



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía y Ciencias humanas**

**Carrera de Turismo**

**TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO:  
IMPACTO DE LAS OTA's EN LA OPERATIVIDAD  
DE LAS AGENCIAS DE VIAJE INTERNACIONALES  
Y DUALES DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**Autora:**

**Lizbeth Mariela Tepán Criollo**

**Directora:**

**Lic. Karina Farfán.Ph.D.**

**Cuenca-Ecuador**

**Año  
2024**

## **DEDICATORIA**

Dedico cariñosamente este trabajo a mis padres Fabián y Esperanza por su apoyo y sacrificio, que sin ustedes nada de esto existiría, porque saben que soy capaz de esto y mucho más.

Alex Paúl, que has estado a mi lado a pesar de todo, apoyándome y motivándome en cada momento.

Finalmente, me dedico este trabajo a mí, por mi esfuerzo y perseverancia durante toda mi carrera universitaria.

Lizbeth Mariela Tepán Criollo

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento, amor y aprecio a mi familia y a Alex Paúl personas especiales de mi vida.

Expreso mi gratitud a mi directora de tesis Karina Farfán, quien ha hecho una contribución significativa para que este trabajo concluya.

A mis amigos que conocí al empezar esta travesía que hoy estamos cumpliendo una de nuestras metas, que sin ellos este proceso no hubiera sido igual.

A mis profesores que me compartieron sus conocimientos y me hicieron amar esta carrera, gracias.

Agradezco infinitamente a Dios, por no dejarme rendir.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad del Azuay por abrirme sus puertas durante mi formación académica.

Lizbeth Mariela Tepán Criollo

## **RESUMEN:**

Esta investigación examina el impacto de las plataformas de distribución en línea (OTA's) en las agencias de viaje internacionales y duales de Cuenca, en el contexto de la pandemia de COVID-19. El objetivo es analizar las dinámicas operativas de las agencias tradicionales frente a la creciente presencia de las OTA's, identificando impactos y desafíos que afectan su operatividad turística. Además, se plantean estrategias para mejorar la competitividad del sector de intermediación turística en un mercado en constante transformación. Este estudio cualitativo se basa en una revisión de literatura reciente que permitió establecer un marco teórico robusto. A partir de ello, se realizaron entrevistas a agentes de viaje con más de 10 años de experiencia y a clientes seleccionados aleatoriamente. Los datos, analizados mediante ATLAS. Ti 24, muestran que, aunque las agencias físicas son preferidas, es fundamental implementar prácticas digitales para fortalecer su presencia en línea y la atención al cliente.

**Palabras clave:** Agencias de viaje, OTA's, impactos, operatividad turística, Cuenca.

## **ABSTRACT:**

This research examines the impact of online distribution platforms (OTA's) on international and dual travel agencies in Cuenca, in the context of the COVID-19 pandemic. The objective is to analyse the operational dynamics of traditional agencies in the face of the growing presence of OTA's, identifying impacts and challenges that affect their tourism operations. It also proposes strategies to improve the competitiveness of the tourism intermediation sector in a constantly changing market. This qualitative study is based on a recent literature review that allowed for the establishment of a robust theoretical framework. From this, interviews were conducted with travel agents with more than 10 years of experience and randomly selected clients. The data, analysed using ATLAS.ti 24, show strengthen their online presence and customer service.

**Keywords:** Travel agencies, OTA's, impacts, tourism operability, Cuenca

## ÍNDICE

### Índice de contenido

DEDICATORIA .....	<i>I</i>
AGRADECIMIENTO .....	<i>II</i>
RESUMEN: .....	<i>III</i>
CAPÍTULO 1:.....	<i>1</i>
1. MARCO CONCEPTUAL .....	<i>1</i>
1.1. Introducción .....	<i>1</i>
1.2. Problemática.....	<i>2</i>
1.3. Objetivo General .....	<i>3</i>
1.4. Objetivos específicos .....	<i>3</i>
1.5. Revisión Teórica .....	<i>3</i>
1.6. La presencia de las OTA's en el mercado.....	<i>5</i>
1.7. Modo de operación de las Agencias de viaje .....	<i>6</i>
1.8. La incursión de las Agencias de Viaje online (OTA's) en el Mercado turístico .....	<i>6</i>
1.9. Efectos de la pandemia COVID-19, en las Agencias de viaje físicas y las OTA's .....	<i>7</i>
CAPÍTULO 2.....	<i>11</i>
2. METODOLOGÍA.....	<i>11</i>
2.1. Participantes .....	<i>11</i>
2.3. Instrumentos .....	<i>11</i>
2.3. Procedimiento.....	<i>12</i>
CAPÍTULO 3:.....	<i>14</i>
3. RESULTADOS.....	<i>14</i>
3.2. Impacto de las OTA's en la operatividad de las agencias de viajes físicas y duales de la ciudad de Cuenca .....	<i>14</i>
3.3. Ventajas y desventajas de las Agencias de Viaje Físicas y las OTA's a través de la percepción de los agentes de viaje vs. los clientes.....	<i>21</i>
3.4. Estrategias de adaptación para la competitividad de las Agencias de Viaje frente a las Agencias de Viaje Online (OTA's).....	<i>27</i>
CAPÍTULO 4.....	<i>32</i>
4.CONCLUSIONES .....	<i>32</i>
Referencias bibliográficas .....	<i>35</i>
Anexos.....	<i>35</i>

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Detalle de las entrevistas semiestructuradas .....	12
--	----

## **Índice de Figuras**

FIGURA1 Red semántica. Percepción de los agentes de viaje vs los clientes .....	21
FIGURA2 Red semántica: Estrategias de adaptación de las Agencias de Viaje .....	27

## **Índice de Anexos**

ANEXO1 Modelo de entrevista para los gerentes .....	37
ANEXO2 Modelo de entrevista para el personal operativo .....	38
ANEXO3 Modelo de entrevista para clientes .....	39

# **CAPÍTULO 1:**

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1. Introducción**

Para el desarrollo de esta investigación, se tomarán como base, conceptos que son esenciales para entender cuáles son las principales características operativas de las OTA's y por otra, la forma tradicional de funcionamiento de las agencias de viajes físicas. Además, es importante analizar las estrategias de comercialización en el sector de la intermediación turística, que han influido en el modo de operación de las agencias de viajes físicas y cómo estas podrían adaptarse para seguir presentes en el mercado. Por otra parte, esta investigación tiene su origen en un tema principal en el cual las OTA's se ampliaron mucho más al mercado, como es la pandemia COVID-19, lo que afectó la demanda en las agencias de viajes físicas.

Las OTA's son empresas que ofrecen servicios a través de plataformas digitales, influyendo a las preferencias y comportamientos de los viajeros. La digitalización especialmente al inicio de la pandemia COVID-19 y posteriormente a ella, ha llevado a una disminución de la demanda de los servicios que ofrecen las agencias físicas. Tras este tema surge la necesidad de entender cómo las agencias físicas pueden adaptarse a la era digital para seguir siendo competitivas en el mercado. A pesar del impacto negativo que provocó en la operatividad de las agencias físicas, existen servicios exclusivos y necesidades de clientes que no disponen las agencias online (OTA's).

Las agencias de viajes online han motivado a las agencias de viajes físicas a buscar la manera de seguir siendo competitivas, a pesar de que muchos agentes no disponen de los recursos tecnológicos adecuados y muestren resistencia al cambio, lo que provoca la disminución del empleo en el sector turístico. En la ciudad de Cuenca, el impacto de las OTA's ha generado una preferencia por las compras online, lo que ha obligado a las agencias físicas a adaptarse a esta nueva era digital, que continúa en constante evolución.

La presencia más visible de las agencias online en el mercado turístico ha transformado la forma en la que los turistas organizan sus viajes, lo que obliga a las agencias físicas adaptarse en esta nueva realidad para seguir siendo competitivas. En esta investigación se busca analizar cómo las agencias de viajes internacionales y duales de la ciudad de Cuenca se ajustan en la transformación digital, tomando en cuenta permanencia a largo plazo y su aporte al desarrollo económico.

## **1.2. Problemática**

En la ciudad de Cuenca, al igual que en otras ciudades del mundo, las agencias físicas se enfrentan a la transformación de sus servicios debido al impacto de las OTA's (agencias de viajes online). Las OTA's han cambiado la manera en que los viajeros organizan sus viajes y adquieren otros servicios turísticos, afectando a las agencias de viajes tradicionales. La rápida digitalización, acelerada especialmente por la pandemia COVID-19, ha reducido de manera considerable la demanda de servicios ofrecidos por las agencias físicas, lo que ha llevado a reducir sus servicios y su competitividad frente a las OTA's. A pesar de esta era tecnológica, quedan vigentes ciertos productos y servicios turísticos que son exclusivos y aún no están disponibles en las plataformas digitales, lo que mantiene la relevancia de las agencias físicas.

Las agencias de viajes duales e internacionales de la ciudad de Cuenca enfrentan el principal desafío adaptarse a la era digital sin perder su identidad, su capacidad de atención y asesoramiento al cliente. Las agencias de viaje duales e internacionales se hallan ante el desafío de enfrentarse a las agencias de viajes online, ya que su aparición ha cambiado las expectativas de los clientes. Por otro lado, deben incorporar los recursos tecnológicos adecuados para demostrar que están innovando y preparándose de manera correcta.

La adaptación de las agencias de viajes físicas es importante para poder mantenerse competitivas en mercado, ya que la falta de capacidad para ajustarse a las preferencias digitales de los usuarios puede no solo reducir el número de clientes, sino también provocar una reducción del personal en las empresas que se dedican a la intermediación turística, lo que afectaría el desarrollo económico y cultural de la ciudad de Cuenca. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar el impacto de las OTA's en las agencias de viajes físicas de la ciudad frente a la era tecnológica. Asimismo, es importante destacar

las estrategias que se han implementado y las que deben adoptarse en el futuro para garantizar su competitividad a largo plazo en un entorno cada vez más digitalizado.

