobre los criterios: oportunidades para las agencias de viajes, resistencia al cambio, cultura de servicio, capacitación del personal, alianzas a grupos de gestión, amenazas para las agencias de viajes, orientación al servicio, nuevos canales de distribución, valor agregado a la gestión de servicio, capital humano y gestión del conocimiento. La información obtenida permitió la realización del análisis DOFA, el cual se le aplicó el tratamiento planteado por Serna (2006), en su texto “Gerencia Estratégica Planeación y Gestión. Teorías y Metodología”, llegando así a la identificación de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, las mismas fueron cruzadas para obtener de esta manera las posibles estrategias a desarrollar en el modelo de Gestión del Conocimiento propuesto.

**Encuesta:** según Tamayo y Tamayo (2008: 24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida hacia los directivos-gerentes de agencias de viajes a nivel nacional, repartidas de acuerdo a la muestra.

**Cuestionario:** el autor Tamayo y Tamayo (2008: 124), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

El cuestionario estuvo estructurado en tres partes, la primera engloba la información general sobre las Agencias de Viajes y Turismo en Venezuela; la segunda corresponde a la Gestión Empresarial y; la tercera se refiere a la Gestión del Conocimiento. El mismo estuvo conformado por treinta (30) ítems abanicos, aplicados a la muestra de Agencias de Viajes y Turismo seleccionadas de manera aleatoria.

### **3.7 Validez del Instrumento**

Con respecto a la validez del instrumento, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan:

Un instrumento (o técnica) es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas (p. 107).

Además, la validez puede efectuarse a juicio de expertos; es decir, con personas de gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. Por lo tanto, para conseguir la validez de los instrumentos aplicados en el presente estudio, se consultó la opinión de tres (03) profesionales en el área de Metodología y/o Turismo, con amplia experiencia en la elaboración de cuestionarios y entrevistas.

### 3.8 Confiabilidad del Instrumento

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006: 248), afirman que:

“existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”. Es importante señalar, que el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).

Para la presente investigación la confiabilidad de los instrumentos de medición se determinó mediante el método estadístico Alpha de Combrach, aplicado a los resultados obtenidos luego de la aplicación de los mismos, dando como resultado 0.88, lo cual demuestra que es Muy Alta. El alcanzar un resultado confiable y consistente significa que el instrumento de medición puede ser aplicado nuevamente al mismo sujeto y producir iguales resultados.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * 1 - \left[ \frac{\sum S^2 i}{S_{Total}} \right]$$

Donde:

$N$  = Número de ítems de la escala

$\sum S^2 (y_i)$  = Sumatoria de las varianzas de los ítems

$S^2 X$  = Varianza de toda la escala

### 3.9 Técnicas de Análisis de Información

Al respecto, Sabino (2003), señala que:

El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos (p. 103).

Por otra parte, Balestrini (2003: 186), señala que la información estadística constituye un medio o herramienta que permite cuantificar (variables) aspectos de la realidad en un momento dado, sobre algún fenómeno o problema determinado, con el fin que se puedan inferir conclusiones y que conlleven a tomar decisiones. Desde este punto de vista, a fin de introducir los procedimientos estadísticos a que diera lugar, pertinentes y apropiados para las variables involucradas en la gran masa de datos, se tomó en cuenta el nivel de medición posible de considerar y permitido atendiendo a las características de cada una de ellas y a las variables de la investigación.

En esta investigación se introducirán algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, a objeto de resumir y comparar las observaciones que se han evidenciado con relación a las variables estudiadas; y al mismo tiempo describir la asociación que pueda existir entre alguna de ellas desde las perspectivas de la interrogante planteada en este estudio. Al respecto, Palella y Martins (2004: 161), señalan que el análisis estadístico “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en



atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar”. El análisis estadístico de los datos permitió demostrar el alcance de los objetivos planteados.

Para desarrollar la tarea analítica hay que tomar cada uno de los datos o conjuntos homogéneos de datos obtenidos, e interrogados acerca de su significado, explorándolos y examinándolos mediante todos los métodos conocidos, en un trabajo que para obtener los mejores frutos debe ser minucioso. Por el tipo de datos que fueron analizados, se procedió según las técnicas y procedimientos que a continuación se detallan:

**Análisis Cualitativo:** “Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general se ha recogido. El análisis se efectuó cotejando los datos que se refirieron a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información” (Sabino, 2003: 134). A fin de desarrollar el estudio, se utilizó este tipo de análisis para el tratamiento de la información obtenida una vez aplicada la entrevista semi-estructurada, la cual llevó a la investigadora a poder interpretar la percepción acerca de la gestión empresarial de las agencias de viajes en Venezuela.

**Análisis Cuantitativo:** “Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación” (Sabino, 2003: 134). Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se presentó como un conjunto de cuadros, a los cuales se les calcularon sus porcentajes y frecuencias. Se debe señalar, que los datos de la encuesta diseñada se representaron en gráficas circulares, con su debida interpretación y el procesamiento de los mismos se elaboró por medio de programas computarizados, con la finalidad de organizar y mostrar los datos de una manera clara y precisa.

### **3.10 Tabla de Especificaciones**

A continuación se presenta la tabla de especificaciones, donde se plantea la descomposición de los objetivos a través de la identificación de las dimensiones e indicadores de acuerdo a las interrogantes planteadas. Es preciso mencionar que los indicadores son los elementos que señalan la existencia de una categoría en estudio, así como la presentación de ítems e instrumento de recolección.

### Cuadro 5. Tabla de Especificaciones

**Objetivo General:** Diseñar y validar un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela.

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Gestión del Conocimiento	Proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos tangibles e intangibles básicos para apoyar los objetivos de las organizaciones del sector Agencias de Viajes.	- Generalidades	- Tipo de Agencia	1	- Cuestionario	- Gerentes de Agencias de Viajes
			- Capital	2		
			- Antigüedad	3		
			- Segmento	4		
			- Producto	5		
			- Sistema de Reserva	6		
			- Afiliación	7		
			- Grupos de Gestión	8		
		- Gestión	- Demanda	9 - 10		
			- Precios	11		
			- TIC	12		
			- Recurso Humanos	13 - 14		
			- Alianzas	15		
			- TIC	16		
			- Cultura	17 -18 – 19		
	- Modelos de Gestión	27				
	- Formación	20 -21- 22 -30				
	- Socialización	23 -24 -28				
	- Comunicación	25				
		29				

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Después de recolectar la información a través de las técnicas de una entrevista semi-estructurada y una encuesta, apoyada en un cuestionario conformado por treinta (30) ítems de tipo abanico, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

Al respecto, Balestrini (2003: 73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

En lo que respecta a los procedimientos matemáticos, se utilizó una distribución de frecuencias, ya que la misma representa un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Posteriormente, se tabularon los resultados de acuerdo a las frecuencias. Del mismo modo, se empleó una matriz DOFA, la cual permitió interpretar la percepción acerca de la gestión empresarial de las Agencias de Viajes en Venezuela, por parte de los agentes sociales involucrados, y así llegar a la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A continuación se muestran los resultados:

##### **4.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual de las Agencias de Viajes en Venezuela**

## I PARTE. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

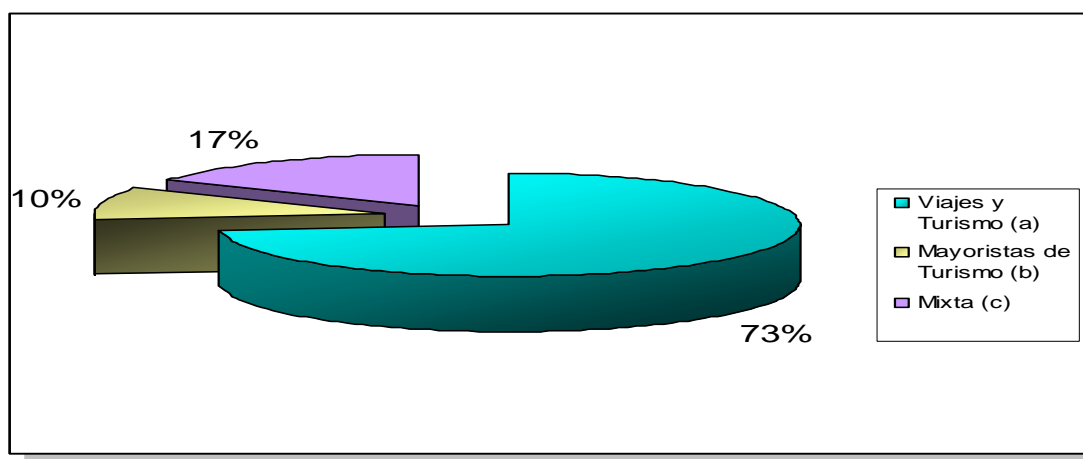
### 1. Tipo de Agencia de Viajes:

- a) Viajes y Turismo (VT) \_\_\_\_\_ b) Mayoristas de Turismo (MT) \_\_\_\_  
c) Mixta \_\_\_\_

**Cuadro 6.** Tipo de Agencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Viajes y Turismo (a)	43	73.3
Mayoristas (b)	6	10.0
Mixta (c)	10	16.7
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 1.** Tipo de Agencia

**Análisis:** En lo que respecta a este ítem, los resultados reflejan que un 73.3% de las Agencias de Viajes en Venezuela son de tipo Viajes y Turismo, otro 16.7% son de tipo Mixta y el restante 10.0% corresponden a las Mayoristas. Es importante resaltar, que en el Reglamento Vigente sobre las Agencias de Viajes en Venezuela (1999), las VT tienen la mayor amplitud de funciones.

### 2. Capital Social de la Empresa:

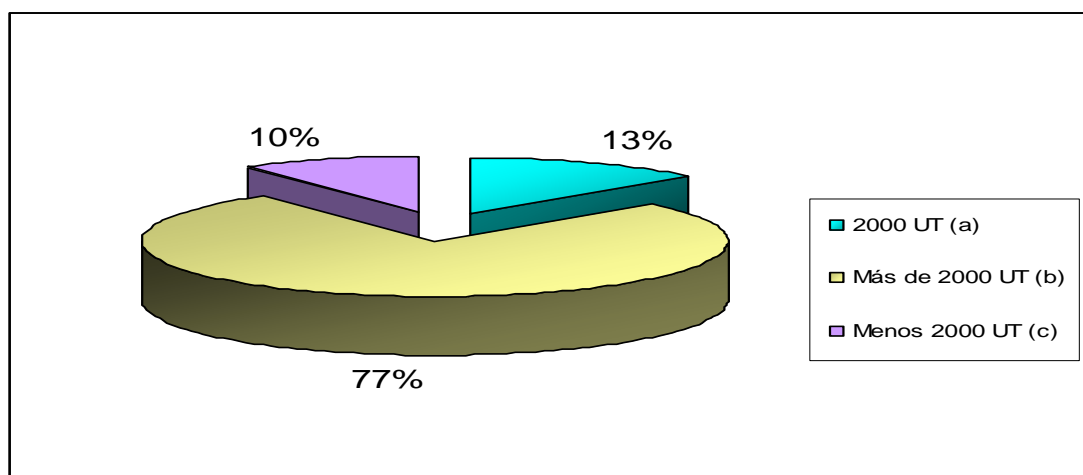
116

- a) 2000 UT \_\_\_\_\_ b) Más de 2000 UT \_\_\_\_\_ c) Menos 2000 UT \_\_\_\_\_

**Cuadro 7.** Capital Social de la Empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
2000 UT (a)	8	13.3
Más de 2000 UT (b)	45	76.7
Menos 2000 UT (c)	6	10.0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 2.** Capital Social de la Empresa

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representado en un 76.7% de las Agencias de Viajes en Venezuela superan el Capital Social exigido para este tipo de empresa; sin embargo se encontró que un 13.3% cumple con el mismo y apenas un 10.0% se encuentra por debajo de lo exigido en el Reglamento.

3. Antigüedad en el Sector:

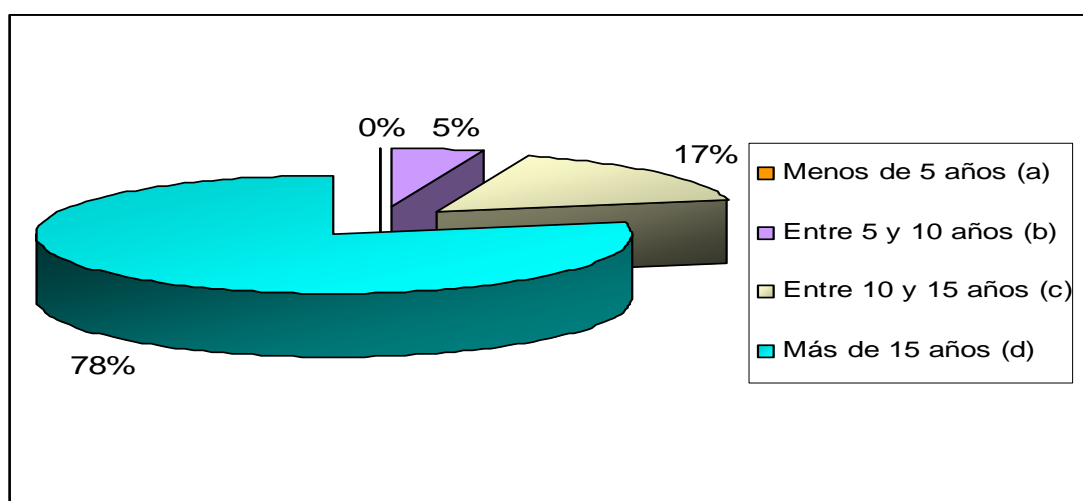
- a) Menos de 5 años \_\_\_\_      b) Entre 5 y 10 años \_\_\_\_  
c) Entre 10 y 15 años \_\_\_\_      d) Más de 15 años \_\_\_\_

**Cuadro 8.** Antigüedad en el Sector

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
--------------	------------	----------------

Menos de 5 años (a)	0	0
Entre 5 y 10 años (b)	3	5.0
Entre 10 y 15 años (c)	10	16.7
Más de 15 años (d)	46	78.3
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 3.** Antigüedad en el Sector

**Análisis:** Como se puede evidenciar en este gráfico, un 78.3% de las Agencias de Viajes que fueron consultadas tienen más de 15 años en el mercado, lo que demuestra la estabilidad del negocio en el tiempo. Del mismo modo, se observó que un 16.8% se mantiene en la escala entre 10 y 15 años; y un 5.0 se ubica entre 5 y 10 años, encontrándose que no hay agencias de reciente creación.

4. Principal segmento de mercado que atiende:

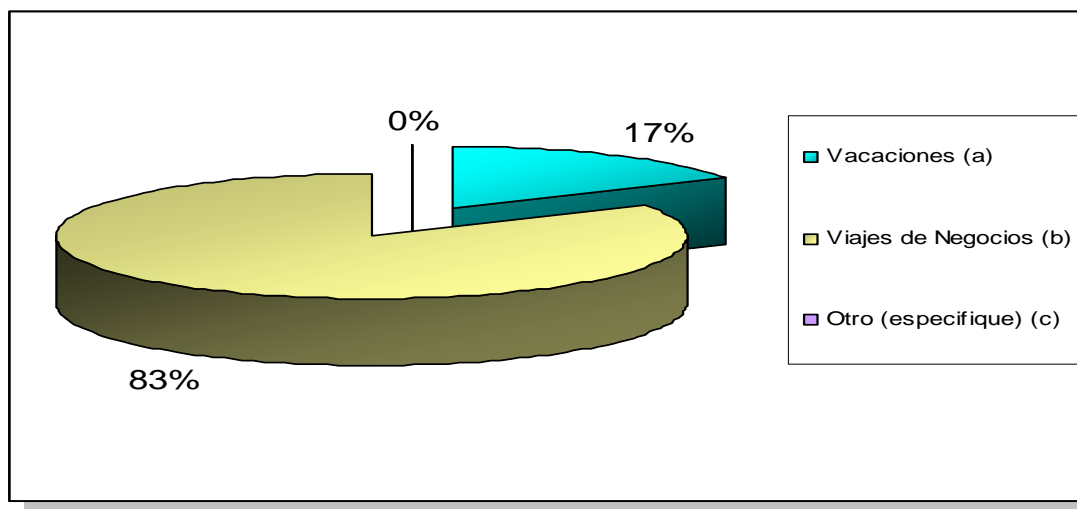
a) Vacaciones\_\_\_\_ b) Viajes de Negocios\_\_\_\_ c) Otro  
(especifique)\_\_\_\_\_

**Cuadro 9.** Principal Segmento de Mercado que atiende

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vacaciones (a)	10	16.7
Viajes de Negocios (b)	49	83.3

Otro (especifique) (c)	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 4.** Principal Segmento de Mercado que atiende

**Análisis:** En lo que concierne en este gráfico, 83.3% de las Agencias de Viajes que constituyen la muestra, están dedicadas al segmento de Viajes de Negocios; mientras que un 16.7% manifestó que su principal segmento corresponde a Vacaciones. Foster (1995), sostiene al respecto, que algunas Agencias se especializan en Excursiones y Vacaciones, pero son muy pocas las que logran sostenerse únicamente con este tipo de segmento. Considera que las Agencias más exitosas son las que cubren principalmente el mercado de los Viajes de Negocios.

5. Producto más vendido en su Agencia:

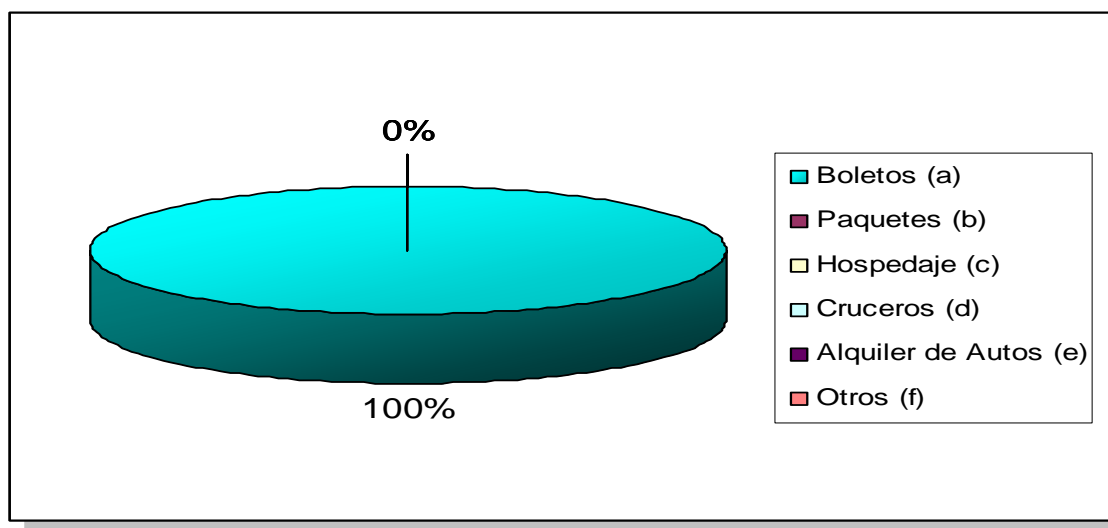
- a) Boletos \_\_\_\_\_ b) Paquetes \_\_\_\_\_ c) Hospedaje \_\_\_\_\_
- d) Cruceros \_\_\_\_\_ e) Alquiler de autos \_\_\_\_\_ f) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Cuadro 10.** Producto más vendido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Boletos (a)	59	100
Paquetes (b)	0	0

Hospedaje (c)	0	0
Cruceros (d)	0	0
Alquiler de Autos (e)	0	0
Otros (f)	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 5.** Producto más vendido

**Análisis:** Como se puede evidenciar, la totalidad de las Agencias de Viajes encuestadas, es decir 100% respondió que su producto más vendido son los Boletos, lo que permite corroborar que el modelo de Agencias de Viajes en el país es comisionista, por lo que deberán estudiar la posibilidad de incorporar nuevas alternativas de servicios, a fin de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

6. La Agencia dispone del Sistema de Reservación:

- a) Sabre      \_\_\_\_\_      b) Galileo      \_\_\_\_\_      c) Amadeus      \_\_\_\_\_  
d) Ninguno      \_\_\_\_\_      e) Combinación (especifique)      \_\_\_\_\_

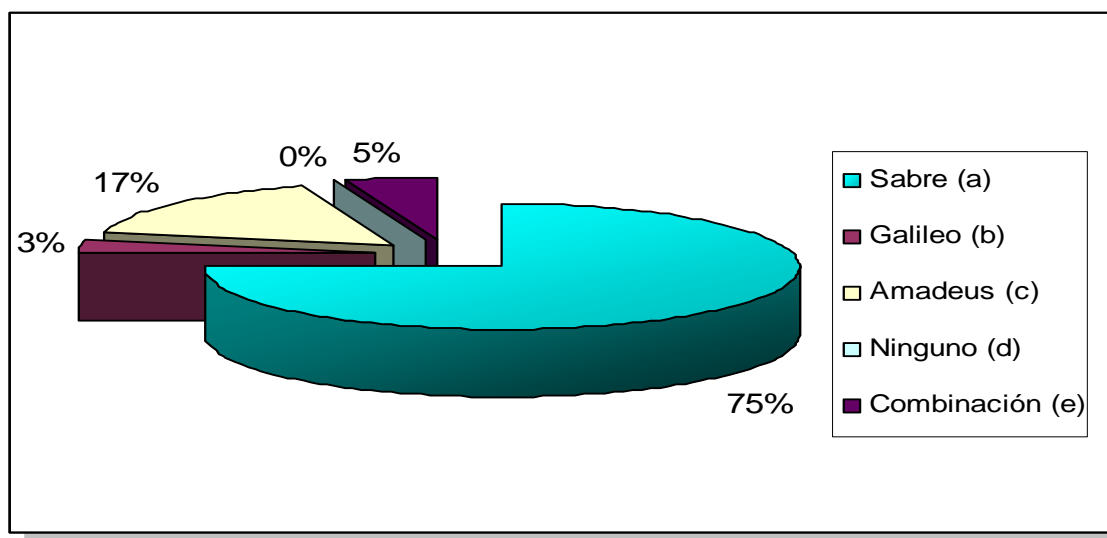
**Cuadro 11.** Sistema de Reservación que dispone la Agencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sabre (a)	44	75.0
Galileo (b)	2	3.3
Amadeus (c)	10	16.7
Ninguno (d)	0	0
Combinación (e)	3	5.0



<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 6.** Sistema de Reservación que dispone la Agencia

**Análisis:** En relación a este ítem, se observó que un elevado porcentaje, representado en 75.9% refleja que el Sistema de Reservación preferido por las Agencias de Viajes en Venezuela es Sabre; mientras que un 16.7% pertenece a Amadeus, un 5.0 poseen dos sistemas en su Agencia (Combinación); y sólo un 3.3% dispone del sistema de Galileo.

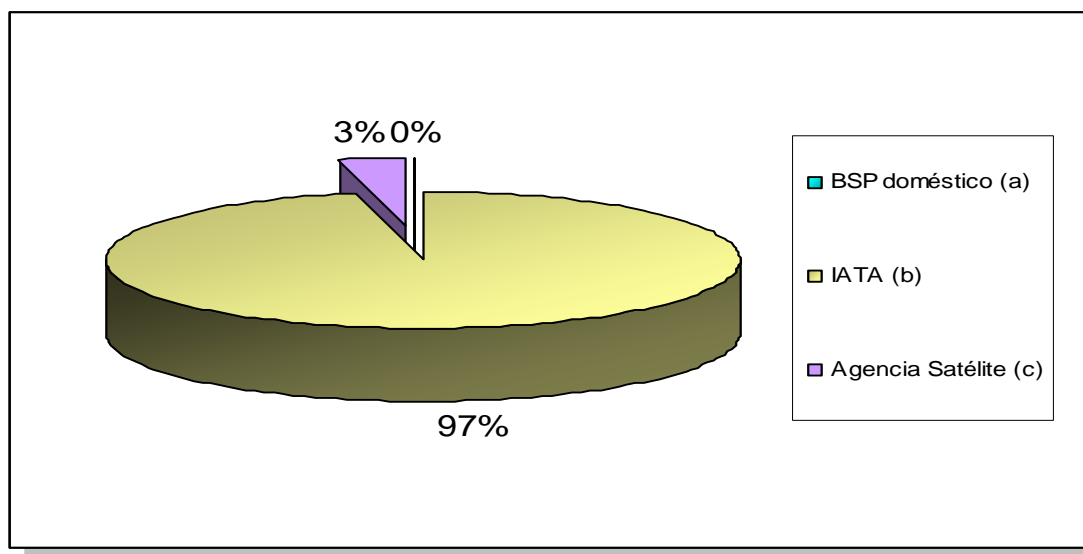
7. Su Agencia de Viajes pertenece a:

a) BSP doméstico \_\_\_\_      b) IATA \_\_\_\_      c) Es Agencia Satélite \_\_\_\_

**Cuadro 12.** Afiliación de la Agencia de Viajes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
BSP doméstico (a)	0	0
IATA (b)	57	97.0
Agencia Satélite (c)	2	3.0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 7.** Afiliación de la Agencia de Viajes

**Análisis:** De acuerdo a los resultados encontrados, un 97.0% de las Agencias de Viajes que fueron consultadas pertenecen a la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo, mejor conocida como IATA, lo que les permite un mejor control de la boletería. Sin embargo, se encontró que un 3.0% son Agencias Satélites, por lo que dependen para vender boletos de una Agencia IATA.

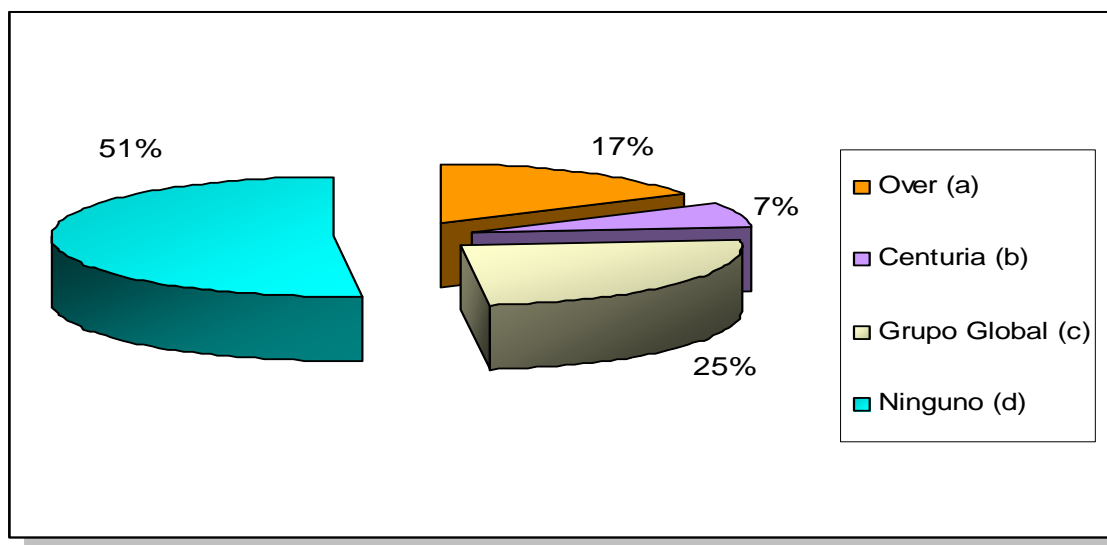
8. A cuál de los siguientes Grupos de Gestión pertenece:

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| a) Over ____         | b) Centuria ____ |
| c) Grupo Global ____ | d) Ninguno ____  |

**Cuadro 13.** Grupos de Gestión al cual pertenece

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Over (a)	8	16.7
Centuria (b)	2	6.6
Grupo Global (c)	10	25.0
Ninguno (d)	39	51.7
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 8.** Grupos de Gestión al cual pertenece

**Análisis:** Al consultar sobre los Grupos de Gestión al cual pertenecen las Agencias, se encontraron resultados equitativos, ya que un 51.7% no pertenece a ningún grupo y el restante 48.3% está repartido entre los tres grupos existentes en el país, siendo Grupo Global el que tiene más agencias afiliadas.

