



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

## RECURSOS HUMANOS EN AGENCIAS DE VIAJES

Importancia en la generación de valor y fidelización de clientes.

---

Maximiliano Leonardo Rodriguez

Legajo N° 80744/0

[maxirodriguez2020@gmail.com](mailto:maxirodriguez2020@gmail.com)

Directora: Mg. Jesica Perez Benegas

---

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

LICENCIATURA EN TURISMO

Septiembre 2022

<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>8</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>10</b>
Tipo de Investigación	10
Delimitación Espacio - Temporal	10
Tipo de Muestreo y Muestra	12
Unidad de Análisis	12
Instrumento Para la Recolección de Datos	12
Operacionalización de Variables	13
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
1.1 Organizaciones	14
1.1.1 La Organización a través del tiempo.	15
1.1.1.1 Era de la Industrialización Clásica.	15
1.1.1.2 Era de la Industrialización Neoclásica	15
1.1.1.3 Era del Conocimiento	15
1.1.2 Organizaciones Turísticas	16
1.2 Servicios turísticos	16
1.3 Los Recursos Humanos	17
1.3.1 Recursos Humanos a través del Tiempo	18
1.3.1.1 Recursos Humanos en la Era Industrial Clásica	18
1.3.1.2 Recursos Humanos en la era Industrial Neoclásica	18
1.3.1.3 Recursos Humanos en la Era del Conocimiento o Actualidad	18
1.3.2 Capital Humano	18
1.3.2.1 Talento en el Capital Humano	19
1.3.3 Recursos humanos en turismo	19

1.4 Marketing	20
1.4.1 Estrategia de Marketing	20
1.4.2 Estrategia de Marketing Relacional	21
1.4.3 Fidelidad	21
1.4.4 Valor	22
1.4.5 Comportamiento del Consumidor	22
1.4.5.1 Etapa previa a la entrega de servicio	22
1.4.5.2 Etapa de Entrega	23
1.4.5.3 Etapa Posterior a la entrega	23
1.4.6 Creación de Valor	24
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>26</b>
2.1. Turismo Como Actividad Económica en la Argentina pre Pandemia de Covid-19	26
2.2 Agencias de Viajes en Argentina	27
2.3 Consecuencias de la Pandemia en las Agencias de Viaje y Turismo en la Argentina	28
2.3.1 Actividad Turística y Política Pública en Turismo Durante la Pandemia Covid-19	29
2.4 Perfil del Consumidor Turístico Argentino Durante la Pandemia Covid-19	31
2.5 Conclusiones Parciales	32
<b>CAPÍTULO 3: RESULTADOS</b>	<b>33</b>
3.1 Perfil Sociodemográfico	33
3.2 Descripción del Proceso de Compra	35
3.2.1 Etapa Previa al Servicio	35
3.2.2 Entrega del Servicio	38
3.2.3 Etapa Post Servicios	38
3.2.4 Análisis Comparativo del Proceso Decisión de Compra	39
3.3 Generación de Valor de los RRHH de las Agencias Estudiadas.	40
3.4 Análisis Comparativo del Nivel de Fidelización de los Clientes de Agencias de Viajes de AMBA.	44
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>52</b>
Bibliografía Académica	52

Notas Periodísticas	54
<b>ANEXO</b>	<b>56</b>
<b>FIGURAS</b>	
Figura N° 1: Área metropolitana de Buenos Aires (AMBA).	11
Figura N° 2: Cadena de Valor de Porter	24
Figura N° 3: Proceso de prestación de servicio	25
Figura N° 4: Esquema del Marco Teórico	25
Figura n° 5: Sistema turístico nacional	28
Figura N° 6: Impacto de la pandemia sobre los Ingresos	31
Figura N° 7: Situaciones provocadas por la Pandemia que influyen en la decisión de Viajar	32
Figura N° 8: Composición por género de la muestra	33
Figura N° 9: Composición por rango de edades de la muestra	34
Figura N° 10: Localidad de residencia de los encuestados	34
Figura N° 11: Tipo de agencia seleccionada	35
Figura N° 12: Fuentes de información seleccionadas	35
Figura N° 13: Importancia a la hora de elegir un paquete de viaje	36
Figura N° 14: Experiencia de Compra	37
Figura N° 15: Frecuencia de Compra	37
Figura N° 16: Nivel de cumplimiento de los servicios contratados	38
Figura N° 17: Nivel de satisfacción general	39
Figura N° 18: Expectativas	39
Figura N° 19: Importancia de los agentes de viaje en la búsqueda de información	41
Figura N° 20: Importancia del acompañamiento del agente durante el viaje	42
Figura N° 21: Importancia de la atención post viaje	42
Figura N° 22: Compra de paquetes turísticos por buen trato del agente de viaje	43
Figura N° 23: Frecuencia de compra	44
Figura N° 24 Recomendación a amigos y familiares	45

Figura N° 25: Realiza comentarios positivos acerca de esta agencia	45
Figura N° 26: Cambio de agencia por un precio menor	46
Figura N° 27: Disposición a pagar más	46
Figura N° 28: Cuanto más del precio original estaría dispuesto a pagar	47
Figura N° 29: Disposición a cambiar de agencia on-line por menor precio	47

**TABLAS**

Tabla N° 1: Variables de estudio	13
Tabla N° 2: Evolución del PIB turístico y el PIB Nacional	26
Tabla N° 3: Evolución del Empleo en Turismo y el Empleo Total Nacional	26
Tabla N°4: Evolución del gasto turístico receptor y total de exportaciones nacionales	27
Tabla N° 5: Pernoctaciones en hoteles en Argentina Noviembre 2021	28
Tabla N° 6: Viajeros Hospedados en Argentina Noviembre 2021	29
Tabla N°7: Medidas políticas ante la crisis económica por la pandemia covid-19	30
Tabla N° 8: Comparación del proceso de decisión de compra entre CAO y CAT	40

## RESUMEN

Esta tesis se propone analizar y describir el proceso de generación de valor y la fidelización de clientes en agencias de viajes. Se planteó que la mejor estrategia es el uso del marketing relacional ya que pone en énfasis las capacidades, las herramientas y la experiencia del personal de las organizaciones, esto debido a que son ellos los encargados de generar la relación con el cliente.

La metodología seleccionada para el tratamiento del problema de investigación fue tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo (Malhotra, 2004). Se realizó una encuesta online semiestructurada, como instrumento de recolección de datos, obteniendo 153 resultados válidos. Se diferenció a los clientes de agencias de viaje tradicionales y los clientes de agencias on-line, para los cuales plantearon preguntas para evaluar el proceso de compra, la generación de valor por parte del personal y el grado de fidelidad que tienen hacia su agencia de viajes.

Luego del análisis de los datos obtenidos, entre los resultados obtenidos se destaca que los consumidores de agencias de viaje tradicionales tienen un nivel de fidelidad mayor que los consumidores de agencias on-line, y eso se evidencia en el valor que le atribuyen a la intervención del personal de las organizaciones en todo el proceso de prestación del servicios, logrando de esta manera contribuir a la creación de valor para sus clientes.

Por último, se plantean una serie de recomendaciones para aquellas organizaciones que busquen generar experiencias entrañables con sus clientes, formar una relación duradera y obtener mejores resultados económicos, teniendo como principal medio el personal de la organización.

**Palabras Clave:** Recursos Humanos - Fidelidad - Valor - Agencias de Viaje - Marketing

## INTRODUCCIÓN

El personal de una agencia de viajes se vuelve una parte más que importante del producto que venden, se vuelven parte de él. Desde los tiempos de Thomas Cook a mediados del siglo XIX cuando comienzan las primeras agencias de viajes hasta la actualidad, los recursos humanos de las agencias de viaje son fundamentales para el éxito o fracaso de las organizaciones.

En esta tesis se identifica como problemática al personal de contacto en las agencias de viaje, en especial a los coordinadores y guías, quienes tienen mayor contacto con los turistas. Se plantea que el personal de las agencias de viajes, particularmente los coordinadores y guías de turismo, generan valor en el producto turístico, además de tener un papel fundamental en la fidelización de los consumidores.

Los Recursos Humanos son identificados en la literatura clásica de la Administración como un elemento del ente u organización estando al mismo nivel que los demás recursos, como las oficinas, los muebles, o la materia prima. Chiavenato (2007), sin embargo define a los Recursos Humanos, no como un recurso sino como un socio de la organización, como personas que invierten en la organización buscando un rédito, ya sea monetario, de prestigio, o de vocación. Es así como barre con el viejo significado del término Recursos Humanos, pese a que lo mantiene en su literatura para mayor entendimiento, y se comienza a hablar de Humanos con Recursos. Coincidiendo con Lovelock & Wirtz (2015) en que las personas que trabajan en Servicios son el vínculo entre la organización y el exterior, son un factor clave en la entrega de un servicio de calidad y para el logro de una ventaja competitiva. Las empresas turísticas más exitosas han sido las que mantienen un mayor compromiso en la composición del personal, estas comprenden el beneficio económico que surge de empleados altamente comprometidos y motivados para hacer frente a las nuevas demandas en un mercado cada vez más competitivo.

Desde la llegada de las TIC's al turismo, organizaciones turísticas como TripAdvisor, Cvitatis, o Despegar.com han ido quitando mercado a las agencias de viaje, por lo que las agencias de viaje tradicionales se ven forzadas a implementar mejoras en sus servicios, las cuales necesariamente deben incluir a sus recursos humanos. Es así que la puesta en marcha de planes de marketing de fidelidad y generación de valor con base en el personal de contacto se ve como una herramienta de gran utilidad en el contexto actual. Los clientes fidelizados son los que cuentan con un alto grado de satisfacción y ésta desencadena conductas como utilización de los servicios repetidas veces, preferencia por sobre otras agencias, recomendación a amigos y colegas, entre otras (Lovelock & Wirtz, 2015).

Los recursos humanos en turismo generan un impacto en los consumidores (turistas), en las organizaciones para las que trabajan (agencias de viajes) y en los lugares donde se desenvuelven (destinos). En esta tesis el autor se propone analizar este impacto, especialmente en los clientes y cómo este impacto genera un valor en el producto turístico, conceptualizando los conceptos de recursos humanos en turismo para entender su importancia en la actividad y sobre todo en la generación de valor y fidelización de clientes.

## **PROBLEMÁTICA**

El turismo es una de las actividades que requiere de mayor contacto entre personas. Con el auge de comercialización de paquetes turísticos a través de internet y la popularidad que han ganado las agencias de viajes online, las agencias de viajes con modalidad de venta tradicional se vieron forzadas a implementar mejoras en sus servicios, las cuales necesariamente debieron incluir a sus recursos humanos.

Entre uno de los pilares principales en la prestación del servicio global de las agencias de viajes se destacan los recursos humanos. Este personal es una pieza altamente importante no solo para que el turista compre un paquete de viaje, sino para que lo vuelva a hacer repetidas veces o comente su experiencia con amigos.

Para aquellas agencias de viajes con atención personalizada es fundamental atender las necesidades de los turistas en todo el proceso de compra de paquetes turísticos, desde la etapa previa al viaje, durante el viaje y después de haber realizado el viaje. Los clientes fidelizados son los que cuentan con un alto grado de satisfacción y ésta desencadena conductas como utilización de los servicios repetidas veces, preferencia por sobre otras agencias, recomendación a amigos y colegas, entre otras.

En la actualidad no existe gran evidencia respecto a la importancia del personal en contacto de las agencias de viajes, cómo éstos contribuyen a la fidelización de los clientes y su aporte a los niveles de satisfacción de los clientes.

Es así como surge la idea de que el personal de contacto en las agencias de viaje genera en el pasajero un valor agregado, además de generar un sentimiento de fidelidad hacia la empresa que le ha hecho vivir al turista una experiencia entrañable. Esta es la idea central de este trabajo de tesis, en la cual el autor se propone indagar en este suceso, describiendo los conceptos y los actores involucrados.

## **ANTECEDENTES**

El análisis de la fidelidad y la creación de valor en turismo lleva algunos años siendo estudiado en el campo científico, ya en 1996 Zeithaml, Berry y Parasuraman escribían sobre las consecuencias que tenía la calidad del servicio en el comportamiento de los consumidores. La premisa de los autores es que la calidad del servicio está relacionada con la retención de clientes y que esta es un valor agregado. Las consecuencias en la percepción de la calidad de servicio en un nivel de comportamiento individual puede ser visto como una señal de retención o deserción y estas son deseables y beneficiosas para la organización. Los autores analizaron 5 dimensiones del comportamiento de los consumidores a través de una batería de preguntas relacionadas con la lealtad, el cambio de compañía, pagar más dinero, respuesta externa (referida a cambios de compañía, quejas con otros usuarios, quejas a agencias gubernamentales ) y respuesta interna (referida a quejas a los empleados de la organización en caso de tener problemas con el servicio). Esta batería se componía de 13 preguntas a usuarios de empresas de servicios varios. (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996)

Martín Ruiz, Barroso Castro y Martín Armario (2004) llevaron adelante un estudio sobre el valor percibido de un servicio. En primera instancia reunieron los aportes de distintos autores al concepto de valor percibido, para luego definir cómo se lo entenderá y cuales son los componentes a analizar durante su trabajo. Estos componentes son : Calidad del servicio, imagen de marca, beneficios relacionales y sacrificios (entendidos como costos monetarios y no monetarios). Los autores además agregan las variables satisfacción del cliente y los costos de perturbación, ( referido a los costos de cambiar de proveedor de servicios ya sean económicos, sociales, psicológicos, etcétera) y cómo se relacionan con el valor percibido por los clientes. Los autores generan dos enfoques sobre el valor percibido, el primero considera que el valor está compuesto por una serie de beneficios y sacrificios, los cuales son antecedentes. Esta visión permite estimar el valor a través de una escala de medida donde los beneficios y los sacrificios son evaluados conjuntamente, una limitación de este enfoque es que centran la medición en un único indicador relativo a la utilidad económica o valor por dinero. El segundo enfoque, considera que el valor percibido no es un constructo observable directamente, sino que es necesario estimarlo a través de diferentes componentes. A partir de lo expuesto se generaron 4 hipótesis en base a las relaciones de las variables con el valor percibido, las cuales fueron contrastadas con una encuesta. Esta estaba compuesta por 5 ítems para estimar la calidad del producto, 10 ítems para medir la calidad del servicio, 8 para la apreciar la imagen de marca mientras que los beneficios relacionales se midieron con 16 ítems y se midieron los sacrificios percibidos con 3 ítems. Finalmente se estimó la satisfacción con 9 ítems y los costos de perturbación se midieron con 3 ítems. (Martín Ruiz, Barroso Castro, y Martín Armario, 2004)

Bustamante (2015), siguiendo con la idea de los autores anteriores, realizó un estudio sobre el uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en servicios. El autor establece la calidad de servicio, la confianza, la satisfacción, la aversión a la pérdida y cuales son los efectos esperados en la lealtad del consumidor. Primero define estos términos y cómo se los entenderá en el análisis para luego pasar a disponer una serie de hipótesis respecto a estas variables utilizadas y sus efectos en la satisfacción del cliente. Para el desarrollo de la investigación, Bustamante (2015) utilizó 6 ítems para medir la calidad del servicio, 3 ítems para el valor percibido, que lo evalúan como recompensa recibida y sacrificio asociado. En cuanto a la confianza, se utilizaron 5 ítems que evalúan las percepciones del consumidor respecto a la fiabilidad y las intenciones del prestador de servicio. Para medir la satisfacción se utilizaron 3 ítems donde esta es vista como un juicio, posterior a la elección de compra, relativo a una experiencia particular de compra. Para evaluar la lealtad se utilizaron 3 ítems con el fin de obtener las percepciones de los consumidores sobre la voluntad por mantener una relación con la empresa y se finaliza la encuesta con dos ítems pertenecientes a evaluar la aversión a la pérdida. (Bustamante, 2015)

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Indagar en el rol del personal de contacto de las agencias de viaje emisoras en la generación de valor y la fidelización de clientes.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de decisión de compra en las agencias de viaje de turismo.
- Determinar cómo generan valor los recursos humanos de las agencias de viaje estudiadas.
- Reconocer el grado de fidelidad de los clientes de las agencias de viaje estudiadas.

## **METODOLOGÍA**

La problemática que subyace al presente trabajo de tesis surge de las diversas inquietudes que se presentan en la actividad laboral del autor, el cual se desempeña como coordinador de viajes para agencias minoristas.

### **Tipo de Investigación**

La metodología seleccionada para el tratamiento del problema de investigación es de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo (Malhotra, 2008). Según Hernandez et al (1994), la investigación descriptiva consiste, justamente, en la descripción de un fenómeno permitiendo examinar y conocer con mayor profundidad el tema de estudio.

Mediante este tipo de abordaje se pretende conocer el tema de investigación utilizando criterios sistemáticos, no tratando de verificar hipótesis, sino que pretende describir un hecho a partir del modelo teórico propuesto.

De acuerdo al tipo de investigación, el enfoque que se aborda es principalmente cuantitativo, ya que se medirán indicadores de variables y dimensiones capaces de ser cuantificados.

### **Delimitación Espacio - Temporal**

Para la recolección de datos se consideraron que las unidades de relevamiento cumplieran con las siguientes condiciones:

La primera, residir en el área metropolitana de la provincia de Buenos Aires y la Capital Federal - AMBA. El AMBA es el área geográfica conformado por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los siguientes 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires : Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Berisso, Brandsen, Campana, Cañuelas, Ensenada, Escobar, Esteban Echeverría, Exaltación de la Cruz, Ezeiza,

Florencio Varela, General Las Heras, General Rodríguez, General San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lanús, La Plata, Lomas de Zamora, Luján, Marcos Paz, Malvinas Argentinas, Moreno, Merlo, Morón, Pilar, Presidente Perón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, San Vicente, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López, y Zárate.

