



Rosa dos Ventos  
ISSN: 2178-9061  
rrvucs@gmail.com  
Universidade de Caxias do Sul  
Brasil

## Plataformas Online en la 'Nueva Normalidad': El Caso Tripadvisor

---

**ALMAZÁN, RODRIGO SANDOVAL; GONZÁLEZ, REBECA OSORIO**

Plataformas Online en la 'Nueva Normalidad': El Caso Tripadvisor

Rosa dos Ventos, vol. 13, núm. 4, Esp., 2021

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473569974002>

**DOI:** <https://doi.org/0.18226/21789061.v13i4p16>

## Plataformas Online en la ‘Nueva Normalidad’: El Caso Tripadvisor

Online Platforms and ‘New Normality’: The TripAdvisor Case

RODRIGO SANDOVAL ALMAZÁN

*Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad**Autónoma del Estado de México, México*

rsandovala@uaemex.mx

DOI: <https://doi.org/0.18226/21789061.v13i4p16>Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473569974002>

REBECA OSORIO GONZÁLEZ

*Universidad Autónoma del Estado de México., México*

rosoriorog@uaemex.mx

Recepción: 07 Septiembre 2020  
Aprobación: 28 Septiembre 2021

## RESUMEN:

Los retos del sector turístico después de la pandemia Covid-19 son monumentales. Recobrar la confianza de los turistas, hoteleros, agentes de viajes y garantizar la operación de toda la industria parece una empresa imposible en el corto plazo. A pesar de ello, la contingencia sanitaria ha traído un acelerador de los procesos de digitalización y de comercio electrónico. Uno de los portales clave en el sector es TripAdvisor. El objetivo de este artículo es entender esta plataforma a la luz de la teoría de capacidades dinámicas para proponer algunas recomendaciones hacia la ‘nueva normalidad’. La pregunta que orienta esta investigación es: ¿Cómo puede adaptarse TripAdvisor hacia la nueva normalidad? Esta investigación es documental y analítica, a partir de los resultados recientes de la empresa, así como de la industria de plataformas online. El artículo se divide en cinco apartados: una introducción; marco teórico; la metodología; los hallazgos y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo, Plataformas Online, Capacidades Dinámicas, TripAdvisor.

## ABSTRACT:

The tourism sector challenges after the Covid-19 pandemic are monumental. Regaining the confidence of tourists, hoteliers, travel agents and guaranteeing the entire industry operation seems an impossible undertaking in the short term. Despite this, the health contingency has brought an accelerator of digitization and electronic commerce processes. One of the key portals in the sector is Trip Advisor. The objective of this article is to understand this platform in the light of the theory of dynamic capacities to propose some recommendations towards the “new normality”. The question guiding this research is: How can Trip Advisor adapt to the new normal? This research is documentary and analytical, based on the recent results of the company as well as the online platform industry. The article is divided into five sections: an introduction; a theoretical framework; methodology; findings, conclusions, and recommendations.

**KEYWORDS:** Tourism, Online Platforms, Dynamic Capabilities, TripAdvisor.

## INTRODUÇÃO

El uso de las tecnologías de información y comunicación [TIC] en el sector turístico ha sido una constante. La utilización de inteligencia artificial para encontrar vuelos, hospedajes, comparar precios y hasta diseñar los perfiles de los clientes, se ha convertido en un factor de competitividad dentro de la industria. Uno de los esfuerzos más interesantes son los asistentes virtuales como TripAdvisor, Booking, Despegar, Trip it, por mencionar algunos, que apoyan a los turistas en sus decisiones de viaje, los alertan de posibles cambios en sus itinerarios e impulsan el consumo de servicios de viaje alternos. Siguiendo esta idea, se explora TripAdvisor, su utilidad, funciones, crecimiento e innovación para entender cómo ha impactado el sector turístico y qué se espera de él en el futuro cercano bajo el contexto de la ‘nueva normalidad’.

La plataforma de Trip Advisor es una de las más utilizadas por los viajeros de todo el mundo, ya que tiene 280 millones de visitantes mensuales únicos. De acuerdo con los datos de *logging* de la plataforma, esta posee un flujo de 490 millones de visitantes mensuales (TripAdvisor, 2019). Actualmente tiene presencia en 49 mercados y está registrado en 28 idiomas. Los usuarios pueden ver más de 795 millones de opiniones sobre 8.4 millones de datos, específicamente hoteles, restaurantes, experiencias, aerolíneas y cruceros (Cision, 2019). Este sitio web fue fundado en el año 2000 por Stephen Kaufer y Langley Steinert. Pero, ¿qué es TripAdvisor? ¿cómo entender su evolución y crecimiento en estos últimos años? ¿cómo se puede comprender desde la Teoría de Capacidades Dinámicas?

