

Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo: Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas

Oriol Miralbell Izard

Dirección General de Turismo
Generalitat de Catalunya
omiralbell@correu.gencat.es

Resumen: *Este trabajo pretende hacer una reflexión sobre la oportunidad de crear organizaciones virtuales en el sector turístico, sector que en su mayoría está compuesto de pequeñas y medianas empresas. La necesidad de transformar el sector para dar respuesta a los cambios en la demanda, también exige cambios en las organizaciones que conlleva la implantación de estrategias competitivas. La organización virtual puede aportar los instrumentos fundamentales para alcanzar este objetivo. Basado en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación el modelo de las organizaciones virtuales se apoya en los principios de la cooperación entre empresas dentro de una red, y explota aquellos elementos diferenciadores que aportan flexibilidad, capacidad y rapidez de respuesta, dentro de una estrategia dirigida a satisfacer al consumidor. Las posibles formas de alianza en organizaciones virtuales son diversas y numerosas, pero existen algunas, que este trabajo puede identificar más claramente. Resulta, pues necesario que las empresas turísticas vayan tomando en consideración esta forma de organización que explota de manera eficiente las nuevas tecnología de la información y la comunicación, para mejorar la competitividad de las empresas turísticas.*

1. La organización virtual

1.1. Estrategias competitivas

Las tres estrategias competitivas descritas genéricamente por Michael Porter (coste del liderazgo, diferenciación y enfoque), son más apropiadas para la industria de manufactura, que no para el turismo, ya que este sector tiene unas características de entorno dinámico

donde el aprendizaje y el cambio son constantes (Poon, 1993). Por ello, Poon, que en su libro analiza profunda y ampliamente el impacto de las tecnologías de la información en el turismo, establece algunas estrategias esenciales para que las empresas turísticas puedan competir en el mercado:

1. el consumidor, primero
2. ser líder de calidad
3. desarrollar innovaciones radicales, y
4. reforzar la posición estratégica de la empresa dentro de la cadena de valor del sector

Vinculadas a la primera de las estrategias (el consumidor), Poon describe tres subcategorías: (i) vincular el marketing al desarrollo del producto; (ii), satisfacer al consumidor, y (iii) desarrollar la oferta bajo un prisma de globalidad, que permita vivir la experiencia vacacional como un todo.

Por lo que respecta a la estrategia del liderazgo en la calidad, Poon identifica las siguientes subestrategias: (i) desarrollar los recursos humanos; (ii) mejorar constantemente los procesos; y (iii) uso creativo de las tecnologías.

Para alcanzar el desarrollo de innovaciones radicales, nos dice que para las empresas resulta necesario: (i) no tener miedo de las ideas nuevas; (ii) construir las condiciones para una innovación constante; y (iii) no detener nunca el aprendizaje.

Finalmente, para reforzar la posición estratégica de las empresas, estas deben: (i) buscar una posición aventajada en la cadena de valor de la industria; (ii) integrarse diagonalmente; y (iii) ejercer influencia en el entorno competitivo.

Todas estas estrategias que de una manera u otra irán apareciendo en los argumentos de este documento, dependen de manera muy estrecha de la información. Por ello no resulta extraño ver como cada vez más expertos se refieren al turismo como un “negocio de la información” (*information business*) (Schertler, 1998, p.283), o también como un sector con una intensa actividad informativa (*extremely information-intensive industry*) (Poon, 1993). Debemos, pues entender, que la información es un parámetro esencial para el turismo. Así resulta

evidente también, que la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), pueden aportar tanto oportunidades, como retos, para la industria del turismo (Buhalis, 1998). Por ahora resultan aún bastante inciertos los desarrollos futuros de las TIC para el turismo, aunque si que parece claro, que la única constante va a ser el cambio (Buhalis, 1998).