Se extiende desde Campana en el norte hasta La Plata al sur, tiene un límite físico al este en el Río de la Plata y al oeste en la Ruta Provincial 6. Cuenta con una superficie de 13.285 km<sup>2</sup> y según el Censo de 2010 su población es de 14.800.000 habitantes. (Buenos Aires Ciudad, 2022; argentina.gob.ar, 2022)

**Figura N° 1**

*Área metropolitana de Buenos Aires (AMBA).*



Nota: Adaptado de Observatorioamba.org, por Observatorio Metropolitano, s/f. <https://observatorioamba.org/planes-y-proyectos/amba#>

La segunda, haber adquirido paquetes de viajes en agencias tradicionales o agencias on-line desde Noviembre de 2018 hasta Marzo de 2022. Este periodo temporal se corresponde con dos años previos a la pandemia de Covid-19 y los dos años posteriores.

En la Argentina se estableció una cuarentena estricta entre los meses de Marzo de 2020 hasta Septiembre de 2020, donde se prohibió la actividad turística. Entre Septiembre de 2020 y Marzo de 2021, se retomó el turismo con restricciones para luego volver a una cuarentena estricta desde Abril de 2021 hasta Septiembre del mismo año, ya en esta nueva etapa las restricciones fueron mínimas y para la temporada veraniega comenzada en Diciembre de 2021 hasta Marzo de 2022, la actividad turística alcanzó niveles pre pandemia. Teniendo en cuenta este contexto es que se decide la elección de este periodo de tiempo.

## **Tipo de Muestreo y Muestra**

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico que consiste en una técnica de muestreo en la cual los sujetos en una muestra generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o por criterio personal e intencional del investigador.

La elección de estos individuos no depende de la probabilidad, sino de la necesidad de la investigación, además es una muestra homogénea, teniendo en cuenta las características antes mencionadas.

El tipo de muestreo no probabilístico utilizado fue por bola de nieve, que funciona a partir de la selección de red de contactos, pertenecientes al rubro de agencias de viajes, a los cuales se les solicita colaboración para reclutar personas entre sus conocidos, cumpliendo las condiciones de la muestra para lograr mayor difusión del relevamiento (Sampieri et al, 1994).

## **Unidad de Análisis**

De esta manera, la unidad de relevamiento serán los residentes de AMBA que hayan comprado un paquete turístico tanto a agencias de viaje tradicionales como agencias de viaje on-line a destinos argentinos, entre los meses de Noviembre de 2019 y Marzo de 2022, y que hayan accedido a la encuesta online a través de mailing, Facebook, Instagram y Whatsapp. Cómo se realizará una comparación entre consumidores de distintos tipos de agencia, para facilitar la lectura se plantea un acrónimo para cada uno de los consumidores. Los consumidores de agencias On-line, de ahora en más se los llamara CAO, mientras que para los consumidores de agencias tradicionales pasarán a llamarse CAT.

## **Instrumento Para la Recolección de Datos**

Para la recolección de los datos, se utilizó una encuesta semi estructurada on-line como instrumento de recolección de datos, compuesta por tres sesiones y un total de 37 preguntas.

Se utilizó la herramienta de Google Forms, la elección de ésta se debió a la facilidad de uso y de divulgación a través de redes sociales tales como Facebook, Twitter y WhatsApp.

Los datos fueron revelados durante el mes de junio de 2022 hasta agosto de 2022, obteniendo un total de 153 resultados válidos.

## Operacionalización de Variables

Tabla N° 1

Variables de estudio

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN
<p>Determinar cómo generan valor los RRHH de las agencias de viaje estudiadas.</p>	<p>Nivel de influencia del RRHH en la elección de la agencia de viajes para compra de productos turísticos</p>	<p>¿Cuán importante es para usted la atención brindada por los agentes de viajes cuando busca información y/o compra un paquete turístico?</p> <p>¿Cuán importante es para usted el acompañamiento del agente de viajes durante el viaje?</p> <p>¿Cuán importante es para usted la atención brindada por los agentes de viajes luego de realizar el viaje?</p> <p>¿Ha comprado un paquete turístico por el buen trato y la atención brindada?</p>
<p>Describir el proceso de decisión de compra en las agencias de viaje de turismo antes de la Pandemia COVID 19.</p>	<p>Proceso de compra de servicios turísticos pre pandemia</p>	<p><b>ETAPA PREVIA AL SERVICIO</b>                  ¿Cuáles son sus fuentes de información de paquetes turísticos?                  -Comentarios de familiares                  -Agencias online                  -Agencias con las que ha viajado previamente                  -Reseñas de internet                  -Otras</p> <p>A la hora de escoger un paquete turístico en una agencia de viajes a qué le da mayor importancia.                  -Atención de agentes de viajes                  -Precios y financiamiento                  -Recomendaciones de familiares y amigos.                  -Experiencias previas                  -Otros</p> <p>¿Ha comprado un paquete turístico en alguna agencia de viajes on-line, como Despegar.com, Booking, etc?</p> <p>¿Cuál fue su experiencia de compra?</p> <p>¿Ha comprado un paquete turístico en alguna agencia de viajes física?</p> <p>¿Cuál fue su experiencia de compra?</p> <p>¿Con qué frecuencia compra en esta agencia de viajes?</p> <p><b>ENTREGA DEL SERVICIO</b>                  ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento del servicio ?</p> <p><b>ENTREGA POST SERVICIO</b>                  ¿Cuál fue en líneas generales el nivel de satisfacción de sus experiencias?                  ¿Sus expectativas fueron cubiertas?</p>

<p>Reconocer el grado de fidelidad de los clientes de las agencias de viaje estudiadas.</p>	<p>Nivel de Fidelización de los clientes de agencias de viajes de AMBA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Recompra de paquetes turísticos</li> <li>2.Recomendaciones a familiares y amigos</li> <li>3.Realizar mensajes positivos y/o negativos hacia la empresa.</li> <li>4.Actitud hacia la competencia.</li> <li>5.Disposición a pagar más por los servicios de la agencia.</li> </ol>
---	---	--

Nota: Elaboración propia

Para ello se recolectaron datos sobre distintas variables, tales como:  
 Creación de valor del recurso humano : Confianza en la agencia, Servicios extras brindados, Atención personal, Solución de Problemas, Asesoramiento.  
 Proceso decisión compra: Obtención de información, Expectativas creadas por la agencia, Cumplimiento del Servicio.  
 recompra, recomendaciones a amigos, mensajes positivos y/o negativos hacia la empresa, actitud hacia la competencia, disposición a pagar más.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

Es necesario, antes de continuar con el desarrollo de este trabajo, establecer un corpus de términos que serán utilizados con el fin de facilitar el entendimiento de la temática tratada. Será menester comprender estos términos, su origen y cómo los distintos autores los han abordado.

### 1.1 Organizaciones

Las organizaciones son unidades sociales construidas para conseguir objetivos específicos. Estas se caracterizan por la división del trabajo, la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos y los dirigen hacia los fines organizacionales y la sustitución de personal, en caso de que no sea adecuado en la tarea que realiza (Etzioni, 1975). Siguiendo con esta idea, Chiavenato (2007) afirma que el hombre, debido a sus limitaciones individuales, se ve obligado a cooperar con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que por su cuenta no podría lograr. Werther y Davis (2014) agregan que es evidente que los esfuerzos aislados de las personas no son suficientes para proporcionar soluciones efectivas a los problemas que se le presentan a la sociedad, por lo que la única manera de enfrentarlos y solucionarlos eficientemente es mediante la creación de organizaciones. Marco et al. (2016) sostienen que vivimos una sociedad organizacional, ya que nacemos, vivimos y morimos en organizaciones y agregan cuales son las características que deben tener los entes para ser considerados organizaciones, estas son : Formaciones sociales, diferenciación de las funciones, fines específicos y configuración racional.

Existen distintos tipos de organizaciones, dependiendo de sus características. Marco et. al (2016) las clasifican según su naturaleza en organizaciones no lucrativas y lucrativas. Las primeras son organizaciones sin fines de lucro, generalmente suelen ser organizaciones no gubernamentales (ONG), los beneficios de su actividad no son apropiados por un individuo particular sino que atienden a una problemática social específica y buscan el beneficio de la comunidad. En cambio las organizaciones lucrativas son aquellas en las cuales los dueños ponen capital (Dinero, maquinarias,

conocimientos) en riesgo, para generar ganancias económicas para ellos mismos, a estas organizaciones se las conoce como empresas. Estas últimas son las que interesan a los fines del presente trabajo y, de ahora en más, son a las que se hará referencia cuando se hable de organizaciones.

### **1.1.1 La Organización a través del tiempo.**

Teniendo en cuenta estas definiciones, podría decirse que las organizaciones existen desde que el hombre camina por la tierra, pero las organizaciones como las conocemos en la actualidad nacen en la era industrial de comienzos del siglo XX.

#### **1.1.1.1 Era de la Industrialización Clásica.**

Abarca desde 1900 hasta 1950 y se conoce a este periodo como era de la Industrialización clásica, debido a que nace y se sustenta en la escuela de la administración científica, o teoría clásica de la administración. En este periodo la estructura de las organizaciones fue la típica piramidal y centralizada con departamentalización funcional y modelo burocrático, la centralización de la toma de decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento del personal (Chiavenato, 2007).

#### **1.1.1.2 Era de la Industrialización Neoclásica**

Este periodo abarca desde 1950 hasta 1990 y se caracteriza por los cambios que se producen con mayor rapidez que en la era anterior. Las organizaciones comienzan a modificar su estructura en busca de agilizar la toma de decisiones, nacen las estructuras matriciales, la departamentalización por producto en busca de hacer frente al nuevo ambiente. Las organizaciones comenzaron a dejar atrás las viejas tradiciones de la escuela clásica, empujadas por la fuerza que fue tomando la escuela de las relaciones humanas que a mediados de los años '50 y '60 ya era aceptada en gran parte de las organizaciones. Nace el concepto de administración de recursos humanos y con él una nueva relación entre organización y el personal (Chiavenato, 2007)

#### **1.1.1.3 Era del Conocimiento**

Comienza en 1990 y continúa hasta la actualidad donde los tres enfoques, nacidos a comienzo del siglo pasado, se pueden ver en organizaciones modernas, pero cada vez en menor medida. La evolución de la tecnología en los últimos 30 años ha cambiado al mundo mucho más rápido de lo que lo hizo la revolución industrial, por lo tanto, las organizaciones han cambiado y las que no, comienzan a desaparecer. Es así que Werther y Davis (2014) sostienen que en el nuevo siglo pasamos de una "sociedad industrial" a una "sociedad del conocimiento", se necesitan contar con personal con un dominio multidisciplinario, preparado en distintos ámbitos del conocimiento para dar respuestas más rápidas a los nuevos desafíos del ambiente. Siguiendo con esta idea, Chiavenato (2007) sostiene que los procesos se volvieron más importantes que las áreas que forman a la organización y que estas no son definitivas, se definen constantemente en razón de los cambios del entorno, las necesidades, la tecnología, los productos y servicios que demandan los nuevos clientes, cada vez más informados y exigentes, es así como nacen los cuerpos multifuncionales de trabajo enfocados en objetivos específicos (Chiavenato, 2007). Durante esta nueva era, el conocimiento se convirtió en el mayor recurso de las organizaciones, por lo tanto la administración de recursos humanos fue quedando obsoleta ante la velocidad con que ocurren los cambios y cede su lugar a lo que conocemos como gestión del talento humano.

### **1.1.2 Organizaciones Turísticas**

Las organizaciones turísticas o empresas turísticas, tienen los mismos fundamentos que las organizaciones productivas clásicas, pero además se agregan características distintivas a tener en cuenta debido a que son proveedoras de servicios. Los servicios cuentan con características únicas tales como: Intangibilidad, variabilidad, carácter indisociable, carácter perecedero. Estas características se explican en detalle en el apartado “Servicios Turísticos”

Rocha et al. (2000) agrega que las organizaciones turísticas tienen un alto grado de estacionalidad, gran inversión y poca flexibilidad, ubicación próxima a los recursos turísticos, importancia de los recursos humanos, cambios en los gustos y expectativas de los clientes e importancia en los procesos de intermediación. La mayoría de los servicios turísticos cuentan con alta demanda en los periodos ociosos de los clientes, tales como vacaciones o fines de semana largo, cuentan con una gran capital inmovilizado y con poca o nula posibilidad de cambiar de objeto de producción en el corto plazo, el personal que lleva adelante el servicio forma parte del producto, junto con los clientes y entre ambos están coproduciendo el servicio (Kotler et al. 2011), se retomara este punto más adelante, el turismo es muy sensible ante los cambios y gustos de los clientes, lo que hoy es nuevo y atractivo mañana puede no serlo. Por último, los intermediarios como agencias de viaje son muy importantes en el proceso de distribución de los servicios turísticos ya que son las encargadas de conectar el hospedaje, el transporte y la alimentación con los clientes (Rocha et al., 2000).

Otras de las diferencias que Rocha et al. (2000) añaden a las organizaciones turísticas, son los objetivos que estas buscan. Estos son los siguientes: satisfacción de clientes, la corrección de la estacionalidad, dimensión óptima y flexibilidad, buscar una imagen propia del servicio prestado y profesionalización y formalización. La satisfacción, la entienden los autores como la atención al cliente y la calidad percibida, como el faro principal de las organizaciones. Corregir la estacionalidad es uno de los principales problemas a los que se enfrentan estas organizaciones, ya que existen periodos en los que los movimientos de personas son muy grandes y otros en los que el movimiento es poco o nulo, en estos momentos es cuando se ofrecen menores precios para los servicios buscando aumentar el nivel de ventas, de esto se desprende la búsqueda de un tamaño óptimo de empresa, para evitar la infrautilización de las instalaciones en los periodos de menor demanda. En la actualidad el negocio turístico radica en la imagen y no solo en los precios bajos, es así como Rocha et al. (2000) establece que el objetivo central de las organizaciones turísticas es el de ser reconocida en el mercado, además del de alcanzar un alto grado de profesionalización entre sus empleados, esto provoca una mayor capacidad de resolución de problemas. (Rocha et al., 2000).

### **1.2 Servicios turísticos**

Como se menciona en el apartado anterior, los servicios cuentan con características muy diferentes a los productos físicos. Las revisaremos y las desarrollaremos en este nuevo apartado, desde la perspectiva del turismo. Pero antes de desarrollar las características de los servicios turísticos debemos entender que es un servicio. Lovelock y Wirtz (2009) definen a los servicios como el intercambio de valor entre cliente y proveedor, este valor proviene del derecho al acceso a elementos que crean valor y no a la transferencia de la propiedad, el cliente busca resultados que le sean beneficiosos a través de este intercambio. Estos mismos autores diferencian los servicios en tres categorías o procesos: a las personas, a los objetos y al manejo de

datos. Los procesos a las personas están divididos en dos procesos diferentes, procesos al cuerpo o procesos a la mente. En ambos casos el cliente debe estar dispuesto a formar parte del proceso activamente, ya que es necesario que se traslade a cierto lugar físico para poder crear el servicio y obtener el resultado, este es el caso del turismo.

Las principales características de los servicios son la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad, debemos agregar dos más que son propias de los servicios turísticos, que son la alta estacionalidad, la alta inversión y la falta de flexibilidad e inestabilidad de la demanda (Rocha et. al 2000 ; kotler et. al 2011; Parra y Beltran, 2014; Sancho 2019).

- **Intangibilidad:** Los servicios turísticos no pueden almacenarse, una noche de hotel en la que la cama no fue utilizada, no puede ser almacenada y vendida en otra noche, en una excursión si un asiento no es ocupado, no puede ser vendido para la próxima salida. Los servicios turísticos no se pueden patentar y es más difícil fijar precios a los servicios turísticos que a los bienes. Existe una dificultad mayor en comunicar servicios turísticos que bienes, ya que estos no pueden ser probados, vistos, tocados, estos son experiencias que deben ser vividas, ahí radica la dificultad.
- **Heterogeneidad:** La producción del servicio turístico depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor. Además la calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio turístico, o por imprevistos tales como el clima, el humor del guía en una excursión, un accidente, cualquier imprevisto puede afectar el servicio. Puede que el servicio turístico prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado, por lo tanto el riesgo percibido por los turistas suele ser más alto que con los bienes.
- **Inseparabilidad:** Los clientes (turistas) participan en la producción del servicio. Los servicios turísticos generalmente se producen y consumen simultáneamente. La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios turísticos es muy importante.
- **Caducidad:** Puede ser difícil sincronizar la oferta turística con la demanda turística. Los servicios turísticos no se pueden devolver y estos no se pueden revender, justamente por las características propias de los servicios. Un servicio no brindado hoy, no se puede brindar mañana.
- **Costos elevados :** Altos costes fijos en comparación con los costes variables. Los beneficios varían considerablemente en función de la capacidad vendida, los hoteles, los transportes cuentan con una inversión fija muy elevada, que debe ser amortizada con ventas elevadas para lograr ganancias. Además es muy difícil cambiar de objeto de negocio en el corto y mediano plazo.
- **Inestabilidad de la demanda:** La demanda de servicios turísticos fluctúa a lo largo del año, en temporada alta y fines de semana largo hay exceso de demanda, mientras que en temporada baja existe un exceso de oferta.

