



BARRERAS PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

VÍCTOR GIOVANNI MORENO ROZO

JUAN FRANCISCO VÉLEZ RESTREPO

Trabajo de grado para obtener el título de Magíster en Mercadeo

Asesor académico:

Jairo Alejandro Tamayo Bustamante

Asesora metodológica:

Erika Cristina Acevedo Mejía

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Mercadeo

Medellín

2022

RESUMEN

El mundo se encuentra en una época de implementación y optimización de algunos procesos organizacionales de manera digital, lo que trae consigo nuevas oportunidades para que las empresas mejoren o establezcan las denominadas estrategias de transformación digital en la industria a la que pertenecen. Esta tendencia trae muchos retos para entender su implementación y función en los procesos internos de la empresa y su rol en los procesos externos, para llevar la propuesta de valor a beneficio del consumidor.

La industria turística no es ajena a estas nuevas estrategias de transformación digital. Siendo una de las industrias más importantes a nivel mundial debe estar alineada con estos avances, debido a que el consumidor de una industria global espera que estén disponibles en cualquier lugar y bajo cualquier situación. Por lo tanto, en esta investigación, usaremos una metodología cualitativa soportada en técnicas de entrevistas a profundidad, donde analizamos las barreras para implementar estrategias de transformación digital en las empresas turísticas de la ciudad de Medellín y se proponen rutas para disminuirlas y aportar en la implementación y digitalización, según las expectativas de su entorno competitivo.

Palabras clave

Transformación digital, digitalización, turismo, fuerzas de Porter, planeación estratégica.

Abstract

The world is in a time of digital implementation and optimization of some organizational processes, which brings with it new opportunities for companies to improve or establish so-called digital transformation strategies in the industry to which they belong. This trend brings

many challenges to understand its implementation and function in the internal processes of the company and its role in external processes, to bring the value proposition to the benefit of the consumer.

The tourism industry is no stranger to these new digital transformation strategies. Being one of the most important industries worldwide, it must be aligned with these advances, because the consumer of a global industry expects them to be available anywhere and under any situation. Therefore, in this research, we will use a qualitative methodology supported by in-depth interview techniques, where we analyze the barriers to implement digital transformation strategies in tourism companies in the city of Medellin and propose routes to reduce them and contribute to the implementation. and digitization, according to the expectations of your competitive environment.

Keywords

Digital transformation, digitization, tourism, Porter's forces, strategic planning.

1. INTRODUCCIÓN

Según Chatterjee (2016), en el año 2007 Brian Chesky y Joe Gebbia, dos amigos que vivían en el mismo apartamento, estaban sin dinero en su cuenta bancaria y discutían ideas para pagar la renta del apartamento que compartían. En ese mismo año estaba por iniciar un importante evento y la oferta hotelera no daba abasto a la demanda de turistas que trajo consigo dicho evento; por lo tanto, Chesky y Gebbia decidieron rentar una cama de su apartamento con desayuno complementario, y aprovechar un poco la demanda temporal para subsanar su déficit económico (Chatterjee, 2016).

Así fue como como nació Airbnb, una humilde idea de negocio que para 2014 tendría presencia en más de 16 países y estaría valorada en \$10 billones de dólares (Chatterjee, 2016). Esta historia es solo un ejemplo de cómo una plataforma digital innova monetizando bajo el concepto de economía colaborativa, poniendo en jaque a la industria hotelera que permanecía cómoda en su modelo de negocio con una propuesta de valor desactualizada ante las nuevas necesidades del consumidor.

Para José del Val (2012) la innovación en la industria se ha venido desarrollando desde hace varios años y ha sido promovida por las diferentes revoluciones industriales, como la mecanización de los procesos agrícolas y artesanales en la primera revolución industrial, o en la segunda y tercera revolución industrial con la producción en serie y la automatización en la producción, respectivamente. Y ahora tenemos una cuarta revolución con los avances en informática y *software* en un proceso denominado transformación digital.

Según explica Vial (2019) la transformación digital es el proceso que usan las empresas para responder a los cambios que ocurren en el sector al que pertenecen, utilizando tecnología digital para optimizar su propuesta de valor ante el consumidor. Por lo tanto, las empresas

deben estar conscientes de su entorno competitivo para ser cada vez más ágiles en sus estrategias corporativas y en la oferta de atractivos para sus consumidores.

Así pues, para empezar su proceso de transformación digital una empresa debe hacer una autoevaluación para conocer sus capacidades digitales organizacionales, para crear una propuesta de valor y experiencia a sus clientes a través de servicios digitales nuevos u optimizados (Ismail, Khater y Zaki, 2017).

En ese sentido, esta investigación quiso analizar las barreras que impiden la innovación en las empresas turísticas de la ciudad de Medellín para crear estrategias que estén alineadas a las necesidades de los consumidores, manteniendo el liderazgo en el sector turístico regional, barreras que, a su vez, disminuyen el impacto que puede causar la entrada de nuevos competidores *disruptiendo* la forma en que se consume el turismo actualmente.

También se buscó contribuir a la propuesta de posibles soluciones para afrontar y coordinar estrategias que estén alineadas con las necesidades del mercado y de los objetivos organizacionales de las empresas del sector, de tal forma que les ayuden a afrontar el proceso de transformación digital, y de otros que puedan llegar en el futuro.

2. DESARROLLO

2.1 Situación de estudio

2.1.1 Contextos que originan la situación del estudio

Siguiendo con la transformación digital, Kaufman et al. (2015) expresan tres niveles organizacionales para tener en cuenta el impacto digital: el externo, donde la digitalización mejora la experiencia del consumidor; el interno, donde se afectan las operaciones de la empresa, y el holístico, donde se impactan todos los segmentos y funciones empresariales, llegando a modificar el modelo de negocio en algunas ocasiones.

En consecuencia, es de vital importancia que las empresas entiendan y gestionen el alcance de la transformación digital en su entorno competitivo. En términos de las empresas colombianas hay una gran deficiencia en iniciar este proceso de digitalización, como lo muestra el informe Observatorio de Economía Digital de Colombia (Gobierno de Colombia, 2018), donde solo el 23% de las microempresas tienen un área encargada para la transformación digital y el 17% tienen un presupuesto asignado para estos fines; por otro lado, realizar capacitaciones a los empleados en avances tecnológicos solo ha sido implementado por el 57% de las pymes y 16% de las microempresas.

Lo anterior evidencia cómo las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante MiPymes) colombianas, deben dirigir su mentalidad empresarial hacia estrategias de digitalización innovadora en todos sus niveles y capacidades para atender el mercado nacional o global, como es el caso del sector turístico que diariamente se ve impactado por viajeros que se desplazan a países o lugares externos a su entorno habitual (World Tourism Organization, 2008).

Debe mencionarse además que este es un sector cuya inversión económica se refleja directamente en las propias empresas, en el presupuesto gubernamental y en el de terceros

que suministran productos o servicios para suplir las necesidades de los consumidores (Bunghuez, 2016). Por lo tanto, la importancia económica del turismo no es solo local, sino también del país donde se desarrolla.

El turismo en Colombia es usado para mejorar la imagen del país a nivel internacional donde rápidamente se ha incrementado el número de viajeros internacionales. Por ejemplo, tan solo en 2017, y en relación con el 2016, se incrementó un 69% el número de turistas, aumentando en un 52% los ingresos, cifras que representaron el 3,78% del PIB al evidenciar su gran potencial para la economía colombiana durante ese año (Ministerio de Comercio, 2018).

En Medellín, por su parte, la creación y posicionamiento de la ciudad como atractivo turístico no se ha dejado a la deriva, pero no se muestra un interés en apoyar la implementación de procesos de transformación digital, como se deja ver en el Plan Estratégico de Turismo 2018 – 2024 (Alcaldía de Medellín, 2018), en cuyo análisis DOFA no hay referencias relacionadas con innovación digital, nuevas tecnologías u otros términos relacionados con la transformación digital en el sector (ver Tabla 1). Lo anterior, confirma que las políticas gubernamentales (Porter, 2008) pueden ser una de las principales barreras para la implementación de la transformación digital en la industria turística local.

Tabla 1. Matriz DOFA de Medellín como destino turístico

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión pública de turismo ● Buena imagen a nivel nacional ● Clima agradable para todo público ● Buena conectividad ciudad – región ● Constante transformación ● Movilidad sostenible ● Recursos culturales y naturales ● Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions, (Reuniones, Incentivos, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ruido mediático generado ● Cultura cafetera de moda ● Industria naranja en crecimiento ● Turismo idiomático y académico como producto ● Etapa post acuerdo de paz

<p>Conferencias y Exposiciones) como producto consolidado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tejido empresarial en crecimiento • Oferta competitiva • Nueva marca de ciudad 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de roles en la superestructura • Promoción y público objetivo desenfocados • Posicionamiento desajustado • Informalidad en los PST • Falta de conciencia sobre el impacto turístico • Consolidación de producto turístico • Pérdida de liderazgo regional • Factores de internacionalización • Elementos por mejorar en atractivos turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma tributaria • Inicios de turismofobia • Exceso de normatividad • Mayor competencia en destinos nacionales e internacionales • Situación de la calidad ambiental

Fuente: Tomado del Plan Estratégico de Turismo 2018 – 2024 (2018, p. 59)

2.1.2 Antecedentes de la situación en estudio

Como se dijo antes, las estrategias de transformación digital deberían estar incrustadas en los niveles organizacionales de cualquier empresa, sin importar su tamaño ni el sector industrial al que pertenece. Duarte et al. (2016) complementan esta postura al concluir en su investigación que:

Los cambios en el comportamiento del consumidor originados por la aparición de nuevas tecnologías están afectando a las empresas multinacionales y las MiPymes no escapan de esta realidad. No obstante, con frecuencia las MiPymes están percibiendo los procesos de Transformación Digital como una tarea costosa, pero de no asumirla podrían dejar de ser competitivas e incluso salir del mercado (p. 10).