A raíz de los efectos de la pandemia Covid-19 que ha transformado la dinámica comercial a nivel global y ha tenido un impacto devastador en la industria turística internacional, las nuevas condiciones obligan a la sanitización de todos los medios de transporte, alojamientos, así como las medidas de sana distancia y el control estricto de aquellos pasajeros o turistas para evitar propagar aún más la enfermedad producida por el coronavirus. En este sentido ha sido necesario el acelerar los procesos de transformación digitalización e impulso de las plataformas online de viajes. Entendemos transformación digital como “el uso de nuevas tecnologías digitales, como las móviles, de inteligencia artificial, de nubes, de cadenas de bloques y de Internet de las cosas (IO), para permitir mejoras comerciales importantes, que aumenten la experiencia del cliente, agilicen las operaciones o creen nuevos modelos de negocio” (Warner & Wäger, 2019, p.330).

El objetivo de este artículo es entender dicha transformación y su impacto en la plataforma de Trip Advisor, utilizando para ello la teoría de capacidades dinámicas (Barney, 1991), que nos permitirá además responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo puede adaptarse Trip Advisor hacia la ‘nueva normalidad’? Hemos dividido este artículo en seis apartados, el primero es esta introducción; la segunda sección describe el marco teórico sobre capacidades dinámicas, bajo el cual se puede entender el enfoque de competitividad desarrollado por TripAdvisor. La tercera sección expone la metodología de capacidades dinámicas; la cuarta, el objeto de estudio. En la quinta sección: se mencionan los hallazgos sobre las ventajas y riesgos de esta plataforma y la última sección de conclusiones, presenta un conjunto de ideas relacionadas con el futuro de dicha plataforma.

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La finalidad de este apartado es dotar del marco teórico necesario para analizar la plataforma TripAdvisor, para ello se ha dividido en dos secciones: la primera describe el sector turísticos desde la perspectiva global y segunda se concentra en resumir la teoría de capacidades dinámicas.

**Turismo y globalización antes de la ‘Nueva Normalidad’** - El turismo es uno de los sectores económicos con mayor crecimiento a nivel global en las últimas décadas (Du Toit, Fourie, & Trew, 2010, p.2 en Alcocer, 2013) y su dinamismo lo ha convertido en el soporte de muchas economías nacionales. A la par, las profundas transformaciones que ha generado la globalización y los cambios notables en las pautas de consumo, así como las expectativas de los consumidores lo han sometido a enormes retos y desafíos derivados de una competencia cada vez más profunda, que es ciertamente facilitada por el uso intensivo de las tecnologías de la información (Alcocer, 2013) y entre estas específicamente el uso de internet y las plataformas de servicios turísticos (Carrera y Vega, 2014).

En este sentido Apichai Sakulsureeyadej - director ejecutivo y fundador, Tourism Technology Association - menciona que la mayoría de los viajeros de todo el mundo recurren a este tipo de herramientas tecnológicas con mucha más frecuencia que en el pasado. Internet ha revolucionado la industria turística mucho más que cualquier otro factor en los últimos decenios (Carrera & Vega, 2014). Asimismo, en vista de que cada vez más personas están conectadas entre sí, y tienen acceso a la abundante información que existe en línea, un número creciente de viajeros buscan información por Internet antes de tomar cualquier decisión con respecto a sus

viajes. Esto explica la importancia que reviste que la industria turística adapte y mejore sus prácticas en el sector, para atender las necesidades de los clientes en continua evolución (OMT, 2011).

Sin embargo, para llegar a ser competitivos a través de una productividad alta y creciente, las empresas dependen de su capacidad para mejorar a través de la innovación tecnológica, capacidad que surge de los desafíos representados por los competidores y por los consumidores (Wen-Cheng, Chien-Hung & Ying-Chien, 2011 en Alcocer, 2013 y Flores, 2007). Por tanto, la pertinencia de revisar el caso TripAdvisor desde un enfoque de Capacidades Dinámicas.