1.2. La organización virtual

Una definición muy clara de organización turística virtual podría ser: “Una nueva forma de red de pequeñas empresas que (i) desean alcanzar una ventaja competitiva; (ii) a través de una estrategia de cooperación; (iii) dentro de una nueva cadena de valor orientada a dar mayor satisfacción al consumidor; (iv) que unen sus competencias principales; y (v) todo ello mediante el uso de las nuevas TIC” ¹(Schertler, 1998, p. 286).

Las competencias principales resultan ser los recursos clave y esenciales de la nueva organización turística virtual, junto con las TIC, que facilitan los procesos. De este modo parece evidente que el primer objetivo de los socios virtuales es alcanzar ‘una competitividad sostenible’, que, sin embargo, al organizarse en red, concentran sus esfuerzos en una estrategia basada en la cooperación, que conecte las diferentes competencias principales de cada socio. La intención de esta estrategia es conseguir una mayor satisfacción del cliente, mediante la cadena de valor virtual, lo cual no resulta fácil en un entorno dinámico y complejo como el turismo.

1.2.1. Características de una organización virtual

Esta orientación hacia el cliente, definida en el párrafo anterior, determina en gran parte el éxito de las empresas de servicios, y muy especialmente de las del sector turístico. Las TIC permiten que el cliente sienta que trata con una empresa individual y reciba el servicio de un grupo de empresas, con servicios combinados, dentro de una cadena de valor.

La estructura de una organización virtual se basa en el compromiso, la confianza y la complicidad, y es comparable a una estructura de organización rígida tradicional, basada,

¹ “A new form of a network of small enterprises (i) realizing the vision of sustainable competitive advantage; (ii) through a strategy of cooperation; (iii) within a new value chain for better customer satisfaction; (iv) linking together their specific core competencies; and (v) enabled by information technology systems”

fundamentalmente en aislarse de la competencia. En cambio las organizaciones virtuales se crean para ganar capacidad de respuesta y flexibilidad, descartando los vínculos rígidos. La flexibilidad es decididamente una ventaja competitiva, que permite alcanzar una mayor eficiencia en la rapidez de respuesta y en el ámbito de competencias, a la vez que sirve para dar respuesta a la demanda cuando la producción en masa ya no resulta un factor de éxito en el turismo.

La flexibilidad de las estructuras virtuales depende también del tiempo. Una organización virtual permanente, acabaría por integrar todos los socios en una única organización tradicional. Una organización virtual se crea y se cancela por razones o motivos específicos. La pregunta es: ¿cuanto debe durar una organización virtual? Muchos autores no explican suficientemente la duración temporal de una empresa virtual (Wüthrich, 1998; Byrne, 1993), mientras que otros definen esta forma de organización como una forma claramente 'provisional o interina' (Sieber, 1996, p.1), aunque quién resulta más claro es Scholz. Para él, una organización virtual es una organización artificial que desaparece después de cumplir determinadas tareas (1997). Debido a la falta de definición de los expertos dejaremos esta cuestión aquí, aunque, según los casos, a las empresas turísticas puede interesarles la virtualización como una estrategia a largo plazo, siempre que obtengan ventajas competitivas y consigan satisfacer a la demanda. Sin embargo, considerando que el turismo es una industria en constante cambio, seguramente las empresas se verán forzadas a menudo a cambiar sus alianzas, con tal de dar mejor respuesta a los requerimientos de los clientes.

Incluso si la globalización ha forzado a muchas multinacionales a crear estructuras internas basadas en el principio de virtualización, hay una gran diferencia entre esta forma de organización virtual i aquella red creada con la alianza de diferentes empresas, llamada interorganizativa. Al contrario de lo que sucede con las organizaciones tradicionales, la ubicación física de los socios de una organización virtual no tiene límites. Las TIC hacen la comunicación entre los socios mucho más fácil y rápida, independientemente del espacio y del tiempo (Picot et al., 1996), de modo que la necesidad de contacto físico entre los agentes de la cadena de valor, desaparece. El único límite de los socios es su ámbito de competencia. Las empresas turísticas, por ejemplo, pueden estar repartidas en diferentes lugares de un mismo destino, mientras refuerzan su ventaja competitiva a través de la cooperación de diferentes proveedores, para crear paquetes a medida, de un modo flexible, rápido y satisfactorio a la demanda. Pueden estar ubicadas también en distintos países, de tal modo que

