



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias Económico-Administrativas

Maestría en Administración

**VIGILANCIA ESTRATÉGICA EN “BTD VIAJE”:
HERRAMIENTAS DE PENSAMIENTO DE DISEÑO
PARA IMPULSAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL
Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO**

PROYECTO TERMINAL

Que para obtener el grado de

Maestra en Administración

Presenta:

Melissa Areli Lucio Deanda

Directora:

Dra. Carla Carolina Pérez Hernández

Co-Directora:

Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández

Comité Tutor:

Dra. Jessica Mendoza Moheno
Dr. Martin Aubert Hernández Calzada

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, 28 de mayo de 2025.

AUTORIZACION DE IMPRESIÓN



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
School of Commerce and Business Administration

OF.ICEA/ M.A./016/2025
Asunto: Autorización de impresión

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado: VIGILANCIA ESTRATÉGICA EN "BTD VIAJE": HERRAMIENTAS DE PENSAMIENTO DE DISEÑO PARA IMPULSAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO realizado por la sustentante MELISSA ARELI LUCIO DEANDA, con número de cuenta 314271, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

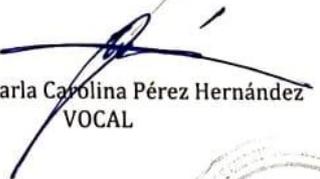
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

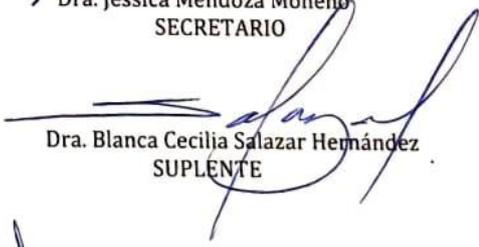
Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 28 de mayo del 2025

El comité


Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
PRESIDENTE


Dra. Jessica Mendoza Moheno
SECRETARIO


Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
VOCAL


Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
SUPLENTE



Vo. Bq.


Dra. Arlen Isías
DIRECTORA

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan
Tilcuautila, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 Ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



uaeh.edu.mx



Asunto: Carla de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE

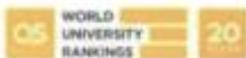
Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **"VIGILANCIA ESTRATÉGICA EN BTD VIAJE: HERRAMIENTAS DE PENSAMIENTO DE DISEÑO PARA IMPULSAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO"**, realizado por la sustentante Melissa Areli Lucio Deanda, con número de cuenta 314271, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta de detección de plagio "turnitin" (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del proyecto terminal.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 23 de abril de 2025.



Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
Directora de Tesis



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan
Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 Ext. 40501
icea@uaeh.edu.mx

uaeh.edu.mx

Evidencia	
Título de la tesis	Vigilancia estratégica en "BTD viaje": herramientas de pensamiento de diseño para impulsar el desarrollo empresarial y competitividad en el sector turístico
Nombre de la alumna	Melissa Areli Lucio Deanda
Directora de la tesis	Dra. Carla Carolina Pérez-Hernández
Herramienta utilizada	Turnitin



MALD MALD

MALD_ Tesis correcciones examen de adecuación.pdf

📎 Tecnología > Non-Journal de México

Detalles del documento

Identificador de la entrega	145 Páginas
Identificador: 20750-451803579	58.455 Palabras
Fecha de entrega	138.927 Caracteres
23 abr 2025, 9:50 a.m. GMT-6	
Fecha de liberación	
23 abr 2025, 9:57 a.m. GMT-6	
Nombre de archivo	
MALD_ Tesis correcciones examen de adecuación.pdf	
Tamaño de archivo	
0.4 MB	

3% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Small Matches (less than 20 words)

Top Sources

2%	🌐 Internet sources
1%	📖 Publications
2%	👤 Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

- **Hidden Text**
 28 suspect characters on 1 page
Text is placed to obscure the white background of the document.

Our system's algorithm has flagged this document for any inconsistencies that may occur in your Turnitin account submission. It may occur something strange, so flag it for your review.

A flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you check your document here for further issues.




Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan
 Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
 México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 Ext. 40501
 icaa@uaeh.edu.mx

uaeh.edu.mx

AGRADECIMIENTOS

Mis primeras palabras son para DIOS, por brindarme salud, fe, fortaleza y serenidad para sostenerme en este arduo caminar. Gracias por poner en mi trayecto a personas tan valiosas que me motivaron a avanzar.

A mi madre, por ser el pilar en mi vida, mi guía y mi ejemplo a seguir. Gracias por tus palabras de aliento, aun cuando estuve por rendirme. Por recordarme que todo gran esfuerzo tiene su recompensa. Por sembrar en mi la semilla de la perseverancia, e inculcarme que todo lo que se empieza, debe terminarse. Este logro, no solo es mío, también es tuyo. Te amo.

A mi hermana, por ser mi fiel confidente. Por celebrar conmigo cada pequeño logro y enseñarme que lo mejor de la vida siempre está por llegar.

A mis sobrinos, Que este logro represente para ellos un ejemplo que los impulse a seguir adelante y lograr sus metas, que primero sean sueños y después realidad.

A mi asesora, la Dra. Carlita por su acertada orientación, sus consejos tan sabios y su conocimiento impartido. Por la confianza depositada y por sus exigencias para impulsarme a dar siempre lo mejor de mí. Por compartir conmigo todo lo que le fue dado, le estaré eternamente agradecida. Este logro también es reflejo de su valioso apoyo. Dios la bendiga siempre.

A la coordinadora de la maestría, la Miss Lolita, por su apoyo y acompañamiento en este camino, desde el proceso de selección, hasta la culminación con este trabajo. Gracias por tan acertadas palabras.

A los docentes de la maestría, en especial a la Dra. Blanca, la Dra. Jessica, el Dr. Martín, la Dra. Karina, y el Dr. Juan Antonio, por compartir todos sus conocimientos, por desafiarme a ser mejor y por brindarme las herramientas necesarias para crecer, tanto académica como personalmente, estoy plenamente agradecida por tan invaluable guía.

A mis compañeros y amigos de la maestría, especialmente a Cristi, Carlos y Lety. Navegamos juntos en este barco. Compartimos desafíos, momentos de incertidumbre, pero también muchas alegrías. Gracias por todos sus consejos y por hacer que este camino fuera más llevadero.

A mí misma, Areli, porque cada pestaña caída era el reflejo de tu sacrificio y dedicación. Te entrego el fruto de tu esfuerzo, con la certeza de que todo lo aprendido será para servir y crecer, y también para recordarte de lo capaz que eres para superar cualquier obstáculo. Confía siempre en ti.

A mi madre: mi amiga y compañera

ÍNDICE GENERAL

Contenido.....	7
Índice de figuras.....	9
Índice de tablas.....	10
Introducción general.....	11

CONTENIDO

CAPÍTULO I. CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Justificación	15
1.3. Objetivos	17
1.4. Propositiones	18
1.5. Matriz de congruencia.....	19
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	21
Marco introductorio	21
2. 1. Escenario mundial	23
2. 2. Escenario nacional	24
2.3. Escenario estatal	32
2.4. Escenario municipal	34
2.5. Agencia de viajes “BTD Viaje”	35
CAPÍTULO III. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA	42
Marco introductorio	42
Metodología	43
Resultados.....	43
Conclusiones	59
CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	60
Marco introductorio	60
Metodología	62
4.1 Vigilancia tecnológica	64
4.1.1 Revisión científica.....	65
4.1.2 Revisión tecnológica.....	72
4.2 Vigilancia competitiva	76
4.3 Vigilancia de mercado	77
Conclusiones	83
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO	85

Marco teórico	85
<i>Servicio</i>	85
<u>Calidad del servicio</u>	87
<i>Satisfacción del cliente</i>	92
<i>Agencias de viajes</i>	95
Marco introductorio	100
Metodología	102
5.1 Mapa de empatía	103
5.2 Customer Journey Map (CJM)	109
Conclusiones	113
CAPITULO VI. DISCUSIÓN	115
6.1 Conclusiones generales	115
6.2 Recomendaciones generales	117
6.3 Limitaciones	118
6.4 Agenda de investigación	119
REFERENCIAS	120
ANEXOS	138
Anexo 1. Bitácoras de la observación participativa	138

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del capítulo 1	13
Figura 2. Matriz de congruencia metodológica.....	19
Figura 3. Estructura del capítulo II.....	21
Figura 4. Mejores agencias de viajes en línea por ingresos a nivel mundial (2023).....	24
Figura 5. Agencias de viajes y servicios de reservaciones por cantidad de empleados	25
Figura 6. Producto Interno Bruto de las agencias de viajes y servicios de reservaciones	26
Figura 7. Especialización (RCA) en agencias de viajes y servicios de reservaciones, según entidad federativa	27
Figura 8. Oportunidades de desarrollo de las agencias de viajes y servicios de reservaciones, según el índice de afinidad.....	28
Figura 9. Distribución de población ocupada en agencias de viajes y servicios de reservaciones	29
Figura 10. Salario promedio mensual, de trabajadores de agencias de viajes.....	30
Figura 11. Evolución de la informalidad laboral de trabajadores de agencias de viajes	31
Figura 12. Tasa de informalidad laboral en las agencias de viajes	32
Figura 13. Población ocupada en Hidalgo.....	33
Figura 14. Distribución de la población ocupada en Hidalgo	33
Figura 15. Mejores agencias de viajes en Pachuca de Soto	35
Figura 16. Identificador de la empresa	35
Figura 17. Fachada de la agencia de viajes “BTD Viaje”	36
Figura 18. Interior de la agencia de viajes.....	37
Figura 19. Valores organizacionales	38
Figura 20. Objetivos de la agencia “BTD Viaje”	39
Figura 21. Organigrama de la empresa.....	40
Figura 22. Matriz FODA de la agencia “BTD Viaje”	41
Figura 23. Estructura del capítulo III	42
Figura 24. Generalidades de la base de datos.....	44
Figura 25. Producción científica anual.....	44
Figura 26. Revistas más relevantes	45
Figura 27. Red global de colaboración entre autores	46
Figura 28. Publicaciones por autor	46
Figura 29. Producción científica por país y redes de colaboración internacionales.....	47
Figura 30. Red de coocurrencia.....	48
Figura 31. Mapa temático por grupos	49
Figura 32. Red de temporalidad	50
Figura 33. Red semántica de papers	51
Figura 34. Estructura del capítulo IV	60
Figura 35. Ejes de vigilancia en una organización	62
Figura 36. Tipo de publicaciones científicas.....	65
Figura 37. Producción literaria	65
Figura 38. Principales exponentes.....	66
Figura 39. Red temática sobre las agencias de viaje en línea.....	67
Figura 40. Red semántica de papers (OTAs).....	68
Figura 41. Patentes a lo largo de la historia.....	72
Figura 42. Categorización de patentes.....	73

Figura 43. Estatus de patentes	74
Figura 44. Aplicación de patentes	75
Figura 45. Principales inventores	76
Figura 46. Agencias de viajes físicas registradas en Google Maps.....	77
Figura 47. Origen de los comentarios	78
Figura 48. Sentimientos detectados.....	78
Figura 49. Adjetivos calificativos.....	79
Figura 50. Sustantivos calificados.....	79
Figura 51. Emociones detectadas	80
Figura 52. Red semántica de comentarios.....	82
Figura 53. Estructura del capítulo V.....	85
Figura 54. Características de los servicios	87
Figura 55. Modelo de tres componentes.....	91
Figura 56. Elementos de la satisfacción del cliente.....	93
Figura 57. Etapas del Design Thinking	100
Figura 58. Co-ocurrencia entre categorías.....	103
Figura 59. Categorías del mapa de empatía.....	103
Figura 60. Nube de palabras- PIENSA.....	104
Figura 61. Nube de palabras- SIENTE.....	105
Figura 62. Nube de palabras- DICE	105
Figura 63. Nube de palabras- OYE	106
Figura 64. Nube de palabras- HACE.....	107
Figura 65. Nube de palabras- VE	107
Figura 66. Mapa de empatía de la agencia “BTD Viaje”	109
Figura 67. Customer Journey Map- “BTD Viaje”	112
Figura 68. Estructura del capítulo VI	115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales agencias de viajes en línea en el mundo	23
Tabla 2. Categorización de papers en clústers.....	52
Tabla 3. Categorización de papers en clústers.....	69
Tabla 4. Frases testimonio	80
Tabla 5. Categorización de comentarios en clústers.....	82
Tabla 6. Herramientas de pensamiento de diseño	101
Tabla 7. Aspectos internos.....	116
Tabla 8. Aspectos externos.....	116

INTRODUCCIÓN GENERAL

En un entorno tan dinámico como en el que se desenvuelven las empresas hoy en día, el desarrollo organizacional enfocado a la competitividad se vuelve fundamental para aquellas industrias que buscan permanecer vigentes en el mercado.

Claro ejemplo de ello, es lo que ocurre con el sector turístico, el cual, de acuerdo con Gambarota & Lorda (2017) se ha convertido en un componente fundamental de desarrollo y crecimiento socioeconómico a nivel mundial, pues la evolución en actividades de ocio y recreación enfocadas a atender y satisfacer las demandas y necesidades de los turistas en la actualidad, han permitido la diversificación de productos y servicios ofertados en esta industria.

Con relación a las agencias de viaje, Ancona (2022) refiere que estas unidades constituyen una pieza esencial en la industria del turismo, pues al fungir como intermediarios entre la oferta (el destino) y la demanda (el viajero), impulsan la economía, a través de la promoción cultural y mediante el asesoramiento personalizado para cada usuario. Con el paso del tiempo, esta industria ha presentado grandes transformaciones, experimentando así enormes desafíos como lo es la invasión de la tecnología.

El reto es aún mayor para aquellas agencias físicas, en donde la introducción del mercado online está revolucionando la forma en la que estas primeras operan y la manera en la que los viajeros, principalmente mercados emergentes, planifican y experimentan sus aventuras.

Tomando de base lo anterior, la presente investigación, consiste en un estudio de caso de la empresa (agencia de viajes) “BTD Viaje”, con el cual se tiene el objetivo principal de ubicar aquellos factores que condicionan, por un lado, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente dentro de la empresa de servicios turísticos y, por otra parte el desarrollo y competitividad de la misma en el mercado, esto a fin de brindarle una serie de recomendaciones, que le permitan optimizar sus operaciones y adaptarse a las nuevas tendencias para abarcar mayor mercado.

Para esto, se aplicaron tres métodos cualitativos, tales como una revisión sistemática de la literatura, un análisis de contenido y la observación participativa. Con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, tras el desarrollo de un *Web scraping*, un análisis bibliométrico, y bitácoras de observación, fue posible cumplir con los objetivos planteados y dar respuesta a las preguntas de investigación.

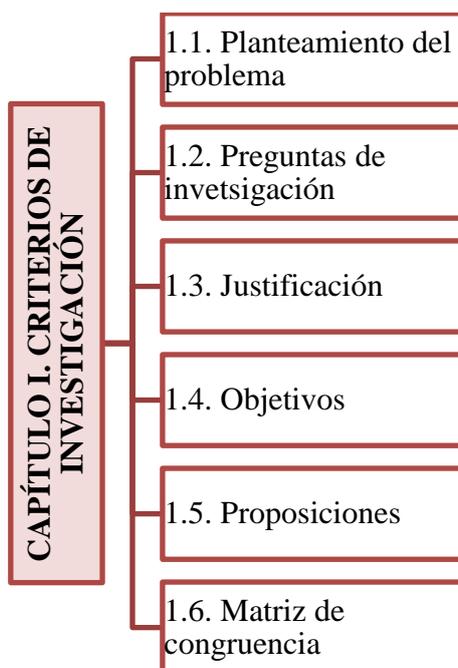
Este trabajo de investigación se divide en seis capítulos. Primeramente, se consideran los criterios de investigación en donde se describe la problemática identificada y los objetivos que se esperan alcanzar. Posteriormente, se presenta el marco contextual en los cuatro escenarios (mundial, nacional, estatal y municipal) para dar introducción a la empresa objeto de estudio. En el tercer capítulo, se desarrolla la revisión sistemática de la literatura sobre las agencias de viaje, y en el capítulo subsecuente se presenta el desarrollo de la inteligencia competitiva, en donde se realizan tres tipos de vigilancia (tecnológica, competitiva y de mercado). Por su parte, el capítulo cinco se centra en el estudio de caso, que comprende el marco teórico, y la realización de dos herramientas de pensamiento de diseño (mapa de empatía y *Customer Journey Map*). Finalmente, en el capítulo seis, se presenta la discusión, donde se incluyen las conclusiones y recomendaciones generales, las limitaciones, y las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I. CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo contiene los aspectos generales del trabajo de investigación, los cuales incluye el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la justificación, los objetivos y las proposiciones, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1.

Estructura del capítulo 1



Fuente: Elaboración propia.

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en un escenario altamente competitivo, ya que los retos a los que se enfrentan condicionan tanto su desarrollo, su crecimiento y su estancia en el mercado. Para combatir esto y prevalecer en la industria, las empresas, día con día, se ven en la necesidad de amplificar las estrategias que ya están implementando, y generar otras nuevas que les permitan desenvolverse, generando procesos eficientes en su modelo de negocios. En la pretensión por adoptar nuevas formas de producción y prestación de servicios, así como retener al mercado real y atraer nuevo, aparece la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

Como es bien sabido, dentro de las organizaciones, la calidad del servicio no es un tema actual ni moderno. Estudios, como los realizados por Condori & Visa (2019) y Guadarrama (2014) revelan que, desde tiempos muy remotos, las organizaciones se han

enfrentado a la problemática de que los clientes exigen cada vez más un trato y atención digna que merezca la pena por lo que están adquiriendo, razón por la que las empresas, de manera independiente, han buscado diversificar sus estrategias a fin de enriquecer dichas exigencias.

A diferencia de aquellos vendedores de bienes tangibles, quienes realizan pruebas a sus productos antes de su entrega, las empresas que pertenecen al sector de los servicios, no pueden medir ni controlar la calidad de estos antes de ofrecerlos al cliente final, ya que por tratarse de actuaciones más que de objetos, “la calidad suele producirse durante la prestación del servicio, en una interacción entre el cliente y el personal de contacto de la organización” (Carlos et al., 2010, p.5).

Durante dicha interacción, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son fundamentales para el logro de los objetivos, puesto que si al momento de brindar el bien intangible, la empresa no considera la calidad como eje rector, es posible que se presenten otros efectos como los que hace referencia Mora (2011): insatisfacción de clientes, pérdida de usuarios e imposibilidad para retener a nuevos clientes, sin mencionar las afectaciones en el recurso económico, ya que su servicio al ser deficiente podría generar una baja en sus ingresos.

Al igual que los autores mencionados anteriormente, distintos investigadores asocian la calidad del servicio con la satisfacción del cliente. Ante esto, las estadísticas no son la excepción, de acuerdo a una encuesta realizada por la firma de consultoría Lee Rosources Inc., el 91% de los clientes insatisfechos a nivel global, afirman que nunca volverán a hacer negocios con una empresa cuyo servicio experimentado fue deficiente (García, 2018). En lo que a México refiere específicamente, Suárez (2018), establece que, de manera general, en México, los clientes no reciben buenos servicios por parte de las organizaciones, lo que ocasiona que estos usuarios, no generen un sentimiento de lealtad hacia tales empresas, propiciando a su vez que estos, cambien fácilmente de organización.

Con respecto a la calidad en los servicios turísticos, por tratarse de un sector que está en constante evolución, impera la necesidad de alcanzar continuamente, estándares de calidad en los diferentes niveles ofrecidos. Para Morillo & Morillo (2016) en esta rama de la industria, la calidad es el paso que precede a la satisfacción del usuario, por lo que conocer al cliente es fundamental para adaptar el servicio a sus expectativas, pues siempre resultará más complicado ofrecer servicios que primero se vendan y luego se produzcan.

Ante esto, el objeto de estudio de la presente investigación es la agencia de viajes “BTD Viaje” una empresa, ubicada en la ciudad de Pachuca de Soto, en la cual se identifica que durante sus 14 años de servicio (2011-hasta la fecha), las acciones que se han implementado, en cada fase del servicio, no han sido del todo exitosas, así mismo, la organización no ha implementado de manera formal acciones enfocadas a la fase de postventa del servicio, siendo que si esto no se atiende, podría ocasionar insatisfacción por parte de los clientes, ya que no se les da un seguimiento sobre las experiencias adquiridas durante la prestación del servicio. Por lo expuesto anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los aspectos internos y externos que condicionan, por un lado, la calidad y la satisfacción en la agencia, y, por otra parte, el desarrollo y crecimiento de la misma en el sector turístico?

Preguntas de investigación

Pregunta central

¿Cuáles son los aspectos internos y externos que condicionan, por un lado, la calidad y la satisfacción en la agencia, y, por otra parte, el desarrollo de la misma en el sector turístico?

Preguntas secundarias

1. ¿Qué temas aborda la literatura con relación a las agencias de viajes?
2. ¿Cuáles son los elementos científicos y tecnológicos que arroja la inteligencia competitiva sobre las *Online Travel Agencies* (OTAs)?
3. ¿Cuáles son las experiencias que vive el cliente, durante su recorrido en el uso del servicio, en la agencia de viajes?

1.2. Justificación

En un contexto tan globalizado como en el que se vive hoy en día, las empresas requieren emplear estrategias que les permitan hacer frente al entorno tan desafiante en el que se desenvuelven. En este sentido, la calidad en el servicio, es un término que pertenece a uno de los elementos más importantes en los negocios, pues con él se busca cumplir las necesidades de los clientes y las expectativas de estos (Caiza et al., 2022). Es por ello que las organizaciones, deben evaluar bien a su cliente, para tener claro que es lo que este espera recibir y con ello poder desarrollar y ofrecer los servicios con las características adecuadas, para cubrir sus necesidades y superar sus expectativas (Lara, 2002).

Con base en Caiza et al. (2022) en lo que al sector turístico refiere, “la calidad en los servicios es un tema trascendental para el desarrollo social, económico y cultural” (p.4920), pues de acuerdo con Castellucci (2009), la deficiencia en la calidad de los servicios turísticos presenta una situación crítica ante el cual los actores sociales, respectivamente implicados, debieran generar políticas, estrategias y planes específicos, a fin de lograr, tanto la satisfacción plena del turista como mayor competitividad en el mercado.

En ese marco, el presente análisis resulta conveniente debido a que la actividad turística, por el hecho de pertenecer al sector terciario, se habla de una industria que ofrece servicios, los cuales requieren en su totalidad ir acompañados de la calidad, por lo que se busca generar nuevas estrategias que permitan a las organizaciones de este sector, tener una ventaja que la distinga de su competencia para mantenerse a la vanguardia con las tendencias y desafíos mundiales.

Así mismo, la importancia de llevar a cabo este estudio recae en que, actualmente no se han realizado estudios a nivel local que analicen la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en empresas del sector turismo, como lo son las agencias de viajes, bajo la perspectiva de las técnicas utilizadas en este trabajo. Del mismo modo, el valor teórico presentado, permitió contar con un panorama general de conceptos que sirvieron de base para el desarrollo de la evidencia del tema investigado, el cual también fue apoyado de la recolección de información documental y de campo empleando una metodología cualitativa.

Por lo anterior, las implicaciones prácticas, contribuyeron a dar solución a la problemática identificada, en el sentido de convertir a la organización en una empresa comprometida no solo con su entorno social, si no también económico, pues con ello se orientó a la agencia de viajes, en donde sus beneficios económicos no pueden entenderse si no es de la mano con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Del mismo modo, la relevancia significativa que trajo consigo esta investigación, por una parte, para los investigadores en el ramo, fue aumentar el conocimiento disponible sobre el tema en cuestión, permitiendo hacer un análisis y comparación de los antecedentes de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, con la concepción que se tiene actualmente, a fin de indagar y contribuir en aquella que se proyecta tener a futuro. En lo que a la sociedad refiere, la relevancia que tuvo este estudio fue brindar un panorama para

conocer las estrategias que está empleando la agencia de viajes “BTD Viaje” para ofrecer un nivel óptimo en la calidad de sus servicios, pues los viajeros, más que productos tangibles, demandan experiencias agradables.

Basándose en un impacto económico, este trabajo, permitió que la empresa estableciera una adecuada relación precio-calidad, atrayendo a nuevo mercado y generando mayores ingresos. Finalmente, también es posible definir el impacto ambiental que trajo consigo esta investigación, ya que mediante la incorporación de estrategias innovadoras y haciendo uso de la tecnología con la que se dispone, la organización tuvo la oportunidad de promover entre sus clientes el turismo sostenible, un turismo que desde 2020 se volvió tendencia, y que llegó para quedarse, pues de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas de Turismo (ONU Turismo, 2024) esta actividad impacta directamente sobre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para ser concretos en el ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.

Desde el ámbito académico, realizar este trabajo de investigación sumó información reciente y novedosa al recurso literario universitario, de temas poco estudiados relacionados a la industria del turismo, abriendo la posibilidad a las generaciones futuras de despertar su interés por la investigación, pues ha de recordarse que el conocimiento nunca dejará de ser suficiente cuando se trate de emprender para dejar huella.

Finalmente, desde un enfoque personal, con la elaboración de esta tesis para obtener el grado, se buscó poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la trayectoria académica, así como incorporar nuevos al brebaje cultural, enfocados a esta rama del turismo que despierta un interés particular. Además de tener la posibilidad de involucrarse en el contexto real implicando así el desarrollo de una respuesta ante una problemática global.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio de vigilancia estratégica que permita diagnosticar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) que condicionan, la calidad del servicio y la satisfacción del usuario en la agencia “BTD Viaje”, así como su desarrollo en el sector turístico, mediante la aplicación de herramientas de pensamiento de diseño.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis bibliométrico, mediante una revisión sistemática relacionada a las agencias de viajes, a fin de identificar temáticas de nicho, motores, básicas y emergentes.
2. Realizar un estudio de vigilancia tecnológica (de patentes y científica) orientado a las *Online Travel Agencies* (OTAs), a través de la aplicación de técnicas de inteligencia competitiva, a fin de detectar oportunidades y amenazas para las agencias físicas.
3. Mapear la experiencia del cliente en la agencia de viajes, mediante herramientas de pensamiento de diseño y técnicas de análisis de contenido para generar propuestas de mejora en el servicio y satisfacción del cliente.

1.4. Proposiciones

Por tratarse de una investigación cualitativa con alcance descriptivo, en lugar de presentarse hipótesis, se presentan proposiciones las cuales se validan al final de esta investigación.

Proposición central

La aplicación de la vigilancia estratégica permite definir aquellos aspectos internos y externos que condicionan, la calidad y satisfacción dentro de la organización, como su desarrollo en el sector turístico.

Proposiciones específicas

Proposición 1: La revisión sistemática de la literatura encuentra que, la industria de las agencias de viajes tiene múltiples relaciones temáticas.

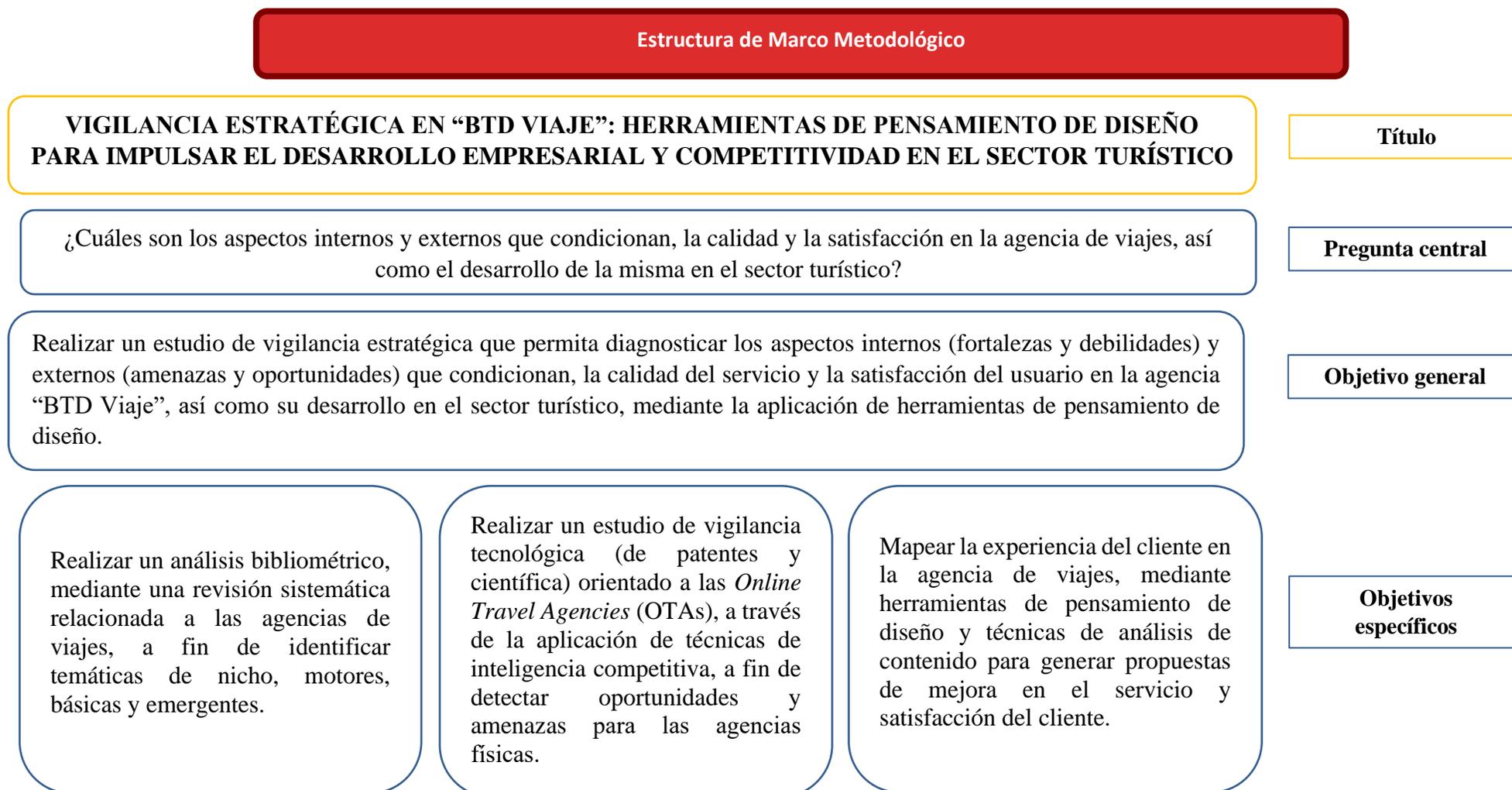
Proposición 2: La aplicación de la vigilancia tecnológica, permite explorar elementos científicos y de patentes orientados a la industria de las *Online Travel Agencies* (OTAs).

Proposición 3: El desarrollo de herramientas de pensamiento de diseño, coadyuva a mapear las experiencias que el cliente presenta, durante su recorrido en el uso del servicio.

1.5. Matriz de congruencia

Figura 2.

Matriz de congruencia metodológica



¿Qué temas aborda la literatura con relación a las agencias de viajes?

¿Cuáles son los elementos científicos y tecnológicos que arroja la inteligencia competitiva sobre las *Online Travel Agencies* (OTAs)?

¿Cuáles son las experiencias que vive el cliente durante su recorrido en el uso del servicio, en la agencia de viajes?

Preguntas secundarias

La aplicación de la vigilancia estratégica permite definir aquellos aspectos internos y externos que condicionan, la calidad y satisfacción dentro de la organización, así como su desarrollo en el sector turístico.

Proposición central

La revisión sistemática de la literatura encuentra que, la industria de las agencias de viajes tiene múltiples relaciones temáticas.

La aplicación de la vigilancia tecnológica permite explorar elementos científicos y de patentes orientados a la industria de las *Online Travel Agencies* (OTAs).

El desarrollo de herramientas de pensamiento de diseño coadyuva a mapear las experiencias que el cliente presenta, durante su recorrido en el uso del servicio.

Proposiciones específicas

Calidad del servicio-
Satisfacción del cliente

Variables de estudio

Agencia de viajes
“BTD Viaje”

Microempresa.
Agencia minorista.
Ubicada en Av. Juárez No. 1006-B, Col. Maestranza, Pachuca de Soto, Hidalgo.
C.P. 42060

Unidad de análisis/perímetro de estudio

Tipo de investigación

1. Estudio de caso
2. Empírica
3. No experimental
4. De corte transversal
5. Documental
6. Básica
7. Descriptiva
8. Cualitativa

Métodos y técnicas

Técnicas de recolección: Revisión Sistemática de la literatura, análisis de contenido y observación participativa.

Métodos: *web scraping*, análisis bibliométrico, bitácoras de observación

Herramientas de análisis: redes temáticas, semánticas y de pensamiento de diseño.

Softwares de análisis: *Biblioshiny, VOSviewer, Graphext y ATLAS. ti.*

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se expone el panorama contextual sobre las agencias de viajes primeramente a nivel mundial, seguido de un entorno nacional, estatal y municipal, para dar paso a la descripción de las generalidades de la empresa “BTD Viaje”. La Figura 3. revela los temas abordados en este capítulo.

Figura 3.

Estructura del capítulo II



Fuente: Elaboración propia.

Marco introductorio

En los últimos años, la industria del turismo ha presentado un crecimiento a un ritmo desmedido experimentado por los cambios entre, los diferentes agentes que los conforman, sus formas de comercialización y los beneficios hacia el consumidor, todos estos, ocasionados en su mayoría por la llegada de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) con las cuales se han eliminado las barreras que anteriormente existían entre la competencia.

La literatura revela que a partir del 2015 hasta 2018, la actividad turística ha presentado una evolución positiva con respecto al número de llegadas de turistas internacionales en el mundo. Hasta un año antes de la pandemia, en 2019, se registraron 1.465 millones de

llegadas de turistas a nivel mundial, cifra que disminuyó, a causa de la pandemia COVID-19 para 2020, año en el que se matricularon únicamente 407 millones (Statista, 2024).

La ONU Turismo (2022), afirma que a raíz de la pandemia, la actividad turística se ha ido recuperando progresivamente, tan es así que, para 2021 el turismo mundial experimentó un incremento del 4% en comparación con el año anterior. En lo que respecta al 2022 y 2023, se registraron 900 y 1.300 millones de turistas internacionales, respectivamente (ONU Turismo, 2023). Por su parte, el Barómetro de Turismo Mundial refiere que, en su año consecutivo (2024), se estima un crecimiento del 2% en relación con los niveles alcanzados en 2019 (MdzOnline, 2024).