### 1.3. **Objetivo General**

Analizar el impacto de las OTA's en la operatividad de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Cuenca

### 1.4. **Objetivos específicos**

- Comprender las dinámicas de funcionamiento de las agencias de viajes tradicionales y la incursión de las OTA's en la intermediación turística, a partir de una revisión bibliográfica de literatura existente sobre este tema.
- Determinar a través de entrevistas semiestructuradas con los diferentes actores involucrados, los impactos y desafíos experimentados en la operatividad de las agencias de viajes internacionales y duales de la ciudad de Cuenca, durante y después de la pandemia, así como la influencia de las OTA's.
- Proponer estrategias para garantizar la competitividad a futuro de las agencias de viajes internacionales y duales de la ciudad de Cuenca ante los cambios del mercado por la incursión de las OTA's y las nuevas formas de comercialización de los servicios.

### 1.5. **Revisión Teórica**

En el presente estudio sobre la **transformación del sector turístico: impacto de las OTA's en la operatividad de las agencias de viaje internacionales y duales en la ciudad de Cuenca**, las agencias de viajes físicas tienen un papel fundamental en la intermediación turística. Estas agencias ofrecen servicios y actividades de valor añadido, al conectar a los viajeros con sus necesidades, tales como el transporte, alojamiento y otras actividades, facilitando la interacción entre compradores y vendedores a cambio de una comisión. Desde una perspectiva de comercialización y distribución turística, las agencias de viaje físicas agregan un valor importante mediante su eficiencia y servicio, proporcionando opciones personalizadas y generando experiencias en el momento que se planifica los viajes para los clientes (Lacalle Muñoz et al., 2013).

Además, es importante destacar que las agencias de viajes físicas tengan los niveles adecuados de servicio al cliente y se adapten a las nuevas tecnologías para seguir siendo

competitivas en un mercado en constante cambio. Muchas agencias físicas han tenido que ajustarse de manera rápida a la digitalización, integrando nuevas tecnologías innovadoras para mejorar la localización y distribución de información, que mejore gran parte de sus operaciones tradicionales y permitiéndoles ofrecer servicios turísticos, así como promover y difundir destinos (Lacalle Muñoz et al., 2013).

Las agencias de viajes físicas han sido reconocidas como empresas a lo largo de los años como oficinas que brindan asesoría profesional y personalizada, y son expertas en crear experiencias de viaje únicas gracias a su conocimiento en el sector turístico. Sin embargo, con la evolución tecnológica, las OTA's han transformado la operatividad de las agencias físicas. A pesar de estos cambios, las agencias físicas continúan desempeñando un papel fundamental como intermediarias turísticas en la industria turística, ofreciendo una oferta turística a nivel local regional, nacional e internacional (Saldaña Calderón, 2016).

La incorporación de las OTA's en los destinos turísticos inteligentes representa un factor importante para entender la evolución y la dinamización de estos destinos. Las agencias online, conocidas por su rápida respuesta y su capacidad para brindar servicios en cualquier hora del día, muestra un papel esencial en la promoción y venta de destinos turísticos a nivel mundial. Su enfoque en la innovación y el uso de tecnologías avanzadas no solo ha ampliado la oferta de destinos, sino que también ha impulsado la innovación en las estrategias de ventas online, redes sociales y comercialización (Grau Palomares et al., 2017).

Esta revisión teórica se centra en analizar cómo las OTA's contribuyen activamente a satisfacer las necesidades de los clientes, orientándolos hacia modelos más tecnológicos y conectados. De esta manera, se identifica su impacto principal en el desarrollo y la gestión eficaz de los destinos turísticos en la actualidad, que es la digitalización (Grau Palomares et al., 2017).

Las OTA's o agencias en línea, son plataformas virtuales que resultan especialmente útiles para los usuarios, ya que permiten realizar reservas de viajes desde la comodidad de su hogar a través de internet y sin tener la molestia de buscar ayuda en una agencia física. Estas plataformas ofrecen varios servicios a los clientes, como la búsqueda de vuelos, hoteles, transportación, entre otros. Dichos servicios, como se

mencionó anteriormente, se encuentran desde cualquier lugar en el que el usuario se encuentre el usuario, utilizando sus propios aparatos tecnológicos (Flores et al., 2021).

## **1.6. La presencia de las OTA's en el mercado**

Este modelo de negocio ha cambiado la manera en que los viajeros acceden y organizan sus viajes, dando una alternativa eficiente y accesible frente a los métodos tradicionales de reserva de viajes.

La operatividad de las agencias de viajes online se caracteriza por diversos elementos, que incluye a la gestión interna, la adquisición de servicios y funcionamiento de los sitios web públicos. Además, abarca estrategias de venta y la forma en que interactúan con los clientes (Grau Palomares et al., 2017).

Estos aspectos organizativos y funcionales distinguen de manera clara a las OTA's de las agencias de viajes físicas, destacando su enfoque tecnológico y su capacidad para llegar a más personas a través de las redes sociales. Es así como se centra en analizar la operatividad de las OTA's y su influencia en la venta y promoción de los destinos turísticos, de manera especial en el contexto de los destinos turísticos inteligentes, resaltando el papel importante de la digitalización y la comunicación a través de la tecnología (Grau Palomares et al., 2017).

La parte operativa de las agencias de viajes se define como la encargada de gestionar y ejecutar las actividades que a diario están relacionadas con la venta de los servicios turísticos y la atención al cliente. Esto incluye la reserva de los servicios, la emisión de los tiques aéreos, la organización de paquetes turísticos y otros servicios que solicitan los usuarios (Lacalle Muñoz et al., 2013).

Por otro lado, otros autores manifiestan que la principal característica de las agencias de viajes online se define por su capacidad para ofrecer servicios a los clientes y a otros intermediarios de manera digital, utilizando sistemas tecnológicos para operar, funcionar e interactuar con los clientes. Este sistema de operatividad está respaldado por estrategias de comercialización y promociones para captar nuevos clientes a través de diversos medios, como los de comunicación, los sitios web, redes sociales y correos electrónicos (Flores et al., 2021).

### **1.7. Modo de operación de las Agencias de viaje**

Las agencias de viajes físicas se caracterizan por su estructura organizativa, la cual cuenta con varios departamentos especializados para llevar a cabo las operaciones de manera eficiente. Estos departamentos abarcan áreas como ventas, atención al cliente, planificación de viajes, marketing y contabilidad, dependiendo el tipo de agencia (García Oro et al., 2009).

En términos operativos, las agencias de viajes cuentan con personal capacitado y especializado en temas turísticos para la asesorar a los clientes, coordinar servicios de transporte, alojamiento, paquetes combinados, tours por la ciudad y otras actividades turísticas. De esta manera, ofrecen soluciones personalizadas para satisfacer las necesidades de los viajeros (Lacalle Muñoz et al., 2013). Además, estas agencias mantienen relaciones cercanas con proveedores locales e internacionales para garantizar una amplia oferta de servicios turísticos. En el ámbito comercial, se utilizan varias estrategias de comercialización para promocionar sus productos y atraer una mayor demanda de clientes. En este sentido, ofrecen paquetes completos de viaje, tiquetes aéreos, alojamientos, transportación y actividades recreativas según los gustos de los clientes (Grau Palomares et al., 2017).

Las Agencias de Viajes Online (OTA's) han influido en el mercado de las agencias de viajes físicas a través del funcionamiento interno de estas, que incluyen el manejo de sus productos, el diseño de sus sitios web, las estrategias de marketing y, lo más importante, la comunicación con los clientes. Esta incursión ha tenido un impacto en las agencias de viajes físicas, al ofrecer varias ventajas, como ser una información más general, productos diferenciados, un servicio al cliente mejorado, mayor accesibilidad a sus páginas web y un contexto más competitivo dentro del área turística (Y. B. Párraga Basurto et al., 2023).

### **1.8. La incursión de las Agencias de Viaje online (OTA's) en el Mercado turístico**

La incursión de las Agencias de Viaje Online (OTA's) en el área del turismo, ha sido mejorada cada vez más por el crecimiento progresivo de la comercialización de servicios turísticos a través de internet, lo que ha transformado el cargo tradicional de las agencias físicas como intermediarios comerciales. Este cambio se refleja en la

disminución del mercado en las agencias de viajes físicas, lo que las motiva a fortalecer su oferta mediante mejoras para diversificar aún más sus productos (Y. Párraga Basurto et al., 2023). Para mantenerse activas en el mercado, las agencias de viajes físicas han buscado ofrecer un valor añadido a los clientes, centrándose en mejorar las experiencias de viaje, asesoramiento personalizado y promocionar destinos turísticos exclusivos. Este hecho demuestra que la adaptación es necesaria para las agencias de viajes físicas ante el avance digital en el sector turístico (Y. B. Párraga Basurto et al., 2023).

La llegada de las OTA's a las agencias de viajes físicas de la ciudad de Cuenca ha sido motivada por el avance tecnológico y la oferta de servicios turísticos en línea. Esta integración ha tenido un impacto significativo en las agencias locales, aumentando la competencia en el mercado turístico e imponiendo la necesidad de una rápida adaptación a la nueva era tecnológica. De esta manera, las estrategias de marketing digital dan vida para mantener su relevancia y atraer más clientes en un entorno cada vez más digitalizado, utilizando plataformas como blogs, foros y redes sociales que constituyan una interacción online más cercanas con los usuarios (Flores et al., 2021).

Las agencias de viajes online han transformado el sistema de ventas al ofrecer una plataformas más accesibles y generales para la reserva de servicios turísticos. Esto ha motivado a las OTA's a desarrollar estrategias digitales e innovar en la presentación de la asesoría personalizada que genere valor en la experiencia del cliente. Esta situación recalca la importancia de la adaptación y la innovación constante de las agencias locales, debido a la digitalización y a los cambios en el comportamiento de los clientes dentro la industria del turismo (Y. B. Párraga Basurto et al., 2023).

### **1.9. Efectos de la pandemia COVID-19, en las Agencias de viaje físicas y las OTA's**

En la ciudad de Cuenca, las agencias de viajes físicas siguen proporcionando un servicio único a sus clientes, ofreciendo servicios personalizados en el área turística que no se pueden encontrarse en las OTA's ni en ningún sitio de internet convencional. Estas agencias se distinguen por su capacidad para diseñar experiencias a medida, adaptadas de manera específica a las necesidades específicas de cada uno de los clientes (Lacalle Muñoz et al., 2013). Desde itinerarios poco comunes hasta las conexiones locales originales, las agencias físicas en Cuenca se esfuerzan por ofrecer una variedad de servicios y opciones que agregan un toque personalizado y una atención única haciendo

visible cada detalle. Esta atención exclusiva y conocimiento en el tema siendo profesionales adecuadamente capacitados y preparados es lo que les distingue de las OTA's haciendo que la organización de viajes sea una experiencia única e inolvidable para cada uno de los clientes que buscan algo más que un simple boleto en una página web (Y. B. Párraga Basurto et al., 2023).