### 1.3 Los Recursos Humanos

Para lograr comprender la evolución del término Recursos Humanos y diferenciar como se los entiende en el presente trabajo se plantea a continuación una revisión histórica.

### **1.3.1 Recursos Humanos a través del Tiempo**

En el presente apartado se analizará el periodo histórico correspondiente desde 1900 hasta la actualidad.

#### **1.3.1.1 Recursos Humanos en la Era Industrial Clásica**

A comienzos de 1900 y con el advenimiento de la industrialización se pensaba que los trabajadores solo eran motivados por el dinero, eran vistos como factores de producción inertes y estáticos y como proveedores de mano de obra, sujetos a las reglas y reglamentos rígidos que establece el área administrativa (Chiavenato, 2007).

La administración científica desarrollada por Taylor, impulsó la creación de un área especial en las organizaciones, el departamento de recursos humanos, ya que se hizo evidente que era necesario capacitar al personal, mantener salarios acorde al mercado, seleccionar candidatos idóneos para distintos puestos y manejar las quejas del personal (Werther y Davis, 2014) . Autores como Etzioni (1975) y Werther y Davis (2014) sostienen que los estudios realizados por Elton Mayo llevaron a las organizaciones a tener en cuenta las necesidades de los empleados, estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia que postulaba la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas. El nombre que tomaba el área encargada de los recursos humanos fue la de Relaciones Industriales (Chiavenato, 2007).

#### **1.3.1.2 Recursos Humanos en la era Industrial Neoclásica**

Desde 1950, con la finalización de la segunda guerra mundial, miles de mujeres ingresaron a las grandes industrias, impulsadas por la falta de hombres. Dicho proceso mostró un continuo crecimiento en Europa y en América Latina, aunque en este último el ingreso de la mujer a la industria fue menor, ya que las sociedades más tradicionalistas relegaron a la mujer a tareas menores como el cuidado de niños y personas mayores o costura. Entre otros factores, la extensión de la educación y el incremento de demanda de personas que necesitaban integrarse a la economía moderna, dio lugar a la igualdad legal entre hombres y mujeres a partir de la segunda mitad del siglo XX (Werther y Davis, 2014). Chiavenato (2007) agrega que se había abandonado la vieja idea de relaciones industriales y se comenzó a dar importancia a la administración de recursos humanos. El personal de las organizaciones comienza tomar un rol más importante ya que no era concebido como factor de producción, sino que se lo reconocía como recurso vivo.

#### **1.3.1.3 Recursos Humanos en la Era del Conocimiento o Actualidad**

Este periodo comienza en 1990, la información logra recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información llevó al surgimiento de la globalización de la economía, que pasó de internacional a global. Esto empuja a las organizaciones a considerar a las personas, sus conocimientos y habilidades como la base principal de la nueva era. La administración de recursos humanos pasa a la gestión del talento humano. El personal pasa de ser considerado un recurso a seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc (Chiavenato, 2007).

### **1.3.2 Capital Humano**

Chiavenato (2007) sostiene que actualmente el recurso humano pasó a ser considerado como capital humano y está dotado de capacidades, talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, Sanchez (2012) agrega que

el capital humano es el stock de conocimientos y de habilidades útiles a la producción que acumulan los individuos y las organizaciones. Werther y Davis (2014) agregan que este capital humano es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización sobre las competidoras.

Este capital humano vale más, cuanto más influencia tenga en las acciones y el destino de la organización, para ello las organizaciones confieren de mayor autoridad en la toma de decisiones, facilitan el acceso a la información, proporcionan incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales y desarrollan las habilidades y capacidades del capital humano (Chiavenato, 2007).

Por lo tanto el concepto de recursos humanos se seguirá utilizando para facilitar la lectura pero se los entiende en términos de Chiavenato (2007) y Sanchez (2012) como capital humano que cuentan con capacidades, conocimientos, habilidades y herramientas propias, que merecen ser gerenciadas y tratadas con especial atención.

### **1.3.2.1 Talento en el Capital Humano**

Teniendo en cuenta el contexto competitivo y cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente, el capital humano gestionado desde el desarrollo personal y grupal de talentos parece ser el único activo absolutamente inimitable (Bravo, 2015). Las personas que conforman el capital humano cuentan con talentos únicos para la organización, aunque según Chiavenato (2007) para ser considerado talento las personas deben contar con un diferencial competitivo que las valore.

Ambos autores sostienen que no es suficiente con tener personas talentosas, sino que es necesario tener una plataforma que sirva de base, un clima que impulse al personal a utilizar sus talentos, pero para que se traduzca en mejoras, en productividad y competitividad debe ser utilizado por parte del sistema productivo, además las probabilidades de que los conocimientos de un individuo sean más productivos aumentan cuando se desempeña en un entorno con un nivel general alto de capital humano (Chiavenato, 2007; Bravo, 2015).

### **1.3.3 Recursos humanos en turismo**

Teniendo en cuenta la definición de Chiavenato (2007), Sanchez (2012) y Werther y Davis (2014) el capital humano aporta sus conocimientos, sus capacidades, experiencias y herramientas para lograr sus objetivos personales y los objetivos organizacionales. En turismo, por sus características intrínsecas, el capital humano toma un rol principal ya que, no solo ofrecen el producto, son parte de él. (Rocha et. al 2000 ; kotler et. al 2011). Según Sancho (2019) el personal de contacto y los enlaces que hacen con los bienes físicos proporcionan el producto turístico, por lo tanto afirma el autor que el producto turístico contiene el valor añadido de todas los aportes que el capital humano hace al sector (Sancho, 2019).

Autores como Pacheco Haber & Henríquez Zúñiga (2012) afirman que son los humanos los que cuentan con recursos, los cuales los ponen a disposición de las organizaciones turísticas y están determinados por las competencias y el manejo de los saberes estos pueden ser: saber-saber, que hace referencia al conocimiento, saber-hacer, referido a las habilidades técnicas, saber-vivir, referido a las capacidades de relacionarse con las personas y finalmente saber-ser, que hace referencia a cómo logran manejar estos instrumentos e incluirlos en la vida diaria.

Las características propias del servicio crean cierta inseguridad en la entrega, esta inseguridad puede ser minimizada con un alto grado de profesionalización por parte

del personal encargado en el momento de encuentro entre organización y cliente, el llamado momento de la verdad (Sancho, 2019).

Además Sancho (2019) agrega que los recursos humanos en turismo deben estar totalmente involucrados con la organización en la que trabajan, ya que una actitud positiva por parte del empleado fomenta una percepción positiva de la experiencia por parte del cliente y una actitud negativa genera una percepción negativa.

## **1.4 Marketing**

Para que los productos turísticos sean entregados con éxito, las organizaciones turísticas deben contar con estrategias de marketing que logren captar adecuadamente a los consumidores.

La American Marketing Association (AMA) define al marketing como una actividad, conjunto de instituciones dentro de la organización y un sistema de los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes y la sociedad en general (American Marketing Association [AMA], 2021). Kotler y Keller (2012) definen que el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales, trata de satisfacer las necesidades de manera rentable. Estos autores plantean que existen dos definiciones sobre el marketing, una es la definición social que plantea al marketing como un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios. La segunda definición es la empresarial la cual establece que el marketing es la actividad mediante la cual la organización conoce y entiende a sus clientes tanto que hace que el producto o servicio se ajuste a él y se venda por sí solo, siguiendo con esta idea, Mesa Correa et. al. (2013) definen al marketing como una función estratégica de la organización que mantiene un vínculo esencial entre el cliente y los diferentes procesos dentro de la empresa. Kotler et al. (2005) definen que el marketing consiste en las actividades encargadas de diseñar la combinación de producto-servicio que proporcionen valor real a los clientes, motive su compra y satisfaga las necesidades del consumidor, además es la función de la empresa que más se ocupa de los clientes, de la creación de valor y la satisfacción de los clientes.

### **1.4.1 Estrategia de Marketing**

La estrategia es el plan general para que la organización alcance sus objetivos en un ambiente donde las variables del entorno escapan a su control. El término estrategia surge de la jerga militar y hace referencia a la planificación a gran escala, proviene del griego y significa "oficina del general" (De paolini, 2011). La estrategia de una organización es el plan comercial que la administración sigue para competir con éxito, consiste en medidas y planteamientos comerciales con los cuales la gerencia de la organización mejora el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson et al., 2012). Kotler et al. (2003) definen a la estrategia como un plan de supervivencia y crecimiento a largo plazo que se adecua a la situación, oportunidades, objetivos y recursos de la organización. Una estrategia consiste en la adaptación de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno constantemente cambiante, añadiendo que una estrategia de marketing espera crear valor al cliente y alcanzar relaciones rentables, teniendo como eje al cliente.

### **1.4.2 Estrategia de Marketing Relacional**

Una estrategia de marketing relacional busca entablar una relación duradera con los clientes, generalmente este tipo de estrategia se lleva a cabo en organizaciones de servicios donde tanto la empresa como el cliente están dispuestos a invertir recursos y desarrollar una relación que beneficie a ambos (Lovelock y Wirtz, 2015).

Guadarrama et al.(2015) plantea que el marketing relacional genera un diálogo continuo entre los clientes y la organización, y que recoger información de los clientes es más importante que transmitirla, mediante esta estrategia las empresas mejoran sus relaciones con los clientes e identifican mejor sus necesidades.

Mesa Correa et. al (2013) describe que una fuerte orientación al mercado, a través de una estrategia de este tipo, se caracteriza por la disposición a ofrecer un valor superior con un alto grado de interacción con los clientes, además de una gran capacidad de aprendizaje sobre las expectativas y necesidades, esto permite a la organización un mejor desempeño en el largo plazo.

Según Burbando Pérez et. al. (2018) la importancia del marketing relacional radica en las relaciones con los clientes, estas deben ser satisfactorias ya que las emociones y la confianza juegan un papel fundamental en la creación de fidelidad a largo plazo. Teniendo en cuenta a estos autores se podría decir que los objetivos del marketing relacional son los del establecer relaciones satisfactorias y por el otro que estas relaciones perduren en el tiempo, dando como resultado fidelizar a los clientes, aumentar las ventas, introducir nuevos productos, captar nuevos clientes, mejorar la imagen de la organización en general. (Burbando Pérez et al., 2018; Mesa Correa et al., 2013)

Siguiendo con esta idea, para Antunes Paes et al. (2020) centrarse en la creación de experiencias agradables, no solo en el momento de compra, sino también durante el consumo y después del consumo, ayudando a la creación de emociones, sentimientos y pensamientos positivos, buscando la interacción del cliente con el servicio. Teniendo de esta manera a la experiencia como núcleo central del marketing relacional.

### **1.4.3 Fidelidad**

Alfaro (2004) en de Guzman Miranda (2014) define a la fidelidad como una actitud favorable hacia una marca, que se evidencia en la repetición de compras. De esta manera se desarrolla un proceso de aprendizaje del cliente respecto a la capacidad de la organización de cumplir con las expectativas y satisfacer al cliente, acumulando confianza hacia la empresa.

Fidelizar es una acción dirigida a conseguir una relación comercial estrecha y prolongada en el largo plazo, asumiendo un compromiso por parte del cliente (Simonato, 2009). Este autor agrega que debe existir un trato cotidiano entre cliente y organización, siendo las experiencias una parte clave en la generación de fidelidad.

Burbando Perez et al. (2018) establece que la fidelización toma importancia en las organizaciones ya que crea lazos de afecto y emociones con los clientes, estos necesitan que sus expectativas sean colmadas, no solo alcanzadas, sino superadas para generar confianza en la empresa. Las organizaciones deben aportar soluciones y resultados, ya que los productos son fácilmente copiados, sin embargo las emociones no, es así como el foco debe estar puesto en llenar espacios y carencias emocionales, siguiendo con la idea de Simonato (2009) de generar experiencias, permitirle al cliente participar de la creación y modificación de los procesos y productos. La fidelización es

un proceso de largo plazo que se demuestra a través de la satisfacción, del compromiso mutuo, del boca en boca, entre otros.

#### **1.4.4 Valor**

Al hablar de valor, hacemos referencia al valor percibido. Este es definido como la utilidad percibida de un servicio o producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega (Zeithaml, 1988). Según Oliver (1996) el valor percibido es un juicio de comparación entre lo que se recibe (el resultado) y los costos de adquirirlo ( Financieros, psicológicos y físicos). Kotler y Keller (2013) coinciden en que el valor es una percepción del cliente, este se da por la combinación de calidad, servicio y precio. El valor, según los autores, aumenta con la calidad y el servicio pero disminuye con el precio. Siguiendo con esta idea, Kotler y Keller (2013) detallan que el beneficio total para el cliente es el valor monetario percibido del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que esperan recibir de una determinada oferta del mercado, mientras que el costo total para el cliente es el conjunto de los sacrificios en que incurre para la evaluación, obtención, uso y descarte del producto o servicio, estos costos pueden ser monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos. Teniendo en cuenta a los autores antes mencionados, podemos definir el valor como el beneficio neto (monetario o psicológico) percibido por los clientes, luego de incurrir en ciertos gastos (monetarios, de tiempo, físicos o psicológicos) para la obtención de un producto o servicio.

#### **1.4.5 Comportamiento del Consumidor**

Schiffman (2010) en Santos Millan (2019) definió el comportamiento del consumidor como la conducta que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades.

Según Coca (2010) y Salas Canales (2018) las emociones se constituyen en el componente principal del comportamiento del consumidor, ya que son las encargadas de guiar al cliente y/o consumidor en la toma de decisiones de compra. Siguiendo con esta idea Jurgüen Klaric (2015) establece que el proceso de compra consta de tres etapas: la primera es la atención, donde el comprador es captado por el producto o servicio, luego la etapa donde genera una conexión emocional con el producto o servicio y por último el momento donde decide que ese producto o servicio le servirá para sobrevivir, haciendo efectiva la compra, este autor hace un énfasis en la conexión emocional entre el producto o servicio a adquirir por el cliente, continuando con la idea de Salas Canales (2018) que sostiene que en ocasiones las emociones pueden tener un rol mucho más importante que el tipo de producto o servicio o el precio.

Lovelock y Wirtz (2009) enumeran tres etapas en el proceso de compra de servicio : Etapa previa, la entrega de servicio en sí misma y la etapa posterior.

##### **1.4.5.1 Etapa previa a la entrega de servicio**

Cuando se reconoce una necesidad, comienza una etapa de búsqueda de una solución para esta necesidad. En este periodo se adquiere información de distintas fuentes (internet, revistas, radio y televisión, consejos de amigos, etc). En situaciones de alto riesgo o cuando adquiere un servicio por primera vez, este periodo es más largo para poder determinar con precisión sus necesidades, conocer ventajas y desventajas de los posibles cursos de acción, identificar y evaluar a los distintos proveedores. Una vez identificados los proveedores, ponderar los riesgos y los beneficios de cada opción, se procede a la elección final.

### 1.4.5.2 Etapa de Entrega

Lovelock y Wirtz (2009) la describen como la etapa del encuentro de servicio, que generalmente incluye una serie de contactos con el proveedor elegido e inicia con el pedido o la solicitud de una reserva. Estos encuentros de servicio o “momentos de la verdad” como mencionan los autores, son esos momentos en que el cliente interactúa con el prestador, ya sea en la búsqueda de información o siendo parte del proceso de entrega del servicio, es en estos momentos en que el cliente evalúa la calidad del servicio recibido y comienza a decidir si cumple o no con sus expectativas. El servicio turístico es una actividad de alto contacto, supone una gran cantidad de momentos de la verdad, ya que existen interacciones entre cliente y empresa a lo largo de toda la entrega del servicio.

### 1.4.5.3 Etapa Posterior a la entrega

En esta etapa, los consumidores evalúan el servicio recibido y lo comparan con sus expectativas. Dependiendo de si las expectativas fueron cubiertas, superadas o no alcanzaron a ser cumplidas, los clientes se sienten satisfechos o insatisfechos con la experiencia. Este resultado afecta a las interacciones futuras con la organización, ya sea repitiendo la experiencia, recomendando la experiencia a amigos, familiares y cercanos, o realizando comentarios negativos.

Para Coca (2010) el proceso de compra se comprende como el conjunto de pasos que se desarrollan de forma consecuente, con eventuales retornos hacia atrás, hasta llegar a la decisión final, traducida en una compra. Las fases que propone el autor son: el despertar, identificar o reconocer las necesidades; recopilación y tratamiento de la información; formulación y puesta en marcha de la elección; incluyendo la evaluación de las consecuencias. Este proceso de una u otra manera es influido por una serie de circunstancias, aspectos o factores internos y externos. Para este autor un modelo básico de toma de decisiones del consumidor incluye un comportamiento después de la compra o decisión en cuestión. Kotler y Keller (2013), desarrollan un modelo de comportamiento del consumidor, similar al propuesto por Coca (2010). Este modelo está compuesto por cinco etapas. Estas son reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post compra.

Podemos hacer un paralelismo entre las definiciones de Coca (2010) y Kotler y Keller (2013) con el proceso de toma de decisiones propuesto por De Paolini (2011) que comienza con la entrada de información de diferentes fuentes (otras decisiones, opiniones de otras personas, etc.), luego continúa con la inteligencia, que hace referencia al análisis de la información obtenida, análisis del ambiente, análisis de los síntomas y análisis de la decisión, la etapa siguiente es la del despliegue de alternativas donde se evalúan otras decisiones, continúa la toma de decisión y se finaliza con la etapa de revisión, donde se analiza las consecuencias de la decisión tomada (Paolini, 2011)

Coca (2010) menciona que existen 4 modelos del comportamiento del consumidor:

- El punto de vista económico, en el que se sostiene que el consumidor toma decisiones racionales, conocida como la teoría del “hombre económico”.
- El punto de vista pasivo, define al consumidor como compradores compulsivos e irracionales víctimas de las campañas promocionales de las empresas.
- El punto de vista cognitivo, esta visión tiene al consumidor como solucionador de problemas, enfocados en el proceso mediante el cual buscan y evalúan la información para tomar decisiones.