## TEORÍA DE CAPACIDADES DINÁMICAS

Las capacidades dinámicas de una organización permiten reconfigurar y recombinar sus recursos internos con el fin de mejorar el rendimiento de la organización (Chong, Habib, Evangelopoulos, & Woo, 2018; Collis, 2019). El marco de capacidad dinámica hace hincapié en el uso apropiado y perspicaz de los recursos organizativos disponibles, físicos y no físicos, para alcanzar un objetivo organizativo en entornos impredecibles y dinámicos (Chong y otros, 2018; Pisano, 2017). Las capacidades dinámicas permiten a una organización realizar de forma innovadora planes y estrategias para mejorar su eficacia y eficiencia (Barney, 2001; Nason & Wiklund, 2018).

La preocupación más importante en el marco de la capacidad dinámica es el uso innovador de los recursos internos disponibles, en lugar de la posesión de recursos (Rauch, Wiklund & Frese, 2009). La Teoría de la Capacidad Dinámica ayuda a investigar no sólo los recursos no infraestructurales que se necesitan, sino también la forma en que los recursos internos se reestructuran y reutilizan continuamente para la eficacia y la eficiencia de la organización (Chong et al, 2018; Wang & Ahmed, 2007). Las capacidades dinámicas reflejan la capacidad de reconocer también el entorno externo cambiante y de reinventar las rutinas existentes (Chong y otros, 2018). De acuerdo con Wang y Ahmed (2007), “capacidades dinámicas como las de una empresa su orientación de comportamiento es constantemente para integrarse, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y capacidades y, lo más importante, mejorar y reconstruir sus capacidades básicas en respuesta a los cambios del entorno a alcanzar y mantener la ventaja competitiva” (p. 35).

En este sentido, Wang y Ahmed (2007) proponen tres componentes para vincular sus factores externos e internos en un ambiente cambiante: capacidad adaptativa; capacidad de absorción y capacidad de innovación. La capacidad de adaptación se define como la capacidad de una empresa para identificar y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. La capacidad de absorción: “reconoce el valor de la información nueva y externa, asimilarlo, y aplicarlo a las actividades de fines comerciales, así como la capacidad de evaluar y utilizar el conocimiento externo en gran medida una función del nivel de conocimiento previo” (p.31). Finalmente la capacidad de innovación se refiere a la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos y/o mercados, a través de la alineación de la orientación estratégica innovadora con comportamientos y procesos innovadores (Wang & Ahmed, 2004; Garzo#n, 2015; Miranda, 2015; Zapata & Mirabal, 2018 ).

Con todas estas características cobra relevancia e incluso parece necesario el surgimiento y evolución de servicios turísticos en línea -como lo demuestran algunos estudios, Narváez et.al. (2017) y Hernández et. al. (2014), que puedan responder y atender adecuadamente estas necesidades, de ahí que aparecen estas plataformas como TripAdvisor, Booking, Despegar, Trip it entre otras. Sin embargo, para esta investigación nos enfocaremos en analizar el caso de Trip Advisor, no sin antes exponer el modelo de análisis que se aplicará a dicha plataforma.

**Modelo de Análisis de Capacidades Dinámicas** - Dado que la perspectiva de capacidades dinámicas está hecha para entender organizaciones en entornos impredecibles y dinámicos como lo es la actual época de ‘nueva normalidad’, el modelo que proponemos reúne variables de otros modelos que permiten explicar mejor lo que ha ocurrido con las plataformas online. El modelo se describe en la Tabla 1, que integra tanto los componentes, como su referencia teórica y su explicación.

TABLA 1  
Modelo de Capacidades Dinámicas para plataformas en línea

Componente	Variables / Indicadores	Referencia
Capacidad de Adaptación	Flexibilidad estratégica Alineación de recursos Necesidades estratégicas	Wang y Ahmed (2004). Helfat & Raubitschek (2018).
Capacidad de Absorción	Aprender varios socios y de experimentación propia. Analizar nuevas tecnologías. Desarrollar sistemas complementarios de tecnologías Alto nivel de conocimientos y aptitudes aplicada a nuevas tecnologías.	Wang y Ahmed (2004). Helfat & Raubitschek (2018).
Capacidad de Innovación	Líderes de innovación en plataformas. Vinculo de productos y desarrollo en plataformas Desarrollo de tecnologías	Wang y Ahmed (2004). Cavusgil, E., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007).
Capacidades de Exploración	Conocimiento profundo del mercado Exploración por el líder que interpreta la información.	Helfat & Raubitschek (2018).
Capacidades de Integración para un Ecosistema	Capacidad de comunicación coordinada. Realineación y reajuste de la empresa.	Helfat & Raubitschek (2018)

Elaboración propia (2021).