mientras los socios en el país de destino dan los servicios, los socios en los países de origen de los turistas venden los servicios directamente al cliente, como un intermediario más, aunque participa en la misma creación del producto, al poder influir en la creación del valor añadido del servicio turístico, puesto que las TIC le permiten comunicarse directamente, con cada uno de los agentes que intervienen en la creación del paquete a medida.

Debido a características como la flexibilidad de la estructura, la desaparición para los socios de barreras en el espacio (al poder estos estar ubicadas donde mejor les convenga) y la libertad de que dicha cooperación pueda durar el tiempo que los socios deseen, las organizaciones virtuales pueden producir de forma más eficiente, que las organizaciones tradicionales, o si usasen los recursos tradicionales en sus procesos de producción (Picot et al, 1996). La contribución real de los recursos individuales de cada socio y la integración en la nueva organización de personal bien formado y capacitado, para trabajar en un entorno virtual son esenciales para alcanzar el éxito. Por ello, las competencias principales de cada socio deben encajar con las del interés general de los demás y de la organización virtual (Wüthrich, 1997), mientras que las competencias, que no sean específicas o principales, pueden ser usadas por cada socio fuera de la organización virtual. Finalmente, no hay que olvidar que por lo dicho hasta ahora, esta flexibilidad requiere una total confianza y honestidad de cada socio, ya que son valores esenciales de la nueva organización. Por ello, los socios están fuertemente obligados a seguir un pacto de honestidad y sinceridad, y a actuar de buena fe.

1.3. ¿Puede la virtualización ayudar a las empresas turísticas?

Aunque en algunos trabajos sobre organizaciones virtuales se muestran ejemplos del sector turístico, la mayoría se concentran en grandes grupos o empresas, que de hecho no resultan representativas de la realidad del sector turístico. La industria turística se compone en realidad, mayormente, de PyMEs (Pequeñas y medianas empresas). Por ello, y para demostrar que la organización virtual resulta viable en el turismo, deberá probarse que esta estrategia sirve para mejorar la ventaja competitiva de la empresa turística estándar. Schertler (1998) y Kocian (1996) insisten en la importancia de esta estrategia para las PyMEs.

En este sentido y concentrándose en el turismo, Schertler dice que la virtualización tiene una importancia estratégica para el sector turístico (1998) y que dicho sector ofrece inmejorables condiciones para que la implantación de organizaciones virtuales tenga éxito. Dicha

afirmación la fundamenta en un enfoque de gestión estratégica, cuyos elementos específicos son: la visión, la estrategia, la estructura organizativa y la cultura corporativa.

Schertler argumenta también en su texto, que el cambio al funcionamiento virtual exigirá a la empresa turística el plantearse cambios fundamentales de actitud respecto a: (i) las comunicaciones “*on line*”; (ii) el nuevo diseño logístico de la organización; (iii) la optimización de los destinos; (iv) la información; y (v) los procesos de reserva y compra.

Tomando un destino como ejemplo, resulta interesante ver los factores de éxito que Monitor (1992)², en su estudio para la mejora competitiva del turismo en Cataluña, identifica para dicho destino, líder entre las regiones turísticas europeas y que, a su vez, puede servir como paradigma de un destino turístico en el que los cambios resultan necesarios para aumentar su competitividad. Para Monitor son factores de éxito:

1. Mejorar los sistemas y los servicios de información.
2. Incrementar la especialización y la diferenciación de las empresas.
3. Reducir la fragmentación del sector mediante la creación de redes o la concentración de empresas.
4. Mejorar la oferta de los diferentes segmentos turísticos
5. Potenciar la industria de soporte e integrar servicios complementarios posibles
6. Instalar sistemas de reserva y compra