Hess, Mat, Benlian y Wiesböck (2016) en una investigación realizada en Alemania sobre la transformación digital en tres empresas de comunicación, ofrecen diferentes opciones para que las empresas inicien el proceso de transformación digital. Estos autores dan entonces dos propuestas: la primera es que las empresas definan su propia ruta para capacitar o contratar personal idóneo para el trabajo, y la segunda, consiste en generar alianzas con otras empresas que ya se encuentren más avanzadas en el proceso para facilitar la transición de la organización al nuevo modelo de negocio (Hess, Mat, Benlian y Wiesböck, 2016).

Por otro lado, en una investigación realizada en Francia por Furr, Shipilov y Duvauchelle (2020), sitúan la pandemia global vivida por el COVID-19 como detonante de la implementación de estrategias de transformación digital en diferentes industrias como la bancaria. En su caso, los autores explican cómo Mastercard debió acelerar el proceso de digitalización de pagos tanto para consumidores como para empresas. Como se aclaró en la investigación mencionada, Mastercard contaba con un área interna encargada de innovación de servicios y lograron digitalizar, en tiempo récord, varios servicios de pago facilitando las transacciones comerciales que dependían de un asesor bancario, innovando con servicios como el pago con tarjeta sin contacto o habilitando el uso de la tarjeta débito como crédito (Furr, Shipilov y Duvauchelle, 2020).

En otra investigación realizada en Brasil, Teixeira et al. (2018), contemplan cómo Magazine Luiza, una empresa brasileña dedicada al comercio tradicional minorista, estuvo envuelta en un cambio de cultura organizacional al priorizar estrategias de transformación digital como la implementación de comercio electrónico, integrando la operación de sus 858 locales a nivel nacional para contrarrestar la llegada del gigante Amazon (www.amazon.com) al país. En esta investigación, los autores resaltan cómo la apropiación de los empleados de la cultura digital fue clave para contrarrestar las fuertes estrategias desarrolladas por Amazon

para mantener su pertinencia y posición en el mercado (Teixeira, Guissoni y Veludo-De-Oliveira, 2018),

Dentro de las investigaciones enfocadas en el sector turístico, como la desarrollada por Dubois, Chae, Niessing y Wee (2016), indagan estas por las acciones tomadas por la cadena de hoteles AccorHotels. Aquí los autores tuvieron en cuenta los esfuerzos realizados por la organización para entender los cambios en el entorno competitivo creado por la llegada de nuevos canales digitales que empoderan la toma de decisión del consumidor. La transformación digital en la industria hotelera permitió a AccorHotels generar un cambio en el poder a su favor, generando nuevas alianzas con agencias de viajes digitales, metabuscadores, blogs de viajes, sitios de *social media*, y otros, para encontrar y definir los nuevos segmentos que usan los medios digitales para planear sus próximas experiencias turísticas, manteniendo así su relevancia en el consumidor y en una industria afectada por la nuevas metodologías de consumo (Dubois, Chae, Niessing y Wee, 2018).

Otra investigación realizada por Cabra, Rodríguez, Castellanos, Rojas y Forero (2021), divulga la metodología usada para la construcción de un plan de transformación digital del Viceministerio de Turismo de Colombia. Los autores describen un caso de estudio realizado en Boyacá para orientar a las empresas turísticas del sector en cómo construir sus estrategias de transformación digital desde la arquitectura del negocio con el apoyo del gobierno nacional.

Adicionalmente, Giraldo (2019) concluye en otra investigación sobre MiPymes relacionadas con el turismo de naturaleza que, a pesar de que el nivel de digitalización es bajo, los empresarios están empezando ya a notar los beneficios de la transformación digital para mejorar la visibilidad de la marca y optimizar así el contacto con los clientes. De esta

manera, se mejoran no solo las ventas de los servicios turísticos, sino que también se facilita el trabajo de sus empleados y se mejora la eficiencia en diferentes procesos organizacionales.

En Antioquia encontramos una investigación realizada en Támesis sobre la creación de destinos turísticos inteligentes, donde se estudió cómo la entrada de nuevas herramientas digitales al turismo no asegura el éxito en la estrategia, sino que, además, se requiere del involucramiento de la cultura y de la mentalidad empresarial hacia ella, con la ayuda de la academia, la ciencia, los sectores público y privado y la sociedad en general (Gómez Jaramillo, Aranzazu y Cadavid, 2020).

En cuanto a investigaciones realizadas en Medellín encontramos la de Uribe, Serna y Torres (2016) quienes en su investigación sobre *marketing* digital usando sitios web, avalan la necesidad que tienen las empresas turísticas de tener un canal digital, ya que al apoyar la estrategia de mercadeo generan una mayor confianza y credibilidad en los visitantes, además de ahorrar tiempo en la consulta, cotización y compra de los productos o servicios turísticos que estas ofrecen.

Así mismo, Villa, Atehortúa, Hoyos y Góez (2020) encuentran que el *marketing* digital ha venido recibiendo una gran aceptación en el sector hotelero de la ciudad de Medellín, especialmente del barrio El Poblado. Ven el *marketing* digital como una herramienta que genera formas efectivas y fácilmente medibles para promocionar los diferentes servicios que ofrecen, no solo aumentando el número de consumidores y ventas, sino también en el posicionamiento de la empresa en el sector.

Finalmente, Calderón, Taborda, Noreña y Salcedo (2015) realizan una investigación centrada en el uso de redes sociales y la agencia turística Realtur, donde analizan cómo integrando redes sociales en la estrategia de mercadeo se mejora la competitividad de la

industria turística. Cabe anotar que al visitar el sitio web de la empresa (www.realtursa.com) nos llamó mucho la atención que los perfiles en sus redes sociales estaban cerrados.

Partiendo de los hallazgos anteriores, y teniendo en cuenta las investigaciones que encontramos enfocadas en avances en torno a la transformación digital del sector turístico en Medellín, se plantea esta investigación para entender cuáles son las barreras que impiden y/o retrasan la digitalización en este tipo de empresas turísticas de la ciudad.

2.1.3 Alcances

Esta investigación se desarrolló en el segundo semestre del año 2021. En este período se investigaron agencias de viajes que se destacan por su participación significativa en el mercado turístico. Nos enfocamos en el personal de las agencias de viajes de Medellín encargados de guiar la transformación digital dentro de sus empresas, ya sean estos los gerentes generales, líderes del área de mercadeo o el que la propia empresa identifique que es el idóneo para llevar a cabo este proceso.

2.1.4 Justificación

Esta investigación se centró en la industria turística que cuenta con atractivos y un crecimiento reconocido a nivel mundial, paralelamente con la innovación que ha traído consigo avances y nuevas dinámicas para el sector. Además, los canales digitales han permitido que las empresas tengan acceso a nuevos mercados o a nuevas formas de establecer relaciones con sus clientes actuales. Como es el caso de Booking (www.booking.com) una empresa emergente holandesa que hoy en día es una de las agencias de viajes más grandes del mundo y que en el 2019 realizó 845 millones de reservas hoteleras alrededor del planeta (Statista, 2020).

La industria turística es una de las que ha mostrado mayor crecimiento y aceptación a nivel internacional. Por ejemplo, en 2016 se registraron 1.235 millones de turistas en todo el mundo, y para América Latina esta cifra representó un crecimiento por encima del 4% en el mismo año, posicionándose así como la tercera región con mayor crecimiento a nivel mundial (Alcaldía de Medellín, 2018). Sin embargo, en el 2020 esta cifra bajó considerablemente debido a las acciones destinadas a prevenir la propagación del COVID-19.

En este mismo sentido, y según cifras del Sistema de Indicador Turístico de Medellín y Antioquia -SITUR- (2021), el total de visitantes a la ciudad de Medellín, tanto nacionales como extranjeros en 2019, fue de 927.453, mientras que, en el 2020, solo se registraron 156.171 visitas. No obstante lo anterior, un informe presentado por la Organización Mundial del Turismo muestra que para el presente año se prevé un repunte gradual del turismo que traerá como consecuencia una recuperación y un crecimiento parecidos a los que se venían observando en años anteriores (UNWTO, 2021).

Con respecto al comportamiento turístico, el año pasado y según una encuesta elaborada por el DANE (2021), el 85,7% de las empresas turísticas del país cerraron temporalmente, el 58,3% reportaron una disminución en la demanda, el 41,7% no tuvo demanda de servicios y, finalmente, ninguna empresa tuvo una operación normal. En lo que va del año 2021, el mismo estudio (DANE, 2021) concluye que, hasta abril, un 50% de las empresas reportan una operación normal, el 44,8% una operación parcial, y el 5,2% restante sigue cerrado temporalmente.