Lo anterior deja ver al turismo como un sector pujante y resistente que, a pesar de las adversidades, ha demostrado tener esa capacidad de resiliencia para superar los desafíos y adaptarse a los cambios. Así mismo, el sector puede ser considerado como uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes, principalmente para aquellos países en los cuales, el desarrollo de esta actividad es su sustento, por lo que poner especial interés en gestionar su crecimiento con responsabilidad, se vuelve vital.

Como es posible ver, esta industria ha cobrado gran importancia, debido a que el turista suele ser, cada vez, más sofisticado al momento de contratar los servicios turísticos. Teniendo en cuenta a Linares (2017) los servicios turísticos se pueden dividir en tres grandes grupos: hospedaje, alimentación y transporte, sin embargo también existen los llamados servicios complementarios, los cuales, como refiere el nombre, complementan las necesidades de los viajeros en cualquier área o zona turística, entre ellos se encuentran los casinos, la renta de autos, los puntos de información turística, visitas guiadas y las agencias de viajes (Antonietti, 2017).

Por estas últimas, puede entenderse, aquellas empresas privadas que fungen como intermediarios y enlace entre los destinos y servicios turísticos y las necesidades del turista. A juicio de Lattuf (2010) las agencias de viaje son consideradas el canal clásico de comercialización de los viajes en donde la combinación de la comunicación, las tecnologías y las relaciones humanas, permiten desempeñar un servicio con eficiencia.

Por su parte, Guadarrama (2014) afirma que las agencias de viajes han sido un elemento esencial en la elaboración y comercialización de productos turísticos y que además estas se han visto en la necesidad de especializarse y estar en constante transición para facilitar

el traslado y permanencia de los turistas, a la par que han buscado alcanzar los estándares de calidad mundial.

2. 1. Escenario mundial

A nivel global, existe una gran variedad de agencias de viaje. Actualmente no se tiene un registro del total de las unidades económicas que pertenecen a este giro, sin embargo, distintos creadores de plataformas de conocimiento para la industria del turismo han desarrollado bases de datos en donde presentan estadísticas y rankings de agencias de viajes principalmente en línea. Lo anterior refiere, ya que, de acuerdo con las estadísticas registradas por Stratosjets (2018, como se citó en Forgas, 2023) las reservas *online* son las predominantes dentro del sector turístico, detallando que 82% corresponden a reservaciones a través de páginas web, mientras que el 18% restante refieren a aquellas que se realizan mediante la interacción humana, a través de agencias físicas.

Teniendo esto como antecedente, Barten (2023) señala en la Tabla 1, aquellas *Online Travel Agencies* (OTAs), que encabezan los tres primeros lugares, de acuerdo a su especialización en cada ramo.

Tabla 1.

Principales agencias de viajes en línea en el mundo

Alojamiento	Cruceros	Viajeros corporativos	Boletos aéreos	Tours y actividades
<ul style="list-style-type: none"> ● Booking.com ● Expedia ● Hostelworld 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cruisewatch ● Avoya Travel ● CruiseCritic 	<ul style="list-style-type: none"> ● American Express Global Business Travel ● HRG Worldwide ● BCD Travel 	<ul style="list-style-type: none"> ● Skyscanner ● Cheapflights ● Kiwi.coM 	<ul style="list-style-type: none"> ● TourRadar ● TourScanner ● Tour Amigo

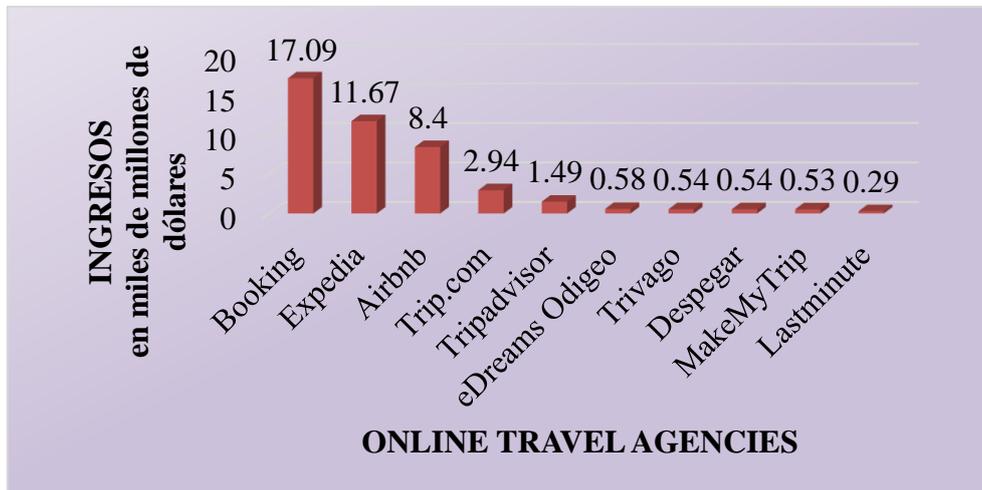
Fuente: elaboración propia con base en Barten (2023).

Por un lado, diversos artículos en periódicos en línea y páginas web internacionales, dan a conocer rankings de las mejores agencias de viajes en el mundo de acuerdo a diferentes nombramientos. Con referente a esto, el periódico REPORTUR (2021), expuso un ranking de agencias de viajes con mayor capitalización a nivel mundial, donde se reportó que hasta 2021, *Booking, Grupo Expedia, Com Group Limited, Tongcheng-Elong Holding y Tripadvisor*, ocupaban los primeros 5 lugares en la lista.

Por otra parte, Statista (2023, como se citó en Colcol, 2023) ofrece estadísticas que indican el *TOP* diez de las agencias de viaje en línea con mayores ingresos a nivel mundial en 2023, tal como lo muestra la Figura 4.

Figura 4.

Mejores agencias de viajes en línea por ingresos a nivel mundial (2023)



Fuente: elaboración propia con base en Statista (2023, como se citó en Colcol, 2023)

Como es posible ver, *Booking* lidera el ranking con ingresos de 17,09 mil millones de dólares, seguido de la OTA *Expedia* con 11,67 mil millones de dólares, dejando a *Airbnb*, *Trip.com* y *Tripadvisor* en los lugares precedentes, posicionando así a otras agencias de viaje en línea muy conocidas, como lo es *Trivago* y *Despegar*, en las posiciones siete y ocho, con 0,54 millones de dólares, respectivamente.

2. 2. Escenario nacional

En lo que a México refiere, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), registró para noviembre de 2024, un total de 8,465 unidades económicas relacionadas a agencias de viajes y servicios de reservaciones, siendo las entidades federativas con mayor número de unidades: Jalisco (1,076), Michoacán de Ocampo (735) y Guanajuato (696) (Data México, 2024a). El mismo directorio reporta, en la Figura 5, las unidades económicas de este ramo según la cantidad de colaboradores con los que cuentan.

Figura 5.

Agencias de viajes y servicios de reservaciones por cantidad de empleados



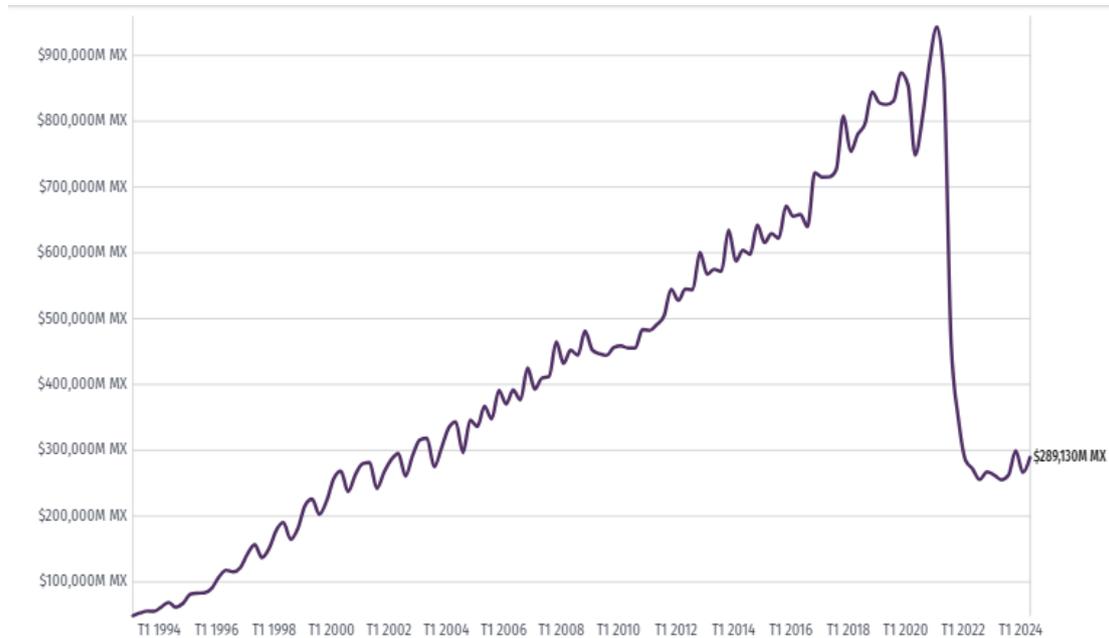
Fuente: Data México (2024).

Nota: La visualización indica la existencia de 7, 847 empresas con 0 a 10 colaboradores, 508 unidades con 11 a 50 trabajadores, 63 entidades económicas con 51 a 100 asalariados y 47 empresas con más de 101 laboradores.

Así mismo, los datos revelan que, las agencias de viajes y servicios de reservaciones, reportaron, un producto interno bruto de \$289 mil 130 millones de pesos mexicanos de acuerdo a las estadísticas presentadas en el segundo trimestre de 2024, por Data México (2024), tal como es posible ver en la Figura 6, la cual además evidencia un alza del 8.56% con respecto al trimestre anterior.

Figura 6.

Producto Interno Bruto de las agencias de viajes y servicios de reservaciones

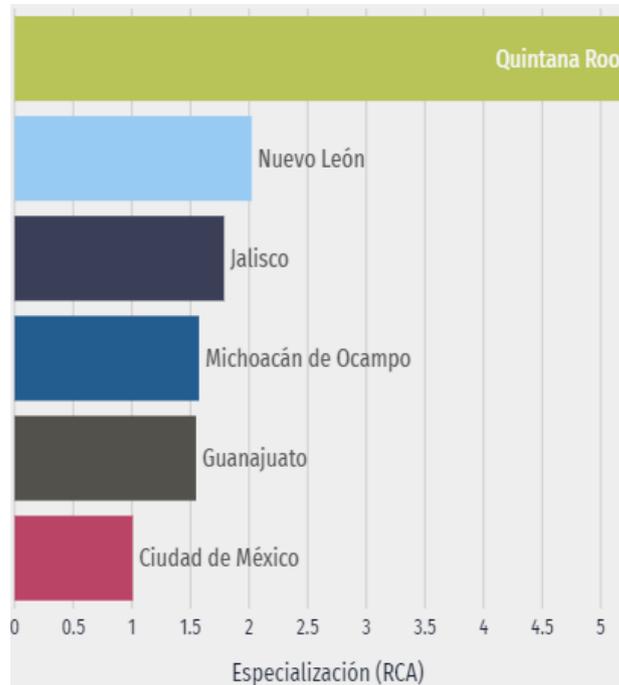


Fuente: Data México (2024).

La misma fuente, también indica, por un lado, que, en los Estados Unidos Mexicanos, las entidades con mayor grado de especialización en esta industria son Quintana Roo (5.22) ocupando el primer lugar, Nuevo León (2.02) en segunda posición y en el tercer puesto, Jalisco (1.79), tal como se muestra en la Figura 7.

Figura 7.

Especialización (RCA) en agencias de viajes y servicios de reservaciones, según entidad federativa



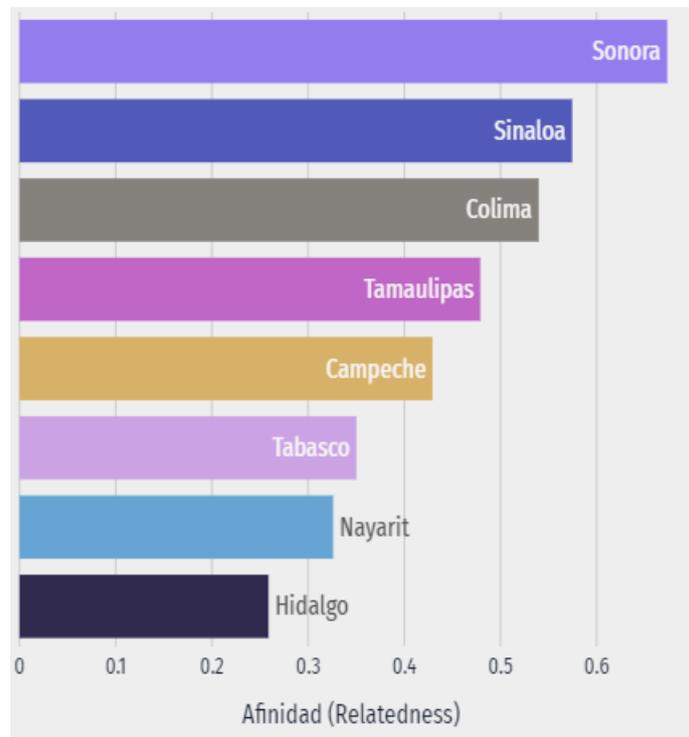
Fuente: Data México (2024).

Nota: La especialización se mide utilizando el Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (RCA, por sus siglas en inglés), el cual representa la razón entre los establecimientos observados y los esperados en cada entidad federativa.

Por otra parte, se encuentran las entidades federativas con mayor grado de oportunidad de desarrollo en cuanto a las agencias de viajes y servicios de reservaciones según el índice de afinidad (*Relatedness*), posicionando a Sonora en primer lugar (0.67), Sinaloa ocupando el segundo lugar (0.57) y Colima en tercer sitio (0.54), figurando así, Hidalgo (entidad de la cual se abordaran datos estadísticos más específicos posteriormente) en octava posición con 0.26 de afinidad, tal como lo presenta la Figura 8.

Figura 8.

Oportunidades de desarrollo de las agencias de viajes y servicios de reservaciones, según el índice de afinidad



Fuente: Data México (2024).

Nota: el índice de afinidad mide la distancia entre una industria y la composición industrial actual en cada entidad federativa.

Además de ello, Data México (2024b) hace un concentrado de la población ocupada según su ocupación, evidenciando que, en toda la república mexicana, la mayor parte de los colaboradores trabaja en agencias de viajes, siendo estos alrededor de 40 mil personas, lo cual representa el 50.7% del total de la población ocupada en la industria de agencias de viajes y servicios de reservaciones. En la Figura 9, se muestra que, seguido de las agencias de viajes, otra de las ocupaciones que más trabajadores tiene, son los directores y Gerentes de Museos, Cines y otros Establecimientos Deportivos y Culturales y Trabajadores de Apoyo en Actividades Administrativas Diversas.

Figura 9.

Distribución de población ocupada en agencias de viajes y servicios de reservaciones

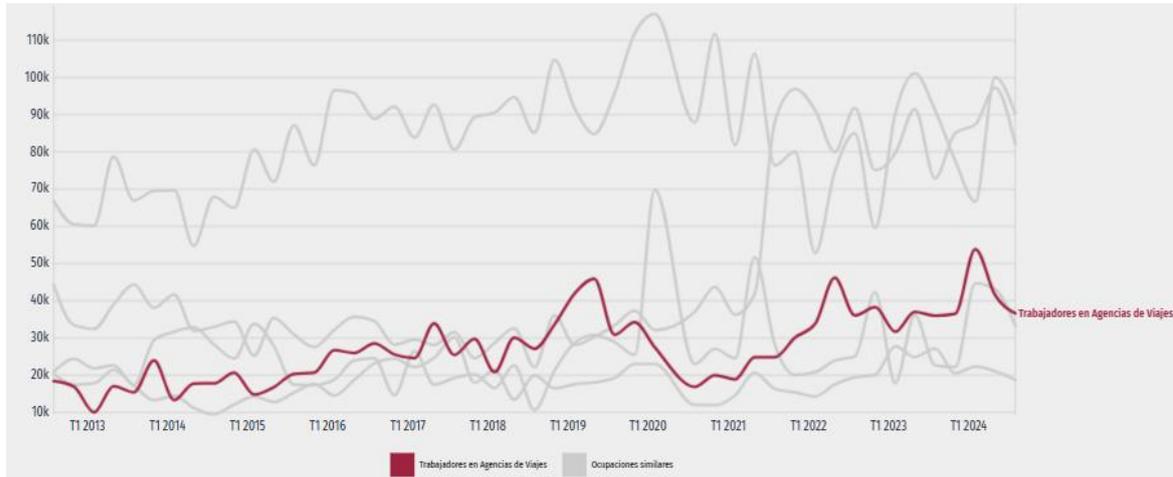


Fuente: Data México (2024b).

De esta manera, basándose específicamente en las agencias de viajes, Data México (2024b) indica que, al primer trimestre del 2024, la población ocupada en este ramo fue de aproximadamente de 36 mil personas, cuya edad promedio fue de 40.7 años. Del total de la fuerza laboral, 36.9% representaron al sexo masculino y 63.1% al sexo femenino. Por su parte, tales colaboradores, percibían un salario promedio mensual de \$12 mil 500 pesos y \$5 mil 590 pesos mexicanos respectivamente, trabajando alrededor de 42.3 horas semanales, en un promedio de 5.37 días a la semana. En la Figura 10, se visualizan los datos expuestos anteriormente.

Figura 10.

Salario promedio mensual, de trabajadores de agencias de viajes



Fuente: Data México (2024b).

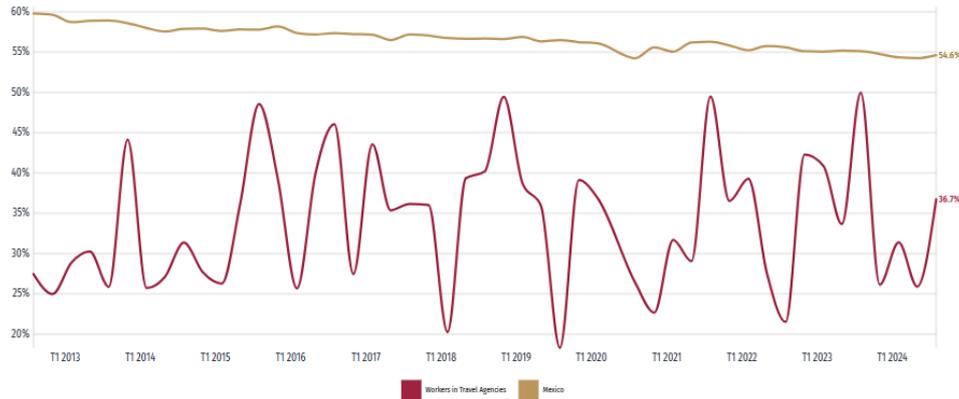
Nota: la figura también muestra una comparación de la evolución del salario promedio mensual, entre los trabajadores de agencias de viajes y otras ocupaciones similares.

Cabe mencionar, que las entidades federativas con mayor número de trabajadores en agencias de viajes, durante el tercer trimestre de 2024, fueron; Ciudad de México en primero lugar con 9 mil 620 colaboradores, en segundo lugar Quintana Roo con 6 mil 490 colaboradores, y en tercera posición Guanajuato con 4 mil 230 trabajadores, sin embargo, estos estados no mostraron los mejores salarios, ya que durante el mismo periodo, Nayarit, Yucatán y Querétaro, presentaron los emolumentos superiores en todo el territorio, siendo estos de \$30 mil 800, \$27 mil 200 y \$14 mil 500 pesos mexicanos respectivamente.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), del total de la población ocupada en este subsector, el 36.7% eran laburantes informales durante el tercer trimestre de 2024, lo que implicó un aumento del 10.8 puntos porcentuales con respecto al segundo trimestre del 2024 (25.9%) (Data México, 2024b). Estas estadísticas se pueden visualizar en la Figura 11.

Figura 11.

Evolución de la informalidad laboral de trabajadores de agencias de viajes



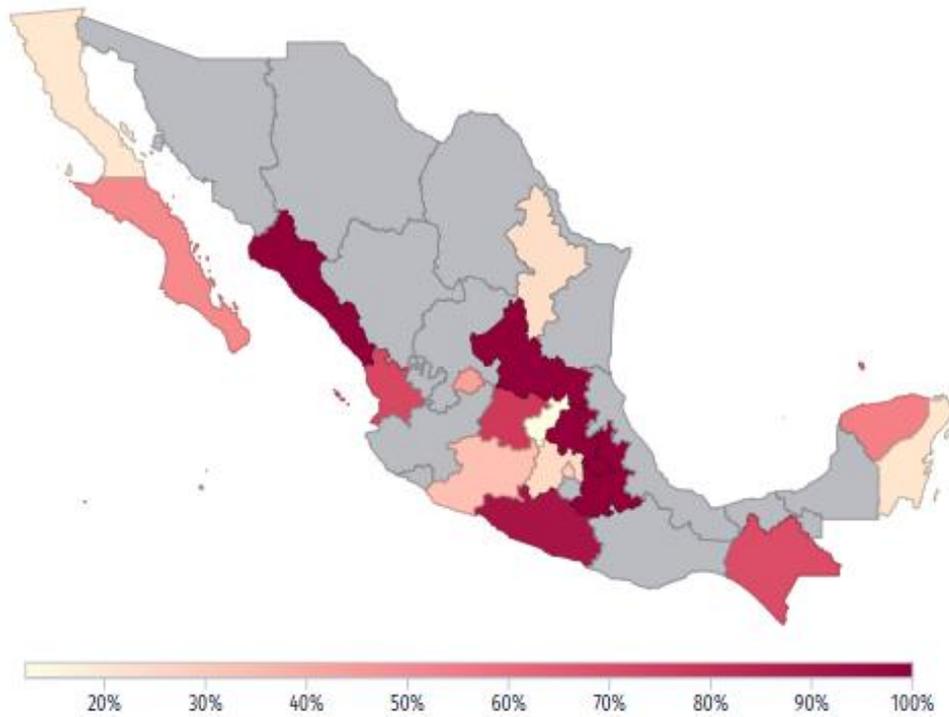
Fuente: Data México (2024b).

Nota: en la figura también se hace un comparativo con la informalidad laboral a nivel nacional, siendo esta inferior en 17.9 puntos porcentuales durante el tercer trimestre de 2024.

Es relevante destacar que, con base a la misma fuente, los estados que para el periodo (tercer trimestre de 2024) tuvieron mayor tasa de informalidad laboral fueron Tlaxcala, Sinaloa, y San Luis Potosí en un 100%. Por otro lado, se encuentran las entidades federativas con menor tasa de informalidad siendo estas, Quintana Roo (20.4%), Baja California (19.7%) y Querétaro (12.2%) (Data México, 2024b). La Figura 12, refleja este indicador por entidad federativa.

Figura 12.

Tasa de informalidad laboral en las agencias de viajes



Fuente: Data México (2024b)

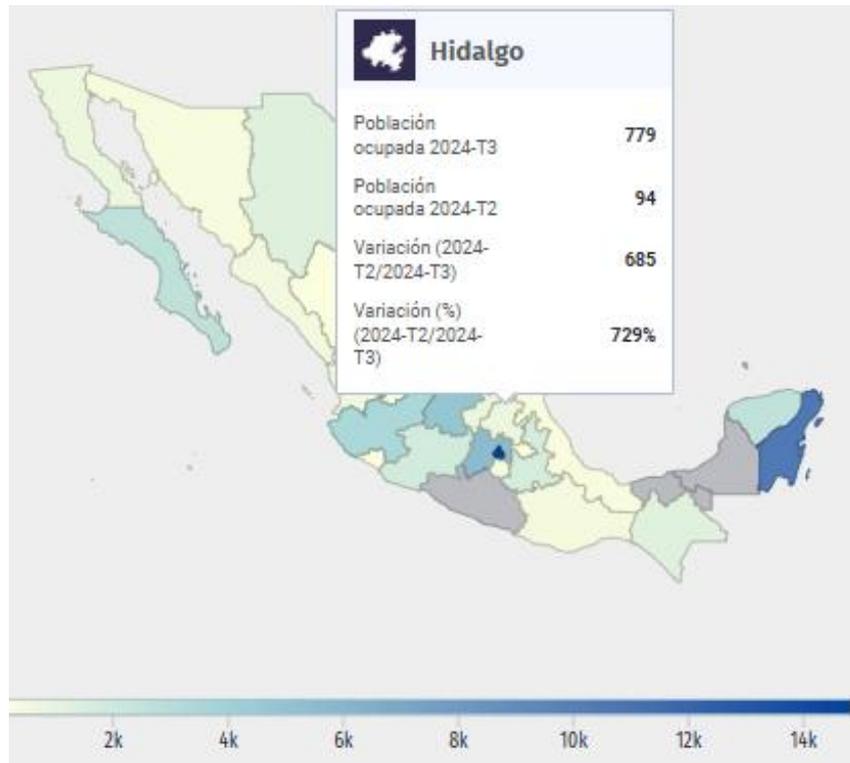
2.3. Escenario estatal

En un contexto por entidad federativa, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, reportó hasta mayo de 2024, para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2024), la presencia de 114 unidades económicas relacionadas con agencias de viajes y servicios de reservaciones. De acuerdo a los compendios estadísticos de esta institución, los municipios con mayor número de unidades al respecto son Pachuca de Soto (50), Tulancingo de Bravo (17) y Mineral de la reforma (9).

Haciendo hincapié en el subsector de las agencias de viajes, Data México (2024b) reveló en sus datos estadísticos, que para el tercer trimestre del 2024, la población ocupada en Hidalgo fue de 779 colaboradores, cifra que, comparada con el segundo trimestre del 2024, tuvo una variación porcentual del 729% , pasando de 94 laboradores a los ya mencionados para el penúltimo trimestre. Lo anterior se muestra claramente en la Figura 13 y la Figura 14.

Figura 13.

Población ocupada en Hidalgo



Fuente: Data México (2024b)

Figura 14.

Distribución de la población ocupada en Hidalgo



Fuente: Data México (2024b)

2.4. Escenario municipal

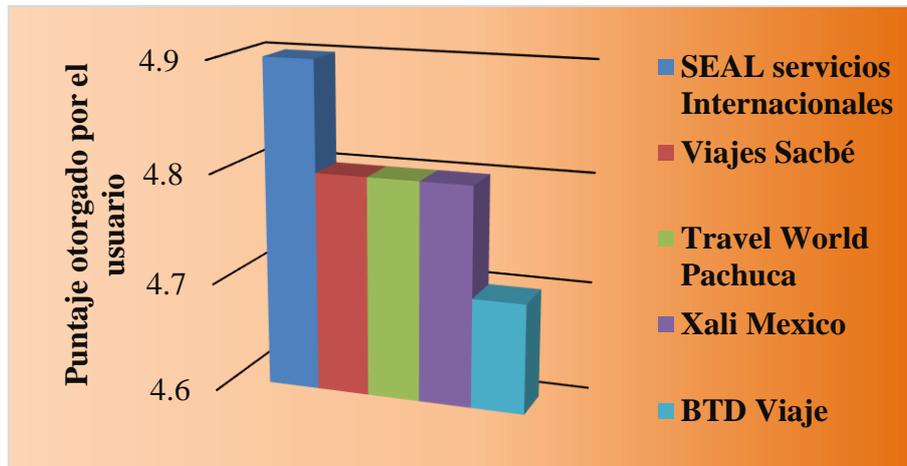
Desde un ámbito más específico, el Municipio de Pachuca de Soto, es uno de los municipios más cercanos a la Ciudad de México y, debido a la red carretera tan completa con la que cuenta, la ciudad también se conecta con otras ciudades importantes, como lo son: Mineral del Chico, Mineral del Monte, Zempoala, entre otras, ocasionando así un incremento en la derrama económica por la actividad turística (Cisneros, 2021).

Por lo anterior, el turismo resulta ser una industria muy importante para la ciudad capital, por lo que, de acuerdo a los últimos datos registrados en 2022 por la Secretaría de Turismo del Estado, en el INEGI (2023), Pachuca de Soto cuenta con un total de 417 unidades económicas relacionadas a la actividad turística, dentro de las que se incluyen, establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas, establecimientos de hospedaje y otros establecimientos que prestan servicios relacionados con el turismo, como lo son centros de enseñanza turística, guías de turismo, módulos de auxilio turístico, transporte turístico, tiendas de artesanías, y por supuesto agencias de viajes y servicios de reservaciones.

En lo concerniente a las agencias de viajes y servicios de reservaciones, como se mencionó anteriormente, en Pachuca de Soto se cuentan con 52 entidades económicas (INEGI, 2023). Desafortunadamente no se cuenta con mayores estadísticas acerca del subsector de agencias de viajes, sin embargo, en una búsqueda realizada en el servidor de aplicaciones de mapas en la web *Google* (2024), la Figura 15, muestra las agencias que figuran en el *TOP* cinco con mayor puntaje, de acuerdo a la calificación otorgada por los usuarios.

Figura 15.

Mejores agencias de viajes en Pachuca de Soto



Fuente: elaboración propia con base en *Google* (2024).

2.5. Agencia de viajes “BTD Viaje”

Una vez conociendo el panorama general de las agencias de viajes, es momento de estudiar en particular a la agencia objeto de estudio.

Figura 16.

Identificador de la empresa



La agencia de viajes “BTD Viaje” es una empresa que, bajo el slogan “creando momentos, descubriendo destinos”, busca incitar a las personas a viajar para conocer nuevas culturas mientras se divierten y viven experiencias inolvidables. Con el paso del tiempo, tanto su slogan como su logotipo, se han ido modificando, hasta llegar a los actuales que son

los que se visualizan en la Figura 16, y que actualmente se encuentran registrados ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), siendo así un registro de marca mixta. Por otra parte, su régimen jurídico corresponde a empresa unipersonal ya que el negocio pertenece y es gestionado por un único propietario.

2.5.1 Descripción de la actividad

“BTD Viaje” es una empresa minorista que ofrece diversos servicios relacionados con el sector turístico. Su principal actividad es la organización, promoción y venta de planes turísticos, que a su vez ha comprado a una agencia de viajes mayorista, por lo que sus ventas siempre son al cliente final y no a otras agencias. De este modo, esta agencia se convierte en la intermediaria entre el viajero (cliente) y los servicios y productos ofertados en el destino turístico requerido. Por tanto, es una unidad económica que pertenece al sector terciario (de servicios).

Dentro de los servicios y paquetes que ofrece se encuentran: cruceros, hospedaje, viajes temáticos, boletos de avión, gestoría de VISA, seguro de viajeros, entradas a parques y shows, renta de transporte e incluso viajes de negocio.

2.5.2 Antecedentes

La agencia de viajes “BTD Viaje”, tiene sus inicios desde el año 2011 aproximadamente, siendo su fundadora la licenciada en turismo Teresita de Jesús Fernández Cruz. Tal organización surge por la necesidad de su fundadora de disponer de más tiempo para poder dar la atención y cuidados necesarios a sus hijos, por lo que dejar de trabajar para un tercero y convertirse en su propio jefe, era la solución.

Sus oficinas centrales y únicas se encuentran ubicadas en Av. Juárez no. 1006-B. Col. Maestranza, Pachuca de Soto, Hidalgo, C.P. 42060. La Figura 17, y la Figura 18, muestran las instalaciones de la unidad económica.

Figura 17.

Fachada de la agencia de viajes “BTD Viaje”



Fuente: elaboración propia.

Figura 18.

Interior de la agencia de viajes



Fuente: elaboración propia.

Durante el transcurso de los años, la organización ha ido creciendo y ha logrado desenvolverse en el ámbito tan competitivo en el que se encuentra, tanto así que aun después de 13 años, sigue buscando la forma de innovar en el servicio que brinda, ejemplo de ello es la creación de una segunda marca, “*StudyWorld*” que identificándose con el slogan “Educación sin fronteras”, facilita servicios de educación, así como cursos de idiomas e inclusive programas para trabajar en el extranjero. Todo ello es posible ya que cuenta con convenios con escuelas certificadas por instituciones educativas en distintos destinos como Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Reino Unido, Japón, Alemania, entre otros.

2.5.3 Filosofía Empresarial

2.5.3.1 Misión

Ofrecer una amplia gama de servicios turísticos, cubriendo las necesidades de cada tipo de cliente que busca relajarse o tomar vacaciones, viajar al extranjero o realizar un viaje de estudio o trabajo.

2.5.3.2 Visión

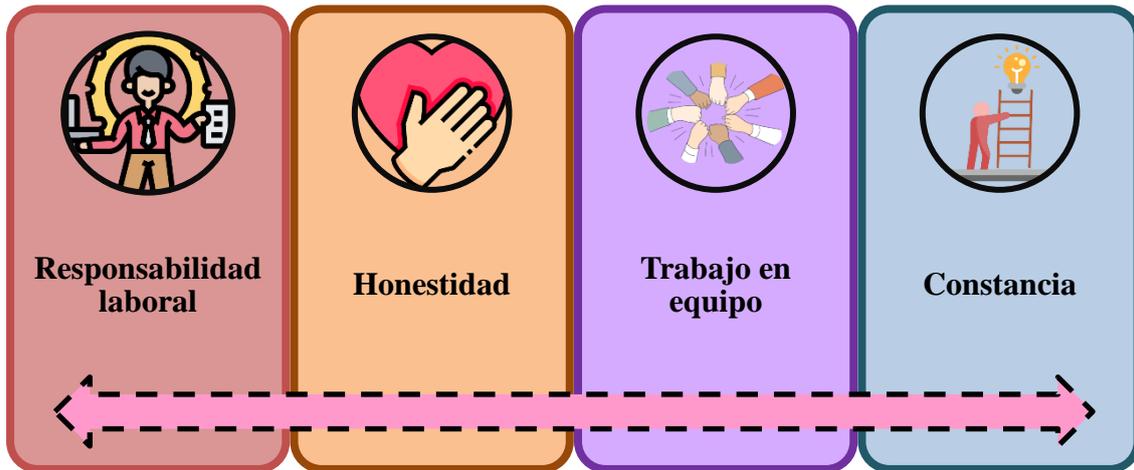
Ser reconocidos en Hidalgo como una de las primeras opciones para viajar en destinos tanto nacionales e internacionales, viajes de estudio, o adquirir servicios empresariales turísticos.

2.5.3.3 Valores

En la Figura 19, se presentan los principios bajo los cuales trabaja la agencia de viajes, pues con ellos busca fortalecer y hacer duraderos los lazos y comportamientos de los líderes y sus colaboradores.