- Y por último el punto de vista emocional, denominado también impulsivo, sostiene que las compras realizadas sobre una base emocional, conceden menos importancia a la información y dan mayor importancia al estado de ánimo y los sentimientos del momento.

### 1.4.6 Creación de Valor

Al hablar de creación de valor, no podemos omitir la cadena de valor desarrollada por Porter (1991). Esta herramienta permite identificar “ventajas competitivas” dentro de la organización. Una ventaja competitiva es un diferencial único de cada organización y para hallarlo, Porter crea lo que conocemos como cadena de valor. Esta cadena logra separar la organización en sus actividades principales y sus relaciones. Se identifican 5 actividades primarias ( Logística de Entrada, Procesos, Logística de Salida, Marketing y Ventas, y post Venta) y 4 actividades de apoyo ( Infraestructura de la empresa, Administración de RR. HH., Desarrollo de Tecnología y Compras y Abastecimiento)

**Figura N° 2**

*Cadena de Valor de Porter*



Nota: Adaptado de Cadena de Valor, por Michael Porter, 1991, Editorial Rei Argentina.

Es así como la organización se permite visualizar y analizar el desempeño de sus áreas, siendo estas posibles fuentes de ventajas competitivas en costos o diferenciación, cuyas interrelaciones permiten lograr un valor diferencial mayor que el de la competencia. (M. Porter, 1991)

Ahora bien, esta cadena de valor fue pensada para las organizaciones productoras de bienes físicos. Distinto es el análisis para organizaciones proveedoras de servicios, ya que estas por las características intrínsecas de los servicios deben repensar esta cadena.

Eiglier y Langeard (1989) en su libro *Servucción*, nos ofrecen los elementos necesarios para la prestación de un servicio, análogo a la creación de un bien. Estos elementos son el cliente, el soporte físico ( lugar material ), el personal de contacto (quien está en contacto con el cliente), el servicio ( el beneficio que debe satisfacer al cliente), el sistema de organización interna ( lo que el cliente no ve de la organización) y por último, los demás clientes ( intercambio de comunicación entre clientes )

Teniendo en cuenta estos elementos Alonso (2008) desarrolla una reinterpretación de la cadena de valor de Porter. Se redefinen las actividades primarias en elementos controlables y no controlables, y a su vez las actividades de apoyo son redefinidas.

**Figura N° 3**

*Proceso de prestación de servicio*



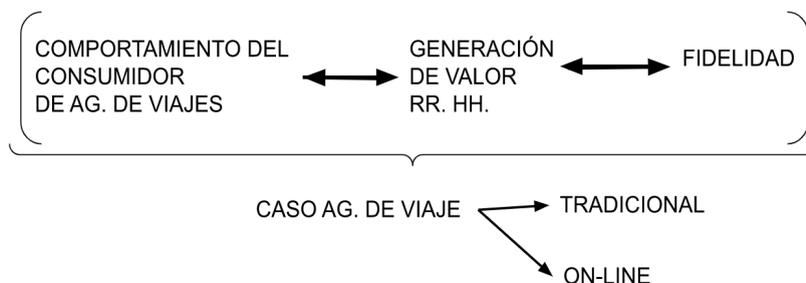
Nota: Tomado de "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor", Alonso, G., 2008, Palermo Business Review. Palermo, núm. 2, p. 83-96.

Podemos observar en esta nueva interpretación de la cadena de valor, como los eslabones primarios cuentan con dos atributos, los elementos controlables por la organización y los no controlables. Los elementos controlables son el Marketing y Ventas, el Personal de Contacto, el Soporte Físico y las habilidades, mientras que los no controlables son el Cliente y los Otros Clientes. Estos elementos toman un rol indisociable a la hora de la prestación del servicio. En términos de Alonso (2008), los eslabones de apoyo detentan la función de contribuir con el montaje del escenario donde se prestará el servicio, velando por establecer las mejores condiciones posibles.

Teniendo en cuenta cualquiera de los elementos presentados en la nueva cadena de valor para servicios, la organización puede hallar ventajas competitivas que hagan de diferencial.

**Figura N°4**

*Esquema del Marco Teórico*



Elaboración propia.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1. Turismo Como Actividad Económica en la Argentina pre Pandemia de Covid-19

El turismo en Argentina representa el 1,9% del PIB Nacional, generando 413.482 millones de pesos a precios corrientes y el 4,9% del Valor Agregado Bruto de la economía, para 2019. Históricamente, el turismo ha representado el 2% del PIB como se puede ver en el siguiente cuadro, estos precios figuran en millones de pesos y a precios corrientes.

**Tabla N°2**

*Evolución del PIB turístico y el PIB Nacional*

	2004	2016	2017	2018	2019
PIB directo turístico	10.168	157.789	211.740	271.273	413.482
PIB de la economía total	485.115	8.228.160	10.660.228	14.744.811	21.802.256
(%) PIBDT/PIB	2,1	1,9	2	1,8	1,9

Nota: Fuente Ministerio de Turismo y Deportes. Instituto de Estadísticas y Censos (2022)

En cuanto a los puestos de trabajo directos, ronda el 6% del total registrado en la Argentina, en el siguiente cuadro se puede ver la evolución histórica medida en miles de puestos.

**Tabla N° 3**

*Evolución del Empleo en Turismo y el Empleo Total Nacional.*

	2004	2016	2017	2018	2019
Empleo de la ind. Turística	931	1.246	1.274	1.271	1.260
Empleo total	14.911	20.020	20.345	20.573	20.855
(%) Empleo Ind turística/Empleo	6,2	6,2	6,3	6,2	6

Nota: Fuente Ministerio de Turismo y Deportes. Instituto de Estadísticas y Censos (2022)

El turismo en la Argentina genera cerca del 7% de las divisas totales, fluctuando entre el 6,5% en 2004 y hasta el 7,6% en 2017.

**Tabla N°4***Evolución del gasto turístico receptor y el total de exportaciones nacionales.*

	2004	2016	2017	2018	2019
Gasto Turístico Receptor	7.572	73.672	91.981	156.353	262.987
Exportaciones totales	115.688	1.030.749	1.206.768	2.128.662	3.858.115
(%) Gasto Tur. receptor/Exportaciones	6,5	7,1	7,6	7,3	6,8

Nota: Fuente Ministerio de Turismo y Deportes. Instituto de Estadísticas y Censos (2022)

Observando las tablas presentadas anteriormente podemos decir que el turismo como actividad económica en la Argentina es importante, es una de las mayores generadoras de divisas, genera en promedio del 7% del total, y ocupa el 6% del total del empleo registrado en el país.

## 2.2 Agencias de Viajes en Argentina

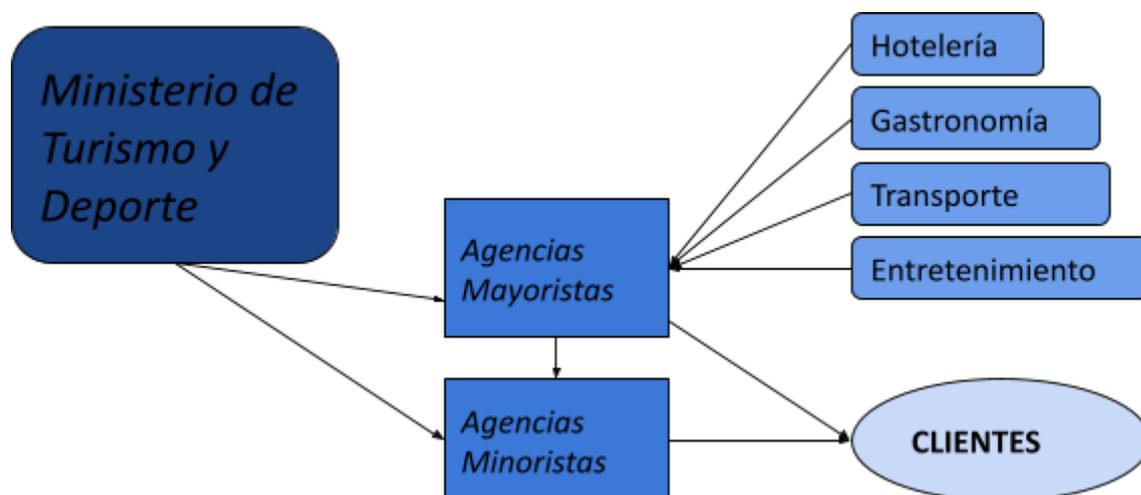
En la República Argentina el ente encargado de regular la actividad turística es el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, actualmente su titular es el abogado Matias Lammens. Este organismo se encarga de la aprobación y regulación de las agencias de viaje que existen en el país, estas pueden obtener tres categorías diferentes, dependiendo de la actividad a la que se quieran dedicar :

1. Empresa de viajes y turismo (E.V.T.): puede vender sus servicios tanto a clientes particulares (usuarios finales) como a otras agencias del país o del exterior y para terceros.
2. Agencias de Turismo (A.T.): solo puede vender servicios al consumidor final, incluyendo pasajeros de turismo receptivo, pero excluyendo a otras agencias.
3. Agencias de Pasajes: (A.P.): solo puede intermediar en la reserva y venta de pasajes exclusivamente, en todos los medios de transporte autorizados.

Las agencias de viaje se encargan de acercar la oferta turística a los consumidores, sirven de intermediarios entre hoteles, transporte, y gastronomía. Existen agencias que se encargan de armar los clásicos “paquetes turísticos”, que incluyen estos servicios mencionados cobrando un costo mucho menor al que podrían tener si se adquieren por separado, estas son las agencias mayoristas. Luego existen agencias de viaje menores que se encargan de comercializar estos paquetes turísticos, cobrando comisión por la venta.

**Figura n° 5**

*Sistema turístico nacional.*



Elaboración propia.

### 2.3 Consecuencias de la Pandemia en las Agencias de Viaje y Turismo en la Argentina

En Argentina, para abril de 2019, existían 5620 agencias de viaje, en Provincia de Buenos Aires se registraban 1275 y en CABA 1405 , representando el 47,7% del total. El empleo registrado en agencias de viaje supera los 23.552 trabajadores registrados (OEATUR, 2019). Para 2020 el turismo interno se desplomó 57,9% y los viajes al exterior registraron una caída del 66% por tercer año consecutivo según datos del Min. de Turismo y Deportes de la Nación.

Las restricciones afectaron a la mayoría de las actividades económicas, pero en mayor medida a aquellas que requieren de mayor contacto entre personas. El turismo como una actividad altamente sensible ante las crisis, las sufrió aún más, se estima que cerca del 20% de las agencias de viaje del país cerraron (infobae, 2022). Además para mayo de 2021, se habían cerrado 11.800 empresas del rubro Hotelería y Gastronomía, perdiéndose cerca de 175.000 empleos.

Para graficar la situación vivida por la actividad en pandemia podemos ver la encuesta de ocupación hotelera de noviembre de 2021.

**Tabla N° 5**

*Pernoctaciones en hoteles en Argentina Noviembre 2021*

	Pernoctaciones		Residentes	Var. ia	No residentes	Var. ia
	Total	Var. ia				
Total	3.121.532	832,80%	2.989.181	828,70%	132.351	935%
Hotelero	2.475.354	///	2.349.497	///	125.857	///

1 y 2 estrellas	527.926	///	524.516	///	3.410	///
3 estrellas	1.000.548	///	972.160	///	28.388	///
4 y 5 estrellas	946.880	///	852.821	///	94.059	///
Parahotelero	646.178	///	639.684	///	6.494	///

Nota: Fuente Indec, Dirección de Estadísticas de la Balanza de Pagos 2021.

## Tabla N° 6

### *Viajeros Hospedados en Argentina Noviembre 2021*

	Viajeros hospedados		Residentes	Var. la	No residentes	Var. la
	Total	Var. ia				
Total	1.285.675	871,50%	1.229.987	877%	55.688	765,50%
Hotelero	1.056.742	///	1.003.154	///	53.588	///
1 y 2 estrellas	181.582	///	179.985	///	1.597	///
3 estrellas	437.934	///	424.777	///	13.157	///
4 y 5 estrellas	437.226	///	398.392	///	38.834	///
Parahotelero	228.933	///	226.833	///	2.100	///

Nota: Fuente Indec, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos 2021.

En el cuadro podemos observar que la variación interanual 2020-2021 de pernóctes y viajeros hospedados supera el 800%, esto se debe a que en 2020 la actividad fue prácticamente nula.

Con el descenso de los casos de covid-19 en el país, a mediados de Diciembre de 2020 comenzó lenta y paulatinamente la actividad turística, con protocolos de cuidados muy estrictos como: Reducción de la capacidad de ómnibus en 50%, uso de barbijos cubrebocas, utilización de alcohol en gel y desinfectante para manos, distanciamiento de dos metros entre personas. Estas medidas se trasladaron a todas las ramas de la actividad turística, dando una temporada alta muy inusual en el país (diciembre-marzo).

### **2.3.1 Actividad Turística y Política Pública en Turismo Durante la Pandemia Covid-19**

Desde el Estado Nacional se implementaron una serie de medidas que buscaban paliar la crisis económica que sufre el sector, las más relevantes debido a su alcance se pueden leer en el siguiente cuadro.

**Tabla N°7**

*Medidas políticas ante la crisis económica por la pandemia covid-19*

Medida	Organismo	Característica
Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción	Min. de Trabajo, empleo y seguridad social	Postergación del 95% del pago de contribuciones patronales
		Salario complementario
		Créditos a Tasa Cero para monotribustistas
		Créditos a Tasa Subsidiada para empresas
Programa PreViaje	Min. De Turismo y Deportes	Fomentar Turismo Interno
		Devolución del 50% en Crédito para el consumo
Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo	Min. De Turismo y Deportes	Fondo para PyMes para capacitar y solventar sueldos por seis meses
		Fondo para prestadores turísticos, guías y agentes de viaje
		Plan 50 destinos para desarrollar infraestructura
Fondo de Promoción Turística	Instituto Nacional de Promoción Turística	Volver a proyectar los destinos argentinos en el mundo
		Registrar material audiovisual de sus principales destinos
Suspensión del pago de luz para empresas afectadas	ENRE	Suspensión o renuncia de la potencia contratada mientras dure la cuarentena
Congelamiento de tarifas hasta fin de año y exención del corte de servicios		Congelamiento de precios de los servicios
Los viajes de turismo estudiantil se podrán reprogramar por 12 meses	Min. De Turismo y Deportes	Reprogramaciones de los viajes de turismo estudiantil por 12 meses
		Respeto de la estacionalidad, calidad y valores convenidos originalmente

Elaboración Propia en base a [www.argentina.gov.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19](http://www.argentina.gov.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19)

En cuanto al éxito de las medidas, la de mayor alcance y promoción ha sido “PreViaje”, la cual consiste en un crédito del 50% del valor gastado en servicios turísticos con proveedores internos. Esta medida buscaba la reactivación del consumo turístico interno, ya que solo se podía utilizar con proveedores registrados en el país para

gastos hechos en el país. La segunda edición del Previaje facturó, para octubre de 2021, 17 mil millones de pesos, y fue utilizado por un millón de personas, esta cifra triplica a la edición del 2020.

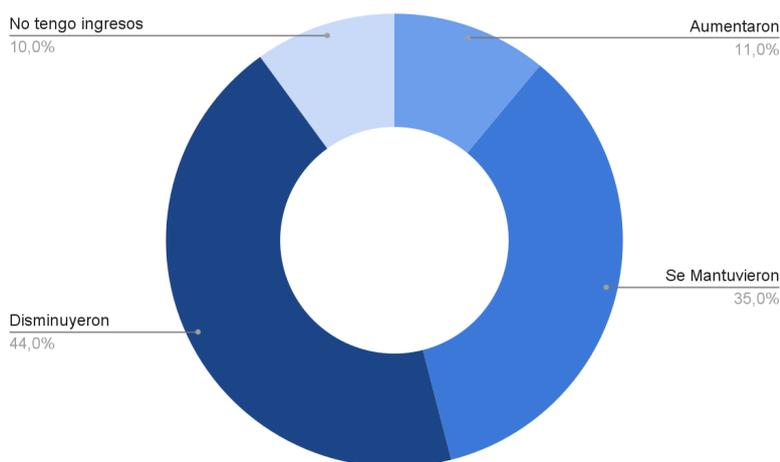
El ministro de Turismo y Deporte de la Nación, Matias Lammens, mencionó que este nivel de facturación fue 50% superior a toda la facturación de la edición 2020 del mismo plan y que la distribución de las compras muestra que el 50% corresponde a agencias de viajes, el 32% a alojamientos y el 14% a líneas aéreas. (Clarín.com, 2021) A finales de 2021 y comienzos de 2022, se estima que 10 millones de turistas recorrieron el país, pese a que durante el mes de enero se registraron picos de contagio de covid cercanos a los 140 mil casos diarios, la vacunación masiva y los cuidados favorecieron la continuidad de la actividad (CAT, 2022). Según datos del Ministerio de Salud de la Nación el 14 de enero se registraron 139.853 nuevos casos mientras que para la misma fecha 33.860.800 personas completaron el esquema de vacunación y el nivel de ocupación de camas de terapia intensiva era del 41,7% en el país. (Min. de Salud de la Nación, 2022)

## 2.4 Perfil del Consumidor Turístico Argentino Durante la Pandemia Covid-19

Según una encuesta realizada por Singerman & Makon (2021) el 44% de los encuestados vieron reducidos sus ingresos y su capacidad de ahorro, esto se ve representado en que para el 42,6% la pérdida de poder adquisitivo es uno de los factores que más afectan a las decisiones de consumo, seguido por la inflación en un 34,5%. Para abril de 2021, los costos de traslados al destino reemplazaron a la seguridad sanitaria como principal factor a considerar al momento de elegir un destino, sumado a la pérdida de poder adquisitivo.