En su estudio, Monitor define como factor clave la diferenciación, que se puede alcanzar mediante la segmentación de los servicios o también, mediante una mayor especialización. Segmentar significa redefinir la oferta (Sol y playa, y naturaleza, por ejemplo), haciéndola más atractiva a cada uno de los segmentos de los consumidores. También resulta interesante como Monitor considera (en 1992) un punto débil del sector turístico de Cataluña su condición de excesiva fragmentación, que reduce su potencial de negociación frente a los grandes operadores turísticos. Por ello sugiere unir servicios complementarios en favor de una mejor segmentación y especialización. Estos cambios organizativos pueden ser considerados como una forma de argumentar posibles estructuras de organizaciones virtuales, quizás

² No se dispone de una versión más actual de dicho estudio, aunque para este documento, no importa tanto su vigencia, cómo los elementos de reflexión y los argumentos para el análisis que aporta.

creando sistemas de reservas o diseñando paquetes de servicios dedicados a segmentos específicos del mercado, mediante la combinación de los servicios de diferentes proveedores. Este enfoque tan dirigido al cliente parece más evidente, cuando analizamos el estudio de Monitor y el libro de Poon.

Monitor también introduce un elemento interesante cuando sugiere los escenarios ideales para alcanzar dicha mejora: los *clusters*. De hecho en cada segmento estratégico existen grupos de competidores, (no se refiere a las regiones, ni tampoco a las naciones, sino a empresas) que ofrecen servicios o actividades a los turistas y forman los *clusters* de: (i) infraestructuras, (ii) personal de servicios, (iii) recursos naturales e (iv) industria subsidiaria. Los clusters existen principalmente en entornos geográficos de ámbito local o comarcal, donde las relaciones entre las organizaciones y los servicios (hoteleros y otros proveedores de servicios), las infraestructuras de comunicaciones, aeropuertos, actividades complementarias (comercio, museos, instalaciones deportivas, etc.), escuelas profesionales y otros, determinan la ventaja competitiva. Dicho de otro modo, la dimensión física de un cluster puede definirse según criterios geográficos, criterios de demanda, criterios de subsidiariedad y sectores relacionados, y según los recursos. Los clusters sirven de plataforma de cooperación para sus empresas, para alcanzar los objetivos de competitividad, que individualmente no podrían alcanzar. Según Monitor, los clusters pueden ser redefinidos para facilitar alcanzar según cada caso el objetivos principal, ofrecer un marco donde estructurar una ventaja competitiva. Dichas premisas son un argumento perfecto para crear dentro de los clusters una organización en red, que podría funcionar de manera virtual.

1.3.1. Previendo los cambios

De acuerdo con los cambios del sector, y de la demanda, algunos expertos ven una necesidad de cambio en el funcionamiento de las empresas turísticas. En este cambio, las nuevas tecnologías pueden ser un instrumento de gran utilidad. Tal como indica Buhalis (1998) las TIC tienen un papel clave en el marketing, la distribución, la promoción y la coordinación turística. La reingeniería de dichos procesos genera un cambio paradigmático que altera la estructura de todo el sector.

Cambiar el funcionamiento tradicional de las empresas para funcionar en forma de organización virtual, no es un proceso nada fácil, especialmente para las PyMEs turísticas. El

sector del turismo lo constituyen muchos agentes que trabajan en nichos. Son empresas de pequeñas dimensiones (por ejemplo: empresas familiares) y con reducido ámbito de acción (oferta poco amplia) (Schertler, 1998). La decisión de cambiar exige para estas empresas una gran comprensión de los cambios que experimenta el sector, lo que requiere de buenos profesionales con una formación adecuada, tal como Monitor recomienda. Tanto Schertler, como Monitor, coinciden en que es necesario combatir la fuerte cultura de independencia reinante entre las PyMEs mediante la agregación y la unión de empresas para alcanzar objetivos comunes.