Figura 19.

Valores organizacionales



Fuente: elaboración propia con base en el plan de capacitación de la empresa.

2.5.3.4 Objetivos

En lo que respecta a los objetivos establecidos por la organización, estos se enfocan en establecer las metas en cuanto las ventas que se esperan obtener en los años consecutivos, para ellos se dividen en un objetivo general y tres específicos, tal como lo evidencia la Figura 20.

Figura 20.

Objetivos de la agencia “BTD Viaje”



Fuente: elaboración propia con base en el plan de capacitación de la empresa.

2.5.4 Estructura organizacional

De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002), “BTD Viaje” es considerada una microempresa, ya que su fuerza laboral la componen nueve trabajadores; dos de ellos son las personas que dirigen la organización y siete los subordinados de los cuales, cuatro están trabajando por parte de programas estatales como "Jóvenes construyendo el futuro" y "Mi primer empleo", y tres colaboradores de planta con contrato directo.

Por lo anterior, la organización presenta una estructura vertical, de 2 niveles (estratégico y táctico), sin embargo, todos los colaboradores del segundo nivel realizan tareas diversas como ventas, mercadotecnia, planificación de paquetes, cotizaciones, etc. por lo que se establece que el tipo de autoridad es lineal – militar, pues estos subalternos, reportan a un solo jefe. Tal estructura organizacional puede visualizarse en la Figura 21.

Figura 21.

Organigrama de la empresa



Fuente: plan de capacitación de la empresa.

2.5.5 Análisis FODA

Con el objetivo de conocer el panorama general de la empresa, con la información recabada hasta el momento, se realizó la Figura 22, la cual muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Figura 22.

Matriz FODA de la agencia “BTD Viaje”



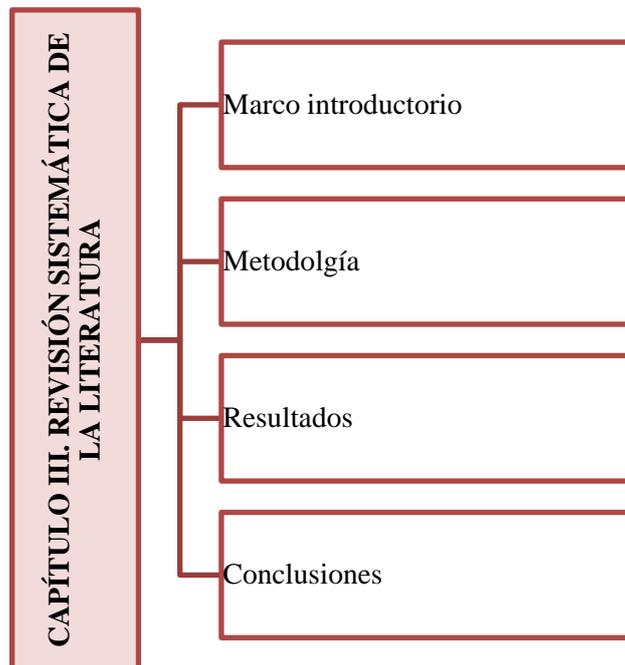
Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA ¹

En lo concerniente a este capítulo, se incluye un marco introductorio que revela la importancia de la realización de una RSL. Así mismo, se presenta la metodología empleada, así como los resultados obtenidos y las conclusiones obtenidas una vez desarrollada. Lo descrito anteriormente, se presenta en la Figura 23.

Figura 23.

Estructura del capítulo III



Fuente: Elaboración propia.

Marco introductorio

Con el fin de poder tener una visión global y un panorama amplio, acerca de las investigaciones realizadas con anterioridad hasta la fecha, basadas en el tema de las agencias de viajes, se desarrolló una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL). Chingo & Gómez (2020) plantean que la RSL es una metodología muy efectiva, a través de la cual se logra, identificar, valorar e interpretar la información de investigaciones disponibles en la literatura sobre una temática en específico.

¹ Este capítulo de la tesis ha sido publicado en Sánchez & Mayorga (2024).

Metodología

La realización de esta se llevó a cabo mediante un análisis bibliométrico, referente a artículos relacionados a las agencias de viajes publicados en la base de datos *Scopus*, debido a que es una de las bases de datos que abarca mayor temporalidad y que por tanto contiene mayor literatura científica, delimitando así el periodo de tiempo de 1967 a 2023.

Primeramente, dentro de esta la misma plataforma, se procedió a introducir la cadena de búsqueda, la cual fue definida con base en la temática principal de la investigación, siendo las palabras claves "*Travel* Agenc**". En segundo lugar, se refinó la búsqueda aplicando una serie de filtros como tipo de documentos y áreas temáticas, esto con el fin de obtener artículos más específicos en el tema.

Posteriormente, se dio paso a la exportación de todos los artículos que resultaron de la búsqueda, con el fin de manipular la información en los programas estadísticos *Biblioshiny*, *VOSviewer* y *Graphext*, para construir y visualizar redes semánticas y temáticas.

El reporte de los resultados se describe a continuación:

Resultados

La Figura 24, muestra algunos hallazgos derivados de la revisión bibliométrica. Tales resultados indican que se compilaron un total de 1,611 artículos, en los cuales el tema principal son las agencias de viajes, pero que a su vez se relacionan con las áreas temáticas: *Business, Management and Accounting, Social Sciences, Engineering, Economics, Econometrics and Finance, Environmental Science, Decision Sciences, Arts and Humanities, y Multidisciplinary*. La misma figura, también revela que el total de fuentes que se obtuvieron fueron 597, con una participación de 3,298 autores, teniendo un promedio de citas de 21.03%. Así mismo se desprende que, solo 281 artículos fueron escritos por un solo autor.

Figura 24.

Generalidades de la base de datos

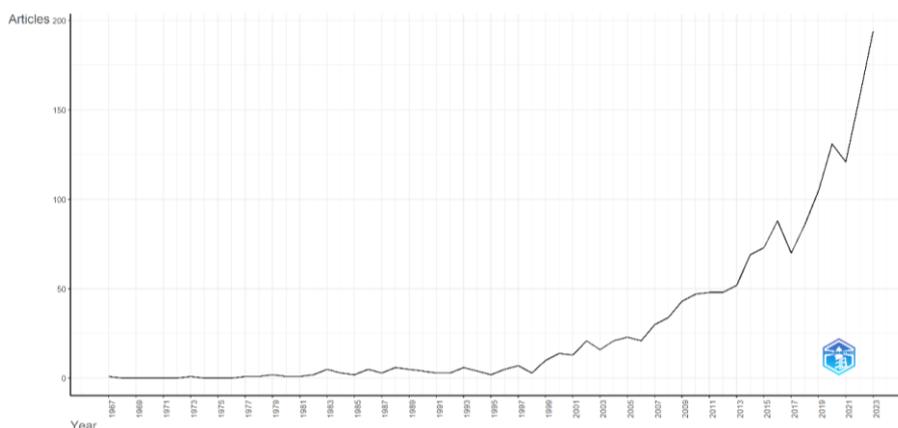


Fuente: elaboración propia (*Biblioshiny*).

Dado que como se mencionó anteriormente, la temporalidad contemplada abarca desde 1967 hasta 2023, se presenta crecimiento anual de 9.86%. Dicho crecimiento es posible observarlo en la Figura 25, la cual muestra la evolución de la literatura relacionada con el tema de investigación, pues para el año 2018 se presentó un punto de inflexión significativo; fue a partir de ese año que se dispararon las publicaciones sobre el tema, teniendo así, el punto más alto en el año 2023. Basado en ello, se espera que para cuando finalice el año 2024, la tendencia ascendente continúe, pues es evidente el interés creciente en el tema por parte de los investigadores, por lo que esta área representa un campo de estudio amplio y valido para futuras líneas de investigación.

Figura 25.

Producción científica anual



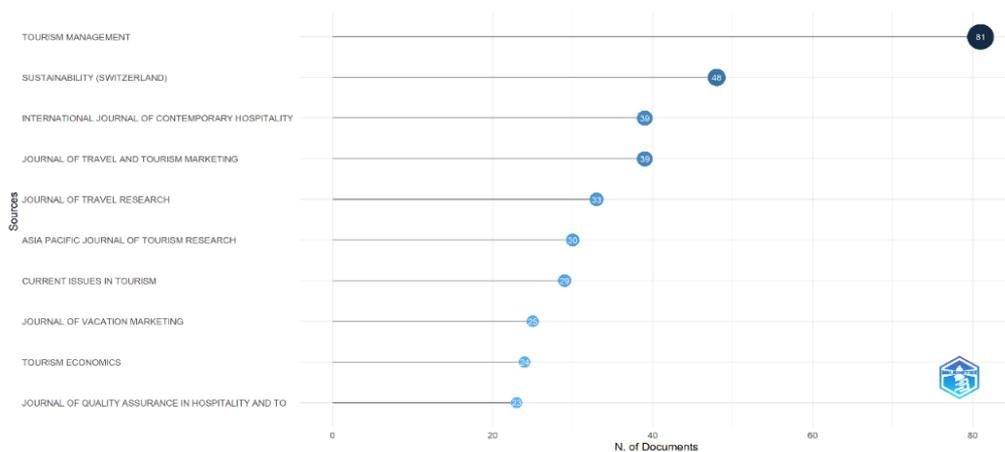
Fuente: elaboración propia (*Biblioshiny*).

Por su parte, con la Figura 26, es posible identificar el *Top* diez de aquellas revistas en donde más publicaciones, acerca de las agencias de viajes, se han realizado a lo largo de este periodo. En primera posición se encuentra la revista *Tourism Management* con un

total de 81 documentos publicados; en segundo lugar, *Sustainability (Switzerland)* con 48, seguido del *Intenational Journal of Contemporary Hospitality*, y del *Journal of Traveland Tourism Mrketing*, con 39 artículos respectivamente; por debajo de ellas se posicionan las revistas *Journal of Travel Research* con un total de 33, y el *Asia Pacific Journal of Tourism Research* con 30 artículos, dejando de este modo al *Current Issues in Tourism*, al *Journal of Vacation Marketing*, a la gaceta *Tourism Economics* y al *Journal of Quality Assurance in Hospitality and To* en las últimas posiciones del ranking, con 29, 25, 24 y 23 publicaciones respectivamente.

Figura 26.

Revistas más relevantes

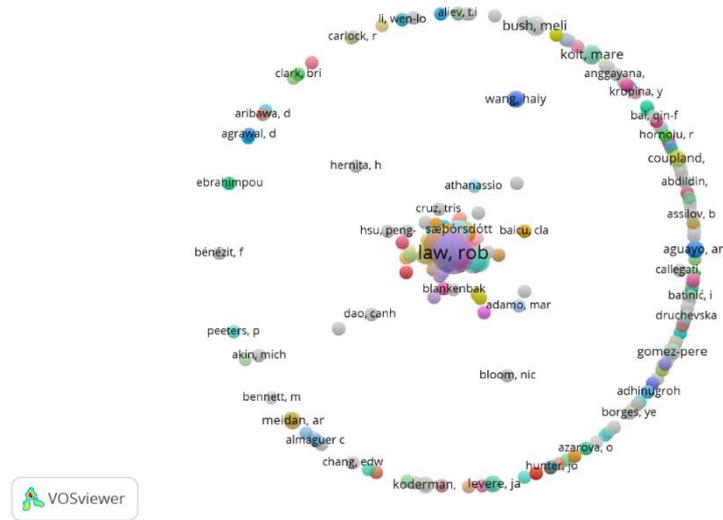


Fuente: elaboración propia (*Biblioshiny*).

Continuando con la revisión de la literatura, la Figura 27, muestra el trabajo en equipo que realizan los investigadores, con la finalidad de conjuntar sus conocimientos para generar nuevos temas de interés. Con ello, es posible decir que el investigador Rob Law, es quien más se relaciona con diversos autores, como lo son Leo Huang y Edward C.S, Ku. La Figura 28, revela que estos mismos, tres autores, son quienes mayor número de artículos producen, de esta manera es posible encontrar una relación directamente proporcional, en donde aquellos investigadores que mayor número de pesquisas publican, son aquellos que mayor colaboración tienen con otros autores.

Figura 27.

Red global de colaboración entre autores

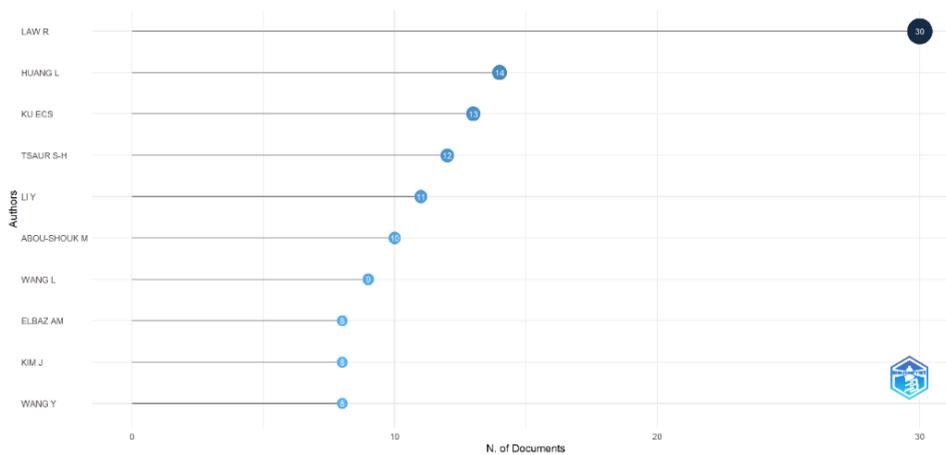


Fuente: elaboración propia (*VOSviewer*).

Nota: Para una interacción dinámica, con la visualización en tiempo real, se incluye la siguiente liga del *dashboard* interactivo, <https://tinyurl.com/25at4tku>

Figura 28.

Publicaciones por autor



Fuente: elaboración propia (*Biblioshiny*).

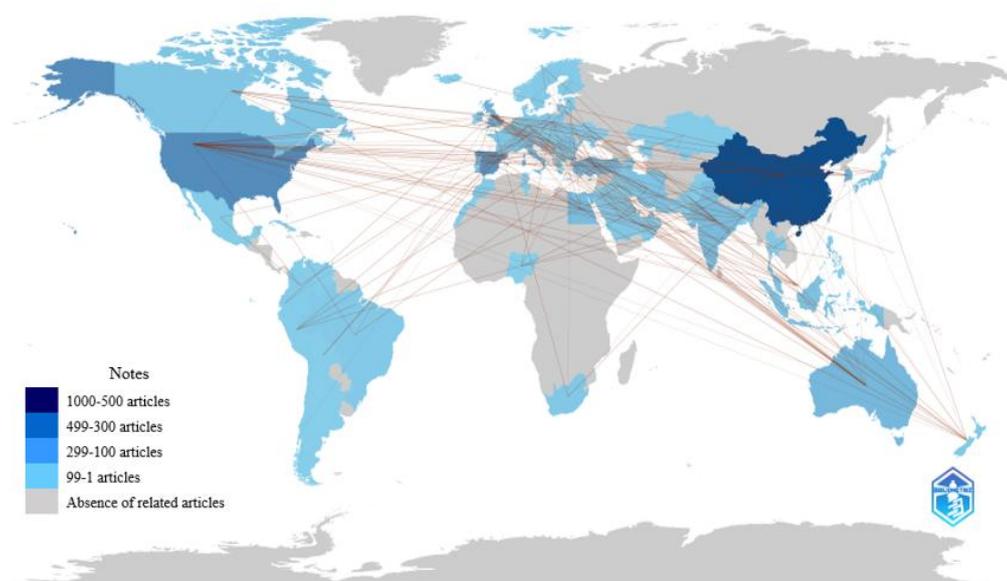
Para que la colaboración entre autores pueda darse de manera exitosa, se requiere la colaboración entre países, por tanto, en la Figura 29, se expone que los países cuyos investigadores colaboran principalmente son Estados Unidos con China, Corea, y Portugal; China con Australia y Nueva Zelanda; Reino Unido con Países Bajos y Francia; España con Italia; y Egipto con Arabia Saudita. Es posible observar una mínima

participación de los países de América del Sur, resaltando a Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia y Chile colaborando en su mayoría con Estados Unidos, España, Túnez y Reino Unido. De igual manera, la misma figura revela, la producción de artículos por país, con respecto al tema central de esta investigación, ubicando desde un color azul oscuro a aquellos que generar mayor número, hasta un color gris a aquellos en donde no se ha desarrollado ninguna producción científica ligada al tema de interés.

En lo que a México refiere, es posible decir que, a pesar de producir una cantidad significativa de artículos de investigación relacionados con las agencias de viajes, las colaboraciones que se llevan a cabo con otros países son muy pocas, relacionándose únicamente con Francia y Colombia. Lo anterior puede resultar preocupante, ya que la bibliografía evidencia que, con estas colaboraciones, es posible dar mayor aportación al acervo literario y a su vez evitar un rezago en la información científica.

Figura 29.

Producción científica por país y redes de colaboración internacionales



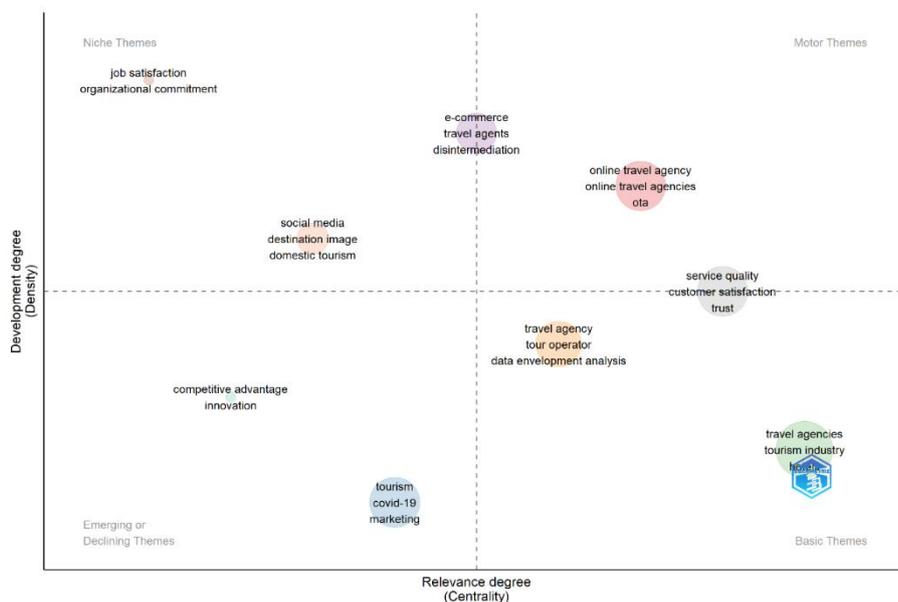
Fuente: elaboración propia (*Biblioshiny*).

Referente a los temas abordados por los autores en sus producciones científicas, la Figura 30, revela cuales son las temáticas que suelen abordar, así mismo, muestra la conexión que existe entre estos temas. Es posible observar que aquellos que tienen mayor fuerza de enlace, se identifican con un tamaño más grande, tal es el caso del sector de las agencias de viajes que se relaciona principalmente con la productividad, la eficiencia, los servicios por internet, la cultura organizacional, las estrategias de mercado, las OTAs, la lealtad a

- 1) todo lo relacionado a las OTAs, 2) el comercio electrónico y 3) la desintermediación;
- ⇒ Temas básicos: con base en los mismos autores, estos hacen referencia a cuestiones elementarias y primarias, que son cruciales para conocer los principios de un área de investigación. 1) la industria turística, 2) los operadores turísticos y 3) la ciencia de datos, se engloban en este tercer cuadrante;
- ⇒ Temas emergentes: finalmente, los investigadores consideran 1) el marketing, 2) la innovación, 3) la ventaja competitiva y 4) la pandemia COVID-19, como temas emergentes, ya que son asuntos en tendencia que, desde hace poco tiempo, han comenzado a cobrar fuerza y relevancia debido a su dinamismo y rápida evolución, además de ser aquellos temas que presentan ciertos desafíos para la industria.

Figura 31.

Mapa temático por grupos



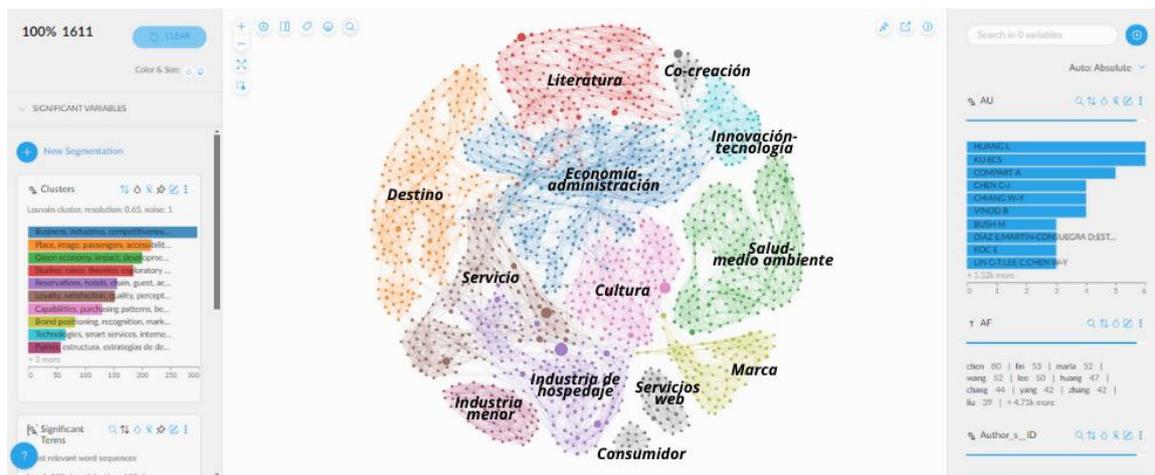
Fuente: elaboración propia (*Biblioshiny*).

A su vez estos temas, han sido abordados por los autores en diferentes momentos a lo largo del tiempo. La Figura 32, refleja, con tonalidades azul fuerte, aquellos abordados alrededor de los años 2010-2013, siendo algunos de ellos: *e-commerce*, el turismo doméstico, la gestión del rendimiento y los agentes de viajes intermediarios. Por otro lado, con tonos azul cielo, se encuentran algunos temas, como los relacionados directamente a esta investigación, es decir: la industria de las agencias de viajes, la satisfacción y la

primer momento. Para su fácil interpretación, a cada *clúster* se le asignó el nombre de una categoría, dependiendo de los términos significativos revelados durante el análisis. La información detallada se presenta en la Tabla 2, la cual además contiene el listado de los artículos más citados en cada categoría.

Figura 33.

Red semántica de papers



Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

Nota: Para una interacción dinámica, con la visualización en tiempo real, se incluye la siguiente liga del *dashboard* interactivo,

<https://public.graphext.com/c3d0213df5e6cb96/index.html>

Tabla 2.

Categorización de papers en clústers

Clúster	Nombre asignado	Términos significativos	Papers más citados
Azul marino	Economía-administración	Negocios, industrias, competitividad, desarrollo, gestión, estructura, líderes, crecimiento, proveedores, corporativos, rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio de estilo en un entorno de trabajo en Cardiff (Coupland, 1980). ● Gestión de viajes de negocios: novedades y dilemas en la gestión de viajes corporativos (Gustafson, 2012). ● Adopción del comercio electrónico por parte de las agencias de viajes: principales candidatos para el comercio electrónico móvil (Wang & Cheung, 2004). ● Cómo las organizaciones pasan del estigma a la legitimidad: el caso de la agencia de viajes Cook en la Gran Bretaña victoriana (Hampel & Tracey, 2017). ● Motivación del comportamiento de servicio al cliente de los agentes de viajes y comportamiento cívico organizacional: el papel del intercambio líder-miembro y la orientación del marketing interno (Chow et al., 2015).
Naranja	Destino	Lugar, imagen, pasajeros, accesibilidad, viaje, gasto, atributos, demanda, infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> ● Barreras a la compra en agencias de viajes online (Talwar et al., 2020). ● Comportamientos de ciudadanía organizacional y calidad del servicio como efectividad externa de los empleados de contacto (Yoon & Suh, 2003). ● El impacto de Internet en las agencias de viajes (Law et al., 2004). ● Un mapeo perceptivo de agencias de viajes en línea y atributos de preferencia (Kim et al., 2007).

Verde	Salud- medio ambiente	Economía verde, impacto, desarrollo, sustentabilidad, suministro de recursos, eficiencia, compromiso, responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● La imagen del destino ruso entre los viajeros de placer estadounidenses: revisitando a Echtner y Ritchie (Stepchenkova & Morrison, 2008). ● Una propuesta para evaluar la calidad del servicio de las agencias de viajes online: un estudio exploratorio (Kaynama & Black, 2000). ● Responsabilidad social corporativa, reputación empresarial y desempeño empresarial: el papel del liderazgo ético (Zhu et al., 2014). ● Calidad funcional y calidad hedónica: un estudio de las dimensiones de la calidad del servicio electrónico en agencias de viajes en línea (Bernardo et al., 2012). ● Cuestiones críticas que afectan la calidad del servicio y el profesionalismo de los guías turísticos en Hong Kong y Macao (Mak et al., 2011). ● Un enfoque multinivel para el estudio de las cadenas productivas en el sector turístico (Romero & Tejada, 2011).
Rojo	Literatura	Estudios, casos, teorías, análisis exploratorios, enseñanza, trabajo, aplicado, conocimiento, formación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Adopción de chatbots basados en IA para hostelería y turismo (Pillai & Sivathanu, 2020). ● Segmentación de la motivación festiva por nacionalidad y satisfacción (Lee et al., 2004). ● El papel de los valores utilitarios y hedónicos en la intención de uso continuo de los usuarios en un entorno de reserva hotelera móvil (Ozturk, Nusair, et al., 2016). ● Efectos interactivos de la identificación organizacional y de grupos de trabajo sobre la satisfacción laboral y el comportamiento extrarol (Van Dick et al., 2008).

Morado	Industria de hospedaje	Reservaciones, hoteles, cadena, huésped, alojamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ● El papel de las expectativas en el proceso de formación de la satisfacción del consumidor: evidencia empírica en el sector de las agencias de viajes (Rodríguez del Bosque et al., 2006). ● La influencia del contenido generado por el usuario en el comportamiento de los viajeros: una investigación empírica sobre los efectos del boca a boca electrónico en las reservas de hoteles online (Ye et al., 2011). ● Primer paso en las redes sociales: medir la influencia de las respuestas de la gestión online en la satisfacción del cliente (Gu & Ye, 2014). ● Imagen ecológica y el boca a boca de los consumidores en la industria hotelera ecológica: el efecto moderador de los Millennials (Wang et al., 2018). ● Factores que influyen en la popularidad del contenido de marca en las páginas de fans de Facebook (Sabate et al., 2014). ● Hacia la comprensión de la interactividad, la confianza y la fluidez de los miembros en la comunidad de viajes en línea (Wu & Chang, 2005).
Café	Servicio	Lealtad, satisfacción, calidad, percepción, evaluación, servicios de suministro, intermediarios, influencia, valor, experiencia, conductas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Valor percibido de la compra de un producto turístico (Sánchez et al., 2006). ● Los futuros intermediarios del eTurismo (Buhalis & Licata, 2002). ● Contenido generado por el usuario: El uso de blogs para organizaciones turísticas y consumidores turísticos (Akehurst, 2009). ● ¿Qué mantiene fieles a los usuarios móviles de reservas de hoteles? Investigar los roles de la autoeficacia, la compatibilidad, la facilidad de uso percibida y la conveniencia percibida (Ozturk et al., 2016). ● Calidad del sitio web del hotel, flujo percibido, satisfacción del cliente e intención de compra (Ali, 2016).

Rosa	Cultura	Capacidades, patrones de compra, patrones de comportamiento, percepciones intelectuales, sentimientos, genealógico, ética.	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Trabajar desde casa funciona? Evidencias de un experimento chino (Bloom et al., 2015). ● Tecnología de la información y comportamiento del consumidor en viajes y turismo: conocimientos sobre la planificación de viajes utilizando Internet (Xiang et al., 2015). ● El comportamiento del consumidor en línea y su relación con el flujo atmosférico inducido por el sitio web: información sobre las agencias de viajes en línea en China (Gao & Bai, 2014). ● Desarrollo del turismo del té en Xinyang, China: opinión de las partes interesadas (Cheng et al., 2012). ● Sobre ser cálido y amigable: el efecto de una gestión de recursos humanos socialmente responsable en los temores de los empleados ante las amenazas del COVID-19 (He et al., 2021).
Mostaza	Marca	Posicionamiento de marca, reconocimiento, marketing, mercado, estrategias de mercado, promoción, procesos, decisiones de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> ● Internet versus agencias de viajes en la formación de imágenes de destinos previas a la visita: una visión del procesamiento de la información (Frías et al., 2008). ● Calidad del servicio de las agencias de viajes: El caso de las agencias de viajes en Hong Kong (Lam & Zhang, 1999). ● Factores importantes que afectan la elección de los consumidores de Hong Kong de una agencia de viajes para paquetes turísticos con todo incluido (Heung & Chu, 2000). ● Evaluación del desempeño de las cadenas de suministro turístico mediante el uso del modelo de análisis envolvente de datos de redes híbridas (Huang, 2018). ● Un nuevo enfoque de asignación híbrido basado en simulación para evaluar aerolíneas con múltiples criterios de calidad del servicio (Keshavarz Ghorabae et al., 2017).

Azul cielo	Innovación y tecnología	Tecnologías, servicios inteligentes, internet, macro-tendencias, automatización, adaptación al cambio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de la relación entre la seguridad percibida en un lugar de vacaciones y las decisiones de elección de destino: ampliación del modelo de toma de decisiones conductuales (Sirakaya et al., 1997). ● Comprender el surgimiento y desarrollo de las agencias de viajes en línea: un enfoque dinámico de evaluación y simulación (Lv et al., 2020). ● Efecto de la confianza en las transacciones en las relaciones de comercio electrónico entre agencias de viajes (Wu & Chang, 2006). ● Comportamiento de búsqueda de información entre los turistas chinos que viajan solos en la era de los teléfonos inteligentes (Ni et al., 2022). ● Factores psicológicos que afectan la intención conductual del turista que visita el sudeste de Anatolia (Çelik & Dedeoğlu, 2019).
Violeta	Industria menor	Pymes, estructura, estrategias de desenvolvimiento, crecimiento, transformación, tradicional	<ul style="list-style-type: none"> ● Agencias de viajes virtuales: Analizando la calidad del servicio electrónico y sus efectos en la satisfacción del cliente (Vázquez-Casielles et al., 2009). ● Turismo chino en España: Un análisis del producto turístico, atractivos e itinerarios que ofrecen las agencias de viajes chinas (Lojo, 2016). ● Precios a la carta y elasticidad precio de la demanda en los viajes aéreos(Granados, et al., 2012). ● Código de Ética Empresarial para Pymes: Marco para la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSE) (Pérez Romero et al., 2015). ● Impacto de la empleabilidad en hoteles y agencias de viajes de la ciudad de Ibagué (Varón Triana et al., 2021).
Azul gris	Servicios web	Marketing digital, accesibilidad a la red, redes sociales, softwares, sitios web,	<ul style="list-style-type: none"> ● Un modelo COPRAS extendido para problemas de toma de decisiones multicriterio y su aplicación en la evaluación y selección de hoteles basada en web (Roy et al., 2019). ● Determinantes de la implementación de sitios web en pequeñas empresas (Raymond, 2001).

		agentes web, OTAs, diversificación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Características críticas del servicio en un paquete turístico grupal: una investigación exploratoria (Wang et al., 2000) ● Medición de la calidad del sitio web para agencias de viajes online (Park et al., 2007). ● Un sistema integrado de razonamiento basado en casos y MCDM para la planificación de destinos turísticos basada en la web (Alptekin & Büyüközkan, 2011).
Gris	Co-creación	Participación del cliente con la marca, colaboración, plataformas-multilaterales, multi-criterio, co-existencia, relación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Cocreación de servicios de viajes por parte del cliente: el papel del apoyo de la empresa y la satisfacción del cliente con el desempeño de la cocreación (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012). ● Cocreación empresarial para la innovación de servicios en la industria hotelera y turística (Chen et al., 2017). ● Capital intelectual organizacional y su relación con el comportamiento innovador de los empleados de servicios de primera línea: el comportamiento de co-creación de valor del consumidor como moderador (Chou et al., 2018). ● Co-competencia, aprendizaje y estrategia empresarial para el desarrollo de nuevos servicios (Liu et al., 2020). ● Gestionar la tensión discursiva: la coexistencia de discursos individualistas y colaborativos en el centro de vuelo (Palmer & Dunford, 2002).
Verde agua	Consumidor	Fiabilidad, validez, modelo SERVQUAL, rol de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de call center de agencias de viajes en internet inscripciones socio-técnicas de coordinación de mercados (Georges, 2002). ● Fiabilidad y validez de SERVQUAL en agencias de viajes (Bigné et al., 2003). ● Calidad de la relación con la agencia de viajes (Moliner et al., 2007).

-
- El carácter y el volumen del mercado de agencias de viajes de EE. UU. (Harris, 1973).
 - El juego de gestión de agencias de viajes: una eficaz herramienta didáctica en el aula (Litvin & Elangovan, 2000).
-

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La revisión sistemática, primeramente, arroja que la producción literaria a nivel global, acerca de la industria de las agencias de viajes, es alta, principalmente en países como China, Estados Unidos y Reino Unido, posicionando a México como una nación con una producción significativa de artículos relacionados, pero no lo suficiente como para establecer colaboraciones con otras naciones además de Francia y Colombia.

Las redes de colaboraciones entre países han permitido expandir los horizontes de la investigación, viéndose esto reflejado en un ascenso en la producción científica anual, puesto que se ha intensificado desde 2018, dando paso, de igual manera, a indagar en temáticas como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional dentro de estas unidades económicas, así como cuestiones relacionadas al turismo interno y la imagen del destino, siendo estos algunos temas nicho en el ramo.

Por otro lado, se encuentran temas como la desintermediación, el e-commerce y el estudio de las OTAs, clasificándose dentro de los temas fundamentales para la industria, es decir, los temas motores. Bajo las temáticas básicas, la literatura clasifica a la ciencia de datos, los operadores turísticos y la industria del turismo en general, dejando como temas emergentes y de tendencia la innovación, el marketing y la ventaja competitiva.