## OBJETO DE ESTUDIO

**¿Qué es TripAdvisor?** - TripAdvisor es una multiplataforma de servicios turísticos. El centro de su acción es el turista que busca encontrar respuesta a todas sus actividades: dónde dormir, dónde comer, qué visitar, qué comprar y cómo llegar al lugar deseado. Se considera multiplataforma, porque contiene una plataforma inicial, que brindar información sobre los lugares turísticos y encima de ella se han colocado otras plataformas. Nosotros identificamos al menos cinco subplataformas: búsqueda y reservación de hoteles y hospedajes; búsqueda y reservación de transporte [aviones, autos, cruceros]; interacción entre los usuarios - turistas - y los servicios turísticos [hoteles, aviones, etc]; búsqueda y clasificación de sitios turísticos y búsqueda y clasificación de restaurantes. Estas cinco subplataformas se complementan con una gran cantidad de funciones, como puede ser el subir comentarios a todos ellos, calificar a los proveedores de los servicios - hoteles, aviones, barcos, etc - así como generar comunidad e incluso dar recompensas a aquellos usuarios que aporten más opiniones y con ello se enriquece el contenido del sitio.

La plataforma se vincula automáticamente con todas las subplataformas, ofreciendo la misma interfase de colores, fotografías, estilo de letra - look and feel - que permite a quienes la visiten, encontrar una facilidad de uso y de descarga de los contenidos, que la hacen única en su género. Esto posibilita hacer uso de los recursos tecnológicos como materia prima para generar servicios o capacidades tecnológicas, que representan una de las ventajas competitivas de Trip Advisor frente a otras plataformas que han querido copiarle como: Yelp, Trivago, Vacatia, YELP etc pero solo ofrecen uno de sus servicios y no incluyen la combinación de todos ellos. Dicha imposibilidad de imitación también representa otra ventaja competitiva para la empresa.

**Hoteles en Trip Advisor** - Una de las grandes ventajas de esta plataforma ha sido la búsqueda de hoteles por ubicación. Esto permite una oportuna comparación de precios y disponibilidad en hospedaje. Dado que esta fue una de las primeras funciones con las que nació la plataforma, es una de las más sólidas y acabadas, por la información que contiene, pero lo más importante, y que la diferenció del resto, fue la posibilidad

de evaluar los hospedajes y colocar dichas opiniones, con ello se pudo situar en las opciones de los clientes potenciales y alentar la competencia en la industria hotelera. Esta ventaja en tanto posibilidad de evaluación permite además crear confianza y fidelidad hacia el producto y la empresa, debido a que genera transparencia para el sitio.

**Transporte con TripAdvisor** - La forma de integrar los servicios de transporte hacia los destinos turísticos fue la siguiente plataforma de TripAdvisor. La búsqueda de vuelos y las mejores opciones en precio, calidad y destinos aparecieron en la página web. Hoy en día, ya son un común y se comparten con otras plataformas - Expedia, Kayak, etc - que están especializadas en estos servicios. No obstante, la posibilidad de calificar y evaluar a las aerolíneas fue siempre un factor diferenciador de esta plataforma.

En la actualidad, el servicio ya se encuentra terciarizado. Es decir, Trip Advisor se ocupa del algoritmo de búsqueda y se convierte en la vitrina - front-end - de los servicios, pero la compra del boleto la llevan directamente a las aerolíneas u otros proveedores (Expedia, Kayak, cheapfares, turismoCity, etc). Esta estrategia de negocio permite a TripAdvisor especializarse en su core-business [las necesidades del turista] y delegar una parte de su negocio a otras compañías, seguramente con una comisión por haber comprado los boletos desde su sitio.

La nueva opción de cruceros que comenzó a finales del 2019 y se ha popularizado en el 2020, es una forma adicional a los vuelos, pero para un segmento de mercado muy definido, y que tiene la posibilidad económica de comprar estos productos y servicios, o bien, vincularlos con los servicios turísticos de temporadas medias y altas. Dado que es una nueva alternativa, se tendrá que esperar su evaluación. Sin embargo, esta nueva incorporación permite afirmar que TripAdvisor vincula los servicios pero particularmente no deja de buscar la diversificación e innovación en los productos ofertados, lo que le permite estar siempre a la vanguardia generando además productos y servicios difíciles de imitar. La vinculación de hoteles y transporte significa una vinculación integral de la industria turística dentro de la plataforma de Trip Advisor.