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto profundo en la economía y la sociedad actual, afectando especialmente al sector del turismo. Esta crisis sanitaria global ha generado consecuencias significativas para la industria del turismo, dando realce a la necesidad de adaptación a cambios estructurales y a un punto más sostenible. Según los autores, los efectos de la pandemia en las agencias de viajes tanto presenciales como virtuales, fueron analizados mediante entrevistas a profesionales del sector. Los resultados muestran que la pandemia ha superado el impacto de otras crisis que surgieron antes de esta y ha obligado a las agencias físicas a crear e implementar cambios y ofrecer otros servicios a través de trabajo online, aunque las opiniones sobre la rentabilidad de estas acciones varían (Ruiz & García, 2022).

Los clientes han mostrado una preferencia por elegir servicios virtuales para escoger sus destinos, ya que han optado por salir de su zona de confort y explorar nuevos lugares. El trabajo online fue muy bien recibido y eficaz durante el confinamiento, representando un desafío para las agencias enfocadas en la atención presencial. Si bien estas empresas no solo actúan como intermediarias entre la oferta y la demanda, sino que también ofrecen un conjunto de servicios, como es la información y asesoría personalizada sobre destinos turísticos, así como el diseño, organización y comercialización de paquetes turísticos y entre otros (González Peraza et al., 2023).

Pero también están en contante competencia con las agencias de viajes online. El análisis concluye que las agencias físicas deben adaptarse a los cambios que ha generado la pandemia, aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y respondiendo a las nuevas necesidades de los clientes. La atención personalizada y la seguridad serían objetivos clave para el éxito en la actualidad como en el futuro (Grau Palomares et al., 2017).

La evolución tecnológica ha afectado el mercado laboral en el sector turístico, destacando la necesidad de que los colaboradores creen nuevas capacidades tecnológicas

para mejorar sus actividades y organizar de mejor manera sus funciones. Se recomienda hacer una fusión de sus conocimientos académicos con la rutina diaria para fortalecer las experiencias y, a su vez la formación profesional (Montaudon-Tomas et al., 2020).

Las agencias de viajes tradicionales, que en el pasado ofrecían asesoramiento cara a cara para contratar viajes, han experimentado una disminución en su cantidad, aunque no han desaparecido como se había previsto. En lugar de ello, se ha producido un reajuste entre la oferta y la demanda. Aunque se ha reducido significativamente el número de puntos de venta, algunas agencias han optado por modelos alternativos, como las agencias asociadas y franquiciadas. Además, otras se han centrado en nichos específicos para ofrecer un valor añadido a sus clientes (Pastor Ruiz & Fernández-Villarán Ara, 2021).

Las agencias de viajes han tenido que enfrentar retos debido al crecimiento de las OTA's y la emergencia de salud por el COVID-19, lo que ha afectado su posicionamiento y viabilidad económica. A pesar de la reactivación gradual del turismo, muchas agencias han sufrido pérdidas visibles, lo que ha llevado al cierre de algunas y a la reducción de personal y operaciones en otras. Sin embargo, su papel sigue siendo importante, ya que continúan ofreciendo servicios personalizados que no se encuentran en las OTA's, especialmente durante periodos de incertidumbre (Grau Palomares et al., 2017).

Así mismo la gestión empresarial en este contexto se basa en la planificación, organización, y control para hacer frente a los desafíos actuales. Los negocios turísticos deben acomodarse a las nuevas tendencias, incluyendo la tecnología y las redes sociales para expandir su mercado después de la pandemia y enfocarse en otros destinos para mejorar el sector turístico (Flores et al., 2021).

Por otra parte, se ha visto que durante la pandemia de COVID-19, las agencias de viajes atravesaron una crisis, especialmente debido al cierre de aeropuertos y varias oficinas que estaban produciendo. Incluso algunos establecimientos con amplia trayectoria profesional y laboral no pudieron evitar la situación que enfrentaba el país, lo que resultó en su cierre permanente, ya que varias personas dejaron de usar las agencias de viajes tradicionales (Castro & Rodríguez, 2022).

Las empresas tuvieron que integrarse rápidamente, implementando el teletrabajo y también utilizando las redes sociales para mantener la estabilidad de las agencias físicas y evitar la reducción de sus ingresos. Entre los fundamentales retos estaban el pago de

salarios a los colaboradores con pocos ingresos y el manejo de los problemas que los clientes tenían al momento de viajar. Además, las agencias realizaron cambios importantes y necesarios dentro de las empresas, como la reducción del personal operativo, nuevas capacitaciones de bioseguridad para combatir la posibilidad de contagios, rebotes o confinamientos, el cierre de sucursales, recorte de gastos, y ajustes en sus sistemas contable y de capacitación de clientes (Pallas & Pérez, 2023).

A pesar de todos estos ajustes, varias agencias de viaje tuvieron que hacer el cierre definitivo ya que los ingresos no podían sustentar los gastos. A pesar de ello, se ha observado que las agencias físicas supieron afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades durante pandemia. La atención a los usuarios de manera digital es uno de los grandes protagonistas que les permitió haber mantenido su actividad (Pallas & Pérez, 2023).

Las agencias de viajes físicas enfrentan una fuerte competencia por parte de las agencias online, lo que ha reducido el número de operaciones diarias. Esta situación ha obligado a las agencias de viajes físicas a adaptarse, y muchas de ellas han reestructurado sus operaciones, aprovechando las redes sociales y la tecnología para ofrecer sus productos y atención personalizada que es lo que valoran principalmente los clientes. Sin embargo, la gran cantidad de servicios en línea ha hecho que los consumidores creen sus propios productos, lo que ha hecho que las agencias estén más presionadas en innovar su servicio (Rodríguez-Vázquez et al., 2017).

A pesar de hacer frente a las dificultades como la pandemia de COVID-19, las agencias físicas han logrado mantenerse relevantes al ofrecer servicios personalizados y experiencias locales que las OTA's no pueden igualar. Gracias a esta nueva modalidad, las agencias de viaje han logrado sobrevivir. Para seguir siendo competitivas, deben fusionar los años de su experiencia trabajando de manera tradicional con las nuevas tecnologías, al mismo tiempo que continúan destacando su valor agregado en la organización de paquetes turísticos (Ruiz & García, 2022).

En este marco, se busca analizar el impacto de las OTA's en la operatividad de las agencias de viajes tradicionales, con el fin de entender de qué manera la incorporación de las plataformas digitales ha modificado el funcionamiento y la oferta de servicios en las agencias tradicionales.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. METODOLOGÍA**

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo de alcance exploratorio-descriptivo y corte transversal, con el objetivo de analizar el impacto de las OTA's en la operatividad de las agencias de viajes internacionales y duales en la ciudad de Cuenca, durante el año 2024.

#### **2.1. Participantes**

La presente investigación se enfoca en la selección de agencias de viajes internacionales y duales ubicadas en la ciudad de Cuenca, utilizando como base el Catastro Turístico 2024 proporcionado por el Ministerio de Turismo del Ecuador. Este catastro incluye un total de 200 agencias de viajes, distribuidas en 134 agencias duales y 66 internacionales. Para el estudio, se eligieron aquellas agencias con más de 10 años de experiencia en el mercado, abarcando un total de 72 agencias. Se envió un oficio a cada una de ellas, pidiendo realizar una entrevista con los gerentes o personal operativo. De las 72 agencias a las que se envió la solicitud, respondieron 13 agencias duales y 11 agencias internacionales, las entrevistas fueron grabadas con previo consentimiento informado de los participantes y se transcribieron íntegramente.

#### **2.3. Instrumentos**

Para llegar a una investigación más clara sobre el impacto de las OTA's en la operatividad de las Agencias de Viaje, se entrevistaron a clientes de la agencia Soleil Viajes, los entrevistados mostraron su punto de vista acerca de sus preferencias y comportamientos al momento de escoger agencias tradicionales y las OTA's

Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes y personal de operaciones que buscaron definir las percepciones y experiencias de la incursión de las OTA's en el ámbito de la intermediación tanto de los gerentes y personal operativo de las agencias de viajes, como de los clientes. La entrevista se realizó con un formulario de 15 preguntas abiertas, enfocadas principalmente en el impacto de la operatividad de las agencias antes y después de la pandemia y tras la incursión de las OTA's. Así mismo, la entrevista realizada a los clientes de la Agencia Soleil Viajes

consistió en 15 preguntas abiertas, que se basaban principalmente en la experiencia de compra de servicios turísticos en las agencias de viaje físicas y en las OTA's. Las preguntas fueron estructuradas tomando como base los objetivos de este estudio.

**Tabla1**

*Detalle de las entrevistas semiestructurada*

<b>Código</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Entidad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Duración</b>	<b>Formato</b>
ER001	Gerente	Agencia Corpoviajes	16/09/2024	00:14:35	Presencial
EJ002	Gerente	Agencia Magic Tours	16/09/2024	00:14:45	Presencial
EM003	Gerente	Agencia Nova Travel	18/09/2024	00:15:45	Presencial
EJ004	Gerente	Agencia Vuela Ya	18/09/2024	00:16:23	Presencial
EM005	Gerente	AgenciaHualambariTours	20/09/2024	00:14:09	Presencial
EG006	Gerente	Agencia 2Go Travel	24/09/2024	00:22:43	Presencial
EJ007	Gerente	Agencia Carolsose	24/09/2024	00:17:21	Presencial
EC008	Gerente	Agencia Cosmopolita	25/09/2024	00:17:30	Presencial
EC009	Gerente	Agencia Cuenca Tours	27/09/2024	00:16:43	Presencial
ER010	Gerente	Agencia Ecuatruvesía	27/09/2024	00:24:08	Presencial
ES011	Gerente	Agencia Mompo Travel	30/09/2024	00:11:34	Presencial
EP012	Gerente	Agencia Grantours.com	30/09/2024	00:20:13	Presencial
ED013	Gerente	Agencia Moom Travel	30/09/2024	00:13:21	Presencial
EV014	Gerente	Agencia Soleil Viajes	01/10/2024	00:23:02	Presencial
ET015	Gerente	Agencia WTA	01/10/2024	00:15:32	Presencial
EJ016	Gerente	Agencia SenderoAndinos	01/10/2024	00:19:34	Presencial
EJ017	Agente	Agencia DiscoveryTravel	17/09/2024	00:13:12	Presencial
EC018	Agente	Agencia ConciergeTravel	17/09/2024	00:16:34	Presencial
ES019	Agente	Agencia Cuenca Travel	23/09/2024	00:15:45	Presencial
EF020	Agente	Agencia Ajax Travel	23/09/2024	00:16:05	Presencial
EC021	Agente	Agencia Wasi Travel	23/09/2024	00:14:39	Presencial
EM022	Agente	Agencia Avileswts.com	24/09/2024	00:15:06	Presencial
EL0023	Agente	Agencia Metropolitan T	24/09/2024	00:13:45	Presencial
EC024	Agente	Agencia Ordoñez Travel	25/09/2024	00:14:35	Presencial
EM025	Cliente	Agencia Soleil Viajes	01/09/2024	00:15:32	Presencial
ET026	Cliente	Agencia Soleil Viajes	01/09/2024	00:13:35	Presencial
EL027	Cliente	Agencia Soleil Viajes	01/09/2024	00:15:07	Presencial
EJ028	Cliente	Agencia Soleil Viajes	02/09/2024	00:12:32	Presencial
EP029	Cliente	Agencia Soleil Viajes	03/09/2024	00:15:04	Presencial
EP030	Cliente	Agencia Soleil Viajes	03/09/2024	00:13:02	Presencial