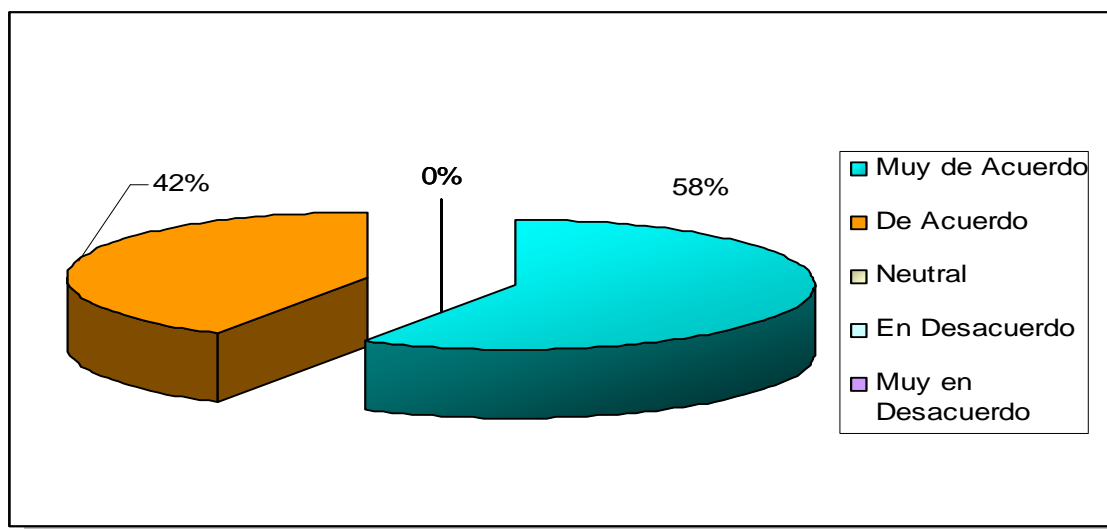
## II PARTE. GESTIÓN EMPRESARIAL

9. El conocer los gustos y preferencias del cliente y la especialización en servicios y destinos, le ha permitido mantenerse en la distribución turística

**Cuadro 14.** Conocimiento de los Gustos y Preferencias del Cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58.3
De Acuerdo	25	41.7
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 9.** Conocimiento de los Gustos y Preferencias del Cliente

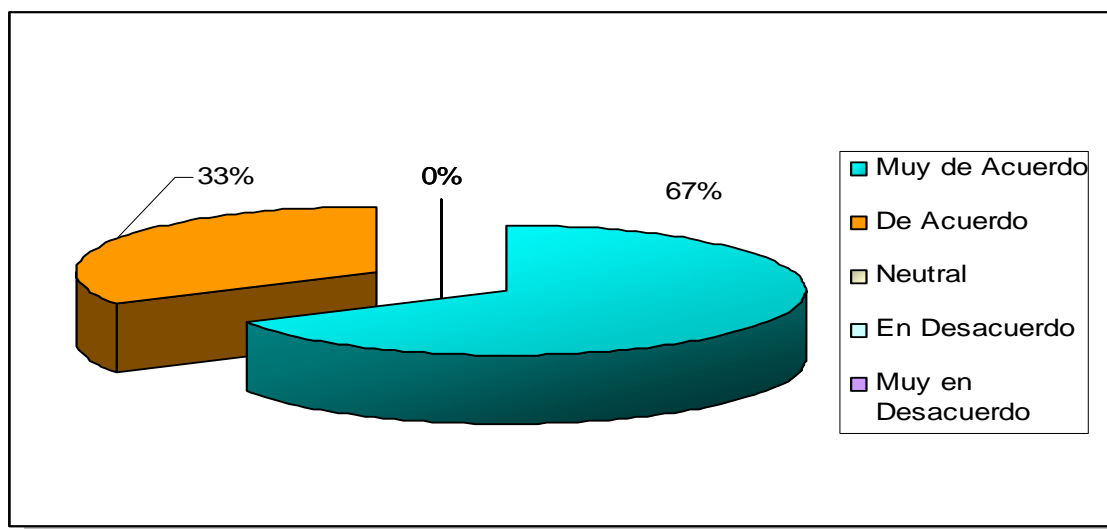
**Análisis:** Un 58.3% de los encuestados se mostró Muy de Acuerdo y un 41.7% opinó estar De Acuerdo, lo que refleja que la totalidad de la muestra seleccionada opina que el conocimiento de los gustos y preferencias del cliente y la especialización en servicios y destinos, le ha permitido mantenerse en la distribución turística. Esto constituye una de las fortalezas para las Agencias de Viajes venezolanas.

10. La oferta personalizada adaptada a las necesidades de sus clientes, el asesoramiento continuo y la atención post-venta, han sido claves en la gestión de su negocio

**Cuadro 15.** Actividades Claves en la Gestión del Negocio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	39	66.7
De Acuerdo	20	33.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 10.** Actividades Claves en la Gestión del Negocio

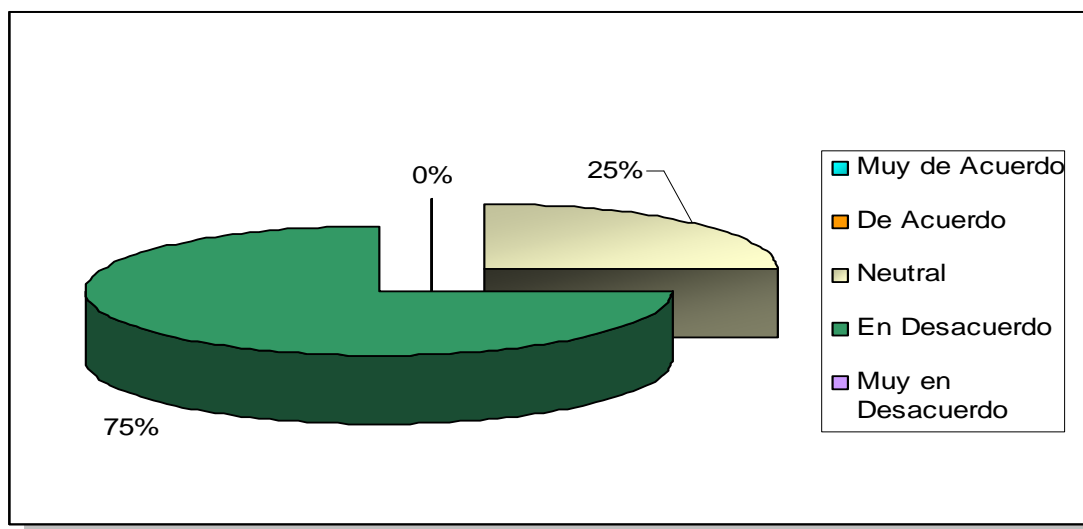
**Análisis:** Los resultados reflejan que un 66.7% está Muy de Acuerdo con el enunciado y el restante 33.3% se mostró De Acuerdo. Al respecto, Foster (1995), señala que el trato personalizado al cliente permite a la empresa prestar el servicio de un modo individualizado, se manifiesta en los “momentos de la verdad”, es decir en los encuentros que tienen lugar con el cliente. Esto corresponde al contexto en el que deben operar las Agencias de Viajes, donde la calidad ocupa un lugar estrella.

11. El ofrecer precios competitivos ha sido la razón por la cual compran los clientes en la Agencia

**Cuadro 16.** Precios Competitivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Neutral	15	25.0
En Desacuerdo	44	75.0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 11.** Precios Competitivos

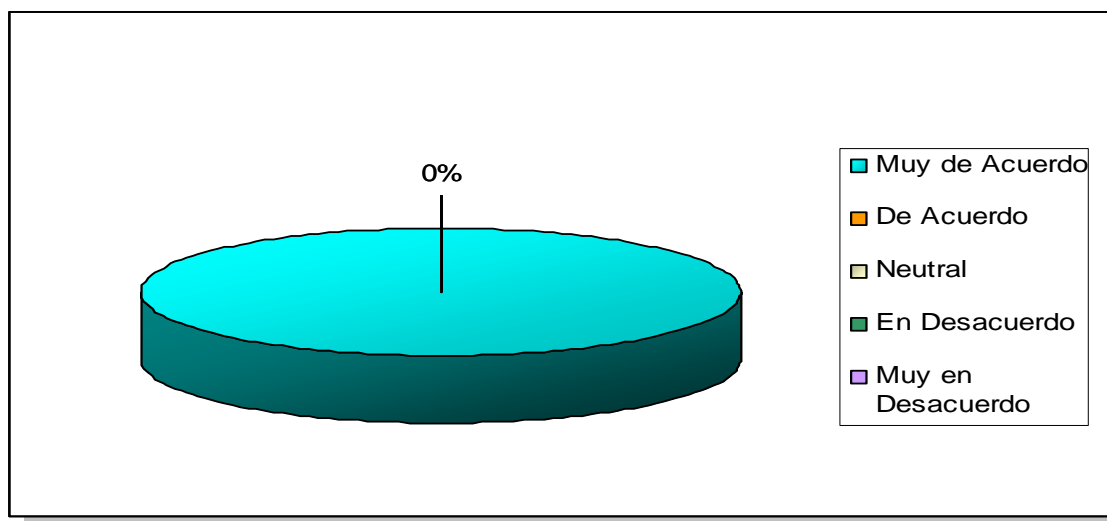
**Análisis:** Al plantear sí la oferta de precios competitivos ha sido la razón por la cual compran los clientes en su Agencia, se encontró que 75.0% opinó estar en Desacuerdo con este planteamiento y otro 25.0 se mantuvo Neutral. Esta situación, deja en evidencia que el factor precio no es la razón por la cual los clientes compran en las Agencias, por ello le dan más importancia al servicio.

12. La disponibilidad y dominio de herramientas tecnológicas ha facilitado su gestión de atención al cliente

**Cuadro 17.** Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	59	100
De Acuerdo	0	0
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 12.** Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas

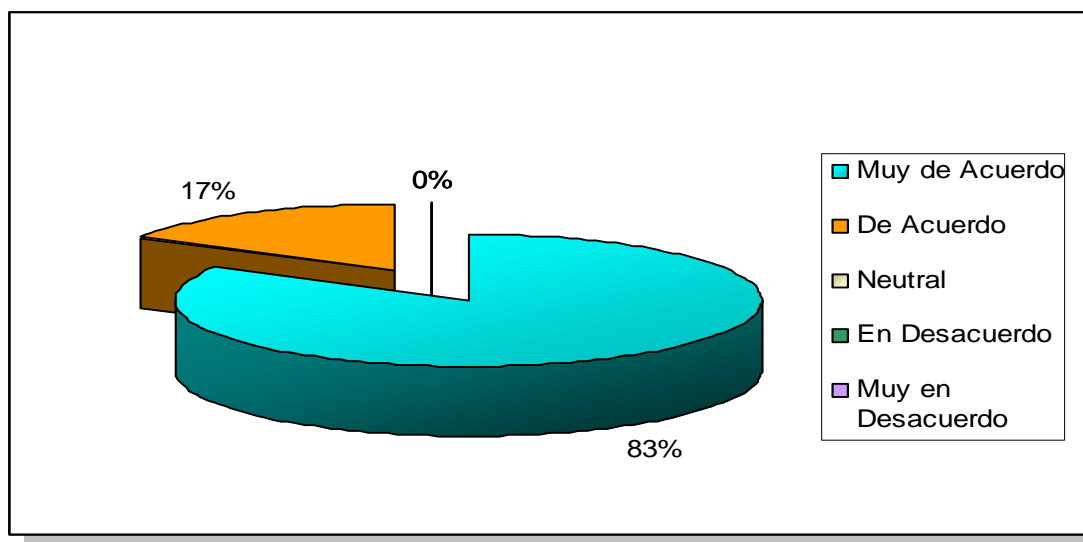
**Análisis:** Como se puede observar, la totalidad de los encuestados, es decir 100% respondió estar Muy de Acuerdo, ya que consideran que la disponibilidad y dominio de herramientas tecnológicas ha facilitado su gestión de atención al cliente. Sobre este punto, el autor Navarro (2001), destaca que dentro de los nuevos conceptos o elementos a incorporar en la gestión de empresas de servicios, se encuentran Internet y las Nuevas Tecnologías, ya que estas le permiten dar un servicio de calidad.

13. La formación continua del personal que labora en la agencia, es determinante para la prestación de un buen servicio

**Cuadro 18.** Formación Continua del Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	49	83.3
De Acuerdo	10	16.7
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 13.** Formación Continua del Personal

**Análisis:** Al plantear la formación continua del personal como factor determinante para la prestación de un buen servicio, se encontró que un 83.3% opinó estar Muy de Acuerdo con esto; así mismo un 16.7% manifestó estar De Acuerdo. Esto corrobora lo señalado por el Instituto Interamericano de Turismo (2006), en los principios orientados al turismo, donde se afirma que estas empresas requieren personal altamente calificado, y cuya preparación y formación le brindará al empresario un verdadero desarrollo, eficiente, correcto y competitivo a la hora de atender al cliente.

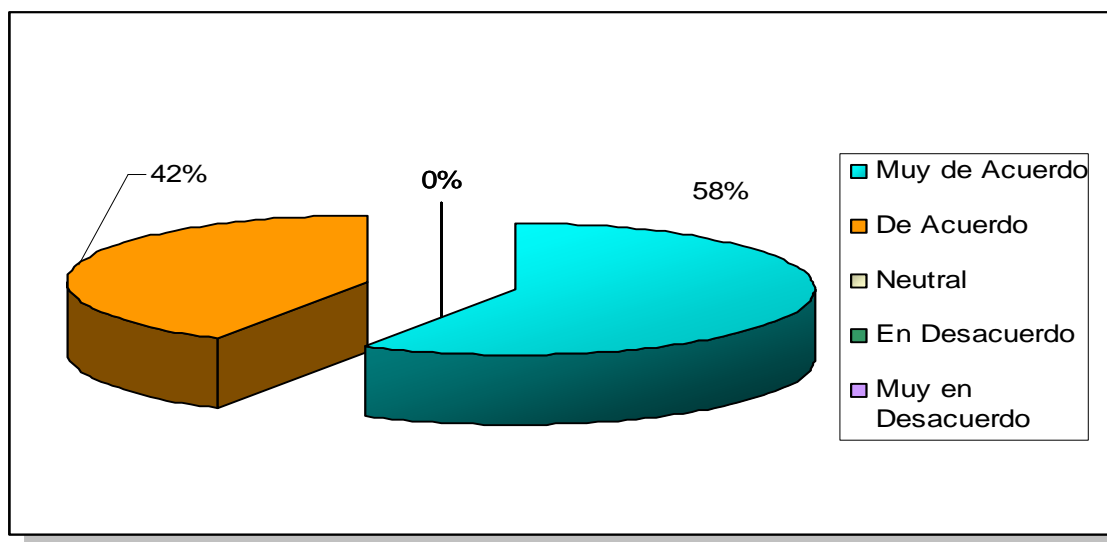
14. La profesionalización del personal que labora en la agencia, es garantía de un servicio de calidad

**Cuadro 19.** Profesionalización del Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58.3
De Acuerdo	25	41.7
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).





**Gráfico 14.** Profesionalización del Personal

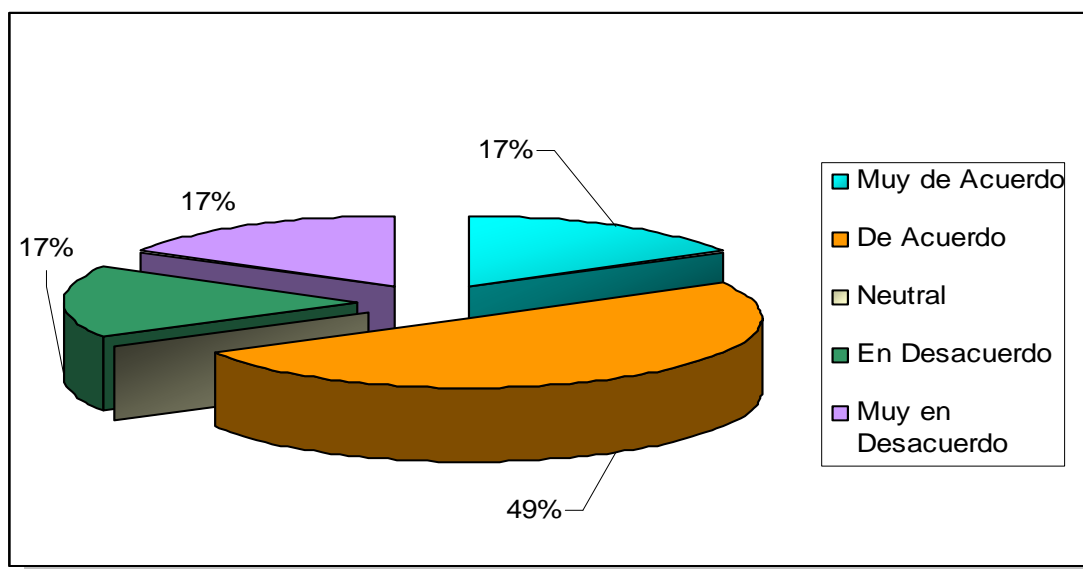
**Análisis:** En relación a este enunciado, 58.3% respondió estar Muy de Acuerdo y otro 41.7% manifestó estar De Acuerdo, ya que consideran que la profesionalización del personal que labora en sus agencias, es garantía de un servicio de calidad. Por tanto, cabe citar a Molina (2006), quien señala que desarrollar un servicio superior en calidad es un prerequisite para el éxito dentro del mercado turístico, para lo cual se necesita contar con un nivel de profesionalización acorde a las nuevas exigencias del mercado.

15. Las Alianzas Estratégicas le han permitido mejorar la Gestión del Negocio

**Cuadro 20.** Alianzas Estratégicas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	10	16.7
De Acuerdo	29	50.0
Neutral	0	0
En Desacuerdo	10	16.7
Muy en Desacuerdo	10	16.6
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 15.** Alianzas Estratégicas

**Análisis:** Un 50.0% respondió estar De Acuerdo y un 16.7% se mostró Muy De Acuerdo con el enunciado; sin embargo un 33.3% respondió ubicarse entre las alternativas En Desacuerdo y Muy En Desacuerdo. Estos resultados reflejan que aún existen opiniones divididas sobre la importancia de las alianzas estratégicas como estrategia comercial para captar clientes, y por ende para mejorar la productividad del negocio.

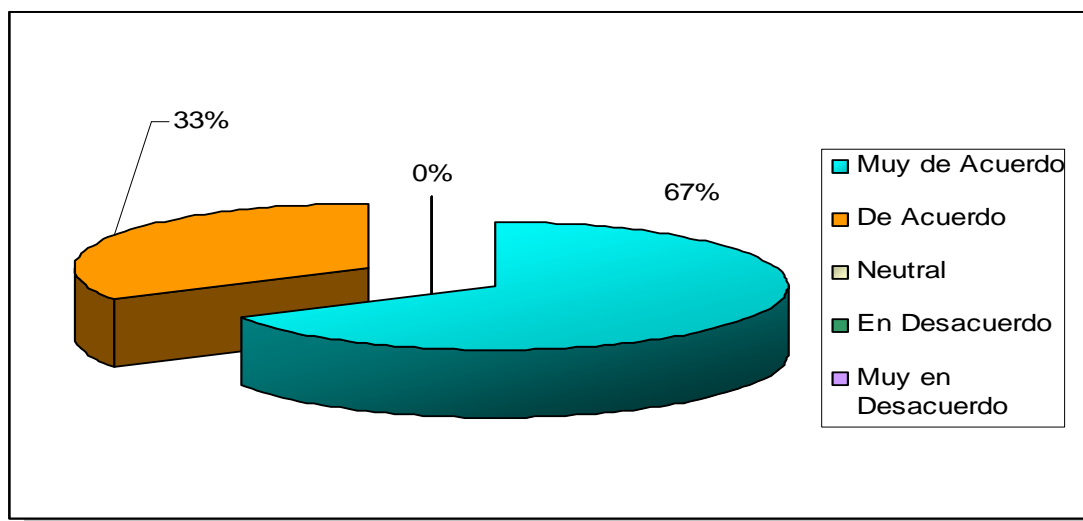
### III PARTE. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

16. La incorporación del Internet y el Comercio Electrónico, forma parte de sus estrategias de gestión

**Cuadro 21.** Incorporación del Internet y el Comercio Electrónico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	39	66.7
De Acuerdo	20	33.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 16.** Incorporación del Internet y el Comercio Electrónico

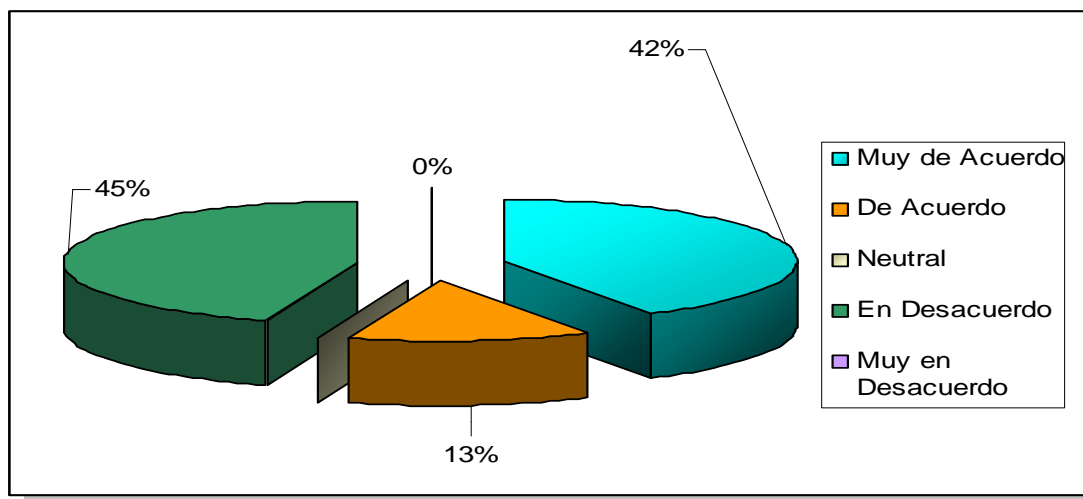
**Análisis:** Al plantear sí la incorporación de Internet y el Comercio Electrónico forman parte de las estrategias de gestión dentro de las agencias, 66.7% manifestó estar Muy de Acuerdo y el otro 33.3% De Acuerdo; lo que confirma que la disponibilidad de herramientas tecnológicas, el Comercio Electrónico y el Internet han sido un gran aliado para las agencias de viajes.

17. Ha mejorado significativamente la eficiencia del negocio, a través de las reuniones de trabajo con el personal que labora en la Agencia para compartir ideas y conocimientos

**Cuadro 22.** Reuniones de Trabajo con el Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	25	41.7
De Acuerdo	8	13.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	26	45.0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 17.** Reuniones de Trabajo con el Personal

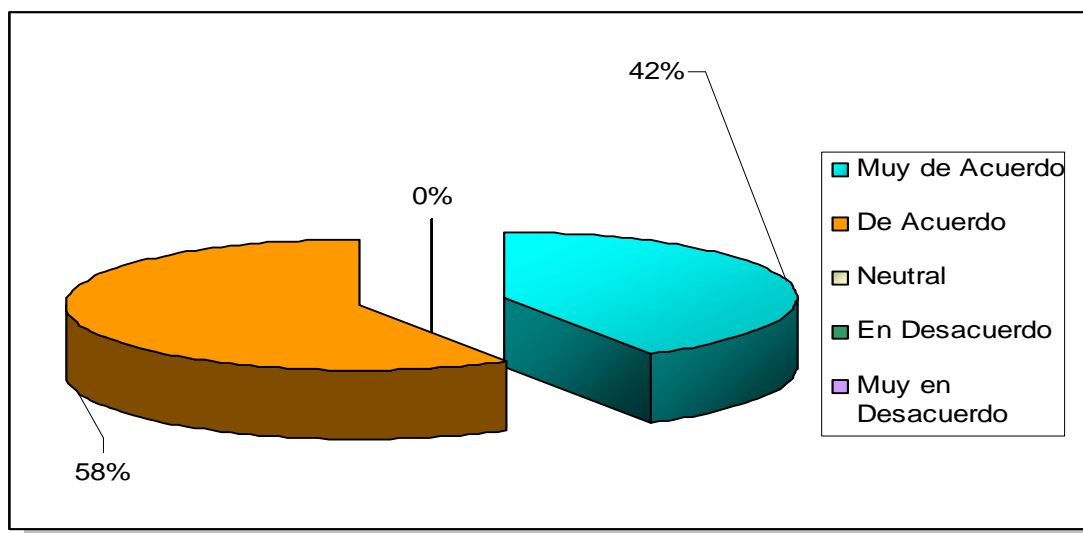
**Análisis:** Un 55.0% opinó ubicarse entre las alternativas Muy de Acuerdo y De Acuerdo, debido a que consideran que a través de las reuniones de trabajo con el personal para compartir ideas y conocimientos se ha mejorado significativamente la eficiencia del negocio. Además, se ubicó un 45.0% quienes señalaron estar En Desacuerdo en la realización de este tipo de reuniones, resultado éste que se encuentra en contraposición con Davenport (2003), ya que afirma que “el conocimiento tiene poco valor para una organización si no se comparte”.

18. La clave del éxito de su negocio es producto en gran parte del trabajo en equipo, la visión compartida y la creatividad

**Cuadro 23.** Trabajo en Equipo, Visión Compartida y Creatividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	25	41.7
De Acuerdo	34	58.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 18.** Reuniones de Trabajo con el Personal

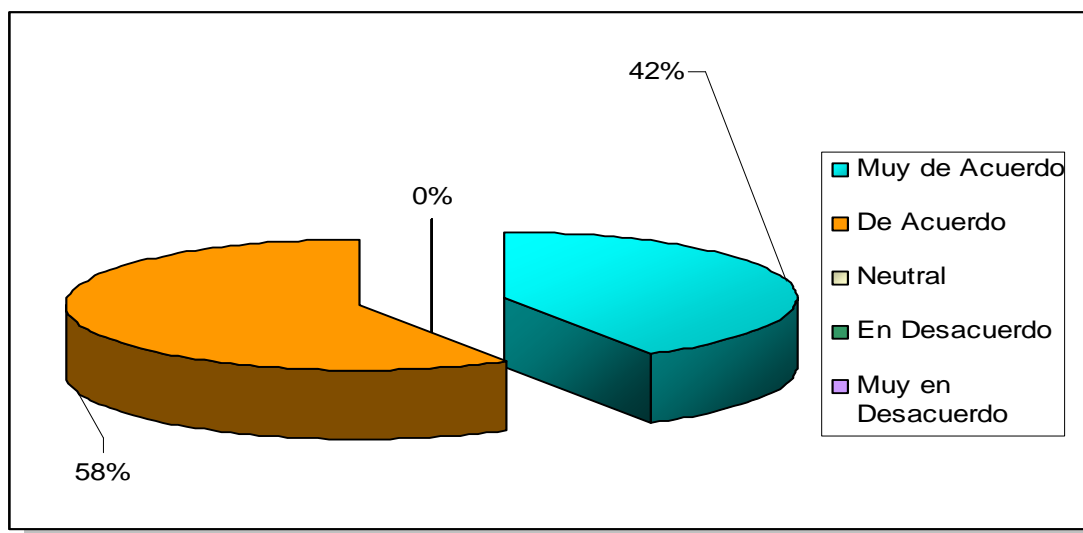
**Análisis:** Como se puede observar, 100% se ubicó en las alternativas Muy de Acuerdo y De Acuerdo, lo que reafirma lo establecido por Malhortra (2005), en relación a las claves de éxito de una organización a través de la Gestión de Conocimiento, donde se requieren capacidades tecnológicas, así como de la creatividad, innovación, trabajo en equipo y visión compartida del personal que labora en las organizaciones.