Es importante resaltar que el estudio además reveló las conexiones existentes entre las principales temáticas abordadas por los diversos autores, destacando la productividad, la eficiencia, las estrategias de mercado, las OTAs, la lealtad a la marca, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, dejando entre ver también que estos dos últimos fueron abordados principalmente entre los años 2014-2019.

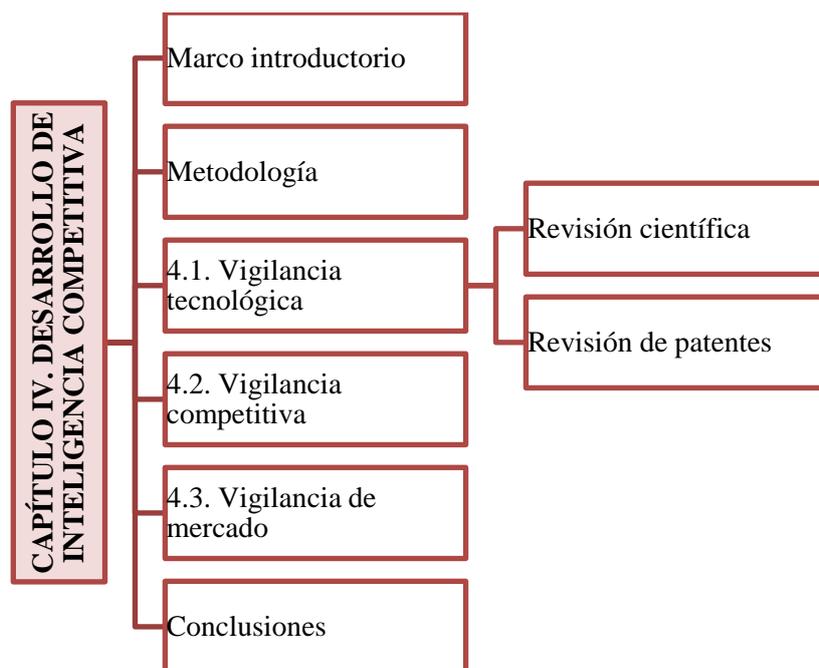
Resulta tema de preocupación esto último, ya que por tratarse de una industria que brinda servicios, tanto la calidad como la satisfacción del cliente deberían ser cuestiones abordadas en todo momento, pues si bien es cierto el cliente se ha vuelto cada vez más exigente al momento de pagar por un servicio, por lo que espera que este le sea retribuido al recibir calidad y superar sus expectativas.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Lo que se incluye en este capítulo, está relacionado a la inteligencia competitiva, mostrando primeramente un marco introductorio para explicar a qué se refiere esta. Posteriormente, se presenta el desarrollo de la vigilancia tecnológica, mostrando, por un lado, la parte científica y por otro, las patentes, todo ello relacionado a las OTAs. Como tercer punto se evidencia la vigilancia competitiva enfocada a las agencias físicas ubicadas en la zona, para dar paso a la presentación de la vigilancia de mercado, la cual se realizó específicamente considerando a la agencia de viajes analizada. Finalmente se presentan las conclusiones generales del capítulo. Lo anterior se esquematiza en la Figura 34.

Figura 34.

Estructura del capítulo IV



Fuente: Elaboración propia.

Marco introductorio

Aspectos como la globalización, los avances tecnológicos, los cambios en las demandas del consumidor, la sostenibilidad y la presión ambiental, son algunos de los factores que incitan a las organizaciones a la búsqueda de nuevas estrategias que les permitan ser

resilientes y permanecer vigentes en el mercado. Una respuesta frente a ello, es la que proponen Ramírez et al. (2012), la Vigilancia Tecnológica (VT) y la Inteligencia competitiva (IC), herramientas que se complementan y que son de gran ayuda para detectar las amenazas de la competencia, mejorar las ventajas competitivas, innovar y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento (García, 2012).

La inteligencia competitiva, puede definirse como aquel proceso de seguimiento del entorno (interno y externo), que sirve de sustento estratégico para competir en un mundo globalizado, por lo que usualmente es usado en el ámbito organizacional (Pérez Vásquez et al., 2018)

Por su parte, la norma española sobre gestión de Investigación, Desarrollo e Innovación (UNE, 2011, como se citó en Moya-Espinosa & Moscoso-Durán, 2017) define la vigilancia tecnológica como el “proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, a fin de transformarla en conocimiento útil para la toma de decisiones, reduciendo el riesgo y anticipándose a los cambios” (p. 14).

La diferencia entre estos dos términos radica en que la vigilancia recaba información sobre el entorno, a fin de procesarla para analizarla, mientras que la inteligencia desarrolla metodologías que permiten evaluar resultados y tomar decisiones. Frente a ello, estudiosos como Porter, Escorsa & Maspons (2001, como se citaron en Ramírez et al., 2012) establecen que la vigilancia dentro de una empresa debe basarse en cuatro ejes fundamentales siendo estos los que se presentan en la Figura 35.

Figura 35.

Ejes de vigilancia en una organización



Fuente: elaboración propia, con base Porter, Escorsa & Maspons (2001, como se citaron en Ramírez et al., 2012).

En ese sentido, resulta importante, llevar a cabo un análisis de estos ejes, basados en la industria de las agencias de viajes, a fin de identificar aquellos aspectos que pudieran ser una amenaza para la unidad de análisis y cuáles son sus áreas de oportunidad. Para fines de esta investigación se desarrollarán únicamente los rubros: vigilancia tecnológica, competitiva y de mercado.

Metodología

Vigilancia tecnológica

Para fines de este trabajo, la vigilancia que se realizará al respecto se basa en el seguimiento de avances tecnológicos a través de investigaciones científicas y patentes, enfocadas a las OTAs, a fin de conocer cuál será el panorama futuro de las agencias de viaje físicas, frente al desarrollo de las agencias de viaje virtuales. Para ello, la metodología empleada refiere a una búsqueda documental en la plataforma LENS.ORG, la cual de acuerdo con en el Portal Regional de la Biblioteca Virtual en Saúde, es una plataforma que permite obtener información sobre patentes a nivel mundial, y conocimiento académico proporcionado por la ciencia y tecnología. La página, además arroja datos generales sobre estas como la jurisdicción, el status actual, el inventor etc. Por otro lado, LENS.ORG, también facilita la búsqueda y análisis de fuentes académicas,

proporcionando información de artículos científicos, libros, tesis, actas de congresos, etc., de diversas áreas del conocimiento y disciplinas (Universidad Tecnológica Cambia Queensland, 2018) lo cual permite realizar una vigilancia integral.

Para efectos de la revisión científica, se realizó la búsqueda, introduciendo, en la base de datos, desde el apartado de trabajos académicos, las palabras “*online travel agency*” para lo cual, después de aplicar la búsqueda refinada a través del título, resumen, palabras clave, y campo de estudio, se obtuvo un total de 1,188 artículos. Se procedió a descargar la base de datos en formato CSV, y se realizó una limpieza manual de aquellos registros que no estuvieran ligados al tema de interés, teniendo como resultado, un total de 744 trabajos académicos. Esta base, fue la que se utilizó como *input* en las plataformas de análisis *Graphext* y *VOSviewer*, de las cuales se obtuvieron redes semánticas y de co-ocurrencia.

Para el caso de la revisión de patentes, se realizó la búsqueda estructurada desde el apartado de patentes en la interfaz de LENS.ORG, introduciendo las palabras “*online travel agency*”. Se obtuvo un total de 600 documentos correspondientes a patentes. Se procedió a descargar la base de datos en formato CSV, y se realizó una limpieza manual de aquellos registros que no estuvieran ligados al tema de interés, teniendo como resultado, 468 archivos para analizarse. Esta base, fue la que se utilizó como *input* en la plataforma de análisis de *Graphext*, en donde se buscó analizar los diferentes campos de texto extraídos a fin de obtener redes semánticas que revelaran datos significativos para la investigación realizada.

Vigilancia competitiva

La metodología empleada refiere a un análisis de contenido, mediante un raspado web (mejor conocido como *web scraping*). Con base en Ribeiro et al. (2022) esta técnica permite recopilar información de sitios *webs*, ahorrándose tiempo y dinero, generando contenido relevante y de calidad. Por su parte Cocón et al. (2023) refieren que “el campo de aplicación para esta técnica es amplio” (p. 62), pudiendo usarse en la investigación de mercados para recopilar información sobre los competidores en una industria determinada o bien “extraer opiniones y comentarios de usuarios en redes sociales, foros y blogs para evaluar la percepción pública de una marca, producto o servicio” (Cocón et al., 2023, p.63).

El raspado se realizó en la página de *Google Maps*, utilizando la herramienta *Scraper*, (una extensión de *web scraping*), para obtener un listado rápido y eficaz de las agencias de viajes en Pachuca de Soto y sus zonas aledañas. El raspado arrojó una base de datos en Excel, el cual se utilizó como *input* para la realización de esquemas visuales para su fácil interpretación.

Vigilancia de mercado

Para dicha cuestión, se empleó el *web scraping* como método, empleando la herramienta de *data scrapper* para el raspado en *Google Maps*, en donde se obtuvo un compilado de comentarios y valoración por parte de los clientes. En lo referente a las redes sociales *Facebook* y *TikTok*, se procedió a la recopilación manual, debido a que la cantidad de comentarios lo permitía. Respecto a la plataforma de *Instagram*, se empleó la herramienta *IG Scraper*, teniendo como resultado un concentrado de todas las publicaciones posteadas por parte de la empresa y todos los comentarios de los clientes en cada una de ellas, según fuera el caso. La exportación de todos los *outputs*, se realizó en formato CSV, para posteriormente poder manipularlo en la interfaz de *Graphext* y obtener redes semánticas significativas, que revelaran un panorama sobre la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente en esta agencia de viajes.

4.1 Vigilancia tecnológica

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, las empresas se enfrentan a múltiples desafíos en el mercado, lo cual se convierte en todo un reto, pues estas se ven afectadas debido a la competencia, en donde con base en Arango et al. (2012) actualmente, “ya no solo priman los precios bajos o la calidad para poder sobrevivir en el mercado, sino la capacidad de innovación que tenga la compañía para poder introducir nuevos o mejorados productos o servicios” (p.3).

Frente a ello, es notable llevar a cabo una vigilancia tecnológica la cual se define como aquel proceso que permite identificar y advertir sobre las tecnologías emergentes (innovaciones disruptivas o rupturistas) en el mercado, que pueden afectar a los productos, servicios y/ o procesos de cualquier empresa (Castañeda, 2008).

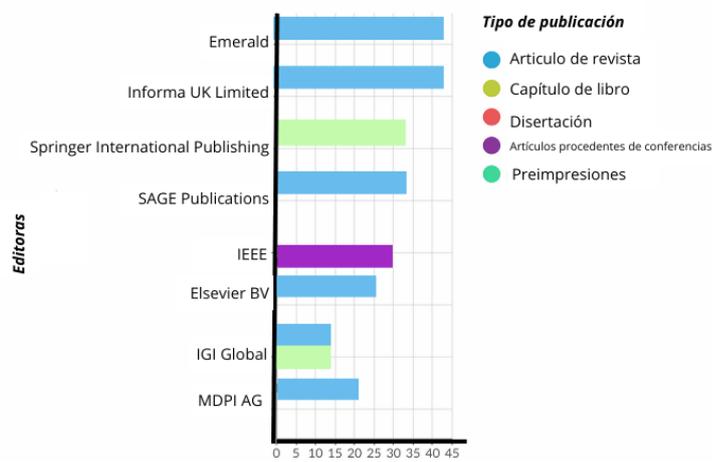
Esto tiene por objetivo, reducir riesgos y amenazas acerca de patentes, productos y/ o reglamentaciones, por mencionar algunos, a través de la detección de ideas que permitan desarrollar soluciones tecnológicas para mantenerse a la vanguardia en el sector (Dou et al., 2005).

4.1.1 Revisión científica

La literatura revela que, en mayor medida, estos trabajos científicos, han sido investigaciones publicadas en revistas académicas y capítulos de libros, entre los cuales destacan editoriales y grupos de publicaciones como *Emerald*, *Informa UK Limited*, *Springer International Publishing*, *SAGE Publications*, etc. siendo Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Suiza y Holanda, los países que más producción literaria generan, tal como se muestra en la Figura 36, y la Figura 37.

Figura 36.

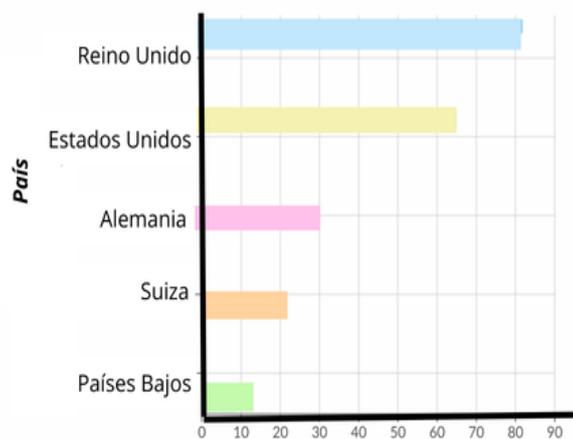
Tipo de publicaciones científicas



Fuente: elaboración propia (Graphext).

Figura 37.

Producción literaria

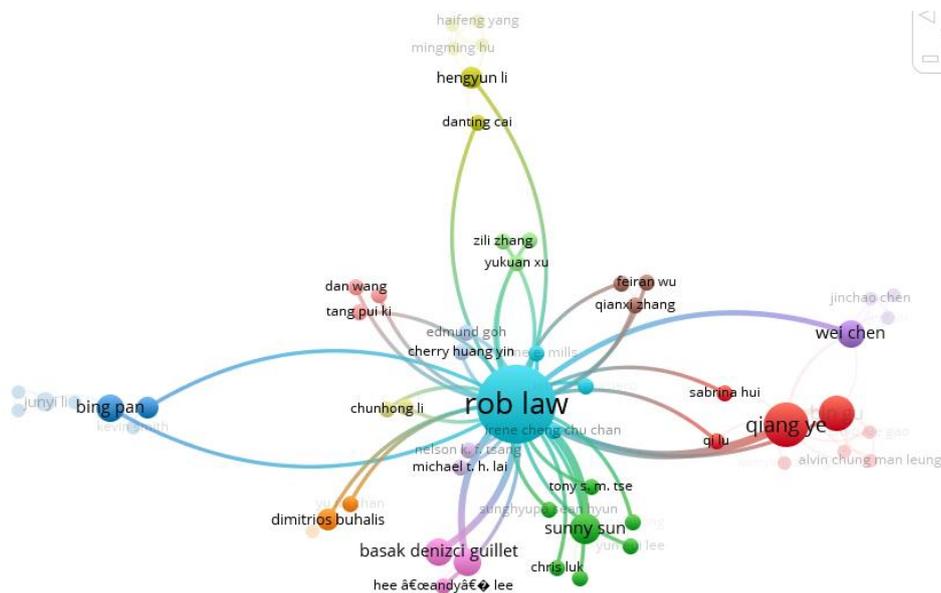


Fuente: elaboración propia (Graphext).

Por otro lado, la Figura 38, muestra a los principales exponentes de estas investigaciones científicas, encabezando la lista Rob Law, seguido de Quian Ye, Bin Gu, Sunny Sun, y Wei Chen, quienes además establecen una colaboración muy estrecha. Estos autores además de abordar como tema principal a las agencias de viajes en línea, suelen relacionar esta industria con otros campos, entre los cuales resaltan el riesgo percibido, la inteligencia emocional, intención de recompra del consumidor, la recuperación del servicio y la lealtad del consumidor tal como se presenta en la Figura 39, con la cual también es posible señalar que, las investigaciones acerca de las agencias de viajes en línea datan desde el año 2000, teniendo su mayor auge entre 2019 y 2023, destacando que temas como la inteligencia artificial, la interacción de máquinas con humanos, la calidad de los servicios de *chatbot* y la ansiedad tecnológica, fueron abordados desde el *boom turístico* que presentó la industria de las OTAs desde 2019, mientras que aspectos referentes a la cadena de suministro del turismo verde, la hotelería verde, el comportamiento del consumidor y el comportamiento corporativo, son particularidades abordadas hoy en día y con visiones a largo plazo.

Figura 38.

Principales exponentes

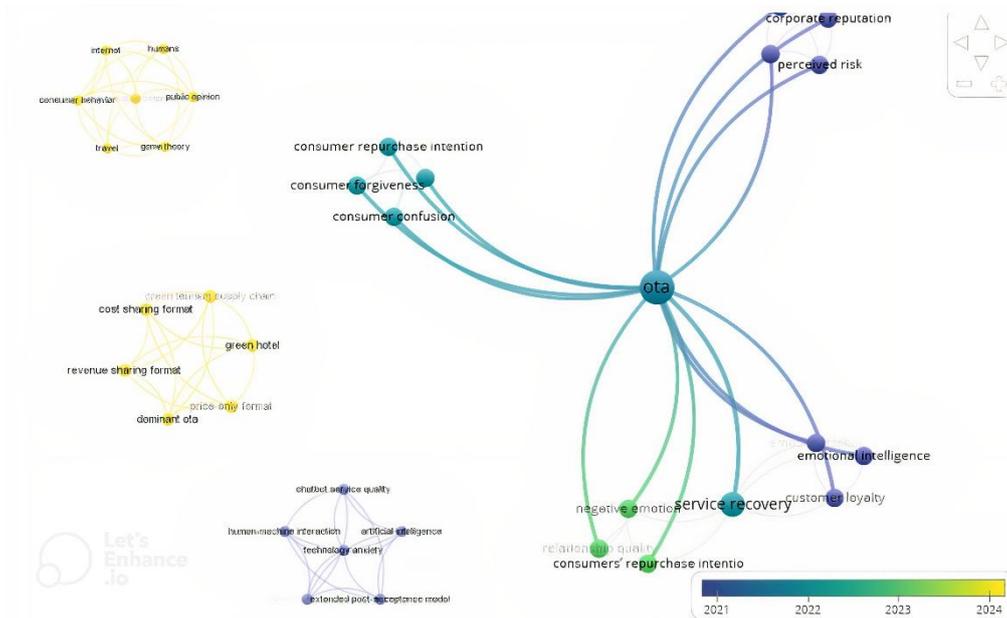


Fuente: elaboración propia (*VOSviewer*).

Nota: Para una interacción dinámica, con la visualización en tiempo real, se incluye la siguiente liga del *dashboard* interactivo, <https://tinyurl.com/2a8qover>

Figura 39.

Red temática sobre las agencias de viaje en línea



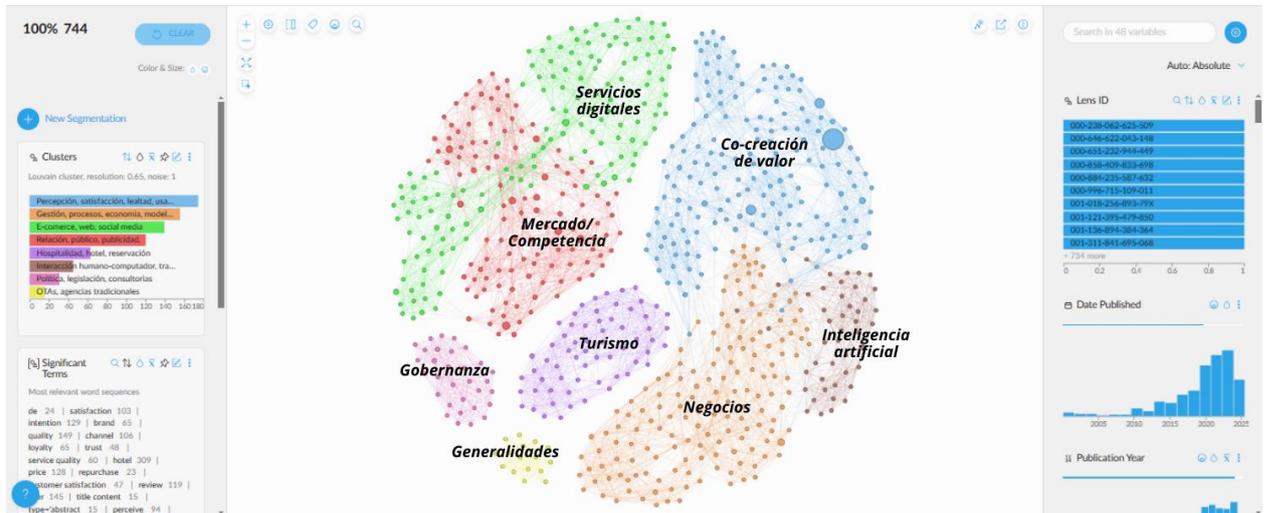
Fuente: elaboración propia (VOSviewer).

Nota: Para una interacción dinámica, con la visualización en tiempo real, se incluye la siguiente liga del *dashboard* interactivo, <https://tinyurl.com/27hujk96>

Finalmente, la parte científica apunta que todas estas pesquisas analizadas, tienen conexiones directas sobre las agencias de viaje en línea, por lo que la red semántica presentada en la Figura 40 revela la agrupación de estas investigaciones en ocho categorías, dependiendo los términos significativos revelados durante el análisis. La Tabla 5 detalla esta información y cita algunos artículos relevantes dependiendo la agrupación, lo cual deja ver que dentro de la industria de las *Online Travel Agencies*, cobra importancia las cuestiones relacionadas a la co-creación de valor, los servicios digitales, la competencia en el mercado, y potencializar el uso de la inteligencia artificial.

Figura 40.

Red semántica de papers (OTAs)



Fuente: elaboración propia (Graphext).

Nota: Para una interacción dinámica, con la visualización en tiempo real, se incluye la siguiente liga del *dashboard* interactivo,

<https://public.graphext.com/b6e12a9cfbc36a53/index.html>

Tabla 3.

Categorización de papers en clústers

Clúster	Nombre asignado	Términos significativos	Papers más citados
Azul	Co-creación de valor	Percepción, satisfacción, lealtad, usabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● “Gestión de la confianza de los usuarios en los servicios electrónicos B2C” (Gefen & Straub, 2003). ● “Una propuesta para evaluar la calidad del servicio de las agencias de viajes online: un estudio exploratorio” (Kaynama & Black, 2000). ● “Primer paso en las redes sociales: medir la influencia de las respuestas de la dirección online en la satisfacción del cliente” (Gu & Ye, 2014).
Naranja	Negocios	Gestión, procesos, economía, modelo CANVAS	<ul style="list-style-type: none"> ● “Demanda y elasticidad de precios en línea y fuera de línea: evidencia de la industria del transporte aéreo” (Granados, Gupta, et al., 2012). ● “Cláusulas de paridad de precios para la reserva de habitaciones de hotel: evidencia empírica derivada del cambio regulatorio” (Ennis et al., 2023). ● Decisión de precios y selección de estrategia de cancelación de 'Hotel+OTA' en función del comportamiento de cancelación del cliente” (Zhang & Xie, 2023).
Verde	Servicios digitales	E-commerce, web, social media	<ul style="list-style-type: none"> ● “Estrategias de distribución online y competencia: ¿están acertando las compañías hoteleras globales?” (Gazzoli et al., 2008). ● “Descubriendo las redes competitivas de hoteles de Venecia desde el mercado digital de precios dinámicos” (Armillotta et al., 2024). ● “Las OTAs como motor del destino turístico inteligente: procesos de integración y negociación con proveedores y clientes” (Grau Palomares et al., 2017).

Rojo	Mercado/ Competencia	Relación, público, publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● “La influencia de la imagen corporativa, el marketing relacional y la confianza en la intención de compra: los efectos moderadores del boca a boca” (Lin & Lu, 2010). ● “Un mapeo perceptivo de las agencias de viajes en línea y los atributos de preferencia” (Kim et al., 2007). ● “Rivalidad competitiva en el mercado digital: una perspectiva de configuración de acciones” (Qi et al., 2023).
Morado	Turismo	Hospitalidad, hotel, reservación	<ul style="list-style-type: none"> ● “Turismo y mercado digital: preferencias de los consumidores salvadores en relación a la elección del canal de compra de servicios” (Santos et al., 2021). ● “Implementación de innovaciones en pequeñas empresas del ámbito del turismo y la hostelería” (Kostynets et al., 2021). ● “Agencias de viajes online (OTAs) y marketing digital en hotelería: estudio de caso do hotel Praia mar” (Leal de Brito, 2017).
Café	Inteligencia artificial	Interacción humano- computador, transformación, tecnología, chatbot, neurosciencia, Block chain	<ul style="list-style-type: none"> ● “Investigación sobre evaluación de la satisfacción basada en Big Data Turístico” (Guo et al., 2022). ● “El uso de tecnologías digitales en la gestión turística” (Barbu et al., 2024). ● “Sistema de recomendación híbrido para turismo basado en Big Data e IA” (Uttam et al., 2023).

Rosa	Gobernanza	Política, legislación, consultorías	<ul style="list-style-type: none"> ● “La Comisión Europea inicia una investigación en profundidad sobre un proyecto de agencia de viajes online que ha llevado a las partes a cambiar la estructura de su empresa y a retirarse de la fusión (T-Online, TUI y C&N)”(Accardo, 2014). ● “El Tribunal de Milán considera que existe un abuso de posición dominante en el mercado de las agencias de viajes online (Viaggiare / Ryanair) “ (O’Halloran, 2024). ● “Viajes de última hora: ¿anomalía u oportunidad? Caso de estudio sobre la evolución del producto de una agencia de viajes online” (Wolf, 2008). ● “Sistemas de venta conjunta y opaca para agencias de viajes online” (Ogonowska, 2012).
Amarillo	Generalidades	OTAs, agencias tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> ● “La competencia entre OTA y Agencias tradicionales: segmentación del mercado y palancas competitivas” (Icardi & Paolucci, 2020). ● “El papel de las OTAs en el proceso de distribución de las cadenas hoteleras españolas” (Talón Ballesterero et al., 2016).

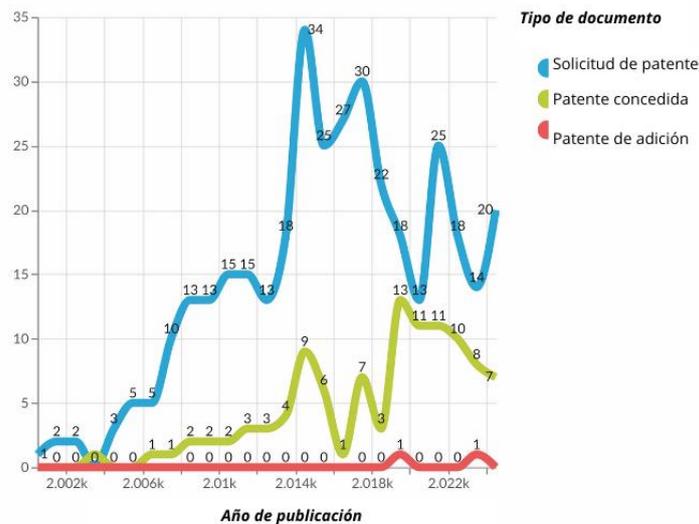
Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Revisión tecnológica

El análisis de los resultados arroja que fue a partir del año 2000 que comenzaron a surgir las patentes relacionadas a las agencias de viaje en línea, siendo estas solicitudes de patentes. En el año 2014, estas solicitudes se potenciaron, fue hasta ese mismo momento, que comenzaron a concederse dichas patentes teniendo el principal auge en año 2019, esto pudiera inferirse que fue la consecuencia de la pandemia global que comenzaba a surgir por el COVID-19, por lo que los tecnólogos se vieron en la necesidad de proteger sus inventos relacionados a la industria en línea. Con relación a las patentes de adición, es posible decir que estas no han tenido un crecimiento tan exponencial, pues desde el año 2000 hasta el recuento que se tiene en el 2024, se han presentado únicamente dos, tal como se muestra en la Figura 41.

Figura 41.

Patentes a lo largo de la historia

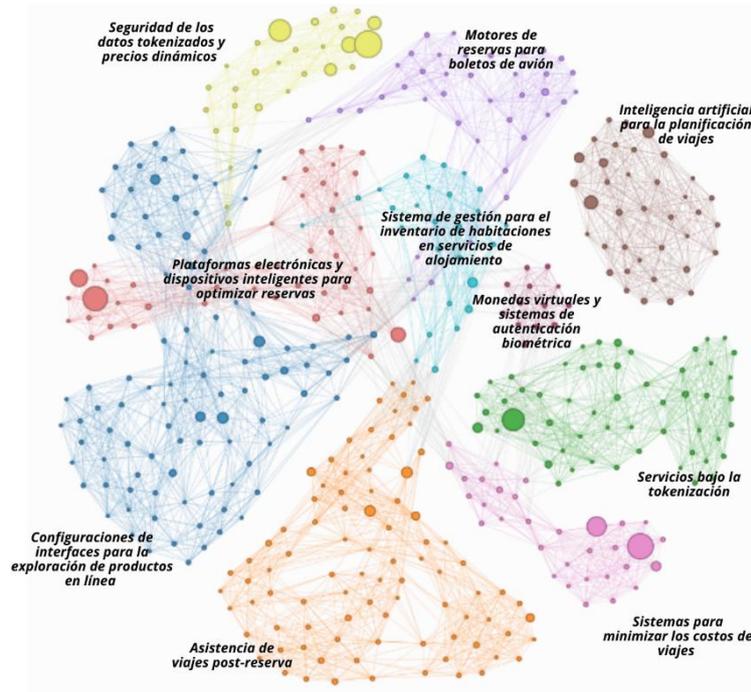


Fuente: elaboración propia (Graphext)

La Figura 42, agrupa estas patentes en 10 categorías, involucrando temáticas como: seguridad de los datos tokenizados y precios dinámicos, motores de reservas para boletos de avión, configuraciones de interfaces para la exploración de productos en línea, asistencia de viajes post-reserva, plataformas electrónicas y dispositivos inteligentes para optimizar reservas, sistema de gestión para el inventario de habitaciones en servicios de alojamiento, inteligencia artificial para la planificación de viajes, monedas virtuales y sistemas de autenticación biométrica, servicios bajo la tokenización, y sistemas para minimizar los costos de viajes.

Figura 42.

Categorización de patentes



Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

Nota: Para una interacción dinámica, con la visualización en tiempo real, se incluye la siguiente liga del dashboard interactivo,

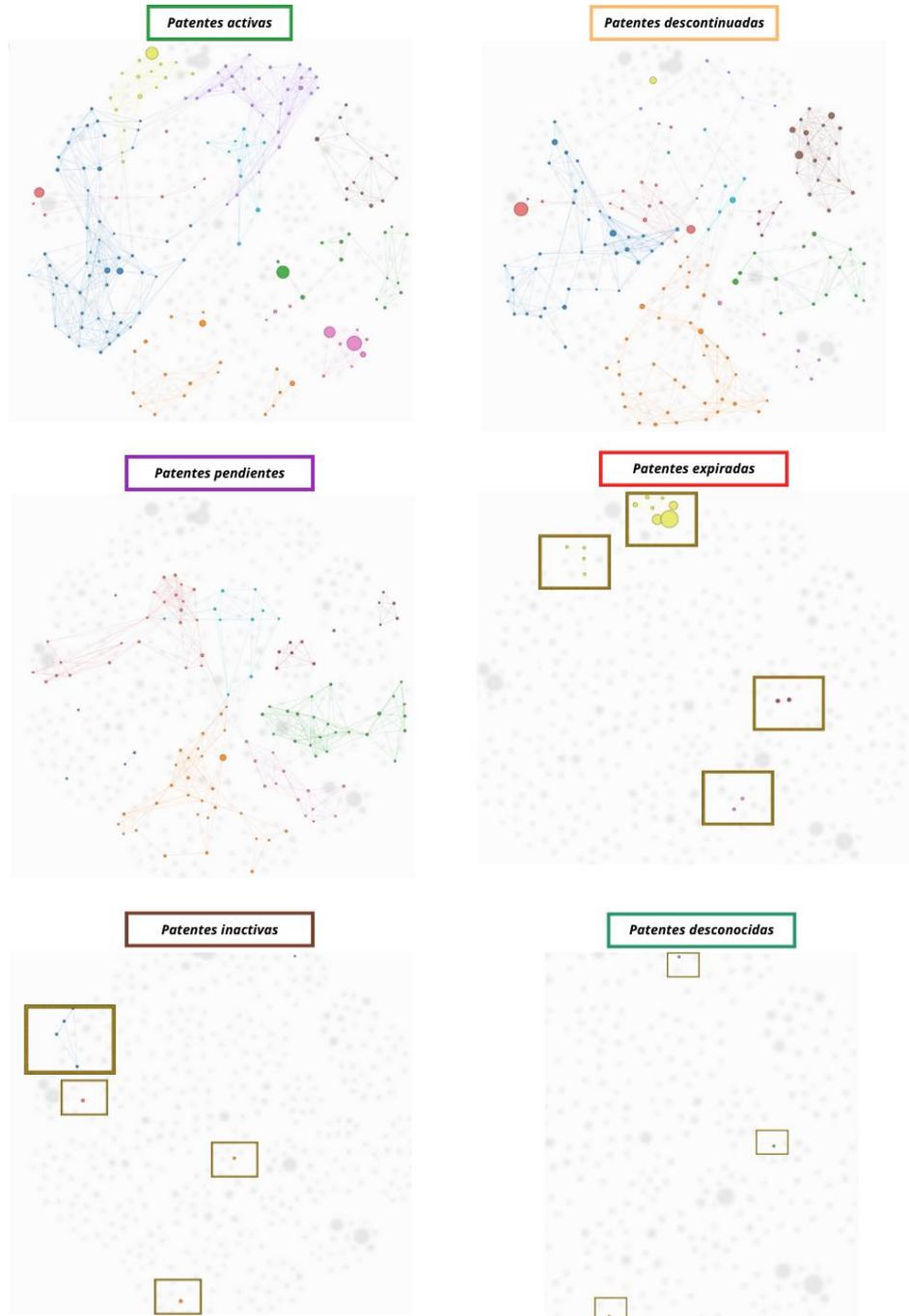
<https://public.graphext.com/e4e486297de3d753/index.html>

Por su parte, las redes presentadas en la Figura 43, indican el estatus actual de estas patentes, teniendo que, en su mayoría, aquellas que se encuentran legalmente activas son principalmente las que abordan cuestiones sobre las configuraciones de interfaces para la exploración de productos en línea. Hablando de tiempo atrás, aquellas que en el pasado estaban vigentes y que ahora se encuentran inactivas, son las que se enfocan a la asistencia de viajes post-reserva. Por otro lado, centrándose en aquellas que a futuro serán útiles, son las que actualmente se encuentran en estatus pendientes, resaltando que en su mayoría estás se identifican en las categorías servicios bajo la tokenización, y las plataformas electrónicas y dispositivos inteligentes para optimizar reservas. Como últimos estatus,

aparecen las patentes expiradas, inactivas y desconocidas, las cuales realmente no presentan una amenaza para las patentes actuales y venideras.