Además, se debe tener en cuenta el comportamiento de los consumidores. Un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría nos muestra que el 55% de los colombianos usa la Internet para diferentes actividades, como transacciones bancarias, comunicarse con personas de otros países, reserva de alojamiento que no sea un hotel, por temporada, entre otros.

Así, podemos entender que las empresas también deben estar al nivel de digitalización de sus consumidores o podrán perder su preferencia al momento de elegir una empresa que preste servicios turísticos (Centro Nacional de Consultoría, 2021).

En consecuencia, iniciar con una cultura enfocada en la digitalización resulta pertinente y urgente para las empresas turísticas que deberán prepararse para atender múltiples segmentos provenientes de diferentes sectores geográficos, interesados en vivir las experiencias que ofrece la ciudad, para mantener así la competitividad y recuperar los niveles de oferta turística que tenía el sector antes de la pandemia.

2.1.5 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

¿Cuáles son las barreras que se presentan al implementar estrategias de transformación digital en las agencias de viajes de la ciudad de Medellín?

2.2 Objetivos, general y específicos

2.2.1 Objetivo general

Determinar las barreras de implementación de las estrategias de transformación digital en las empresas turísticas de la ciudad de Medellín.

2.2.1 Objetivos específicos

Identificar el nivel de conocimiento y las estrategias utilizadas por las agencias de viajes de la ciudad de Medellín, en relación con la transformación digital.

Analizar las cinco fuerzas de Porter relativas a la transformación digital en la industria turística de la ciudad, desde la perspectiva de las agencias de viajes.

Caracterizar las barreras de la transformación digital en las agencias de viajes de la ciudad de Medellín.

Determinar posibles rutas de implementación de estrategias de transformación digital en las agencias de viajes de la ciudad.

2.3 Marco de referencia conceptual

Al iniciar esta investigación fue necesario entender las temáticas claves que la enmarcan y desarrollan. Como, por ejemplo, definir qué es una estrategia, qué es transformación digital y cuáles son los diferentes niveles que puede tener una empresa, finalizando con entender las cinco fuerzas de Porter, profundizando más en las barreras de entrada, que se dan para responder a los cambios competitivos del mercado.

2.3.1 Estrategias

Cuando se buscaba analizar las barreras que se presentan al implementar estrategias de transformación digital, fue importante definir qué se entiende como estrategia. Según Kotler y Keller (2016), la estrategia en mercadeo se define como el proceso de establecer el mercado al que se deben enfocar los productos o servicios de la empresa, identificando nuevas oportunidades de expansión y fortalecimiento a la propuesta de valor.

Por lo tanto, una estrategia enmarca el nivel de conocimiento que tiene una empresa sobre el mercado en el que compete y las oportunidades identificadas para ser más fuerte ante la competencia. Otros autores (Kotler y Keller, 2016; Munuera y Rodríguez, 2012) concluyen que hay tres categorías de estrategias de mercadeo que son: las competitivas, las corporativas y las operativas, que deben ser utilizadas según lo definan los objetivos organizacionales de la empresa.

Según Porter (2008), la estrategia competitiva establece una propuesta de valor única con el objetivo de diferenciar la empresa de los competidores. La estrategia corporativa define la actividad de la empresa, el mercado donde actúa y cuándo crecer o expandirse (Infoautónomos, 2021). Kotler y Keller (2016) definen la estrategia operativa como el proceso en donde la empresa define su mezcla de mercadeo: producto, plaza, precio y promoción.

Desde esta perspectiva, se pudo establecer que las estrategias de transformación digital entran a apoyar a las organizaciones en cualquiera de estas categorías porque crean una propuesta de valor que será entregada a los clientes (estrategia competitiva), ayudan al crecimiento del mercado donde actúan (estrategia corporativa) e influyen en la mezcla de mercadeo en nuevos modelos de producto, plaza, precio y promoción (estrategia operativa). En ese sentido, se toman en cuenta todos los entornos —competitivo, corporativo y operativo—, para diferenciarse y mantener una posición de liderazgo en el mercado.

2.3.2 Transformación digital

Implementar estrategias de transformación digital en cualquier tipo de industria requiere conocer la capacidad competitiva actual, saber qué tecnologías usan actualmente en todas las líneas de proceso y cómo influyen en la generación de la propuesta de valor (Lorente, 2018). Los autores afirman que hay tres categorías de desarrollo tecnológico para analizar el nivel de digitalización que debe tener una empresa. Estos niveles son: básico, intermedio y avanzado.

En el nivel básico, de acuerdo con Lorente (2018), se agrupan aquellas tecnologías antiguas, a partir de un criterio temporal, en el que se especifica no solo el tiempo que llevan en uso, sino también su función en la industria. Según los autores, estas tecnologías son: Web (sitio web e intranet), sistemas colaborativos (mensajería instantánea, email, redes sociales) y

herramientas de oficina (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones, administrador de agenda y correo electrónico y lector de archivos PDF).

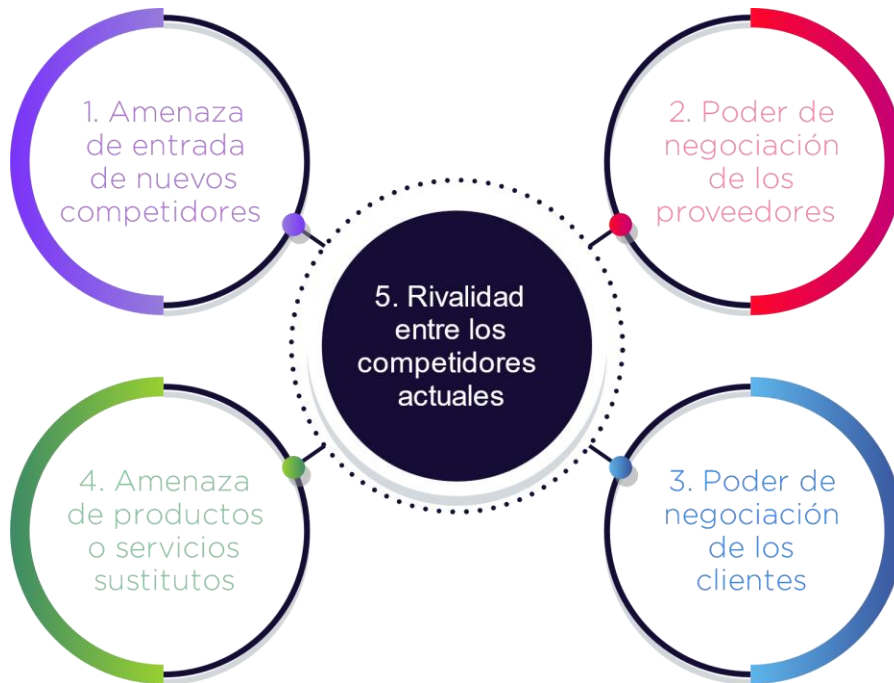
Del mismo modo, para Lorente (2018), las usadas en el nivel intermedio son aquellas más recientes que se integran con otras tecnologías, pero no necesariamente con las consideradas de innovación. Aquí encontramos: Web (extranet y publicidad *online*), sistemas colaborativos (telefonía IP, sincronización de archivos, aplicaciones móviles), herramientas de oficina (gestor de base de datos y archivos PDF), sistemas de gestión (sistema de gestión integral, sistema de relación con los clientes, atención de reclamos, logística, sistema de gestión de calidad y gestión de recursos humanos), sistemas de control de la producción (sistemas en tiempo real e ingeniería de planta), sistemas de diseño de producto y procesos (diseño asistido por computadora), sistemas de geolocalización (distribución y logística) y sistemas de seguridad (seguridad de información crítica).

Por último, Lorente (2018) agrupan en el nivel superior aquellas tecnologías más avanzadas y con un nivel de desarrollo esencial para transformar la empresa en una industria 4.0. Estas son: sistemas colaborativos (videoconferencia), sistemas de gestión (tablero de control, *business intelligence* y herramienta de *big data*), sistema de control de la producción (programación de producción, información de producto y sistemas de control de automatización), sistema de diseño de producto y procesos (fabricación e ingeniería asistida por computadora), sistema de geolocalización (publicidad), *software* para sistemas embebidos, sistema SCADA, *software* de control energético, *software* de realidad virtual y *software* de realidad aumentada.

2.3.3 Las cinco fuerzas de Porter

En las estrategias competitivas, corporativas y operativas se debe entender y afrontar el mercado donde actúa la empresa. Sin importar lo diferente que puede parecer una industria de la otra, el resultado esperado siempre será el mismo: mejorar la rentabilidad empresarial (Kotler y Keller, 2016). Por esta razón, se hace necesario analizar las diferentes fuerzas que componen el entorno competitivo, las cuales se clasifican, según Porter (2011), en cinco grupos distintos (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Realización propia con base en Porter (2011).

La primera fuerza es la amenaza de entrada de nuevos competidores, que ven un atractivo en el sector y bajan sus precios mientras aumentan el capital de inversión para ganar participación en el mercado (Bruijl, 2018). Por lo tanto, los nuevos competidores bajan la

utilidad en una industria, ya que las marcas establecidas deben bajar sus precios como consecuencia de esta acción (Porter, 2011).