### 2.3. Procedimiento

La investigación está estructurada en tres fases:

En la primera fase, se lleva a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica sobre las agencias de viajes tradicionales y las OTA's, esta revisión incluyó información de otros autores donde podemos ver con más detalle sobre la operatividad de las agencias de viajes y las OTA's, así como los cambios que ha generado la pandemia en la operatividad de estas.

En la segunda fase, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a los gerentes y personal operativo de las agencias de viaje seleccionadas. Las entrevistas se realizaron entre los meses de septiembre y octubre de 2024. Asimismo, se entrevistaron a los clientes de la agencia Soleil Viajes durante dos semanas consecutivas, en un formato presencial, con el objetivo de obtener información sobre sus percepciones respecto al servicio de las agencias físicas y las OTA's.

La información obtenida de las entrevistas fue analizada con el software ATLAS.Ti 24, el cual facilitó el análisis de los datos. Este software permitió identificar las principales respuestas de los entrevistados y organizar los principales códigos que se obtuvieron de las entrevistas.

Finalmente, se realizó una proyección a futuro que permitirá a las agencias de viaje internacionales y locales de la ciudad de Cuenca adaptarse al nuevo contexto de la intermediación turística especialmente después de la pandemia, con el objetivo de proporcionar estrategias que mantengan competitivas a las agencias de viaje físicas antes la aparición de las OTA's.

## **CAPÍTULO 3:**

### **3. RESULTADOS**

#### **3.2. Impacto de las OTA's en la operatividad de las agencias de viajes físicas y duales de la ciudad de Cuenca**

En la ciudad de Cuenca la llegada de las OTA 's ha influido en las dinámicas de funcionamiento de las agencias de viajes internacionales y duales. A continuación, se expone los resultados del análisis de las entrevistas realizadas, los cuales revelan los cambios que requieren las agencias de viajes físicas para seguir siendo competitivas en un mercado turístico cada vez más digitalizado.

Durante la crisis de la pandemia del COVID-19, las agencias de viajes físicas experimentaron una reducción en su operatividad, especialmente en los servicios que comúnmente se realizaban de manera presencial en sus oficinas. Según las agencias de viajes entrevistadas, la demanda de los servicios que ofrecían disminuyó en los tiempos de pandemia, lo que les impidió proporcionar información y apoyo físico a los clientes, de manera especial tras el cierre de las oficinas. En este ámbito, las agencias de viaje online ganaron popularidad, ya que, al ser una plataforma online, pudieron estar disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que les permitió llegar a más personas atrayendo más clientes con mayor rapidez y eficacia que las agencias de viaje físicas.

Durante la pandemia, varias personas se mostraron interesadas y satisfechas con los servicios ofrecidos por las plataformas digitales, pero pronto comenzaron a enfrentar problema debido a la falta de soporte adecuado y la escasa transparencia, en comparación con las agencias de viaje físicas. La atención personalizada ha sido uno de los principales elementos que ha permitido a las agencias tradicionales mantener su presencia en el mercado, ya que los clientes valoran este servicio. A pesar de que las OTA's ganaron popularidad durante la pandemia, especialmente cuando la interacción presencial disminuyó, las agencias físicas se dieron cuenta que, si bien las plataformas ofrecen un servicio similar, les faltaba la asesoría directa de un agente de viaje con experiencia y conocimiento. Esta falta de contacto directo con los usuarios y atención personalizada fue

lo que las diferenciaba a las agencias de viajes físicas y lo que muchos consideraban un valor agregado en la experiencia de compra.

A lo largo de este proceso, las agencias tradicionales no solo han incluido herramientas tecnológicas, sino que también han mejorado en la manera en la que ofrecen sus servicios, adaptándose así a la nueva demanda de los clientes quienes buscan tanto la conveniencia y rapidez en el servicio como una experiencia más cercana y personalizada al momento de necesitar un servicio. Las agencias de viajes online y las agencias de viajes físicas se han visto comparadas, especialmente en términos del servicio al cliente y la comodidad que reciben al momento de buscar ayuda para satisfacer sus necesidades. En respuesta, las agencias físicas se han visto en la necesidad de innovar y diversificar su producto y oferta, aprovechando las ventajas de la digitalización, como su presencia en las redes sociales y más plataformas online. Los agentes de viajes mencionan que la aparición de las OTA's ha impulsado muchas agencias tradicionales a integrar tecnología en sus operaciones, pero sin perder de vista su principal fortaleza que es el servicio personalizado que es muy bien aceptado por los usuarios.

Según los testimonios de los entrevistados de diversas agencias de viajes, los cambios operativos implementados durante la pandemia incluyeron una fuerte apuesta por los servicios digitales, especialmente a través de las redes sociales, debido a la imposibilidad de contar con la presencia física en las oficinas. Plataformas digitales como WhatsApp, Instagram y Facebook se convirtieron en canales clave para mantener el contacto con los clientes, algo que antes de la pandemia no se utilizaba con frecuencia.

*“Sí vendemos nosotros por WhatsApp, hay mucha gente que nos está escribiendo al Instagram de la agencia, al WhatsApp corporativo, entonces bastantes personas cotizan por ahí. Y si no pueden venir acá, claro, se trabaja online, se le reenvía al mail o al WhatsApp” (EJ 002. Comunicación personal, 16/09/2024).*

*“Además, hemos implementado herramientas de videollamada para ofrecer asesorías personalizadas, lo que nos permite conectar mejor con nuestros clientes y entender sus necesidades. También hemos optimizado otra línea de WhatsApp, para facilitar la compra de tiques y la búsqueda de información, asegurando que la experiencia sea lo más fluida posible. La pandemia nos ha enseñado a*

*adaptarnos y a ser más accesibles, y estamos comprometidos en seguir brindando un excelente servicio, sin importar la distancia” (EJ 002. Comunicación personal,16/09/2024).*

Uno de los cambios que más se notó después de la crisis sanitaria es la preferencia de los clientes por comunicarse a través de sus dispositivos electrónicos para solicitar cualquier servicio, en lugar de acudir personalmente a las agencias de viaje, a diferencia de lo que sucedía antes de la pandemia. (EJ 017. Comunicación personal,17/09/2024) nos dice que *“Se manejaron más cosas online que presencialmente, lo que significó implementar herramientas digitales para atender a nuestros clientes”*.

Esto ha llevado a que los clientes valoren aún más la asesoría personalizada, ya sea de manera digital o presencial. No obstante, buscan conveniencia de ahorrar tiempo, aprecian y valoran el apoyo de un agente físico que les ayude con orientación y respuestas a sus necesidades.

*“La atención al cliente y el servicio personalizado que ofrecemos se realiza principalmente a través de WhatsApp, lo que nos permite estar disponibles y responder de forma inmediata a sus consultas. Además, los sistemas de reservas que utilizamos son completamente online, lo que facilita tanto la gestión interna como la experiencia del cliente” (EC 018. Comunicación personal,17/09/2024).*

La pandemia tuvo un impacto significativo e la demanda de servicios y en las operaciones de las agencias de viajes físicas, ya que esto causó un cambio visible en los patrones de viaje. Antes de la pandemia, los usuarios solían elegir temporadas específicas para viajar, pero con la crisis sanitaria, toda la demanda experimentó consecuencias.

Sin embargo, este cambio también ha tenido un aspecto positivo; las agencias de viajes han logrado mantenerse de pie operativas durante todo el año, sin depender de una temporada alta específica, en la actualidad no se a menudo un cambio en los meses del año, porque las personas tienden a viajar en cualquier momento, hubo un cambio también en la mente de los consumidores de viajar en el momento que piensen que es necesario y no esperar una temporada específica. Esta situación las ha obligado a ser más ágiles y adaptables, respondiendo con mayor rapidez a las necesidades cambiantes de los clientes.

*“La pandemia trajo consigo una transformación significativa en la forma en que operamos en la agencia. Uno de los cambios más notorios es que la estacionalidad de la demanda desapareció casi por completo. Antes de la pandemia, teníamos temporadas claramente definidas, como el alta y la baja, donde la demanda de servicios turísticos fluctuaba bastante. Ahora, cada mes vemos una alta frecuencia en la demanda, independientemente de la época del año” (EC 018. Comunicación personal, 17/09/2024).*

Considerando el impacto de la pandemia, también se indagó a los agentes entrevistados sobre si experimentaron una reducción en el personal operativo y si se lograron recuperar después de la crisis. Cuando inició la pandemia, muchas agencias físicas tuvieron que cerrar parcialmente, y otras lo hicieron de forma definitiva. Por esta razón, fue importante indagar sobre la reducción del personal y su posterior recuperación.

Las respuestas fueron diversas, algunas indicaron que sí se logró recuperar el personal que se despidió anteriormente, mientras que algunas agencias físicas no pudieron hacerlo. Esto muestra que la pandemia afectó a varias agencias físicas, tanto en la reducción del personal como cierres definitivos de oficinas. Sin embargo, también hubo agencias que lograron adaptarse, mejorar y a su vez contratar más personal, ya que, según mencionaron, después de la pandemia, muchas personas sintieron la necesidad de viajar nuevamente, visitar nuevos lugares y no quedarse en casa recordando el confinamiento que vivieron durante la pandemia.