Figura 43.

Estatus de patentes



Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

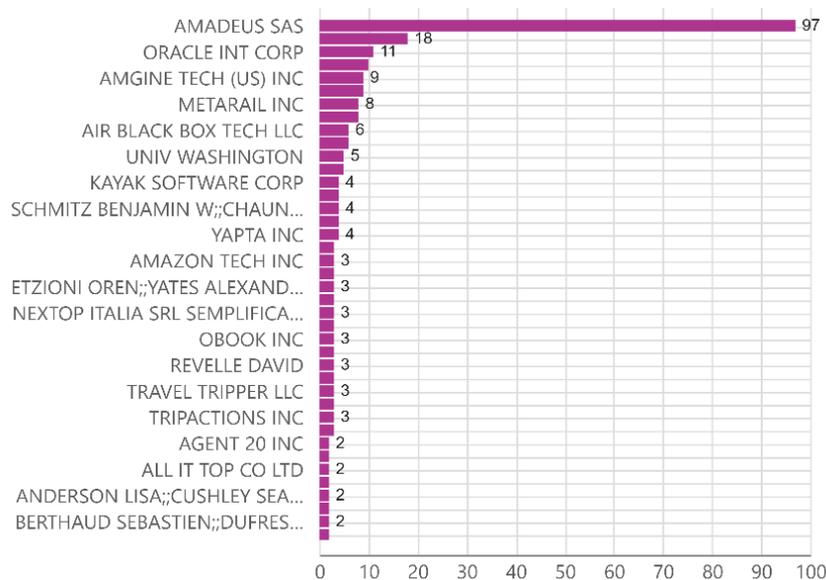
A su vez, esta diversificación ha permitido, proteger múltiples herramientas., sistemas, métodos y procesos, que utilizan los servicios ofertados en la industria de las agencias de

viaje en línea, ejemplo de ello son las que se presentan en la Figura 44, resaltando plataformas y empresas de tecnologías de viajes como:

- 1) *Amadeus*: “plataforma diseñada para facilitar la gestión de reservas, la distribución de contenido y la optimización de operaciones” (Domínguez, 2023).
- 2) *Oracle Int Corporation*: “sistema de gestión de bases de datos relacionales” (Oracle Int, 2024).
- 3) *Amgine Tech (US) Inc*: “plataforma líder de automatización de IA para empresas de gestión de viajes” (AMGiNE, 2024).
- 4) *Air Black Box*: “proveedor de tecnología global que proporciona a aerolíneas, aeropuertos y empresas de viajes las soluciones que necesitan” (Air Black Box, 2024).
- 5) *Kayak software corporation*: “motor de búsqueda dedicado a los viajes permite comparar vuelos, hoteles, estancias y coches de alquiler disponibles en cientos de socios” (KAYAK, 2024).

Figura 44.

Aplicación de patentes

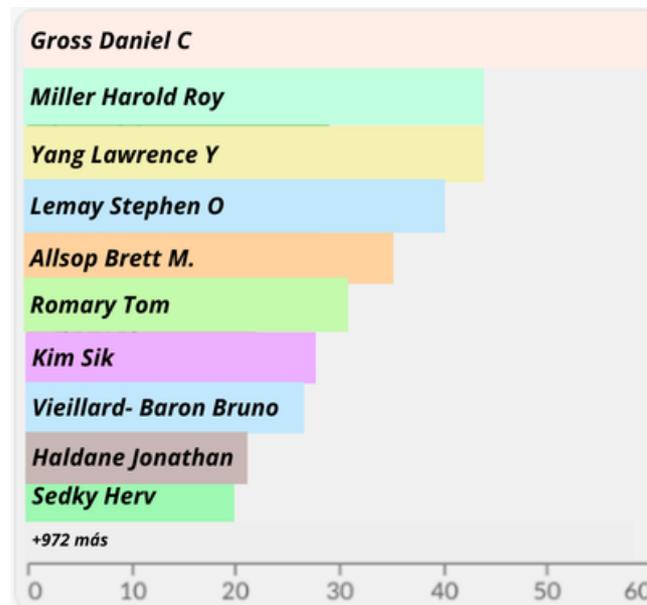


Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

Finalmente, con la Figura 45, es posible destacar a inventores como Gross Daniel C., Miller Harold Roy, Yang Lawrence Y., y Lemay Stephen O, quienes son tecnólogos que han creado mayor número de patentes relacionadas a las agencias de viaje en línea.

Figura 45.

Principales inventores



Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

4.2 Vigilancia competitiva

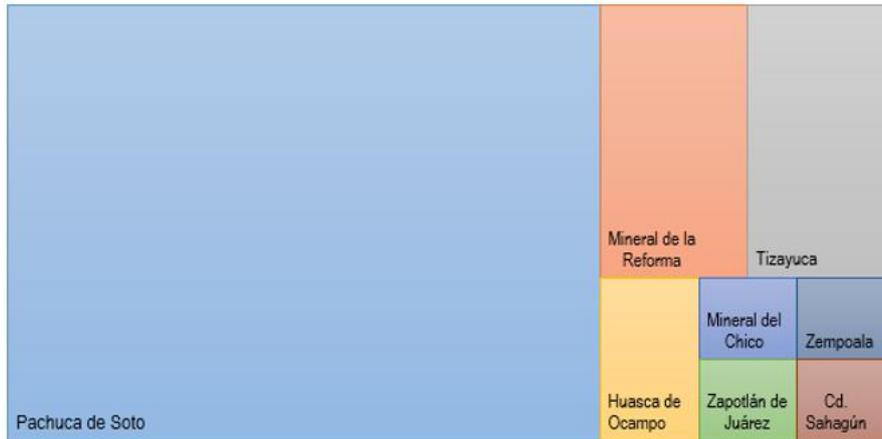
Como se mencionó, la vigilancia competitiva es el proceso que consiste en monitorear la competencia (organismos que ofrecen productos o servicios similares a los que oferta la unidad de análisis) actual y potencial, con el objetivo de “analizar los movimientos de fusiones y adquisiciones, inversiones, nuevas plantas productivas de la competencia, etc.” (Castañeda, 2008, p. 44).

Para fines de este trabajo, la vigilancia que se realizó al respecto constó de la búsqueda de aquellas agencias de viajes ubicadas en zonas aledañas al municipio de Pachuca de Soto, a fin de identificar las organizaciones que ofrecen el servicio de viajes y similares. Los resultados arrojaron un total de 48 establecimientos registrados en *Google Maps*.

La Figura 46, muestra que la mayoría de los establecimientos que se dedican a ofrecer servicios complementarios como agencias de viajes, se ubican en el municipio de Pachuca de Soto (32), seguido de ello en Mineral de la Reforma y Tizayuca (5), en Mineral del Chico (2), y finalmente en Huasca de Ocampo, Zapotlán de Juárez, Zempoala, y Cd. Sahagún (1).

Figura 46.

Agencias de viajes físicas registradas en Google Maps



Fuente: elaboración propia.

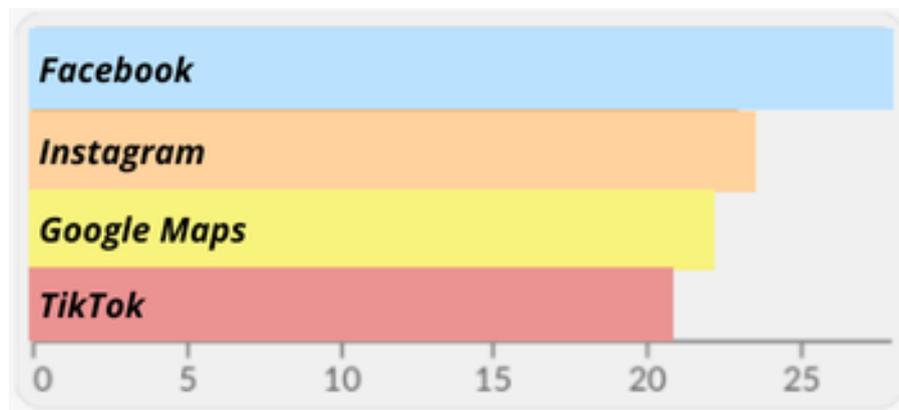
4.3 Vigilancia de mercado

Con base en lo propuesto por Ortega & Delzo (2016), el termino de vigilancia comercial estudia la información relacionada a los clientes y proveedores. Autores como Mielgo et al., (2007, como se citaron en Ortega & Delzo, 2016) establecen que esta es una actividad que se dedica a identificar novedades, cambios, o innovaciones sobre las nuevas tendencias, hábitos de consumo, nuevos segmentos de mercado, necesidades o deseos de este, y por supuesto nuevas formas o procesos para coordinar a los proveedores, para “detectar cambios en la distribución y estrategias comerciales” (Castañeda, 2008, p. 44).

El análisis, arrojó un total de 92 comentarios, sobre el servicio ofrecido por la agencia de viajes examinada en este caso de estudio. En su mayoría, dichos comentarios son provenientes principalmente de *Facebook* con una minoría de *TikTok*, tal como se muestra en la Figura 47.

Figura 47.

Origen de los comentarios

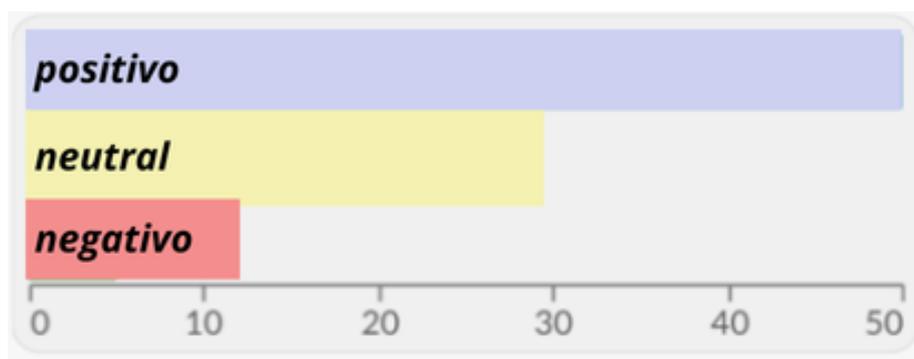


Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

Por su parte, la Figura 48, la Figura 49 y la Figura 50 revelan que, en su mayoría, dichos comentarios, presentaron un sentimiento positivo, al calificar con adjetivos como “excelente”, “mejor”, “profesional”, “recomendable” y “accesible”, la atención, el servicio, los viajes, los precios, el acompañamiento, etc.

Figura 48.

Sentimientos detectados



Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

Figura 49.

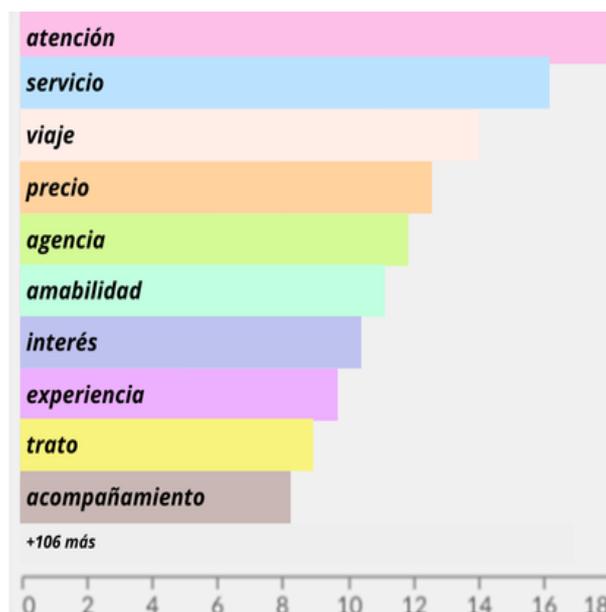
Adjetivos calificativos



Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

Figura 50.

Sustantivos calificados

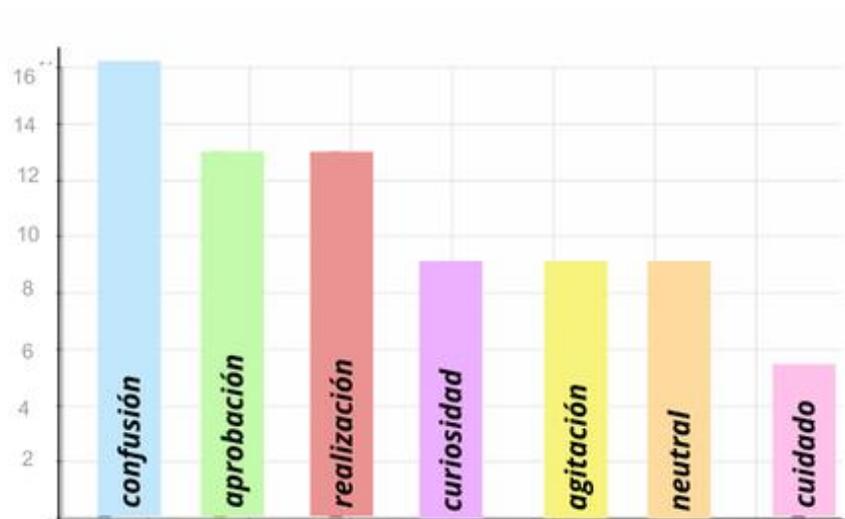


Fuente: elaboración propia (*Graphext*).

Bajo el mismo análisis, se identifican las emociones manifestadas por parte de los usuarios al brindar comentarios a través de las redes sociales, basados en el servicio y la atención ofertada por la agencia de viajes. La Figura 51, expone que la confusión, aprobación, realización, curiosidad, agitación, neutralidad y cuidado son las principales emociones manifestadas en los clientes al momento de postear sus comentarios y sugerencias. Al respecto, en la Tabla 3, se citan algunas frases testimonio, que evidencian las emociones presentadas en los usuarios.

Figura 51.

Emociones detectadas



Fuente: elaboración propia (Graphext)

Tabla 4.

Frases testimonio

Emociones	Frases testimonio
Confusión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con quién te imaginas vivir esta experiencia? • ¿Tienen paquetes para cincuentañeras?
Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> • Muy profesionales y excelente atención. • Excelente lugar, dan buenas opciones y explicación para los que viajamos por primera vez.
Realización	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio. Totalmente Garantizado. Seguimiento excepcional. • Atención amable y completa.

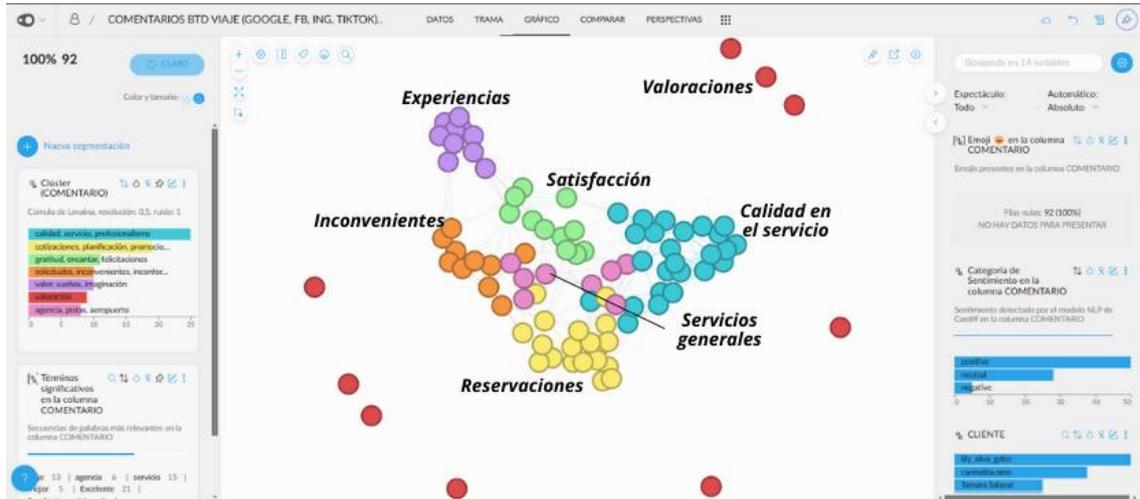
Curiosidad	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Tienen bloqueos para este verano? ● Arajet. ¿Con ustedes puedo comprar boletos? (para esa aerolínea).
Agitación	<ul style="list-style-type: none"> ● ¡Muchas felicidades!! Pásala súper bien, abrazos con cariño. ● ¡Súper recomendables! Las vacaciones que mereces las tiene BTD Viaje.
Neutral	<ul style="list-style-type: none"> ● Un excelente servicio y buen trato te dan muy buenas promociones los recomiendo para todos aquellos que quieran viajar sin problemas. ● ¡Cuando necesites salir de viaje sin importar el lugar, BTD Viaje son los mejores en atención, calidad, precio y seguridad, con ellos no tienes que preocuparte por nada porque resuelven y organizan todo tu itinerario, muchas gracias por los servicios prestados, súper recomendables!!! 5 estrellas.
Cuidado	<ul style="list-style-type: none"> ● Ellos harán todo lo posible por ofrecerte las mejores tarifas, los mejores precios. SUPER RECOMENDADO. ● Un equipo serio y comprometido en convertir tu viaje, en la mejor experiencia. Clave para viajar tranquilo.
Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelente servicio. ● Excelente atención de Anthony Flores.
Diversión	<ul style="list-style-type: none"> ● 😊😊
Desaprobación	<ul style="list-style-type: none"> ● Pura aerolínea chafa. ni siquiera hay para Europa.
Gratitud	<ul style="list-style-type: none"> ● Dan buenas cotizaciones de viajes.
Amor	<ul style="list-style-type: none"> ● Felicidades, Tere y Tony, los quiero.

Fuente: elaboración propia.

Es posible clasificar estos comentarios en siete grandes grupos dependiendo los términos significativos revelados según el análisis. La Figura 52 revela la agrupación de estos en *clústers* de diferentes colores a los cuales se les asigno un nombre. En la Tabla 4 se muestra la información detallada, además de contener las dos ideas fuerzas por cada clúster identificado.

Figura 52.

Red semántica de comentarios



Fuente: elaboración propia (Graphext).

Nota: Para una interacción dinámica, con la visualización en tiempo real, se incluye la siguiente liga del *dashboard* interactivo,

<https://public.graphext.com/8fe932b35fce0d64/index.html>

Tabla 5.

Categorización de comentarios en clústers

Clúster	Nombre asignado	Términos significativos	Ideas fuerza
Azul	Calidad en el servicio	Calidad, servicio, profesionalismo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprometidos, excelente atención con sus clientes, si los recomiendo. ● Siempre confiables, y muy profesionales.
Amarillo	Reservaciones	Cotizaciones, planificación, promociones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Dan buenas cotizaciones de viajes ● Los mejores paquetes, las mejores promociones y por supuesto la mejor atención, la vas a encontrar en Btd Viaje!, Te asesoran en todos los trámites que necesites hacer para viajar!
Verde	Satisfacción	Gratitud, encantar, felicitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ● ¡Me encantó!!! ● Felicidades 🤗👏

Naranja	Inconvenientes	Solicitudes, inconvenientes, inconformidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Arajet. ¿Con ustedes puedo comprar boletos? (para esa aerolínea). • ¿Tienen bloqueos para este verano?
Morado	Experiencias	Valor, sueños, imaginación.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con quién te imaginas vivir esta experiencia? 😊 • 😊😊
Rojo	Valoraciones	-----	<p>Únicamente calificaron su experiencia al hacer uso de los servicios de la agencia de viajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mejor agencia de Hidalgo 😊😊. todo el apoyo y mi recomendación por siempre 😊👍 • Son los mejores 😊😊
Rosa	Servicios generales	Agencia, pistas, aeropuerto.	

Fuente: elaboración propia.

Se concluye que en general, los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la agencia “BTD Viaje”, pues consideran que es una empresa que se preocupa por ofrecer al usuario la atención que merece, al mismo tiempo que sus colaboradores valoran y aprecian la lealtad que el mercado tiene con respecto a la unidad turística.

Conclusiones

Con el desarrollo de la inteligencia competitiva, fue posible dar seguimiento al entorno de las *Online Travel Agencies* a través del análisis por el lado científico y de patentes. El estudio reveló que hoy en día, no solo basta que las empresas promuevan precios bajos y garanticen la calidad, sino que la capacidad de innovación, acompañada de la implementación de la tecnología, cobran relevancia, convirtiéndose así en factores de gran peso para la permanencia de estas organizaciones en el mercado.

Bajo el análisis científico, se evidencia que, las investigaciones con respecto al tema surgieron a partir del año 2000, disparándose en los años de pandemia (2019-2023), algo que resulta evidente tras la suspensión de toda actividad presencial. Por otro lado, al igual que en la industria de las agencias de viajes en general, los países que mayor literatura producen sobre las OTAs son grandes potencias como Reino Unido y Estados Unidos, renombrando a grandes exponentes como Rob Law, quien al respecto se enfoca en

abordar la inteligencia artificial, la interacción de máquinas con humanos, la calidad de los servicios de *chatbot* y la ansiedad tecnológica, como temáticas rectoras en el estudio de la industria online, dejando con visiones a largo plazo lo referente al turismo verde y el comportamiento tanto del consumidor como de la organización.

Por su parte, el análisis tecnológico demuestra que al igual que la producción científica, el surgimiento de las patentes relacionadas a las agencias en línea, surgen en el año 2000, no obstante, fue 19 años después que se potencializan. La causa de esto pudiera atribuirse nuevamente a la pandemia. Cabe resaltar que, en su mayoría, las patentes activas están enfocadas a las interfaces de exploración de productos en línea; patentes enfocadas a la asistencia en la post-reserva, se encuentran inactivas; finalmente las patentes futuristas (pendientes) son las de los servicios de tokenización, los dispositivos inteligentes para optimizar reservas, las monedas virtuales y los sistemas de autenticación biométrica.

En resumen, es posible decir que, actualmente industria de las OTAs presenta grandes oportunidades como: su expansión a mercados emergentes en países que se encuentran en vías de desarrollo; el uso de la inteligencia artificial para brindar atención personalizada; el uso de la realidad virtual y aumentada para crear experiencias inmersivas; el creciente interés por la responsabilidad social, por parte de los prestadores de servicios en migrar a prácticas sostenibles, y por parte de los consumidores en la realización de viajes sostenibles con menor huella de carbono; finalmente el empleo de las monedas virtuales (*blockchain*), a través de criptomonedas para realizar pagos con mayor transparencia y seguridad, y el desarrollo de la tokenización enfocado a programas de fidelidad que permite intercambiar las recompensas en puntos, por tokens (criptomonedas) a fin de evitar que estos caduquen.

No obstante, esta industria también se enfrenta a grandes desafíos como lo son: las patentes futuristas enfocadas en el desarrollo de las plataformas electrónicas para optimizar reservas, como es el caso de los metabuscadores como “Kayak”, el cual redirige a los usuarios a los sitios de los proveedores para obtener una venta directa sin necesidad de intermediarios, pues sin duda la compra directa con el proveedor es a precios más accesibles. Por otro lado, estas agencias contienden cuestiones relacionadas a la ciberseguridad como robos de datos, filtración de información y fraudes en reservas y pagos electrónicos, por ello la importancia de la autorización de patentes sobre la seguridad de los datos tokenizados. Finalmente, desde las patentes inactivas se presentan amenazas para esta industria, ya que, si bien la ausencia de licencias exclusivas enfocadas

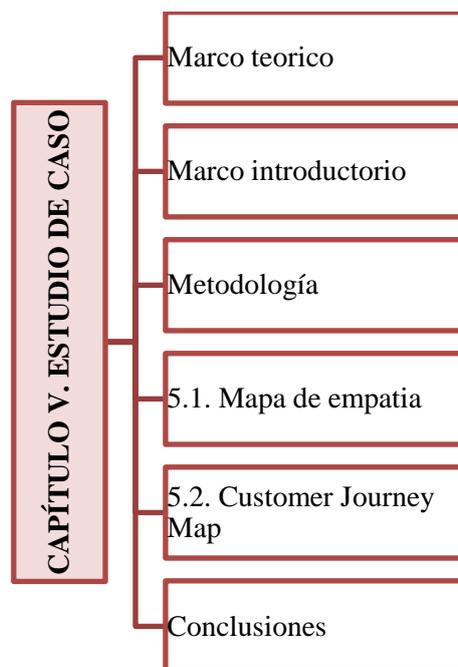
a la asistencia post-reserva permite que el mercado sea más accesible y competitivo, es un hecho que también está reduciendo la exclusividad de las OTAs y, por tanto, los ingresos para ellas.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO

Tal como lo muestra la Figura 53. este capítulo se compone, primeramente, de un marco teórico enfocado al estudio de caso que es la empresa turística “BTD Viaje”. Posteriormente. un marco introductorio relacionado a la utilidad de emplear las herramientas de pensamiento de diseño, así como la metodología que fue utilizada para la elaboración de cada una de las herramientas empeladas: un mapa de empatía y un *Customer Journey Map*. Finalmente se presentan las conclusiones generales del capítulo.

Figura 53.

Estructura del capítulo V



Fuente: Elaboración propia.

Marco teórico

Servicio

Concepto

Todas las actividades pertenecientes al sector terciario son llamadas servicios. Desde el punto de vista de González et al. (1989), refieren que los servicios son todas aquellas “actividades que no producen bienes” (p.12). Así mismo, los servicios pueden ser

entendidos como “el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta” (Fischer de la Vega & Espejo, 2011, p.133). Por su parte, Lamb et al. (2011) establecen que un servicio será todo aquel ejercicio que resulte de aplicar esfuerzos que no puedan manipularse físicamente.

Por lo anterior, es posible definir este concepto, como aquellas actividades que no podrán ser palpables, pero de las cuales, el consumidor va a poder obtener beneficios con ayuda de los prestadores de servicios, quienes van a ser los encargados de suministrar tales actividades.

Teniendo en cuenta a Valenzuela et al. (2019) toda prestación de cualquier servicio, debe tener como fin único lograr la satisfacción del cliente. Pensamiento similar comparte el INEGI (2018), quien menciona que estos son una agrupación de actividades, que no se van a poder ver ni tocar, pero que van a ofrecer satisfacción, comodidad y bienestar a quienes hagan uso de ellos.

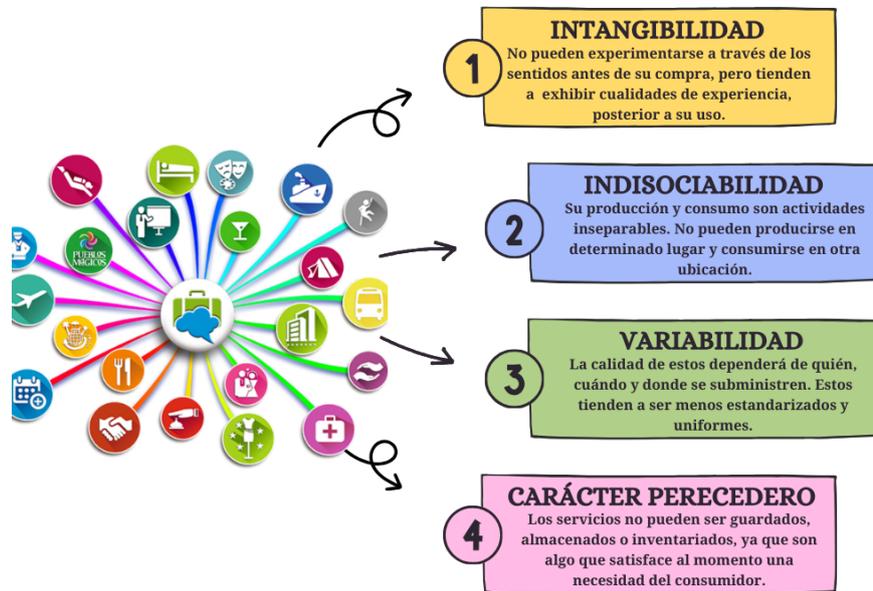
Ciertamente, un bien (producto) también puede ofrecer bienestar y ocasionar cierto grado de satisfacción en los usuarios, por lo que los servicios, poseen determinadas características que permiten diferenciarlos de los bienes tangibles.

Características de los servicios

Con base en Fischer de la Vega & Espejo (2011), Kotler et al. (2011) y Lamb et al. (2011), existen cuatro características que distinguen a los servicios de los bienes, las cuales se describen en la Figura 54.

Figura 54.

Características de los servicios



Fuente: elaboración propia con base en Fischer de la Vega & Espejo (2011), Kotler et al. (2011) y Lamb et al. (2011),

Al momento de brindar un servicio, además de considerar las cuatro características mencionadas anteriormente, es importante tomar en cuenta otros aspectos como lo es la calidad con la que se ofertan determinados servicios. para ello es importante poner especial atención en cada una de las etapas que debe seguir el servicio para alcanzar la satisfacción del consumidor.

Calidad del servicio

Concepto

Este término, hace referencia a aplicar una serie de acciones que en su conjunto contribuyan a satisfacer las necesidades del cliente. Con base en Molina (2014, como se citó en Miranda-Cruz et al., 2021) “la calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades” (p. 1434).

Desde la posición de Pierrend (2021) la calidad del servicio es “la diferencia entre las expectativas de servicio del cliente y el servicio percibido” (p. 33). Ante esto, si, el

servicio no supera las expectativas del usuario, es probable que el cliente perciba un déficit en la calidad de este, y con ello se genere insatisfacción por parte del comprador.

Lattuf (2010) menciona que la calidad del servicio, va a formarse mediante dos componentes: 1) calidad técnica, la cual hace referencia al servicio que recibe el cliente, por lo que, para cualquier empresa que preste ese mismo servicio, va a ser fácil imitarlo; por otro lado, la 2) calidad funcional, que va a ser el modo en que tales servicios son prestados, es decir, esta va a enfocarse en la cortesía, la amabilidad, empatía, eficiencia y rapidez, por tanto, estos serán aspectos que permitirán a cada empresa desarrollar una “ventaja competitiva sostenible” (p. 87).

Enfoques de la calidad del servicio

Para poder alcanzar esa ventaja competitiva sostenible de la que se habló anteriormente, para las empresas, resulta importante conocer la percepción que los clientes tienen sobre la calidad del servicio que están recibiendo, para ello, Contreras (2021) establece que existen dos enfoques principales, siendo el primero el enfoque nórdico, el cual va a aportar una base conceptual de la calidad del servicio, pero no va a desarrollar formas de medirla; mientras que por otro lado, se encuentra el enfoque americano, bajo el cual se desarrolla una metodología para medir la calidad del servicio, denominada modelo SERVQUAL, (Zeithaml et al., 2007, como se citó en Contreras, 2021).

Aunado a lo anterior, este modelo, no es el único existente, primeramente, autores como Teas (1993, como se citó en Duque, 2005) plantean el modelo de Desempeño Evaluado. Un año más tarde, Rust & Oliver (1994, como se citó en Duque, 2005), presentan otra conceptualización a la que llamaron Modelo de los tres componentes. Por su parte, Cronin & Taylor (1994, como se citó en Monroy, 2019), al cuestionar la funcionalidad efectiva del modelo SERVQUAL para medir la calidad del servicio, deciden proponer el modelo SERVPERF. A continuación, se presentan las características y detalles de cada uno de estos modelos.

Modelos

Modelo SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL, representa el resultado de la investigación realizada en 1988, por Parasuraman, Zeithalm & Berry. Dichos autores, establecen que tal modelo corresponde a una metodología que se compone de dos cuestionarios, cada uno con una serie de 22 ítems, agrupadas en dimensiones, que miden, el nivel del servicio esperado

por el cliente (cuestionario 1) y el nivel percibido de este servicio (cuestionario 2), es decir, una vez que el usuario hizo uso de él. Con estos dos elementos, es posible obtener la calidad del servicio, al medir la diferencia entre el nivel de expectativas y el nivel de percepciones (Causado-Rodríguez et al., 2019).

Bajo el enfoque del Modelo SERVQUAL, Parasuraman et al. (1988, como se citó en Causado-Rodríguez et al., 2019), enfatizan que la calidad del servicio es un “constructo de cinco dimensiones consistentes, a saber” (p.75). Desde la posición de Zeithaml, Bitner y Gremler (2009, como se citó en Matsumoto, 2014) tales dimensiones corresponden a:

- 1. Bienes materiales o tangibles:** La apariencia física de las instalaciones, los equipos, la infraestructura, el personal y materiales de comunicación.
- 2. Confiabilidad:** Prestación del servicio de manera confiable y efectiva, proporcionando al usuario, lo establecido anteriormente y con cero márgenes de error. Involucra la formalidad de la organización y sus colaboradores.
- 3. Capacidad de respuesta:** Habilidad y disposición del prestador de servicios para cumplir en tiempo y forma con lo establecido y dar solución a problemáticas, de manera eficaz y con asertividad.
- 4. Seguridad:** Habilidad por parte del personal, para inspirar credibilidad y confianza al usuario.
- 5. Empatía:** Inferir los pensamientos y deseos del cliente, a través de una atención individual y personalizada al usuario para solventar las dudas en específico que este tenga y satisfacer sus gustos y necesidades.

A este modelo, se le han realizado múltiples adaptaciones para ajustarlo de acuerdo diferentes sectores económicos y contextos, siendo algunos de ellos el sector turístico, ejemplo de esto son: el Modelo LODGSERV (compuesto por 26 ítems) y DINESERV (compuesto por 29 ítems), que se emplean en el hotelería y los establecimientos de alimentos y bebidas, respectivamente (Becerra-Godínez et al., 2022).

Desde la opinión de Mora (2011), algo que se asimila a este modelo, es el llamado Modelo de las Brechas sobre la calidad del servicio, ya que el objetivo central de este, consiste en cerrar la brecha que existe entre las expectativas y las percepciones que tiene el usuario sobre el servicio que está recibiendo (quinta brecha), para ello es necesario anteponer y solventar primeramente cuatro brechas relacionadas con la organización en sí. La primera brecha corresponde al desconocimiento por parte de la empresa de las

expectativas que tienen con relación al servicio; el segundo lugar, corresponde a los problemas que se pueden presentar, si a pesar de conocer cuáles son las expectativas de los usuarios, no se desarrollan estándares de servicio; la brecha número tres hace referencia al aseguramiento de sistemas, procesos y personas que ejecuten el servicio de manera efectiva; finalmente, en la cuarta brecha, la organización debe garantizar que el servicio brinde en su totalidad las características que le fueron prometidas al cliente.