19. En general, la cultura de su organización valora el intercambio de información con los proveedores y clientes

**Cuadro 24.** Cultura Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	25	41.7
De Acuerdo	34	58.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 19.** Cultura Organizacional

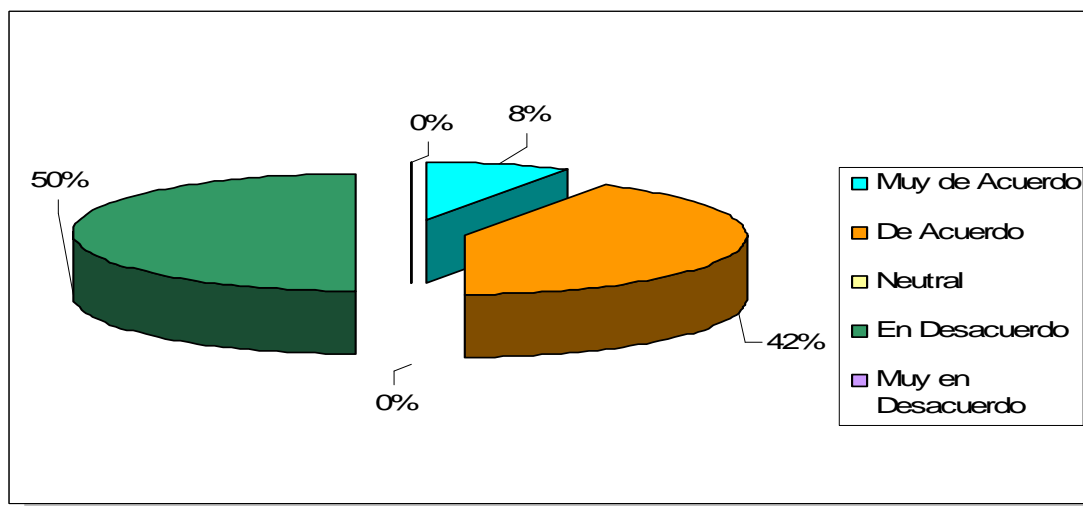
**Análisis:** Un 58.3% respondió estar Muy de Acuerdo y un 41.7% manifestó estar De Acuerdo en que la cultura de su organización valora el intercambio de información tanto con los proveedores como con los clientes. Es importante señalar, que en las agencias de viajes esta relación proveedor - cliente constituye el día a día de su gestión de negocios.

20. Para que la organización aprenda es necesario el desarrollo de la creatividad por parte de sus empleados

**Cuadro 25.** Desarrollo de la Creatividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	5	8
De Acuerdo	25	42
Neutral	0	0
En Desacuerdo	29	50
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 20.** Desarrollo de la Creatividad

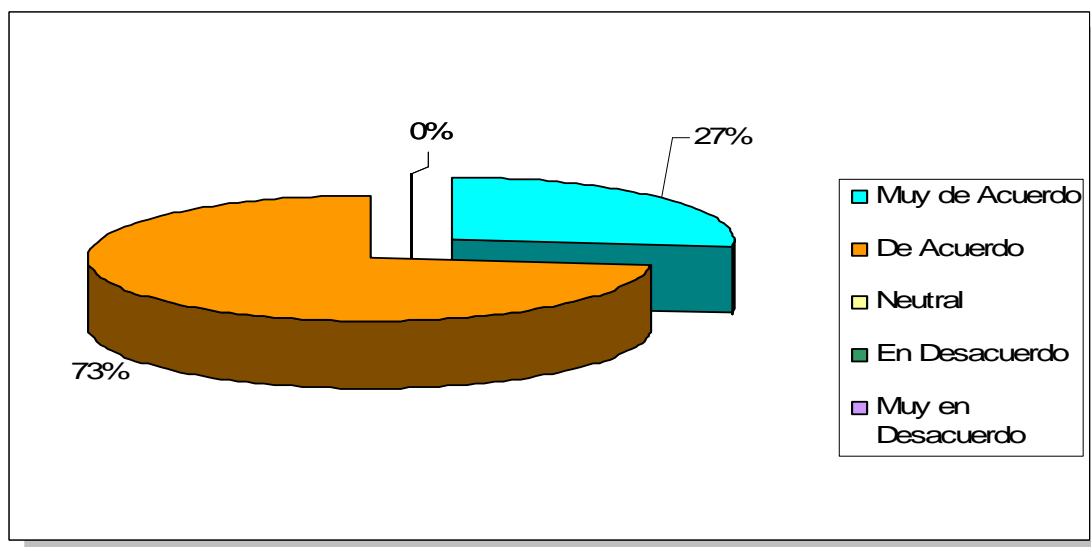
**Análisis:** En relación a este ítem, 50% de los encuestados opinó estar En Desacuerdo, prestándole poca atención al factor de creatividad, a pesar que el modelo de Gestión del Conocimiento planteado por Tejedor y Aguirre (1998), establece como uno lo factores claves, la creatividad del recurso humano. Sin embargo, un 42% se mostró De Acuerdo y un 8% Muy de Acuerdo con la necesidad de incorporar estrategias creativas dentro de sus negocios.

21. La Gestión del Conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado por los líderes de la organización

**Cuadro 26.** Liderazgo de la Organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	16	27
De Acuerdo	43	73
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 21.** Liderazgo de la Organización

**Análisis:** Al plantearle a los encuestados si estaban de acuerdo en que la Gestión del Conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado por los líderes de la organización, 73% respondió estar De Acuerdo y el restante 27% Muy de Acuerdo, lo que demuestra que en los líderes se gestan los cambios en la empresa actual.

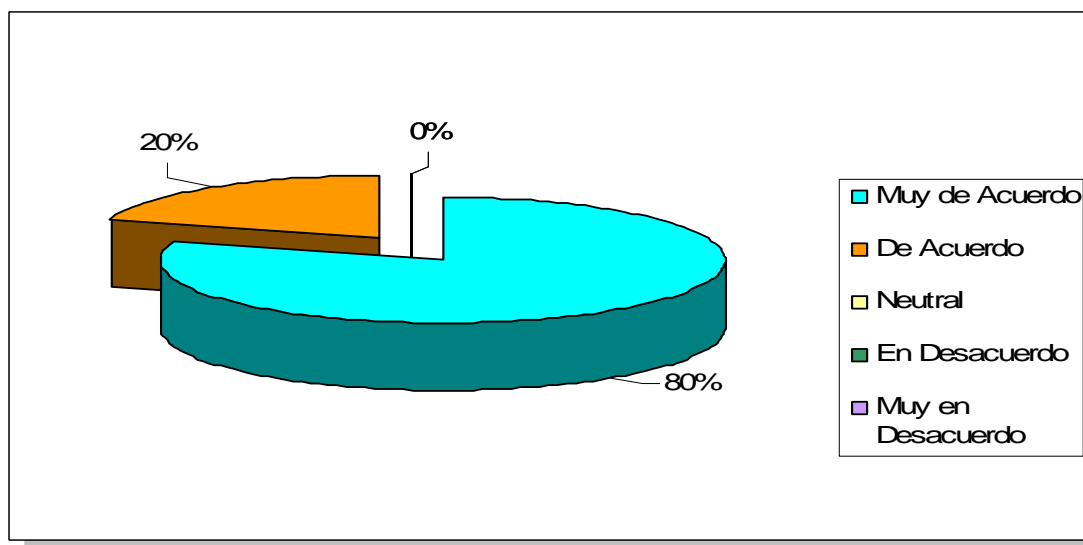
22. Para la Agencia es importante la transmisión del conocimiento de un empleado a otro

**Cuadro 27.** Transmisión del Conocimiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	47	80
De Acuerdo	12	20
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).





**Gráfico 22.** Transmisión del Conocimiento

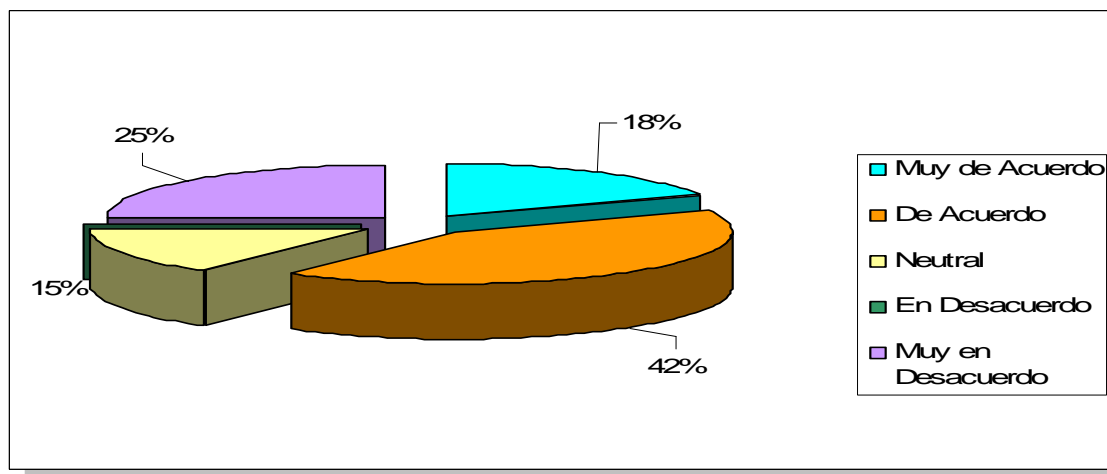
**Análisis:** Un 80% respondió estar De Acuerdo y un 20% Muy de Acuerdo, ya que para la Agencia es importante la transmisión del conocimiento de un empleado a otro. Esto lo reafirma (Peña y Otros, 2006), quienes señalan que el conocimiento individual se debe materializar y revertir en la organización para generar valor y crear ventajas competitivas estables.

23. Es relevante brindarle al personal la oportunidad de capacitarse constantemente para el enriquecimiento de sus conocimientos

**Cuadro 28.** Oportunidad de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	11	18
De Acuerdo	24	42
Neutral	9	15
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	15	25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 23.** Transmisión del Conocimiento

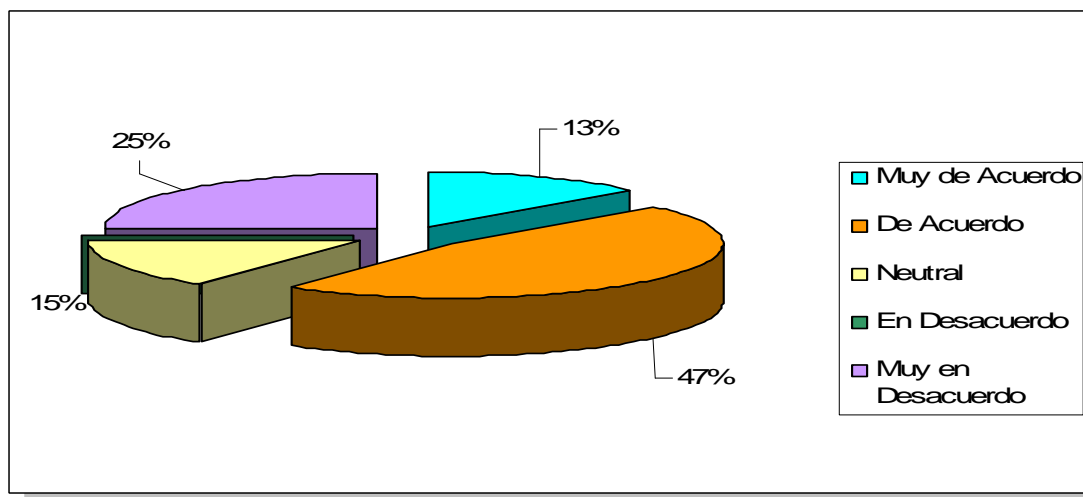
**Análisis:** En relación a este ítem, el 42% opinó estar De Acuerdo, un 18% Muy de Acuerdo, ya que consideran que es relevante brindarle al personal la oportunidad de capacitarse constantemente para el enriquecimiento de sus conocimientos; sin embargo, se encontró un 25% que se mostró Muy en Desacuerdo y otro 15% Se mantuvo Neutral. El aprendizaje organizativo, es un ingrediente esencial para la obtención de valor añadido, en la cadena de valor por lo que es fundamental integrarlo en el negocio. (Olivera, 2004).

24. La organización debe propiciar cursos o especializaciones para su personal en el área de trabajo en la cual se desempeña

**Cuadro 29.** Cursos o Especializaciones del Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	8	13
De Acuerdo	27	47
Neutral	9	15
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	15	25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 24.** Cursos o Especializaciones del Personal

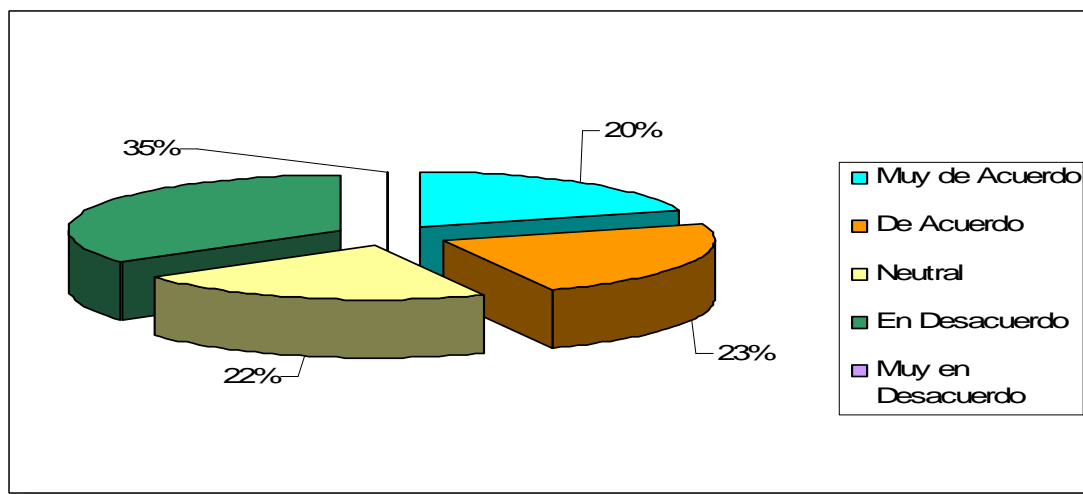
**Análisis:** Un 47% expresó estar De Acuerdo y un 13% Muy de Acuerdo, considerando que la organización debe propiciar cursos o especializaciones para su personal en el área de trabajo en la cual se desempeña. Por otra parte, un 25% respondió estar Muy en Desacuerdo, debido a que consideran que estos cursos generan altos costos de operación y el margen de utilidad es sensible ante éstos. El restante 15% se mostró Neutral.

25. El proceso de socialización en las Agencias de Viajes y Turismo le añade conocimientos novedosos a su personal

**Cuadro 30.** Proceso de Socialización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	12	20
De Acuerdo	14	23
Neutral	13	22
En Desacuerdo	20	35
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 25.** Proceso de Socialización

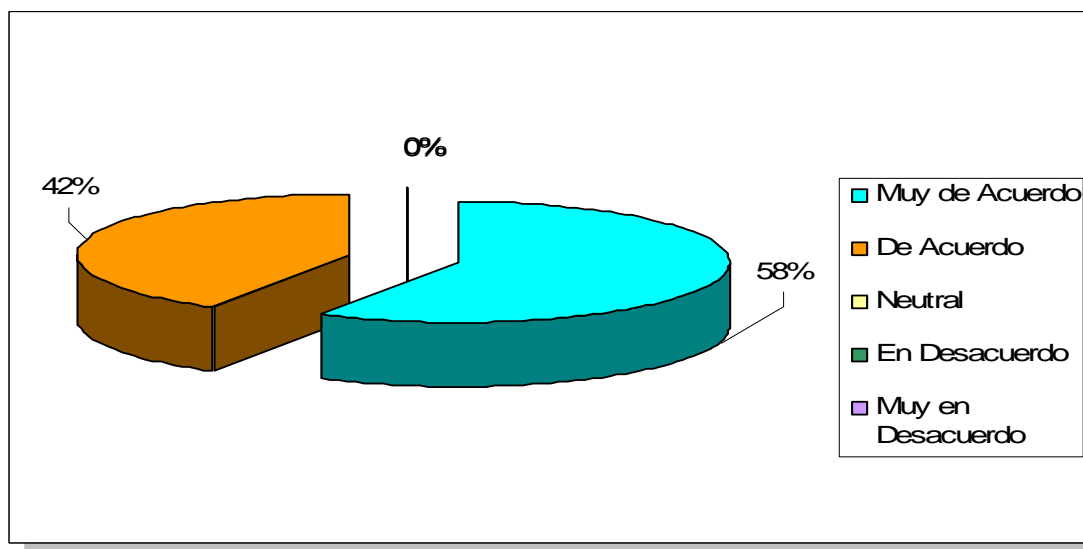
**Análisis:** Un 35% respondió estar en Desacuerdo y un 22% Neutral; por otra parte el 23% respondió estar De Acuerdo y un 20% Muy de Acuerdo, reafirmando que el proceso de socialización en las Agencias de Viajes y Turismo le añade conocimientos novedosos a su personal. Al respecto, cabe citar a Nonaka y Takeuchi (1995), el cual reafirma que el proceso de socialización añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

26. Existe consistencia entre la visión de su Agencia y su desempeño actual

**Cuadro 31.** Visión y Desempeño Actual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58
De Acuerdo	25	42
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 26.** Visión y Desempeño Actual

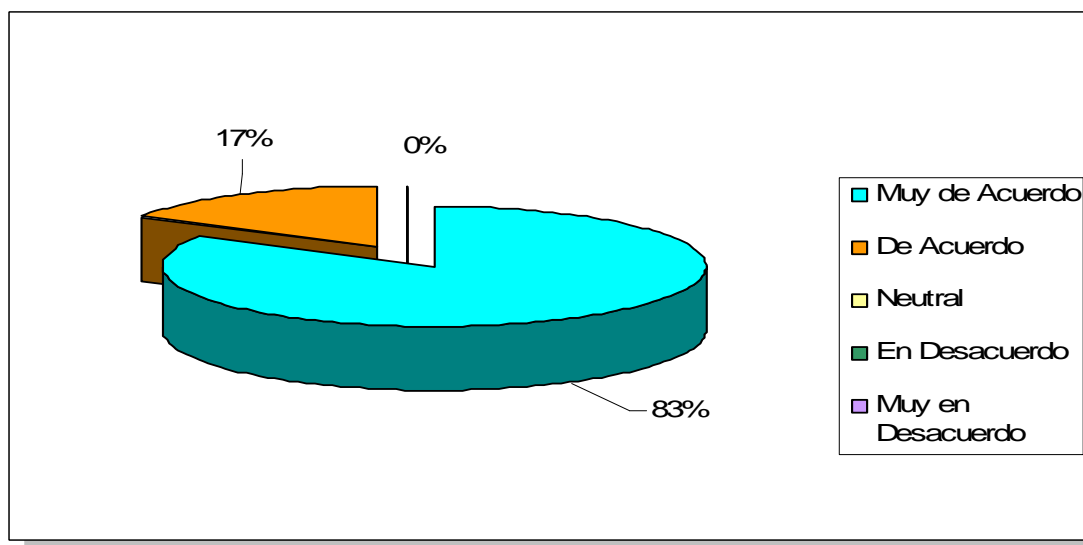
**Análisis:** En lo que respecta a este enunciado, el 58% se mostró Muy de Acuerdo y un 42% De Acuerdo, lo que demuestra que los Gerentes de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas consideran que existe consistencia entre la visión de su Agencia y su desempeño actual, lo cual es un punto positivo en el manejo de las empresas de este sector y además constituye una fortaleza organizacional.

27. Es importante motivar a sus empleados hacía el alcance de metas y objetivos organizacionales

**Cuadro 32.** Motivación de los Empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	49	83
De Acuerdo	10	17
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 27.** Motivación de los Empleados

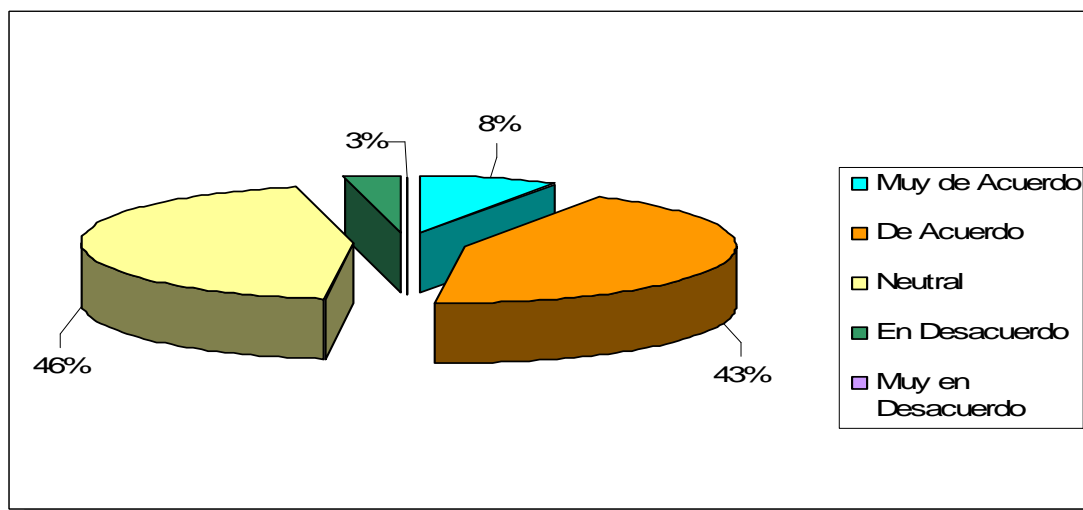
**Análisis:** Los resultados de este gráfico reflejan que 83% de los encuestados opinó estar Muy de Acuerdo y un 17% De Acuerdo, considerando éstos que es realmente importante motivar a sus empleados hacía el alcance de metas y objetivos organizacionales, ya que la motivación implica el impulso hacia un resultado satisfactorio.

28. La capacidad de la organización para aprender se debe traducir en la posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad)

**Cuadro 33.** Capacidad de la Organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	5	8
De Acuerdo	25	43
Neutral	27	46
En Desacuerdo	2	3
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 28.** Capacidad de la Organización

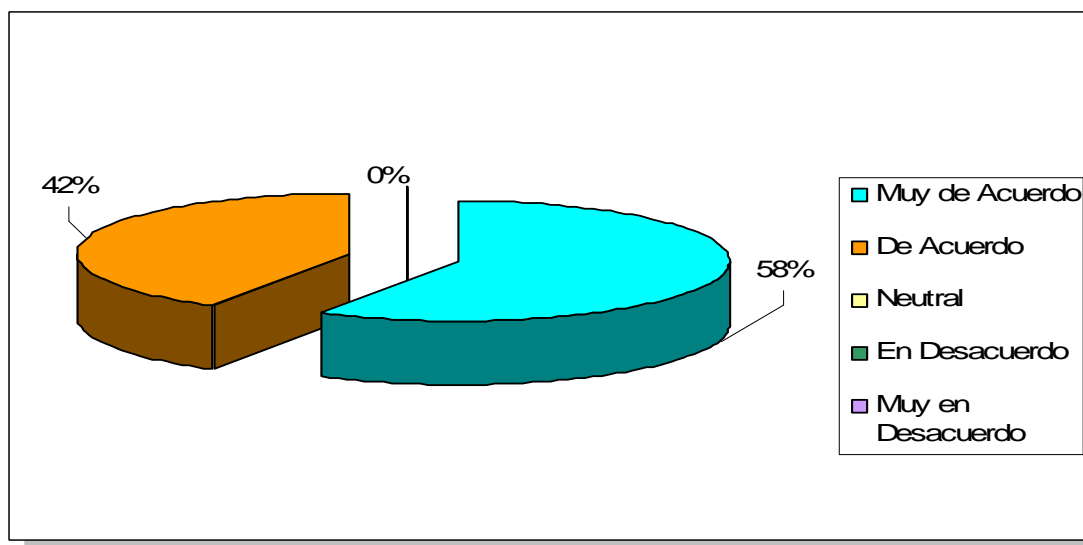
**Análisis:** Un 46 se mostró Neutral, un 43% estuvo De Acuerdo y un 8% Muy de Acuerdo, ya que apoyan la premisa de que la capacidad de la organización para aprender se debe traducir en la posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad), siendo parte del valor añadido que pueden proporcionar las Agencias de Viajes en la actualidad. Sin embargo, un 3% respondió estar En Desacuerdo con lo planteado.

29. Se debe practicar la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como: reuniones, informes, programas de formación, creación de equipos multidisciplinarios

**Cuadro 34.** Comunicación Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58
De Acuerdo	25	42
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 29.** Comunicación Organizacional

**Análisis:** Al plantearle a los encuestados, sí se debe practicar la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como: reuniones, informes, programas de formación y creación de equipos multidisciplinarios, el 58% de los encuestados opinó estar Muy de Acuerdo y un 42% De Acuerdo. Cabe mencionar, que a través de la comunicación eficiente se logra un buen clima organizacional.

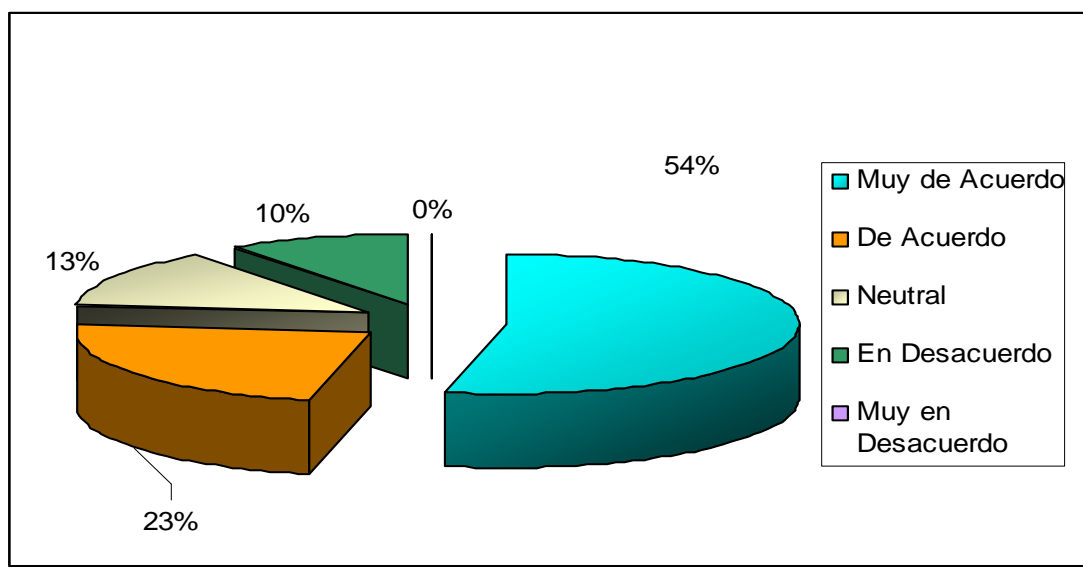
30. Siempre está en la búsqueda de nuevos modelos de Gestión para incorporarlos al negocio

**Cuadro 35.** Búsqueda de Nuevos Modelos de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	31	53.3
De Acuerdo	14	23.3
Neutral	8	13.3
En Desacuerdo	6	10.0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).





**Gráfico 30.** Búsqueda de Nuevos Modelos de Gestión

**Análisis:** Al plantearle a los encuestados, sí se encuentra siempre en la búsqueda de nuevos modelos de gestión para incorporarlos a su negocio, se observó que un elevado porcentaje, representado en un 76.6% se ubicó entre Muy de Acuerdo y De Acuerdo, lo que refleja la factibilidad del estudio propuesto. Sin embargo, un 13.3% se mostró Neutral y sólo un 10.0% estuvo en Desacuerdo, reflejando la resistencia al cambio en su organización.

#### 4.1.2 Interpretación de la percepción acerca de la gestión empresarial de las Agencias de Viajes en Venezuela, por parte de los agentes sociales involucrados

**Cuadro 36.** Análisis DOFA

Factores		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores	Externos	1. Participación activa en la conformación del nuevo Reglamento sobre Agencias de Viajes. 2. Diversificación de nuevos servicios (Operación Local de Receptivo – Operador de Congresos). 3. Incorporación a Grupos de Gestión. 4. Preferencia de los consumidores por los servicios personalizados. 5. Creciente demanda de viajes de negocios y vacacionales. 6. Posibilidad de convenios de servicios. 7. Capacitación para el personal de las Agencias de Viajes a través de INATUR.	1. Inminente eliminación de Comisiones. 2. Incorporación de nuevos intermediarios. 3. Aumento del Comercio Electrónico. 4. Situación política del país que afecta al mercado de viajes. 5. Precios Bajos de Productos comercializados por Internet. 6. Incorporación de líneas de productos por parte de las Aerolíneas vinculados a la venta de paquetes. 7. La desconfianza en el país por las operaciones electrónicas en el pago de viajes. 8. Poco compromiso del personal
	Internos		

	8. Rol asesor en alza.	operativo hacía el servicio de atención al cliente.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
1. Amplio dominio de los GDS. 2. Contacto directo con el cliente. 3. Disponibilidad y habilidad con el uso de las TIC. 4. Cultura de Servicio en el Sector. 5. Amplios conocimientos en la organización de viajes. 6. Disposición al cambio. 7. Intención de mantenerse unidos a fin de formar una red de conocimientos que los mantenga sólidos en su papel de intermediarios. 8. Alto compromiso por parte de la gerencia hacia la atención al cliente.	1. Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente. (O2, F5). 2. Fomentar la adaptación cultural de los Sistemas de Gestión del Conocimiento en las Agencias de Viajes. (O4, F4).	1. Establecer mecanismos que garanticen la seguridad de los datos en las operaciones electrónicas (A7, F3). 2. Promover la necesaria gestión de personas para lograr que el proceso de atención al cliente sea efectivo y eficiente. (F8, A8).
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
1. Dependén de las comisiones de sus proveedores. 2. Falta de motivación para crear nuevos productos. 3. Las Agencias de Viajes se han dedicado principalmente al Turismo Emisivo. 4. Poca oferta de profesionales formados en el sector. 5. Tiempo de respuesta a sus clientes. 6. Ciclos de servicio donde intervienen muchas personas. 7. Baja remuneración del personal. 8. Falta de experiencia en Agencias de Viajes del personal recién egresado en Turismo.	1. Fomentar las alianzas y grupos de gestión, a fin de negociar condiciones comerciales más ventajosas con los proveedores. (O3, D1). 2. Realizar convenios con las instituciones educativas, para la incorporación de prácticas de los estudiantes en las Agencias de Viajes. (O7, D8.)	1. Crear acuerdos con los proveedores a fin de minimizar los tiempos de espera para la confirmación de los servicios. (D5, A3). 2. Incentivar la incorporación de nuevos productos y servicios requeridos por los viajeros. (D2, A6).