*“Éramos 5 personas y me quedé solo yo. Cerré todo. Cerré la sucursal, se fue la gente y me quedé solo yo” (EM 003. Comunicación Personal, 18/09/2024).*

*“Bueno, nosotros en la pandemia, antes de la pandemia, fuimos tres personas. Después vino la pandemia, despedimos una, pero después de la pandemia incrementamos personal y estamos ahora con cinco. O sea, nos hemos recuperado en otras palabras” (EJ 016. Comunicación Personal, 01/10/2024).*

Uno de los temas principales que surgió en las entrevistas fue el concepto de las OTA's (Agencias de Viaje Online). Varios de los agentes y clientes entrevistado no habían oído hablar de este término, pero al explicar el significado de sus siglas, de inmediato sabían a lo que se refería. Por otro lado, algunos de los entrevistados ya estaban

familiarizados con el concepto y sabían de se trataba. Estas fueron algunas de las respuestas que se obtuvo al realizar la pregunta sobre el concepto de las OTA's.

*“Sí, conozco las OTA's. Definitivamente, son una competencia considerable para nuestro negocio. La verdad es que el auge de las plataformas digitales ha cambiado mucho la forma en que la gente planifica y reserva sus viajes” (EJ 002. Comunicación Personal, 16/09/2024)*

*“No, desconozco que son las OTA's” (EJ 017. Comunicación personal, 17/09/2024)*

*“Sí, claro. Las OTA's, o Agencias de Viajes en Línea (Online Travel Agencies), son herramientas digitales que permiten la oferta y venta de paquetes o productos turísticos directamente a los clientes a través de plataformas en línea” (EC 018. Comunicación personal, 17/09/2024)*

*“Totalmente. Es súper desleal, es súper competitivo, es una desventaja para las agencias” (EM 003. Comunicación personal, 18/09/2024).*

Tras mencionar si los entrevistados conocían el concepto de las OTA's o no, se dedujo que 6 de cada 10 personas sí estaban familiarizados con el término. A pesar de eso, varios de ellos no sabían lo que significaban las siglas. No obstante, al explicarles su significado lo identificaron inmediatamente. Aquellos que no lo sabían, se les proporciono una breve explicación para poder continuar con una entrevista más profunda sobre las OTA's. Por ello, fue necesario conocer la opinión de los entrevistados sobre la aparición de las agencias de viajes online y sí en su punto de vista las veían como competencia.

Tras analizar las respuestas, se observó que las agencias no ven a las OTA's como una competencia directa, sino como una herramienta que puede ayudarles a mejorar en ciertas formas e innovar en el mercado, pero también, a su vez en un mundo tan digitalizado creen que si puede llegar a ser una competencia grande para los negocios y esto se ha visto de manera especial en los últimos tiempos tras la pandemia y el avance tecnológico. Los clientes entrevistados de una agencia física valoran mucho el servicio que se les ofrece, especialmente la asesoría y el trato personalizado, así como la confianza que cada agente genera con el cliente al ofrecer su servicio. En este sentido, se observa

que las agencias de viajes físicas consideran a las OTA's como una oportunidad para mejorar y adaptarse, copiando e incluyendo estrategias que se considera adecuadas para llegar a más clientes y de esta manera mejorar en su presencia en el mercado turístico.

Por otro lado, los entrevistados también mencionaron que ha existido diferentes puntos de vista de parte de los clientes con relación a las OTA's y las agencias físicas, con respecto a las tarifas que se ofrecen. Según comentan, muchos de los clientes realizan esta comparación y se fijan en los precios que ofrecen las agencias de viajes online. Sin embargo, a pesar de esta preferencia por los precios más económicos, los clientes siguen valorando la seguridad que les brinda un agente de viaje en una agencia tradicional. Además, algunos de los entrevistados mencionaron que los clientes perciben una falta de transparencia en las OTA's al momento de ofrecer sus servicios, aunque, a pesar de esto el atractivo de los precios siguen siendo un factor clave para que algunos usuarios escojan una agencia de viaje online.

Algunos de las personas entrevistadas afirmaron lo siguiente acerca de que si consideran o no a las OTA's como una competencia para las Agencias de Viaje Físicas.

*“O sea, siempre va a ser competencia, porque como son empresas multinacionales y grandes, ellas manejan, como les digo, costos un poco más económicos, pero en este caso sobresalimos con nuestra atención personalizada que es lo que vendemos” (EF 020. Comunicación presencial, 23/09/2024)*

*“Por un lado sí, como digo vuelvo y recalco piensan que es más económico, pero nunca se dan cuenta de que tarifa es, si la tarifa le permite cambios, si la tarifa le permite maletas, porque actualmente a través de la pandemia obviamente todo fue cambiando absolutamente todo” (ER001. Comunicación presencial, 16/09/2024).*

*“Las OTA's representan una competencia directa en la venta de tiques aéreos y otros servicios que se pueden comprar fácilmente en línea. Debido a la comodidad y rapidez que ofrecen estas plataformas, muchos pasajeros prefieren comprar directamente a través de ellas” (EC 018, Comunicación presencial, 17/09/2024)*

*“Yo pienso que sí, las agencias online, yo estoy completamente en contra de ellos, porque no pagan impuestos, no tienen un local, no tienen personal, y desde esa plataforma ellos están disparando precios mucho más bajos, pero no garantizan absolutamente nada. Nosotros acá tenemos la experiencia y lo puedo decir con toda la claridad, mucha gente estafada porque ha comprado online, entonces si usted compra algo online, ¿a quién reclama? No tiene una atención personalizada, deposita online, hace transferencias, pero estas agencias sí son prácticamente un cáncer para las agencias que estamos físicamente y que tenemos personal, que pagamos impuestos, que cumplimos con la ley” (EJ016. Comunicación personal,01/10/2024).*

Aquí podemos observar que los agentes de viajes mencionan que las OTA's representan una competencia para las agencias físicas, aunque no de manera directa. Más bien, se encuentran en una constante comparación, especialmente entre los clientes que utilizan agencias físicas y las que operan online. Los precios son un factor clave en esta comparación, ya que, como señalaron los entrevistados, muchos clientes tienden a cambiar de agencia en función de la oferta más económica en el momento de satisfacer sus necesidades.



Tras analizar las diferencias entre las agencias de viajes tradicionales con las OTA's, y basándose en las percepciones de los agentes de viajes entrevistados y los clientes de la agencia Soleil Viajes, se observa que ambos grupos coinciden en valorar positivamente a las agencias físicas. Coinciden en que estas agencias han jugado un papel fundamental en la industria del turismo, destacándose especialmente por su servicio personalizado y la asesoría directa que brindan a los clientes.

Actualmente, hemos observado un cambio notable en el modelo de servicio de las agencias de viajes físicas, especialmente teniendo en cuenta el impacto de la pandemia. Este evento provocó un giro significativo en el mercado turístico, ya que muchas agencias físicas tuvieron que cerrar debido a la crisis sanitaria, mientras que las OTA's experimentaron un aumento considerable en la demanda. Durante la pandemia, las restricciones de contacto físico promovieron a muchas personas a familiarizarse con las OTA's y a utilizarlas con mayor frecuencia. Aunque algunos usuarios quedaron satisfechos con su experiencia, otros se enfrentaron a problemas relacionados con la transparencia de estos servicios.

Con este fin, se entrevistó a clientes sobre las ventajas y desventajas de utilizar agencias de viajes físicas y las agencias de viajes online (OTA's). Los resultados mostraron que las opiniones de los clientes y los agentes de viajes coinciden en varios aspectos. En este contexto, se identificó las principales ventajas que tanto los clientes como los agentes de viajes destacan sobre el uso de agencias físicas.

Los profesionales capacitados adecuadamente son una gran ventaja que tienen las agencias de viajes para conectar de manera más cercana con sus clientes y de este modo, hacer que estos se fidelicen. La presencia de expertos en el tema no solo fortalece la confianza de los clientes en los agentes, sino que también mejora la reputación de la agencia, ya que los clientes se sienten seguros al recibir un servicio adecuado y personalizado completo y con un acompañamiento apropiado en todo momento. Este nivel de profesionalismo asegura que los clientes estén satisfechos no solo de adquirir los servicios, sino que también de contar con una atención fiable y eficiente ante cualquier problema.

Tanto los agentes de viajes como los clientes dicen que el equilibrio entre los servicios digitales y presenciales ha sido clave para el avance de las agencias de viajes

físicas. Este enfoque permite ofrecer atención a través de redes sociales, lo que facilita a los clientes ajustar su tiempo entre sus actividades diarias y las necesidades de su viaje. Con este equilibrio, los clientes se sienten más seguros, ya que no solo ahorran tiempo, sino que también pueden acceder a un servicio personalizado que se adapta a sus expectativas y requerimientos. Esta perspectiva permite ofrecer atención a través de redes sociales, lo que facilita a los clientes ajustar su tiempo entre sus actividades diarias y las necesidades de su viaje. Con este punto medio, los clientes se sienten más seguros, ya que no solo ahorran tiempo, sino que a la vez pueden acceder a un servicio y asesoría personalizada que se adapta a sus requerimiento y expectativas.

*Opinión a través de la visión de un cliente: “La principal razón por la que elijo una agencia tradicional es la confianza. Me gusta poder hablar con alguien cara a cara, compartir mis inquietudes y recibir asesoramiento basado en la experiencia de la persona que me está atendiendo o asesorando” (EM 025.Comunicación personal 01/09/2024)*

*“Valoro la atención al cliente. En la agencia, siento que tengo un apoyo real, especialmente si surge algún inconveniente durante el viaje. Para mí eso es importante ya que necesito confianza y poder acudir a alguien ante cualquier persona” (EPM 30. Comunicación presencial,03/09/2024)*

*Opinión a través de la visión de un agente de viaje:” La atención con rapidez, adicional a eso, el tema de tener personal capacitado, paciencia y llegar al cliente, claro, de la mejor forma. La atención al cliente creo que es la base principal para poder llegar a un cliente” (ER001. Comunicación presencial ,16/09/2024).*

*“La atención al cliente y en construir relaciones de confianza con nuestros clientes. ¡Eso es algo que las OTA's no pueden replicar fácilmente!” (ER010.Comunicación presencial,27/09/2024).*

En este caso, podemos observar que tanto las opiniones de los clientes como las de los agentes de viajes tienen la misma perspectiva en que el servicio personalizado es altamente valorado. Los profesionales capacitados de una manera adecuada generan confianza en los clientes, lo que a su vez ayuda a evitar malas experiencias durante sus viajes. Además, el servicio personalizado, que es un valor añadido, responde siempre a las necesidades específicas de los clientes. Por último, el equilibrio entre los servicios

digitales y presenciales mantiene a las agencias físicas en constante movimiento, permitiéndoles adaptarse a las demandas actuales del mercado.