**Figura N° 6**

*Impacto de la pandemia sobre los Ingresos*



Nota: Tomado de Estudio de consumo y turismo 4ta Ed., por Singerman y Makon, Mayo 2021.

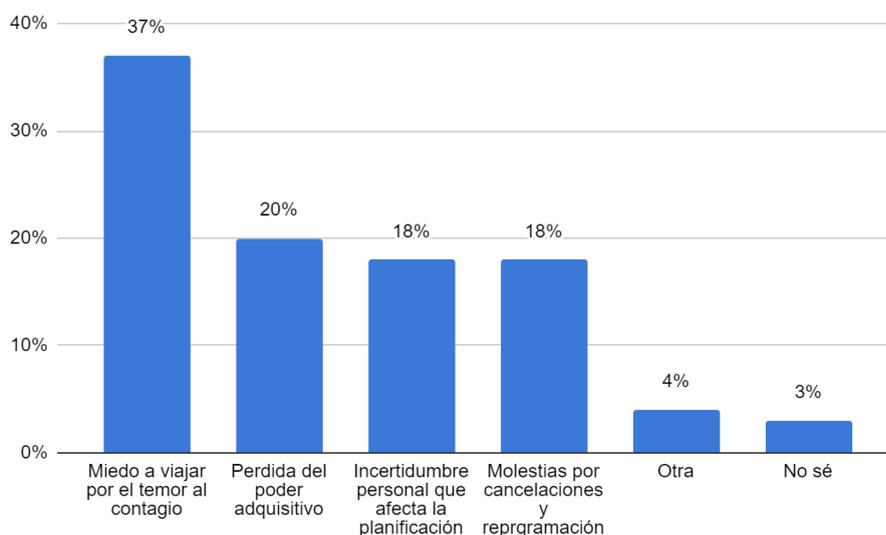
Sin embargo, más de la mitad de los encuestados respondieron que sus deseos de viajar han aumentado y el 77% se desplazará dentro de la Argentina. Los productos más elegidos fueron el turismo de naturaleza con el 44% y segundo el turismo de sol y playa con el 27,5%.

Siguiendo con datos relevantes de esta encuesta, el 60% realizaría un viaje en el próximo mes, esto acompaña lo visto en el párrafo anterior y continúa la tendencia que pese a los factores económicos y sanitarios, el turista argentino aún está altamente interesado en viajar.

Cuando se les preguntaba por las situaciones provocadas por la pandemia que más influyen a la hora de pensar un viaje, las respuestas fueron más dispersas, aunque existe una mayor cantidad que aún tienen miedo al contagio (36%), la pérdida del poder adquisitivo alcanza el 20% de las respuestas y muy cerca la incertidumbre personal con 18% al igual que las molestias que generan las reprogramaciones.

**Figura N° 7**

*Situaciones provocadas por la Pandemia que influyen en la decisión de Viajar.*



Nota: Tomado de Estudio de consumo y turismo 4ta Ed., por Singerman y Makon, Mayo 2021.

Garantizar la seguridad sanitaria en el destino representa la medida de incentivo más requerida para los viajeros encuestados (52%), aunque la mayor variable a la hora de elegir un destino sigue siendo una variable económica, como el costo del traslado, luego la calidad y requisitos de ingreso.

El 80% de los encuestados viaja por vacaciones, con duraciones medias de 5 días (58%) y el 35% viajaría entre 5 a 3 días. (Singerman y Makon, 2021)

Teniendo en cuenta los datos de la encuesta, podemos decir que el consumidor turístico argentino, sufrió una disminución en sus ingresos producto de la crisis económica agravada por la pandemia, con un aumento generalizado de los precios que afecta en gran medida la elección de un destino para vacacionar. Aun así han aumentado sus ganas de viajar y mayoritariamente dentro de la Argentina, estos eligen destinos que están caracterizados por ambientes naturales lejos de la masividad, ya que es una gran preocupación la seguridad sanitaria y el miedo al contagio.

## 2.5 Conclusiones Parciales

Las respuestas observadas en la encuesta realizada por Singerman y Makon (2021), demuestran que el turismo se vio fuertemente afectado por la crisis económica, y las medidas tomadas para mitigar el contagio de coronavirus. Se cerraron cientos de agencias de viaje, establecimientos gastronómicos y hoteleros, con la pérdida de miles de puestos de trabajo. A medida que la vacunación avanzaba y se fueron liberando las restricciones, el turista argentino ganó confianza y utilizando herramientas, como el previaje, se lanzó a vacacionar en todo el país.

El 56% de la facturación realizada por el plan “PreViaje” se corresponde a agencias de viaje, es un dato no menor. El Ministro de turismo y deportes, en entrevista con Clarin (Clarín.com, 2021) hacía hincapié en la necesidad de poner a trabajar a las empresas turísticas. Es así como podemos observar en los datos estadísticos, que las agencias de viaje fueron elegidas por los consumidores. Factores como la confianza, la necesidad de evacuar dudas, la disponibilidad de productos ya probados, y los precios bajos, hicieron de la agencia de viaje el lugar indicado a la hora de volver a viajar.

En la presente tesis nos proponemos ahondar en estos factores, haciendo hincapié en el personal de las agencias y como estas generan confianza, valor agregado y fidelizan clientes para la organización.

### CAPÍTULO 3: RESULTADOS

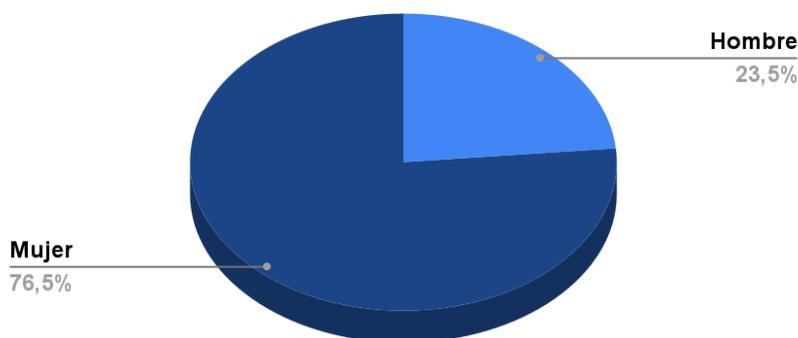
El formulario utilizado para la recolección de datos utilizados en el presente trabajo estuvo disponible en la red desde el 23 de junio de 2022 hasta el 4 de agosto de 2022, se recolectaron un total de 153 respuestas válidas de 240 respuestas obtenidas.

#### 3.1 Perfil Sociodemográfico

La encuesta se compone mayormente por mujeres, las cuales representan el 76,5% de las respuestas mientras que el 23,5% restante son hombres.

**Figura N° 8**

*Composición por género de la muestra.*



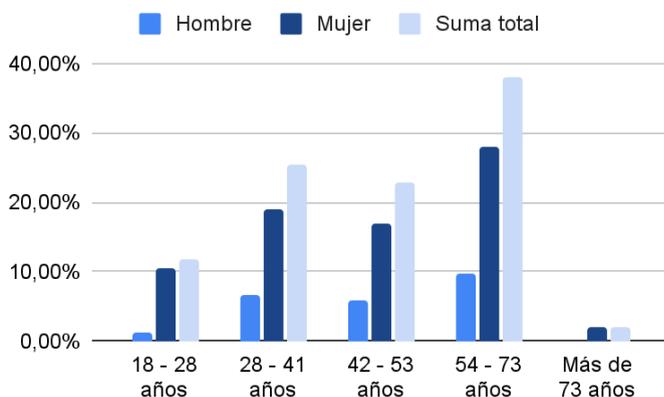
Nota: Elaboración propia

En cuanto a la edad de los encuestados, la mayor proporción se da en el rango de 54 a 73 años que representan el 37,91 % de la muestra y aún más marcada en cuanto a género, la mayoría de las personas de esa edad son mujeres, el 28,10 % del total de

encuestados. Seguido por el rango de 28 a 41 años quienes representan el 25,49%, luego continua el rango etario de 42 a 53 con el 22,88%, seguido por el rango 18-28 con el 11,76% y por último el rango de mayores a 73 años que representa el 1,96% de la muestra.

**Figura N° 9**

*Composición por rango de edades de la muestra.*



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a la localidad de residencia de los encuestados, se obtuvieron respuestas de 33 de los 41 distritos que componen el AMBA. Se destacan Capital Federal con 18 respuestas, Avellaneda y Gral. San Martín con 11 cada una y La Plata con 10.

**Figura N° 10**

*Localidad de residencia de los encuestados.*

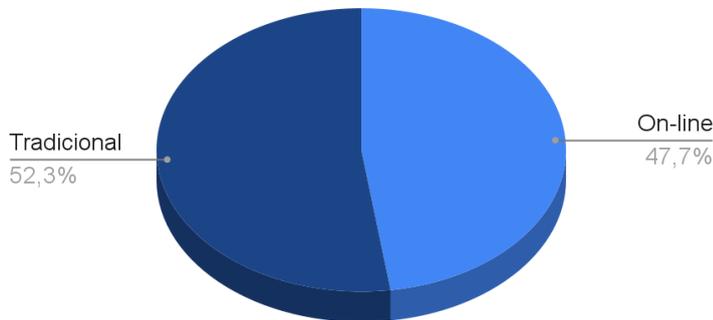


Nota: Elaboración propia.

El 52,3% de los encuestados han comprado paquetes de agencias tradicionales (CAT) y el restante 47,7% a agencias on-line (CAO).

**Figura N° 11**

*Tipo de agencia seleccionada*



Nota: Elaboración propia

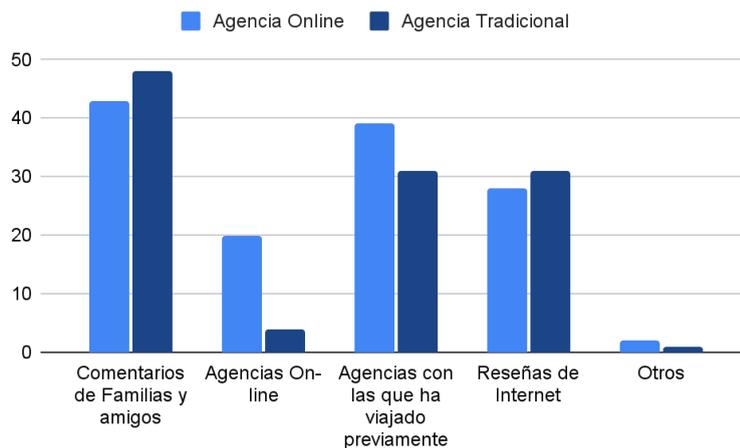
## 3.2 Descripción del Proceso de Compra

### 3.2.1 Etapa Previa al Servicio

El proceso de Compra comienza con la búsqueda de información. Se les ha preguntado a los encuestados cuales suelen ser sus fuentes, dando la posibilidad de múltiples respuestas, como lo demuestra el siguiente gráfico.

**Figura N° 12**

*Fuentes de información seleccionadas*



Nota: Elaboración Propia

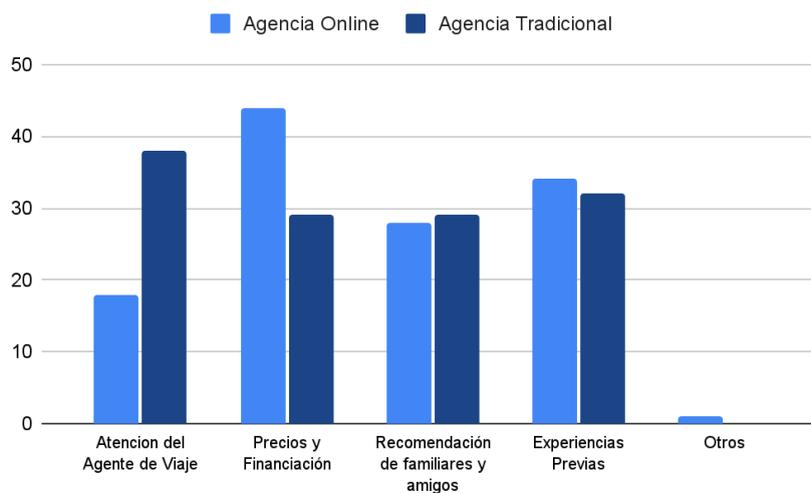
Se puede observar como los comentarios de amigos y familiares son una de las fuentes más importantes seguido de las agencias con las que ha viajado previamente. Para los consumidores de agencias tradicionales, las agencias on-line no suelen ser una fuente de información aunque si buscan en reseñas de internet.

Se puede decir que el consumidor turístico busca información en fuentes de confianza, se apoya en amigos y familiares y luego en agencias de viaje que ya conoce.

Una vez que se obtiene la información necesaria, continúa la elección de un paquete turístico. Los consumidores de agencias on-line eligen paquetes por los precios y la financiación, mientras que para los consumidores de agencias tradicionales la atención del agente de viaje resulta un factor importante a la hora de elegir. Ambos consumidores consideran las recomendaciones de amigos y familiares y la experiencia previa, al igual que al momento de buscar información.

**Figura N° 13**

*Importancia a la hora de elegir un paquete de viaje*

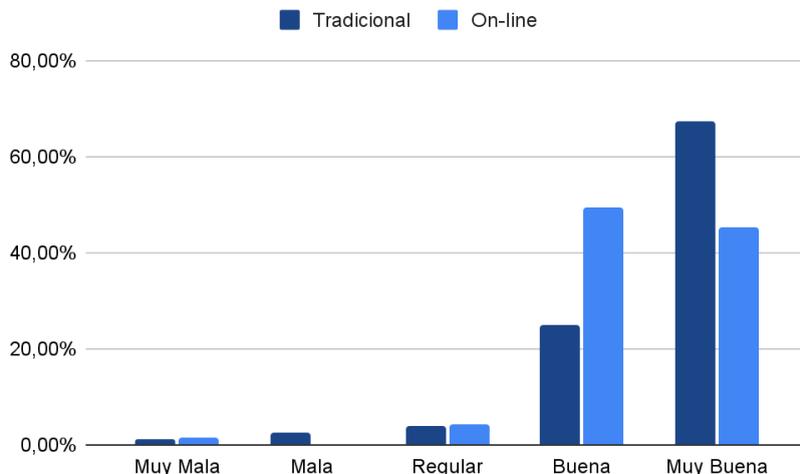


Nota: Elaboración propia

La experiencia para cada consumidor es distinta, aunque ambos tipos de usuarios coinciden en que han tenido buenas y muy buenas experiencias de compra. Para la mayor parte de los consumidores de agencias tradicionales es muy buena ya que el 67,5% han contestado de esta manera, sin embargo existen algunos usuarios de estas agencias que han tenido malas (2,5%) y muy malas experiencias (1,25%).

**Figura N° 14**

*Experiencia de Compra*

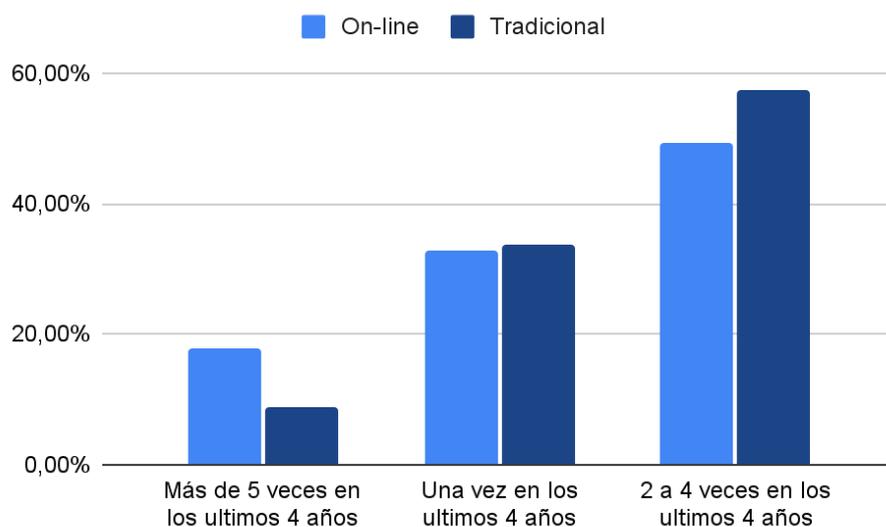


Nota: Elaboración propia

En cuanto a frecuencia de compra podemos observar que la mayor parte de los consumidores han comprado entre 2 y 4 veces en los últimos 4 años, el 49,32% en agencias on line y el 57,5% en agencias tradicionales. Existe una diferencia entre los consumidores de agencias tradicionales y on-line en cuanto a la mayor frecuencia. El 17,8% de los consumidores de agencias on-line dice haber comprado más de 5 veces en los últimos 4 años, mientras que por parte de los consumidores de agencias tradicionales solo el 8,75% contestaron de esta manera.