Modelo de desempeño evaluado (PE)

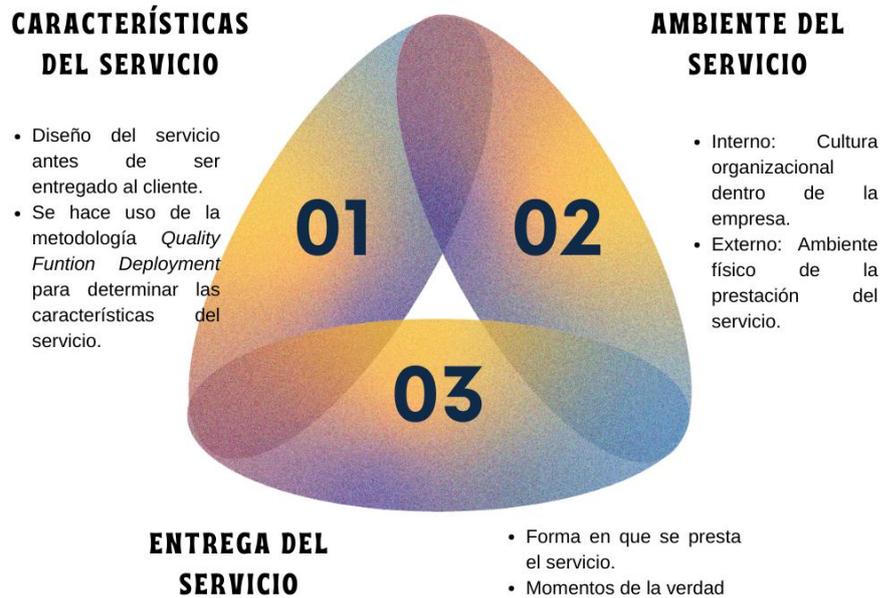
Por su parte, este modelo fue planteado por Teas en 1993, tomando de base el modelo SERVQUAL, ya que al analizar este último, Teas se percató de la existencia de ambigüedades al momento de evaluar las percepciones que los usuarios tenían con respecto al servicio. Para ello, en esta metodología, el autor no presenta dimensiones tal como lo hacen Parasuraman, Zeithaml & Berry, si no que establece puntuaciones para la calidad del servicio, siendo algunas más altas para criterios con expectativas y percepciones también altas (Maldonado, 2020).

Modelo de tres componentes

Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, el modelo de tres componentes fue presentado por Rust & Oliver, en el año de 1994, si bien, aunque la conceptualización no fue aprobada, este modelo inicialmente fue planteado para productos físicos, sin embargo, se adaptó para involucrar también a empresas dedicadas al sector de servicios, por lo que dicho modelo se compone de tres elementos, siendo estos, los que se presentan en la Figura 55.

Figura 55.

Modelo de tres componentes



Fuente: elaboración propia con base en Duque (2005).

Modelo SERVPERF

Otro modelo importante para la medición de la calidad es el Modelo SERVPERF planteado por Cronin y Taylor, quienes, a través de argumentos teóricos, establecieron que esta metodología era más concisa que la SERVQUAL, pues esta se basa únicamente en la valoración de las percepciones de los usuarios, dejando de lado sus expectativas, debido a los problemas de interpretación que estas implicaban. Para ello, este modelo, va a utilizar exactamente las 5 dimensiones que la metodología SERVQUAL, pero únicamente aplicará un cuestionario (acerca de las percepciones), compuesto de igual forma de 22 ítems (Cruz et al., 2019).

En la opinión de Ibarra & Casas (2015), la metodología SERVPERF es más efectiva, por una serie de motivos, los cuales refieren a que, la aplicación del cuestionario es más rápida, ya que al aplicar solo un cuestionario el entrevistado invierte únicamente la mitad del tiempo. Así mismo la interpretación y análisis de los resultados es más sencilla y objetiva. Por otro lado, este modelo, presenta datos más verídicos en cuanto a la percepción del servicio que se está brindando.

A manera de resumen, y una vez analizado lo anterior, es posible decir, que la aplicación de cualquiera de estos modelos, resulta muy útil, ya que, a través del análisis de las

expectativas y percepciones que tiene el cliente acerca del servicio que se está ofertando, la organización va a poder desarrollar nuevas y mejoradas estrategias que incidan en mantener a los clientes ya existentes, captar a nuevos, y por supuesto posicionar y mejorar la rentabilidad de la empresa prestadora de servicios.

Finalmente, Rojas-Martínez et al. (2020), establece que existe una relación entre la calidad del servicio y la responsabilidad social, esta radica en que al momento en que la organización busca la manera de mejorar el servicio brindado, esta toma en consideración aspectos tanto internos como externos, ejemplo de esto, aspectos normativos y ergonómicos, generando así acciones que involucren al cliente con el entorno en que se está desarrollando, y a su vez el servicio que está demandando.

Satisfacción del cliente

Concepto

El termino alude “al grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio concuerda con las expectativas del comprador” (Romero & Romero, 2006, p. 565) antes, durante y después de la venta del servicio. A juicio de Kotler et al. (2017, como se citó en Ramírez-Asís et al., 2020), la satisfacción del cliente es la respuesta del usuario al evaluar sus expectativas que tenía antes de hacer uso del servicio, y el rendimiento real del producto o servicio una vez que se utilizó. Dicho de otro modo, la satisfacción tiene que ver con la respuesta de comparar, las recompensas que el consumidor obtuvo por parte del servicio o producto contratado, y los costes que realizó para su compra.

Las definiciones anteriores, dan paso a explicar, que la satisfacción del cliente se compone de una serie de elementos:

Elementos de la satisfacción del cliente

En la opinión de Sagbay-Llivichuzhca et al. (2021) la satisfacción del cliente comprende tres principales elementos, los cuales se muestran en la Figura 56.

Figura 56.

Elementos de la satisfacción del cliente



Fuente: elaboración propia con base en Sagbay-Llivichuzhca et al. (2021).

Es posible decir que la satisfacción del cliente va a tener relación con las emociones que van a producirse en el usuario, al momento de pagar por adquirir un servicio y hacer uso de este, es decir, si las emociones que este experimentan son positivas, el cliente estará satisfecho, a diferencia de si este experimenta sensaciones negativas, lo cual va a generar insatisfacción, por una mala experiencia (Sagbay-Llivichuzhca et al., 2021).

Por lo anterior, Rogel (2018) alude que existen tres niveles de satisfacción:

- 1) Insatisfacción: que como se mencionó anteriormente, se produce cuando la percepción del producto o servicio no alcanza las expectativas del usuario;
- 2) Satisfacción: cuando las perspectivas del bien prestado y las expectativas del usuario coinciden; y
- 3) Complacencia: la cual se da cuando el desempeño percibido del producto o servicio excede las expectativas del usuario.

En virtud de lo estudiado anteriormente, un aspecto muy importante, que las empresas toman en cuenta para mejorar la calidad de sus servicios, corresponde a conocer el nivel de satisfacción que el cliente experimentó una vez demandado el bien, por lo que es

necesario llevar a cabo acciones que le permitan medir este grado de satisfacción, para ello, en el punto consecutivo se describen los tipos de mediciones que existen para lograrlo.

Tipos de medición de la satisfacción del cliente

Con base en las investigaciones, realizadas por Condori & Visa (2019), “existen dos tipos de medición de la satisfacción del cliente” (p. 76). Por un lado, se encuentran las mediciones indirectas, las cuales se refieren a un método pasivo que consiste en analizar los registros de ventas y utilidades, para que a través de los números se determine cuál fue el comportamiento del mercado y a su vez definir si se están cumpliendo con las expectativas de los clientes, lo cual, de acuerdo a este autor, se verá reflejado en el incremento en las cifras monetarias.

Por otro lado, se colocan las mediciones directas, para las cuales se van a utilizar otras herramientas como lo son, las encuestas o cuestionarios, que van a evaluar, mediante escalas, diferentes aspectos de la organización que contribuyen en la satisfacción del cliente. Entre los métodos de escalas que pueden emplear las herramientas utilizadas en las mediciones directas, se encuentran las que describen Condori & Visa (2019):

- 1) **Escala de 100 puntos:** Los clientes calificarán a su criterio el desempeño de la organización utilizando una escala de 100 puntos. Esta escala puede resultar muy poco efectiva, ya que el método no ofrece especificaciones sobre los aspectos en los que la organización puede mejorar para aumentar el nivel de satisfacción del usuario en cuestión.
- 2) **Escala “Muy insatisfecho/muy satisfecho”:** Esta se apoya de una escala de Likert, en donde a cada nivel (muy insatisfecho, algo insatisfecho, neutro, algo satisfecho, muy satisfecho, demasiado satisfecho, etc.) asigna una puntuación que puede ir de 1 a 5 puntos, o de 1 a 7 puntos, siendo este último el nivel más satisfactorio.
- 3) **Método combinado:** Emplea técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, es decir, a la puntuación obtenida por el método “Muy insatisfecho/muy satisfecho”, se le va a agregar un análisis cualitativo al solicitar al cliente la aportación de algún comentario, con relación a algún aspecto de la organización y del servicio que se está brindando, obteniendo de este modo una retroalimentación, con la cual

la organización va a poder tener un mejor panorama sobre aquellos elementos en los que debe trabajar para mejorar la calidad de su servicio ofertado.

Por tanto, el emplear encuestas o cuestionarios como herramientas para conocer el nivel de satisfacción del cliente, va a traer un sinnúmero de beneficios para cualquier organización, ejemplo de ello, mejorar el producto o servicio de forma estratégica, mejorar sus procesos, optimizar la experiencia del cliente, así como lograr la fidelización del cliente. Por otro lado, estas herramientas van a permitir, tener claro la posición en la que se encuentra la empresa con relación a la competencia en el mercado y definir hacia dónde quiere llegar (Muelle, 2018).

Una vez analizados las variables que acontecen a esta investigación, se da paso a entender cómo se relacionan éstas, con la rama del sector turístico a la que pertenece la unidad objeto de estudio.

Agencias de viajes

Las agencias de viajes, tiene su origen alrededor de 1841, con Tomas Cook, como pionero en esta actividad, quien además es considerado el padre del turismo organizado. Con base en Linares (2017) “el servicio de las agencias de viajes, nace como resultado de la falta de información, orientación y organización que en el pasado existía, para realizar el desplazamiento turístico” (p. 24).

Concepto

Este término, puede ser entendido como aquel eje central de la llamada industria del turismo, que permite articular los servicios de hospedaje, alimentos y bebidas y guías de turismo. La Organización Mundial del Turismo (OMT) (1998, como se citó en Lattuf, 2010) establece que las agencias de viajes son empresas que brindan servicios, fungiendo principalmente como intermediarios. En ese mismo sentido, el Sistema Nacional de la información estadística del Sector Turismo de México (Datatur) (2024), define el concepto de agencias de viajes como:

“Empresa que concibe, crea, planea, organiza y ejecuta programas de servicio de viajes para el organizador o el cliente, en los que incluye normalmente alojamiento, alimentación, transporte de aproximación y local, así como excursiones en sitio y a los alrededores para el grupo de participantes en el evento a petición del cliente; ya sea en forma directa o como intermediarios entre los

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

Desde la posición de García et al. (2009) las agencias de viajes son empresas que se especializan en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos, etc. Ante esto, Guadarrama (2014) afirma que las agencias de viajes han sido un elemento esencial en la elaboración y comercialización de productos turísticos y que además estas se han visto en la necesidad de especializarse y estar en constante transición para facilitar el traslado y permanencia de los turistas, a la par que han buscado alcanzar los estándares de calidad mundial.

Clasificación

Con base en diversos autores, como los que se citan a continuación, las agencias de viajes pueden clasificarse de diferentes maneras, bajo determinados criterios. En las líneas subsecuentes se indican los diferentes tipos de agencias de viajes que existen, dependiendo de su naturaleza de ventas, actividad o función, tipo de mercado al que van dirigido, la forma en que operan y el grado de orientación hacia un servicio determinado.

Según su naturaleza de ventas

Desde la posición de García et al. (2009) y Linares (2017) las agencias de viajes, bajo este criterio pueden ser:

- **Mayoristas**, las cuales van a elaborar, ofrecer y vender sus servicios, por medio de otras agencias (minoristas). Aunque es algo muy inusual, puede darse el caso en que estas agencias, vendan sus servicios directamente al cliente final.
- **Minoristas**, quienes van a comercializar, a comisión, los productos que elaboraron las agencias mayoristas, directamente con el público. Van a ser los intermediarios entre el cliente y los prestadores de servicios independientes como lo son, hoteles, líneas aéreas, agencias de arrendamiento de autos, etc.
- **Operadoras**, empresas que además de contar con equipo de transporte y/o instalaciones de hospedaje propios, van a organizar y vender servicios, por medio de agencias mayoristas o minoristas.

Según su actividad o función

Bajo este segundo criterio, García et al. (2009) coinciden en que las agencias de viajes pueden ser:

- **Emisoras**, aquellas que atienden y proporcionan servicios, en lugares donde la gente tiene la intención de viajar.
- **Receptivas**, agencias que prestan sus servicios en lugares donde llega el turismo de masas.
- **Mixtas**, la cuales van a ofertar sus servicios tanto en sitios que tienen flujos significativos de emisión de viajeros y a que su vez, reciben una gran cantidad de viajeros.

Según el tráfico de viajeros o tipo de mercado al que va dirigido

Por otra parte, teniendo en cuenta a Acerenza (2010) a pesar de que los tipos de agencias de viajes que se describen a continuación y que engloba este criterio, son similares a las mencionadas en el criterio anterior, existen diferencias que son relevantes:

- **Agencias de turismo receptivo (*incoming*)**, organizaciones enfocadas a personas que provienen de otras áreas geográficas, distintas al lugar en donde se localiza la agencia de viajes.
- **Agencias de turismo emisor (de exportación, *outgoing*)**, agencias dirigidas a turistas nacionales, o turistas que radican en el mismo lugar donde se localiza la agencia de viajes y que tienen la intención de viajar al extranjero.
- **Agencias de turismo mixtas**, aquellas que, de manera simultánea, atenderán a turistas que viajan y turistas que llegan, estableciendo así un equilibrio en ambos sentidos.

Según la forma en cómo operan

El mismo autor Acerenza (2010) explica que estas organizaciones pueden ser de cualquiera de los siguientes dos tipos:

- **Agencias de viajes físicas**, aquellas que tienen un establecimiento físico y fijo para dar atención al público. Estas a su vez se pueden clasificar en dos sub-tipos:
 - a) **Propias**, las cuales son dirigidas directamente por los propios dueños.

- b) **Franquiciadas**, agencias que van a operar bajo los lineamientos de una empresa franquiciadora. Por tanto, estas agencias van a adoptar de manera general, el sistema administrativo corporativo, lo cual puede incluir, la imagen corporativa del negocio, sus productos, conocimientos, plan de marketing, etc.
- **Virtuales**, (OTAs) quienes ofertan sus servicios y llevan a cabo sus actividades en un formato en línea, estas han surgido como una respuesta a los avances tecnológicos y el uso de la internet.

Según el grado de orientación hacia un servicio determinado

Finalmente, este tipo de agencias también son llamadas agencias de viajes especializadas, las cuales desde el punto de vista de Linares (2017), pueden ser:

- **De un solo destino**, cuando organizan viajes únicamente a un territorio o zona geográfica en específico (país, continente, etc.)
- **De cruceros**, empresas que organizan únicamente viajes por vía marítima.
- **De intercambio cultural**, aquellas que van a desarrollar y promover actividades que tengan que ver con educación, y aspectos culturales, englobando cursos de idiomas, campamentos, intercambios y/o movilidades educativas, por citar algunos ejemplos.
- **Organizadoras de congresos y convenciones**, agencias que van a ofertar servicios relacionados únicamente al turismo de reuniones.

Si bien, cada una de las agencias de viajes, mencionadas anteriormente, desarrollan actividades específicas que se relacionan estrechamente con el cumplimiento de sus objetivos, García et al. (2009) argumentan que, de manera general, todas cumplen con las siguientes funciones:

Funciones de las agencias de viajes

1. **Orientar.** Informar al viajero sobre los servicios que la organización oferta, así como ayudar al mismo a decidir sobre aquellos que debe contratar, con base en sus necesidades y deseos.
2. **Intermediar.** Fungir como el enlace entre los agentes de servicios finales, y los viajeros, mediante la reservación de dichos servicios, con el fin de acercar el producto al cliente.

3. **Crear.** Planificar y organizar viajes que resulten atractivos para los clientes, a través de la personalización del servicio. Además de ello, la agencia debe buscar innovar en los servicios que oferta, implementando nuevas alternativas y no limitarse únicamente a la organización de viajes.
4. **Comercializar.** Implementar estrategias de marketing necesarias y adecuadas, que culminen en la venta del servicio turístico.
5. **Proyectar.** Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo, sobre otros servicios con valor añadido, estableciendo objetivos, presupuestos y cronogramas
6. **Asistir.** Brindar asistencia antes, durante y después del viaje. También incluye la resolución de problemas y cuestiones imprevistas.
7. **Transmitir.** Lograr que los clientes se sientan seguros y confiados del servicio que están contratando, a través de una atención de calidad por parte del personal involucrado, para lograr la satisfacción del usuario.

Relación con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente

Lo estudiado anteriormente lleva a deducir que tanto la calidad del servicio como la satisfacción del cliente, son variables que toda empresa debe tener presente al momento de prestar sus servicios, y por supuesto, las agencias de viajes no deben ser la excepción, ya que este tipo de organizaciones se enfoca en generar experiencias agradables en los viajeros. Con base en Párraga et al. (2023) “un punto importante...es la calidad de servicio que deben de ofrecer estas empresas para que los clientes cumplan sus expectativas del producto consumido o que quieran consumir” (p.52).

Desde la perspectiva de Rogel (2018) existen cuatro factores que el cliente, dentro de una agencia de viajes, va a considerar para determinar si quedó o no satisfecho con la atención que recibió por parte de estos prestadores, dichos factores corresponden a: 1) la presentación del personal; 2) la sonrisa; 3) la amabilidad; y 4) la educación. Cabe mencionar que el mismo autor refiere que un cliente satisfecho refleja un comportamiento de compra repetitivo con la misma empresa de la cual recibió un servicio bueno y de calidad.

Aunado a ello, entre las agencias de viajes, los servicios van a estar muy poco diferenciados entre la competencia, lo cual genera que la calidad del servicio se convierta

en ese factor decisivo entre figurar o no en las múltiples opciones que tienen los usuarios para planificar y ejecutar su viaje (Rogel, 2018).

Marco introductorio

Las herramientas de pensamiento de diseño tienen su origen en una de las metodologías de innovación más reconocidas a nivel mundial hoy en día, el “*Design Thinking*”. Aunque lo pareciera, este término no es un concepto contemporáneo, fue en 1969 donde Herbert Simon lo menciona por primera vez en su obra literaria “La ciencia de lo artificial”. A partir de ese momento, diversos autores comienzan a desarrollar el método. Brown (2008) lo define como “una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu centrado en las personas” (p. 3). Por su parte, Ramos & Wert (2015, como se citaron en Magro & Carrascal, 2019) establecen que esta metodología es capaz de “generar ideas innovadoras, centrándose en entender y dar solución a necesidades reales” (p.79). De esta manera, el “Pensamiento de Diseño” (por su nombre en español), es entendido como aquella estrategia de trabajo en donde se busca innovar algún producto, servicio y/o proceso, mediante la generación de soluciones a partir de un reto, para ello se lleva a cabo el desarrollo de 5 etapas, las cuales se muestran en la Figura 57.

Figura 57.

Etapas del Design Thinking



Fuente: Ramos & Wert (2015, como se citaron en Magro & Carrascal, 2019).

Autores como Gasca & Zaragoza (2020) aclaran, que este proceso, no es lineal, sino que es iterativo, abriéndose a la posibilidad de desplazarse de una etapa a otra según los resultados alcanzados. Para esto, el mismo autor expone que en cada una de estas etapas,

se emplean diversas herramientas, las cuales permiten desarrollar de manera óptima y eficiente cada momento del proceso. El uso de las herramientas en cada fase dependerá del investigador y del objetivo al cual se desea llegar. La Tabla 6, presenta las herramientas más utilizadas.

Tabla 6.

Herramientas de pensamiento de diseño

Empatizar	Definir	Idear	Prototipar	Testear
<ul style="list-style-type: none"> ● Mapa de empatía ● Mapa de actores ● Entrevistas cualitativas 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Customer Journey Map</i> ● <i>Moodboard</i> ● Matriz R.A.C. I 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lluvia de ideas /<i>brainstorming</i> ● SCRAMPER ● <i>Storyboard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bocetos en papel ● En bruto ● Maquetas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Juego de roles ● Interacción constructiva ● Pruebas de usabilidad

Fuente: Elaboración propia con base en Dinngo (2024).

Para el cumplimiento del tercer objetivo de este trabajo de investigación, se desarrollaron:

- Mapa de empatía:

Con base en lo establecido por Gray, Brown & Macanuco (2010, como se citaron en Ramos et al., 2022) un mapa de empatía es aquella herramienta que es diseñada para “potenciar la visión estratégica de los clientes” (p. 68), es decir, comprender de mejor manera sus deseos y necesidades. A ello, Castillo-Vergara et al. (2014) añaden que esta herramienta, es un método utilizado a fin de conocer como es la experiencia del cliente, sin pasar directamente por ella, tras hacer uso del producto o servicio ofrecido, para ello, es necesario colocar al centro de la plantilla, al usuario que será evaluado, y reflexionar sobre sus pensamientos, sentimientos, necesidades, deseos, influencias y barreras mediante seis preguntas, que son las secciones en las que se divide dicha herramienta: ¿Qué piensa?, ¿Qué siente?, ¿Qué oye?, ¿Qué ve?, ¿Qué dice?, ¿Qué hace? (Dinngo, 2023b).

- *Customer Journey Map*:

De acuerdo con Gasca & Zaragoza (2020) la herramienta del *Customer Journey Map*, consiste en la descripción del recorrido que realiza el usuario en su experiencia por el uso del servicio, “visualizando los diferentes momentos, antes-durante- después” (p.235), con

el objetivo de “comprender el viaje del usuario para hallar los puntos de dolor” (Gasca & Zaragoza, 2020, p.235).

Bajo el mismo entendido, en la plataforma oficial del *Design Thinking*, Dinngo (2023) establece que esta técnica de innovación tiene como finalidad detallar la experiencia del cliente en el uso de determinado producto o servicio, mediante la captación de las actividades que este realiza, sus necesidades asociadas, los puntos de contacto (cliente-empresa) y el registro del nivel de satisfacción del mismo, facilitando el análisis de procesos y la identificación de oportunidades.

Metodología

Mapa de empatía

La extracción de los comentarios, realizada previamente en la vigilancia de mercado, sirvió como *input* para el desarrollo de esta herramienta. De los 92 comentarios recabados, 83 fueron los codificados en el software de datos cualitativos *ATLAS.ti*, ya que los nueve restantes no presentaban un comentario (escrito) por parte del usuario sino únicamente una calificación (virtual), teniendo como resultado un total de 165 citas toda vez realizada la codificación en los seis elementos que integran el mapa de empatía.

Customer Journey Map

Para la construcción de esta segunda herramienta, se empleó como método la observación participativa dentro de la agencia de viajes en cuestión, la cual se llevó a cabo durante 8 sesiones en el mes de diciembre de 2023. De acuerdo con Pellicer et al. (2013) esta técnica “permite al investigador formar parte y estar en contacto con los diversos procesos y los trayectos que se producen” (p. 128) en el espacio analizado. Para poder llevar a cabo esta, se desarrollaron memos de investigación (Anexo 1), en los cuales se documentaron las interpretaciones y reflexiones de los datos recogidos durante el proceso. Lo anterior con el fin de complementar la información obtenida tras el análisis de contenido y analizar el comportamiento de los usuarios que acudían de manera presencial a las instalaciones de la agencia de viajes.

La interpretación de los resultados obtenidos se presenta a continuación:

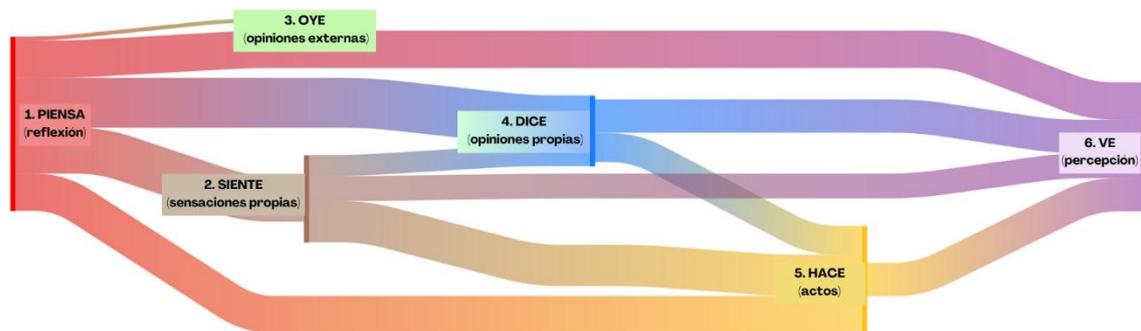
5.1 Mapa de empatía

En el diagrama de sankey, expuesto en la Figura 58 es posible observar la relación que existe entre las seis categorías, evidenciando que existe congruencia entre lo que el cliente “piensa, siente y dice”, ya que las percepciones personales influyen en los pensamientos y emociones.

Por otro lado, también hay presencia de patrones de congruencia entre lo que se “piensa, hace y ve”, dejando de lado, en gran medida, lo que “oye” por parte de personas externas. Lo anterior acontece a que en su mayoría los comentarios por parte del cliente están enfocados a lo que piensan, hacen y sienten, tal como se evidencia en la Figura 59, en donde se muestra mayor popularidad de testimonios en estos tres elementos, al observar líneas más gruesas, las cuales infieren mayor frecuencia.

Figura 58.

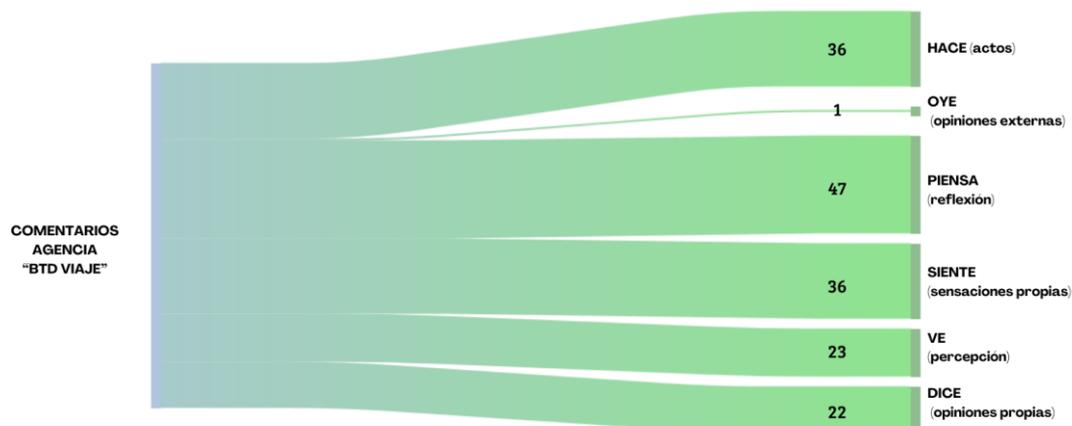
Co-ocurrencia entre categorías



Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti).

Figura 59.

Categorías del mapa de empatía



Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti).

Para comprender de mejor manera que es lo que el cliente considera en cada una estas categorías, se desarrollaron nubes de palabras que revelan aspectos sobre la experiencia del usuario al hacer uso de los servicios brindados por la agencia de viajes.

¿Qué piensa?

Al resaltar, la Figura 60, palabras como “**atención**”, “**excelente**”, “**profesionalismo**”, “**comprometidos**”, **amable**”, “**trato**”, “**promoción**”, etc., se sugiere que los consumidores piensan que la atención es excelente, así como considerar que el **equipo** de trabajo es profesional, serio y comprometido, pues atienden las peticiones y necesidades que el usuario presenta al momento de planificar su viaje y durante el mismo, creando así experiencias **excepcionales**, memorables y **personalizadas** al ofrecerles las mejores **promociones**, incitándolos a contratar los servicios en futuras ocasiones.

Figura 60.

Nube de palabras- PIENSA



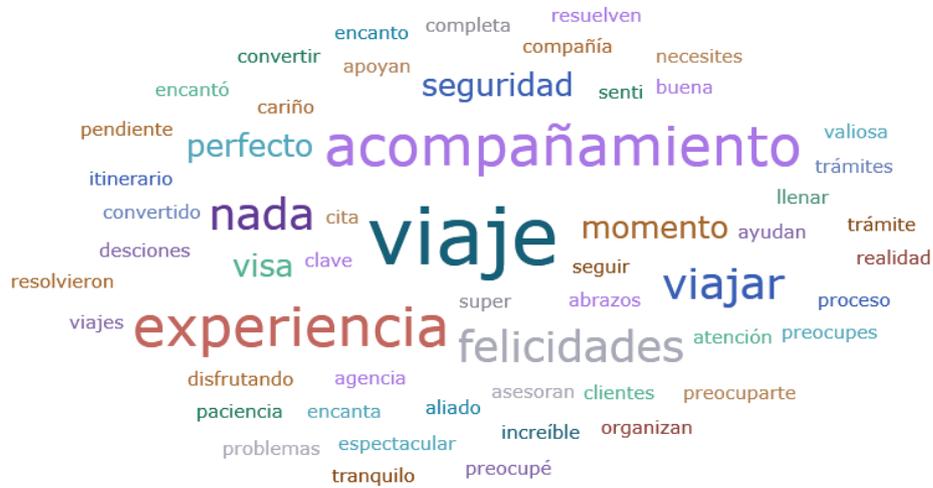
Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti).

¿Qué siente?

Tal como lo muestra la Figura 61, la palabra central dentro de esta categoría fue “**acampamiento**”, seguida de “**viaje**”, “**experiencia**”, “**seguridad**”, y “**felicidades**”, con lo cual se indica que el usuario expresa sentirse seguro y tranquilo con la agencia de viajes, cuando contratar sus servicios, pues al tener un equipo de trabajo tan profesional, estos se comprometen a **asesorar** al cliente en cualquier trámite que realice (como la obtención de la **visa**), incluso a **resolver** algún contratiempo que pudiera suscitarse durante su **viaje e itinerario** que comprende este. De esta manera, el usuario procede a **felicitar** a la unidad receptora por tan buena **organización**.

Figura 61.

Nube de palabras- SIENTE



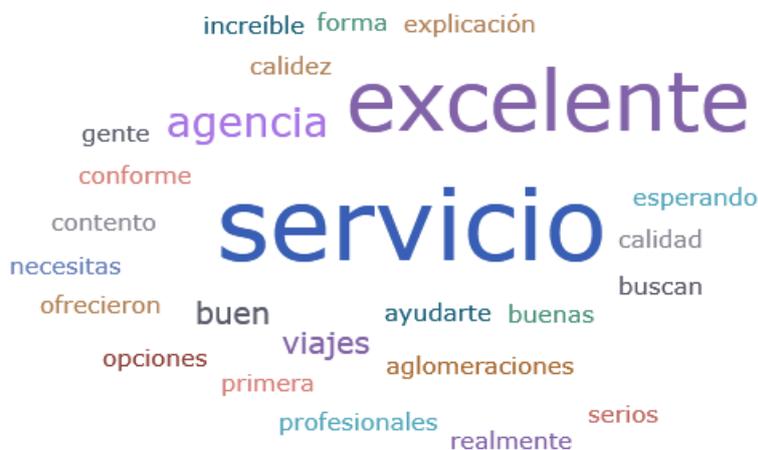
Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti).

¿Qué dice?

Por su parte, en la Figura 62, sobresaltan las palabras “servicio”, “excelente” y “agencia”, orientando las reflexiones de los usuarios a enfocarse en el servicio, el cual lo califican como excelente, pues están conformes, con la **calidez** que ofrecen en el trato. De igual manera, expresan que la **agencia** brinda **buenas opciones** para aquellos que viajan por **primera** vez, pues la empresa siempre busca la manera de **ayudar** al cliente y que este se vaya **contento** con el servicio recibido.

Figura 62.

Nube de palabras- DICE



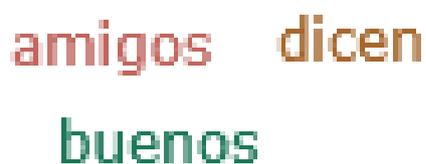
Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti).

¿Qué oye?

En lo que refiere a esta categoría, la nube de la Figura 63, acentúa pocas palabras, sugiriendo así que, en su mayoría, los comentarios por parte de los usuarios son sensaciones y sentimientos genuinos ya experimentados, no obstante, pocos son los usuarios en los que, comentarios externos, llegan a influir en sus decisiones de compra. Al destacar las palabras: “**amigos**”, “**dicen**” y “**buenos**”, esto expone que, los comentarios que han escuchado, sobre la agencia de viajes, han sido buenos y provenientes de amigos.

Figura 63.

Nube de palabras- OYE



A word cloud visualization with three words: 'amigos' in red, 'dicen' in orange, and 'buenos' in green. The words are arranged in a staggered, overlapping manner.

Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti).

¿Qué hace?

Por otro lado, la Figura 64, conjunta, aquellos comentarios relacionados a lo que el usuario hace, remarcando palabras como “**recomiendo**”, “**gracias**”, y “**súper**”, evocando de esta manera, que entre las acciones que hace el usuario está el recomendar, agradecer y calificar, ya que reconocen al **apoyo** brindado en la planificación de eventos importantes como viajes de boda y/o **vacaciones**.

Así mismo, el usuario ha decidido expresar con la agencia de viajes, comentarios relacionados a servicios turísticos externos como lo son: aeropuertos y aerolíneas, poniendo de manifiesto las malas condiciones en las que se encuentran los espacios físicos de algunos aeropuertos ubicados en el país, haciendo énfasis en aspectos operativos y de logística.