La intermediación turística tradicional ha experimentado una creciente competencia por parte de las Agencias de Viajes Online (OTA's). Inicialmente, este hecho generó preocupación en el sector, especialmente después del aumento de la demanda posterior a la pandemia, ya que las OTA's parecían ganar protagonismo. Sin embargo, con el paso del tiempo, las agencias de viajes tradicionales han reconocido que, aunque las OTA's representan una competencia, también ofrecen la oportunidad de adoptar nuevas estrategias que les permiten innovar y mantenerse competitivas en el mercado.

En esta situación, se buscó analizar las percepciones tanto de los agentes de viajes como de los clientes sobre las ventajas y desventajas de las OTA's, con el fin de entender cómo estas plataformas han impactado la dinámica del sector turístico y qué oportunidades y retos presentan para las empresas tradicionales del mercado.

La mayoría de los agentes entrevistados ofrecen su punto de vista sobre las OTA's, reconociendo su papel como intermediarios en el servicio turístico. Los agentes valoran lo que estas plataformas ofrecen, pero también son conscientes de sus propias fortalezas. Saben que, como profesionales capacitados, están en una posición favorable para ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades de los clientes, algo que las OTA's a menudo no pueden garantizar debido a su enfoque automatizado.

*“Yo me mantengo en el mercado estudiando, informando de acuerdo con las herramientas que actualizan las mismas aerolíneas, estar constituida legalmente, mi tiempo es realmente valioso, nosotros nos mantenemos de un fee de emisión, del servicio personalizado que ofrecemos y nuestra experiencia de años al contrario de las OTA's” (EM 003. Comunicación presencial, 18/09/2024).*

Además, los agentes de viajes han aprendido a adaptarse a la nueva realidad digital, integrando la tecnología en sus procesos y modelos de negocio. La digitalización y el surgimiento de las OTA's no solo han representado un desafío, sino también una oportunidad para innovar y mejorar su oferta, lo que les permite mantenerse competitivos en un mercado cada vez más digitalizado.

Para los agentes de viajes, las OTA's (agencias de viajes online) a menudo se asocian con un soporte inadecuado, como lo expresa un agente entrevistado (EM 003, Comunicación presencial, 18/09/2024): "No tienen asistencia personalizada, ni tampoco una asesoría directa, y cuando surge un problema con el vuelo, no hay quien proporcione ayuda ni información". Esta falta de atención personalizada puede generar frustración en los clientes, quienes a menudo terminan decepcionados por el servicio y buscan asistencia de nuevo con las agencias de viajes tradicionales.

Cuando los clientes enfrentan problemas con los servicios adquiridos a través de las OTA's, como problemas con los vuelos o la falta de información clara, recurren a las agencias de viajes físicas en busca de ayuda y soluciones. Este proceso refuerza y mejora la preferencia por los servicios ofrecidos por los agentes tradicionales, quienes brindan un acompañamiento constante, desde la consulta inicial, durante el viaje y hasta el final de este. Además, las agencias de viajes generan una relación de confianza con sus clientes, lo que aumenta la recomendación y fidelidad.

Los agentes de viajes también mencionan que la decepción generada de experiencias negativas con las OTA's ha hecho que en los clientes tengan temor a realizar compras de servicios turísticos de manera online, especialmente por preocupaciones relacionadas con posibles estafas y la falta de transparencia en los detalles del viaje. Uno de los factores que alimenta esta desconfianza es la práctica de ofrecer precios aparentemente más bajos, pero sin especificar claramente lo que incluye el paquete, lo que genera confusión y problemas posteriores. Un ejemplo común es el conocido "evitar fee de emisión", un costo adicional que muchos clientes no prevén al momento de comprar online y que puede llevarlos a enfrentarse a cargos imprevistos durante su viaje.

*“Hemos notado que muchos clientes regresan a nosotros cuando enfrentan problemas o necesita asesoría, algo que las OTA's no siempre pueden proporcionar de manera efectiva” (EM005.Comunicación presencial,20/09/2024).*

*“Venían a pedir ayuda y nosotros simplemente les decíamos que nosotros les ayudamos siempre y cuando ellos hayan comprado aquí en la oficina, si es que ustedes compraron directamente en la plataforma, tenían que comunicarse con ellos, entonces nos decían que no les contestaba” (EG 006.Comunicación personal,24/09/2024).*

En consecuencia, aunque las OTA's puedan ofrecer precios atractivos, los clientes no siempre tienen una visión clara de lo que están adquiriendo con ese servicio. Esto se convierte en un malestar al momento de viajar, cuando descubren que los detalles sobre lo que incluye el vuelo o el servicio no estaban bien especificados en las páginas web de las plataformas online. Como resultado, los clientes terminan acudiendo a las agencias de viajes físicas, en busca de asesoría y soluciones más detalladas, transparentes y completas.

Desde la visión de los clientes, las experiencias con las OTA's también reflejan una confusión y frustración similares. Muchos usuarios que inicialmente prefieren estas plataformas, atraídos por sus precios aparentemente bajos y la conveniencia de hacer todo en línea, pronto se enfrentan a los inconvenientes de no recibir el nivel de atención y claridad que necesitan.

Por otro lado, los clientes compartieron su perspectiva sobre las OTA's, destacando que, en algunos casos, estas plataformas representan una opción conveniente. Un punto importante en las entrevistas fue el ahorro de tiempo, algo que muchos usuarios valoran.

*“Hay veces que uno no tiene tiempo de ir a la agencia de viajes, pero con las plataformas digitales lo podemos hacer hasta por el teléfono, entonces ahorramos tiempo” (EL.027, Comunicación personal, 01/09/2024).*

En este sentido, algunos clientes optan las OTA's debido a la facilidad de acceder a los servicios desde cualquier lugar, sin necesidad de ir a una agencia física. Esto responde a la satisfacción del cliente al poder realizar sus compras de manera rápida y conveniente a través de sus dispositivos, sin tener que perder tiempo en traslados y así cubrir sus necesidades.

Asimismo, otro punto importante que los clientes tocaron fue el precio. Como indicó uno de los entrevistados:

*“Suelo preferir comprar por internet ya que son más económicos, aquí en las agencias nos cobran el fee de emisión” (EP.029, Comunicación personal, 03/09/2024).*

Algunos clientes eligen las agencias de viajes pensando que encontrarán precios más bajos, especialmente para evitar el "fee de emisión", un costo adicional que las agencias tradicionales cobran por el servicio personalizado que ofrecen. Sin embargo,

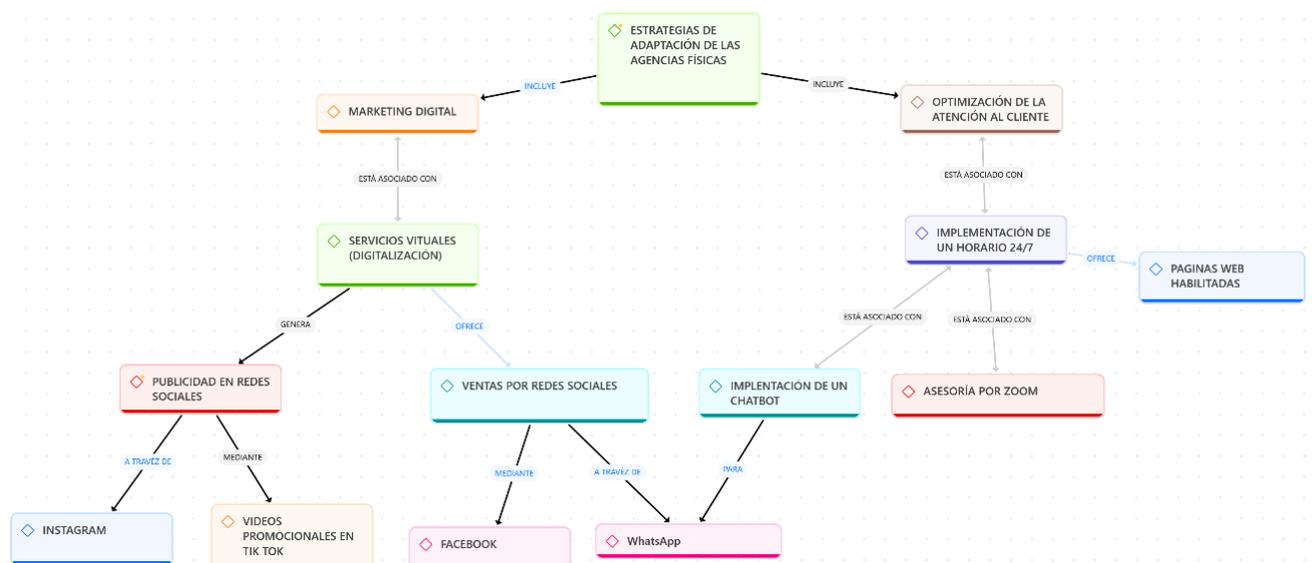
esta percepción no es del todo precisa. El fee de emisión que supuestamente las OTA´s no lo cobran están integrados de manera diferente en el precio total del servicio, y esto da a entender la falta de transparencia que tiene las OTA´s ya que no toman en cuenta las restricciones o la falta de servicios adicionales que normalmente proporciona una agencia de viajes.

Finalmente, aunque las OTA´s pueden parecer más económicas en el punto de vista de los clientes y convenientes en términos de ahorro de tiempo, la falta de información clara y la exclusión de detalles cruciales sobre lo que está incluido en los servicios, como el fee de emisión y las restricciones del servicio genera problemas que afectan la experiencia de los clientes. Esto, a su vez, refuerza la preferencia por las agencias de viajes tradicionales, que ofrecen una atención más detallada y la posibilidad de resolver problemas de manera directa.

### 3.4. Estrategias de adaptación para la competitividad de las Agencias de Viaje frente a las Agencias de Viaje Online (OTA´s).