El poder de negociación de los proveedores es la segunda fuerza del entorno competitivo, y es el resultado del cambio sobre las condiciones y exigencias establecidas en relación con el precio, los plazos de entrega, las formas de pago y, en algunas ocasiones, la calidad del producto o servicio entregado (Goyal, 2020). En ciertas situaciones, el proveedor prevé que tiene un mayor poder sobre su cliente y puede tomar la decisión de entrar en el mercado de este (Porter, 2011).

La tercera fuerza es el poder de negociación de los clientes. Un consumidor más informado y organizado puede empezar a exigir mejor calidad del producto o servicio, o establecer una rivalidad entre los competidores que afecte la rentabilidad (Porter, 2011). La fuerza de los clientes puede ser mayor en mercados sensibles al precio, especialmente porque pueden usar su influencia para presionar una baja no planeada del valor del producto o servicio (Venkateshiah Krishnamurthy, 2010).

La cuarta fuerza es la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estos son los ofrecidos por empresas que operan de forma similar al sector, pero en medios diferentes (Goyal, 2020). Las empresas sustitutas están presentes en todo tipo de industria y pueden pasar inadvertidas, al considerar que los productos y servicios que ofrecen son muy diferentes a los ofertados por el sector donde entran a competir (Porter, 2011).

En la quinta fuerza se agrupa la rivalidad entre los competidores actuales. Aquí se obtiene la información para establecer la estrategia y propuesta de valor necesaria para competir en el mercado (Ping Fung, 2014). Entre más cantidad de competidores directos existan, mayores serán los esfuerzos para desarrollar estrategias exitosas o propuestas de valor diferenciadoras para satisfacer las necesidades de los consumidores (Porter, 2011).

Para complementar la propuesta de Porter, otros autores como Andriotis (2004) han identificado otras fuerzas que afectan el entorno competitivo del sector turístico; estas son: los intermediarios, las tecnologías de la información y las regulaciones gubernamentales. No obstante, estas fuerzas, tal y como lo propuso Porter (2008), hacen parte de las barreras de entrada de los competidores en una industria, por lo que se seguirán asumiendo como barreras y no como fuerzas.

2.3.4 Barreras de entrada de Porter

Las barreras de entrada son las ventajas que tienen las empresas en un entorno competitivo para evitar que los competidores tomen una posición de liderazgo en el mercado (Porter, 2008). Si la barrera es baja, la competencia actual, la sustituta, la nueva, los proveedores o los consumidores pueden tomar acciones para mejorar su posicionamiento, participación o ingresos (Porter, 2008). Estas están clasificadas en ocho grupos:

La primera barrera es la economía de escala del lado de la oferta, que surge al bajar los costos de producción de un producto o servicio al demandar mayores volúmenes a los proveedores, o al área de producción, reduciendo así sus gastos de inversión (Porter, 2008). Con esto, ubican en una posición de desventaja a los competidores, los cuales deben igualar la solicitud o necesitan asumir una reducción del precio ante el consumidor, como hace Walmart desde 1970 que popularizó su estrategia de precios bajos todos los días mediante la economía de escala (Kotler y Keller, 2016).

Por otro lado, está la barrera del beneficio de escala del lado de la demanda (Porter, 2008). Según el autor, esta surge cuando los consumidores están dispuestos a comprar en una empresa que tiene una mayor participación en el mercado o dispone de un mejor posicionamiento (2008).

Ante esta situación, los consumidores confían más en la compañía líder del mercado porque otros usuarios también confían en ella, como es el caso de Rappi, que con un liderato del 61% de la participación del mercado de aplicaciones de domicilios en Colombia (Statista, 2021) forzó la unión entre Domicilios.com y iFood para seguir compitiendo en el mercado (Caparroso, 2021).

Asimismo, el costo de traslado del consumidor es una barrera que se incrementa cuando a este se le hace difícil cambiar de una empresa a otra porque debe sustituir la forma de pago, las especificaciones del producto o servicio que desea adquirir o porque debe modificar la manera en la cual estaba acostumbrado a consumir el bien comprado (Porter, 2008). De esta forma, los competidores estarán en dificultades para conseguir nuevos clientes.

La cuarta barrera se conoce como capital de inversión. Esta se establece al invertir grandes sumas de dinero en infraestructura, otorgar varias líneas de crédito a los clientes, mantener un inventario constante para evitar los agotados, financiar el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o mantener el mercado de los actuales e incrementar el gasto publicitario en los canales de comunicación actuales o nuevos (Riquelme, 2014).

Por otra parte, la ventaja de la marca es una barrera que se incrementa al tener valores agregados en los activos de esta, los cuales son difíciles de poseer por parte de los competidores, como es el caso de Nubank, el banco digital más grande del mundo, que con sus innovaciones digitales ofrece una experiencia más eficiente, simple, transparente y humana a sus clientes (Portafolio, 2020). Dentro de estos valores se pueden encontrar: las patentes en tecnología o procesos de producción, el acceso a los mejores distribuidores o pactos de exclusividad con ellos, una mejor ubicación geográfica o mayor experiencia en el mercado (Porter, 2008).

La sexta barrera de entrada es la de acceso parcial a canales de distribución, que se establece cuando los competidores deben definir cómo van a entregar su producto o servicio al

consumidor final (Porter, 2008). El autor aclara que es importante asumir los costos de los intermediarios, desplazar a la competencia del espacio de exhibición o publicitario, ofreciendo un mejor precio o promociones especiales, para así evitar que los competidores tengan acceso al canal de distribución o que inevitablemente tengan que crear uno propio (2008).

Las políticas gubernamentales restrictivas son la séptima barrera y pueden influir directa o indirectamente en todas las barreras de entrada, ya sea eliminándolas o incrementándolas. Ejemplo de ello es el establecimiento de los requisitos de inversión, la regulación de una industria, la reglamentación y la protección y el uso de patentes, la implementación de nuevas normas ambientales y, también, el incentivar o financiar la creación de nuevas empresas (Porter, 2008). Una de las situaciones más controvertidas fue la salida de la plataforma digital Uber de Colombia, que luego de largas disputas contra el gremio de transportadores públicos fue obligada a terminar sus operaciones en el 2020 debido a actos de competencia desleal, violando la legislación del país (El Tiempo, 2020).

Por último, la barrera de represalias esperadas por las empresas líderes, al reaccionar ante la entrada de nuevos competidores o cambios en el modelo de negocio de los actuales, puede influenciar el comportamiento de la competencia (Porter, 2008). Por ejemplo, si la represalia de los líderes conlleva a una lucha prolongada por el mercado, que pueda disminuir las ganancias esperadas, los competidores no verán una opción distinta a no participar en ese sector (Porter, 2008).

2.4 Aspectos metodológicos

2.4.1 Tipo de estudio

Para la investigación se usó una metodología cualitativa que nos permitió comprender la situación actual de los sujetos a investigar, su realidad, y comprender así su perspectiva, sin predisposiciones que puedan influenciar sus respuestas (Taylor y Bodogan, 1987).

De igual manera, se hizo un análisis exploratorio para incrementar el conocimiento sobre esta temática poco estudiada en el sector, y así se estableció una visión general que permitiera familiarizarse con el tema principal para crear un camino necesario a las futuras investigaciones que aborden el problema desde una visión más profunda (Técnicas de investigación, 2020).

2.4.2 Sujetos

El estudio se emprendió con el personal de las agencias de viajes de Medellín encargados de guiar la transformación digital dentro de sus empresas, como fueron gerentes generales, líderes del área de mercadeo o el que la empresa identificó idóneo para llevar a cabo este proceso. Estos fueron elegidos de manera aleatoria y por conveniencia.

En la siguiente tabla podemos ver el perfil de los entrevistados, el cargo que desempeñan en la compañía, sus años de experiencia trabajando en empresas del sector turístico, su formación académica y la razón por la que se considera que debe ser la persona encargada de la implementación de la estrategia de transformación digital.

Tabla 2. Perfil de los entrevistados

Codificación	Cargo	Años de experiencia en turismo	Formación académica	Razón líder de transformación digital
Entrevistado 1	Gerente General	13 años	Comunicadora Social Máster en Neuromarketing enfocado en Turismo	Dueña de la empresa y es quien decide las estrategias de la organización
Entrevistado 2	Supervisora de Ventas	13 años	Administración de Empresas	El área de ventas se encarga de las comunicaciones y ofertas en los canales digitales de la organización
Entrevistado 3	Directora y dueña de la agencia	20 años	Contadora Pública Especialista en Alta Gerencia Estratégica	Dueña de la empresa y es quien decide las estrategias de la organización
Entrevistado 4	Gerente de Zona (Medellín)	6 años	Técnica en Administración y Mercadeo	El área de ventas se encarga de las comunicaciones y ofertas en los canales digitales de la organización
Entrevistado 5	Asesor Comercial	40 años	Analista de Sistemas	El área de ventas se encarga de las comunicaciones y ofertas en los canales digitales de la organización
Entrevistado 6	Asesora Comercial	30 años	Tecnología en Administración de Empresas Turísticas	El área de ventas se encarga de las comunicaciones y ofertas en los canales digitales de la organización
Entrevistado 7	Gerente Comercial	16 años	Administradora de Empresas	Dueño de la empresa y es

				quien decide las estrategias de la organización
Entrevistado 8	Auxiliar Administrativa	8 años	Técnica en Administración de Empresas	El área de ventas se encarga de las comunicaciones y ofertas en los canales digitales de la organización

Fuente: Elaboración propia, 2022

2.4.3 Instrumentos o técnicas de información

Se realizaron entrevistas no estructuradas que propiciaron un espacio personal y permitieron adquirir la información necesaria, pero desde el punto de vista de la empatía y de la comprensión de diferentes perspectivas de los sujetos a entrevistar. Entendimos sus diferentes situaciones tal y como las van expresando a medida que se desarrollaba el encuentro, todo dentro de una atmósfera de confianza para que el entrevistado se pudiera expresar libremente (Nava, González-Arratia López-Fuentes, Gurrola Peña y Moysén Chimal, 2013).