**Fuente:** Loggiodice, Z. (2008).

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN LA NUEVA CADENA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA.**

#### **CASO DE ESTUDIO: VENEZUELA**

##### **5.1 Presentación del Modelo de Gestión del Conocimiento**

En la actualidad las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, están siendo presionadas a darle un giro a sus actividades tradicionales; presión necesaria si se desea mantenerse en la cadena de distribución y comercialización turística. Esta situación se deriva de las nuevas tendencias de los mercados

turísticos, a la incorporación de las tecnologías de la información en la prestación del servicio y a las exigencias de los consumidores.

En base a este entorno que afecta al sector Agencias de Viajes, se propone retomar el papel original de las AAVV, es decir, el origen de su naturaleza “Ser Promotores y Asesores de Viajes”. Para esto, las Agencias de Viajes deben ofrecer un servicio de calidad, centrado en la atención al cliente, con un personal altamente calificado, con verdadera vocación de servicios, ofreciendo nuevos productos turísticos que satisfagan las necesidades de los viajeros, todo esto apoyado en las tecnologías de la información; asumiendo nuevas estrategias de gestión que le permitan mantenerse en la cadena de distribución turística aprovechando los cambios en el entorno, es decir, buscar nuevas oportunidades de negocios por ser un sector experimentado.

En virtud de lo antes expuesto, la presente propuesta se basa en el diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso: Venezuela.

Dicho modelo es de fácil aplicación, ya que permite llegar a identificar las actuaciones necesarias que permitan la actualización del conocimiento clave, para mejorar globalmente, añadiendo valor y flexibilidad al negocio.

## **5.2 Fundamentación Teórica del Modelo de Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento involucra a todos los miembros de una organización, sustentándose sobre pilares básicos, como la estrategia, las personas y las nuevas tecnologías de la información. Se puede entender como una función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos generados en la organización, llegando a permitir su captura, para ponerlos a disposición y uso de personas y equipos que lo necesiten, al objeto de crear nuevas ventajas competitivas.

Por una parte la idea de gestión implica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, organiza, almacena, analiza, evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

De acuerdo a lo anterior, la revisión bibliográfica ha permitido identificar cuáles son aquellas variables que debe tener el modelo a proponer. En primer lugar, contar con los componentes esenciales que permitan que sea un sistema integrador y que facilite la actualización de los conocimientos claves, a través de una serie de estrategias. En segundo lugar, tener en cuenta los modelos de conversión del conocimiento y los agentes creadores del mismo, permitiendo así identificar las variables principales con las que debe contar el mismo como el aprendizaje, la estrategia, la gestión de personas y la tecnología.

Se parte de la premisa que las Agencias de Viajes y Turismo para conseguir una ventaja competitiva requieren de la actualización del conocimiento, lo cual hace necesario llevar a cabo actuaciones en la estrategia, en la dirección de recursos humanos para implicar activamente a las personas en la estrategia , 148 Gestión del Conocimiento, todo ello apoyado con la ayuda de los facilitadores tecnológicos, cuya implantación en la organización permite una mejor gestión.

La cultura de Gestión del Conocimiento, constituye un medio y factor diferenciador de la competitividad de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, así como también representa un nuevo recurso crucial de este tipo de empresas. Ciertamente, el conocimiento se vincula y afecta a todas las actividades que conforman los procesos claves de la organización, por esta razón conlleva una gestión comprometida que consiste en integrarlo en el sistema de disección global de la organización.

El conocimiento, por tanto se ha convertido en el recurso estratégico de primer orden en el nuevo entorno y a través de su gestión eficiente se podrá identificar, adquirir, generar, almacenar, compartir y actualizar. La conclusión,

por tanto es que la principal fuente competitiva de las Agencias de Viajes y Turismo es el stock de conocimiento que poseen (Peña y Otros, 2006).

### **5.3 Justificación del Modelo de Gestión del Conocimiento**

La gran mayoría de Agencias de Viajes y Turismo que operan en el país, están dedicadas a la intermediación, y muy especialmente según el trabajo de campo, dedicadas a la venta de boletos; de aquí la inestabilidad presente en su entorno dado que la mayor parte de la intermediación proviene de las líneas aéreas que han bajado o eliminado sus comisiones.

Además, la aparición de Internet como instrumento facilitador de la distribución de productos turísticos ha mermado las fuentes de comisión de las agencias. Se podría afirmar que hay inestabilidad sólo en la función mediadora de las agencias de viajes y para aquellas empresas que no han adoptado nuevas estrategias de gestión.

Cabe señalar, que las funciones de las Agencias de Viajes y Turismo son muy variadas y complejas, dado a la logística requerida para ofrecer un producto de calidad y que cumpla o llene las expectativas de los viajeros. Esta característica de complejidad, justifica y hace necesaria la función asesora de las mismas. Los agentes de viajes deben ser expertos, con amplios conocimientos de los aspectos relacionados con el mundo de los viajes, desde la adquisición de divisas, (países con control de cambio como es el caso actual de Venezuela), permisología o visado y documentos de viajes, hasta conocedor de las características principales de los destinos turísticos y que el viajero debe tomar en cuenta a la hora de escoger el destino turístico a visitar.

Lo anterior, se reafirma con la investigación realizada por Cheyne, J, Downes, M. y Legg, S. (2006), titulada *Travel Agent vs Internet: What influences travel consumer choices?*, donde sus autores establecen que las Agencias de Viajes son más competitivas si utilizan la tecnología de la información dándole valor agregado a sus servicios. Se utilizan los servicios de los agentes de viajes a la hora de hacer reservas por la confiabilidad, la complejidad de la operación, la seguridad y buen trato. En la medida en el viajero necesite mayor detalle de

información a la hora de sus viajes las preferencias serán positivas hacia el uso del agente de viajes.

De igual modo, cabe mencionar que en la actualidad el entorno actual del sector Agencias de Viajes y Turismo se torna un tanto hostil, producto de las negociaciones con los principales proveedores de servicios (líneas aéreas), obligando en cierta forma a buscar nuevos escenarios de operación.

Este ambiente hostil se puede transformar en un entorno favorable para los agentes de viajes; destacándose algunas acciones como: integraciones, tanto en la producción del servicio como en la intermediación turística, lo que permite mayor poder de negociación. Definitivamente, para satisfacer a la cambiante demanda es necesario ofertar productos turísticos que satisfagan las necesidades de los viajeros: novedosos, flexibles, oportunos y competitivos.

Una vez detallada la realidad presente, se puede decir que la Gestión del Conocimiento en las Agencias de Viajes y Turismo en Venezuela se encuentra en forma incipiente, y aunque existen diversos modelos teóricos, éstos presentan algunas dificultades en la práctica, en muchos casos las aplicaciones más avanzadas se reducen a la utilización de algunas herramientas tecnológicas.

De acuerdo a lo anterior, la necesidad de un modelo de Gestión del Conocimiento está doblemente justificada, por un lado como se muestra en el marco teórico del presente trabajo, tras la revisión bibliográfica de los principales modelos de Gestión del Conocimiento y por otra parte, por las Agencias de Viajes y Turismo han detectado la necesidad de creación de un modelo integral y global adaptado a realidad empresarial.

De igual modo, las agencias han reconocido la diferencia que ofrece la consideración del conocimiento como un activo, que además permite hacerle frente a los cambios que se generan en los mercados y a los nuevos requerimientos de los clientes. Además, se puede decir que el conocimiento es un factor que juega un papel muy importante como generador de valor o que puede agregar valor a los servicios ofrecidos por las Agencias de Viajes.

Finalmente, se puede acotar que la aplicación de un modelo de Gestión del Conocimiento traerá como beneficios a las Agencias de Viajes y Turismo, la utilización del conocimiento interno de la organización, la disposición del

conocimiento necesario en el momento preciso, el ahorro de tiempo en la búsqueda de soluciones, la reutilización y aprovechamiento del conocimiento de los empleados, la identificación de personas expertas; así como la toma de decisiones correctas que conlleven a incrementar la eficacia y la calidad de sus servicios.

Es una herramienta que ofrece de manera eficaz la gestión de toda aquella información, experiencias y conocimiento que se desprenden de los procesos diarios y permite ponerlo al servicio del personal y de los clientes de la empresa, tal es el caso de las Agencias y Viajes y Turismo Venezolanas.

## **5.4 Objetivos del Modelo Diseñado**

### **5.4.1 Objetivo General**

Fomentar cambios en la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, a través del uso de herramientas basadas en el conocimiento: organización, procesos y tecnología; añadiendo valor a la prestación del servicio y generando ventajas competitivas con respecto al resto de los integrantes de la cadena de distribución turística.

### **5.4.2 Objetivos Específicos**

Formular estrategias de alcance Organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento de los agentes de viajes.

Promover la mejora continua de los Procesos de intermediación turística, apoyándose en el conocimiento.

Desarrollar nuevos productos y servicios basados en las Tecnologías de Información y Comunicación empleadas por los agentes de viajes.

## **5.5 Aproximación Teórica del Modelo de Gestión del Conocimiento para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas**

La Gestión del Conocimiento ha sido considerada como un importante y nuevo enfoque de los problemas relacionados con la competitividad y la innovación a los que las organizaciones tienen que enfrentarse hoy día. A continuación se presenta el modelo propuesto. Partiendo del hecho que la Gestión del Conocimiento constituye un proyecto estratégico, y que por lo tanto debe formar parte de los objetivos de la empresa, se hace necesario el definir e implantar una estrategia focalizada en las personas, lo que consecuentemente requiere la aplicación de una correcta formación del recurso humano.

Además, se debe considerar que el conocimiento es un recurso esencial para cambiar las estructuras conocidas de la sociedad creando nuevas y mejores dinámicas económicas, sociales y políticas dentro de las organizaciones, por lo que es importante adaptar un modelo ya conocido o crear uno a partir de un diagnóstico previo. En este caso, se pretende adaptar el Modelo de Gestión del Conocimiento, conocido como KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre (1998), a la realidad de las Agencias de Viajes y Turismo, específicamente en el caso de Venezuela. A modo de resumen, se describe paso a paso lo que se debe hacer:

**Compromiso Firme de las Agencias de Viajes:** con el objeto de consolidar un compromiso firme de las Agencias de Viajes, es importante hacerles conocer a los Gerentes de estas empresas la utilidad y los beneficios que ofrece la Gestión del Conocimiento. Se pueden pautar charlas o talleres convocados por AVAVIT a sus agremiados a fin de dar las directrices de aplicación del modelo, algo como explicar la necesidad que tiene la Agencia de Viajes y Turismo que dirige, de adueñarse de procesos cognitivos en función del crecimiento del recurso humano y del servicio que presta, se deben establecer algunas estrategias de acercamiento, para verificar cómo observan la dinámica del ciclo del conocimiento.

Una vez que la Gerencia de la Agencia de Viajes y Turismo esté convencida y asuma la iniciativa de implementar el modelo propuesto, debería:

- Cada Gerente de la Agencia de Viajes y Turismo reunirse con su equipo, exponer el modelo y realizar la respectiva evaluación.
- Tratar de medir el compromiso que cada persona tiene de aprender y de transmitir lo que ya sabe; además de cualquier otra acción que crea conveniente.

**Perfil de la Agencia:** se refiere a los factores que condicionan el aprendizaje, la cultura, los sistemas de información, los líderes que existen, la estructura, la



gestión de las personas, las estrategias que utilizan, entre otros. Es relevante mencionar que, las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

En las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, para asumir el modelo de

Gestión del Conocimiento desarrollado, se requiere buscar la integración de los siguientes elementos:

**Cultura:** se debe reforzar el comportamiento abierto al cambio y al nuevo aprendizaje, tanto de los Gerentes como del personal operativo de las Agencias de Viajes y Turismo. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

**Sistemas de Información:** diseñar varias herramientas que permitan que el conocimiento o la información que cada agente maneja o posee, sea almacenado, transmitido e interpretado y si no lo tuviere que exista mecanismos que lo ayuden a conseguirlo y/o crearlo.

**Liderazgo:** preparar al personal gerencial para que desarrollen las actitudes, habilidades y comportamientos acorde al modelo, esto implica mostrarles que son responsables del logro de las metas de la organización y el buen desempeño de sus demás empleados, así como promover el trabajo en equipo.

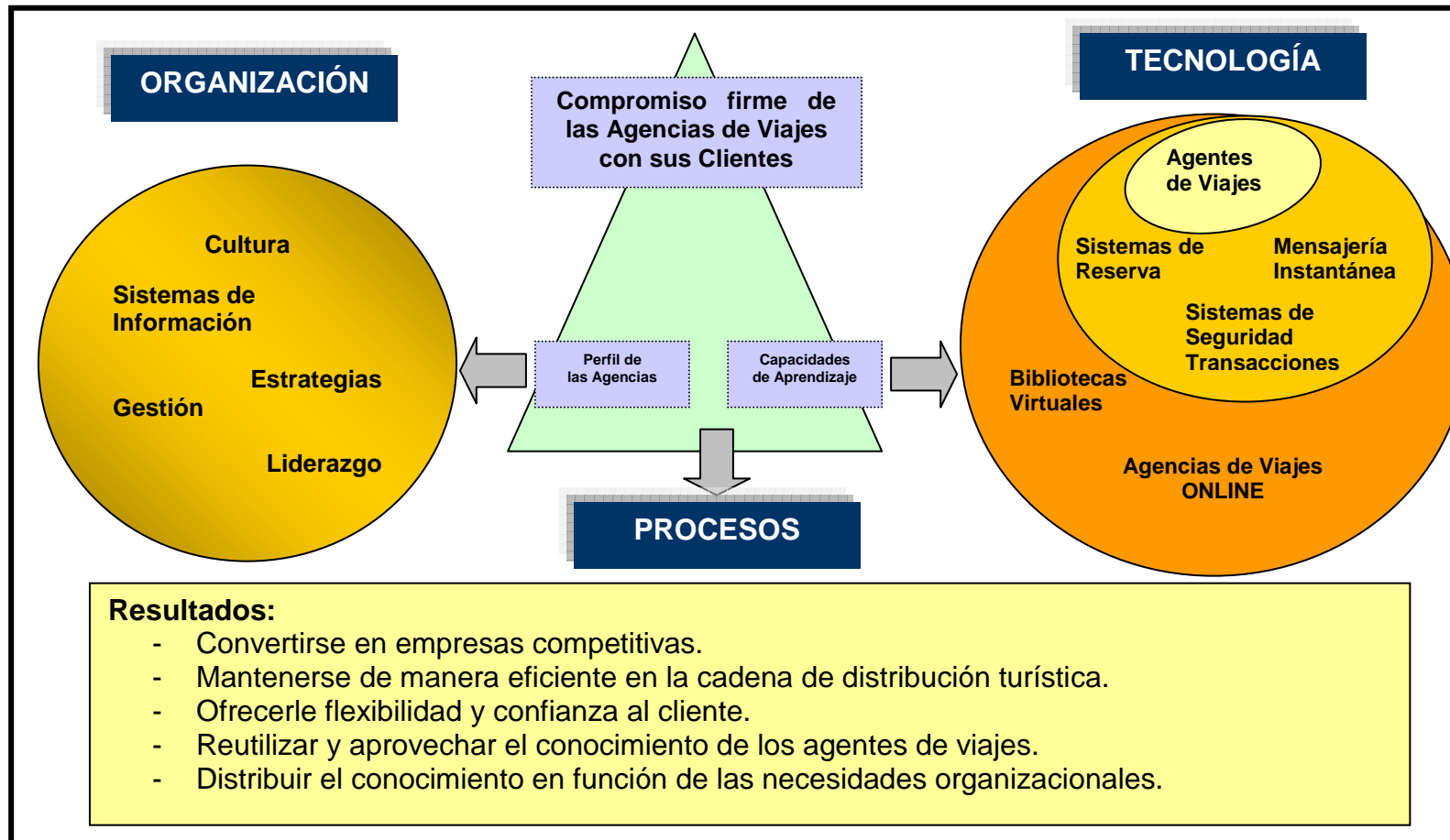
**Estructura Organizativa:** debe propiciarse el ambiente donde los empleados puedan ya sea de forma individual o en equipo dedicarse a difundir, adquirir y compartir el conocimiento.

**Gestión de Personas:** aunque el trabajo está determinado por áreas de coordinación, sería interesante que algunas agencias rotaran a su personal, esto permite la capacitación en otras áreas y mostrar otros puntos de vista de un mismo asunto.

**Capacidades de Aprendizaje:** deben abordarse paralelamente y con igual grado de importancia. Se deberá estudiar el perfil profesional y personal de cada

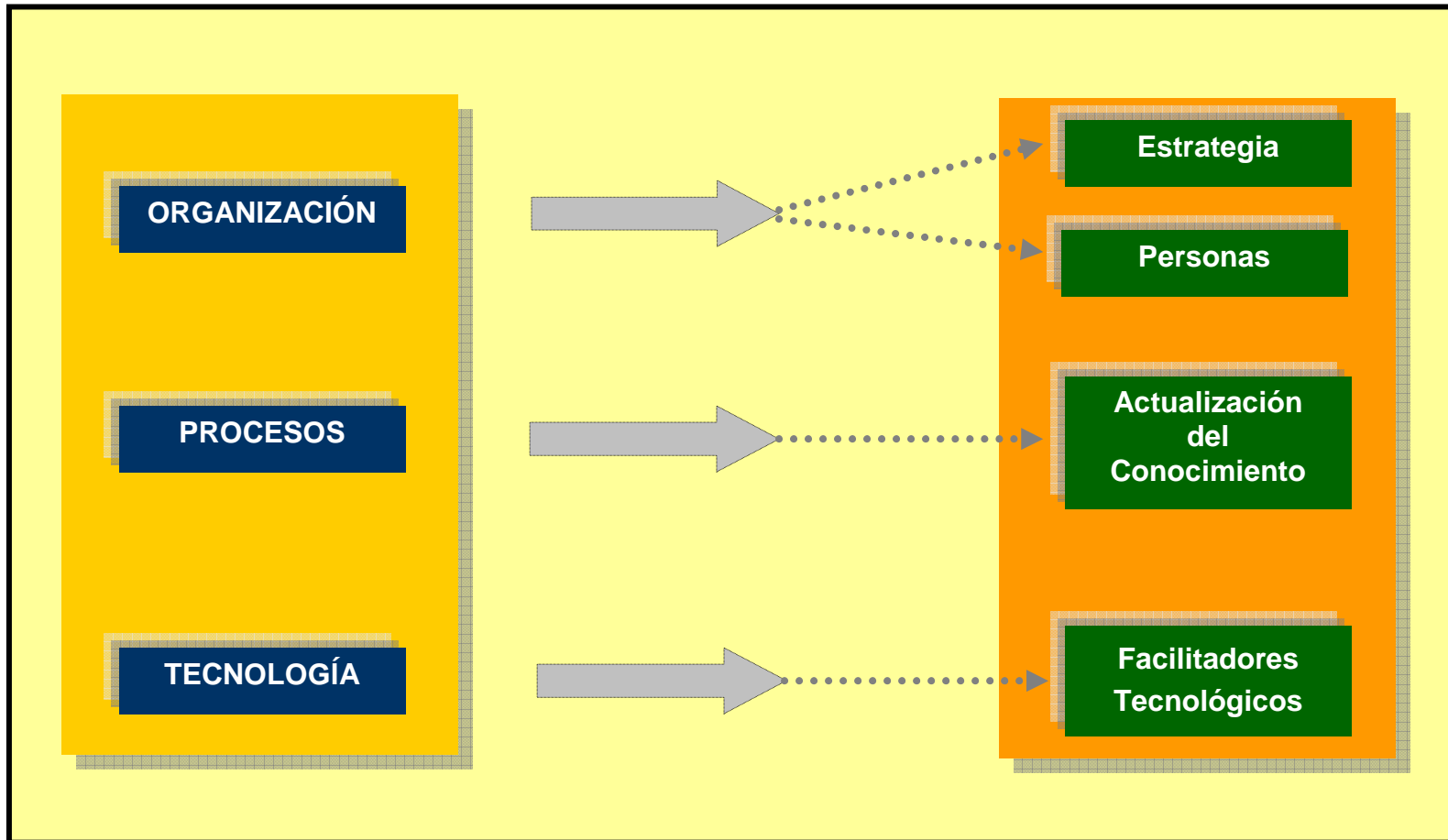
empleado para verificar cómo asimilan el conocimiento y/o la información, ¿cómo trabajan?, ¿a qué grupos pertenecen?, entre otros; así se conocerán los niveles motivacionales que poseen, los conocimientos y habilidades, por lo cual se pueden implementar estrategias que permitan acercarlos más al modelo en cuestión. Cabe destacar que, no todas las organizaciones aprenden de igual forma, por lo cual identifican en su investigación cuatro estilos de aprendizaje: la experimentación, la adquisición de competencias, los parámetros o marcas de referencia (benchmarking) y las mejoras continuas. Seguidamente, se presenta el modelo desarrollado:

**Figura N° 15**  
**Modelo de Gestión del Conocimiento Desarrollado**



**Fuente:** Loggiodyce, Z., adaptado del Modelo KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre (2008).

**Figura N° 16**  
**Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento Desarrollado**



**Fuente:** Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

La Figura N° 16, muestra los componentes que requiere la adaptación del Modelo de Gestión de Conocimiento propuesto para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, el cual será de utilidad para aquellos miembros de la organización que lo necesiten en el desempeño de sus funciones, a fin de mejorar globalmente, añadiendo valor, flexibilidad y competitividad al negocio.

El primer componente es la **Organización** que se desarrolla a través de la Estrategia y de las Personas, el segundo son los **Procesos** que permiten la Adquisición de Conocimientos claves del mundo de la intermediación turística, y el tercero es la **Tecnología** cuyo desarrollo se lleva a cabo mediante los Facilitadores Tecnológicos. Seguidamente, se describen los componentes y su desarrollo:

**Estrategia:** la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento arranca de la estrategia de la empresa, en este caso de la Agencia de Viajes y Turismo, que debe fomentar una cultura y clima favorables para poder compartir, localizar y crear el conocimiento clave, todo ello con una gran capacidad de liderazgo y un estilo organizativo adecuado.

Además, la situación constante de aprendizaje, en la que están inmersas las Agencias de Viajes, le exigen la definición de la misión, visión y valores que faciliten una estrategia clara, conocida y compartida, que se traduzca en un propósito, unos objetivos, unos principios y unas políticas que propicien la incorporación de conocimientos e interacción sinérgica entre sus miembros.

En definitiva, no es mucho afinar que en las organizaciones donde existe un sólido compromiso por parte de sus miembros, éstos aprenden más rápidamente de los cambios del entorno, sobreviven con una alta calidad y tienen el éxito garantizado.

**Personas:** las personas son el elemento clave en la Gestión del Conocimiento, son ellas quienes permiten procesos eficaces de creación, uso y desarrollo del conocimiento, por lo que se deben tener en cuenta las actitudes o comportamientos de aquéllas, sus emociones y motivos. De acuerdo a esto, las personas deben reclinarsse constantemente, adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas competencias y trabajar con herramientas y tecnologías cada vez más sofisticadas. Las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas deberán implantar unas adecuadas políticas de recursos humanos, como son, planificación

estratégica de recursos humanos, descripción y valoración de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, análisis y mejora del clima laboral.

A las personas se las debe implicar en la gestión del negocio; lo ideal sería conseguir que lo sintieran como suyo, y para eso hay que fomentar el trabajo en equipo. Los empleados deben estar informados tanto de los aspectos positivos como de los negativos; los positivos aumentarán su motivación y los negativos les involucrarán en la búsqueda de soluciones.

De la información que tengan las personas sobre la estrategia, los proyectos y los cambios en el mercado, así como sobre la marcha de la agencia, dependerá el éxito de su compromiso e implicación con la organización. Hay que definir claramente los puestos de trabajo y las tareas a realizar para que cada persona sepa lo que se espera de ella. Si se marcan unos objetivos claros y alcanzables en relación con el presupuesto anual de ventas o los objetivos de productos, y se fomenta el trabajo en equipo, se conseguirá mejorar el trabajo en equipo, se conseguirá mejorar los resultados y, por ende, aumentar la motivación de los empleados.

Se puede afirmar, que el rendimiento del personal que labora en las Agencias de Viajes y la eficacia de la organización dependerá de la claridad en las políticas de recursos humanos, por eso es fundamental incidir en la integración de las mismas entre sí y con la estrategia definida. Es difícil que las personas cambien cuando desconocen si ello les va a beneficiar y ayudar a conseguir sus propios objetivos y hacer realidad sus valores; por esta razón se requiere un adecuado clima laboral vinculado lo más claramente posible con el rendimiento a través de la motivación, la formación, la comunicación y el reconocimiento.

**Procesos:** para la comprensión y posible desarrollo de este componente es necesario considerar a los cuatro agentes creadores del conocimiento, el individuo, el grupo, la organización y el espacio interorganizativo. Los procesos de las Agencias de Viajes y Turismo deben girar en torno al cliente, en estas organizaciones en constante proceso de cambio se requiere estar al día, e incorporar nuevos como el servicio preventa, postventa, manejo de reclamos. La gestión operacional óptima parte de la base de un conocimiento exhaustivo del producto por parte de todos los que intervienen de forma directa en el proceso de

producción, en el caso de las agencias, su personal tiene un conocimiento amplio sobre las actividades a desarrollar para dar el servicio.

Los procesos de las Agencias de Viajes y Turismo están condicionados en gran medida por las relaciones que éstas establezcan con el resto de las empresas proveedores de servicios turísticos. Para poder dar el servicio a sus clientes deben cumplir con un conjunto de actividades de acuerdo con su proceso productivo, al desempeñar sus funciones como son la de distribución, producción y gestión interna requieren de organización de acuerdo al personal que labora.

***Facilitadores Tecnológicos:*** junto con la Estrategia, las Personas y los Procesos, la Tecnología puede permitir el acceso al conocimiento, generar nuevo conocimiento y compartir el mismo, por lo tanto se requiere que las Agencias de Viajes y Turismo cuenten con una sólida base de datos, para monitorizar, categorizar, filtrar, distribuir y presentar información personalizada a las personas de la organización, permitiendo su actualización.

Es importante mencionar, que la incorporación de la tecnología a la gestión turística cambió antiguos paradigmas, haciéndoles más flexibles, rápidas y económicas, pero también más globales y con nuevas posibilidades. Por lo tanto, es necesario adoptar las nuevas tecnologías, aplicarlas activamente y agregarle valor a través de la especialización y la atención personalizada, ya que esto constituye la alternativa para las agencias del Siglo XXI.

Dado el carácter de empresas de mediación de las Agencias de Viajes, especial relevancia tiene para su gestión la aplicación de tecnologías de información, que contribuirá a que exista una mayor transparencia y rapidez de actuación tanto en las actividades internas de la organización como en las interorganizativas, ya que estas pretenden la interconexión electrónica de diversas organizaciones independientes.