FIGURA2

Red semántica: Estrategias de adaptación de las Agencias de Viaje



Las Agencias de Viajes Online (OTA's) ganaron mayor visibilidad en el sector turístico tras la pandemia del COVID-19, momento en el que los usuarios comenzaron a optar más por la adquisición de servicios a través de plataformas digitales. Aunque las agencias de viajes online ya eran conocidas antes de la pandemia, fue a raíz de este suceso

cuando las OTA's realmente se dieron a conocer más. Esto ha generado un cambio, en cómo los clientes cubren sus necesidades y esto a la vez hace que las agencias físicas modifiquen su modelo de negocio y así adaptarse a la nueva etapa de la digitalización, a pesar de ello se ha demostrado que las agencias físicas pueden innovar y evolucionar, adaptándose a los nuevos tiempos y adoptando nuevas estrategias que le sigan permitiendo mantenerse competitivas en el mercado.

En este capítulo se analizan las estrategias que algunas agencias de viajes deberían adoptar para enfrentar los nuevos desafíos, especialmente después de la pandemia y también se mostrará algunas estrategias que ya se han adoptado. Ante la necesidad de adaptarse a la situación, las agencias tradicionales comenzaron a revisar sus modelos de servicio, incorporando nuevas estrategias que inicialmente habían sido utilizadas por las agencias online. Este proceso de adaptación les permitió mantenerse competitivas en un entorno cada vez más digitalizado.

En las entrevistas realizadas se pudo observar que las agencias de viajes utilizaban la tecnología que antes no estaban acostumbrados y este fue un aliado estratégico en el tiempo de la pandemia para no dejar de operar definitivamente tras el cierre de oficinas, fue cuando adoptaron el uso de las redes sociales y empezaron ofrecer sus servicios por ese medio, claro que no todas las agencias adoptaron este servicio a profundidad como manifiesta una entrevistada:

*“La mayoría de las veces evitamos vender por las plataformas digitales, me gusta tener un face to face con nuestros clientes y para mí es la mejor manera de vender” (ES01. Comunicación personal, 30/09/2024).*

Las agencias de viajes físicas para llegar a contrarrestar la presencia de las OTA's y mantenerse competitivas en el mercado tienen que mantenerse innovando a constantes cambios y adaptando sus modelos de negocio para ofrecer un valor añadido algo que realmente los clientes no pueden encontrar en las agencias online.

El marketing digital (digitalización) a principio se vio como una amenaza, pero actualmente se ha transformado en una herramienta única para crear nuevos modelos de negocio esto tomando en cuenta que unas de las estrategias principales que todas las agencias deben adoptar es el servicio virtual, ya que en la actualidad es una de las

principales competencias y es una tendencia que irá creciendo en el futuro por el cual las agencias de viajes físicas deberán adaptarse a este cambio.

La digitalización es la que ha hecho cambiar las formas de relación en el mercado, pero a su vez es importante para los humanos estar face to face para llegar a un acuerdo es por ello por lo que los profesionales del sector deben actualizarse, formarse y adaptarse a los tiempos utilizando esta tecnología para dar un mejor servicio al cliente.

La publicidad en redes sociales es una estrategia fundamental para adaptarse a la nueva realidad digital. Por ello, es crucial aprovechar plataformas como Instagram, Facebook y, especialmente, TikTok. Esta última se ha convertido en una herramienta imprescindible para los negocios, ya que su formato de videos cortos permite llegar a un público amplio de manera rápida y efectiva, lo que la convierte en un canal ideal para la promoción y creación de contenido atractivo.

Además, los servicios virtuales incluyen ventas a través de redes sociales, lo cual se ha convertido en una estrategia eficaz para alcanzar un mayor número de clientes en esta era tecnológica. Esto se logra mediante canales de WhatsApp que actualmente la mayoría de las agencias físicas cuenta y a la vez por las redes sociales antes mencionadas. El objetivo es llegar a más personas por medios digitales y, de esta manera mantener presencia en el mercado actual sin bajar su nivel de productividad.

Además, otra de las estrategias que se debe implementar en las entrevistas se ha visto que es una competencia fuerte y un punto a favor para las OTA's, es la optimización al cliente que está asociado principalmente con la disponibilidad de la atención 24/7/365, como manifiesta:

*“Lamentablemente las plataformas virtuales son un fuerte con la atención 24/7, como agencias de viajes sí nos vemos mucho en desventaja porque es un servicio que es 24 horas, en cambio una agencia de viajes sí está limitado porque tiene que trabajar en cierto horario” EG 006, Comunicación presencial,24/09/2024).*

Actualmente los clientes prefieren atención personalizada, capacidad de respuesta y seguridad en el destino, para ello es importante que las agencias de viajes puedan estar disponibles 24/7/365 para así dar una respuesta inmediata y lograr la mayor

competitividad. Los clientes lo que necesitan es que las agencias puedan cubrir todo el proceso de los servicios requeridos, en el caso de un viaje ellos requieren asesoría en el proceso de compra, durante del viaje y a su vez al terminar el mismo.

Los entrevistados mencionaron que el servicio al cliente es una de las principales áreas de mejora, ya que, a diferencia de las OTA's, las agencias de viajes tienen un horario de atención limitado. Esto provoca que, en ocasiones, los clientes opten por utilizar las plataformas online. En este sentido, uno de los entrevistados manifestó:

*“Me gustaría que pudieran ofrecer su servicio por más tiempo, ya que como tienen un horario limitado, no podemos obtener respuesta hasta el día siguiente, y a veces es urgente. Por lo tanto, esto representa una desventaja para las agencias de viajes en comparación con las plataformas en línea” (ET 026. Comunicación presencial, 01/09/2024).*

También el servicio 24/7/365 se puede ofrecer por medios digitales para llegar a los clientes como ya se dijo anteriormente, esto se puede realizar a través de herramientas como chatsbots en WhatsApp y asesoría por zoom esto ayudará a las agencias de viajes físicas ofrecer un servicio más rápido, ágil y mejorado, capaz de responder consultas y necesidades de clientes de manera más rápida, segura y eficiente. Así mismo, la implementación de las páginas web habilitadas para la venta de tiques, paquetes entre otros servicios y a su vez la gestión de reservas para facilitar la interacción de los clientes con las agencias físicas, brindando una experiencia digital más amplia.

El equilibrio operativo se presenta como otro aspecto crucial para las agencias de viaje físicas. La pandemia del COVID-19 obligó a las agencias a ajustar su operatividad para encontrar el balance adecuado entre los servicios digitales y la atención personalizada y presencial. Esto involucró una reorganización en cuanto al número de personal y la organización de tareas, lo que permitió a las agencias físicas adaptarse a la demanda del mercado sin comprometer la calidad de servicio. A pesar de la creciente digitalización, los clientes siguen valorando la atención personalizada que solo las agencias de viaje tradicionales pueden ofrecer, lo que sigue siendo un factor crucial de distinción.

Finalmente, la integración de herramientas digitales, el uso del marketing en redes sociales, la optimización de la atención al cliente mediante tecnologías como los chatbots

y la oferta de servicios virtuales como asesorías a través de Zoom, han sido fundamentales para garantizar su competitividad en la era digital. No obstante, encontrar el equilibrio entre la operación digital y la atención presencial sigue siendo esencial para que las agencias tradicionales continúen ofreciendo un valor único en un mercado cada vez más globalizado y digitalizado.

## **CAPÍTULO 4**

### **4.CONCLUSIONES**

El análisis del impacto de las OTA's en la operatividad de las agencias de viajes físicas y duales en Cuenca ha revelado varios factores, entre ellos, el punto de vista de los agentes y clientes sobre las plataformas digitales y el servicio tradicional que ofrecen las agencias de viajes. A través de entrevistas semiestructuradas realizadas a gerentes, personal operativo y clientes, se ha confirmado que las OTA's han cambiado la forma en la que los consumidores acceden a los servicios turísticos, lo que ha generado un impacto considerable en el funcionamiento de las agencias tradicionales. A pesar de los desafíos, las agencias internacionales y duales siguen buscando maneras de adaptarse y mantenerse competitivas, asegurando al mismo tiempo el bienestar de los usuarios.

Las OTA's han transformado el sector de la intermediación turística al proporcionar mayor comodidad y un proceso de compra más rápido y eficiente. No obstante, las agencias físicas han señalado que la competencia de las OTA's ha afectado sus ingresos y, en algunos casos, ha alterado su estructura operativa durante la crisis sanitaria. A pesar de estos retos, las agencias tradicionales han logrado adaptarse con el tiempo, manteniendo su competitividad en el mercado.

Las agencias físicas se han visto obligadas a modificar sus procesos, especialmente en lo que respecta al servicio y la asesoría al cliente, ya que este es el aspecto que las diferencia de las OTA's. A pesar de los retos, muchas de estas agencias han conseguido mantenerse relevantes al centrarse en la diferenciación de sus servicios, destacándose por su atención personalizada y asesoramiento especializado, aspectos que las OTA's no pueden replicar de la misma manera.

Tanto los agentes de viaje como los clientes coinciden en varios aspectos importantes sobre los pros y contras de las agencias de viaje online y las agencias físicas. Entre las ventajas de las OTA's, se destacan por su fácil acceso, la posibilidad de comparar de forma rápida y su disponibilidad las 24 horas del día, lo que las convierte en una opción atractiva para los usuarios que cada vez optan por un servicio rápido y tecnológico. No obstante, los clientes también han señalado que las OTA's no pueden brindar información al mismo nivel que una asesoría personalizada, ni tienen la capacidad

de resolver problemas imprevistos durante el viaje. Además, las agencias físicas mantienen una relación de confianza más cercana con sus clientes, lo que les permite ofrecer un servicio más ajustado a las necesidades específicas de cada usuario.

Por otro lado, algunos agentes de viajes han mencionado que las OTA's representan una competencia debido a los precios más bajos. Pese a esto, también se reconoce que los precios más bajos son los resultados de los cargos adicionales por el fee de emisión que cobran las agencias de viajes por su servicio personalizado y el profundo conocimiento del mercado local, aspectos que siguen siendo una ventaja para las agencias físicas. En cuando a los desafíos, las agencias de viaje físicas deben afrontar al reto de adaptarse a la digitalización y actualizar sus modelos de negocio, incorporando tecnologías que mejoren la interacción con los clientes de manera más eficaz.