La cantidad de entrevistas realizadas fueron determinadas hasta alcanzar la saturación teórica; es decir: hasta que encontramos que no había variaciones contundentes en los datos o que no resultaban nuevos hallazgos que dieran una explicación a la problemática a investigar (Ardila Suárez y Rueda Arenas, 2013).

2.4.4 Justificación de la solución en términos de la Maestría en Mercadeo

En la Maestría los temas abordados se enfocan en el análisis competitivo, en estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos, mercadeo de servicios, mercadeo digital, con la finalidad de desarrollar alternativas diferentes para preparar a las empresas en entornos de cambio constante del mercado y en cómo desarrollar estrategias para enfrentarlo con éxito.

Este conocimiento es transversal a todas las áreas de las organizaciones y además debe estar provisto de una mirada holística sobre las tendencias que puedan afectar a una, a varias o a todas ellas. Se aprende a tener los sentidos aguzados y estar preparados para tomar decisiones que puedan alterar el *status quo* interno de las organizaciones.

También hay asignaturas como Investigación, enfocada tanto en métodos cualitativos como cuantitativos; allí se aprende a seleccionar la metodología de investigación adecuada, además el diseño de instrumentos con los cuales realizar la investigación, pero sobre todo a emprender un análisis certero de los datos hallados y apoyar las decisiones que se tomen frente al direccionamiento de la estrategia de mercadeo.

2.5 Productos esperados del trabajo de grado

Además de lograr el título como Magíster en Mercadeo, también es nuestro deseo crear conciencia emprendedora e innovadora digital en las empresas turísticas de la ciudad; para ello nos propondremos como ponentes en diversos eventos del sector.

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Nivel de conocimiento y las estrategias utilizadas por las agencias de viajes de la ciudad de Medellín, en relación con la transformación digital

El concepto de transformación digital, según lo explica Vial (2019), es el proceso que usan las empresas para responder a los cambios que ocurren en el sector al que pertenecen, utilizando tecnología digital para optimizar su propuesta de valor ante el consumidor. Por lo tanto, y como fue establecido antes, debemos mirar las tres categorías de estrategias de mercadeo: competitiva, corporativa y operativa (Kotler y Keller, 2016; Munuera y Rodríguez, 2012).

Iniciando con la estrategia competitiva, que de acuerdo con la definición de Porter (2008) es donde se establece la propuesta de valor única para crear un diferenciador de la empresa en relación con su competencia, los entrevistados identifican a sus competidores directos desde diferentes perspectivas. Algunos lo indican con nombres propios, y otros de manera general, como fue el caso donde uno de los entrevistados mencionaba que el modelo de negocio ha cambiado tanto, que “hasta el consumidor es competencia” (Entrevistada 3, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). De acuerdo con los entrevistados, la transformación digital ha mostrado la llegada de nuevos competidores, pero ninguno ha reflexionado sobre cómo la han usado estratégicamente para ofrecer una nueva propuesta de valor, permitiendo diferenciarse de sus competidores.

Desde la estrategia corporativa, ninguna de las empresas entrevistadas ha visto la oportunidad de redefinir su modelo de negocio, ni la de desarrollar ni penetrar nuevos mercados (Infoautónomos, 2021). De hecho, ninguna de las empresas entrevistadas

reconoció que han cambiado o pensado en cambiar su modelo de negocio gracias a la llegada de esta nueva dinámica empresarial.

Finalmente, y siguiendo a Kotler y Keller (2016), la estrategia operativa es donde se define la mezcla de mercadeo y es en esta donde se ve más uso por parte de las agencias de viajes entrevistadas, las cuales están muy enfocadas en Producto, Precio, y Promoción:

- “Es entender que el mundo cambió y la forma como interactuamos, como comprábamos, como vendíamos, como nos relacionamos, ya es digital en muchos sentidos, entonces ha cambiado” (Entrevistada 1, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). Desde este punto de vista podemos entender que la Entrevistada 1 realiza una estrategia netamente operativa, desde la promoción, pero sin buscar una nueva propuesta de valor hacia la marca, sino más bien en crear canales de venta y comunicación acordes a los que el cliente está usando actualmente. La intención es clara: mantener la relación comercial con el cliente, pero si no es acompañada de una acción que entregue valor al consumidor, cómo se evita que el consumidor termine la relación por preferir un competidor actual o eventualmente nuevo.
- “Un cliente quiere un hotel específico en tal parte, ubicación en tal lugar, a tantas cuadras o tantas calles de lo que yo necesito visitar y puede que nuestro portafolio de productos no esté, yo llego y busco y contacto y le trato de ubicar y ya en ese caso entramos a una negociación con ese hotel" (Entrevistado 5, entrevista personal, diciembre 7 de 2021). A partir de este verbatim podríamos decir que este Entrevistado realiza alianzas comerciales con otras empresas para satisfacer la demanda de sus consumidores. Un gran esfuerzo por mantener en alto la expectativa del cliente, pero que va en vano al no generarle valor; de hecho se podría entender que se normaliza

el concepto de personalización (Pérez & Pérez Martínez de Ubago, 2006) y por lo tanto se pierde la diferenciación a través del servicio personalizado.

- "Las empresas han buscado ellas mismas su autosuficiencia en la compra de tiquetes a través de las plataformas de las aerolíneas y a través de agencias *online*" (Entrevistada 7, entrevista personal, enero 4 de 2022). Finalmente, la Entrevistada 7 nos hace entender que el uso de las nuevas tecnologías digitales ha eliminado el uso de intermediarios, en este caso, en la compra de tiquetes. Quizá sea este el punto más preocupante, ya que se puede entender que nunca se le ha dado valor al servicio prestado a los consumidores; si los clientes encuentran valor en la transformación digital al eliminar el intermediario, y así es como ven a las agencias de viajes, entonces no queda claro si realmente estaban entregando un valor adicional con su servicio.

3.2. Las cinco fuerzas de Porter relativas a la transformación digital en la industria turística de la ciudad, desde la perspectiva de las agencias de viajes

Para Porter, las fuerzas que componen el entorno competitivo son la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores actuales, poder de negociación del consumidor, servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores actuales (2011).

3.2.1 Planeación

En la planeación del entorno competitivo solo 3 de los 8 entrevistados reconocen hacer un análisis en el que se debería basar la estrategia competitiva, corporativa y operativa. Y de estos 3, solo 2 realizan un análisis de los competidores actuales (Porter, 2011), y solo uno hace también un análisis del poder de negociación de los consumidores y la amenaza de servicios

sustitutos (Porter, 2011), como se puede evidenciar en el siguiente comentario: "Viene el tema del canal presencial, que es más dirigido a personas adultas, que no tienen facilidad, o esa agilidad con el tema digital, con el tema de las aplicaciones. Y Despegar está más orientado a un segmento más joven que sí tiene esa agilidad" (Entrevistada 2, entrevista personal, noviembre 22 de 2021).

3.2.2 Implementación

Ya en la implementación del entorno competitivo en la estrategia de transformación digital, las agencias de viajes entrevistadas, al no hacer una correcta planeación en sus estrategias competitivas, corporativas y operativas como quedó evidenciado anteriormente, basan su implementación en experiencias o resultados pasados y no en la realidad de su entorno. A pesar de que tienen un enfoque hacia el poder de negociación del consumidor, aceptan que es muy fácil entrar en su modelo de negocio, como lo aclara el Entrevistado 4: "El sector turístico es un sector que se presta demasiado para que cualquier persona que crea que puede hacerlo, lo haga realmente" (Entrevistado 4, entrevista personal, noviembre 22 de 2021).

Claramente esto deja muchas dudas, ya que al establecer que tienen muy buenos ingresos por sus ventas, no hay una mejora en la rentabilidad empresarial que es el resultado de realizar estas estrategias, como lo afirman Kotler y Keller (2016), y tampoco se encuentra una propuesta de valor clara al consumidor (Ping Fung, 2014) que apoye la rentabilidad y diferenciación en un sector tan homogéneo, y que claramente lo necesita.