A través de la virtualización, los valores tradicionales de las actividades empresariales cambiarán según Wüthrich (1997) para convertirse en nuevos principios de trabajo, que revisen conceptos anticuados, tales como:

1. transformar la rivalidad competitiva en cooperación entre socios y la comprensión competitiva,
2. cambiar el concepto institucional de creación de valor por el concepto de integrar la creación de valor en los procesos,
3. pasar de la desconfianza a la gestión de alianzas basada en la confianza, y
4. saltar de la optimización de recursos a la eficacia de los recursos.

2. Las tecnologías de a comunicación y la información

2.1. Adaptando las tecnologías a la estrategias

Tal como afirma Schertler (1998), la elección de una tecnología adecuada ayudará a las empresas a ser más rápidas en la acción y a responder antes a la demanda. Es imprescindible que las empresas sean conscientes de la idoneidad de los sistemas de TIC que escojan para su nueva estrategia. La influencia de las modernas TIC llamadas de “nueva generación” sobre la flexibilidad de las organizaciones, viene de alterar el tiempo y el lugar de trabajo, de cambiar la naturaleza y el ritmo de las tareas, y también viene de incrementar la capacidad de respuesta. (Picot et al., 1996). Si se usan TIC viejas e inadecuadas, este efecto puede desaparecer, al perder las empresas flexibilidad. Para las PyMEs turísticas es crucial ganar en

rapidez de acción y responder antes a la demanda, puesto que son habilidades que la competencia puede imitar con dificultad (Schertler, 1998). Al ganar en productividad y flexibilidad, las aptitudes de la organización pueden protegerse, lo que supondrá una ventaja competitiva sostenible. Al mismo tiempo, unas TIC apropiadas serán una fuerza directriz para implantar el funcionamiento virtual, a la vez que hará posible que las estructuras y los procesos actuales funcionen en otro nivel de abstracción (Schertler, 1998).

Desde el punto de vista empresarial, las TIC pueden aportar beneficios estratégicos que son críticos para las PyMEs. Las TIC pueden (i) establecer barreras de entrada; (ii) afectan los costes de cambio; (iii) permiten la diferenciación de productos; (iv) limitan el acceso a los canales de distribución; (v) aseguran una política de precios competitivos; (vi) reducen los costes de los proveedores y facilitan su tarea; (vii) usan la información como un producto en si mismo; y (viii) crean una relación más estrecha entre proveedores y clientes (Buhalis, 1998).

Por lo que respecta a Internet y al World Wide Web, su expansión supone una gran ventaja para las organizaciones virtuales, que desean usar esta tecnología. La conectividad y la estandarización, entre otras, son características que hacen de este medio un instrumento poderoso a la hora de crear organizaciones virtuales, ya que según Schertler (1998) des de un punto de vista funcional aportan:

1. *Rentabilidad*: al reducir los costes de la instalación de un sistema en red, al tratarse de una tecnología de fácil acceso.
2. *Estandarización*: que permite a estructuras virtuales usar *hardware* y *software* heterogéneos, para comunicar e intercambiar datos de forma homogénea.
3. *Uso amigable*: porque, como tecnología poderosamente intuitiva, minimiza la necesidad de formación.
4. *Potencial multimedia*: ya que el multimedia se vuelve un soporte de las interfaces interactivas, que refuerzan la eficiencia del intercambio de información.
5. *Capacidad de actualización*: ya que Internet facilita adaptar los contenidos o ajustar los sistemas a unas infraestructuras determinadas.
6. *Aspectos de seguridad*: garantiza cada vez mejor la solvencia de las transacciones y el intercambio de información confidencial, aunque este siga siendo, quizás uno de los puntos débiles más destacables de este medio.

7. Eficiencia del sistema: al garantizar el intercambio de información en tiempo real, y reforzar el trabajo interactivo en grupo, mediante el uso de herramientas de trabajo en grupo conocidas como “*GroupWare*”.
8. Almacenamiento de información competidos: al permitir el acceso a información relevante sin que exista dependencia del lugar físico donde se guarda dicha información, lo que resulta esencial e imprescindible para el trabajo virtual.