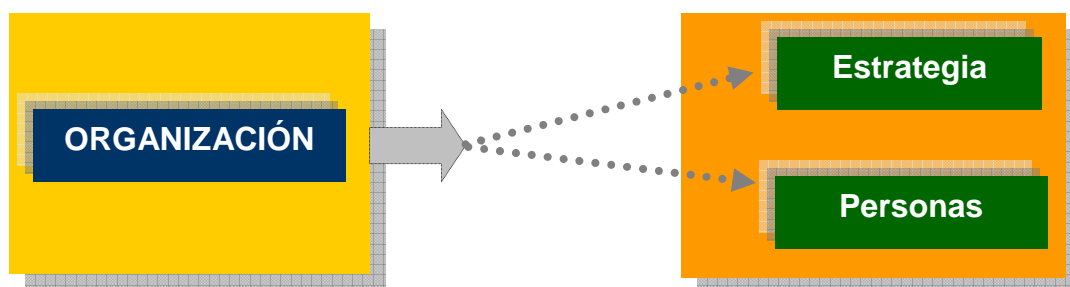
Una vez definidos los componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, se presentan a continuación de manera detallada cada una de las estrategias que darán apoyo al desarrollo del modelo:

### **Figura N° 17**

#### **Primer Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento**







**Fuente:** Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

De acuerdo a los resultados arrojados en el análisis DOFA, se desprenden las estrategias relacionadas con el primer componente del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, basado en la **Organización**. Éstas se detallan a continuación:

ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO
<b>Incorporar Nuevos Productos y Servicios</b>	<b>Desarrollo de nuevos Productos y Servicios acorde con las necesidades del Cliente</b>  Las Agencias de Viajes y Turismo deberán incorporar nuevos productos y servicios, que sean flexibles y oportunos acorde con las necesidades de los clientes.	<b>Diversificación de la Oferta</b>
	<b>Fomentar la adaptación Cultural hacia los Sistemas de Gestión del Conocimiento</b>  Las Agencias de Viajes podrán emplear las herramientas que proporcionan la Gestión del Conocimiento, ya que este es un factor diferenciador de la competitividad.	<b>Mejoramiento Global de la Gestión</b>
ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO
	<b>Promover la necesaria Gestión de Personas para lograr que el Proceso de Atención al Cliente sea Efectivo y Eficiente</b>	

---

**Capacitar y  
Motivar al  
Personal**

Promover la profesionalización (habilidad y experiencia) para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas.

**Eficiencia de  
los Procesos  
Operativos**

**Fomentar las Alianzas, a fin de negociar  
condiciones comerciales más ventajosas con  
los Proveedores**

**Propiciar  
Alianzas  
Verticales y  
Horizontales**

Las Agencias de Viajes y Turismo podrán realizar acciones conjuntas con otras agencias o prestadores de servicios que permitan proveer mejores servicios, y al mismo tiempo mejorar el sistema de negociación.

**Condiciones  
Ventajosas con  
los Proveedores**

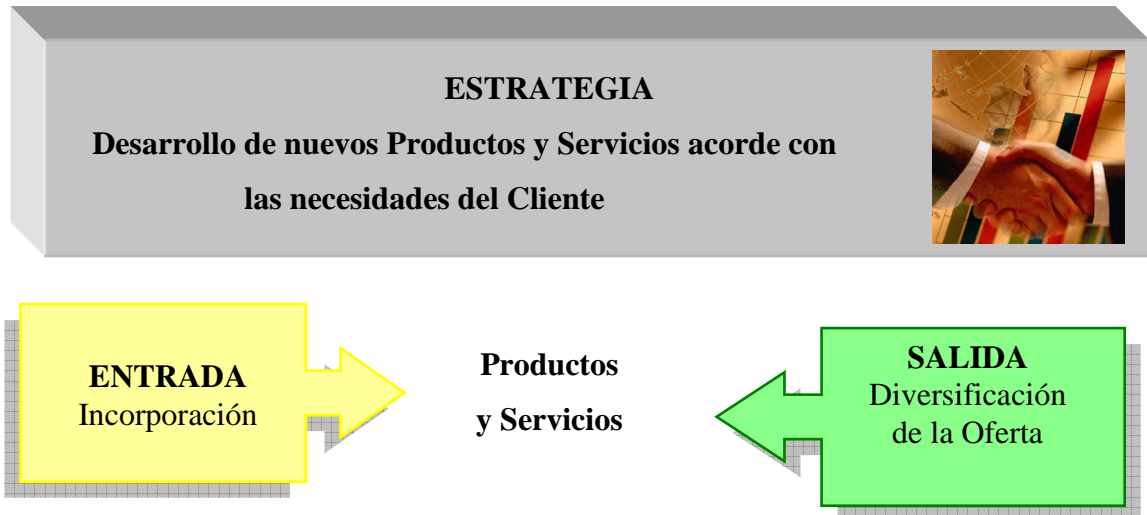
**Considerar como alternativa de integración a  
los Grupos de Gestión, para la mejora de  
la productividad y aumento de la  
competitividad**

**Incorporar a  
las Agencias  
a los Grupos  
de Gestión**

Se podrá considerar la alternativa de formar parte de los Grupos de Gestión, ya que éstos constituyen, sin lugar a dudas, una de las herramientas más eficaces para mantener y aumentar la competitividad de las Agencias de Viajes y Turismo.

**Mejoramiento  
de la  
Productividad**

Una vez presentadas de manera clara y concisa cada una de las estrategias propuestas relacionadas con el primer componente del Modelo de Gestión del Conocimiento, las mismas se describen seguidamente:



Una vez que se tienen identificados los clientes en las Agencias de Viajes Turismo, se debe estructurar una gama de servicios que satisfagan las necesidades de los mismos. Esto a partir del compromiso firme y consciente de toda la empresa. En este negocio en constante proceso de cambio es importante estar al día, se propone realizar un análisis en profundidad de su gama de productos, esto va a permitir cambiar el enfoque de una determinada agencia, en función a su radio de acción, a su público objetivo y conocer mejor a su competencia.

La mayor parte del valor agregado en los productos y servicios se deriva del conocimiento y de la inteligencia. Cabe señalar, que la empresa que ofrezca productos y servicios basados en conocimiento, se considera una empresa inteligente, definitivamente una organización que aprende. Uno de los retos para las Agencias de Viajes Venezolanas es la incorporación de nuevos productos y servicios, para así moverse a otros nichos.

En la actualidad, con el control de cambio imperante en el país, los agentes han encontrado toda una gama de servicios que pueden ofrecer a sus clientes, a fin de poder realizar sus viajes. Las Agencias de Viajes pueden reorientar las ventas hacia productos más rentables, pudiendo posicionarse en la distribución. Dentro de los productos vendidos se tienen:

**El Boleto**, según la investigación de campo realizada es el producto líder en todas las agencias del país. Es y seguirá siendo el producto más demandado, por

lo que se recomienda que los empleados, dominen este producto así como los sistemas de reservas para poder ofrecerlo y acompañarlo de otros servicios o productos. Debería ir acompañado de otros servicios.

**Reservas Hoteleras**, a pesar de la enorme oferta a la mano de los clientes a través de Internet, la recomendación del agente de viajes es clave a la hora de seleccionar un hospedaje. En la actualidad, los sistemas de reservas ya no están centrados en grandes cadenas hoteleras ahora incorporan pequeños establecimientos que le permiten al agente de viajes ofrecer a sus clientes buenos establecimientos a precios accesibles. Se debe profundizar en el conocimiento de las alternativas. Los agentes al atender una solicitud de boleto debe tener la iniciativa de ofrecer “necesita un hotel” y enseguida ofrecer las ventajas de las que se dispone.

**Seguros de Viajes**, ofrecer en forma regular este producto, por demás necesario como parte de la tranquilidad y seguridad de los viajes, los cuales dejan un buen margen de ganancias para las agencias. Los agentes como parte de sus conocimientos en viajes, debe ampliar los mismos en materia de seguros a fin de ofrecerlos como parte del viaje aprovechando que cada día los viajeros se muestran concientizados con los temas de seguridad.

**Cruceros**, estos son productos en constante evolución, pasando a ser un producto selectivo a masivo. Se puede ofrecer a segmentos de familias y pequeños grupos, lunas de miel, entre otros. En la actualidad, en Venezuela este producto está en ascenso dado que existen alternativas sin Visa Americana siendo esta última la gran limitante para la compra del mismo.

**Viajes para Jóvenes**, las agencias pueden aprovechar este segmento, ofertando destinos adecuados a los jóvenes, con actividades propias para su edad.

**Viajes de Incentivos**, extendidos a las empresas o principales clientes. Estos viajes son una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda esa parte que les corresponde a las metas fuera de lo común. El viaje de incentivo es un premio que alcanzan los que demuestran un mejor desempeño en su trabajo.

**Tramitación de Divisas**, en la actualidad las agencias deben aprovechar la situación coyuntural en donde para poder obtener divisas para los viajes hay que hacer muchos tramites. Este es un nuevo servicio a ofertar.

**Especialización de las Agencias de Viajes**, una de las alternativas propuestas y en donde se requiere un conocimiento profundo por parte de los agentes es el especializarse en destinos lejanos poco comunes, o productos aún no estandarizados; con respecto a Internet. Los profesionales deben buscar en el conocimiento de los destinos la oportunidad de negocio, ya que los turistas que reservan en Internet suelen hacerlo hacia destinos cercanos muy populares y conocidos por la gran mayoría o productos muy conocidos. Las agencias pueden ser innovadoras y diferentes a fin de brindarle a sus clientes una experiencia placentera. Se requiere de iniciativa experiencia previa y mucha paciencia, tener la idea clara como puede ser el caso de cruceros, golf, viajes de discapacitados, viajes familiares, intercambios docentes y/o estudiantiles, entre otros.



Las Agencias de Viajes y Turismo con el propósito de ir incorporando estrategias para transformar la cultura organizacional imperante en sus empresas por una cultura orientada hacia la gestión de conocimiento, deben iniciar por preocuparse de la satisfacción de las necesidades de sus empleados, el diálogo con ellos, y la reflexión conjunta sobre la misión del establecimiento. Satisfacer las necesidades de los empleados es lo más importante en el inicio al cambio de la cultura organizacional, implica una motivación constante para su trabajo. Se

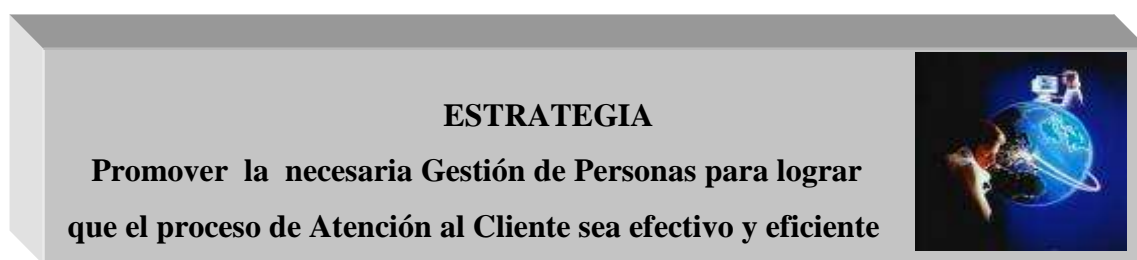
pueden implementar estrategias como: capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo, incentivos, aumentos de sueldo, entre otros.

Además, la Cultura Organizacional, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de la organización. En las agencias, es necesario fomentar, una cultura de la información, una cultura del conocimiento. Bajo este lema, la conexión humana es un pilar fundamental de una gestión exitosa.

Hoy día, es necesario que las Agencias de Viajes y Turismo diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, porque el aprendizaje en equipo implica generar valor en el trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. La capacitación continua del agente de viajes es un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

En esta nueva cultura es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional, flexible y creativa; se convierte, entonces, en una de las herramientas clave del sistema.

Además, las empresas modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, invierten en conocimiento, innovaciones tecnológicas, capacitación y entrenamiento, lo cual les permite estar más cerca del éxito, dispondrán de una mayor productividad y lograrán mayores beneficios en la nueva economía del conocimiento. Tal es el caso de las agencias, quienes deberán propiciar el uso intensivo de la información y el conocimiento como valor intangible, promover la imaginación, el sueño y su realización, a nivel de producto y servicios, ya que los viajes no es más que esto.



Dado que el sector está sujeto a los cambios, también se puede afirmar que ha variado el perfil del personal que labora en las Agencias de Viajes y Turismo, esto se ha originado principalmente por el peso que han adquirido las tecnologías, la productividad y la capacidad de adaptación al concepto de asesoramiento. Por lo que el personal debe actualizarse, a fin de adaptarse al nuevo entorno. Es por ello, que la actualización permanente de las personas que trabajan en este sector es de vital importancia, esto abarca actualización del conocimiento para el uso de las tecnologías; del conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes; en los nuevos destinos, productos y servicios requeridos por ellos.

De acuerdo a lo anterior, el personal estará altamente capacitado para la esmerada atención de los clientes, la profesionalización de las personas y la actitud positiva, la cual es percibida por los clientes y la valoran mucho. Los Agentes de Viajes deben aprovechar los programas de formación mixtos, que combinan la metodología presencial con la online, en virtud de que los profesionales en esta área tienen acceso a Internet con una conexión de alta calidad.

Las empresas que cuenten con esta herramienta estarán adoptando nuevos modelos de cultura organizacional orientados hacia el conocimiento y la gestión de información, en el producto que se incorpore, ejemplo: golf, eventos y congresos, viajes de incentivos, turismo médico. El hecho de incorporar nuevos productos especializados obliga a los agentes a prepararse y a adquirir

conocimientos en estos productos por lo que cobran vigencia los seminarios de formación.

Así como la actualización es importante, también lo es la incorporación de Incentivos al Personal; ya que a través de éstos se promoverá la motivación del agente de viajes hacia el alcance de las metas organizacionales. Es importante mencionar, que una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que los impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, un deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano, comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

Los incentivos para el personal se basan en el entusiasmo y energía que se requiere en la mayor parte del trabajo, conllevando a que el personal esté altamente motivado. Este hecho, así como la naturaleza competitiva de las personas, explica por qué se usan tanto los incentivos financieros con los empleados. Para ellos los planes de incentivos deben ser una fuente de motivación que logre la cooperación y confianza.

Además de un salario que cubra las expectativas de los agentes de viajes en función de sus conocimientos y experiencias, se recomienda los incentivos como retribución adicional. Los sistemas de incentivos para éstos empleados se ven complicados por las grandes diferencias entre ellos. El desempeño de un empleado se puede medir por desempeño y cumplimiento de metas. Otras medidas son la capacidad para promover productos o servicios nuevos o proporcionar diversos servicios y ayuda al cliente que no producen ingresos inmediatos por ventas.

Dentro de los lineamientos de desempeño para el personal son difíciles de desarrollar, porque muchas veces su desempeño está afectado por influencias externas que van más allá de su control. Las condiciones económicas y de temporada, la competencia en ventas y los cambios en las demandas de los clientes pueden afectar el nivel de desempeño de una persona. Por lo tanto, el



logro de metas solo, no puede ser un indicador exacto del esfuerzo de los empleados que se refleja en el incremento de la productividad.

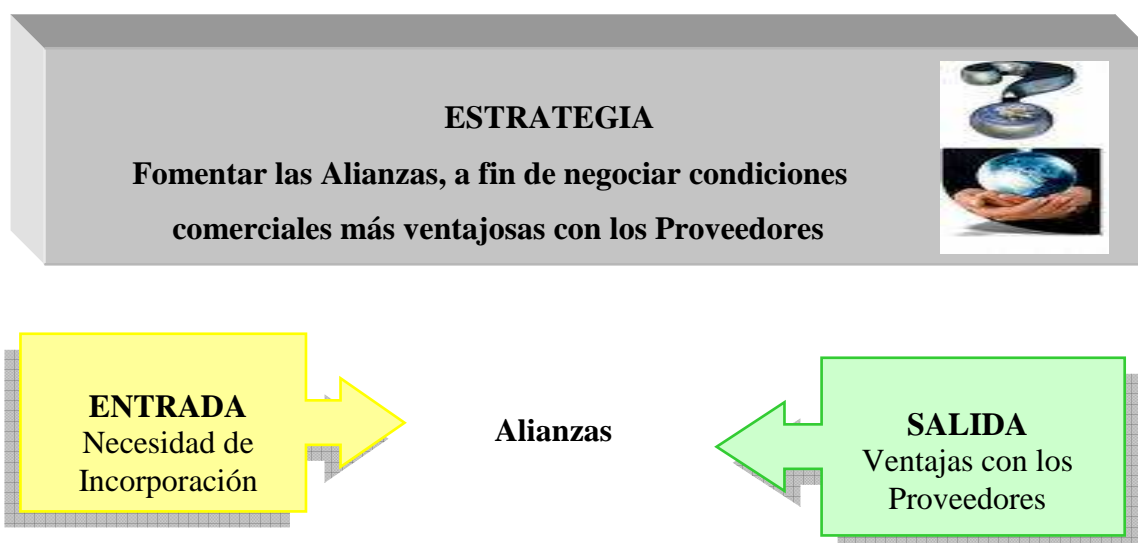
A continuación se proponen los tipos de planes de incentivos más comunes en las organizaciones, los cuales incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades. Un aumento de salarios por méritos es un incremento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un período especificado.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora. Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros”; no obstante sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se emplea como un medio para alcanzar un fin.

De acuerdo a lo anterior, se propone incorporar la participación de los empleados de la Agencia de Viajes y Turismo en el proceso de desarrollo de las actividades, a través de técnicas motivacionales especiales y trabajo en equipo, por lo que se deberán girar instrucciones a los Gerentes para que convoquen a todos a incorporarse al trabajo creativo de las áreas que ameriten su participación, además de rotar por una semana o más a los empleados que tengan más experiencia en el cumplimiento de las tareas, para que orienten a los demás compañeros en las distintas actividades o funciones.

También, se puede implementar un sistema de información entre los distintos niveles de la Agencia, a fin de dar a conocer los logros obtenidos y la problemática general de la misma. Esto podrá ser mediante la convocatoria a reuniones semanales entre los empleados o agentes, así como el envío de circulares y colocación de carteleros que aporten información que amerite ser conocida por los empleados de la organización.

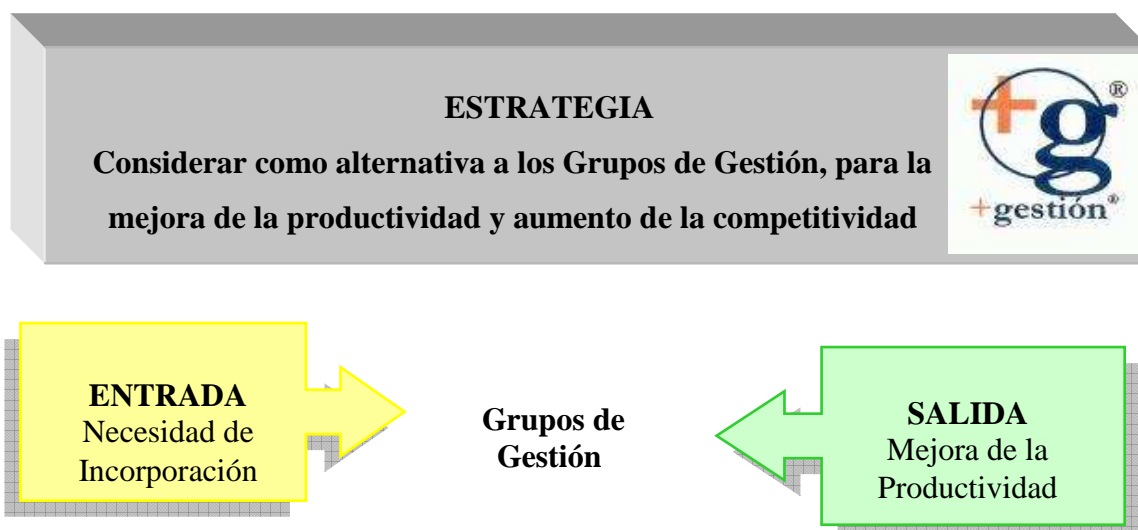
De igual modo, se podrá incentivar la cooperación entre los agentes de viajes para lograr mejorar el desempeño laboral, donde además se haga ver a los mismos mediante charlas la importancia de la cooperación, como factor determinante en el logro de una mayor efectividad y eficiencia. Aplicar el principio de la equidad al otorgar aumentos, promociones, ascensos y reconocimientos al personal considerando el nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo, responsabilidad, asistencia y puntualidad.



Como se explicó en puntos anteriores, el entorno de las Agencias de Viajes y Turismo viene marcado por una tendencia a la venta directa por parte de los proveedores, la irrupción de las tecnologías y un aspecto adicional no menos importante como lo es la integración empresarial. Al respecto, el proceso de integración de las Agencias de Viajes ha estado motivado principalmente, por la búsqueda de mejoras en la negociación y condiciones comerciales con los proveedores.

En la actualidad, las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas han venido asociándose tradicionalmente para defender intereses comunes. Esta tendencia se ha hecho más acusada en los últimos años. Las asociaciones se crean teniendo como vínculos la especialidad o el área de actuación. Así existen asociaciones nacionales e internacionales. No obstante, las funciones atribuidas a cada asociación no son iguales, pero ello viene a depender de circunstancias, antigüedad, cohesión del colectivo y objetivos de la asociación. Esta estrategia

colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la supervivencia de las agencias, así como una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.



Los Grupos de Gestión constituyen sin lugar a dudas una de las herramientas más eficaces para mantener y mejorar la competitividad. Le proporciona a las agencias mayor poder de negociación con los proveedores. Mejora la imagen corporativa, ya que genera un efecto positivo entre los clientes que ven que su agencia de confianza forma parte de una gran red.

Las agencias se benefician con la fortaleza que representa el grupo para competir con las grandes redes, de esta forma las empresas pequeñas y medianas no quedan aisladas pudiendo mejorar así las condiciones de compras de servicios. De igual modo, la imagen corporativa de las agencias que forman parte de estos Grupos de Gestión genera un efecto positivo entre los clientes, que ven que su agencia de confianza forma parte de una gran red.

En virtud de los beneficios que ofrecen los Grupos de Gestión, se describen los tres grupos existentes en Venezuela, en los cuales se han asociado las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas en busca de mejores oportunidades de mercado, se tienen:

**Grupo Global:** fue creado en el año 1998, gracias a la labor visionaria que desarrolló un grupo importante de empresarios con larga tradición en el área de Viajes y Turismo. En ese momento consideraron la importancia de unirse y consolidar esfuerzos con el propósito de afrontar los retos de un mundo cada vez más competitivo y globalizado. El Grupo Global tiene acuerdos estratégicos con

diferentes proveedores, los cuales se traducen en sustanciales beneficios, estos acuerdos incluyen: Líneas aéreas internacionales y nacionales, tour operadores, compañías aseguradoras, hoteles nacionales y posadas, sistemas de reservaciones, líneas de cruceros y alquiler de vehículos. En la actualidad cuenta con unas 40 agencias a nivel nacional.

**Grupo Over:** es una red comercial de agencias de viajes independientes, que unidas bajo una misma imagen corporativa asesoran a sus clientes sobre las mejores opciones del mercado en viajes de empresa y de turismo vacacional. Es un grupo internacional. Se crea en septiembre de 1993, fruto de la unión de varios profesionales, procedentes de aquellos primeros proyectos del asociacionismo del sector de agencias de viajes catalanas.

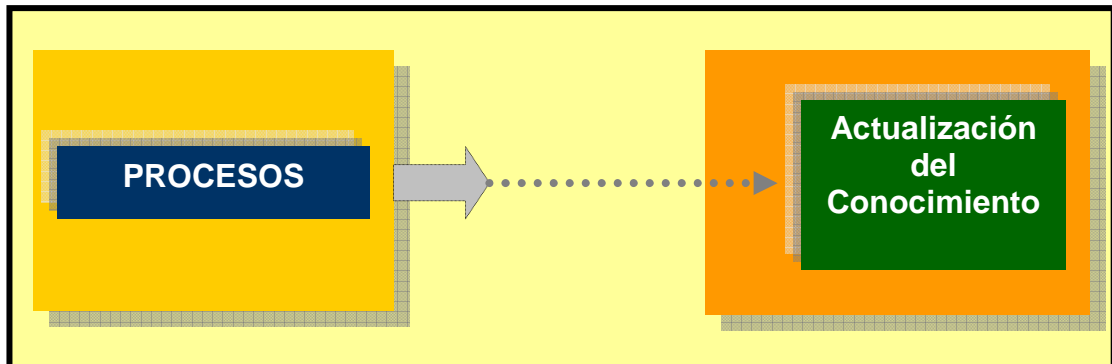
Dentro de sus principales objetivos: aportar seguridad a la agencia de viajes independiente, optimizar todo lo posible la rentabilidad de su gestión, apropiada formación del personal, publicidad a costo compartido, selección, evaluación y utilización conjunta de los mejores sistemas de gestión, control de calidad de todos los productos puestos a la venta y rentabilidad de la gestión en general. Este grupo cuenta en la actualidad con alrededor de 15 agencias asociadas en el país.

**Grupo Centuria:** es un consorcio conformado por un grupo de Agencias de Viajes Venezolanas, que con su amplia trayectoria dentro de la Industria del Turismo en Venezuela; conforman una de las más importantes fuerzas de ventas en todo el sector turístico nacional. Actualmente, el grupo está conformado por las siguientes Agencias de Viajes: Air Mundo, Viajes Andari, Del Plata Travel, Extravaganza, Viajes Humboldt, Passarini Suárez, Grupo Pirineos, Selma Viajes, Souvenirs Tours, Tomaca Tours y Travel USA. (11 aproximadamente). El grupo considera que tienen fortaleza de negociación, con una importante y creciente participación en el mercado y con el compromiso Corporativo de cumplir los acuerdos establecidos. Con un gran valor que ofrece un “PLUS” de valor a sus clientes y proveedores, en la medida en que cada una de sus empresas miembros esté enfocada y alineada hacia una misma meta.

Luego de haber detallado las estrategias correspondientes al primer componente del Modelo de Gestión del Conocimiento adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, se procede a desarrollar las estrategias que

corresponden al segundo componente basado en **Procesos**, los cuales engloban todo el conjunto de actividades que realizan los agentes de viajes para lograr los objetivos de la empresa.

**Figura N° 18**  
**Segundo Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento**



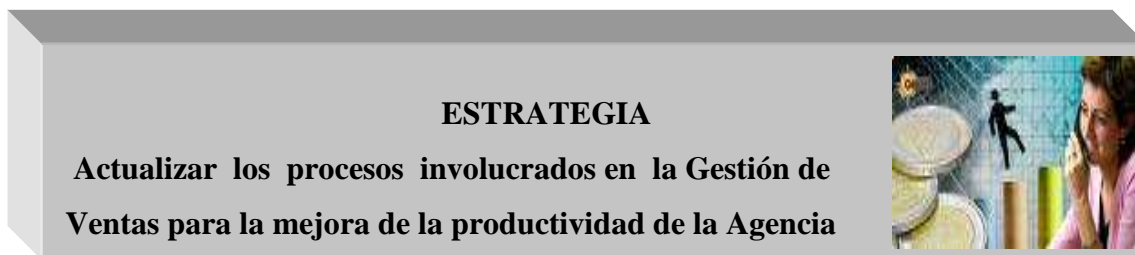
**Fuente:** Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

Igualmente, como se procedió con el primer componente, en este otro se tomaron en cuenta los resultados arrojados en el análisis DOFA, de los cuales se desprenden las estrategias relacionadas con el segundo componente del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, basado en **Procesos**. Ahora bien, es importante mencionar que el desarrollo del componente de Procesos, viene dado por la necesidad detectada en el impulso de una metodología que permita la identificación del conocimiento clave necesario para la realización de la actividad de la empresa, en este caso de la Agencia de Viajes y Turismo, lo cual contribuye a la utilización efectiva por el personal de la agencia que lo necesite, la validación de las necesidades actuales y futuras de conocimiento, detectando y anticipando nuevos conocimientos, eliminando, a su vez, los obsoletos.