## HALLAZGOS

En esta sección se presentan los hallazgos ordenados a partir del modelo de capacidades dinámicas descrito en la sección de metodología:

**Capacidad de Adaptación** - El objetivo de esta capacidad es identificar y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, para TripAdvisor, el uso de las tecnologías de información y comunicación [TIC] en el sector turístico ha sido una constante. Sin embargo, con la ‘Nueva Normalidad’ [NN] la utilización de inteligencia artificial para encontrar vuelos, hospedajes, comparar precios y hasta diseñar los perfiles de los clientes, se convierte en un factor de competitividad dentro de la industria.

A lo largo de su historia Trip Advisor ha tenido una gran flexibilidad estratégica para adaptarse a los cambios tecnológicos, ya sea para pasar a nuevos navegadores o implementar aplicaciones para teléfonos móviles. En el caso de la Nueva Normalidad, esta será una de sus grandes ventajas. Si la plataforma logra adaptarse a un menor número de viajeros, mucho más exigentes, o los cambios en las aerolíneas, hoteles y sitios turísticos, entonces será determinante su éxito o fracaso. En este sentido puede crear nuevas estrategias en los siguientes aspectos: Seguridad personal y salud, garantizadas en los viajes; Hospedaje y transporte libres de virus; Identificar sitios turísticos con horarios específicos y sin grandes acumulaciones de personas; - Valor de los viajes al interior de cada país

**Alineación de recursos** - Uno de los esfuerzos más interesantes son los asistentes personales que pueda desarrollar la empresa. En este sentido, el siguiente indicador es determinante, ya que podrá alinear recursos: transporte, hospedaje, sitios turísticos con su propia plataforma, ello ha sido su estrategia tradicional, pero ahora deberá agregar otro tipo de recursos tales como: salud, cancelación de viajes, vuelos más baratos o con menos personas. Para ello, es imprescindible el uso de la tecnología, en especial de las bases de datos y la minería de datos que le pueden permitir identificar oportunidades de hospedaje, vuelos, sitios para sus

clientes y generar tendencias a futuro. Al parecer se acabaron las temporadas altas o bajas, ya que en cualquier momento debe haber negocio para volver a incentivar a los turistas y detonar la inversión en esta área.

Dado que cada vez más personas están conectadas entre sí, y tienen acceso a la abundante información que existe en línea, un número creciente de viajeros buscan información por Internet antes de tomar cualquier decisión con respecto a sus viajes. Esto explica la importancia que reviste que la industria turística adapte y mejore sus prácticas en el sector, para atender las necesidades de los clientes en continua evolución. Por ello, la proliferación de asistentes virtuales móviles (apps) será una constante por desarrollar en la empresa. TripAdvisor deberá adaptarse a cada contexto en cada país, ya que tendrán normas diferentes para sus hoteles y sus transportes. Gran parte de sus sistemas de calificación entre usuarios, estará determinado por las restricciones sanitarias, la menor capacidad de contagio y todo lo que ello implique.

**Necesidades estratégicas** - Sin duda el caso de éxito de TripAdvisor es su vinculación con otros proveedores. Su negocio también se centraba en las comisiones cobradas por servicios o por el simple uso de su portal. Ahora todo eso puede cambiar. Detectamos al menos tres necesidades estratégicas:

1. Transacciones en línea a través de blockchain. Mejorar la seguridad de las transacciones en línea es vital, en un entorno donde el dinero físico puede disminuir para evitar el contagio y además para impulsar un mayor dinamismo de las finanzas. El uso de blockchain puede aumentar la seguridad de las transacciones y darle mayor seguridad a los turistas.

2. Transparencia de salud e higiene. Esta necesidad de tener información transparente sobre zonas de contagios, nivel de intensidad, será clave para determinar qué sitios turísticos se encuentran libres de contagio o en vías de serlo. Es una garantía para los clientes y para las plataformas. Si TripAdvisor logra tener esta información actualizada, ello será clave para mantener sus clientes.

3. Mapeo y movilidad en tiempo real. El problema de tener más espacio entre pasajeros implica cambiar el paradigma de llenar vehículos, aviones, autobuses hasta su máxima capacidad. Por ello, el tema de la movilidad mediante citas y reservas para garantizar los viajes es vital. Cualquier aplicación que logre un éxito logístico entre número de pasajeros y más viajes será determinante.

**Capacidad de Absorción** - Esta capacidad empresarial, incluye el aprendizaje de varios socios, analizar nuevas tecnologías, desarrollar sistemas complementarios y tener un alto nivel de conocimientos y aptitudes aplicada a nuevas tecnologías.