**Figura N°15**

*Frecuencia de compra*



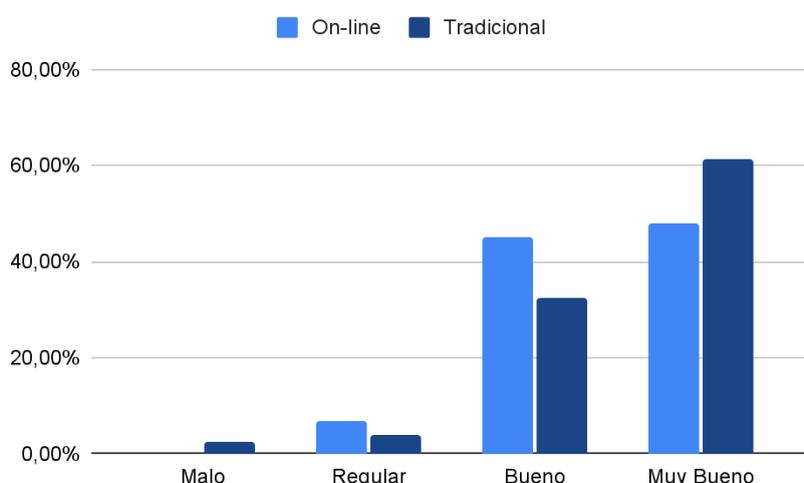
Nota: Elaboración Propia

### 3.2.2 Entrega del Servicio

Para la mayor parte de los consumidores de agencias tradicionales resulta muy bueno el nivel de cumplimiento de los servicios contratados, aunque existen algunos a quienes les resultó de regular a malo, 3,75% y 2,5% respectivamente. Mientras que para los consumidores de agencias on-line el cumplimiento oscila entre bueno (45,21%) y muy bueno (47,95%), y no se encontraron respuestas para malo o muy malo.

**Figura N° 16**

*Nivel de cumplimiento de los servicios contratados*



Nota: Elaboración propia

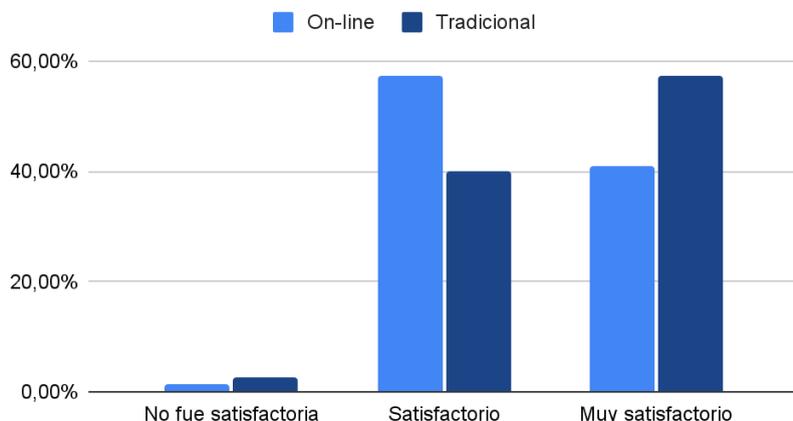
### 3.2.3 Etapa Post Servicios

Para cerrar hablamos del nivel general de satisfacción y de las expectativas de los consumidores. Teniendo en cuenta que estas son parte del proceso general de compra de un servicio turístico, y además influyen en el proceso de fidelización de clientes.

En el siguiente gráfico se puede observar que el nivel general de satisfacción es mayor para los consumidores de agencias tradicionales. El 57,5% dice estar muy satisfecho con los servicios contratados mientras que para el 57,53% de los consumidores de agencias on-line el nivel es solo Satisfactorio.

**Figura N° 17**

*Nivel de satisfacción general*

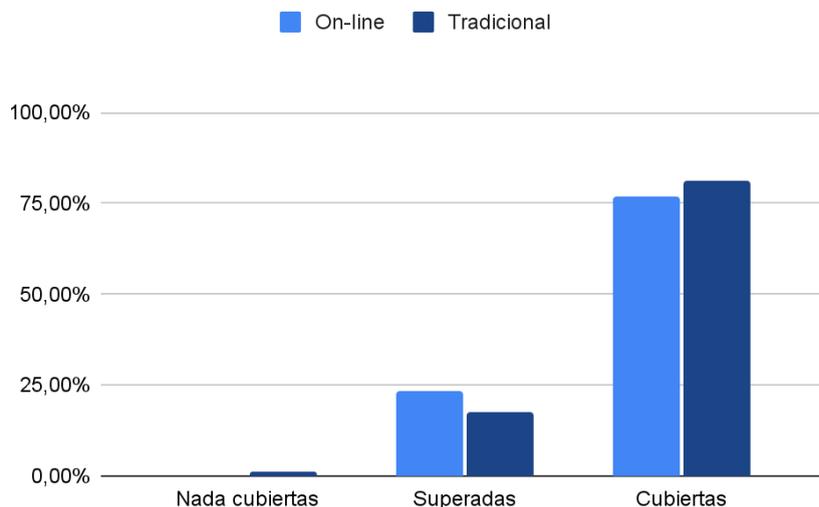


Nota: Elaboración propia

Ahora bien, cuando hablamos de expectativas solo una pequeña parte dice que estas fueron superadas. En líneas generales, para ambos consumidores las expectativas fueron cubiertas, pero teniendo en cuenta que para que exista una fidelización a largo plazo uno de los factores principales es que las expectativas sean superadas, solo el 23,29% de los consumidores de agencias on-line y el 17,5% de los consumidores de agencias tradicionales dicen que los servicios contratados superaron sus expectativas.

**Figura N° 18**

*Expectativas*



Nota: Elaboración propia

**3.2.4 Análisis Comparativo del Proceso Decisión de Compra**

Teniendo en cuenta la descripción de los gráficos anteriores podemos hacer una comparación entre los consumidores de agencias de viaje tradicionales y agencias de viaje on-line.

**Tabla N° 8**

*Comparación del proceso de decisión de compra entre CAO y CAT*

Dimensión	Tipo de Agencia	
	On-line	Tradicional
Agencia a la que compra	47,70%	52,30%
Fuentes de Información	Amigos y familiares, Experiencia previa, Ag online, reseñas de internet	Amigos y familiares, Experiencias previas, reseñas de internet
Importancia a la hora de elegir	Precios y financiación y experiencias previas	Atención del agente de viaje y experiencias previas
Experiencia de Compra	Buena	Muy Buena
Frecuencia de Compra	2 a 4 veces en 4 años y más de 5 veces en 4 años	2 a 4 veces en 4 años
Entrega del Servicio	Bueno	Muy Bueno
Nivel de Satisfacción General	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
Expectativas	Cubiertas y Superadas	Cubiertas

Nota: Elaboración propia

Para el 47,7 % de la muestra que compra en agencias de viaje on-line, las fuentes de información son los amigos y familiares en primer lugar seguido de sus propias experiencias y las agencias on-line en tercer lugar. A la hora de elegir un paquete de viaje le da mayor importancia a los precios y financiación y a sus propias experiencias. En líneas generales han tenido una buena experiencia de compra, con una frecuencia de 2 a 4 veces en los últimos años pero un porcentaje considerable ha comprado más de 5 veces en los últimos 4 años, con un nivel satisfactorio de entrega de los servicios, sus expectativas han sido cubiertas y para una parte de los consumidores han sido superadas.

Para el 52,3% que han comprado en agencias de viaje tradicionales, las fuentes de información más importantes son los familiares y amigos, seguido de las experiencias previas y en reseñas de internet en tercer lugar. A diferencia de los consumidores de agencias on-line, quienes compran en agencias tradicionales suelen prestar mayor importancia a la atención del agente de viaje y a las experiencias previas, para elegir un paquete turístico. Este tipo de consumidor turístico suele tener experiencias de compra muy buenas, con un grado de satisfacción mayor que el de los consumidores de agencias on-line, pero a diferencia de este último suelen tener un nivel de expectativas más difícil de superar.

### **3.3 Generación de Valor de los RRHH de las Agencias Estudiadas.**

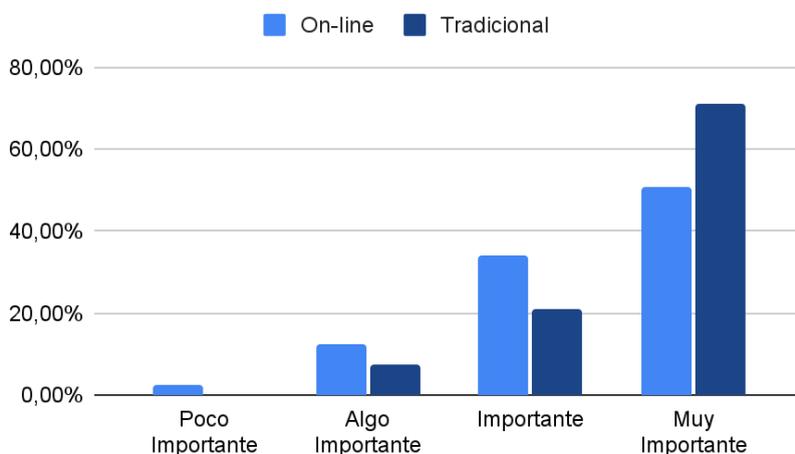
Para determinar cómo generan valor los RRHH de las agencias de viaje, se evalúan aspectos como el asesoramiento en la búsqueda de información previa al viaje, el

acompañamiento durante el viaje (coordinación permanente), la atención post viaje y el buen trato general de los agentes de viaje.

Podemos diferenciar que ambos consumidores consideran importante o muy importante el asesoramiento, aunque para los consumidores de agencias tradicionales es aún más importante. Más del 70% han contestado que el asesoramiento previo a comprar un paquete turístico es muy importante (71,25%), mientras que existen consumidores de agencias on-line que han considerado poco importante o algo importante dicho asesoramiento, 2,74% y 12,33% respectivamente.

**Figura N° 19**

*Importancia de los agentes de viaje en la búsqueda de información*



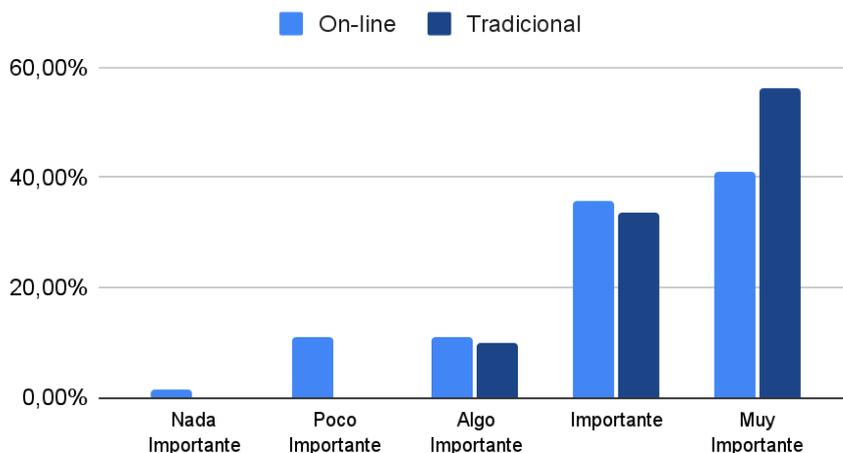
Nota: Elaboración propia.

En cuanto al acompañamiento continuo o coordinación permanente, seguimos viendo que resulta más importante para los consumidores de agencias tradicionales.

Ambos consumidores consideran que es importante o muy importante, aunque existen consumidores de agencias on-line que no lo consideran como algo que importe durante sus viajes. Podemos observar que para el 56,25% de los consumidores de agencias tradicionales es muy importante el acompañamiento durante el viaje, mientras que para 1,37% de los consumidores de agencias on-line resulta nada importante y 10,96% resulta poco importante el acompañamiento o la coordinación permanente.

**Figura N° 20**

*Importancia del acompañamiento del agente durante el viaje*

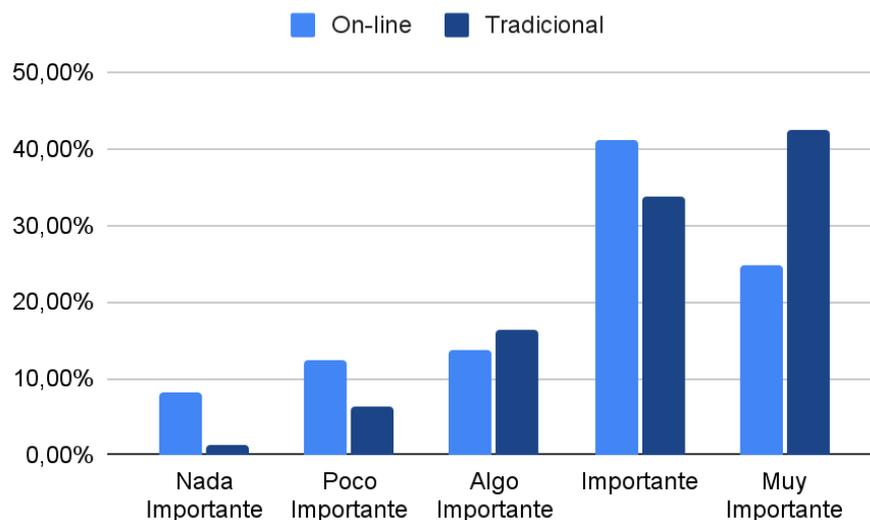


Nota: Elaboración propia.

En lo que respecta al servicio post viaje, volvemos a ver que para los consumidores de agencias tradicionales resulta muy importante ya que el 42,5% han contestado así. Sin embargo existen consumidores que no consideran que este servicio sea importante a la hora de contratar un paquete turístico. En cuanto a los consumidores de agencias on-line se mantiene una tendencia en cuanto a los servicios brindados por los agentes turísticos, existen quienes consideran importante la atención post viaje (41,1%), mientras que para el 8,22% no resulta importante y el 12,33% lo considera poco importante.

**Figura N°21**

*Importancia de la atención post viaje*

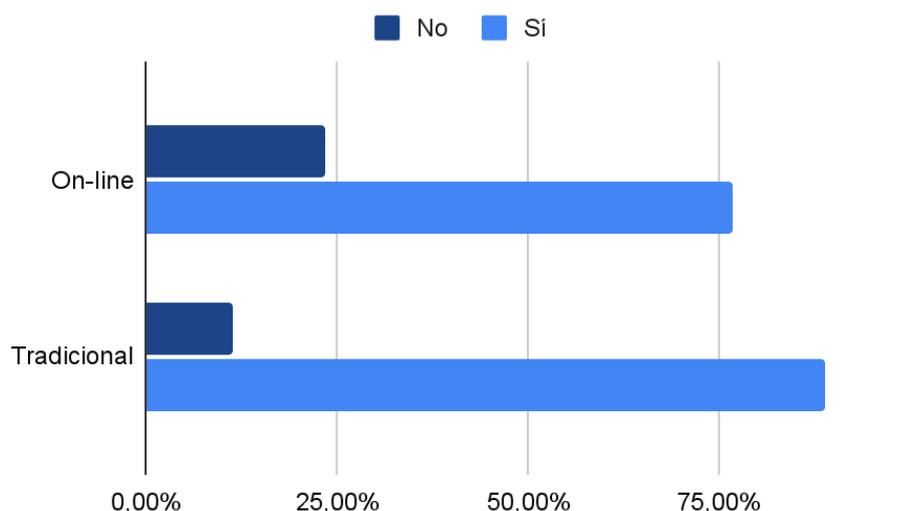


Nota: Elaboración propia

Ambos consumidores consideran importante la atención del agente de viaje en todo momento, ya sea previo al viaje cuando se necesita asesoramiento, durante el viaje con la coordinación permanente o post viaje cuando el consumidor llega a su hogar. Existe una tendencia marcada en los consumidores de agencias on-line, estos tienden a ser más independientes al momento de viajar, por lo que existen quienes no consideran que la atención del agente sea relevante. Podemos observar en el siguiente gráfico una diferenciación en cuanto a si la atención y el buen trato influye a la hora de comprar un paquete turístico.

**Figura N° 22**

*Compra de paquetes turísticos por buen trato del agente de viaje*



Nota: Elaboración propia

Más del 75% de los encuestados han contestado que sí han comprado un paquete turístico por el buen trato. Aunque es mayor el porcentaje de los consumidores de agencias on-line de quienes no han comprado por un buen trato de los agentes de viaje.

Se nota una tendencia clara en cuanto a los consumidores de agencias tradicionales, quienes consideran en mayor medida que es muy importante tener un agente de viaje que preste servicio en todo momento, ya sea para asesorar en la compra de un paquete turístico, asistirlo durante el viaje, o para escucharlo y acompañarlo en el regreso a casa. Para los consumidores de agencias on-line también resulta importante el servicio de los agentes de viaje, aunque se puede observar que existen consumidores de este tipo de agencia para los que no son importantes estos servicios. Para los consumidores de agencias de viaje tradicionales, el personal genera mayor valor agregado ya que se lo considera muy importante a la hora de contratar un servicio turístico.