3.3 Las barreras de la transformación digital en las agencias de viajes de la ciudad de Medellín

Para Porter, las barreras de entrada son las ventajas que tiene una empresa para evitar que sus competidores (actuales, nuevos o sustitutos) tomen el liderato en el mercado (2008). Por lo tanto, si la barrera es baja, la competencia puede mejorar su posición en términos de posicionamiento, participación en el mercado o ingresos por nuevas ventas.

3.3.1 Economía de escala del lado de la oferta

En el caso de las personas entrevistadas, 3 evidencian que es una estrategia clave para mantenerse competitivos: "La estrategia principal en este tipo de mercado es la oferta. La estrategia siempre va a ser los precios" (Entrevistado 4, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). Esta afirmación va acorde a lo que indica Porter (2008), con relación a que esta barrera surge al bajar el precio de un producto o servicio al demandar un mayor volumen al proveedor. Pero debemos aclarar que lo que los entrevistados no dejaron claro es si esta barrera responde a una negociación previa con los proveedores o es asumido directamente por la agencia de viaje, posiblemente reduciendo sus ganancias.

3.3.2 Beneficio de escala del lado de la demanda

Para crear esta barrera, el consumidor debe estar dispuesto a comprar en una empresa con mayor participación en el mercado, ya que los consumidores confían en ella por ser el líder (Porter, 2008). Aunque solo una empresa reconoció esta barrera a su favor, ninguna otra lo hizo. Podemos entender que no perciben que con las estrategias de transformación digital pueden llegar a su cliente actual y potencial de canales de comunicación, venta y distribución más

directa, que pueden mejorar su posicionamiento en el mercado y la mente del consumidor, y a su vez generar oportunidades más rápidas y cómodas para realizar la compra con ellos, en lugar de sus competidores.

3.3.3 Costo de traslado del consumidor

Con la llegada de la pandemia, en el turismo llegaron las cancelaciones de viajes y alojamientos, además de los cambios en las políticas de migración en cada país. Esto llevó a un reencuentro de los consumidores con las agencias de viajes al tener un asesor personal 24 horas que le ayudara a solucionar cualquier inconveniente sin costo adicional y de manera efectiva. Como se evidencia en el siguiente comentario: "Normalmente las compras por Internet son muy difíciles para el cliente. Es decir, cuando la gente compra por Internet, y ahorita en la pandemia se evidenció mucho, la gente se siente muy desprotegida, porque finalmente quedas a merced de un *Call Center*" (Entrevistada 1, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). Y este otro de la Entrevistada 2: "De pronto sí me sale un poquito más caro con ustedes, pero está el respaldo, yo sé que ustedes me van a responder" (Entrevistada 2, entrevista personal, noviembre 22 de 2021).

3.3.4 Capital de inversión

Las agencias de viajes entrevistadas ven esta barrera como una estrategia operativa para definir cómo actuar en su mezcla de mercadeo (Kotler y Keller, 2016), pero fallan en ver su aporte a la estrategia competitiva (Porter, 2008) que es donde está enfocado el diferenciador ante los competidores y el reconocimiento de una propuesta de valor única por parte del consumidor (Porter, 2008).

Se puede entender que al mantener los precios bajos, como vimos en la barrera de escala por parte de la oferta, la inversión es poca y necesitan apoyos económicos a bajo interés, o gratuitos, provenientes del Estado o de terceros:

- "Porque los recursos económicos son limitados y no, no habría, pues, buscamos siempre como opciones, que sean para nosotros más del sector, del gremio" (Entrevistada 7, entrevista personal, enero 4 de 2022).
- "Nosotros nos hemos ganado convocatorias de la Alcaldía de Medellín en momentos por hacer desarrollo, por hacer cosas" (Entrevistada 1, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). La convocatoria a la que la Entrevistada 1 se refiere es Estímulos de Turismo 2021, donde los ganadores recibieron entre \$8 y \$25 millones de pesos en recursos económicos por presentar proyectos de impacto en el sector turístico, ya sea para mejorar su infraestructura física, desarrollar estrategias de *marketing* digital, mejorar su capacidad tecnológica o adquirir equipos de bioseguridad. Para participar solo era necesario tener el Registro Nacional de Turismo (RNT) vigente, tener su domicilio en Medellín y que el proyecto hubiera sido elegido por un panel experto de jurados.

3.3.5 Ventaja de la marca

Entre los entrevistados se reconoce el gran valor de tener una marca que los clientes reconozcan, así 4 de ellos se enfocan en posicionar más su nombre propio por encima de la marca a la que representan. "Sí, total, ese apellido es gran respaldo" (Entrevistada 2, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). Pero todos concuerdan en que se posicionan por la confianza que generan frente al consumidor y no reconocen ningún otro valor que sea más difícil de tener por los otros competidores (Porter, 2008), usando las nuevas tecnologías encontradas en la

transformación digital como fue el caso de Nubank que, sin entrar al mercado colombiano, ya está siendo reconocida como una marca eficiente, transparente y humana (Portafolio, 2020).

3.3.6 Acceso parcial a canales de distribución

Al preguntar sobre el acceso parcial a los canales de distribución, y si creaban algún tipo de barrera para la distribución, publicidad o precio de su servicio, y así evitar que la competencia tenga acceso a ellos (Porter, 2008), todos reconocían que ningún canal de distribución es exclusivo, como fue mencionado por la Entrevistada 1 y la Entrevistada 7, respectivamente: "Cualquiera los puede usar, o sea, no son exclusivos míos, no los tengo amarrados." (Entrevistada 1, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). "Ninguno es exclusivo." (Entrevistada 7, entrevista personal, enero 4 de 2022). En consecuencia, dejan un vacío en los canales digitales donde se podría obtener una gran ventaja sobre la competencia (directa, sustituta o nueva).

3.3.7 Políticas gubernamentales restrictivas

Siguiendo con las indicaciones de Porter (2008), se pudo identificar que las barreras en políticas gubernamentales restrictivas pueden afectar las otras barreras al eliminarlas o incrementarlas, ya que estas pueden regular, reglamentar y proteger una industria y sus activos clave. Nuestros entrevistados no reconocieron ninguna de estas variables, pero sí hablaron sobre la falta de claridad gubernamental en temas de financiación o capacitación para entender y aplicar estrategias de transformación digital: "Desconozco totalmente si tuvo que recurrir a créditos o apoyos del Gobierno, a los subsidios que el Gobierno ofreció, no tengo ni idea si los utilizaron" (Entrevistada 2, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). Y el Entrevistado 5 al decir: "Que yo sepa no lo he visto y tampoco me los han anunciado los jefes diciendo: ve, esto

se logró gracias a que el Gobierno, a través del Sena, nos dio una capacitación" (Entrevistado 5, entrevista personal, diciembre 7 de 2021).

3.3.8 Represalias esperadas por las empresas líderes

La Entrevistada 7 nos da un punto de vista sobre este modelo de negocio y su comportamiento con la llegada de la transformación digital: "El cliente está aquí y el hijo está en Alemania y lo está mirando en una agencia de viajes de Alemania" (Entrevistada 7, entrevista personal, enero 4 de 2022).

Este tipo de influencia en el consumidor donde cualquiera puede comprar lo que quiera donde quiera, hace que las represalias esperadas por los líderes sean más difíciles de controlar o de saber cuándo van a actuar y cómo, dejando muy baja una barrera que, según Porter, permite reaccionar a la llegada de nuevos competidores o cambios en el modelo de negocio de los actuales (2008), siendo una de las más críticas la llegada de Airbnb (Chatterjee, 2016) y Booking (Statista, 2020) al modelo de negocio de las empresas turísticas.

A continuación, presentamos una tabla para comparar qué tan avanzados están Airbnb y Booking en comparación con las agencias de viajes investigadas, según las categorías de desarrollo tecnológico en las estrategias de transformación digital propuestas por Lorente (2018).

Tabla 3. Comparativo de avances tecnológicos

Nivel		Airbnb	Booking	Agencias de viajes investigadas
Básico	Sitio web / Intranet	x	x	x
	Mensajería instantánea	x	x	x
	Email	x	x	x
	Redes sociales	x	x	x
	Procesador de texto	x	x	x
	Hoja de cálculo	x	x	x
	Presentaciones	x	x	x
	Administrador de agenda	x	x	
	Lector de archivos PDF	x	x	x
Intermedio	Publicidad <i>online</i>	x	x	
	Telefonía IP			
	Sincronización de archivos	x	x	
	Aplicaciones móviles	x	x	
	Gestor de base de datos	x	x	
	Sistema de gestión integral		x	
	Sistema de relación con los clientes	x	x	
	Atención de reclamos	x	x	
	Logística	x	x	x
	Sistema de gestión de calidad	x	x	
	Gestión de recursos humanos	x	x	
	Sistemas de geolocalización	x		
Sistemas de seguridad	x	x		
Superior	Videoconferencia	x		x
	Tablero de control	x	x	
	<i>Business intelligence</i>	x	x	
	Herramienta de <i>big data</i>	x	x	
	<i>Software</i> de realidad virtual			
	<i>Software</i> de realidad aumentada	x		

Fuente: Elaboración propia, 2022

Aquí podemos evidenciar que en el caso de las agencias de viaje investigadas solo cumplen plenamente con un nivel básico de avances tecnológicos, dejando un vacío en los niveles intermedio y superior, que puede ser aprovechado por sus competidores directos o nuevos y obtener la ventaja al traer estrategias más ágiles, administrar datos, medir y mejorar la

experiencia del consumidor, administrar los procesos organizacionales, medir el impacto de sus estrategias y mitigar el riesgo al innovar en sus servicios.