**Aprendizaje de otros socios** - TripAdvisor ha sido el pionero tanto en el diseño de plataforma como en la estrategia de servicios, además de líder en la innovación, ya que la mayoría de sus competidores buscan emular su plataforma y sus servicios. Por tanto, difícilmente podrá “absorber” ideas de otros socios similares en la industria. Sin embargo, si puede aprender de las compañías de tecnología que son complementarias a sus servicios, tales como: Ali Baba en China o Amazon en Norteamérica y Europa, que tienen en sus manos el comercio electrónico en el mundo y que tendrán un rol fundamental en la estructura de la Nueva Normalidad.

**Analizar nuevas tecnologías** - En la actualidad, la plataforma ya cuenta con servicios terciarizado. Es decir, TripAdvisor se ocupa del algoritmo de búsqueda y se convierte en la vitrina - front-end - de los servicios. Esta estrategia de negocio permite a TripAdvisor especializarse en su core-business (las necesidades del turista) y delegar una parte de su negocio a otras compañías. Con todos estos cambios cobra relevancia e incluso parece necesario el surgimiento y evolución de servicios turísticos en línea. Sin embargo, cada vez se hace más necesario probar nuevas tecnologías, como los robots recepcionistas y robots que hacen el aseo en los cuartos de hotel (Openheimer, 2018). Tecnologías que utilicen más inteligencia artificial tanto para reservas, vuelos, transporte, sitios turísticos, etc.

La plataforma Trip Advisor, también tendrá que probar nuevas tecnologías para impulsar el turismo virtual, tales como la realidad virtual que enamora a los posibles clientes de las ventajas que tiene algún sitio turístico o un hotel. Ya sea a través de su sitio web o de su teléfono celular, esta tecnología podría ayudar

también a complementar las experiencias de viaje compartiendo datos e información en tiempo real que satisfagan las necesidades de los turistas.

**Desarrollar sistemas complementarios** - Hay dos sistemas complementarios que pueden desarrollarse aún más. El primero es el sistema de calificación que tiene Trip Advisor. En este sentido, se identificaron en dicho sistema de calificación seis funcionalidades: (1) El sitio se encuentra vinculado con las búsquedas y el correo electrónico de los usuarios; (2) Envía automáticamente a los usuarios, formatos de detallados de retroalimentación, para que evalúen los establecimientos; (3) En los formatos se detalla si el viaje fue de placer o de negocios, para la familia o personal; (4) Ofrece la posibilidad de una crítica amplia y libre; (5) Utiliza el sistema de escala de likert, para evaluar desempeño de los servicios y finalmente, (6) Contiene un sistema de recompensa psicológica.

No obstante, tanto los comentarios de los clientes, la ubicación, disponibilidad horaria y precios, son mucho más exactas que otros servicios, como Open Table, ello quizá obedece a que TripAdvisor ha construido una base de datos desde hace mucho más tiempo que las otras, o bien, porque su actualización permanente hace que los datos sean más sólidos. Este sistema de recomendaciones puede ser complementado con información de salud, restricciones de espacio u otras condicionantes producto de la nueva normalidad. En segundo lugar, se puede desarrollar la venta de servicios de recreación, es decir, excursiones, visitas guiadas, paseos en bote o en bicicleta, tours de todo tipo, compra exclusiva de boletos en línea para accesos. La forma en que Trip Advisor ha incluido estos servicios en su plataforma es a través de una estrategia de comercialización y venta exclusiva entre sus clientes, misma que ha funcionado hasta ahora, pero que requerirá mejorar la plataforma a través de mayor uso de minería de datos y ciencia de datos para identificar perfiles de clientes, sus gustos y que estos compaginen con sus tiempos y las limitantes sanitarias de cada país o sitio turístico.

**Capacidad de Innovación** - Está capacidad contiene las variables siguientes: líderes de innovación; vínculo de productos y desarrollo de plataformas, así como el desarrollo de tecnologías.

**Líder en innovación y vínculo de productos** - El centro de TripAdvisor siempre ha sido el turista que busca encontrar respuesta a todas sus actividades: dónde dormir, dónde comer, qué visitar, qué comprar y cómo llegar al lugar deseado. TripAdvisor es líder de innovación por que es una multiplataforma, al contener una plataforma inicial que presenta información sobre los lugares turísticos y encima de ella se han colocado otras plataformas. En este sentido, identificamos al menos cinco subplataformas: búsqueda y reservación de hoteles y hospedajes; búsqueda y reservación de transporte [aviones, autos, cruceros]; interacción entre los usuarios - turistas - y los servicios turísticos [hoteles, aviones, etc.]; búsqueda y clasificación de sitios turísticos y búsqueda y clasificación de restaurantes. Todas estas muestran innovación y al mismo tiempo son un vínculo entre los productos y la forma como se han ido construyendo dichos sistemas alrededor del turista.