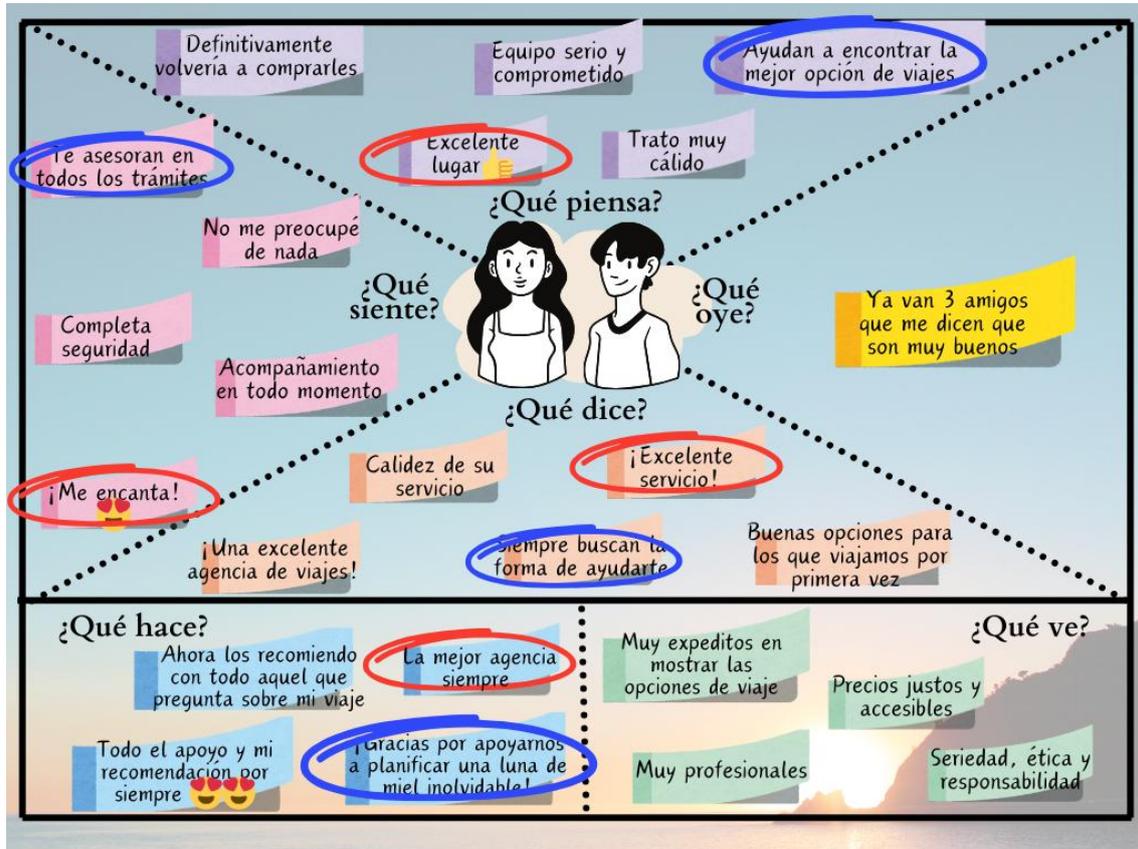
Como fue posible observar, todas las nubes de palabras presentan similitudes, lo cual reafirma los resultados obtenidos en el diagrama de Sankey de la Figura 52, en donde todas las categorías están interrelacionadas. Al destacar las palabras que coocurren en todas ellas, **“profesionales”, “excelente”, “servicio”, “bueno”, “atención”, “precios”, “calidad” y “comprometido”**, se infiere que los comentarios versan entorno a la experiencia del uso del servicio y la atención al cliente.

En el mapa de empatía que se muestra en la Figura 66, además de recabar las ideas fuerza de cada categoría se encuentran marcados con un círculo las convergencias existentes entre lo que el usuario piensa, siente, dice y hace, corroborando así la congruencia antes revelada.

Finalmente, la elaboración de esta herramienta permitió capturar los puntos de vista más relevantes de los usuarios y estructurarlos en torno a sus necesidades, pensamientos y sentimientos respecto al servicio ofrecido por parte de la agencia de viajes, proporcionando una visión clara de las fortalezas y áreas de mejora, que esta presenta, principalmente en la etapa de la experiencia postventa.

Figura 66.

Mapa de empatía de la agencia “BTD Viaje”



Fuente: elaboración propia adaptado de Gasca & Zaragoza (2020).

5.2 Customer Journey Map (CJM)

El internamiento en la unidad receptora deja ver claramente que, en su mayoría, el mercado que decide acudir de manera presencial a la agencia de viajes es aquel segmento senior, el cual refiere “preferir un trato persona a persona, por encima de tratar con máquinas”.

Antes

El recorrido del usuario comienza en el momento en el que sueña con viajar y le pregunta a su familia el lugar de destino. Muchos de los usuarios observados expresan no tener tiempo para planificar los detalles de su viaje, o bien no tener habilidades con la tecnología para realizar reservas, por lo que acudir a una empresa que pueda encargarse de todo ello, es la mejor opción, así que, en su paso por este camino, decide rastrear, a

través de las páginas oficiales, aquellas agencias de viajes con prestigio, o bien que le recomiendan, para organizar el viaje de sus sueños.

Tras el análisis de los comentarios publicados por los clientes en las redes sociales de dichas agencias, el usuario en cuestión decide contactar mediante su número telefónico a la agencia seleccionada, para solicitar el horario de atención y la ubicación de la misma.

Con relación a las emociones que presenta el cliente, fue posible identificar felicidad por salir a disfrutar y relajarse en compañía de su familia; agobio por la existencia de tantas agencias de viajes; y preocupación por hacer una buena elección de esta, la cual no lo engañara y le diera justo lo que estaba buscando.

Durante

Una vez que el usuario acude a las instalaciones de la agencia de viajes, es donde comienzan los momentos de verdad entre cliente y empresa. Todo inicia cuando este ingresa al establecimiento y saluda de manera general al personal, donde nadie le responde debido a que todas las operadoras están ocupadas y por tanto tampoco hay lugares disponibles para tomar asiento, lo cual lo incita a observar los posters que se encuentran dentro y fuera de la agencia de viajes y escanear los códigos QR para buscar más información sobre los paquetes turísticos que se promocionan.

Seguido de ello, cuando una asesora de viajes se desocupa, esta le da la bienvenida, lo invita a tomar asiento y procede a preguntarle en que puede servirle. Tras el cliente informarle los detalles de su viaje deseado, la operadora le muestra opciones de paquetes y destinos que cumplen con lo solicitado, al mismo momento en que responde todas dudas y preguntas que surgen por parte del cliente.

Después de tantas opciones, el cliente se decide y selecciona aquel que cumple con sus expectativas. La asesora corrobora información con el usuario y realiza la reservación, mientras que el cliente realiza el pago del servicio a través de una Terminal Punto de Venta (TPV), momento en donde la asesora le indica la manera en la que debe insertar correctamente su tarjeta. Antes de que el usuario se retire del establecimiento, la operadora le hace entrega de una tarjeta de presentación con sus datos de contacto para que pueda comunicarse directamente con ella, si este presentara alguna duda en cuestión con su reserva.

A lo largo de este trayecto, las emociones que presenta el usuario son: primeramente, incomodidad por llegar al establecimiento y que ninguna operadora le conteste el saludo, que el lugar sea reducido, y que no pueda tomar asiento mientras espera; ansiedad por conocer más promociones de las que está viendo en los posters colocados en la agencia; tranquilidad por finalmente ser atendido después de alrededor de 10 min; comodidad y felicidad porque todas sus preguntas están siendo respondidas por la operadora y porque encontró algo que se acomodara a sus necesidades y recursos; finalmente tranquilidad y seguridad por el trato que recibió y porque su viaje está reservado y pagado.

Después.

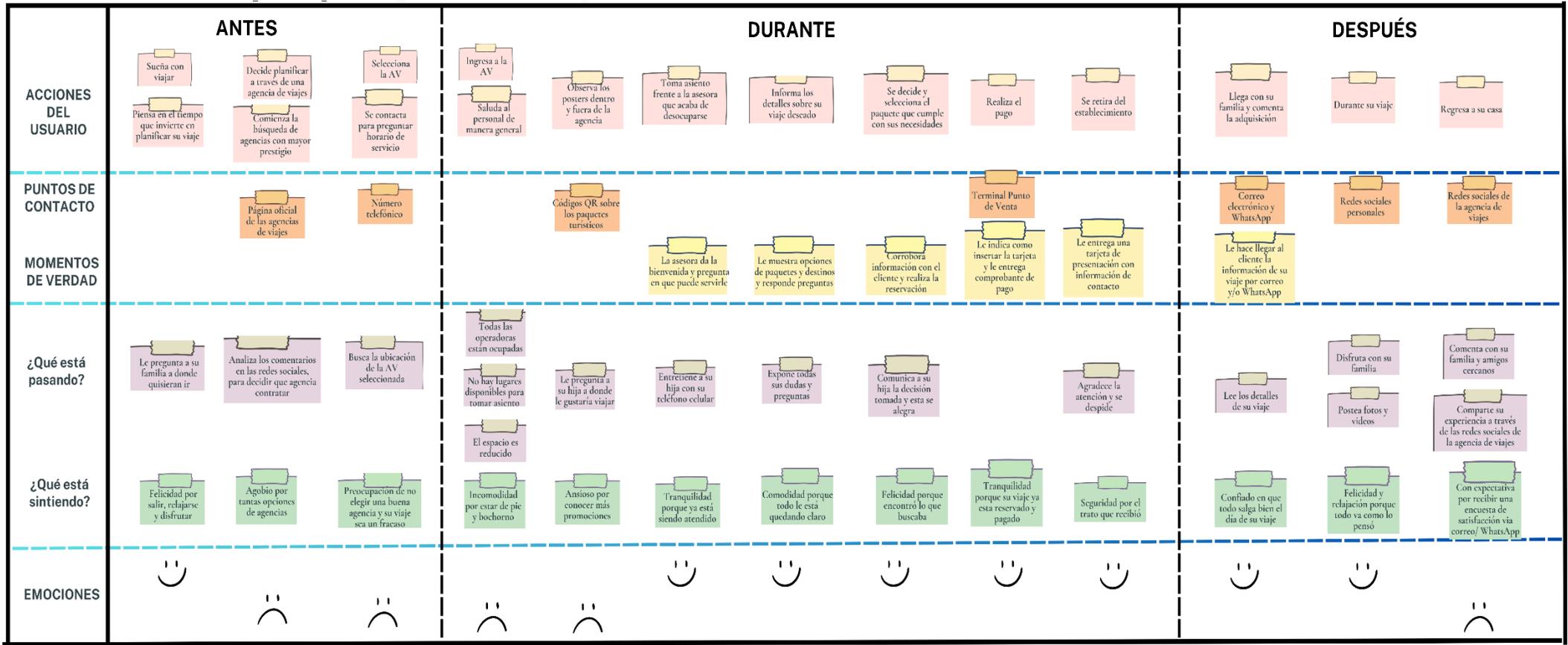
Continuando con el mapa de ruta realizado por el usuario, este regresa con su familia y comenta la decisión tomada, mientras recibe vía correo electrónico toda la información sobre su viaje. Durante su viaje, el cliente procede a postear en sus redes sociales, fotos y videos, pues disfruta con su familia. Cuando el usuario finalmente regresa a casa, llega el momento postventa, en donde el usuario comenta con sus familiares y amigos como fue su viaje, además de compartir su experiencia a través de las redes sociales de la agencia de viajes, tras hacer uso de sus servicios.

En este momento, se destaca que el usuario se siente, por un lado, alegre y confiando en que su viaje está resultando tal como lo planeo y se lo prometieron al momento de pagar, pero por otro lado con expectativas de recibir una encuesta de satisfacción por parte de la agencia de viajes para compartir con ellos, tanto su experiencia durante su viaje, como el trato y servicio recibido por parte de sus operadoras.

Lo descrito anteriormente, se ve reflejado en el *Customer Journey Map* de los usuarios que acuden a la agencia de viajes “BTD Viaje”, de la Figura 67.

Figura 67.

Customer Journey Map- “BTD Viaje”



Fuente: elaboración propia adaptado de Gasca & Zaragoza (2020).

Nota: Para una interacción dinámica, se incluye la siguiente liga del dashboard, https://www.canva.com/design/DAGfGMvJyFU/k-pwP2s8nJvXXuzmAhwZjA/edit?utm_content=DAGfGMvJyFU&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

https://www.canva.com/design/DAGfGMvJyFU/k-pwP2s8nJvXXuzmAhwZjA/edit?utm_content=DAGfGMvJyFU&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Conclusiones

Mediante la ejecución de las herramientas del pensamiento de diseño y bajo un análisis cualitativo, es posible decir que los usuarios que hacen uso de los servicios ofrecidos por la empresa “BTD Viaje”, se encuentran mediamente satisfechos, ya que si bien es cierto elogian la atención, el servicio, la amabilidad, el profesionalismo, seguridad y precios, existen otros factores que no permiten la satisfacción total del cliente en todos los momentos del ciclo del servicio, como lo son el espacio físico tan reducido, la falta de actitud de servicio por parte de todos los colaboradores y la ausencia de acciones postventa.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el mapeo del recorrido realizado por el usuario al hacer uso del servicio, se propone a empresa, primeramente, acondicionar el espacio físico de manera eficiente, para habilitar un área de sala de espera con sillas, televisor, amenidades (agua, botana) en donde el cliente pueda relajarse y refrescarse, al mismo tiempo que va conociendo los servicios y paquetes turísticos que ofrece la agencia de viajes, esto a través de la transmisión de videos y publicidad impresa. Incluso ofrecer kits de dibujo, para niños que lleguen a arribar con sus padres.

En segundo lugar, se hace la sugerencia a la agencia, de establecer un decálogo de servicio al cliente, que indique las acciones que deben realizar los colaboradores de la organización, desde el momento en el que un cliente ingresa a las instalaciones hasta la salida de este. Dicho decálogo puede incluir:

1. **Recepción y bienvenida:** saludar al cliente amablemente con una sonrisa, conducirlo a la sala de espera.
2. **Evaluación de las necesidades:** cuestionar al cliente acerca de sus intereses.
3. **Presentación de alternativas:** mostrar las opciones que cumplen con los requerimientos del cliente (vuelos, hoteles, destinos, paquetes, etc.)
4. **Asistencia personalizada:** explicar al cliente cada una de las alternativas propuestas en el paso anterior (itinerarios, costos, pagos, recomendaciones, etc.)
5. **Aclaración de inquietudes:** dar respuesta a cada una de las interrogantes provenientes del cliente.
6. **Consolidación de la venta:** confirmar datos con el cliente, realizar las reservas pertinentes y gestionar pagos.

7. **Remisión de documentos:** entregar de manera física y virtual, los detalles del viaje (comprobantes de pago, boletos, itinerarios, seguros etc.)
8. **Acompañamiento pre- viaje:** confirmar detalles, previo a la fecha de realización del viaje.
9. **Monitoreo durante el viaje:** ofrecer soporte en caso de inconvenientes durante el viaje
10. **Atención postventa y fidelización:** preguntar al cliente sobre la experiencia, enviar encuestas breves de satisfacción y ofrecer promociones (descuentos o beneficios) para futuros viajes. Mantener contacto con el usuario.

Para el desarrollo de acciones en la postventa, se recomienda a la empresa, además de enviar encuestas de satisfacción donde el cliente exponga las percepciones del servicio recibido de manera general, invitar a los usuarios a visitar la página oficial de la agencia y seguirla en las redes sociales, a fin de que estos estén al tanto de las promociones que postea la organización en sus redes y así establecer un programa de fidelización y motivarlos a viajar en futuras ocasiones. Finalmente, se sugiere, instalar dispositivos electrónicos (tabletas) dentro de la agencia de viajes, en los cuales, mediante un clic, el cliente pueda evaluar la experiencia de su estancia dentro de la agencia de viajes.

CAPITULO VI. DISCUSIÓN

En este último capítulo, se presentan las conclusiones generales, dando cumplimiento al objetivo general de la investigación. De igual manera, se detallan las recomendaciones generales para el fortalecimiento de la cultura de la empresa en cuestión, para dar paso a las limitaciones presentadas durante el desarrollo de este trabajo y la agenda de investigación.

Lo anterior se esquematiza en la Figura 68.

Figura 68.

Estructura del capítulo VI



Fuente: Elaboración propia.

6.1 Conclusiones generales

Los hallazgos de este trabajo presentan un aporte teórico e información empírica suficiente para identificar aquellos aspectos tanto internos como externos que influyen en la calidad del servicio y satisfacción del cliente de una organización perteneciente al sector turístico.

En virtud de lo estudiado, es posible concluir que la unidad de análisis se enfrenta a una serie de aspectos, tanto favorables y negativos, que están condicionando su desarrollo interno y su posicionamiento en el mercado externo. La Tabla 7 y la Tabla 8 que se

presentan a continuación, definen estos factores que, sin duda alguna, influyen de manera significativa en el seguimiento y cumplimiento de su filosofía empresarial.

Tabla 7.

Aspectos internos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Atención guiada y personalizada ● Capacidad de respuesta para la resolución de problemas ● Profesionalismo ● Equipo serio y comprometido ● Asesoramiento en otros servicios (educativos y laborales) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Espacio físico limitado ● Informalidad laboral ● Ausencia de manuales corporativos ● Ausencia de acciones postventa ● Falta de orientación hacia el servicio por parte de algunos colaboradores

Fuente: elaboración propia.

Haciendo énfasis en los aspectos que se presentan como áreas de oportunidad, es posible establecer que estos factores internos comprometen y condicionan seriamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente dentro de la agencia de viajes, puesto que si los colaboradores, primeramente, no cuentan un espacio confortable de trabajo, aunado a que sus contratos no se encuentran actualizados ni se les brinda prestaciones sociales, estos no pueden sentirse motivados en realizar su trabajo. Si a lo anterior se le añade que si estos no conocen cuáles son sus funciones y que actividades deben llevar a cabo, al mismo tiempo que no se les da orientación hacia un comportamiento servicial es imposible ofrecer un servicio de calidad que cubra las necesidades de los clientes y supere sus expectativas. Por otro lado, si no se desarrollan de manera formal acciones orientadas a la postventa, es complicado conocer cuáles son las percepciones del cliente con respecto al servicio brindado y por tanto imposible conocer qué áreas deben ser atendidas para mejorar en ellas.

Tabla 8.

Aspectos externos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionamiento en internet ● Ascenso de producción científica sobre la industria, abordando cuestiones sobre la RS. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presencia de agencias de viajes físicas en zonas aledañas ● Informalidad laboral en el sector físico

- Estudio de los servicios tecnológicos dentro de las unidades presenciales y virtuales.
- Empleo de la co-creación de valor
- Preterir la satisfacción y la calidad en el servicio en la producción científica
- Escasa producción científica del tema, en México
- Gran presencia de OTAs en el e-commerce que ofrecen servicios turísticos similares
- Formalidad de las OTAs
- Aumento en el número de patentes orientadas a la digitalización, en OTAs
- Presencia de la inteligencia artificial
- Desidia por parte de prestadores de servicios turísticos externos

Fuente: elaboración propia.

Con relación a los factores externos que están contribuyendo al desarrollo de la agencia “BTD Viaje” en el mercado actual del sector turístico, las cuestiones amenazantes revelan que la escasa producción científica sobre temas relacionados a la calidad y satisfacción dentro de las agencias de viajes, tanto a nivel mundial, pero más aún a nivel nacional, impide conocer el panorama, tan cambiante, de esta industria para desarrollar áreas de oportunidad.

Por su parte la presencia de las OTAs, quienes se están formalizando cada vez más a través de la generación de patentes, con las cuales buscan proteger su tecnología, mantenerse competitivas y aumentar su valor en el mercado, así como el fortalecimiento del e-commerce mediante la implementación de la IA, para lograr mayor automatización en las reservas y el empleo de *chatbots* para la atención al cliente, está generando el remplazo de la presencia humana por tecnología haciendo que los procesos de planificación de viaje sean más rápidos y eficientes.

Sin duda, todo esto obliga a las unidades físicas a emplear medidas estratégicas que les permitan determinar los momentos en los que es oportuno recurrir a la automatización, y aquellos en los que se requiere un trato personal y humano.

6.2 Recomendaciones generales

Tras el desarrollo de esta investigación y el cumplimiento de los objetivos, se procede a dar una serie de recomendaciones generales, a fin de que la empresa analizada fortalezca

su cultura organizacional y haga frente a los grandes desafíos presentes en el mercado de la intermediación turística:

Adaptación a la digitalización: mantener actualizada su página web oficial, y habilitar funciones de reservaciones a través de ella. Implementar *chatbots* o asistentes virtuales para la atención al cliente, así como emplear la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), a fin de personalizar ofertas y fortalecer la comunicación constante con los clientes.

Ofrecer experiencias diferenciadas: incluir servicios privados de traslados y guías, así como establecer alianzas con proveedores locales, a fin de generar confianza y ofrecer actividades únicas con experiencias memorables.

Generar valor añadido: incluir beneficios como equipaje extra, *upgrades*, ofrecer opciones de financiamiento (criptomonedas), desarrollar eventos de *networking* para viajeros frecuentes y experiencias inmersivas dentro de la agencia (degustaciones, eventos temáticos, etc.).

Fortalecer la marca: establecer alianzas estratégicas con *influencers* o embajadores de marca para ampliar el alcance de la agencia.

Adaptación a las nuevas tendencias: promover destinos ecológicos para fortalecer el turismo sostenible y responsable, ofrecer viajes híbridos en combinación trabajo-descanso “*workation*”.

6.3 Limitaciones

Primeramente, al ser un estudio meramente cualitativo, se limita a la subjetividad e interpretación de los resultados basados en la percepción del investigador. De igual manera, la falta de estudios sobre la calidad y satisfacción, enfocada a las agencias de viajes a nivel nacional y estatal.

Por otro lado, el hecho de que la implementación de las propuestas planteadas dependa de la decisión de los directivos, limita a los colaboradores a no poder tomar acciones de manera inmediata, frente a la problemática identificada.

Así mismo, considerando los retos que implica la implementación de las propuestas añadidas, no fue posible evaluar los resultados tras el desarrollo de estas, lo cual obstaculizó conocer la reacción de los clientes tras adoptar nuevas formas de brindar el servicio ofertado.

6.4 Agenda de investigación

A partir de la revisión de la literatura, el análisis de los resultados obtenidos y con el fin de dar seguimiento al tema, se plantean las siguientes líneas de investigación, bajo las cuales pueden realizarse estudios con fines de aportación teórico y práctico:

- Basados en los temas que son poco estudiados en estas unidades, sería conveniente, desarrollar una investigación enfocada en la satisfacción laboral, ya que este recurso resulta ser indispensable dentro de las agencias físicas, por lo que estudiarlo, contribuiría a aumentar la productividad, mejorar la parte del servicio al cliente, reducir la rotación de personal y por supuesto, fomentar la innovación y el compromiso con la cultura organizacional.
- Un estudio orientado a conocer de qué manera, las agencias de viajes tanto físicas como virtuales se ocupan de promover el turismo local, permitiría fortalecer la identidad cultural de los viajeros nacionales.
- Considerando que la producción científica futura, apunta a temas enfocados a la sostenibilidad y automatización, realizar un análisis sobre los retos y desafíos a los que se enfrentan las agencias de viajes físicas en su pretensión por adoptar prácticas sostenibles, acompañados de la digitalización, resultaría sumamente interesante, pues si bien, aspectos relacionados a la responsabilidad social son temas a la vanguardia que no deben pasarse por alto debido a la creciente demanda del turismo ecológico, las cuestiones tecnológicas tampoco deben olvidarse, puesto que la industria conduce a una transformación digital.
- Finalmente, resultaría interesante analizar de qué manera la industria del turismo, a través de sus diferentes áreas, impulsa el desarrollo económico, basándose en la diversificación productiva y su impacto en la responsabilidad social.

REFERENCIAS

- Accardo, G. (2014). The UK Competition Authority accepts commitments from online travel agents enabling them and hotels to offer discounts on rates for hotel rooms (IHG / Expedia / Booking.com). *Concurrences Antitrust Publications & Events*.
- Acerenza, M. Á. (2010). *Agencias de Viajes. Operación y plan de negocios*. (Segunda edición). Trillas.
- Air Black Box. (2024). *Air Black Box Case Study*. <https://www.oag.com/air-black-box-oag-case-study>
- Akehurst, G. (2009). User generated content: The use of blogs for tourism organisations and tourism consumers. *Service Business*, 3(1), 51-61. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0054-2>
- Ali, F. (2016). Hotel website quality, perceived flow, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(2), 213-228. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2016-0010>
- Alptekin, G. I., & Büyüközkan, G. (2011). An integrated case-based reasoning and MCDM system for Web based tourism destination planning. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 2125-2132. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.153>
- AMGiNE. (2024). *AMGiNE | The leading AI automation platform for travel management companies*. <https://amgine.ai/>
- Ancona, M. del C. (2022). Empresas en peligro de extinción: Agencias de viajes. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 5(3), 99-106.
- Antonietti, B. (2017). *Servicios Turísticos*. <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2017/09/Servicios-Tur%C3%ADsticos.pdf>
- Arango, B., Tamayo, L., & Fadul, A. (2012). Vigilancia tecnológica: Metodologías y aplicaciones. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(13). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847114019>
- Armillotta, M., Fokianos, K., & Guizzardi, A. (2024). Unveiling Venice's hotels competition networks from dynamic pricing digital market. *Journal of the Royal Statistical Society Series A: Statistics in Society*, 187(1), 132-159. <https://doi.org/10.1093/jrssa/qnad085>

- Barbu, C. A., Popa, A., & Zaharia, R.-M. (2024). The Use of Digital Technologies in Tourism Management. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*, 23(2), 394-401. <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2023.2.48>
- Barten, M. (2023, diciembre 19). *Lista de agencias de viajes para que las empresas de viajes aumenten las reservas*. Revfine.com. <https://www.revfine.com/es/agencias-de-viajes/>
- Becerra-Godínez†, J. A., Serralde-Coloapa, J. L., Ramírez-Arellano, A., & Acosta-Gonzaga, E. (2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73-84. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i2.1568>
- Bernardo, M., Marimon, F., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2012). Functional quality and hedonic quality: A study of the dimensions of e-service quality in online travel agencies. *Information and Management*, 49(7-8), 342-347. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.06.005>
- Bigné, J. E., Martínez, C., Miquel, M. J., & Andreu, L. (2003). SERVQUAL reliability and validity in travel agencies. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 258-262. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00090-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00090-1)
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. Scopus. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. https://emprendedoresupa.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207-220. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1)
- Caiza, Á. M., Segura, E. O., Cifuentes, J. A., & Díaz, Y. (2022). Aplicación del modelo servperf para análisis de la calidad de servicio al cliente en la casa de huéspedes green amazon, Sucumbíos-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 4918-4932. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1840

- Carlos, C. E., Montelongo, Y., & Nájera, Ma. del R. (2010). La Calidad del Servicio de un Centro de Información. *Conciencia Tecnológica*, 40, 5-9.
- Castañeda, M. (2008). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: Una estrategia empresarial de innovación de productos en las pymes para la competitividad*. [Universidad Autónoma de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/6a38078a-1182-47ab-97fd-a20a26e26e27/content>
- Castellucci, D. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y Transferencias*, 13(2), 29-44.
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (2014). Design thinking: Como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 301-311.
- Causado-Rodriguez, E., Charris, A. N., & Guerrero, E. A. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 30(2), 73-84. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200073>
- Çelik, S., & Dedeoğlu, B. B. (2019). Psychological factors affecting the behavioral intention of the tourist visiting Southeastern Anatolia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(4), 425-450. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2019-0005>
- Chen, J.-S., Kerr, D., Chou, C. Y., & Ang, C. (2017). Business co-creation for service innovation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1522-1540. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0308>
- Cheng, S., Hu, J., Fox, D., & Zhang, Y. (2012). Tea tourism development in Xinyang, China: Stakeholders' view. *Tourism Management Perspectives*, 2-3, 28-34. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2011.12.001>
- Chingo, R. A., & Gómez, O. S. (2020). Tecnología de contenedores y su aplicación en el aprendizaje de ciberseguridad: Una revisión sistemática de literatura. *Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica*, 9(2), 1-20.

- Chou, C. Y., Huang, C. H., & Lin, T.-A. (2018). Organizational intellectual capital and its relation to frontline service employee innovative behavior: Consumer value co-creation behavior as a moderator. *Service Business*, 12(4), 663-684. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0387-4>
- Chow, C. W. C., Lai, J. Y. M., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48(1), 362-369. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.008>
- Cisneros, S. (2021). *12 lugares turísticos de Hidalgo que te fascinará descubrir*. México Desconocido. <https://www.mexicodesconocido.com.mx/lugares-turisticos-de-hidalgo.html>
- Cocón, F., Pérez-Cruz, D., Pérez-Rejón, J. Á., Zavaleta-Carrillo, P., Barradas-Arenas, U., Gómez-Ramón, R., & Pérez, J. A. (2023). Web scraping: Uso de plataformas de extracción de datos aplicadas a un sitio web sobre profesiones en México. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 52, 61-73. <https://doi.org/10.17013/risti.52.61-73>
- Colcol, S. (2023, diciembre 5). Las mejores agencias de viajes y OTA según los clientes. *SiteMinder*. <https://www.siteminder.com/es/r/agencias-viaje-online/>
- Condori, Y., & Visa, F. M. (2019). *Brecha en la calidad del servicio turístico caso: Agencias de viaje de la ciudad del Cusco, periodo 2017*" [Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.]. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/4117/253T2019026_8_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contreras, E. D. (2021). La medición de la calidad del servicio en destinos turísticos: Una revisión desde Colombia. *Innovar*, 31(81), 35-48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95571>
- Coupland, N. (1980). Style-shifting in a Cardiff work-setting. *Language in Society*, 9(1), 1-12. Scopus. <https://doi.org/10.1017/S0047404500007752>
- Cruz, A. A., Orduña, M. D., & Álvarez, J. G. (2019). Evolución del concepto de calidad y los modelos de medición de calidad en el servicio. *Innovaciones de Negocios*, 15(30), 259-278. <https://doi.org/10.29105/rinn15.30-7>

- Data México. (2024a). *Agencias de Viajes y Servicios de Reservaciones*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/travel-arrangement-and-reservation-services>
- Data México. (2024b). *Trabajadores en Agencias de Viajes: Salarios, diversidad, industrias e informalidad laboral*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/trabajadores-en-agencias-de-viajes>
- Dinngo. (2023a, mayo 4). *Customer Journey*. Design Thinking en Español. <https://designthinking.es/customer-journey/>
- Dinngo. (2023b, mayo 10). *Mapa de empatía*. Design Thinking en Español. <https://designthinking.es/mapa-de-empatia/>
- Dinngo. (2024, abril 30). *Etapas Design Thinking*. Design Thinking en Español. <https://designthinking.es/etapas-design-thinking/>
- Domínguez, J. M. (2023). Conoce qué es Amadeus y su uso en la industria turística. *Canal Gestión Empresarial*. <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/amadeus-y-su-uso/>
- Dou, H., Leveillé, V., Manullang, S., & Dou Jr, J. (2005). Patent analysis for competitive technical intelligence and innovative thinking. *Data Science Journal*, 4, 209-236. <https://doi.org/10.2481/dsj.4.209>
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80.
- Ennis, S., Ivaldi, M., & Lagos, V. (2023). Price-Parity Clauses for Hotel Room Booking: Empirical Evidence from Regulatory Change. *Journal of Law and Economics*, 66(2), 309-331. Scopus. <https://doi.org/10.1086/723456>
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta edición). McGraw-Hill.
- Forgas, E. (2023, septiembre 28). 12 Tendencias, Datos y Estadísticas del Turismo Online. *SaleCycle*. <https://www.salecycle.com/es/blog/estadisticas/estadisticas-turismo-online/>

- Frías, D. M., Rodríguez, M. A., & Castañeda, J. A. (2008). Internet vs. Travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management*, 29(1), 163-179. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.020>
- Gambarota, D. M., & Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezolana*, 58(2), 346-359.
- Gao, L., & Bai, X. (2014). Online consumer behaviour and its relationship to website atmospheric induced flow: Insights into online travel agencies in China. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 653-665. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.01.001>
- García, E. A. (2018, mayo 13). 94 estadísticas sobre experiencia del cliente (Customer Experience). *Erick García*. <https://erickalejandrogarcia.com/2018/05/13/94-estadisticas-sobre-experiencia-del-cliente/>
- García, E., Cruz, M., & Leyva, N. (2009). La agencia de viaje: Una empresa importante y poco conocida dentro del sector turístico actual. *TURyDES*, 2(6). <https://www.eumed.net/rev/turydes/06/opv.htm>
- García, Y. (2012). *Aplicación de la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica en la Universidad Politécnica de Valencia: Creación de un modelo de Vigilancia Tecnológica en el Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte* [Universitat Politècnica de Valencia]. <http://polipapers.upv.es/index.php/IA/article/view/3293>
- Gasca, J., & Zaragoza, R. (2020). *El workbook de designpedia*. LID Editorial.
- Gazzoli, G., Gon Kim, W., & Palakurthi, R. (2008). Online distribution strategies and competition: Are the global hotel companies getting it right? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 375-387. <https://doi.org/10.1108/09596110810873499>
- Gefen, D., & Straub, D. (2003). Managing User Trust in B2C e-Services. *E-Service Journal*, 2(2), 7. <https://doi.org/10.2979/esj.2003.2.2.7>
- Georges, I. (2002). Development of travel agenciesâ call centres on the internet socio-technical inscriptions of market coordination. *Reseaux*, 114(4), 91-117. Scopus. <https://doi.org/10.3917/res.114.0091>

- González, M., Del Río, C., & Domínguez, J. M. (1989). Los servicios: Concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz*, 13-14, 10-19.
- Google. (2024). Mapa de las agencias de viajes en Pachuca de Soto [Mapa]. Google Maps. https://www.google.com/maps/search/agencia+de+viajes+en+pachuca+de+soto/@20.1023614,-98.7896342,13z?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDIyNi4xIKXMDSoASAFQAw%3D%3D
- Granados, N., Gupta, A., & Kauffman, R. J. (2012). Online and offline demand and price elasticities: Evidence from the air travel industry. *Information Systems Research*, 23(1), 164-181. Scopus. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0312>
- Granados, N., Kauffman, R. J., Lai, H., & Lin, H.-C. (2012). À la carte pricing and price elasticity of demand in air travel. *Decision Support Systems*, 53(2), 381-394. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.01.009>
- Grau Palomares, S., Teruel Serrano, M. D., & Palomares Chust, A. (2017). Las OTAs como elemento dinamizador de un destino turístico inteligente: Procesos de integración y negociación con proveedores y clientes. En J. F. Vera-Rebollo, J. Ivars-Baidal, & M. A. Celdrán Bernabéu (Eds.), *Congresos—Seminario Destinos Turísticos Inteligentes 2017—Libro de Actas* (pp. 355-370). Servicio de Publicaciones de la UA. <https://doi.org/10.14198/Destinos-Turisticos-Inteligentes.2017.17>
- Grisseman, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483-1492. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.002>
- Gu, B., & Ye, Q. (2014). First step in social media: Measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), 570-582. Scopus. <https://doi.org/10.1111/poms.12043>
- Guadarrama, I. (2014). Percepción acerca del servicio de las agencias de viajes de Playa del Carmen. *Teoría y Praxis*, 9, 181-206.
- Guo, H., Liu, Z., & Jiao, Z. (2022). Research on Satisfaction Evaluation Based on Tourist Big Data. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 16(1). <https://doi.org/10.3837/tiis.2022.01.013>

- Gustafson, P. (2012). Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*, 33(2), 276-284. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.006>
- Hampel, C. E., & Tracey, P. (2017). How organizations move from stigma to legitimacy: The case of cook's travel agency in Victorian Britain. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2175-2207. Scopus. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0365>
- Harris, L. (1973). The Character and Volume of the U.S. Travel Agency Market. *Journal of Travel Research*, 12(2), 17-19. Scopus. <https://doi.org/10.1177/004728757301200204>
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On being warm and friendly: The effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Heung, V. C. S., & Chu, R. (2000). Important Factors Affecting Hong Kong Consumers' Choice of a Travel Agency for All-Inclusive Package Tours. *Journal of Travel Research*, 39(1), 52-59. Scopus. <https://doi.org/10.1177/004728750003900107>
- Huang, C.-W. (2018). Assessing the performance of tourism supply chains by using the hybrid network data envelopment analysis model. *Tourism Management*, 65, 303-316. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.013>
- Ibarra, L. E., & Casas, E. V. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: Una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229-260. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72153-4](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72153-4)
- Icardi, A., & Paolucci, E. (2020). *La competizione tra OTA e Agenzie Tradizionali: Segmentazione di mercato e leve di competizione* [POLITECNICO DI TORINO]. <https://webthesis.biblio.polito.it/secure/14274/1/tesi.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Servicios*. <https://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/servicios/default.aspx?tema=e>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *México en cifras*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/default.html>
- KAYAK. (2024). *KAYAK - About us*. <https://www.kayak.com/about>
- Kaynama, S. A., & Black, C. I. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: An exploratory study. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1), 63-88. Scopus. https://doi.org/10.1300/J090v21n01_05
- Keshavarz Ghorabae, M., Amiri, M., Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Antucheviciene, J. (2017). A new hybrid simulation-based assignment approach for evaluating airlines with multiple service quality criteria. *Journal of Air Transport Management*, 63, 45-60. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.008>
- Kim, D. J., Kim, W. G., & Han, J. S. (2007). A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tourism Management*, 28(2), 591-603. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.022>
- Kostynets, I., Kucher, M., & Saigak, E. (2021). Implementation of innovations in small business enterprises in the field of tourism and hospitality. *Actual Problems of Economics*, 1(237), 73-78. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-237-73-78>
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., & Flores, J. (2011). *Marketing Turístico* (5ta Ed.). Pearson.
- Lam, T., & Zhang, H. Q. (1999). Service quality of travel agents: The case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20(3), 341-349. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00118-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00118-6)
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing (11a. Ed.)*. CENGAGE Learning.
- Lara, J. R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, 19, 0.
- Lattuf, Z. L. (2010). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*.