La tecnología Internet ofrece además, otras ventajas a las organizaciones virtuales, ya que estimula y refuerza valores culturales de la virtualización, como son:

1. Las actitudes de colaboración: por la eficiencia y la rapidez del intercambio de conocimiento.
2. Aumento de la confianza y complicidad entre los socios: debido a la filosofía abierta y de cooperación que impera en el sistema.
3. El conocimiento: convirtiéndolo en un elemento fundamental de creación de valor y mejora de los procesos de producción.

Sin embargo no todo está hecho en el aprovechamiento de las TIC para el turismo, en una reunión los expertos³ han podido identificar diversos problemas en el uso de las TIC por parte de las empresas turísticas, que necesitan soluciones específicas:

Hay una necesidad urgente de ampliar y profundizar la investigación existente, sobretodo en campos muy estrechamente relacionados con las organizaciones virtuales, entre las cuales podemos destacar:

- la optimización de las estrategias de distribución
- a cooperación entre empresas,
- la puesta en común del conocimiento,
- la mejor integración de socios en la cadena de valor

En dicho grupo existía un consenso en que la mayoría de las TIC existentes no eran aprovechadas suficientemente por las PyMEs turísticas. Dichas empresas han mejorado

³ Constatado en una reunión de expertos (profesores, consultores y profesionales del turismo) miembros del IFITT (International Federation for Tourism and Technology) celebrado en Innsbruck (Austria) en setiembre de 1998.

mucho en el uso de sistemas de automatización, incluso muchas empiezan a usar bases de datos y sistemas de reserva, aunque falta aún un largo camino hasta integrar aplicaciones avanzadas en los procesos de gestión empresarial. Estas herramientas son esenciales en los procesos de trabajo de las organizaciones virtuales, donde la toma de decisiones supone una tarea delegada muchas veces al personal más cercano al consumidor, ya que es el que debe dar respuesta rápida y eficiente a las necesidades del cliente.

Por ello se sugirió que las PyMEs turísticas deberían empezar a pensar en integrar tecnologías tales como, los sistemas informáticos de soporte a la cooperación (CSCW – *Computer Supported Cooperative Working Systems*). Se trata de sistemas que potencian la puesta en común del conocimiento y su gestión, a la vez que són herramientas estructuradas para facilitar la colaboración entre usuarios, ayudando a controlar la contribución de cada uno y su participación en los procesos. Se trata, pues de herramientas esenciales para facilitar la interacción entre socios, proveedores y clientes, dentro de una organización virtual.

Es una conclusión generalizada que las PyMEs pueden obtener ventajas competitivas respecto a sus competidores mediante la inversión en conocimiento (de la propia empresa, de sus competidores, del sector y del cliente). La mayoría de las PyMEs han usado durante años aquella información que de manera tácita circulaba dentro de la empresa, pero en destinos con una fuerte estacionalización de la actividad turística, los trabajadores temporales se llevaban dichos conocimientos cuando terminaban su trabajo. Por ello resulta imprescindible que las PyMEs conviertan estos conocimientos, este saber, en un formato explícito (disponible en una base de datos) y lo tengan disponible para mejorar los procesos de producción.

En este sentido convendrá que crezca el uso de aplicaciones inteligentes, que estimulen la aparición de un entorno de aprendizaje, a la vez que se adapten a los requerimientos del cliente, mediante el uso de interfaces apropiados. Estas aplicaciones también sirven para elaborar programas de fidelización mediante el seguimiento estrecho de los intereses y las necesidades de los clientes.