**Capacidades de exploración** - Esta capacidad que proponen Helfat y Raubischek (2018), como una manera de entender los nuevos contextos a partir del cambio permanente, implica dos indicadores: el conocimiento profundo del mercado y la exploración por el líder que interpreta la información.

**Conocimiento profundo del mercado** - Una ventaja competitiva que tiene Trip Advisor es la gran cantidad de información, datos, registros de sus clientes que accedieron a su plataforma desde el inicio. Estos grandes datos – big data – pueden ser explotados a partir de la minería de datos, o bien utilizando técnicas de inteligencia artificial como el machine learning o los algoritmos genéticos para encontrar patrones y perfiles de los clientes. Esta fortaleza debe volver a construir perfiles, rediseñar los gustos de los clientes y de los proveedores, establecer parámetros y lineamientos diferentes acordes a las especificaciones de los gobiernos y lanzar productos y servicios que respeten la Nueva Normalidad. Es decir, tiene que rediseñar el mercado por que es un nuevo mercado, con características diferentes a las conocidas, pero esto nos lleva a la siguiente capacidad.

**Exploración por el líder que interpreta la información** - Sin duda, TripAdvisor es la plataforma líder del mercado por lo tanto la exploración que realice de nuevos productos o servicios será la que defina las acciones de otros como Booking, Kayak o Despegar. En la Nueva Normalidad dependerá mucho cómo interprete

la información y las estrategias de otras empresas en el mercado. Una ventaja es que la plataforma podrá seguir los pasos o la dirección que tomen otras plataformas similares como Amazon, Apple, Google e inicie a observar cambios en los patrones de consumo de los clientes en distintas regiones del mundo y de acuerdo al avance de nuevas tecnologías.

**Capacidades de integración para un ecosistema** - Está capacidad incluye la capacidad de comunicación coordinada y la realineación y ajuste de la empresa.

**Capacidad de comunicación coordinada** - TripAdvisor se ha convertido en un ecosistema. En torno al cual giran empresas hoteleras, aerolíneas, transportes, hospedajes, excursiones y sitios turísticos. Es este ecosistema, el que la diferenció del resto, pero también fue la posibilidad de evaluar todos sus servicios y colocar dichas opiniones, con ello se pudo situar en las opciones de los clientes potenciales y alentar la competencia en la industria hotelera. Otro ejemplo es una de las subplataformas utilizada para clasificar los sitios de interés para los turistas. Esta función es complementaria al hospedaje, transporte y restaurantes, pero cuenta con características adicionales, tales como la compra de excursiones, tours privados o cualquier tipo de servicio que se ofrezca en estos sitios, que bien puede ser la venta de entradas a museos o monumentos históricos.

Esto hace que el servicio sea aún más completo e integrado dentro de su propio ecosistema, ya que cualquier turista encuentra resuelta su necesidad de construcción de itinerarios, pero no solo eso, sino que apoya en la ubicación a través de mapas y su vinculación con otras herramientas como Google Maps o Waze. Además, TripAdvisor ha desarrollado comunicación coordinada con Facebook, para compartir los comentarios de los viajeros en ambas plataformas.

**Realineación y ajuste** - Además de lo antes mencionado que es ejemplo de la capacidad de innovación y flexibilidad la plataforma TripAdvisor, en la Nueva Normalidad debe reinventarse y generar nuevos productos o servicios para la promoción de la industria turística, por ende, ampliarse hacia nuevos mercados y mantener las alianzas con otras empresas del ramo tecnológico y de desarrollo de nuevas tecnologías, que le permitan generar nuevas ideas y atender las necesidades que ahora se le demandan como seguridad y salud.. El reto de TripAdvisor será alinearse con los cambios que ocurran en la industria de hospedaje, aerolíneas, transporte terrestre y marítimo así como la capacidad de los sitios turísticos. Hacia el interior de la empresa ha demostrado capacidad para hacer cambios rápidos y agilidad para adaptarse a nuevas tecnologías, el gran problema será cómo alinearse hacia el exterior con otras empresas y gobiernos que demanden características y necesidades diferentes.

## CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación ha sido tratar de explicar el funcionamiento de TripAdvisor a partir de las capacidades dinámicas en el nuevo entorno llamado: 'Nueva Normalidad'. La pregunta que orientó esta investigación: ¿Cómo puede adaptarse TripAdvisor hacia la nueva normalidad? Se ha respondido en cada una de las capacidades: de adaptación, de absorción, de innovación, de exploración y finalmente en las capacidades de integración dentro de su ecosistema. Una de las conclusiones a las que llegamos es que la industria turística estará más ligada a la tecnología que nunca, los recursos, se miden en función del avance tecnológico con el que cuenta la industria y las capacidades que pueda desarrollar en el corto plazo para convertirlos en un factor diferenciador. La competencia en los distintos segmentos de mercado en un mundo de 'Nueva Normalidad' estará determinada por el alcance de las tecnologías que sean útiles para lograr sus objetivos y cumplir sus demandas.

Por otro lado, la tecnología de inteligencia artificial avanza a gran velocidad para atender las necesidades de personalización de los turistas, para ello deberán estar preparados todos los actores del sector – hospedaje, transporte, sitios, etc – así como aquellas tecnologías que permitan ofrecer alternativas a los viajeros que no quieran depender del internet. Sin embargo lo que nunca debe descuidar TripAdvisor es su gran ventaja

competitiva en las barreras de entrada que ha impuesto: imposibilidad de imitación, innovación y confianza en su plataforma. Estas capacidades generan las ventajas competitivas que hoy en día lo mantienen en el mercado.

En la 'Nueva Normalidad' el turismo podrá desarrollarse en ambos sentidos: el tecnológico y el analógico, ya que habrá quien quiera escapar del uso del teléfono móvil o de la computadora y quienes lo vean como una herramienta indispensable para programar unas vacaciones más seguras. En ambos casos, TripAdvisor parece estar preparado para brindar ambos tipos de experiencias. Esperamos que este análisis sobre la plataforma pueda orientar futuras investigaciones en distintas áreas para entender los retos que enfrenten las plataformas turísticas en línea en un contexto tan adverso como el de la 'Nueva Normalidad'.

## REFERÊNCIAS

- Alcocer Lizcano, J. A. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. *Revista Lebrez*, (5), 271-291. Link
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98. Link
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. Link
- Carrera Calderón, F. A., & Vega Falcón, V. (2014). Impacto de Internet en el sector Turístico. *Uniandes Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(4), 477-490. Link
- Cavusgil, E., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007). Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159-166. Link
- Chong, M., Habib, A., Evangelopoulos, N., & Woo, H. (2018). Dynamic capabilities of a smart city: An innovative approach to discovering urban problems and solutions. *Government Information Quarterly*, 35(4), 682-692. Link
- Cision (2019). *TripAdvisor Introduces TripAdvisor Connect, A Data Offering for Advertisers to Reach, Engage and Activate High-Intent Audiences Off-Platform, Beyond the Brand's Website and App*. Link
- Collis, D. J. (2019). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15(1), 143-152. Link
- DaoDao. (2011). About DaoDao. Link
- Denison, D. C. (2011). *A weak Wall Street welcome for Newton-based TripAdvisor*. Boston Globe. Link
- Flores Ruiz, D. (2007). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*. Tesis doctoral en Economía General y Estadística, Universidad de Huelva, España. Link
- Garzo#n, M.A. (2015). Modelo de capacidades dina#micas. *Revista Dimensio#n Empresarial*, 13(1), 111-131. Link
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399. Link
- Hernández Hernández, N., Sánchez Tovar, Y., & Lavín Verástegui, J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Ciudad Victoria, México. *Investigación Administrativa*, 113, 78-94. Link
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigacio#n Administrativa*, 116, 81-93. Link
- Narva#ez Va#squez, G., Guerrero Da#valos, C., & Villaprado Cha#vez, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoria de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administracio#n & Finanzas*, 10(2), 93-105. Link
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32-60. Link

- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!*: El futuro del trabajo en la era de la automatización. Vintage Espanol.
- Organización Mundial del Turismo - OMT (2011). *Tecnología y Turismo*. España: OMT. Link
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: Connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762. Link
- Rauch, A., Wiklund, J., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. Link
- TripAdvisor (2017). *Trip Barometer 2017-2018 Global Report*. Link
- TripAdvisor (2018). *Internal log files, average monthly unique visitors in Q3*. Link
- TripAdvisor (2019). *Financial Information Report*. Link
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. Link
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. Link
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. Link
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Marti#nez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigacio#n Administrativa*, 47(121), 1-21. Link