- Law, R., Leung, K., & Wong, R. (2004). The impact of the Internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107. Scopus. <https://doi.org/10.1108/09596110410519982>
- Leal de Brito, T. F. (2017). *Online Travel Agencies (OTAs) e marketing digital na hotelaria: Estudo de caso do Paia Mar Hotel*.
- Lee, C.-K., Lee, Y. K., & Wicks, B. E. (2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25(1), 61-70. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00060-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00060-8)
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, DOF 20-10-2023 (2002). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDCMPME.pdf>
- Lin, L., & Lu, C. (2010). The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: The moderating effects of word-of-mouth. *Tourism Review*, 65(3), 16-34. <https://doi.org/10.1108/16605371011083503>
- Linares, A. V. (2017). Los servicios turísticos. *Revista conexión de hospitalidad y gastronomía*, 5(13), 20-28.
- Litvin, S. W., & Elangovan, T. (2000). The travel agency management game: An effective classroom teaching tool. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 12(2), 57-64. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10963758.2000.10685282>
- Liu, C.-H., Chang, A. Y.-P., Horng, J.-S., Chou, S.-F., & Huang, Y.-C. (2020). Co-competition, learning, and business strategy for new service development. *Service Industries Journal*, 40(7-8), 585-609. Scopus. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1571045>
- Lojo, A. (2016). Chinese tourism in Spain: An analysis of the tourism product, attractions and itineraries offered by Chinese travel agencies. *Cuadernos de Turismo*, 37, 243-268and511. Scopus. <https://doi.org/10.6018/turismo.37.256231>
- López-Robles, J.-R., Guallar, J., Otegi-Olaso, J.-R., & Gamboa-Rosales, N.-K. (2019). El profesional de la información (EPI): Bibliometric and thematic analysis (2006-2017). *El Profesional de La Información*, 28(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.17>

- Lv, X., Li, N., Xu, X., & Yang, Y. (2020). Understanding the emergence and development of online travel agencies: A dynamic evaluation and simulation approach. *Internet Research*, 30(6), 1783-1810. Scopus. <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2019-0464>
- Magro, M., & Carrascal, S. (2019). El Design Thinking como recurso y metodología para la alfabetización visual y el aprendizaje en preescolares de escuelas multigrado de México. *Vivat Academia*, 146, 71-95. <https://doi.org/10.15178/va.2019.146.71-95>
- Mak, A. H. N., Wong, K. K. F., & Chang, R. C. Y. (2011). Critical issues affecting the service quality and professionalism of the tour guides in Hong Kong and Macau. *Tourism Management*, 32(6), 1442-1452. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.003>
- Maldonado, S. M. (2020). *Evaluación de la calidad en el servicio de alimentación en cadenas de restaurantes de la Ciudad de Quito*. [Tesis de licenciatura. Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20967/1/CD%2010491.pdf>
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 17(33), 181-209.
- MdzOnline. (2024, enero 24). *La predicción sobre los viajes internacionales en 2024 que celebran en el mundo del turismo*. <https://www.mdzol.com/estilo/2024/1/24/la-prediccion-sobre-los-viajes-internacionales-en-2024-que-celebran-en-el-mundo-del-turismo-400940.html>
- Miranda-Cruz, M. B., Chiriboga-Zamora, P. A., Romero-Flores, M. L., Tapia-Hermida, L. X., & Fuentes-Gavilánez, L. S. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 1430-1446. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M., & Callarisa, L. (2007). Travel Agency Relationship Quality. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 537-540. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.11.001>
- Monroy, M. A. (2019). Evaluación de la calidad en el servicio y su impacto en la lealtad en Bancomer. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, Article 2. <https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2019n2.11>

- Mora, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>
- Morillo, M. C., & Morillo, M. D. C. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(2), 111-131. <https://doi.org/10.31876/rcs.v22i2.24863>
- Moya-Espinosa, P. I., & Moscoso-Durán, F. F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 11-22. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367>
- Muente, G. (2018, agosto 26). Encuesta de satisfacción: Entiende los beneficios en medir el nivel de satisfacción de los clientes. *Rock Content - ES*. <https://rockcontent.com/es/blog/encuesta-de-satisfaccion/>
- Ni, J., Rhim, A. H. R., Chiu, D. K. W., & Ho, K. K. W. (2022). Information search behavior among Chinese self-drive tourists in the smartphone era. *Information Discovery and Delivery*, 50(3), 285-296. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IDD-05-2020-0054>
- Ogonowska, M. (2012). Selling tourism products through the opaque channels. *E-Review of Tourism Research*, 10(3), 31-35. Scopus.
- O'Halloran, B. (2024, febrero 14). Italian court rejects claim that Ryanair abuses dominant market position. *The Irish Times*. <https://www.irishtimes.com/business/2024/02/14/italian-court-rejects-claim-that-ryanair-abuses-dominant-market-position/>
- Oracle Int. (2024). *¿Qué es Oracle? | IBM*. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/oracle>
- Organización de las Naciones Unidas de Turismo, (ONU TURISMO). (2024). *El turismo en la Agenda 2030*. El turismo en la Agenda 2030. <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- Organización de las Naciones Unidas de Turismo (ONU Turismo). (2022, enero 18). *El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles pre-pandémicos*. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>

- Organización de las Naciones Unidas, (ONU). (2023, diciembre 20). *El turismo internacional llegaría en 2023 al 90% de la actividad previa a la pandemia*.
<https://news.un.org/es/story/2023/12/1526607>
- Ortega, E., & Delzo, Y. (2016). *Vigilancia Comercial en la Innovación*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28607.10408>
- Ozturk, A. B., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2016). What keeps the mobile hotel booking users loyal? Investigating the roles of self-efficacy, compatibility, perceived ease of use, and perceived convenience. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1350-1359. Scopus.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.005>
- Ozturk, A. B., Nusair, K., Okumus, F., & Hua, N. (2016). The role of utilitarian and hedonic values on users' continued usage intention in a mobile hotel booking environment. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 106-115. Scopus.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.007>
- Palmer, I., & Dunford, R. (2002). Managing discursive tension: The co-existence of individualist and collaborative discourses in flight centre. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1045-1069. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00323>
- Park, Y. A., Gretzel, U., & Sirakaya-Turk, E. (2007). Measuring web site quality for online travel agencies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(1), 15-30. Scopus.
https://doi.org/10.1300/J073v23n01_02
- Párraga, Y. B., Palacios, D. M., & Zambrano, H. F. (2023). Evaluación de la comercialización entre las agencias de viajes y clientes para fomentar la competitividad del destino Manta. *Revista de Investigación de la Ciencia Turística*, 17, 46-66.
- Pellicer, I., Vivas-Elias, P., & Rojas, J. (2013). La observación participante y la deriva: Dos técnicas móviles para el análisis de la ciudad contemporánea. El caso de Barcelona. *EURE (Santiago)*, 39(116), 119-139. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612013000100005>
- Pérez Romero, L. A., Garzón Castrillon, M. A., & Ibarra Mares, A. (2015). Code of Business Ethics for SMEs: Framework for sustainability and corporate social responsibility (CSR). *Espacios*, 36(2). Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84923009112&partnerID=40&md5=b87593427571fab84662fda7218eb041>

- Pérez Vásquez, M. A., Díaz Pertuz, L., & Prieto Baldovino, H. (2018). *Generación de valor a través del Modelo de Inteligencia Competitiva (IC): Una alternativa sustentable para las PYMES monterianas*. 34(18), 1187-1224.
- Pierrend, S. D. R. (2021). *La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la Fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16774>
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of AI-based chatbots for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3199-3226. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0259>
- Qi, H., Yao, X., & Fan, W. (2023). Competitive rivalry in the digital market: An action-configuration perspective. *Management Decision*, 61(1), 144-175. Scopus. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1158>
- Ramírez, M. I., Escobar, D., & Arango, B. (2012). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(13).
- Ramírez-Asís, E. H., Maguiña Palma, M. E., & Huerta-Soto, R. M. (2020). Actitud, satisfacción y lealtad de los clientes en las Cajas Municipales del Perú. *Retos*, 10(20), 329-343. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.08>
- Ramos, N., Murillo, V., & Caeiro, M. (2022). Mapas de empatía para conectar con el alumnado emocionalmente: Un estudio de caso en la asignatura de Dibujo Técnico de Bachillerato. *Observar 2022*, 16, 67-81.
- Raymond, L. (2001). Determinants of Web site implementation in small businesses. *Internet Research*, 11(5), 411-422. Scopus. <https://doi.org/10.1108/10662240110410363>
- REPORTUR. (2021, septiembre 23). *Ranking de agencias: Solo una latina en el top 20 mundial*. <https://www.reportur.com/agencias/2021/09/23/ranking-agencias-solo-una-latina-top-20-mundial/>
- Ribeiro, A. J., Mendes, R., & Duarte, M. D. C. (2022). Requisitos para a ciência de dados: Analisando anúncios de vagas de emprego com mineração de texto. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 46, 54-70. <https://doi.org/10.17013/risti.46.54-70>

- Rodríguez del Bosque, I. A., San Martín, H., & Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism Management*, 27(3), 410-419. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.006>
- Rogel, J. L. (2018). La calidad del servicio y satisfacción del cliente: Binomio clave en agencias de viajes en Ecuador. *MEMORALIA*, 15, 128-139.
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruíz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Romero, G. E., & Romero, J. L. (2006). Satisfacción de clientes externos de las empresas aseguradoras en el municipio Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, XII(3), 563-580. <https://doi.org/10.31876/rcs.v12i3.25343>
- Romero, I., & Tejada, P. (2011). A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector. *Tourism Management*, 32(2), 297-306. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.006>
- Roy, J., Sharma, H. K., Kar, S., Zavadskas, E. K., & Sapraskas, J. (2019). An extended COPRAS model for multi-criteria decision-making problems and its application in web-based hotel evaluation and selection. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 219-253. Scopus. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1543054>
- Sabate, F., Berbegal-Mirabent, J., Cañabate, A., & Lebherz, P. R. (2014). Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages. *European Management Journal*, 32(6), 1001-1011. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.05.001>
- Sagbay-Llivichuzhca, M.-C., Bermeo-Pazmiño, K. V., & Ochoa-Crespo, J. D. (2021). Determinación del nivel de satisfacción de los consumidores en los supermercados del Cantón Sígsig. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 277-309. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.430>
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M., & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3), 394-409. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.11.007>

- Sánchez, J., & Mayorga, P. (2024). *Sinergias del liderazgo mundial: Fomento del crecimiento inclusivo, innovación en la IA, nearshoring y competitividad*. (Primera). Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Santos, L. D. S., Spinola, C. D. A., & De Souza, L. N. (2021). TURISMO E MERCADO DIGITAL: PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES DE SALVADOR QUANTO À ESCOLHA DO CANAL DE COMPRA DE SERVIÇOS. *Revista Baru - Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos*, 7(1), 14. <https://doi.org/10.18224/baru.v7i1.8571>
- Sirakaya, E., Sheppard, A. G., & McLellan, R. W. (1997). Assessment of the relationship between perceived safety at a vacation site and destination choice decisions: Extending the behavioral decision-making model. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(2), 1-10. Scopus. <https://doi.org/10.1177/109634809702100201>
- Sistema Nacional de la información estadística del Sector Turismo de México (Datatur). (2024). *Glosario*. Datatur. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Statista. (2024). *Llegadas de turistas internacionales en el mundo 1995-2022*. <https://es.statista.com/estadisticas/633153/numero-de-llegadas-de-turistas-internacionales-en-el-mundo/>
- Stepchenkova, S., & Morrison, A. M. (2008). Russia's destination image among American pleasure travelers: Revisiting Echtner and Ritchie. *Tourism Management*, 29(3), 548-560. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.06.003>
- Suárez, M. F. (2018, octubre 1). *La importancia de la calidad del servicio en la economía mexicana*. Repositorio UDLAP. <https://contexto.udlap.mx/la-importancia-de-la-calidad-del-servicio-en-la-economia-mexicana/>
- Talón Ballesteros, M. P., Figueroa Domecq, C., & Flecha Barrio, M. D. (2016). The role of OTAs in the distribution process of Spanish Hotel Chains. *ESIC Market Economics and Business Journal*, 47(3), 451-478. <https://doi.org/10.7200/esicm.155.0473.3>
- Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2020). Barriers toward purchasing from online travel agencies. *International Journal of Hospitality Management*, 89. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102593>

- Universidad Tecnológica Cambia Queensland . (2018). *Lens.org: Cartografía de innovación gratuita, abierta y privada*. <https://www.lens.org/?locale=es>
- Uttam, P., Abhishek, S., Abhishek, W. A., Siddhi, S., & Jayesh, K. (2023). Hybrid recommendation system for tourism based on Big Data and AI. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 1060-1062. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS46009>
- Valenzuela, N. L., Buentello, C. P., Alanís, L., & Villarreal, V. L. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 18-24. <https://doi.org/10.22579/23463910.159>
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.009>
- Varón Triana, N., Galvis Gómez, A. L., Mosquera Rodas, J. J., & Buitrago Mejía, A. (2021). Impact of employability in hotels and travel agencies in the city of Ibagué. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 487-502. Scopus. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.30>
- Vázquez-Casielles, R., del Río-Lanza, A. B., & Suárez-Álvarez, L. (2009). Virtual travel agencies: Analysing the e-service quality and this effects on customer satisfaction. *Universia Business Review*, 24, 122-143. Scopus.
- Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426-436. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.250>
- Wang, K.-C., Hsieh, A.-T., & Huan, T.-C. (2000). Critical service features in group package tour: An exploratory research. *Tourism Management*, 21(2), 177-189. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00047-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00047-3)
- Wang, S., & Cheung, W. (2004). E-business adoption by travel agencies: Prime candidates for mobile e-business. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 43-63. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10864415.2004.11044298>

- Wolf, C. (2008). *Last minute travel: Anomaly or opportunity? A case study of an online travel agency's product evolution*. 1-53. <https://doi.org/10.34917/1740144>
- Wu, J.-J., & Chang, Y.-S. (2005). Towards understanding members' interactivity, trust, and flow in online travel community. *Industrial Management and Data Systems*, 105(7), 937-954. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02635570510616120>
- Wu, J.-J., & Chang, Y.-S. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1253-1261. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.009>
- Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.014>
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00290-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9)
- Zhang, L., & Xie, G. (2023). Pricing Decision and Cancellation Strategy Selection of 'Hotel+OTA' Based on Customer Cancellation Behavior. *Advances in Economics and Management Research*, 7(1), 76. <https://doi.org/10.56028/aemr.7.1.76.2023>
- Zhu, Y., Sun, L.-Y., & Leung, A. S. M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>

ANEXOS

Anexo 1. Bitácoras de la observación participativa

La información recabada durante las ocho sesiones de internamiento en la agencia de viajes, fue a través de la observación participativa y la realización de preguntas que surgían de manera espontánea. A continuación, se registran los resultados obtenidos.

DÍA 1. lunes 04 de diciembre, 2023

Primeramente, se recabo información relacionada a la filosofía empresarial, tales como: misión, visión, valores, objetivos, tipo de estructura y antecedentes de la misma, todo ello para poder determinar si la empresa cuenta con un manual de organización. Con todo esto, también fue posible identificar el grado de estructura orgánica, de formalización, de centralización, de complejidad y de incertidumbre.

Referente al grado de estructura orgánica, esta resulta ser una entidad mayormente orgánica, ya que, a pesar de tener una estructura organizacional definida, todos los colaboradores desempeñan funciones generales, por lo que existe una escasa división de actividades.

Así mismo, se clasifica bajo esta estructura puesto que no cuenta con controles rígidos y el grado de innovación que se les solicita a los colaboradores es mínimo, ya que esto aplica solamente a los colaboradores de nuevo ingreso y es solo en un inicio, pues se busca que estos lleguen con nuevas ideas para poder implementarlas en la organización y de este modo generar más ventas.

Aunado a lo anterior, en la empresa existe un tipo de comunicación mixta, primeramente, y aunque esto no ocurra de manera inmediata, cualquier anomalía, incidencia, duda o inquietud, se hace del conocimiento de los encargados de la organización (comunicación vertical), y por otro lado, existe una comunicación entre los colaboradores subalternos (comunicación horizontal), cuando estos planifican paquetes, realizan reservaciones, o bien cuando se llevan a cabo actividades externas como presentaciones en eventos de “*markers*”.

En cuanto al grado de formalización, este es bajo, ya que a pesar contar con manuales de organización, estos no son actualizados de manera constante y no todo el personal tiene conocimiento de este. Por otro lado, no cuenta con manuales de procesos que indiquen

las acciones a realizar para cada colaborador, así como tampoco con manuales de descripción de puestos, lo cual imposibilita que los colaboradores conozcan las funciones y atribuciones que le competen a cada uno.

En la entrevista no estructurada que se sostuvo con los diferentes colaboradores, se puso de manifiesto que se llevan a cabo juntas informativas de manera esporádica, a fin de comunicar situaciones que se hubieran presentado con algún cliente o proveedor, definir aquellos eventos en puerta, establecer ventas metas y presentar un reporte de las mismas, por lo que la comunicación escrita es escasa, pues solo en ocasiones muy esporádicas se presentan oficios para dejar asentado algún acuerdo o situación de relevancia.

Por su parte, el grado de centralización es medio, ya que, si bien en cualquier situación se les informa a los jefes superiores, también se delegan funciones a los colaboradores y se les da libertad de tomar decisiones de manera inmediata principalmente cuando se trata de cerrar ventas. Por el contrario, el grado de complejidad es bajo ya que, a pesar de tener una supervisión directa y visitas de control por parte de las dos cabezas superiores, el número de cargos a ocupar son pocos además de que esta organización no tiene dependencias organizacionales y tampoco hay empresas que dependan de ella.

DÍA 2. martes 05 de diciembre, 2023

En este segundo día, se dio continuidad al análisis de la filosofía empresarial, por lo que, referente al nivel de incertidumbre, este resulta ser medio, ya que como se mencionó anteriormente, la agencia se desenvuelve en un mercado competitivo, debido a que, en su entorno cercano, se encuentran ubicadas 3 unidades que brindan servicios similares a los que ella ofrece.

Para reducir tal nivel de incertidumbre, la organización ha decidido optar por gestionar programas de capacitación, principalmente enfocadas a las ventas para incrementar sus ingresos, además de su incorporación a programas de Networking como lo es Business Networking International (BNI), una red de negocios que le ayuda a los miembros a ampliar sus contactos, con la finalidad de desarrollar relaciones duraderas de confianza con otros empresarios y profesionales.

Se tuvo la oportunidad de presenciar una de estas capacitaciones, la cual versó entorno al manejo de la plataforma de reservaciones Euromundo, ya que de manera continua esta se actualiza, al igual que muchas otras como es el caso de “Hoteldo”, “Azabache”, etc. Esta

capacitación tuvo una duración de tres horas, y el coordinador de la misma fue guiando a cada una de las asesoras de viaje, así como respondiendo cada una de sus dudas. Este se mostró amable y los colaboradores dispuestos a adquirir todos los conocimientos posibles. Finalmente, el coordinador otorgo una serie de revistas físicas, con información actualizada sobre los paquetes y viajes que esta mayorista nacional e internacional, oferta.

Otro aspecto que se recabó fue el tipo de tecnología que se emplea dentro de la organización, siendo que la empresa ha decidido implementar con el paso del tiempo: ordenadores fijos, ordenadores portátiles, impresoras, red de internet, teléfono fijo, teléfono celular, terminales bancarias para pagos con tarjetas e incluso una bocina inteligente (“Alexa”).

Durante la estancia, se tuvo la presencia de una cliente que, en su camino, al pasar por enfrente de la agencia de viajes, se detuvo a observar los posters que se encontraban en los ventanales de la agencia de viajes. Minutos después de observarlos detenidamente, ingresó a las instalaciones, para solicitar informes. En cuanto abrió la puerta corrediza, y al expresar un saludo, las asesoras le respondieron y le preguntaron en que podían servirle. Toda vez que las preguntas del cliente se solventaron, este agradeció, se despidió y salió del establecimiento. Cabe mencionar que en ningún momento las colaboradoras le ofrecieron asiento al usuario. A pesar de que su estancia dentro de la agencia fue corta, se pudo notar incomodidad por parte del mismo por tener que hacer los cuestionamientos estando de pie.

DÍA 3. miércoles 06 de diciembre, 2023

Como parte de sus estrategias, la agencia de viajes busca asistir a todo tipo de eventos en los que pueda dar a conocer su marca y los servicios que brinda, ejemplo de ello es el evento "Christmas makers", el cual se celebró el 06 de diciembre teniendo lugar en el salón de eventos sociales "Benevento".

En dicho espacio, es posible encontrar diversos stands que en su mayoría pertenecen a emprendedores los cuales buscan proporcionar sus productos o servicios para así ampliar su mercado e incrementar sus ventas.

Para el caso de “BTD viaje”, estos eventos son la oportunidad de invitar a los asistentes a convertirse en viajeros, lo cual consiguen promocionando los programas educativos con los que cuentan y los paquetes turísticos desarrollados.

Cuando los asistentes se acercan al stand a pedir informes relacionados con los viajes existentes, se comienza una conversación para conocer qué es lo que busca el cliente y de esa manera brindarle una serie de opciones y destinos que satisfagan sus necesidades. De igual forma se le solicitan datos de contacto para que al día siguiente se les pueda enviar una cotización del viaje que se está planificando, pues en ocasiones en el momento no se cuenta con los recursos tecnológicos (computadora, internet) para poder realizar una cotización inmediata.

Tal evento tiene una duración, por lo general de 2 días, y además de la comercialización de tales productos y servicios, el acontecimiento, se acompaña de diferentes presentaciones artísticas, incluidas: baile, canto, deporte y obras teatrales.

Durante este evento, las asesoras permanecían en su stand esperando que los posibles clientes solicitaran informes sobre los paquetes turísticos. Ellas se mostraban amigables y con una sonrisa frente a quienes se acercaban, ponían a su disposición códigos QR, para que los usuarios pudieran acceder a la página oficial de la agencia y sus redes sociales. Por su parte los usuarios también aprovechaban para llevarse folletos, revistas y tarjetas de presentación de las asesoras, además de escanear los QR que ofertaban paquetes turísticos.

DÍA 4. jueves 07 de diciembre, 2023

Durante esta jornada, la asistencia de asesoras fue del 50%, ya que dos habían asistido al segundo día del evento de “*Markers*”, y dos a la sesión mensual del *networking* “*Business Networking International (BNI)*”. En este día, se indagó acerca del sistema de recompensas que se maneja dentro de la unidad económica. Al respecto, las agentes de viaje refirieron, recibir una recompensa monetaria por las ventas que concretan, dicha recompensa corresponde al 20% de comisiones del total de la venta, cuando se trata de clientes nuevos (de primera vez), y el 10% cuando se trata de ocasiones consecutivas. Estas comisiones se les otorgan mensualmente, aunque el pago de estas pudiera retrasarse si el colaborador no presenta su informe personal mensual de las ventas realizadas.

Mientras se continuaba con la plática entre investigador y encuestado (colaborador), se presenciaron algunos eventos como:

1) la entrada de llamadas telefónicas, de las cuales una de ellas era para solicitar la cotización de un vuelo, la cual se dio atención inmediatamente, poniendo en espera al usuario, y la segunda, para preguntar acerca de su ubicación, para lo cual se le dio la información, solicitando de igual manera un número de WhatsApp para enviar por ese medio; cabe mencionar que en ambos casos, las operadoras respondieron de una manera amable y con un speech propio de la empresa, dando a conocer, primeramente, el nombre de esta.

2) la presencia de usuarios dentro del establecimiento: un usuario que solicitaba informes sobre un viaje a Turquía. Este usuario, iba acompañado de su hija, quienes, al momento de ingresar a la agencia, muy amablemente saludaron, pero ninguna de las asesoras respondió el saludo, pues todas se encontraban ocupadas. Dado que en ese momento la empresa se encontraba ocupada en su máxima capacidad, esta no contaba con lugares disponibles, por lo que el usuario decidió salir a observar los posters que se encontraban pegados en las afueras de la agencia, pues de igual manera el espacio era muy pequeño para permanecer adentro. En cuanto el usuario, con apariencia de 40 años, se percató de que una asesora se había desocupado, este ingreso nuevamente y tomó asiento frente a la colaboradora, la cual se presentó con ella y se puso a su disposición. El caballero sacó su teléfono celular y se lo dio a su hija para que esta se entretuviera mientras él era atendido por la señorita en cuestión. Seguido de ello, el cliente procedió a darle los detalles del viaje que previamente había imaginado en compañía con su esposa e hijas. La conversación versaba en preguntas realizadas por el usuario, mientras que la asesora le respondía todas sus dudas, también le mostraba paquetes y opciones que cumplían con lo solicitado. Cuando finalmente el cliente seleccionó una de todas las opciones, la asesora le imprimió la cotización de su viaje y además le solicitó sus datos de contacto para hacérsela llegar de igual manera por correo electrónico y WhatsApp. A la salida del cliente, este se mostró feliz por la atención recibida, se despidió, y la asesora le proporcionó una tarjeta con sus datos de contacto directo.

Otra cuestión que resulta importante destacar es el hecho de que, a pesar de que en ese momento una colaboradora no se encontraba atendiendo a ningún usuario, esta no pudo brindarle atención al usuario que entró, puesto que ella era de recién ingreso y su función estaba basada en el manejo de las redes sociales, no en las ventas.

DÍA 5. viernes 08 de diciembre, 2023

En esta sesión, se procedió a cuestionarse todo lo relacionado a los pagos, por parte de los usuarios, obteniendo que cada vez que los clientes realizan algún pago de su respectivo viaje, ya sea por transferencia, depósito, con tarjeta o bien efectivo, se le hace entrega (física o virtualmente) de un comprobante de pago, el cual será elaborado de manera digital y con hoja membretada, indicando el nombre del viajero, el viaje que se está pagando, el monto total, el anticipo que está dando en letra y número, la cantidad restante y la fecha en que se está llevando a cabo dicha transacción. Para el caso de transferencias bancarias, las colaboradoras, proceden a notificar a los encargados, para que ellos a su vez notifiquen la actividad en su estado de cuenta bancario.

Lo anterior fue evidente cuando una usuaria acudió a las instalaciones con el fin de liquidar su viaje a Mérida, Yucatán. En esta situación se le recibió cordialmente, tomó asiento frente a una operadora, y mostrando su recibo del pago anterior, se buscó su expediente en la computadora para conocer cuánto dinero restaba. Conociendo dicha cantidad, la operadora, procedió a cobrarle al usuario, indicándole como ingresar su tarjeta en la terminal bancaria. Posteriormente se le entregó un recibo en hoja membretada con el concepto de “liquidación de viaje-Mérida”. Finalmente, la asesora informó al cliente que mediante vía electrónica se le haría llegar los detalles y toda la información sobre su viaje (tarifas, recorridos, horarios, etc.). Cabe resaltar que el cliente, la cual era de sexo femenino y aparentaba una edad de 60 años, se observó tranquila y contenta de por fin haber terminado de pagar su viaje, pues la fecha de realización de este ya estaba en puerta. Antes de retirarse, la usuaria comentó que se encontraba feliz, por la atención recibida por parte de todo el personal, pues especificó que todas habían sido muy amables y profesionales en los servicios que acordaban brindar.

DÍA 6. sábado 09 de diciembre, 2023

En lo que respecta al sexto día, la información recabada estuvo enfocada en las actividades que se realizan en la parte del marketing y las redes sociales. La colaboradora que en ese momento se encontraba al frente de dichas funciones, comentó que con base en lo establecido por la dirigente de la organización, ella debe realizar una publicación, en cada una de las tres redes sociales con las que cuenta (Facebook, Instagram y TikTok), cada semana, por lo que la colaboradora, debe desarrollar un cronograma de actividades que contenga, la fecha de publicación, la red social, el tema del cual versará la publicación

(generalmente son tips de viajero, recomendaciones generales, paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales, comunicados oficiales, o datos sobre la misma agencia como: aniversarios, horarios, ubicación, promociones especiales, etc.) y el formato de la misma (foto, video, reel, etc.).

Durante la conversación, a pesar de que la asesora se mostró dispuesta a responder todas las preguntas realizadas por el investigador, esta tartamudeaba, era evidente que se encontraba nerviosa, algo que resulta comprensivo, pues esta colaboradora llevaba poco de haberse incorporado al equipo de trabajo.

DÍA 7. lunes 11 de diciembre, 2023

En esta penúltima sesión de internamiento, se presentó una situación complicada con un vuelo cancelado, en el cual viajaría un grupo de colaboradores pertenecientes a la Secretaría de Educación Pública. La coordinadora de este grupo se comunicó con la agencia de viajes este día por la mañana para exponerle la situación, para cual expresaba que la aerolínea no realizaría ningún reembolso, situación que ocasiono que los usuarios se molestarán aún más, llegando algunos de ellos a la decisión de viajar en autobús. No obstante, las personas que decidieron esperar a que la agencia de viajes resolviera el problema, tuvieron que permanecer en la incertidumbre por al menos 50min.

Por su parte, la agencia de viajes se comunicó directamente con la aerolínea en cuestión, la cual, dadas las circunstancias imprevistas, decidió ofrecer a los pasajeros afectados, la estancia de una noche con todos los servicios incluidos, esto con la finalidad de poder acomodarlos en el primer vuelo, con espacio disponible, del día siguiente, corriendo los gastos por cuenta de cada usuario.

Una vez que la agencia de viajes comunicó esta resolución a los clientes afectados, estos se mostraron accesibles, y agradecidos con la agencia de viajes, por su disposición y rapidez en la resolución del conflicto presentado.

Frente a ello, se decidió indagar acerca de las acciones posteriores a la venta, para lo cual se les cuestionó a las colaboradoras si llevaban a cabo un seguimiento postventa a través del envío de encuestas de satisfacción. Desafortunadamente, expresaron no manejar esto, sin embargo, muchas veces se presentaba el caso de que, de manera voluntaria, los usuarios les hacen llegar sus comentarios sobre la experiencia, mediante WhatsApp y /o sus redes sociales.

DÍA 8. martes 12 de diciembre, 2023

En lo correspondiente al último día, las colaboradoras continuaron atendiendo llamadas y mensajes en los que se les solicitaban cotizaciones sobre vuelos, traslados y viajes en general. Toda vez que las colaboradoras enviaban alguna cotización, le indicaban al usuario que los precios ahí presentados estaban sujetos a cambios, debido a las variaciones por la oferta y demanda en las tarifas, por lo que se les invitaba a solicitar su reserva lo antes posible para congelar el precio pactado.

Cabe mencionar que no todas estas llamadas eran por parte de clientes que solicitaban informes sobre actividades turísticas, ya que, en más de una ocasión, se comunicaron con la finalidad de extorsionar, para lo cual los miembros de la organización hicieron caso omiso.

Finalmente, fue posible percatarse de que, en los ratos libres, las colaboradoras atendían cuestiones personales, como la elaboración de sus reportes, su alimentación y en algunos momentos se ocupaban de mantener limpio su espacio de trabajo.