2.2. Efectos sobre la distribución

Al integrar los socios en la cadena de valor, sobretodo bajo el concepto de la integración en diagonal ⁴, la distribución de los servicios ha de romper en las organizaciones virtuales con los modelos estándar de las organizaciones tradicionales. Por ello el comercio electrónico a través de Internet o bien otros mecanismos de venta, pueden aprovechar mejor que nunca de la estructura y el funcionamiento de las organizaciones virtuales. Las TIC que la organización virtual usa en su funcionamiento, serán perfectos aliados de los sistemas de venta y reserva, al aportar una herramienta de mejora de su competitividad, al incrementar su capacidad de respuesta, aprovechar mejor su flexibilidad e integrarla en sus sistema de gestión.

En este sentido habrá que pensar en herramientas tales como:

Herramientas para el comercio electrónico. De hecho el comercio electrónico no ha sido comprendido suficientemente por las PyMEs que han empezado a tener presencia en Internet, con gran esperanza de aumentar sus reservas. Sin embargo, dichas empresas acostumbran a ser reacias a implementar sistemas de “*back office*”⁵ que garanticen su capacidad y rapidez en la respuesta al cliente. Las organizaciones virtuales en cambio, han integrado ya esta cultura y estas herramientas en su funcionamiento. Por ello convendrá que las PyMEs cambien su estrategia mediante una mayor cooperación e integración, y el uso de las nuevas TIC. Las herramientas de comercio electrónico tendrán que empezar a ser “orientadas a objeto”; aprovechar al máximo el poder del multimedia, como atractivo de comunicación e información; trabajar con herramientas de construcción modular; ser capaces de armonizar los sistemas existentes; y estar diseñadas especialmente para el comercio electrónico, tal como se practica en Internet.

Pero no sólo hay que pensar en el comercio electrónico directamente a través de Internet, sino que existen otros mecanismos de distribución electrónica, como los quioscos de información electrónica, los cajeros automáticos, la conexión con sistemas globales de distribución (GDS – *Global Distribution Systems*, usados por la compañías aéreas para la reserva de habitaciones de hotel o de alquiler de coches, además de la venta de billetes), la interconexión con otros sistemas de reserva, y en un futuro muy cercano, el web en la televisión, los teléfonos

⁴ La integración diagonal es ua forma opuesta a la formas de integración vertical, es decir absorción entre diferentes agentes de la cadena de valor; o a la de integración horizontal, que supone la alianza con la competencia. Esta tercera forma de integración prevee la integración de todos los agentes de la cadena de valor en una alianza igualitaria, y se se basa en el interés de conseguir una mejor competitividad para satisfacer mejor al cliente, no en economías de escala, o barrar a la competencia, aliandose con ella. Ver Poon, 1993.

móviles, y todos aquellos sistemas de información y comunicación a través de los que se pueda interactuar.

Todo ello lleva a pensar, que la desintermediación, es decir la desaparición de intermediarios será tónica común en los próximos años, lo que favorecerá a las empresas que sepan ofrecer un servicio más completo, flexible, rápido y satisfactorio al cliente, para venderlo directamente a un coste mucho menor del que pueda pensar, si aprovecha las infraestructuras tecnológicas disponibles. Por ello los agentes de viaje actuales, deberán añadir valor a su servicio de intermediación actual, para que puedan subsistir como expertos asesores en viajes. Probablemente su alianza con los proveedores dentro, quizás, de una organización virtual sea una oportunidad.