A continuación se proponen algunas estrategias relacionadas con los **Procesos** en la operación de las Agencias de Viajes:

ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO
<b>Actualizar los Procesos</b>	<p><b>Actualizar los procesos involucrados en la Gestión de Ventas para la mejora de la productividad de la Agencia</b></p> <p>Es necesaria la continua actualización de los procesos adaptados a los nuevos cambios y circunstancias del entorno.</p>	<b>Mejoramiento de la Productividad</b>
<b>Generar acuerdos con los Proveedores</b>	<p><b>Crear acuerdos con los Proveedores a fin de minimizar los tiempos de espera para la confirmación de los Servicios</b></p> <p>Las Agencias de Viajes y Turismo podrán crear acuerdos con sus Proveedores que les permita a su vez minimizar los tiempos de espera de confirmación con los clientes.</p>	<b>Minimización de los Tiempos de Espera</b>

Inmediatamente, de mostrar de manera específica cada una de las estrategias propuestas relacionadas con el segundo componente del Modelo de Gestión del Conocimiento, el cual tiene que ver con **Procesos**, se describen ampliamente cada una de las estrategias:



**Servicio Pre Venta y Post Venta:** en cuanto a la gestión pre-venta que realizan los agentes de viajes es muy usual encontrar el poco interés que prestan éstos ante algunos posibles clientes cuando se visita la agencia y están atendiendo a otros clientes, tratan de salir de la atención muy rápido, este procedimiento debe replantearse ya que muchas veces con prestar o mostrar un poco de atención se tiene el 50 por ciento de posibilidad de cerrar las ventas y así ganar nuevos clientes.

Por otra parte, las Agencias de Viajes deben incorporar a todos los niveles el servicio postventa. Este servicio es responsabilidad de toda la organización y es fundamental en la creación y desarrollo de una imagen positiva de la agencia. La postventa debe ser sistemática, y consiste en realizar un seguimiento de los clientes para determinar su nivel de satisfacción, realizando las acciones correctivas pertinentes. Para las agencias de viajes actuales, es fundamental este servicio a fin de mantener a sus clientes leales lo que se logra a través de la satisfacción continua de las necesidades, deseos y expectativas de los mismos.

Es importante mencionar, que trabajar con los clientes después de la venta constituye una herramienta muy valiosa que les permitirá a las agencias: eliminar la competencia por la calidad superior del servicio que se brinda; ampliar la base de clientes por medio de las referencias; reforzar el prestigio de la empresa como organización seria y formal; aumentar la credibilidad inicial y por consecuencia fidelizar a los clientes.

**Atención Personalizada:** la atención exquisita al cliente va a ser la clave para la permanencia de muchas agencias. Concertar citas previas con los clientes,

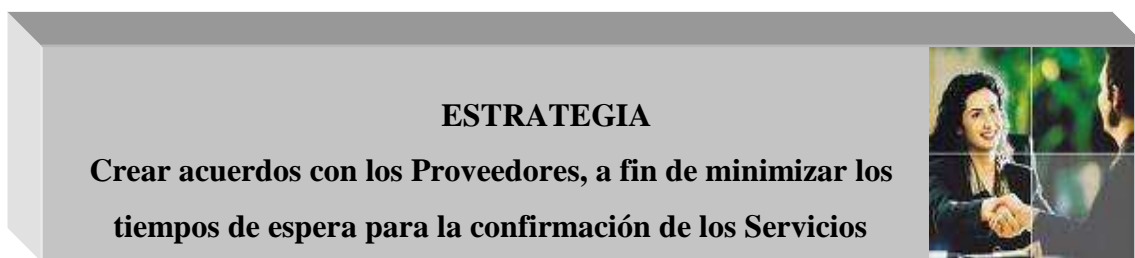
informarle de las alternativas de destinos, se pueden organizar sesiones de proyección de videos sobre el destino. Que los clientes se sientan asesorados por auténticos profesionales y de forma especial, sin necesidad de desplazarse a las agencias.

Lo anterior permitirá la fidelización de los clientes, obteniéndose clientes satisfechos. Un plan de fidelización es definir qué hacer, cómo y cuándo en relación al contacto con los clientes. Todo plan de fidelización puede incluir algunas de las siguientes tareas: realizar el servicios de preventa; envío de información periódica por e-mail; buena atención telefónica; efectuar visitas de mantenimiento; atender sus reclamos y dar respuestas prontas; tener un servicio postventa efectivo, entre otras.

**Clínicas de Ventas:** al incorporar las “Clínicas de Ventas” como modalidad de abordaje y solución de obstáculos de ventas, la idea es remover las trabas emocionales y/o técnicas que tienen algunos agentes para alcanzar o mejorar sus objetivos de ventas. Con las Clínicas de Ventas se abre un espacio de análisis y reflexión sobre los detalles que se pueden presentar para concretar las mismas. Además, como estrategia de proceso de la Gestión del Conocimiento permite actualizar al mismo en su ejecución. Con la incorporación de las Clínicas de Ventas, se podrá obtener mayor rentabilidad y actitudes positivas por parte del personal y esto redundará en la calidad del servicio, las cuales serán necesarias para que los intercambios sean eficientes.

**Servicio a Domicilio:** la incorporación en la fuerza de ventas de agentes de viajes a domicilio, se considera un gran potencial para la venta directa en turismo, porque responde a las necesidades de los clientes, cuanto mayor asesoramiento requiere un producto, mejor se adaptará a la venta a domicilio. Los clientes quieren un excelente servicio y lo quieren en el día y hora que ellos determinen; aprovechando la tendencia mundial de incremento de turismo de tercera edad, cada vez son más las personas de este segmento que prefieren la atención de agentes móviles. Esta labor comercial de visita a los clientes debería realizarla la persona de la agencia con más cualidades para ello.





La política de proveedores es clave en toda agencia de viajes. Debe ser definida y de obligado cumplimiento; para así lograr acuerdos que redunden en beneficios para los clientes. Centrarse en un mínimo de proveedores que cubran las necesidades de la agencia. No se debe escoger al proveedor solo por la comisión que otorgue a la agencia, se debe tomar en cuenta, la calidad del servicio, la variedad de productos, su flexibilidad, lo actualizado de los mismos; el manejo de los reclamos, entre otros. Se deben procurar respuestas rápidas por parte de los proveedores.

Al concentrar las ventas, el volumen de las mismas mayor o menor será interesante para el proveedor y así prestará más atención a la agencia. Además, cuando el proveedor da respuestas rápidas se disminuyen los tiempos de confirmación para con los clientes; por consiguiente, se ofrecerá un servicio de calidad total.

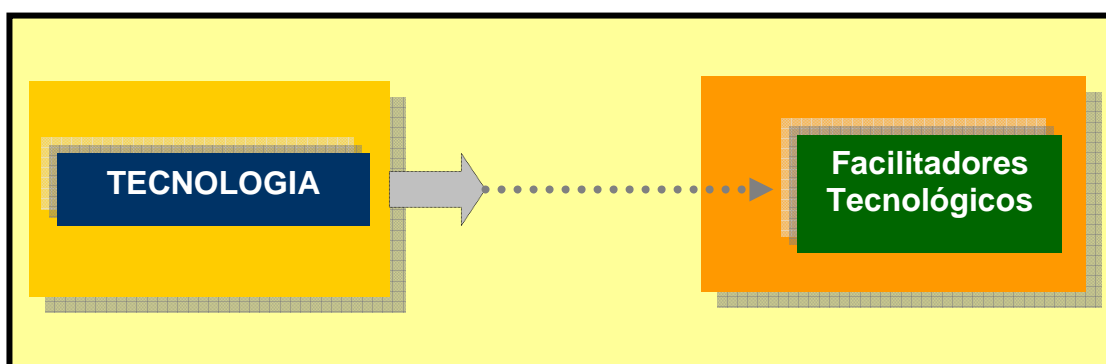
Una vez analizados y decididos los productos que se aspira ofrecer, se debe comprobar si la política de proveedores cubre las necesidades; en este caso, puede ser útil mantener una buena comunicación y relación con estos proveedores por su mejor conocimiento del producto y por las ideas que pueden aportar.

Es de vital importancia al hacer acuerdos con proveedores, evaluar el aspecto ético y de cumplimiento por parte de éstos, ya que las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas en la mayoría de los casos vende a cuenta de terceros, representando en muchas oportunidades al proveedor ante los clientes, cumpliendo así con la unción mediadora de las agencias, a cambio de esto el

proveedor se compromete a abonar la comisión acordada con la agencia por la venta.

Una vez desarrollado el segundo componente, se pasa al tercer componente del Modelo de Gestión Estratégico adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, denominado **Tecnología** (Ver Figura N° 19)

**Figura N° 19**  
**Tercer Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento**

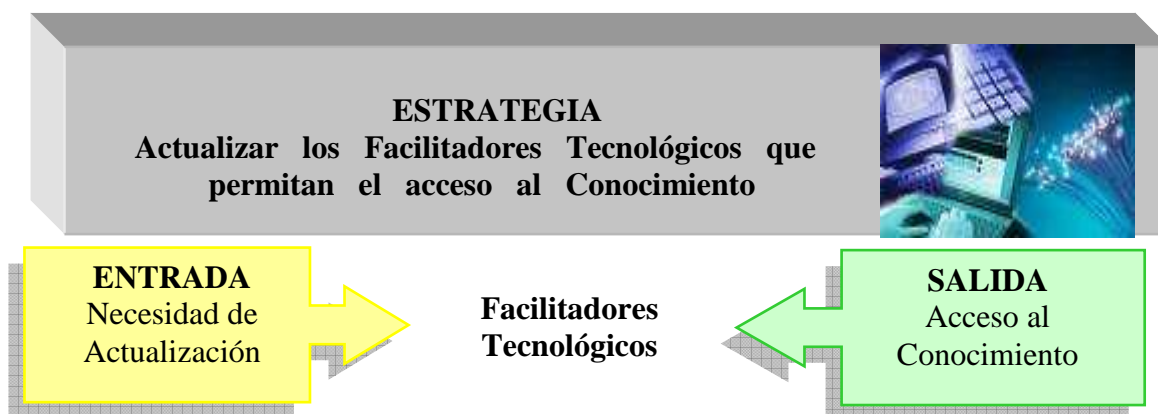


**Fuente:** Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

Seguidamente, se presentan las estrategias relacionadas con la **Tecnología**:

ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO
<b>Emplear Facilitadores Tecnológicos</b>	<p><b>Actualizar los Facilitadores Tecnológicos que permitan el acceso al conocimiento</b></p> <p>La actualización de los Facilitadores Tecnológicos en las Agencias de Viajes y Turismo permitirá el acceso al conocimiento, generar nuevo conocimiento y compartirlo.</p>	<b>Acceso al Nuevo Conocimiento</b>

Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación son instrumentos de apoyo que pueden ser utilizados por parte de las Agencias de Viajes y Turismo, lo cual permiten incrementar los servicios que se ponen a la disposición de los clientes. A continuación se describe la estrategia propuesta relacionada a este tercer componente:



La aparición de nuevos medios de comercialización relacionados con las Tecnologías de la Información, como es el caso del Internet, ha significado para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas una gran oportunidad más que una amenaza. La disponibilidad de información se está convirtiendo en una clave estratégica para la gran mayoría de las empresas. Esta tecnología permite tener un conocimiento amplio de los clientes y facilita el poderle proporcionar ofertas individualizadas; además se puede establecer comunicación con los clientes de forma mas rápida y frecuente, contribuyendo a estrechar los lazos con ellos, lo cual se traduciría en fidelizar al mismo.

Para el Agente de Viajes y Turismo las tecnologías como Internet, constituyen un valor agregado que le permite mejorar su relación con el viajero. Para el agente de viajes Internet, no es un competidor es un valor agregado que le permite mejorar su relación con el viajero. De allí la necesidad de aprovechar sus recursos e innumerables ventajas. Como por ejemplo, crear enciclopedias virtuales, a fin de dotar a los agentes de todo el conocimiento acerca de los destinos y hacerlo llegar a los clientes, así como la creación de sus propios portales, donde los clientes con toda confianza puedan realizar sus consultas ya que el hecho de que una agencia tradicional este relacionada con una virtual le inspira confianza a los clientes.

Igualmente, se podrán eestablecer mecanismos que garanticen la seguridad y confiabilidad de los datos en Operaciones Electrónicas, con la finalidad de agilizar las operaciones electrónicas. Por su parte, los Sistemas de Reserva han incorporado una gran variedad de productos que facilitan la relación con los clientes, ya que éstos son de fácil acceso a través de Internet.

## CAPÍTULO VI

### VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESARROLLADO

En esta fase se procedió a certificar la utilidad del Modelo de Gestión del Conocimiento aplicado y adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, según un panel de expertos asociados al tema en desarrollo. A continuación se presenta la secuencia de actividades necesarias para la validación del modelo como propuesta para que las agencias logren mantenerse en la cadena de distribución.

#### 6.1 Selección del Panel de Expertos

Previo a la evaluación del Modelo de Gestión del Conocimiento adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, fue indispensable seleccionar las personas con experiencias en Agencias de Viajes y Turismo, para corroborar así el verdadero impacto y utilidad que el modelo desarrollado pueda llegar a mantenerse en su cadena de distribución. El siguiente cuadro presenta información detallada de los tres expertos seleccionados para la validación del modelo. Estos tres expertos están conformados por agentes de viajes, quienes ejercen labores actualmente.

**Cuadro 37.** Descripción del Perfil de los Validadores

	Nombre del Experto	Años de Experiencia	Especialidad	Cargo que Ocupa
1	Yasmira Buznego	10	Reservaciones	Agente de Viajes Vice Tours VT
2	Rubén Darío Becerra	17	Paquetes Turísticos	Gerente de Ventas ATOM TRAVEL
3	Dina Antenucci de Palacios	27	Tráfico Aéreo	Gerente General DINAS VT

**Fuente:** Loggiodice, Z. (2009).

## 6.2. Definición de Criterios para la Evaluación de Expertos

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación del Modelo de Gestión del Conocimiento, se procedió a definir y conceptualizar los criterios que sirven de parámetros de evaluación para los expertos responsables de dicha tarea. A continuación, en el siguiente cuadro, se especifican estos criterios de evaluación:

**Cuadro 38.** Criterios para la Validación.

<b>Criterio</b>	<b>Concepto</b>
<b>Impacto</b>	Representa la trascendencia y alcance del modelo en las Agencias de Viajes y Turismo, así como en los usuarios.
<b>Inversión</b>	Representa la perspectiva del modelo en función a la inversión que se requiere para su desarrollo.
<b>Aplicabilidad</b>	Se refiere a la capacidad que tiene el modelo para ser implementado en las Agencias de Viajes y Turismo que se requiera.
<b>Factibilidad</b>	Grado de utilización que tiene el modelo propuesto dentro de las Agencias de Viajes donde se aplique.
<b>Conceptualización</b>	Se define en la forma como se analizan y aplican los conceptos y teorías utilizadas para el desarrollo del modelo de gestión del conocimiento dentro de las Agencias en donde se lleve a cabo su aplicación.
<b>Innovación</b>	Representa el valor agregado del modelo de gestión con respecto al uso de nuevos métodos y tendencias, originándose así la obtención de mejores resultados en las Agencias donde se aplique.

**Fuente:** Loggiodice, Z. (2009).

Una vez concretados los diversos criterios que fueron utilizados en la validación, se procedió a establecer la escala de valores para su evaluación según la importancia que estos representaban.

**Cuadro 39.** Escala de Evaluación de Criterios

Criterios	Puntaje				
	Total Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	En Total Desacuerdo
	5	4	3	2	1
<b>Impacto</b>	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Impacto Moderado	Bajo Impacto	Muy Bajo Impacto
<b>Inversión</b>	Muy Baja Inversión	Baja Inversión	Mediana Inversión	Alta Inversión	Muy Alta Inversión
<b>Aplicabilidad</b>	Muy Alta Aplicabilidad	Alta Aplicabilidad	Mediana Aplicabilidad	Baja Aplicabilidad	Muy Baja Aplicabilidad
<b>Factibilidad</b>	Altamente Posible	Muy Posible	Posible	Poco Posible	Imposible
<b>Conceptualización</b>	Muy Apropiaada	Apropiaada	Medianamente Apropiaada	Poco Apropiaada	Inapropiaada
<b>Innovación</b>	Muy Alto Nivel	Alto Nivel	Mediano Nivel	Bajo Nivel	Muy Bajo Nivel

**Fuente:** Loggioldice, Z. (2009).

### 6.3 Elaboración del Instrumento para Validar el Modelo

A continuación se muestra el instrumento de validación entregado al panel de expertos, el cual contiene el formulario de preguntas establecidas según el criterio definido previamente. Cada criterio de validación poseía dos preguntas que facilitarían a descifrar los resultados obtenidos posteriormente.

**Cuadro 40.** Instrumento de Validación

181

Según Criterio	Nº	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
<b>Impacto</b>	<b>1</b>	¿Considera Usted que aplicar el Modelo de Gestión del Conocimiento produciría un impacto positivo tanto en la productividad como en el recurso humano?					
	<b>2</b>	¿Cree apropiada la utilización del modelo propuesto como mecanismo de mejora para la gestión de la Agencia?					
<b>Inversión</b>	<b>3</b>	¿Qué nivel de inversión estaría dispuesto a asumir como gerente de una Agencia para el mejoramiento de la					

		gestión?					
	4	¿Qué monto de inversión representa actualmente la logística de mejora de gestión dentro de su Agencia?					
Aplicabilidad	5	¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto en Agencias de Viajes y Turismo?					
	6	¿Considera que los procesos de su Agencia son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?					
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar la gestión del conocimiento en la Agencia para lograr mantenerse en la cadena de distribución turística?					
	8	¿El recurso humano de su Agencia cuenta con la formación necesaria para la adopción de un modelo de gestión del conocimiento?					
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de gestión de conocimiento propuesto?					
	10	¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier Agencia de Viajes y Turismo?					
Innovación	11	¿En su opinión, considera que la metodología utilizada en el modelo propuesto es innovador en el sector Agencias de Viajes y Turismo?					
	12	¿La Gestión del Conocimiento para la Agencias de Viajes y Turismo como nueva herramienta de Gestión, representa un grado de innovación importante?					

**Fuente:** Loggiodice, Z. (2009).

#### 6.4 Análisis e Interpretación de los Resultados de la Validación

Llevada a cabo la validación de Modelo de Gestión del Conocimiento desarrollado según el juicio y experiencia de las personas seleccionadas para el panel de especialistas, se procedió al análisis de los datos arrojados. Luego de recopilar toda la información brindada por los tres expertos elegidos, a continuación se muestran todos esos datos para cada pregunta formulada junto con su correspondiente análisis.

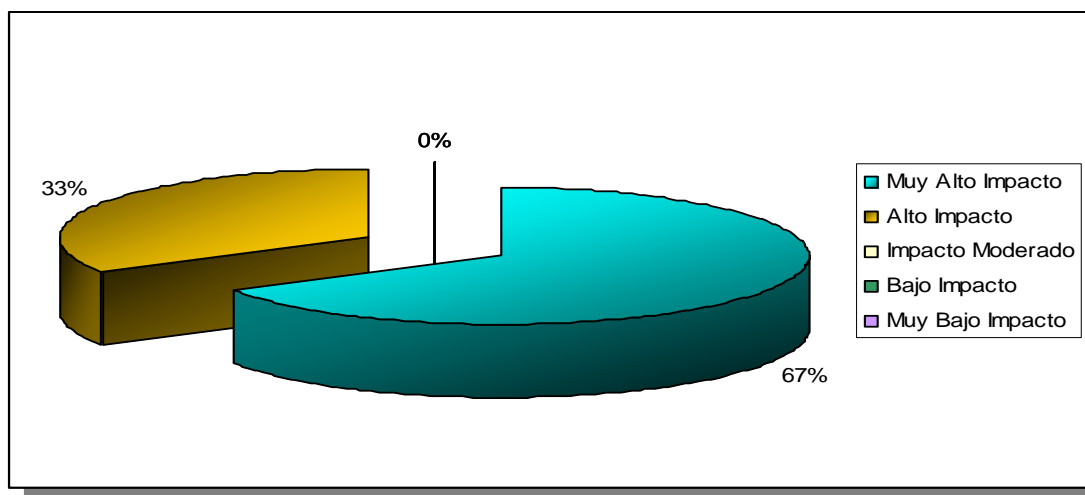
**Pregunta 1.** ¿Considera Usted que aplicar el Modelo de Gestión del Conocimiento produciría un impacto positivo tanto en la productividad como en el recurso humano?

**Cuadro 41.** Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	2	67
Alto Impacto	1	33
Impacto Moderado	0	0

Bajo Impacto	0	0
Muy Bajo Impacto	1	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 31.** Impacto

**Análisis:** Según los resultados obtenidos para esta primera interrogante, la implantación del modelo de Gestión del Conocimiento diseñado para las Agencias de Viajes, como propuesta para mejorar y actualizar los procesos es de gran impacto tanto para la productividad de las mismas como para todo el recurso humano que labora en ellas; respaldándose esta afirmación con los valores presentados, en donde un por ciento de los expertos lo considera de alto impacto, mientras que para otro 33 por ciento de los expertos representa un gran impacto esta nueva propuesta.

**Pregunta 2.** ¿Cree apropiada la utilización del modelo propuesto como mecanismo de mejora para la gestión de la Agencia?

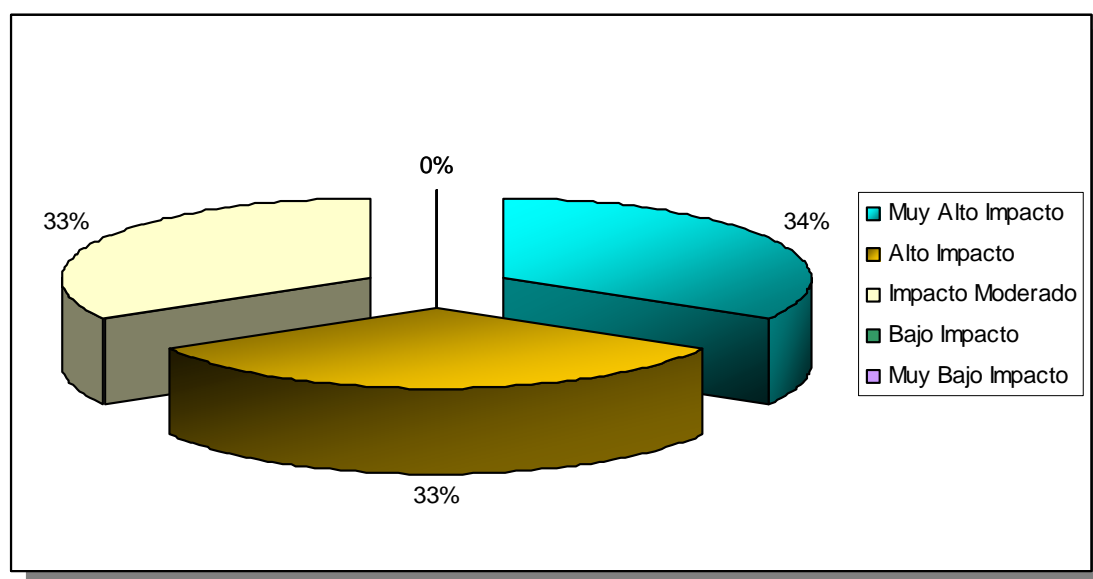
**Cuadro 42.** Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	1	34
Alto Impacto	1	33
Impacto Moderado	1	33
Bajo Impacto	0	0
Muy Bajo Impacto	1	0



<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
--------------	----------	------------

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 32.** Impacto

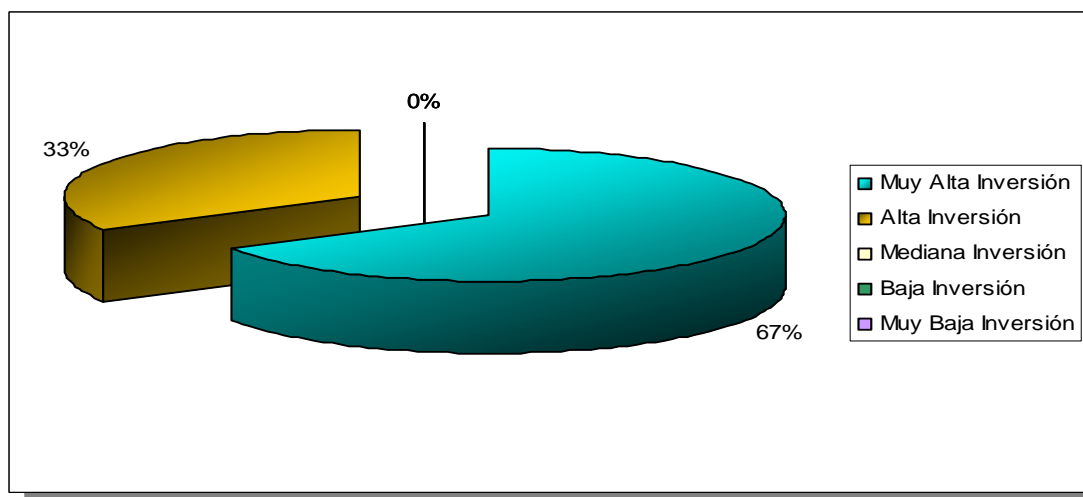
**Análisis:** La gráfica anterior señala que la mayoría de los expertos que realizaron la validación descrita concuerdan en que el modelo propuesto podrá ser utilizado efectivamente como mecanismo de ayuda para la mejora de la Agencia donde se aplique, demostrándose este hecho por un 34 por ciento de muy alto impacto, otro 33 por ciento de alto impacto y por último un moderado impacto que logró la atención de un 33 por ciento restante.

**Pregunta 3.** ¿Qué nivel de inversión estaría dispuesto a asumir como gerente de una Agencia para el mejoramiento de la gestión?

**Cuadro 43.** Inversión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Inversión	2	67
Alta Inversión	1	33
Mediana Inversión	0	0
Baja Inversión	0	0
Muy Baja Inversión	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 33. Costo**

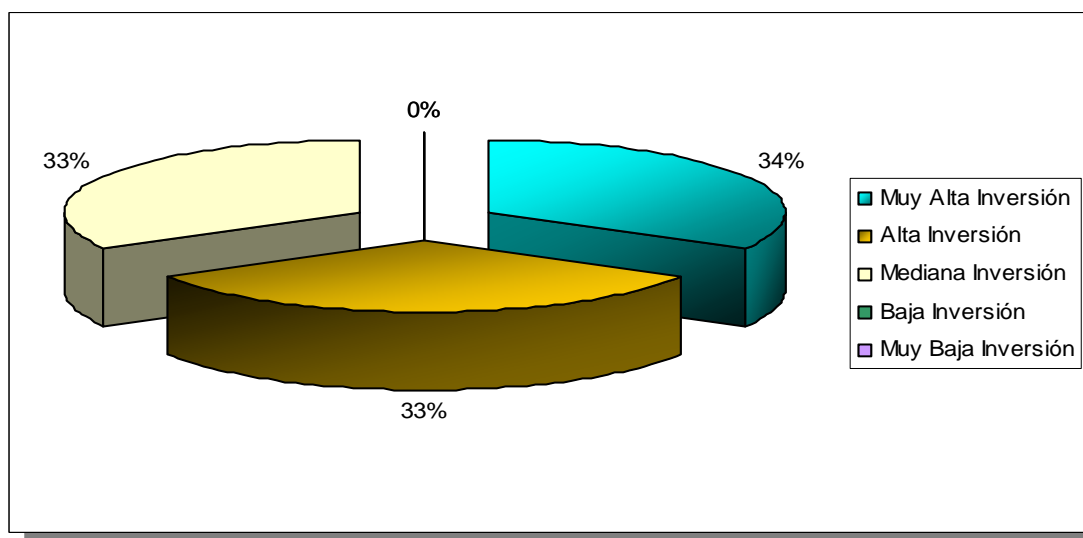
**Análisis:** Los resultados arrojados para la pregunta 3 fueron completamente favorables, puesto que la mayoría de los expertos encargados de la validación confirmaron que en la totalidad de los casos, los responsables de llevar a cabo las obligaciones y decisiones de una Agencia de Viajes y Turismo están dispuestos y motivados a invertir medianamente para la mejora de su gestión. Aunque un 33 por ciento opinó que están dispuestos a una alta inversión para el mejoramiento de la gestión, otro 67 por ciento sin duda considera y están dispuestos a manejar inversiones muy elevadas en pro de la mejora de su gestión.