### 3.4 Análisis Comparativo del Nivel de Fidelización de los Clientes de Agencias de Viajes de AMBA.

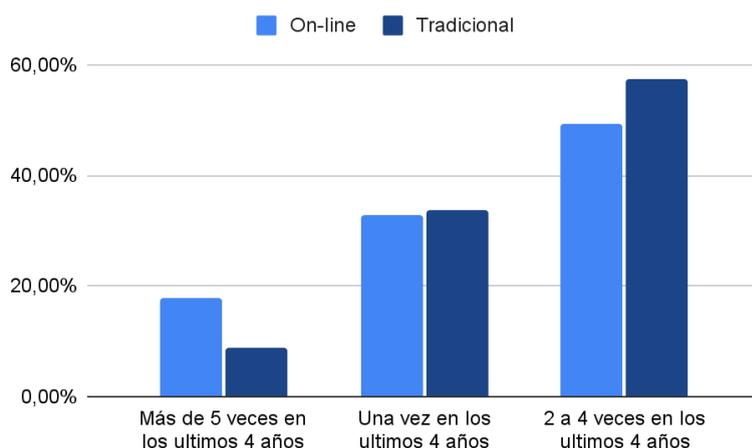
Para analizar la fidelidad de los consumidores de agencias de viaje se tendrán en cuenta las dimensiones planteadas en el presente trabajo, tales como:

1. Recompra de paquetes turísticos.
2. Recomendaciones a familiares y amigos.
3. Realizar mensajes positivos y/o negativos hacia la empresa.
4. Actitud hacia la competencia.
5. Disposición a pagar más por los servicios de la agencia.

Comenzamos hablando de la recompra de paquetes turísticos, se les preguntó a los encuestados con qué frecuencia compran en su agencia de viaje y se obtuvieron los siguientes resultados.

**Figura N° 23**

*Frecuencia de compra*



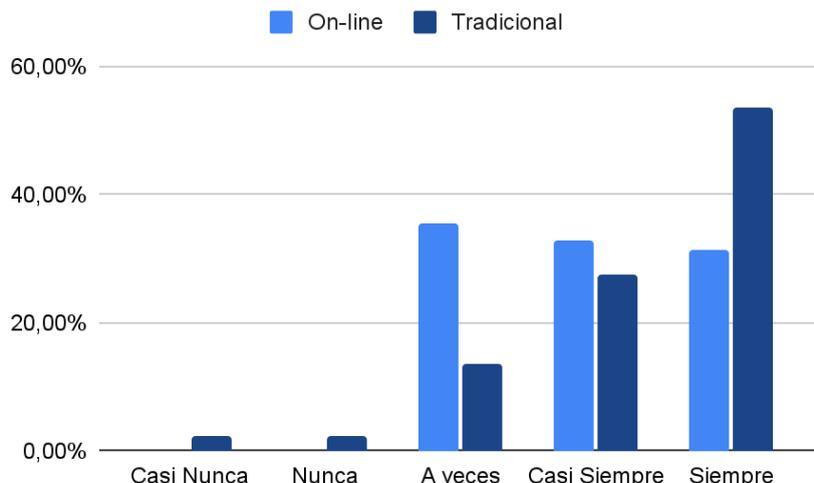
Nota: Elaboración propia

Podemos observar que en las agencias tradicionales más del 57% ha comprado entre 2 a 4 veces en los últimos 4 años, mientras que cerca del 50% de quienes compraron en agencias on-line lo hicieron con esta frecuencia. Cerca del 18% de los CAO han comprado más de 5 veces en los últimos 4 años, a diferencia de los CAT quienes solo el 8% han realizado más de 5 compras en el periodo estudiado.

En cuanto a recomendaciones a amigos y familiares, el siguiente gráfico nos muestra que los CAT en mayor porcentaje (53,75%) siempre recomiendan su agencia de viajes a amigos y familiares, aunque existen CAT que nunca o casi nunca recomiendan, esto es una señal a tener en cuenta para las agencias de viaje. En cuanto a los CAO, las respuestas han sido variadas, vamos del 31,5% que siempre recomiendan, luego el 32,9% que casi siempre y la mayor parte de los CAO solo a veces recomiendan su agencia de viajes (35,6%).

**Figura N° 24**

*Recomendación a amigos y familiares*

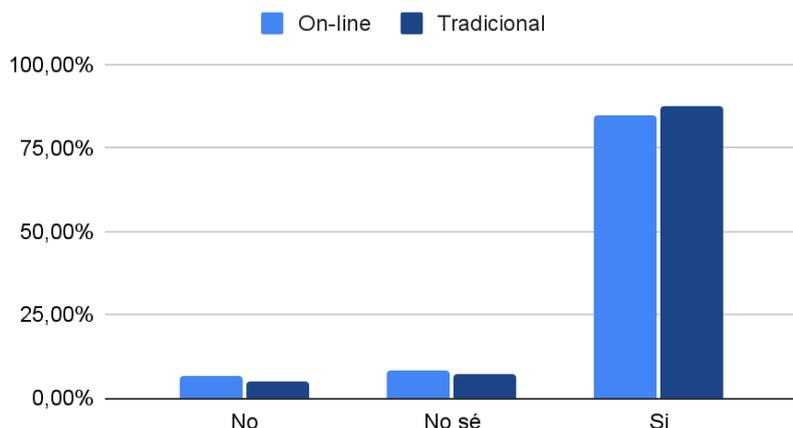


Nota: Elaboración propia

Al momento de realizar comentarios positivos acerca de la agencia, la mayoría tanto de los CAT como de los CAO señalan que si lo hacen, el 87,5% y el 84,9% respectivamente. Una pequeña parte de los encuestados no hacen comentarios positivos, de ellos la mayor parte son CAO, cerca del 7%, mientras que el 5% son CAT.

**Figura N° 25**

*Realiza comentarios positivos acerca de esta agencia*



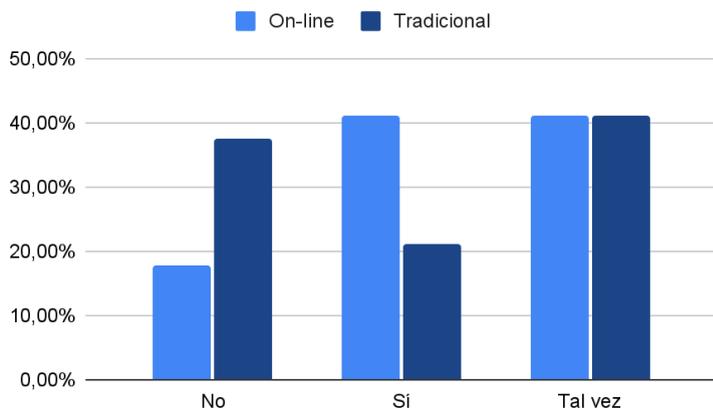
Nota: Elaboración propia

Al momento de evaluar la actitud de los consumidores hacia la competencia, se les preguntó si una agencia del mismo tipo les ofrecía el mismo servicio pero a un precio menor ¿Cambiarían de proveedor?.

Podemos observar que tanto los CAO como los CAT tal vez cambiarían su agencia, aunque existe una mayor proporción de CAT, del 37,5%, que no lo haría a diferencia de los CAO , el 41,1% si se irían a la competencia ante un precio menor.

**Figura N° 26**

*Cambio de agencia por un precio menor*

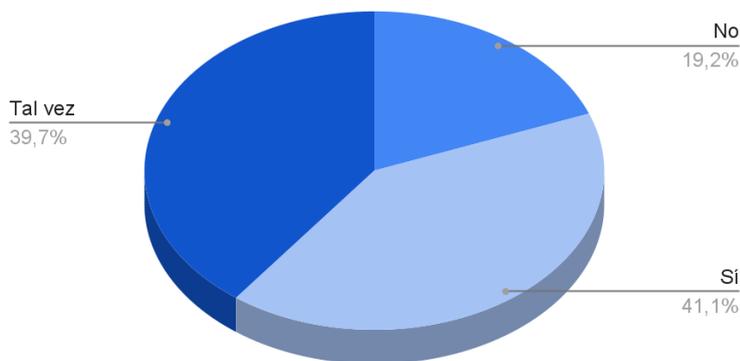


Nota: Elaboración propia

A los CAO se les preguntó, además, si una agencia de viaje tradicional les ofrece el mismo paquete turístico a un precio mayor pero con la diferencia que este incluye asesoramiento previo, coordinación permanente y asistencia post viaje. ¿Contraría el servicio?. El 41,1% respondió que sí, el 39,7% tal vez cambiaría mientras que el 19,2% no contrataría el servicio.

**Figura N° 27**

*Disposición a pagar más*

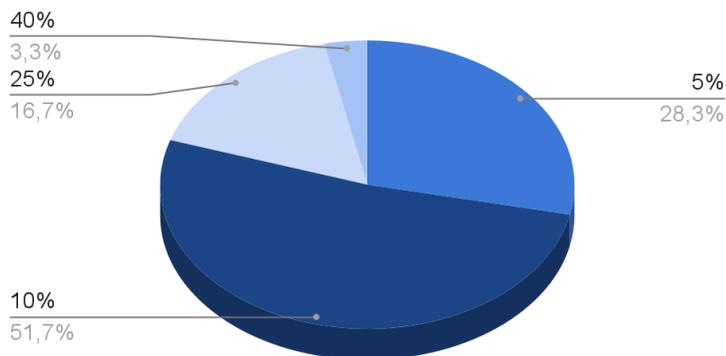


Nota: Elaboración propia

A los CAO que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, se les preguntó cuánto más estarían dispuestos a pagar por el servicio de una agencia tradicional que ofrece el asesoramiento previo, coordinación permanente y el servicio post viaje.

**Figura N° 28**

*Cuanto más del precio original estaría dispuesto a pagar*



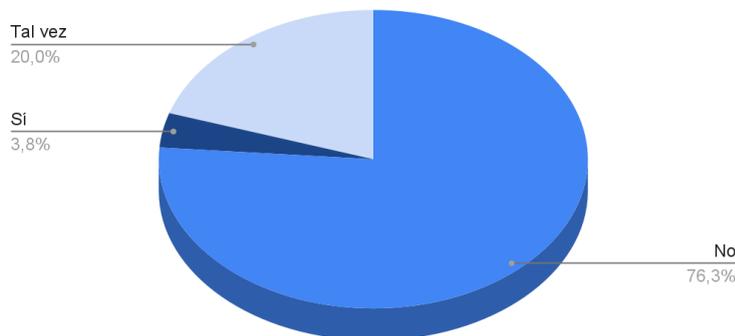
Nota: Elaboración propia

Más del 50% está dispuesto a pagar 10% más por el servicio que ofrece una agencia tradicional, el 28,3 % pagaría un 5% más, 16,7% pagará el 25% más y un 3,3% está dispuesto a pagar hasta 40% más.

A los CAT también se les preguntó si una agencia de viaje on-line (Despegar.com) le ofrece el mismo servicio a un precio menor, pero NO le ofrece asesoramiento, ni la posibilidad de contar con asistencia personal durante todo el viaje (coordinación permanente) ¿Contrataría el servicio?. Esto dio como resultado el siguiente gráfico, donde podemos ver que más del 75% no cambiaría de agencia, mientras que el 20% tal vez cambiaría y solo el 3,8% si contrataría el servicio de una agencia on-line.

**Figura N° 29**

*Disposición a cambiar de agencia on-line por menor precio*



Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información presentada podemos decir que los CAT tienen mayor grado de fidelidad ante su agencia, esto se observa en un alto grado de recompra de paquetes, más del 57% compro entre 2 a 4 veces en los últimos 4 años,

53,75% siempre recomienda su agencia de viaje, el 27,5% casi siempre la recomienda y 87,5% realiza comentarios positivos de su agencia a amigos y familiares. Respecto a la actitud hacia la competencia, el 37,50% de los CAT no estaría dispuesto a cambiar de agencia por otra que ofrece el mismo producto a un menor precio además podemos agregar que ante una agencia on-line que no ofrece el servicio de asistencia previa, coordinación permanente y post venta, la mayoría (76,3%) de los CAT respondieron que no contratan este servicio.

Respecto a los CAO, el grado de fidelidad es algo menor que el de los CAT. Tienen un alto grado de recompra, el 18% compró más de 5 veces en los últimos 4 años mientras que el 50% compró entre 2 a 4 veces en el mismo periodo. En cuanto a la recomendación de la agencia, es notoria la diferencia con los CAT, solo el 31,5% lo hace siempre. Respecto a la actitud frente a la competencia, los CAO 41,1% respondió que sí otra agencia le ofrece el mismo paquete a un precio menor, cambiaría de proveedor. Además se les preguntó que si ante una agencia de viajes tradicional que ofrece el mismo paquete turístico, sumado servicio de asistencia previa, coordinación permanente y servicio post venta a un precio mayor ¿contrataría el servicio ? el 41,1% contestó que sí. Estos datos nos demuestran que la fidelidad de los CAO es menor a la de los CAT.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo nace con la creencia que el personal de contacto de las agencias de viaje genera valor y fidelizan clientes. El valor entendido en los términos planteados por Porter (1991) que establece que las organizaciones cuentan con un diferencial de valor y la fidelización entendida como un sentimiento de compromiso mutuo entre cliente y empresa, sostenido en la confianza y la experiencia (Simonato, 2009).

Para esto, se plantearon tres objetivos específicos, los cuales fueron desarrollados en el capítulo 3 del presente trabajo. Cada uno de estos objetivos responde a los tres pilares planteados en el marco teórico, el primero es describir el comportamiento de compra de los consumidores turísticos, el segundo determinar cómo genera valor el personal de contacto y por último cuál es el grado de fidelidad de los consumidores. Para el análisis de estos elementos, se dividió el cuestionario en dos, una parte pertenece a los consumidores de agencias on-line (CAO) y el otro a los consumidores de agencias tradicionales (CAT).

En lo respectivo al primer objetivo específico identificamos que los CAT tienden a buscar información y apoyarse en agencias tradicionales, sustentan sus elecciones en base a sus experiencias previas y suelen tener un nivel de expectativas superior a los CAO, esto se ve reflejado cuando se les preguntó si el servicio contratado cubrió sus expectativas o las superó. Solo para el 17% de los CAT, el producto turístico superó sus expectativas. Si pensamos en generar lazos afectivos y comerciales a largo plazo, según Burbando Perez et al. (2018) los consumidores deben ver sus expectativas no solo alcanzadas, sino superadas. Además debemos agregar que las organizaciones que implementan estrategias de marketing relacional, obtienen información importante en cuanto a expectativas y necesidades de sus clientes ( Mesa Correa et al. 2013).

Para ambas categorías, las principales fuentes de información son los comentarios de amigos y familiares y las experiencias previas, pero los CAT suelen prestar mayor atención a la asistencia de los agentes de viaje mientras que los CAO suelen buscar reseñas de internet.

Para las agencias de viajes tradicionales es fundamental fortalecer el capital humano ya que son quienes aportan conocimientos, capacidades, experiencias y herramientas en la organización.(Chiavenato, 2007; Sanchez, 2012; Werther y Davis, 2014; Sancho, 2019.). Si se analiza, además, las características propias del turismo, a la hora de realizar la compra de un paquete turístico existe un grado de inseguridad en la entrega del servicio, esta puede ser minimizada con un alto grado de profesionalización del personal de contacto en los momentos en que el cliente se encuentra con la organización, generando confianza en los consumidores.

Para el segundo objetivo específico, se plantea cómo genera valor el personal de contacto. Se obtuvo que para los CAT es muy importante la asistencia previa al viaje, el acompañamiento y la atención post viaje. Esto quedó demostrado en cuanto se les preguntó si una agencia on-line les ofrecía el mismo servicio a un menor precio, pero sin contar con asesoramiento previo, coordinación permanente y asistencia post viaje, el 75% respondieron que no cambiarían su agencia.

Mientras que existen CAO para los que la atención del personal de las agencias no resulta relevante durante los tres momentos del viaje. Sin embargo, se les ha preguntado a los CAO, si una agencia tradicional ofrece el mismo servicio, pero con la posibilidad de contar con asesoramiento previo al viaje, asistencia en todo momento (coordinación permanente) y atención post viaje, el 41% contestó que cambiaría de agencia y de estas respuestas afirmativas más del 50% estaría dispuesta a pagar más de 10% del valor original e incluso hubo personas que están dispuestas a pagar más del 40% del valor del viaje por estos servicios extra.

Así, en los términos en que Oliver (1996) y Kotler y Keller (2013) entienden al valor -como una percepción del cliente que se obtiene de la calidad, servicio y precio, producto de la comparación entre lo que se recibe y los costos de adquirirlo- puede afirmarse que tanto para los CAT y como para los CAO, el personal de las agencias crea un valor superior ya que ofrecen un alto grado de interacción con los clientes (Mesa correa et al. 2013). A su vez, la mayor parte de los CAT no están dispuestos a resignar la atención del personal para pagar menos y existen CAO que pagarían hasta 40% más sobre el valor del paquete turístico para obtener dicha atención.

En cuanto al tercer y último objetivo específico, se planteó una serie de cinco elementos necesarios para que exista fidelidad. Estos son el nivel de recompra de paquetes turísticos, recomendaciones a familiares y amigos, realizar mensajes positivos y/o negativos hacia la empresa, actitud hacia la competencia y la disposición a pagar más por los servicios de la agencia (de Guzman Miranda, 2014). Se observa como los CAT tienen un alto grado de recompra de paquetes, siempre hacen recomendaciones a sus amigos y familiares, cerca del 40% no están dispuestos a cambiar de agencia y más del 75% no contratan una agencia on-line que no les ofrece atención personal, coordinación permanente y servicio post venta. Mientras que los CAO cuentan con un grado de fidelidad menor, solo el 31,5% siempre recomienda su agencia, y más del 40% cambiaría su agencia on-line por otra que ofrece menor precio. Además ante la pregunta sobre una agencia tradicional que ofrece el mismo paquete turístico con el agregado de asistencia previa, coordinación permanente y servicio post venta a un precio mayor, el 41,1% respondió que si cambiarían su proveedor.