3. Conclusiones

El turismo está experimentando nuevos cambios causados en parte por la globalización, por los cambios sociales y económicos que exigen también cambios estructurales en el sector. El turismo lo componen principalmente PyMEs, que funcionan tradicionalmente de manera aislada y con una fuerte actitud de desconfianza. Por otro lado la valoración que los clientes hacen de los servicios turísticos antes de poderlos contratar, depende en buena parte de la información. La calidad de los paquetes de servicios está estrechamente ligada a la calidad de cada uno de los servicios individuales que los componen y, por consiguiente, al buen hacer de cada una de las empresas proveedoras de cada servicio. Por esto, es necesaria una gran cooperación entre los proveedores turísticos, que necesitan mejorar su flexibilidad estratégica y aumentar su capacidad de respuesta a la demanda, para conseguir ventajas competitivas. De este modo parece evidente que las PyMEs turísticas tienen que superar el aislamiento tradicional y constituirse en organizaciones en red, funcionando de forma virtual (lo que les dará mayor flexibilidad i eficiencia), transformando su negocio, cambiando estructura y diseñando dichas redes, de tal modo que cada socio trabaje en su ámbito de competencia principal. Las TIC son herramientas fundamentales para potenciar las organizaciones virtuales, al intensificar la comunicación entre los socios, incrementando de este modo la eficiencia la relación con el cliente y optimizando los procesos de producción. Resulta imprescindible que los responsables de las organizaciones escojan la arquitectura de las TIC adecuadas para su estrategia, así como integren aquellas herramientas de nueva generación

⁵ A menudo estos sistemas exigen un planteamiento estratégico nuevo y competitivo, contrario a los principios anticuados de gestión que imperan en muchas empresas familiares.

que apuesten por una mayor puesta en común del conocimiento y faciliten la toma de decisiones. En este sentido, y teniendo en cuenta el impacto de las nuevas TIC en el comercio electrónico, las organizaciones turísticas virtuales con PyMEs, pueden integrar la distribución en su cadena de valor de manera más efectiva que si lo hiciesen individualmente, consiguiendo reforzar su posición en el mercado, y contribuyendo a un proceso, cada vez más evidente, la desintermediación, que obligará a los agentes de viaje a crear nuevo valor añadido a la sencilla venta de servicios turísticos, o a aliarse con los proveedores, para influir en los procesos de producción.

Bibliografía

- Birchall, D., Lyons, L. *Creating tomorrow's organization: Unlocking the Benefits of Future Work*. London. 1995
- Byrne, J.A., Brandt, R., Port, O.: The virtual corporation. *Business Week*. February 8, 1993. Pp.36-40.
- Buhalis, D. "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, Vol.19, No. 5, pp. 409-421. 1998
- Cohen, S.S., and Zysman, J., *Manufacturing Matters*. New York. Basic Books. 1987
- Davidow, W.H., and Malone, M.S. *The Virtual Corporation*. New York. Harper Business. 1993
- French, T. "The Future of Global Distribution Systems". *Travel & Tourism Analyst*. No. 3. 1998.
- Kocian, C. "The Virtual Center: A networking Co-operation Model for Small Businesses". In *Virtualization.net – the newsletter*. Newsletter, Vol.1, No.2. 1996
- Malone, T.W., Morton, M.S., Halperin, R.R. "Organizing for the 21st century". In *Strategy & leadership* 24, 7-10. 1997
- Nachira, F. "EC main emphasis i Research and Development in the field for the next 5 years" presentation in the International ENTER Conference in Istanbul, Turkey. 1998
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*. Wiesbaden, Germany. Gabler. 1996
- Poon, A. *Tourism Technology and Competitive Strategies*. CAB International. 1993
- Porter, M.E., Millar, V.E. "How Information Gives You Competitive Advantage". *Harvard Business Review*. Julu-August, 1985.

Schertler, W. "Virtual enterprises in tourism: folklore and facts: Conceptual challenges for academic research". in Information and Communication Technologies in Tourism. Buhalis, D., Min Tjoa, A. and Jafari J. editors. Springer. 1998.

Scholz, C. Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung. Landsberg/Lech. 1997

Sieber, P. "Virtual Organization: Static and Dynamic Viewpoints". In Virtualization.net – the newsletter. Newsletter, Vol.1, No.2. 1996

World Travel & Tourism Council. "Travel & Tourism The world's Largest Industry and Generator of Jobs. Millenium Vision."1996.

Wüthrich, H.A., Philipp, A.F. and Frentz, M.H. Vorsprung durch Virtualisierung – Lernen von virtuellen Pionierunternehmen. Gabler. 1997