**Pregunta 4.** ¿Qué monto de inversión representa actualmente la logística de mejora de gestión dentro de su Agencia?

**Cuadro 44. Inversión**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Inversión	1	33
Alta Inversión	1	33
Mediana Inversión	1	34
Baja Inversión	0	0
Muy Baja Inversión	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 34.** Inversión

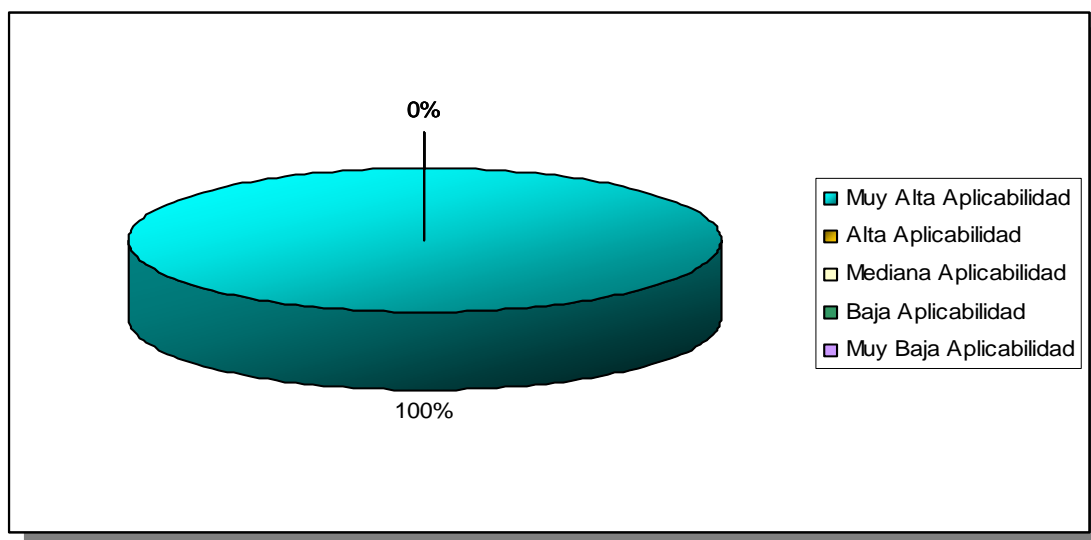
**Análisis:** Dado los datos obtenidos de esta pregunta, se logró apreciar según el panel de expertos que existe un 34 por ciento afirmando que las Agencias de Viajes tienen inversiones moderadas para la logística de mejora de la gestión, mientras que 33 por ciento tienen para altas y muy altas inversiones respectivamente. Lo que supone que gran número de Agencias de Viajes tienen disposición hacia el mejoramiento de su gestión, y consideran las inversiones dentro de sus presupuestos.

**Pregunta 5.** ¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto en Agencias de Viajes y Turismo?

**Cuadro 45.** Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	3	100
Alto Aplicabilidad	0	0
Mediana Aplicabilidad	0	0
Baja Aplicabilidad	0	0
Muy Baja Aplicabilidad	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 35.** Aplicabilidad

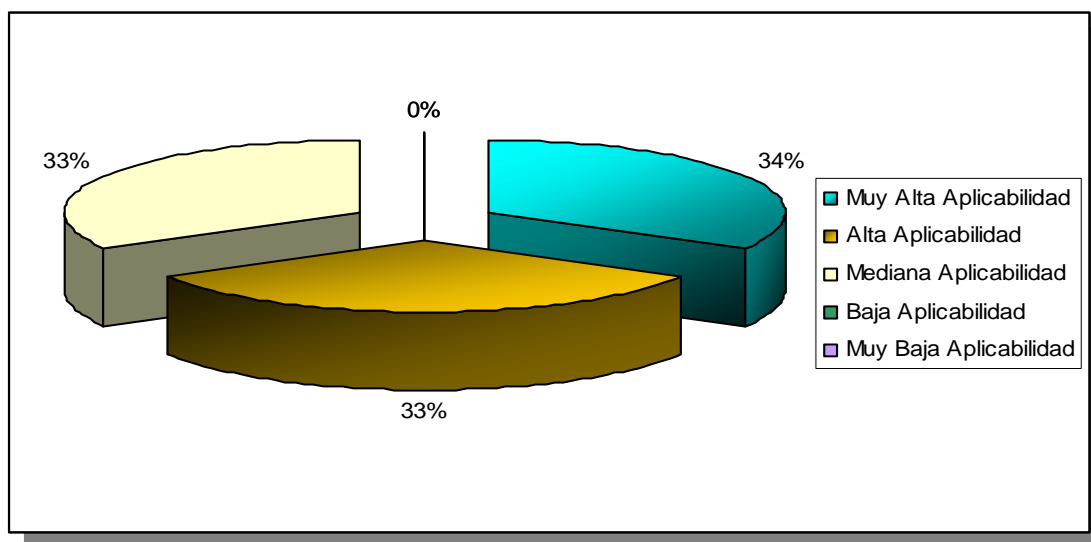
**Análisis:** El panel de expertos responsable de la validación, luego de haber estudiado y analizado el contenido del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto; consideró 100 por ciento aplicable esta herramienta para el mejoramiento de la gestión de cualquier Agencia de Viajes y Turismo.

**Pregunta 6.** ¿Considera que los procesos de su Agencia son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?

**Cuadro 46.** Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	1	34
Alto Aplicabilidad	1	33
Mediana Aplicabilidad	1	33
Baja Aplicabilidad	0	0
Muy Baja Aplicabilidad	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 36.** Aplicabilidad

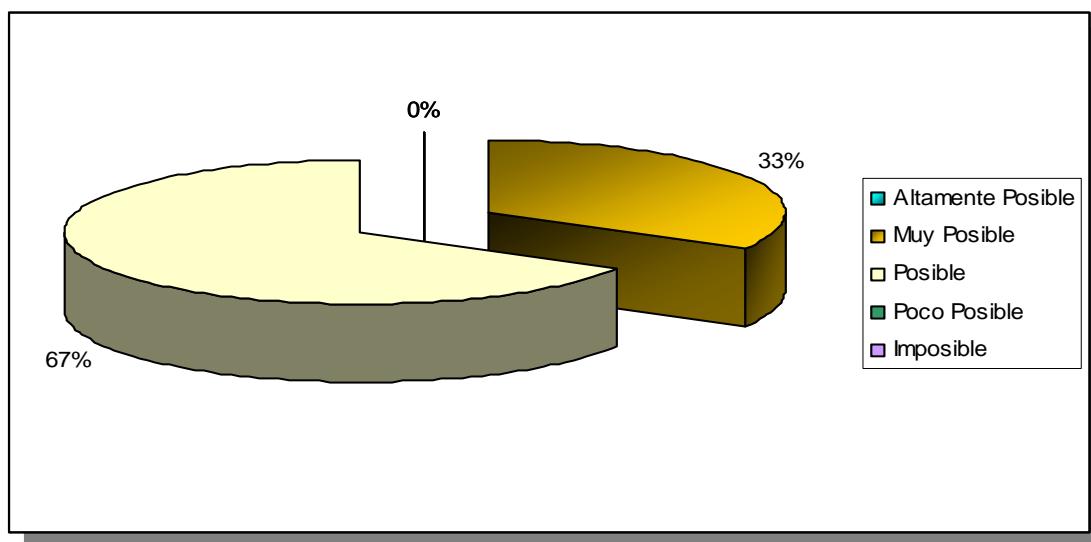
**Análisis:** En este gráfico, se pudo observar que según el panel de expertos existió igualdad de criterios con un 33 por ciento en considerar sus procesos mediana y altamente flexibles para ser sometidos a cambios regulares gracias a herramientas de gestión externas a sus procedimientos habituales como la Gestión del Conocimiento; además de esto también se encontró otro 34 por ciento que consideró que los procesos son de muy alta aplicabilidad de nuevos mecanismos de mejoras.

**Pregunta 7.** ¿Es factible incorporar la gestión del conocimiento en la Agencia para lograr mantenerse en la cadena de distribución turística?

**Cuadro 47.** Factibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente Posible	0	0
Muy Posible	1	33
Posible	2	67
Poco Posible	0	0
Imposible	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 37.** Factibilidad

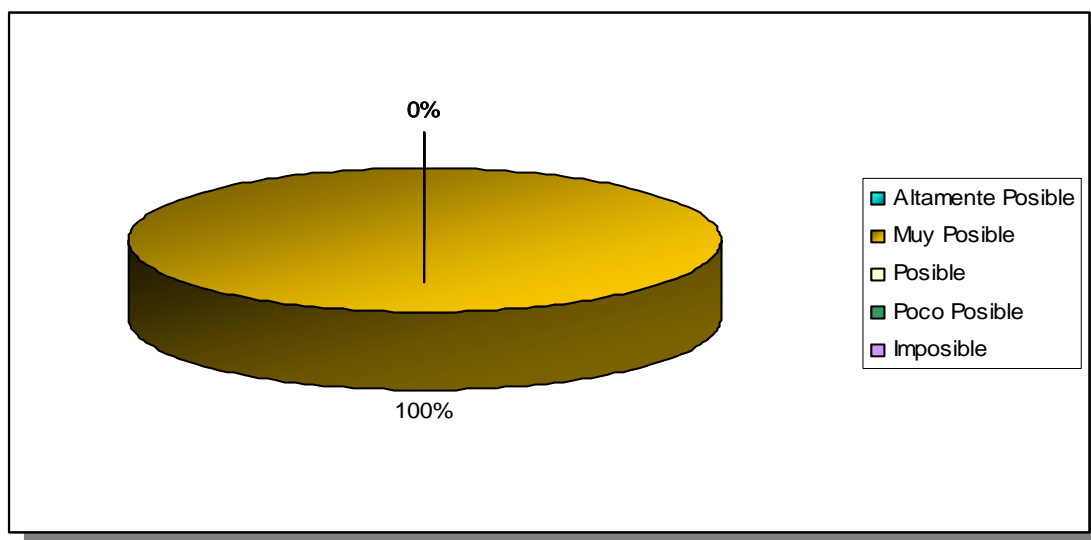
**Análisis:** En lo que respecta a esta interrogante, el 67 por ciento de los expertos que conforman el panel consultado, opinó que es posible incorporar la gestión del conocimiento en la Agencia para lograr mantenerse en la cadena de distribución turística, por lo tanto lo consideran factible. Otro 33 por ciento señaló que es Muy Posible.

**Pregunta 8.** ¿El recurso humano de su Agencia cuenta con la formación necesaria para la adopción de un modelo de gestión del conocimiento?

**Cuadro 48.** Factibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente Posible	0	0
Muy Posible	3	100
Posible	0	0
Poco Posible	0	0
Imposible	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 38.** Factibilidad

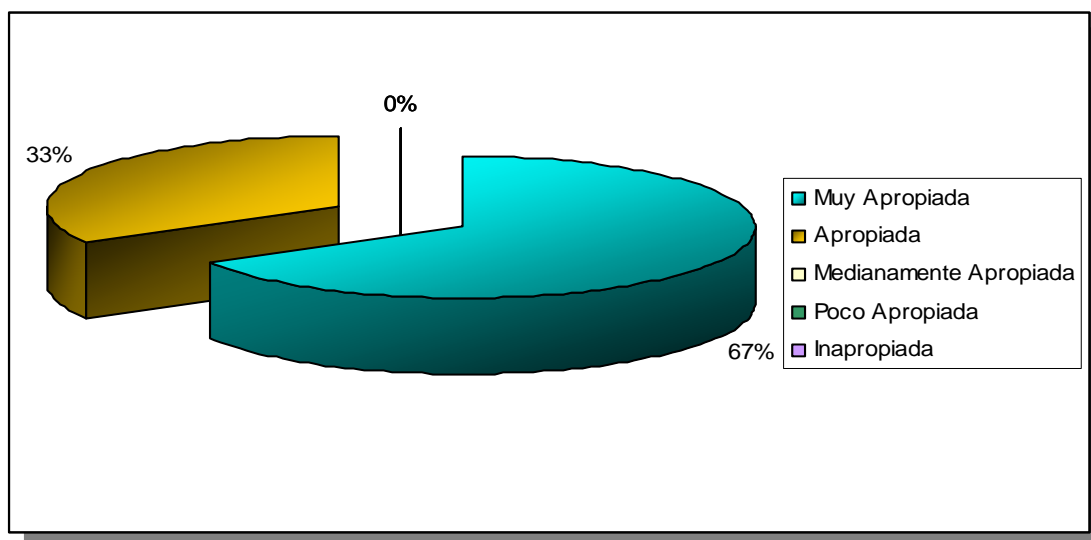
**Análisis:** Como se puede evidenciar en este gráfico, la totalidad del panel de expertos respondió muy posible, lo que demuestra que consideran que el recurso humano de su Agencia cuenta con la formación necesaria para la adopción de un modelo de gestión del conocimiento.

**Pregunta 9.** ¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de gestión de conocimiento propuesto?

**Cuadro 49.** Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	2	67
Apropiada	1	33
Medianamente Apropiada	0	0
Poco Apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 39.** Conceptualización

**Análisis:** Para esta pregunta, el 67 por ciento del panel de expertos respondió muy apropiada y el restante 33 por ciento apropiada, esto reafirma que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de gestión de conocimiento propuesto para el caso de las Agencias de Viajes Turismo Venezolanas.

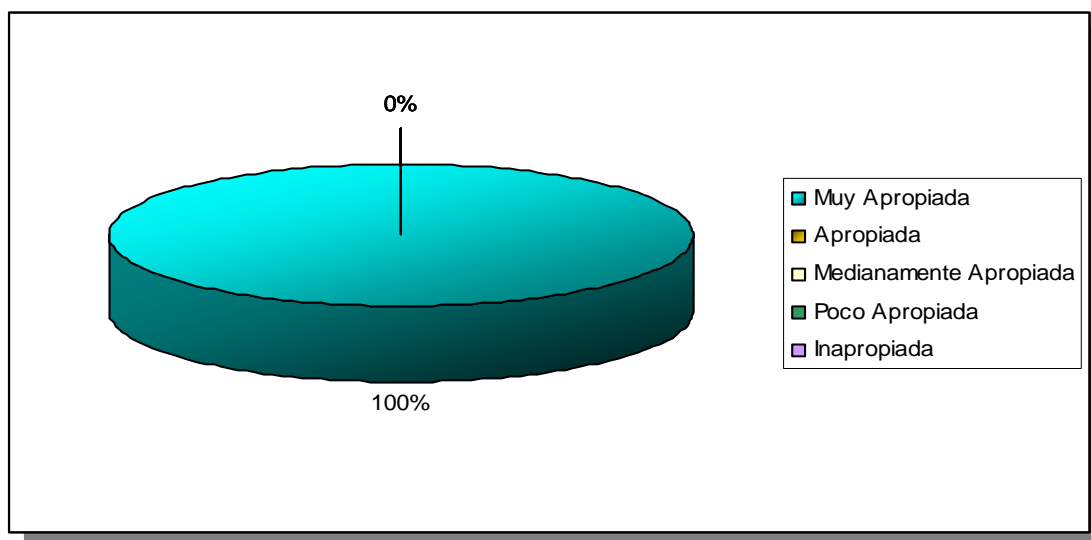
**Pregunta 10.** ¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier Agencia de Viajes y Turismo?

**Cuadro 50.** Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiable	3	100
Apropiable	0	0
Medianamente Apropiable	0	0
Poco Apropiable	0	0
Inapropiable	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).





**Gráfico 40.** Conceptualización

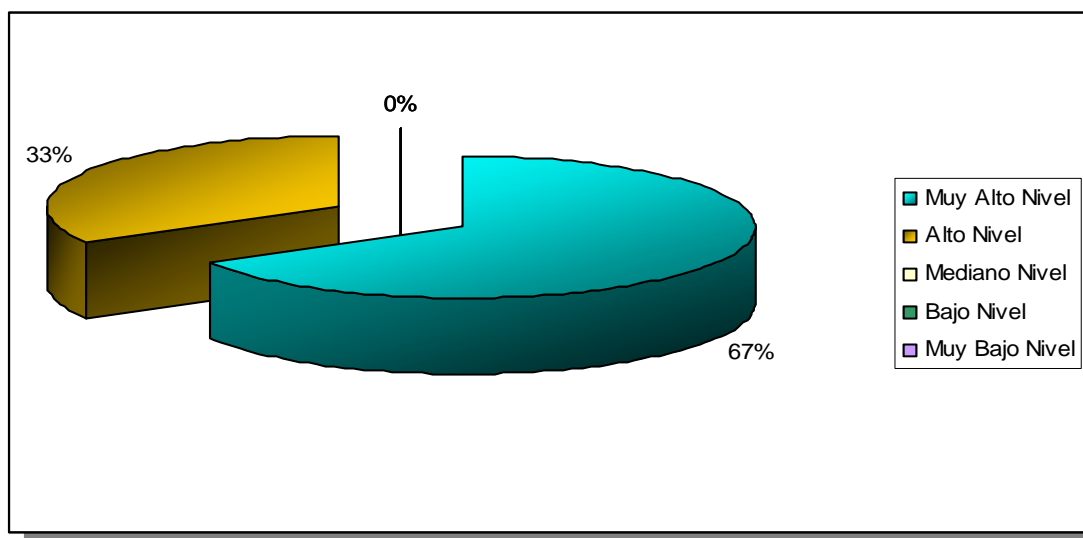
**Análisis:** Los resultados de esta pregunta, reflejan que el 100 por ciento de los expertos validadores concordaron sin problema en confirmar que la secuencia de pasos seguida dentro de la metodología utilizada en el modelo de gestión del conocimiento propuesto es completamente acorde y adecuado para el fin que quiere alcanzar en cualquier Agencia de Viajes y Turismo que lo lleve a la práctica dentro de sus actividades operativas.

**Pregunta 11.** ¿En su opinión, considera que la metodología utilizada en el modelo propuesto es innovador en el sector Agencias de Viajes y Turismo?

**Cuadro 51.** Innovación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Nivel	2	67
Alto Nivel	1	33
Mediano Nivel	0	0
Bajo Nivel	0	0
Muy Bajo Nivel	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 41.** Innovación

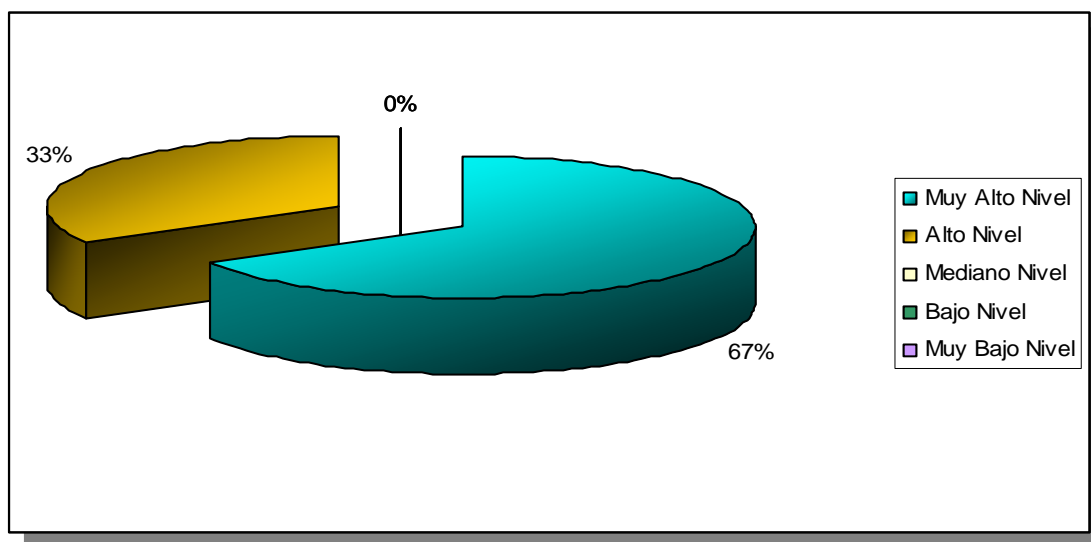
**Análisis:** El efecto innovador que causará la aplicación del modelo propuesto basado en la gestión del conocimiento dentro del mundo empresarial de las Agencias de Viajes y Turismo lo tiene presente todo el panel de expertos que realizó la validación, ya que todos concordaron con esa respuesta, aunque un grupo se parcializó por considerar de alto nivel con un 33 por ciento, el resto del panel lo consideró completamente innovador con un 67 por ciento.

**Pregunta 12.** ¿La Gestión del Conocimiento para la Agencias de Viajes y Turismo como nueva herramienta de Gestión, representa un grado de innovación importante?

**Cuadro 52.** Innovación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Nivel	2	67
Alto Nivel	1	33
Mediano Nivel	0	0
Bajo Nivel	0	0
Muy Bajo Nivel	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Validación (2009).



**Gráfico 42.** Innovación

**Análisis:** Como se puede evidenciar en este gráfico, el 67 por ciento opinó muy alto nivel y el restante 33 por ciento respondió alto nivel. Estos resultados reflejan que la totalidad de los expertos, es decir el 100 por ciento consideran que la Gestión del Conocimiento para la Agencias de Viajes y Turismo es una nueva herramienta; que además ofrece la mejora en su gestión.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

Para el diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela., se tuvo que cumplir con una serie de acciones con la finalidad de establecer las bases que permitieron lograr el objetivo general de la investigación. En tal sentido, se trabajó en función de seis objetivos específicos y se buscaron las herramientas teórico- bibliográficas que ayudaron a su desarrollo, por lo tanto se concluyó lo siguiente:

- La gran mayoría de las Agencias de Viajes en Venezuela, son empresas de tipo Viajes y Turismo (VT), dado que el Reglamento vigente hasta la fecha facilita la instalación de las mismas, permitiéndoles desarrollar una gama muy amplia de funciones en el ramo del turismo.
- Las Agencias de Viajes en la actualidad están siendo presionadas a darle un giro a sus actividades tradicionales, debido a la incorporación de nuevos actores en la distribución turística. Presión necesaria si se desea mantenerse en esta cadena, ya que sus actividades pasarían de acciones rutinarias a acciones con talento; para esto demandaran personas ingeniosas y talentosas.
- Estas empresas constituyen un punto privilegiado en el mundo del turismo, ya que representan un particular acercamiento del usuario con el producto turístico, además, las agencias se sitúan entre la motivación y decisión final, entre el producto y el destino, su papel de intermediación no termina en la relación boleto-pasajero, sino que va más allá. Además, el estudio arrojó como resultado que el sector es estable en cuanto a la antigüedad de los negocios, donde la mayoría tienen más de quince años en el mercado.

- El modelo de agencia en el país es comisionista, según la investigación realizada un alto porcentaje de agencias, prácticamente la totalidad de las mismas depende de la comisión pagada por las líneas aéreas, ya que su principal producto son los boletos y no se han preocupado por moverse efectivamente en otros nichos.
- A pesar de la opinión de algunos expertos en el sector de que el mercado se va a reducir para las agencias de viajes, para otros, es una oportunidad que no se debe pasar por alto; estas organizaciones deben apartarse del papel tradicional que desempeñaron hasta ahora y sí se mantienen adaptadas a las nuevas tecnologías, llegan a comprender las necesidades de sus clientes y ofrecen todo su conocimiento como valor agregado, serán siempre un intermediario aliado a la hora de viajar. Según los resultados de la investigación de campo, las AAVV están conscientes de la necesidad del cambio de gestión en sus negocios y de buscar alternativas nuevas para dejar atrás su papel de comisionistas.
- En cuanto a los GDS, Sabre es el GDS líder en el país, con un alto porcentaje de preferencia entre las agencias de viajes. En general estos GDS brindan mayor alcance y participación de mercado y facilitan la gestión de las ventas complejas; además, que brindan la oportunidad de mejoras continuas en la productividad.
- En relación a las alianzas y grupos de gestión, para un gran número de agencias es una estrategia comercial para captar clientes y consideran que en la unión está la fuerza, ya que constituye una buena alternativa para competir con las grandes redes. El objetivo principal de estos grupos es representar a las agencias independientes en las negociaciones de las condiciones comerciales más ventajosas posibles con los proveedores.
- Es importante resaltar, que para los expertos, el pertenecer a un grupo de gestión genera un efecto positivo entre los clientes en la imagen corporativa de la agencia, ven que su agencia de confianza forma parte de una gran red. Por ello, los grupos de gestión constituyen sin lugar a dudas una de las herramientas eficaces para mantener y aumentar la competitividad de las agencias de viajes minoristas independientes. Además son estrategias de organización de acuerdo al modelo propuesto.
- Las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas cumplen con actividades cla

196

en la operación del negocio; y que a su vez son estrategias recomendadas cua

se aplica un modelo de Gestión del Conocimiento como lo es el servicio post venta.

- Este tipo de empresas prácticamente en su totalidad están conscientes que los precios no son precisamente el factor clave para competir por lo que pueden reforzar sus acciones o replantear las mismas para seguir compitiendo por calidad de servicio

y más importante aún por valor agregado a la hora de prestar el mismo.

- El conocimiento, definitivamente, es la principal fuente de generación de valor en las organizaciones, tal es el caso de las Agencias de Viajes y Turismo en Venezuela, y además constituye una nueva oportunidad de mercado. Igualmente, es una herramienta que ofrece de manera eficaz la gestión de toda aquella información y experiencias que se desprenden de los procesos diarios y que permite ponerlo al servicio del personal y de los clientes de las agencias.

- El modelo de Gestión del Conocimiento diseñado en este estudio permite, a través de la interacción de elementos como: la Cultura, la Gestión de Personas, los Sistemas de Información y la Estructura, la conexión directa con los ejecutores de tareas que a lo largo de la organización le dan solución a ciertas áreas susceptibles a mejoras, sacando el mayor provecho de los recursos intangibles con que cuentan. Además, el modelo trae como beneficios la adecuada utilización del conocimiento necesario en el momento preciso, el ahorro de tiempo en la búsqueda de soluciones, la reutilización y aprovechamiento del conocimiento de los empleados, la identificación de personas expertas, así como la toma de decisiones correctas que conlleven a incrementar la eficacia y la calidad de sus servicios.

- El modelo de Gestión del Conocimiento diseñado en este estudio hace a las personas involucradas más concientes de su integración en los procesos de la empresa, lo cual trae como consecuencia una implicación mayor con su entorno y desarrollo; además de que las personas evolucionan permanentemente, lo cual envuelve desarrollo y calidad en los resultados.

- Los nuevos retos del turismo están emergiendo con gran fuerza en la Era del Conocimiento. En especial las Agencias de Viajes y Turismo deben prepararse para afrontar con garantías los nuevos desafíos que se proponen; por ello a través de las estrategias de gestión del conocimiento diseñadas, se obtiene como

corolario un cambio que se extiende positivamente a lo largo de toda la organización, potenciando así la creación de ventajas competitivas.

- Finalmente, es importante concluir que para obtener resultados diferenciadores en las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, adquiere total importancia propiciar el desarrollo de una cultura basada en conocimiento que soporte los principios de la gestión del conocimiento. De modo que hoy atesorar el conocimiento ya no constituye un factor determinante del éxito de las empresas turísticas, es importante enfocar esfuerzos por desarrollar relaciones de confianza y de intercambio de experiencias intercorporativa, intraorganizacional y de conectividad con la sociedad, con el propósito de transformarlas y hacerlas más competitivas en la cadena de comercialización, trayendo beneficios a este importante sector empresarial del país.

## **7.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones de esta investigación se presentan a través de unos lineamientos estratégicos dirigidos a acciones concretas que contribuyen a la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento mediante una aproximación teórica, adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, las cuales se presentan a continuación:

### **Orientadas hacia la organización: Estrategias y Personas**

- Se recomienda a los agentes de viajes establecer una relación de estrecha armonía personal con los clientes, ya que vender viajes implica conocer bien a los viajeros, se debe transmitir que el agente se interesa en ellos, logrando con esto la fidelización de los mismos.
- Producto de la marcada tendencia de cambio en la intermediación, se recomienda a las Agencias de Viajes y Turismo propiciar la transformación de sus estructuras operativas.
- Pasar de una perspectiva fundada en la transacción a una basada en desarrollar la lealtad de cliente.

- Como estrategias basadas en el conocimiento toda agencia debe conocer cuál es su prototipo de consumidor, a fin de poder ofrecer productos acorde a sus necesidades.
- Se debe decidir cual será el factor diferenciador de cada agencia y hacer de este factor el norte de cada empresa.

### **Orientadas hacia los Procesos:**

- Destacar la importancia del concepto de fidelización para las Agencias de Viajes en toda la organización, para así lograr que los clientes piensen en la agencia a la hora de requerir un servicio de viajes. Se recomienda un plan de fidelización destacándose entre las actividades y aprovechando los facilitadores tecnológicos: el envío de correos periódicamente informando alternativas de viajes, efectuar visitas de mantenimiento si son clientes corporativos, contar con un adecuado plan de manejo de reclamos, ante todo asesoramiento constante, no es solo mostrar al cliente folletos es preciso, aportar sugerencia y alternativas.