Para competir con las agencias de viajes online, las agencias físicas han tenido que implementar varias estrategias para seguir siendo relevantes en el mercado. Una de las más importantes ha sido la incorporación de canales digitales, como las redes sociales y sitios web, lo que les ha permitido fortalecer su presencia en línea y atraer a un público más amplio. Además, algunas agencias han destinado recursos a la formación de su personal, con el objetivo de mejorar sus servicios.

Además, muchas agencias están ofreciendo paquetes turísticos exclusivos y personalizados para los clientes, algo que las OTA's no pueden ofrecer de manera tan directa. Otro factor importante ha sido su enfoque en el marketing digital, de manera especial a través de publicidades en redes sociales y la creación de contenido atractivo que resalta los pros de contratar los servicios de una agencia tradicional, como la seguridad, el acompañamiento durante el proceso y la capacidad de resolver los problemas que los viajeros podrían tener durante su viaje de manera inmediata. De esta forma, las agencias de viaje físicas no solo buscan competir con las OTA's, sino también educar a sus clientes sobre los beneficios adicionales que ofrecen.

Las influencias de las OTA's han impulsado a las agencias a ajustarse a las nuevas tendencias. A pesar de la competencia, las agencias tradicionales siguen siendo importantes en el sector turístico, destacándose por la atención y asesoría personalizada, su preparación académica y la lealtad de sus clientes. A pesar de esto es importante que

continúen innovando y adoptando estrategias para mantenerse competitivas frente a las OTA's, sin afectar la calidad de su servicio.

Las agencias de viajes deben implementar una estrategia digital muy fuerte que les permita mantener una presencia online, mejorando sus servicios y procesos operativos, además, la formación continua de su personal en herramientas digitales es importante para mejorar y garantizar una atención al cliente más eficaz y moderna.

Finalmente, es importante que el sector promueva una regulación más estricta de las agencias informales, que impactan negativamente tanto en la competitividad como en la confianza de los consumidores. Establecer un marco normativo apropiado será esencial para asegurar la calidad del servicio y la transparencia en la industria turística. En resumen, el futuro de las agencias de viajes en Cuenca dependerá por su habilidad para combinar la digitalización con la atención personalizada, adaptándose a las nuevas demandas del mercado sin perder su esencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, B. D. R. G., y Rodríguez, C. E. F. (2022). Análisis de los efectos generados por la pandemia mundial COVID-19 en el sector turístico ecuatoriano. *Revista Espacios*, 43(05), Article 05. [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_esp/article/view/23848](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_esp/article/view/23848)
- Flores, Y. H., Domínguez, E. S., y Sánchez, P. M. (2021). Tendencias en la comercialización digital de las agencias de viajes en el escenario del COVID-19. *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i2.13747>
- García Oro, E., Cruz Pérez, M., y Leyva Velásquez, N. (2009). La agencia de viaje: Una empresa importante y poco conocida dentro del sector turístico actual. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 2(6), 23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9221360>
- González Peraza, B. de la C., Hernández Flores, Y., y Salgado Domínguez, E. (2023). Estudio teórico de la distribución comercial y su impacto en las agencias de viajes. *Retos de la Dirección*, 17(1), 25. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v17n1/2306-9155-rdir-17-01-e23108.pdf>
- Grau Palomares, S., Teruel Serrano, M. D., y 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>
- Lacalle Muñoz, L., Baena Graciá, V., y Moreno Melgarejo, A. (2013, junio). *Análisis del sector de las agencias de viajes en España: Una aproximación desde la caracterización del sector entre las agencias de viajes tradicionales y las agencias de viajes online*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/263179275\\_Analisis\\_del\\_sector\\_de\\_las\\_agencias\\_de\\_viajes\\_en\\_Espana\\_una\\_aproximacion\\_desde\\_la\\_caracterizacion\\_del\\_sector\\_entre\\_las\\_agencias\\_de\\_viajes\\_tradicionales\\_y\\_las\\_agencias\\_de\\_viajes\\_online](https://www.researchgate.net/publication/263179275_Analisis_del_sector_de_las_agencias_de_viajes_en_Espana_una_aproximacion_desde_la_caracterizacion_del_sector_entre_las_agencias_de_viajes_tradicionales_y_las_agencias_de_viajes_online)
- Montaudon-Tomas, C., Pinto-López, I., y Yáñez-Moneda, A. (2020). Tendencias de la digitalización en la hospitalidad y el turismo. *Vinculatégica EFAN*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-533>
- Pallas, Á. R., y Pérez, C. L. (2023). COVID-19: Gestión de su impacto en las agencias de viaje detallistas de La Coruña (España). *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 11(1), 7-18. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v11i1.673>
- Párraga Basurto, Y. B., Palacios Zambrano, D. M., y Zambrano Cedeño, H. F. (2023, diciembre). Evaluación de la comercialización entre las agencias de viajes y clientes para fomentar la competitividad del destino Manta. *RICT Revista de investigación de la ciencia turística*, 17, 46-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9278678>
- Pastor Ruiz, R., y Fernández-Villarán Ara, A. (2021). La transformación de las relaciones comerciales en las agencias de viajes. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 15(1), 98-118. <https://doi.org/10.17979/rotur.2021.15.1.6364>
- Rodríguez-Vázquez, C., Rodríguez-Fernández, M.-M., y Martínez-Fernández, V.-A. (2017). Impacto de las tecnologías digitales en la transformación del modelo de negocio de las

agencias de viajes en Ecuador: Del ámbito analógico a la digital. *ESPACIOS*, 38(59).  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p03.pdf>

Ruiz, R. P., y García, J. R. (2022). El rol de la agencia de viajes ante la nueva situación post Covid-19: Decálogo de propuestas para su recuperación. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.004>

Saldaña Calderón, M. de L. (2016). Estructura y administración de las agencias de viaje. *Revista Conexión de Hospitalidad y Gastronomía*, 10.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25336w/CHyG-12\\_Art-1.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25336w/CHyG-12_Art-1.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO1

### *Modelo de entrevista para los gerentes*

- ***Preguntas para Gerentes de las Agencias de Viajes Internacionales y Duales de la ciudad de Cuenca***

#### 1. Intro

- ¿Desde sus inicios, su agencia ha sido internacional/dual?
- ¿Cuántas personas forman parte del equipo operativo en su agencia?
- ¿Su agencia cuenta con sucursales en otras localidades además de Cuenca?
- ¿El personal en su agencia tiene títulos en turismo?
- ¿Son representantes de otras agencias de viajes del Ecuador? |

#### 2. Sobre el impacto de la Pandemia

- ¿Qué cambios significativos se produjeron en la operatividad de su agencia durante la pandemia?
- ¿Cómo afectó la pandemia a la demanda de sus servicios y a las operaciones diarias?
- ¿Se redujo el personal en la pandemia? ¿Se logró recuperar después?
- ¿Qué modificaciones han implementado en la dinámica y funcionamiento de la agencia después de la pandemia? ¿Se logró implementar el trabajo online en las agencias?
- ¿Cómo ha sido la adaptación en la Agencia ante este hecho?

#### 3. OTAs

- ¿Conoce algo sobre las OTAs?
- ¿Cree que las OTAs son una competencia para su negocio ?
- ¿Qué estrategias piensa implementar o ha implementado para contrarrestar la presencia de las OTAs ?
- ¿Cuál es su opinión sobre el impacto que las OTAs han tenido en su agencia y nivel general?
- ¿Cómo ha cambiado la operatividad con la aparición y crecimiento de las OTAs?

## ANEXO2

### *Modelo de entrevista para el personal operativo*

#### *Preguntas para el Personal Operativo de Agencias de Viajes Internacionales y Duales de la ciudad de Cuenca*

##### **Intro**

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta agencia?
- ¿Cuáles son las actividades que usted realiza en la agencia de viajes ?
- ¿Hay algo de su trabajo que se maneja de manera online ?
- ¿Usted da una atención personalizada al cliente, en opiniones y asesoría?
- ¿Qué técnicas tiene usted para llegar a los clientes?

##### **Pandemia**

- ¿Qué cambios operativos experimentó su trabajo durante la pandemia?
- ¿Cómo influyó la pandemia en la manera en que interactúa con los clientes y en las operaciones internas?
- ¿Qué ajustes ha notado en los procesos y operaciones de la agencia después de la pandemia?
- ¿Cómo ha cambiado la demanda de servicios en la agencia ?
- ¿Qué servicios redujeron y aumentaron?

##### **OTAs**

- ¿Conoce algo sobre las OTAs?
- ¿Cuál es su percepción sobre las OTAs y su influencia en las agencias de viajes físicas ?
- ¿Ha notado algún cambio en la preferencia de los clientes hacia las OTAs frente a las agencias tradicionales?
- ¿Qué tipo de competencia representan las OTAs para su trabajo diario?
- ¿Cómo cree que su agencia debería adaptarse para mejorar su competitividad frente a las OTAs?
- ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para enfrentar los desafíos actuales del mercado turístico?

## ANEXO3

### *Modelo de entrevista para clientes*

#### *Preguntas para Clientes de Agencias de Viajes*

##### **Intro**

- ¿Hace cuanto es cliente de esta agencia ?
- ¿Con qué frecuencia utiliza servicios de agencias de viajes para sus reservas turísticas?
- ¿Qué factores influyen en su decisión para elegir entre una agencia de viajes tradicional y una OTA?

##### **Conoce/ Experiencia**

- ¿Ha escuchado sobre las OTAs?
- ¿Qué aspectos valora más en el servicio de una agencia de viajes tradicional?
- ¿Cómo calificaría la atención al cliente y el nivel de asesoramiento recibido en las agencias de viajes en comparación con las OTAs?
- ¿Ha notado alguna diferencia en el tipo de ofertas y promociones disponibles a través de agencias de viajes tradicionales con las OTAs?
- ¿Qué ventajas percibe en el uso de las agencias tradicionales y de OTAs para la reserva de servicios turísticos?
- ¿Existe una mala experiencia al usar OTAs comparado con las agencias tradicionales?
- ¿Qué tipo de cambios ha observado en la forma en que las agencias de viajes tradicionales interactúan con los clientes después de la pandemia?
- ¿Qué aspectos le gustaría que mejoraran en las agencias de viajes tradicionales?
- ¿Qué factores pueden hacer considerar más frecuentemente las agencias de viajes tradicionales en lugar de las OTAs en el futuro?