Los CAT tienen un mayor nivel de fidelidad que los CAO, y esto es producto de la atención del personal de contacto en todo el momento de compra, desde el asesoramiento previo, durante el viaje y al momento de regresar a casa, como afirma Antunes Paes et al. (2020) la creación de experiencias agradables deben darse no solo al momento del consumo, sino también durante el momento de compra y después de disfrutar del servicio.

Si las agencias de viajes tradicionales trabajan sobre el personal en contacto se ofrece un valor superior porque existe un alto grado de interacción entre organización y clientes (Mesa Correa et al. 2013), además es importante en la creación de relaciones satisfactorias basadas en las emociones y la confianza (Burbando Perez et al. 2018).

En este sentido, el personal de contacto funciona como un elemento diferencial dentro de las organizaciones turísticas, genera valor y fideliza clientes. Por lo tanto, es necesario reforzar la fidelidad de los CAO, generar experiencias entrañables y que es necesario un trato diario entre organización y cliente (Simonato, 2009).

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo expuesto en este trabajo de tesis, se puede plantear una serie de recomendaciones para aquellas organizaciones turísticas que buscan fidelizar a sus clientes a través del marketing relacional.

El eje del marketing relacional debe ser el personal de la organización. Como mencionamos en este trabajo, el capital humano debe contar con las capacidades, conocimientos, habilidades y herramientas propias, las cuales deben ser gerenciadas y tratadas con especial atención.

El talento del personal debe ser gestionado en pos del desarrollo individual y grupal, ya que este es el único activo inimitable. El capital humano invierte sus conocimientos, capacidades, experiencia y herramientas para lograr sus objetivos personales, los cuales deben estar en línea con los objetivos de la organización. Por lo tanto, es conveniente, al momento de planificar una estrategia de marketing relacional, tener en cuenta cuales son los objetivos del personal de la organización, para que no existan conflictos más adelante.

El capital humano valdrá más, cuanto más influencia tenga en las acciones y el destino de la organización, por lo tanto deben tener mayor acceso a la información, mayor autoridad en la toma de decisiones e incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales y desarrollen sus propias capacidades y habilidades.

En turismo, el capital humano toma un rol principal ya que no solo ofrecen el producto, sino que forman parte de él. Es fundamental que el personal esté totalmente involucrado con la organización en la que trabaja, ya que una actitud positiva por parte de los empleados fomenta y promueve una percepción positiva de la organización por parte de los consumidores.

El marketing relacional debe generar un diálogo continuo entre clientes y organización, por lo tanto el personal tiene que tener las capacidades y herramientas necesarias para recoger información de los clientes. Es más importante saber escuchar a los clientes, que lo que la organización pueda llegar a transmitirles. Mediante esta estrategia las empresas pueden mejorar sus relaciones comerciales, ya que logran identificar las necesidades y pueden superar las expectativas de los consumidores, logrando una mejora continua de la experiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía Académica

1. Alonso, G. (2008). "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor". Palermo Business Review. Palermo, núm. 2, p. 83-96.
2. American Marketing Association [AMA]. (s. f.). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
3. Amitai Etzioni. (1975). *Organizaciones Modernas*. (C. M. Cañadas, Trad.) Prentice Hall. Obra original publicada en 1965
4. Burbano Pérez, Á., Velástegui Carrasco, E., Villamarin Padilla, J., y Novillo Yaguarshungo, C. (2018). *El marketing relacional y la fidelización del cliente*. Polo Del Conocimiento, 3(8), 579.
5. Bustamante J.C (2015). *Uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios, coordinador del área de Marketing*, Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de Los Andes-Táchira, Venezuela.
6. Bravo, M. E. (2015). *La gestión del talento, un talento necesario para la gestión*. Investigación Joven, 2(1). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/InvJov/article/view/1506>
7. Cañibano, C. (2005). *El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento. Conferencia para el sexto congreso de economía de Navarra*. Recuperado de [http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Economla+de+Navarra/Bibliografia+Publicaciones/Actas+Congreso+Economia/Sexto+Congreso.htm](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Economla+de+Navarra/Bibliografia+Publicaciones/Actas+Congreso+Economia/Sexto+Congreso.htm)
8. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
9. Coca, A. (2010). *Neuromarketing: Las emociones y el comportamiento de compra*. Perspectivas (25), 9-24.
10. De Guzmán Miranda, J. C. (2014). *Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes*. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, IV (2),25-42.
11. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Editorial McGraw-Hill. Madrid
12. Estudio Singerman & Makon (S&M). (2021). *Estudio de Consumo y Turismo, Argentina 4ta edición - Mayo 2021*.

13. Guadarrama Tavira, E. y Rosales Estrada, E. M. (2015). *Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del cliente. Análisis y Reflexión Teórica*. Ciencia y Sociedad, 40(2), 307-340.
14. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1994). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
15. Klaric, J. (2015). *Véndele a la mente, no a la gente*. Ediciones Paidós.
16. Kotler, P; Armstrong, G. (6° Edición). (2003). *"Fundamentos de Marketing"*. México: Pearson Educación.
17. Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Direction de marketing*. Pearson Education
18. Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios* (15th Ed.). México, D.F.: Pearson
19. Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
20. Marcó F., Loguzzo H. A. y Fedi J. L. (2016) *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
21. Martín, D., Barroso, C. y Martín, E. (2004). *"El valor percibido de un servicio"*. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, Vol. 8, N° 1, pp. 47-71
22. Mesa Correa, D., Martínez Costa, C., Mas Machuca, M., & Uribe Saavedra, F. (2013). *Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial*. Cuadernos de Administración, 26(47),233-257. [fecha de Consulta 14 de diciembre de 2021]. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182010>
23. Observatorio Económico de Agencias de Viajes de la República Argentina (OEATUR). (2019). *Anuario 2018*.
24. Oliver, R.L. (1996). *"Varieties of value in the consumption satisfaction response"*, Advances in Consumer Research, vol. 23, pp. 143-147
25. Pacheco Habert, G., y Henríquez Zúñiga, C., & Fuentes Riquelme, H. (2012). *Del Recurso Humano al humano con recursos: una propuesta en el estudio de encadenamientos socioproductivos para el Turismo de intereses especiales en el territorio Patagonia Verde*, Chile. El Periplo Sustentable, (23), 7-26.
26. Pães, T. A. A., Ladeira, R. y Larocca, M. T. G. (2020). *Destinos turísticos e a sua relação com o processo de cocriação de valor e o marketing de experiência: Uma revisão bibliográfica*. Caderno Virtual de Turismo, 20(1). <https://doi.org/10.18472/cvt.20n1.2020.1757>
27. Paolini, N. (2011). *El Proceso Administrativo, el "Quid" de la cuestión*. Ediciones Haber.

28. Parra-Meroño, C., y Beltrán-Bueno, M. (2014). *Estrategias de marketing turístico*. Retos Turísticos, 2(1), 1-14. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22473564>
29. Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva "Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior"*. pp. 52-69. Editorial Rei Argentina.
30. Rocha, C. C., González, F. J. C., y del Junco, J. G. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Pirámide.
31. Salas, H.J. (2018). *Neuromarketing: Explorando la mente del consumidor*. Revista Científica de la UCSA, 5(2), 36-44. [https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005\(02\)036-044](https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005(02)036-044)
32. Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
33. Santos, I. (2019). *El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC*, ESIC Market Economics & Business Journal, 50(3), 621-642. Doi: 10.7200/esicm.164.0503.4
34. Simonato, F. R. (2009). *Marketing de fidelización: estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo* (1ª ed.). Argentina: Pearson.
35. Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Sánchez Soto, G. A., Treviño Ayala, M. E., y Anzola González, E. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18a. ed. --.). New York: McGraw-Hill/Irwi
36. Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, M. P., y Mejía Gómez, J. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7a. ed. --.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
37. Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". Journal of Marketing, 52 (3), 2–22.
38. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality". Journal of Marketing, 60 (2), 31–46.

## Notas Periodísticas

1. Clarin.com Viajes (07 de octubre de 2021). El éxito del PreViaje 2 ya anticipa una temporada de verano récord. *Clarín*. [https://www.clarin.com/viajes/exito-previaje-2-anticipa-temporada-verano-record\\_0\\_TKik6\\_vLL.html](https://www.clarin.com/viajes/exito-previaje-2-anticipa-temporada-verano-record_0_TKik6_vLL.html)
2. Manzur: "El turismo está alcanzando máximos históricos" (martes 18 de enero de 2022). Recuperado de [camaradeturismo.org.ar/section/noticias/manzur-el-turismo-esta-alcanzando-resultados-historicos](http://camaradeturismo.org.ar/section/noticias/manzur-el-turismo-esta-alcanzando-resultados-historicos)
3. Ministerio de Salud de La Nación [@msal nacion]. (14 de enero de 2022). *Vacunación COVID-19 Aplicaciones totales: 81.570.660 Vacunados con esquema iniciado: 38.903.180 Vacunados con esquema completo: 33.860.800 Vacunados*

*con dosis adicional* 2.893.475 [Tweet]. Twitter.  
<https://twitter.com/msalnacion/status/1482123262867820544>

4. Ministerio de Salud de La Nación [@msalnacion]. (14 de enero de 2022). *Situación #COVID19 en Argentina Confirmados: 139.853 | Total: 6.932.972 casos Fallecidos: 96 | Total: 117.901 Ocupación camas UTI: 2.268 porcentaje ocupación.* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/msalnacion/status/1482123261370458117>
5. Peiró T. (22 de Julio de 2021). La peor crisis de la historia para las agencias de viaje: cerraron el 20% de las empresas y el resto están endeudadas y con pocas perspectivas. *Infobae.*  
<https://www.infobae.com/economia/2021/07/22/la-peor-tesis-de-la-historia-para-las-agencias-de-viaje-cerraron-el-20-de-las-empresas-y-el-resto-estan-endeudadas-y-con-pocas-perspectivas/>

## ANEXO

Anexo 1 Encuesta utilizada en formato Google Forms

# ENCUESTA SOBRE FIDELIZACIÓN, GENERACIÓN DE VALOR Y PROCESO DE COMPRA DE SERVICIOS TURÍSTICOS NOVIEMBRE 2019 - MARZO 2020 EN AMBA

Este es un formulario sobre el consumo de servicios turísticos en el Área Metropolitana de Buenos Aires, la información recibida será utilizada para la realización de un trabajo de Tesis de Grado para la Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de La Plata.

¿Compro un Viaje a una agencia de viaje on-line o a una agencia de viaje tradicional en el periodo comprendido entre los meses de noviembre de 2019 hasta marzo de 2022 a destinos argentinos?

\*

Si

No

2. ¿Ha comprado a una agencia on-line (Despegar.com, Booking, etc.)?

\*

Si

No

3. ¿Cuál fue su experiencia de compra?

*Marca solo un óvalo.*

Muy Mala

Mala

Regular

Buena

Muy Buena

4. ¿Con qué frecuencia compra en esta agencia de viajes?

*Marca solo un óvalo.*

Una vez en los últimos 4 años

2 a 4 veces en los últimos 4 años

Más de 5 veces en los últimos 4 años

5. ¿Recomienda a sus amigos y familiares comprar en esta agencia?

*Marca solo un óvalo.*

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

6. ¿Hace comentarios positivos de esta agencia a sus amigos y familiares?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

No sé

7. Si otra agencia on-line le ofrece el mismo servicio a menor precio. ¿Usted cambiaría de agencia?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Tal vez

8. Si una agencia de viaje tradicional le ofrece el mismo servicio a un precio mayor, pero le ofrece asesoramiento, la posibilidad de contar con asistencia personal durante todo el viaje (coordinación permanente) y servicio de post venta. ¿Usted contrataría el servicio?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Tal vez

9. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar?

*Marca solo un óvalo.*

5%

10%

25%

40%

Mas de 40%

10. ¿Cuán importante es para usted la atención brindada por los agentes de viajes cuando busca información y/o compra un paquete turístico?

*Marca solo un óvalo.*

Nada Importante

Poco Importante

Algo Importante

Importante

Muy Importante

11. ¿Cuán importante es para usted el acompañamiento del agente de viajes durante el viaje?

*Marca solo un óvalo.*

Nada Importante

Poco Importante

Algo Importante

Importante

Muy Importante

12. ¿Cuán importante es para usted la atención brindada por los agentes de viajes luego de realizar el viaje?

*Marca solo un óvalo.*

Nada Importante

Poco Importante

Algo Importante

Importante

Muy Importante

13. ¿Ha comprado un paquete turístico por el buen trato y la atención brindada?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

14. ¿Cuáles son sus fuentes de información de paquetes turísticos?

*Selecciona todos los que correspondan.*

Comentarios de Familia y Amigos

Agencias On-line

Agencias con las que ha viajado previamente

Reseñas de Internet

Otro:

15. A la hora de escoger un paquete turístico en una agencia de viajes ¿A qué le da mayor importancia?

*Selecciona todos los que correspondan.*

Atención del Agente de Viaje

Precios y Financiación

Recomendación de familiares y amigos

Experiencias previas

Otro:

16. ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de los servicios contratados? (Transporte, Hotelería, régimen de comidas, excursiones, etc.)

*Marca solo un óvalo.*

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy Bueno

17. ¿Cuál fue, en líneas generales, el nivel de satisfacción de sus experiencias?

*Marca solo un óvalo.*

Nada satisfactorio

Satisfactorio

Muy satisfactorio

18. ¿Sus expectativas fueron cubiertas?

*Marca solo un óvalo.*

Nada Cubiertas

Cubiertas

Sobrepasadas

*Salta a la pregunta 35*

Agencia de Viajes Tradicionales

19. ¿Ha comprado a una agencia de viajes tradicional?

\*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

20. ¿Cuál fue su experiencia de compra?

*Marca solo un óvalo.*

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy Buena

21. ¿Con qué frecuencia compra en esta agencia de viajes?

*Marca solo un óvalo.*

1 vez en los últimos 4 años

2 a 4 veces en los últimos 4 años

Más de 5 veces en los últimos 4 años

22. ¿Recomienda a sus amigos y familiares comprar en esta agencia?

*Marca solo un óvalo.*

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

23. ¿Hace comentarios positivos de esta agencia a sus amigos y familiares?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

No Sé

24. Si otra agencia le ofrece el mismo servicio a menor precio. ¿Usted cambiaría de agencia?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Tal vez

25. Una agencia de viaje on-line (Despegar.com) le ofrece el mismo servicio a un precio menor, pero NO le ofrece asesoramiento, Ni la posibilidad de contar con asistencia personal durante todo el viaje (coordinación permanente) ¿Usted contrataría el servicio?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Tal vez

26. ¿Cuán importante es para usted la atención brindada por los agentes de viajes cuando busca información y/o compra un paquete turístico?

*Marca solo un óvalo.*

Nada importante

Poco importante

Algo importante

Importante

Muy importante

27. ¿Cuán importante es para usted el acompañamiento del agente de viajes durante el viaje?

*Marca solo un óvalo.*

Nada importante

Poco importante

Algo importante

Importante

Muy importante

28. ¿Cuán importante es para usted la atención brindada por los agentes de viajes luego de realizar el viaje?

*Marca solo un óvalo.*

Nada importante

Poco importante

Algo importante

Importante

Muy importante

29. ¿Ha comprado un paquete turístico por el buen trato y la atención brindada?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

30. ¿Cuáles son sus fuentes de información al momento de elegir paquetes turísticos?

*Selecciona todos los que correspondan.*

Comentarios de familia y amigos

Agencias On-line

Agencias con las que ha viajado previamente

Experiencias previas

31. A la hora de escoger un paquete turístico en una agencia de viajes a qué le da mayor importancia.

*Selecciona todos los que correspondan.*

Atención del agente de viajes

Precios y financiamiento

Recomendación de Familia y Amigos

Experiencias previas

Otro:

32. ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de los servicios contratados? (Transporte, Hotelería, régimen de comidas, excursiones, etc.)

*Marca solo un óvalo.*

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy Bueno

33. ¿Cuál fue, en líneas generales, el nivel de satisfacción de sus experiencias?

*Marca solo un óvalo.*

No fue satisfactoria

Satisfactoria

Muy satisfactoria

34. ¿Sus expectativas, respecto al paquete contratado, fueron cubiertas?

*Marca solo un óvalo.*

Nada cubiertas

Cubiertas

Sobrepasadas

*Salta a la pregunta 35*

35. Edad

*Marca solo un óvalo.*

18 - 28 años

28 - 41 años

42 - 53 años

54 - 73 años

Más de 73 años

### 36. Género

*Marca solo un óvalo.*

Hombre

Mujer

Otro

### 37. Localidad de Residencia

*Marca solo un óvalo.*

Almirante Brown

Avellaneda

Berazategui

Berisso

Brandsen

Campana

Cañuelas

Capital Federal

Ensenada

Escobar

Esteban Echeverría

Exaltación de la Cruz

Ezeiza

Fcio. Varela

Gral. Las Heras

Gral. Rodríguez

Gral. San Martín

Hurlingham

Ituzaingó

José C. Paz

La Matanza

Lanús

La Plata

Lomas de Zamora

Luján

Marcos Paz

Malvinas Argentinas

Moreno

Merlo

Morón

Pilar

Pdte. Perón

Quilmes

San Fernando

San Isidro

San Miguel

San Vicente

Tigre

Tres de febrero

Vicente López

Zárate

*Salta a la sección 6 (Gracias por su participación)*

Gracias por su participación