### **Orientadas hacia los aspectos Tecnológicos:**

- Disponer de los facilitadores tecnológicos para mantener una comunicación eficiente con los clientes.
- Los cambios en la tecnología obligan a tener actualizado al personal que cumplen sus tareas por intermedio de la misma; quienes acepten y se preparen para afrontar el desafío que impone el mercado actual deberán mantenerse actualizados.



## BIBLIOGRAFIA

- Acerenza, M. (2001). **Agencias de Viajes. Organización y Operación.** México: Editorial Trillas.
- Alarcón, P. (1996) **Los Intermediarios Turísticos. Su influencia en el producto Costa Del Sol.** Barcelona, España.
- Albert, I. (1990). **Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes.** Madrid, España: Editorial Síntesis.
- (1999). **Gestión, Productos y Servicios de las Agencias de Viajes.** Madrid, España: Cerasa.
- Álvarez, L. S., Martín, A. M. D., & Casielles, R. V. (2007). **Relationship marketing and information and communication technologies analysis of retail travel agencies.** Journal of Travel Research, 45(4), 453–463.
- Andersen, A. (1999). **Modelo de Gestión del Conocimiento de Andersen.** [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_arthur.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm).
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial EPISTEME.
- Balestrini, M. (2003). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Barney, J. (2000). **Firm resources and sustained competitive advantage.** Strategic Management Journal, Vol. 17. No 1.
- Bavaresco, A. (2003). **Proceso Metodológico en la Investigación.** Tercera Edición. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Bayon, F. y Martin, I. (2004). **Operaciones y Procesos de Producción en el Sector Turístico.** España: Editorial Síntesis.

- Bigne, E. (1999). **La Calidad del Servicio en las Agencias de Viajes**. Los Canales de Distribución en el Sector Turístico.
- Blanché, R. **La epistemología**. Barcelona: Oikos-tau, 1973.
- Brady, N. y Cronin, J. (2001). **Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived service quality: A hierarchical approach**. Journal of Marketing Num 5.
- Brown, J. y Duguid, P. (1998). **Organizing Knowledge, California Management Review**. Vol 40 Num 3 pág 90-111.
- Buhalis, D. (1998). **Strategic use of information Technologies in the Tourism Industry**. Tourism Management, Vol. 19 No. 5.
- (2000). **Tourism and Information Technologies. Past, Present and Future**. Tourism Recreation Research. Vol. 25.
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). **Progress in is Formation Technology and Tourrins Managent: 20 years on and 10 years after the Internet – The State of a Tourism Reserarch**. Revista Torurism Managemet 29 (2008) 609 – 623. [Documento en Línea]. Disponible: [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman).
- Castañeda, A., Frias, D. y Rodríguez, M. (2008). **Internet vs. Travel Agencies on pre-visit destination image formation: An information proccessing view**. Revista Tourism Management. No. 29.
- Castellano, H. (2005). **La Planificación del Desarrollo Sostenible**. Caracas, Venezuela: Cendes UCV.
- Carrion, J. (2003). **Desarrollo del Modelo**. [Documento en Línea]. Disponible: [http/ Gestión del Conocimiento.com](http://Gestión del Conocimiento.com).
- Centro de Estudios Económicos Tomillo. (2002). **Las Tecnologías de las Empresas Turísticas de España**. Informe Técnico No. 3. España.

- Cheyne, J, Downes, M. y Legg, S. (2006). **Travel Agent vs Internet: What influences travel consumer choices?.** Journal of Vacation Marketing Vol. 12 N° 1. [Documento en Línea]. Disponible: [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)
- Conde, E.; Covarrubias, R. y Zavala, M. (2009). **La Gestión del Cambio una Necesidad de la Empresa Turística.** [Documento en Línea]. Disponible: [www.eumed.net](http://www.eumed.net). Revista Turydes. Volumen 2.
- Corigliano, V. y Muñoz, J. (2002). **Modelo de Gestión del Conocimiento orientado a incrementar la Capacidad de Innovación en el Personal; Caso Mr. Pretzels.** Trabajo de Grado. No Publicado. Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Valencia, Venezuela.
- Cruz, A. (1999). **Transhotel Crecimiento Continuo.** En Hosteltur: Auge de las Centrales de Reserva: más venta para todos. No. 70 diciembre.
- Chalen, P. (2006). **La Tecnología es un Medio y No un Fin.** Entrevista Concedida a la Revista Latinoamericana. (Director de Sabre).
- Chen, K., Huang, L. y Ying-Wei Wu (2005). **What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: The wholesaler travel agencies' perspective.** Revista Tourism Managment.
- Collis, D.J. (1991). **"A resources and sustained competitive advantage"** journal of Management. Vol 17 Num 1 pp 99-120.
- Davenport, T. (2003). **Knowledge Management at Ernst and Young,** knowman. [Bus.utexas.edu / E&y.htm](http://Bus.utexas.edu/E&y.htm).
- Drucker, P. (1999). **Post-Capitalist Society.** Butterworth – Heinemann.
- De Borja, L. Casanovas, J. y BOSCH, R. (2002). **El Consumidor Turístico.** Madrid: Editorial Esic.
- De Carolis, D. y Deeds, D. (1999). **The Impacto f stocks and flows of organizacional knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry.** Startegic Management Journal. Vol 20 Num 10.

Del Alcazar, B. (2002). **Los Canales de Distribución en el Sector Turístico**. España: Editorial Esic.

EDITUR (2006). Revista Virtual. Editorial. Septiembre.

Esteban, C. y Rubio, L. (2002). **La Calidad en las Agencias de Viajes ante el reto de las innovaciones tecnológicas**. Revista Madrid No. 12. Agosto y Septiembre.

Esteban, C., Rodríguez, J. y Rubio, L. (2004). **Los Factores Intangibles y la Evaluación de la Calidad de los Servicios Recibidos en las Agencias de Viajes**. Documento de Trabajo. Publicado. Análisis Económico. Volumen 3. Nº 3. España.

Fahy, J. (2000). **The resourde-based view of the firm: some stumblinng-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage**. Journal of European Industrial Training. Pp. 94-104.

Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (2006). [Documento en Línea]. Disponible: [www.feaav.com](http://www.feaav.com) Informes. Septiembre, 2006.

Fernández, L. (1985). **Introducción a la Teoría y Técnica del Turismo**. Madrid, España: Alianza Editorial.

Ferris, R. (2006). Entrevista Concedida a la Revista Latinoamericana. (Director de United Airlines).

Figuerola, M. (1995). **Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas**. Madrid, España: Vol. I y II. Editorial CERASA.

Foster, D. (1995). **Agencias de Viajes. Administración**. México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

Frances, A. (2003). **Turismo Competitividad y Estrategia**. Caracas, Venezuela: Editorial IESA.

French, T. (1998) **The future of global distribution systems**. Caracas. Venezuela: Editorial IESA. Travel & Analyst No.3 London.

- García, A. (2005). **Productos y Servicios para la Nueva Agencia de Viajes.** Revista las Agencias de Viajes Latinoamericana. No. 37 Abril 2005.
- Garvin, E. (2001). **La Gestión de la Calidad Total.** Madrid, España: Ediciones Prentice Hall.
- Go, F. M. (2001) **A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente.** In: Theobald, W. F. (Org.) Turismo Global. Senac, São Paulo pp. 459-485
- González, A. (2006). Entrevista Publicada en la Revista: **La Agencia de Viajes Latinoamericana.** (Consejero Senior de Amadeus) Junio 2006 No. 51.
- González, J. (2004). **Los TTOO ante el reto de la nueva Demanda Turística.** Universidad Alicante España. [Documento en línea] Disponible: [www.univerano.va.es](http://www.univerano.va.es).
- González, E., Martín, J. y Rastrollo, M. (2008). **Knowledge in the international expansion of small firms: Some empirical evidence.** Revista the International Journal of Knowledge, Culture & Change Management. Volumen 8. No. 2.
- Grant, R.M. (2004). **Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration.** Organization Science.
- Gurria, M. (1991). **Introducción al Turismo.** (2ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** México: Editorial Ultra S.A.
- Huang, L., Lin, C. y Tang, H. (2005). **Emerging E-commerce development model for Taiwanese travel agencies.** Revista Tourism Management.
- Instituto Interamericano de Turismo (2006). **Hacia una Nueva Orientación del Turismo en las Américas.** Segunda Etapa. Washington, D.C.
- Japiassu, H. 1979 **Introducción al Pensamiento Epistemológico.** Francisco Alves Editora, Rio de Janeiro

- Kaufman, R. (2002). **Planificación de Sistemas Educativos**. (2ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Keith, N. y Newstrom, J. (2006). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (10ª ed.). México: Mc Graw – Hill Interamericana Editores S.A.
- Kotler, P. (2001). **Fundamentos de Mercadotecnia**. México: Editorial Phh. Prentice Hall.
- Koontz, F. y Weihrich, M. (2004). **Administración una Perspectiva Global**. (10ª ed.). México: McGraw – Hill Interamericana Editores S.A.
- Lambin, J. (1999). **Marketing Estratégico**. (3ª ed.). Madrid, España: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Levin & Rubin (1996). **Estadística para Administradores**. México: Editorial Prentice Hall.
- Liebowitz, J; Suen, CH. (2000) **Developing Knowledge management metrics for measuring intellectual capital**. Journal of Intellectual Capital Vol.1 No.1.
- Loggiodice, Z. y Álvarez, R. (2002). **Estrategias de Mercadeo utilizadas por las Agencias de Viajes y su influencia en la selección del destino turístico del cliente: Caso Valencia**. Trabajo de Ascenso. Facultad de Educación. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- López, F. (2001). **Factores Condicionantes de la Ventaja Competitiva y de los Resultados de las Agencias de Viajes en España: Un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes**. Tesis Doctoral Publicada. Universidad Autónoma de Barcelona España.
- Macias, M.; Parra, F.; Alarcón, P.; y Garrido, G. (1998). **El Papel de los GDS Regionales en la Distribución del Producto Turístico**.
- Malhortra, Y. (2005). **Knowledge management & organizacional learning**. [Documento en línea] Disponible: [www.brint.com/IntellP.htm](http://www.brint.com/IntellP.htm).

- Martin, A. (1993). **Marketing**. España: Editorial Ariel Barcelona.
- Márquez, M. y Otros (2005). **Estrategias para el Desarrollo de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual como Ventajas Competitivas de la Industria Metalmeccánica en el Municipio Valencia**. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo (UC). Valencia, Venezuela.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building The Learning organization, a systems approach to quantum improvement and global success**. USA: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Martínez, L. y Martínez, J. (2008). **Developing a Multidimensional and hierarchical service quality model for the travel Agency Industry**. *Tourism Management* 29(4): 706-720 Agosto.
- Marzal, M. y Pastor, C. (2001). **Incrementar el rendimiento de una organización a través de la Gestión del Conocimiento**. Artículo disponible en: [www.idg.es/computerworld/articulo](http://www.idg.es/computerworld/articulo).
- Matersson, M. (2000). **"A Critical review of Knowledge Management as a Management tool"** *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4 Num. 3.
- Maturana, H. (1997). *La objetividad - Un argumento para obligar*. Santiago de Chile: Ed. Dolmen.
- Mcintosh, R; Goeldner, C.; y Ritchie, J. (2001). **Turismo, Planeación, Administración y perspectivas**. (2ª ed.). México: Editorial Limusa.
- Melchior, M.; Parra, E. y Ramos, A. (2003). **Análisis e Impacto de los Touroperadores y las Agencias de Viajes en el Transporte Turístico: Nuevas Tendencias en Canarias**. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* jun. 217-229 Vol 1 No. 2.
- Mendenhall, W. y Reinmuth, J. (1978) **Estadística para Administración y Economía**. Wadsworth Internacional Iberoamericana.
- Méndez, C. (2003). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Meso, P. y Smith, R. (2000). **A resource-based view of organizational management systems**. Journal of Knowledge Management, Vol. 4 N 3, pp. 224-234.
- Middleton, V. (1994). **Marketing in travel and Tourism**. (2ª ed.) Heineman, London.
- Milio, I. y Cabo, M. (2000). **Comercialización de Productos y Servicios Turísticos**. España: Editorial Paraninfo.
- Mintzberg, H. (1984). **La Reestructuración de las Organizaciones**. Editorial Ariel.
- Molina, S. (2006). **El Posturismo. Turismo y Postmodernidad**. México: Editorial Trillas.
- Muñoz, F. (1994). **Marketing Turístico**. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Navarro, E. (2001). **La Nueva Gestión Empresarial de Servicios Turísticos**. [Documento en línea] Disponible: [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com). Artículo Revista Hosteltur Improven Consultores.
- Navas, J.E. (2001). **El Papel de los Recursos Intangibles en la empresa**. [Documento en línea] Disponible: <http://www.madrmad.org/revista3>. Madrid.
- Nonaka, I. y Takeuchi, M. (1995). **Adynamic theory of organizational knowledge mangement seriously, in Liberation Management**. Knopf.
- O'Dell, C. y Grayson, C. (1998). **If only we know what we know: Identification and transfer of internal best practices**. California Management Review Vol 40 Pág 154-174.
- Olivera, A. (2004). **Herramientas Virtuales de Soporte para el Aprendizaje**. Simposio de Altas Técnicas Gerenciales. Venezuela.



OMT, (1995). **Educando Educadores en Turismo**. España.

----- (1998). **Introducción al Turismo**. (2ª. ed.). Madrid, España.

----- (1999). **Promoción de Destinos Turísticos en el Ciberespacio**. Madrid, España.

Osorio, M. (2003). **El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento**. [Documento en línea] Disponible: <http://bvs.sld.cu/revistas>. Vol 11 enero 2006.

Palella, S. y Martins, F. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (2ª ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Panosso, A. (2007) **Filosofía del turismo: Una propuesta epistemológica**. Estudios. Perspectivas Turísticas., Ciudad Autónoma de Buenos Aires, v. 16, n. 4, Disponible en <<http://www.scielo.org.ar/scielo.php?>

Parra, E. y Calero, F. (2006). **Gestión y Dirección de Empresas Turísticas**. Madrid Editorial McGraw Hill.

Pavez, E. (2005). **Gestión del Conocimiento – Capital Intelectual**. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Peña, T. y Otros. (2006). **Modelo Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos**. Universidad de Burgos. España.

Prahalad, C. Hamel, G. (2005). **The Core Competences of the Corporation**. Harvard Business Review.

Pride, W. y Ferrell, O. (1997) **Marketing. Conceptos y Estrategias**. (9ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

Poon, A. (2003). **Tourism, Technology and Competitive Strategies**. Cab International. Oxon. (UK).

Porter, M. (1982). **Estrategia Competitiva**. Editorial Cecs México.

- Quijano, A. (2006). Entrevista Publicada en la Revista: **La Agencia de Viajes Latinoamericana**. Julio 2006 No. 52. (Tesorera de COTAL: Confederación de Organizaciones Turísticas de América latina).
- Quiroga, L. (2002). **Gestión de Información, Gestión del Conocimiento y Gestión de la Calidad en las Organizaciones**. [Documento en línea] Disponible: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10\\_5\\_02/aci04502.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm)
- Ramírez, C. (2003). **La Modernización y Administración de Empresas Turísticas**. México: Editorial Trillas.
- Rastrollo, M. (2002). **Hacia un Nuevo Modelo de Organización de la Empresa Turística: Los Recursos externos de Base Territorial**. Cuadernos de CCEE y EE. N° 42. España.
- Real, J., Leal, A. y Roldan, J. (2006). **La problemática de la medición del aprendizaje organizativo: Una revisión. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la empresa**.
- Reali, G. y Antiseri, D. 1991 **História de la filosofía: del Romanticismo a nuestros días**, Volumen 3.: Edições Paulinas (Coleção Filosofia), São Paulo
- Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo (1999). Gaceta Oficial No. 5.293. República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. (8ª ed.). México DF: Prentice Hall.
- Rodríguez, I. (1997). **La Comercialización de Servicios Turísticos: Nuevas Herramientas de Actuación**. Revista Asturiana de Economía No. 9.
- Rodríguez, A. y Oliva, F. (2002). **La Innovación en la Gestión Turística: Las Nuevas Estructuras Organizativas Turísticas**. Revista Madrid No. 12. agosto-septiembre. [Documento en línea] Disponible: [www.madrimasd.org/revistas](http://www.madrimasd.org/revistas).
- Rodríguez, A. (2004). **Los Factores Intangibles y la Evaluación de la Calidad de los Servicios recibidos en las Agencias de Viajes**. [Documento en línea] Disponible: [www.madrimasd.org/revistas](http://www.madrimasd.org/revistas). Revista Madrid No. 12. agosto-septiembre.

- Rodríguez, A.; Oliva, F. y Laguna, M. (2003). **Cambio Organizativo y Gestión del Conocimiento en el Sector Turismo**. Trabajo de Investigación. Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE). España.
- Ruggles, R. (1998). **The State of Nation: Knowledge Management in Practice**. California Management Review. Ol. 40 No.3.
- Sabino, C. (2003). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo de Venezuela.
- Sagaseta, F. (2005). **Tiempos de Cambio en los Sistemas de Distribución**. Revista la Agencia de Viajes Latinoamericana. No. 43 octubre 2005
- Salas, V. (2006). **Economía y Gestión de los Activos Intangibles**. Economía Industrial 307.
- Santesmases, M. (1999). **Marketing: Conceptos y Estrategias**. (4ª ed.). Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Serna, H. (2006). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teorías y Metodología**. Bogotá, Colombia: 3R, Editores LTDA.
- Suárez, L; Vázquez, R. y Díaz, A. (2002). **Calidad Percibida del Servicio y la Satisfacción del Cliente como determinante de las Relaciones Estables de las Agencias de Viajes Minoristas**. (Resumen) 5to Congreso de Turismo, Universidad y Empresa. España.
- Stoner, J; Freeman, E; y Gilbert, D. (1996). **Administración**. (6ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ª ed.). México: Editorial Limusa.
- Tejedor y Aguirre (1998). **Modelo KPMG. Knowledge Management**. [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos>

- Teixeira, R. M.; Fletcher, J.; Westlake, J. 2001 **A educação superior em turismo: um estudio comparativo Brasil y Reino Unido**. Turismo: Visão e Ação, 4(8 abr/set):09-27
- Tribe, J. 1997 **The indiscipline of tourism**. Annals of Tourism Research 24(4):638-657
- Us Departament Of Transportation, (1988). **Study of Airline Computer Reservation Systems**. Tomado de Del Alcázar, B. (2002).
- Universidad Nacional Abierta (2003). **Técnicas de Documentación e Investigación I**. (3ª. ed.). Caracas, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela.
- Valls, J. (2004). **Gestión de Empresas de Turismo y Ocio**. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Vialle, O. (1995). **Los Sistemas Mundiales de Distribución en la Industria Turística**. Madrid, España: Ediciones Organización Mundial del Turismo.
- Vieira, Y. (2004). **Estrategias de Ventas dirigidas al Mercado Turístico Nacional e Internacional para la Agencias de Viajes y Turismo Macanao**. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad de Oriente. Núcleo Nueva Esparta.
- Vogeler, C. y Hernández, A. (1995). **Estructura y Organización de Mercado Turístico**. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Weiler, B. 2003 **Pesquisas e teorias de turismo: uma reflexão**. In: Lockwood A. y Medlik S. (Orgs.) Turismo e Hospitalidade no Século XXI. Manole, São Paulo
- Wernerfelt, B. (1984). **“A Resource based view of the firm”**. Strategic Management Journal. Vol 5: 171-180.
- Wiig, K.M. (1999). **What future knowledge management users may expect**. Jour-nal of Management. Vol. 3. No. 2.
- Yale, P. (1995). **The Business of tour Operations**. Londres.

**ANEXOS**

# ANEXO "A"

## MODELO DE LA ENTREVISTA

Valencia, 16 de julio de 2009.



Estimado Señor:

En el marco de los Estudios Doctorales en Ciencias Administrativas de la Universidad del Sur – Tuxtla Gutiérrez Estado de Chiapas - México, se está realizando una investigación titulada: **La Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva para las Agencia de Viajes y Turismo en la Nueva Cadena de Distribución Turística. Caso Estudio: Venezuela**, por lo que se hace necesario para su desarrollo contar con la opinión de expertos del sector Turismo.

Le aseguramos que la información que Usted suministre tendrá un carácter científico y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos. Su opinión es de gran importancia para este estudio, por lo que se le agradece la mayor objetividad.

En la espera de que podré contar con su colaboración, que agradezco de antemano, aprovecho esta oportunidad para saludarle muy atentamente.

Msc. Zuleyma Loggiodice Lattuf

## ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las oportunidades que deben aprovechar las Agencias de Viajes en Venezuela?

---

---

---

---

2. ¿Considera que el sector de Agencias de Viajes presenta Resistencia al Cambio?

---

---

---

---

3. ¿Existe Cultura de Servicio dentro de las Agencias de Viajes?

---

---

---

---

4. ¿Cree Usted que el personal que labora en el sector de Agencias de Viajes se encuentra capacitado para el manejo de las Herramientas Tecnológicas?

---

---

---

---

5. ¿Considera que la nueva Alianza en Grupos de Gestión podría ser beneficioso para las Agencias de Viajes?

---

---

---

---



6. ¿Cuáles son las amenazas a las que se deben enfrentar las Agencias de Viajes en Venezuela?

---

---

---

---

7. ¿Considera que las Agencias de Viajes manejan un sentido sólido de Orientación al Servicio?

---

---

---

---

8. ¿Qué opina Usted sobre la aparición de nuevos canales de distribución?

---

---

---

---

---

9. ¿Usted considera que el cobro de los FEE por parte de las Agencias de Viajes son suficientes para mantenerse? ¿Qué propondría Usted como alternativa de ingreso?

---

---

---

---

10. ¿Qué acciones pudieran implementar los Agentes de Viajes para Agregarle Valor a su Gestión de Servicios?

---

---

---

---

---

11. ¿En qué área considera Usted que se debe preparar el Capital Humano del sector?

---

---

---

---

---

12. ¿Considera importante la incorporación de la Gestión del Conocimiento para las Agencias de Viajes?

---

---

---

---

---

# ANEXO "B"

## MODELO DEL CUESTIONARIO



## MODELO DEL CUESTIONARIO

Estimado Señor:

En el marco de los Estudios Doctorales en Ciencias Administrativas de la Universidad del Sur – Tuxtla Gutiérrez Estado de Chiapas - México, se está realizando una investigación titulada: **La Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva para las Agencia de Viajes y Turismo en la Nueva Cadena de Distribución Turística. Caso Estudio: Venezuela**, por lo que se hace necesario para su desarrollo contar con su opinión.

Le aseguramos que la información que Usted suministre tendrá un carácter científico y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos. Su opinión es de gran importancia para este estudio, por lo que se le agradece la mayor objetividad. El cuestionario consta de 3 partes. En la parte I, se consultan datos generales de la empresa. En la II y III parte del cuestionario, se presentan una serie de proposiciones con cinco (5) alternativas de respuesta, debe marcar la opción que Usted considere más adecuada.

Ejemplo:

ITEMS	RESPUESTA				
	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
El éxito de su agencia se debe en gran parte a la fidelización de los clientes	✓				

*Gracias por su Colaboración...*

### I PARTE. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Tipo de agencia de viajes:  
a) Viajes y Turismo (VT) \_\_\_\_\_ b) Mayoristas de Turismo (MT) \_\_\_\_\_  
c) Mixta \_\_\_\_\_
2. Capital Social de la Empresa:  
a) 2000 Unidades Tributarias \_\_\_\_\_ b) Más de 2000 UT \_\_\_\_\_ c) Menos 2000 UT \_\_\_\_\_
3. Antigüedad en el sector:  
a) Menos de 5 años \_\_\_\_\_ b) Entre 5 y 10 años \_\_\_\_\_  
c) Entre 10 y 15 años \_\_\_\_\_ d) Más de 15 años \_\_\_\_\_
4. Principal segmento de mercado que atiende:  
a) Vacaciones \_\_\_\_\_ b) Viajes de Negocios \_\_\_\_\_ c) Otro  
(especifique) \_\_\_\_\_
5. Producto más vendido en su agencia:  
a) Boletos \_\_\_\_\_ b) Paquetes \_\_\_\_\_ c) Hospedaje \_\_\_\_\_  
d) Cruceros \_\_\_\_\_ e) Alquiler de autos \_\_\_\_\_ f) Otros (especifique) \_\_\_\_\_
6. La Agencia dispone del sistema de reservación:  
a) Sabre \_\_\_\_\_ b) Galileo \_\_\_\_\_ c) Amadeus \_\_\_\_\_  
d) Ninguno \_\_\_\_\_ e) Combinación (especifique) \_\_\_\_\_
7. Su agencia de viajes pertenece a:  
a) BSP doméstico \_\_\_\_\_ b) IATA \_\_\_\_\_ c) Es agencia satélite \_\_\_\_\_
8. A cuál de los siguientes grupos de gestión pertenece:  
a) Over \_\_\_\_\_ b) Centuria \_\_\_\_\_ c) Grupo Global \_\_\_\_\_ d) Ninguno \_\_\_\_\_

## II PARTE. GESTIÓN EMPRESARIAL

Ítem	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
<i>Usted como Gerente considera que:</i>						
9.	El conocer los gustos y preferencias del cliente y la especialización en servicios y destinos, le ha permitido mantenerse en la distribución turística					
10.	La oferta personalizada adaptada a las necesidades de sus clientes, el asesoramiento continuo y la atención post-venta, han sido claves en la gestión de su negocio					
11.	El ofrecer precios competitivos ha sido la razón por la cual compran los clientes en la agencia					
12.	La disponibilidad y dominio de herramientas tecnológicas ha facilitado su gestión de atención al cliente					
13.	La formación continua del personal que labora en la agencia, es determinante para la prestación de un buen servicio					
14.	La profesionalización del personal que labora en la agencia, es garantía de un servicio de calidad					
15.	Las alianzas estratégicas le han permitido mejorar la gestión del negocio					

## III PARTE. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ítem	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
------	--------------	----------------	------------	---------	---------------	-------------------

<i>Usted como Gerente considera que:</i>						
16.	La incorporación de Internet y el Comercio Electrónico, forman parte de sus estrategias de gestión					
17.	Ha mejorado significativamente la eficiencia del negocio, a través de las reuniones de trabajo con el personal que labora en la agencia para compartir ideas y conocimientos					
18.	La clave del éxito de su negocio es producto en gran parte del trabajo en equipo, la visión compartida y la creatividad					
19.	En general, la cultura de su organización valora el intercambio de información con los proveedores y clientes					
20.	Para que la organización aprenda es necesario el desarrollo de la creatividad por parte de sus empleados					
21.	La Gestión del Conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado por los líderes de la organización					
22.	Para la Agencia es importante la transmisión del conocimiento de un					

	empleado a otro					
23.	Es relevante brindarle al personal la oportunidad de capacitarse constantemente para el enriquecimiento de sus conocimientos					
24.	La organización debe propiciar cursos o especializaciones para su personal en el área de trabajo en la cual se desempeña					
25.	El proceso de socialización en las Agencias de Viajes y Turismo le añade conocimientos novedosos a su personal					
26.	Existe consistencia entre la visión de su Agencia y su desempeño actual					
27.	Es importante motivar a sus empleados hacia el alcance de metas y objetivos organizacionales					
28.	La capacidad de la organización para aprender se debe traducir en la posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad)					
29.	Se debe practicar la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como: reuniones, informes, programas de formación, creación de equipos multidisciplinarios					



30.	Siempre está en la búsqueda de nuevos modelos de Gestión para incorporarlos al negocio					

# **ANEXO "C"**

## **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS**





## **ANEXO "D"**

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### COEFICIENTE ALFA CRONBACH

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
	7	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
	8	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	6
	9	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	6
	10	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	5
	11	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	5
	12	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	13	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	14	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	15	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	16	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	17	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	18	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	19	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	SUMA	9	27	11	11	5	7	7	1	1	7	113
	PROMEDIO	0,3	0,9	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,4	0,6	0,2	3,77
	DESVIACION	0,5	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	3,69
	VARIANZA	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	13,63
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS												2,0

RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5	MUY DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	NEUTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	MUY EN DESACUERDO	9	27	11	11	5	7	7	11	18	7
	<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>7</b>

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,88$$

TOTAL ITEMS = 20

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20