3.4 Determinar posibles rutas de implementación de estrategias de transformación digital en las agencias de viajes de la ciudad

Un aspecto fundamental para la investigación estaba en determinar cuáles fueron los beneficios, dificultades y posibles recomendaciones entre las agencias de viajes entrevistadas, para determinar cómo otras empresas en el sector pueden implementar exitosamente las estrategias de transformación digital lo más asertiva y exitosamente posible. Ahora veamos cada una de ellas.

3.4.1 Beneficios

7 de los 8 entrevistados encontraron la optimización del tiempo como el beneficio más importante al usar estrategias de transformación digital. Esta optimización se ve reflejada también en el mejoramiento de la relación con los clientes, ya que este encuentra toda la información a la mano y sin necesidad de desplazarse hacia la agencia de viajes, como lo evidencia uno de los entrevistados: "Optimización de tiempo, de recursos, manejo de información y, pues, la manera como nos relacionamos con nosotros internamente y con nuestros clientes" (Entrevistada 1, entrevista personal, noviembre 22 de 2021).

3.4.2 Dificultades

En cuanto a las dificultades, está más relacionado con el segmento específico de clientes conocidos como *Baby Boomers*, personas entre los 55 y 75 años, ya que no todos conocen cómo usar los canales digitales por donde se comunica la marca, pero, como en el caso del entrevistado

5, notan que ya están aprendiendo y haciendo uso de estas nuevas herramientas: "Hay gente que me dice, ya lo aprendí a manejar [WhatsApp], ya sé cómo es eso, no, pásamelo así por correo, que así está bien, ya no... ya lo manejo, si alguna cosa te llamo" (Entrevistado 5, entrevista personal, diciembre 7 de 2021).

3.4.1 Recomendaciones

Solo uno de los entrevistados dio una recomendación a la hora de realizar estas estrategias y es seguir permitiendo la comunicación con el cliente sin importar el dispositivo que se use para hacerlo. "Servicio en cualquier momento, en cualquier lugar, el cliente se puede comunicar, no tienes que estar buscando un teléfono" (Entrevistada 2, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). La importancia de implementar un canal de atención al consumidor, sin importar el día o la hora, es clave para revitalizar frente a sus competidores el valor de las agencias de viajes entrevistadas. Contar con un asesor personal es una característica muy buscada por los consumidores en las agencias de viajes, como lo siguió afirmando la Entrevistada 2: "De hecho, muchos clientes dicen: no, de pronto sí me sale un poquito más caro con ustedes, pero está el respaldo, yo sé que ustedes me van a responder" (Entrevistada 2, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). Siguiendo esta estrategia y complementar con otras que permitan pasar de un nivel básico de transformación digital a uno superior (Lorente 2018) con opciones de videoconferencia, *business intelligence*, realidad aumentada, inteligencia artificial y sistemas de geolocalización, podrán mantener su capacidad competitiva, mejorar su estrategia de transformación digital y tener unas barreras claras de entrada para otros competidores que deseen entrar en su modelo de negocio.

4. CONCLUSIONES

Con la llegada de la cuarta revolución industrial llega el concepto de transformación digital, gracias a los avances en informática y *software* (José del Val, 2012). Es así como Ismail, Khater y Zaki (2017) indican que para empezar este proceso se debe realizar una autoevaluación en la empresa para conocer sus capacidades digitales y crear una experiencia al consumidor que cuente con el apoyo de estas nuevas herramientas digitales, para crear así una propuesta de valor atractiva hacia los consumidores. Es entonces como Porter (2011) nos da el constructo sobre el cual se definen las barreras para implementar estrategias de transformación digital bajo la premisa de que estas influyen en la elaboración de una estrategia competitiva, corporativa y operativa, alineándose con Vial (2019) quien afirma que el fin de la transformación digital es optimizar la propuesta de valor ante el consumidor.

La investigación deja en evidencia que el concepto de transformación digital no es reconocido ni aplicado en las agencias de viajes de la ciudad de Medellín; por ejemplo, y como puede ser evidenciado en el siguiente verbatim, lo confunden con la implementación de estrategias del plan de *marketing* digital o la simple apertura de nuevos canales de comunicación digitales: "Nosotros el conocimiento que tenemos es muy básico. Sin embargo, la empresa que tiene su área correspondiente y está enfocado al canal digital" (Entrevistado 4, entrevista personal, noviembre 22 de 2021).

Continuando con esta evidencia, el concepto de transformación digital también se toma muy literal, y en algunas ocasiones se entiende por parte de los entrevistados como usar canales digitales exclusivamente y abandonar los físicos casi por completo: "Las empresas han buscado ellas mismas su autosuficiencia en la compra de tiquetes a través de las plataformas de las aerolíneas y a través de agencias *online*" (Entrevistada 7, entrevista personal, enero 4 de 2022).

Otro de los hallazgos encontrados es lo fácil que puede ser para cualquier persona o empresa entrar a competir en el modelo de negocio de las agencias de viajes: “El sector turístico es un sector que se presta demasiado para que cualquier persona que crea que puede hacerlo lo haga, realmente. Sacan la Cámara de Comercio, RNT y ya prácticamente montó su agencia, así sea en la virtualidad” (Entrevistado 4, entrevista personal, noviembre 22 de 2021). Y muchas de las agencias de viajes dejan claro el corto enfoque estratégico que tienen al entender la situación actual de su sector competitivo, ya que solo realizan un análisis de su empresa y no tienen en cuenta los competidores, proveedores o consumidores (Porter, 2011). “Su preparación es solo con datos internos, no revisan qué estrategias está realizando la competencia o qué nuevas tendencias pueden llegar a cambiar el modelo de negocio. Solo se fijan principalmente en el comportamiento de las ventas” (Entrevistado 8, entrevista personal, enero 20 de 2022).

En este mismo sentido, también se encontró que las barreras para implementar estrategias de transformación digital (Porter, 2011) están muy bajas y en cualquier momento puede llegar un competidor nuevo o un servicio sustituto y cambiar la forma en que se genera valor en este modelo de negocio para su mercado. Por ejemplo, en el costo de traslado del consumidor, todos se basan en generar confianza al consumidor y tener una atención personalizada con ellos: “Uno trata de darles esa confianza, de que todo está bien, de que todo se puede manejar, que no hay nada imposible, pues, o sea, siempre hacemos eso” (Entrevistado 5, entrevista personal, diciembre 7 de 2021). Partiendo de una propuesta de valor diferente, o apoyada en estrategias de transformación digital avanzadas, como lo indica Lorente (2018), como puede ser el análisis de datos, la realidad virtual y aumentada, y hasta la inteligencia artificial o el *blockchain* las agencias de viajes lograrían establecer fuertes barreras competitivas que les brinden posicionamiento mayor entre sus competidores, proveedores y clientes.

Extrañamente también encontramos algunas agencias que prefieren el valor de la marca personal por encima de el de la empresa en donde trabajan, por lo tanto todas las acciones que desarrollan para posicionar y fidelizar un cliente tienen una mirada miope centrada en la persona y no en las estrategias que una empresa despliega para ser su marca la que logre posicionarse en el consumidor; con este comportamiento, se propicia que otras marcas puedan llegar a atacar este modelo de negocio o lograr una mejor posición de liderazgo en el mercado.

En cuanto a los beneficios que las empresas entrevistadas encontraron, solo se pudo evidenciar el factor tiempo: “Claro que ha servido muchísimo, porque ya no te tienes que desplazar, ni el cliente tiene que sacar de su tiempo para recibir toda la información, para recibir todas las explicaciones, para recibir ya el tema final para su viaje” (Entrevistada 6, entrevista personal, enero 4 de 2022), pero no fueron específicos qué hacían con el tiempo adicional, en qué lo estaban invirtiendo, o cómo podían lograr una ventaja sobre sus competidores al optimizar el uso de recursos organizacionales.

Para terminar, algunos de los entrevistados dieron a entender la importancia de que la transformación digital no debería ser exclusiva de un área de la compañía. Por ejemplo, la Entrevistada 2 afirmaba que las personas de la compañía que atienden el canal físico solo se encargan de atender a los clientes que se presentan de manera física, mientras que los de digital solo se dedican a los clientes de digital. Esto va en contra en lo que afirma Lorente (2018) en cuanto a que las estrategias de transformación digital deben ser usadas en todas las líneas de procesos de una empresa, y también va en desacuerdo con Ismail, Khater y Zaki (2017), ya que una empresa debe conocer todas sus capacidades digitales organizacionales para crear una propuesta de valor y experiencia a sus clientes a través de servicios digitales nuevos u optimizados. Por lo tanto, concluimos que es necesario involucrar a todas las áreas de la compañía en la implementación de estrategias de transformación digital, desde capacitarlos en

que conozcan qué es y cómo pueden ayudar a mejorar su propuesta de valor, hasta en involucrarlos en la planeación de la estrategia y cómo pueden ayudar a crear una experiencia de usuario que realmente genere un valor que los diferencie de los competidores y ayude a ganar el liderazgo en su modelo de negocio.

5. REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín. (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Andriotis, K. (2004). Revising Porter's Five Forces Model for Application. *Tourism Today*, 15.
- Ardila Suárez, E. E., & Rueda Arenas, J. F. (2013). La saturación teórica en la teoría fundamentada: su de-limitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología*, 23.
- Bruijl, G. (2018). *The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment*.
- Bunghez, C. L. (2016). The Importance of Tourism to a Destination's Economy. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 9.
- Cabra Salinas, C. E., Rodríguez Vela, D. A., Castellanos Parra, C. J., Rojas Torres, C. R., & Forero Reina, C. (2021). Plan de transformación digital para la promoción turística en el Viceministerio de Turismo. Caso de estudio: departamento de Boyacá. *Turismo y Sociedad*, 151-185.
- Calderón Ossa, C. M., Taborda Sierra, Y. A., Noreña Álvarez, J. C., & Salcedo Torres, Y. V. (2015). *Redes sociales y turismo. Aproximación al caso de la Agencia de Turismo Realtur Medellín Antioquia*. Medellín: Institución Universitaria Esumer.
- Caparroso, J. (24 de Marzo de 2021). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.co/2021/03/24/tecnologia/colombia-aprueba-la-fusion-de-ifood-y-domicilios-com-que-pretende-superar-a-rappi/>

Centro Nacional de Consultoría. (2021). *El salto digital Evidencias de una nueva era*. Bogotá: Centro Nacional de Consultoría.

Chatterjee, S. (2016). Airbnb: Business Model Development and Future Challenges. 14.

DANE. (2021). *Encuesta Pulso Empresarial*. Bogotá: Gobierno de Colombia.

Duarte, G. E., Albornoz, E., Rangel, E., Scioscia, J. L., León, F. T., & Pinto, J. V. (2016).

Importancia de la transformación digital en pequeñas y medianas empresas de turismo accesible. 12.

Dubois, D., Chae, I., Niessing, J., & Wee, J. (2018). *AccorHotels and the Digital*

Transformation: Enriching Experiences through Content Strategies along the Customer Journey. París: INSEAD.

El Tiempo. (10 de Enero de 2020). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/por-que-sale-uber-de-colombia-explicacion-a-decision-de-sic-445624#:~:text=Aunque%20la%20empresa%20apel%C3%B3%20el,el%20pr%C3%B3ximo%2031%20de%20enero>.

Furr, N., Shipilov, A., & Duvauchelle, A. (2020). *How Does Digital Transformation Happen The Mastercard Case*. París: INSEAD.

Gobierno de Colombia. (2018). *Observatorio de Economía Digital de Colombia*. Bogotá D.C.

Gómez Jaramillo, S., Aranzazu, J. D., & Cadavid, J. M. (2020). Modelo de transformación

digital para la creación de destinos turísticos inteligentes Caso de estudio: Támesis. En F. A. Vargas Agudelo, D. E. Soto Durán, & J. C. Giraldo Mejía, *Investigación e Innovación en Ingeniería de Software - Volumen 4* (pág. 230). Medellín: Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.

Goyal, A. (2020). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. *JETIR*, 149-152.

Hess, T., Mat, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital. *MIS Quarterly Executive*, 18.

Infoautónomos. (01 de Enero de 2021). *Infoautónomos*. Obtenido de Infoautónomos:

<https://www.infoautonomos.com/blog/estrategia-corporativa-y-como-aplicarla/#:~:text=La%20estrategia%20corporativa%20es%20la,la%20expansi%C3%B3n%20de%20la%20marca.>

International, E. (2021). *Top Five Digital Consumer Trends in 2021*. Londres: Euromonitor International.

Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? *Cambridge Service Alliance*, 36.

Kaufman, I., & Horton, C. (2015). Leveraging Digital Technology with Core Values to Achieve Sustainable Business Goals. *The European Financial Review*, 5.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.

Lorente López-Milla, J. (2018). Transformación digital de las empresas españolas: propuesta metodológica para llevarlo a cabo (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Martínez, C. I. (20 de Enero de 2019). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/innovacion/turismo-e-una-estrategia-para-mejorar-la-experiencia-en-el-servicio-525397>

Medellín, A. d. (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*. Medellín: Alcaldía de Medellín. NO SÉ QUÉ SIGNIFICAN LAS LETRAS A, D EN: MEDELLÍN, A. d.: POR FAVOR REVISAR LA REFERENCIA. ADEMÁS, ESTA REFERENCIA ESTÁ

REPETIDA: VER LA PRIMERA REFERENCIA QUE ME PARECE ES LA
CORRECTA: ELIMINAR ESTA, SI ES PERTINENTE.

Ministerio de Comercio, I. y. (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018 - 2022*. Bogotá D.C.:

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. NO SÉ QUÉ SIGNIFICAN LAS LETRAS
I, Y EN: MINISTERIO DE COMERCIO, I. y. POR FAVOR REVISAR LA
REFERENCIA.

Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el
proceso de dirección*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Nava, P. B., González-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., & Moysén Chimal, A.
(2013). *Investigación cualitativa*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.

OECD. (2019). *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia*. París:
OECD Publishing.

Patiño, C. L. (2019). *Transformación Digital de las Mipymes de Turismo de Naturaleza en el
Valle del Cauca*. Palmira.

Pérez, D., & Pérez Martínez de Ubago, I. (2006). *La fidelización de los clientes. Técnicas CRM.
Las nuevas aplicaciones del marketing moderno*. EOI Escuela de Negocios.

Ping Fung, H. (2014). Using Porter Five Forces and Technology Acceptance Model to Predict
Cloud Computing Adoption Among IT Outsourcing Service Providers. *Internet
Technologies and Applications Research*, 18-24.

Portafolio. (30 de Septiembre de 2020). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:

[https://www.portafolio.co/economia/nubank-el-banco-digital-mas-grande-del-mundo-
llega-a-colombia-545171](https://www.portafolio.co/economia/nubank-el-banco-digital-mas-grande-del-mundo-llega-a-colombia-545171)

Porter, M. (2008a). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 20.

Porter, M. E. (2008b). The Five Competitive Forces That Shape. *Harvard Business Review*, 17.

Porter, M. E. (2008c). *The five competitive forces that shape strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing. ¡OJO, ADVERTENCIA! DADO QUE EN EL TRABAJO SE CITA MUCHAS VECES A PORTER, Y DADO QUE EL MISMO AUTOR TIENE VARIAS OBRAS CON EL MISMO AÑO, DEBEN REVISAR CADA UNA DE ESAS CITACIONES EN EL TEXTO Y DETERMINAR SI PERTENECE A 2008a, 2008b, o 2008c. ESTO ES MUY IMPORTANTE, PORQUE UN LECTOR QUE QUIERA IR A LA FUENTE NO SABRÁ A CUÁL DE LOS TRES TEXTOS DE PORTER ACUDIR. ¡OJO. ADVERTENCIA!

Riquelme, M. (5 de Mayo de 2014). *Web y empresas*. Obtenido de Web y empresas:

<https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

SITUR. (2021). *SITUR*. Obtenido de SITUR:

<https://situr.gov.co/estadisticas/DfMeIngresoPasajerosAnual/general>

Statista. (Febrero de 2020). *Statista*. Obtenido de Statista:

<https://es.statista.com/estadisticas/948279/numero-de-reservas-realizadas-a-traves-de-booking-holdings-en-el-mundo-segun-producto/>

Statista. (2 de Julio de 2021). *Statista*. Obtenido de Statista:

<https://www.statista.com/statistics/857243/food-delivery-apps-colombia-download-share/>

Taylor, S., & Bodogan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

Barcelona: Paidós.

Técnicas de investigación. (Febrero de 2020). *Técnicas de investigación*. Obtenido de Técnicas

de investigación: <https://tecnicasdeinvestigacion.com/investigacion-exploratoria/>

Teixeira, T., Guissoni, L. A., & Veludo-De-Oliveira, T. M. (2018). *Digital Transformation at Brazilian Retailer Magazine Luiza*. Sao Paulo: Harvard Business School.

UNWTO. (28 de Enero de 2021). *UNWTO*. Obtenido de UNWTO:

<https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

Uribe Acosta, A. F., Serna Mejía, S. M., & Torres Penagos, J. (2016). *VARIABLES DE MARKETING DE PÁGINAS WEB EN LA MIPYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. CASO DE ESTUDIO 2 EMPRESAS: VIAJES Y TURISMO EL DORADO Y EXCURSIONES PLAYA BRISA Y MAR*. Medellín: Institución Universitaria Esumer.

Val, J. D. (2012). *Industria 4.0. La transformación digital de la industria española*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Venkateshiah Krishnamurthy, B. (2010). *Five Forces Model: Analysis from an Emerging Economy*. PEREGRINE ACADEMIC SERVICES.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 26.

Villa Amaya, D. A., Atehortúa Morales, Y. E., Hoyos Flórez, S., & Góez Uribe, S. (2020). *Marketing digital turístico utilizado por hoteles y hostales en la zona sur oriental de Medellín*. Medellín: Institución Universitaria Esumer.

World Tourism Organization. (2008). *UNWTO*. Obtenido de UNWTO:

<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>