

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Turismo

### **Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viajes duales de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Turismo

#### **Autores:**

Mariela Eduarda Agudo Carreño

María Fernanda Sigi Huerta

#### **Director:**

Lourdes Monserath Sánchez Rodas

ORCID:  0009-0003-3482-8404

**Cuenca, Ecuador**

2023-09-19

## Resumen

Este estudio analiza las dinámicas de innovación y resiliencia en las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador, tras la crisis sanitaria de la Covid-19. La investigación es de carácter cualitativo de tipo descriptivo, utilizando un análisis narrativo de once agencias duales seleccionadas. Para ello, se describió el escenario pandémico, se exploraron las dinámicas de resiliencia y se identificaron los factores de innovación incrementales y radicales de las agencias de viaje duales. Se determinó que, si bien las agencias duales demostraron una alta adaptabilidad hacia la crisis, la mayor parte de las agencias del estudio implementaron estrategias que en palabras de Schumpeter son de una innovación incremental, debido a que este proceso es más rentable desde la perspectiva económica y periódica. Por otra parte, una menor parte del grupo de estudio se enfocó en la innovación radical, aportando con nuevas herramientas como el e-Marketing, servicio personalizado y el uso de nuevas plataformas.

*Palabras clave:* innovación incremental, innovación radical, resiliencia, Covid-19, agencias duales



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

### Abstract

This study analyzes the dynamics of innovation and resilience in dual travel agencies in the city of Cuenca, Ecuador, after the Covid-19 health crisis. The research is qualitative in nature of a descriptive nature, using a narrative analysis of eleven selected dual agencies. To this end, the pandemic scenario was described, resilience dynamics were explored, and the incremental and radical innovation factors of dual travel agencies were identified. It was determined that, although the dual agencies demonstrated a high adaptability towards the crisis, most of them implemented strategies that in Schumpeter's words are an incremental innovation, because this process is more profitable from the economic and periodic perspective. On the other hand, the smallest part of the study group focused on radical innovation, contributing with new tools such as e-Marketing, personalized service and the use of new platforms.

Keywords: incremental innovation, radical innovation, resilience, Covid-19, dual agencies



**The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.**

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Trabajo de titulación: Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viajes duales de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19.

Autores: Mariela Eduarda Agudo Carreño - María Fernanda Sigsí Huerta

Director: Mg. Lourdes Sánchez - ORCID: 0009-0003-3482-8404

Certificado de Precisión FCH-TR-LicTur-339

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.



---

guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 9 de junio de 2023

Elaborado por: GEAV

Abstract en formato MsWord enviado a correo institucional de director/a de trabajo de titulación/UIC y estudiante/s.

**Índice de contenido**

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Dedicatoria.....	8
Agradecimiento .....	10
Introducción .....	12
Marco teórico .....	13
Metodología .....	17
CAPÍTULO 1. Escenario de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19.....	18
1.1 <i>Escenario durante la pandemia provocada por la Covid-19</i> .....	18
1.2 <i>Escenario post-pandemia provocado por la Covid-19</i> .....	19
CAPÍTULO 2. Dinámicas de resiliencia de las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca tras la crisis sanitaria de la Covid-19.....	21
2.1 <i>Resiliencia de las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador según los años en el mercado tras la crisis sanitaria de la Covid-19</i> .....	21
2.2 <i>Dinámicas de resiliencia en las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador según los años en el mercado tras la crisis sanitaria de la Covid-19</i> .....	27
CAPÍTULO 3. Dinámicas de innovación de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca tras la crisis sanitaria de la Covid-19.....	34
3.1 <i>Innovación incremental en las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19</i> .....	34
3.2 <i>Innovación radical en las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19</i> .....	38
Conclusiones .....	44
Recomendaciones .....	46
Referencias Bibliográficas .....	47
Anexos.....	51

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Estrategias de la ONU</i> .....	16
Figura 2. <i>Tasa de crecimiento de las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca por años</i> .....	22
Figura 3. <i>Innovación Incremental en las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador</i> .....	34
Figura 4. <i>Innovación radical en las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador</i> .....	39

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Total de agencias duales por años desde el 2019 al 2022 en la ciudad de Cuenca</i> .....	22
Tabla 2. <i>Estrategias a implementar en las agencias de viaje duales</i> .....	43

## **Dedicatoria**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a aquellas personas que han sido parte fundamental en mi vida y me han brindado su amor y apoyo incondicional para ayudarme a alcanzar mis sueños. Este trabajo de investigación está dedicado especialmente con todo mi cariño a mi familia, enamorado y amigos que, a lo largo de mi desarrollo personal y profesional, siempre estuvieron ahí para motivarme y tenderme una mano cuando sentía que el camino llegaba a su fin. Su esfuerzo y dedicación han sido fundamentales para mi crecimiento y llevaré en mi corazón su amor y apoyo eternamente.

Mariela Agudo Carreño



Mi última investigación de estos cuatro años de estudio, está dedicada a las personas que han sido fundamentales en mi camino hasta este momento. En primer lugar, quiero destacar a mis abuelos, Ana y Enrique, quienes, aunque ya no estén físicamente presentes, su legado y guía siempre han estado conmigo. Agradezco a mis padres, Anita y Juan Carlos, por su inquebrantable apoyo y por encontrar la manera de estar a mi lado a pesar de las dificultades. Por último, pero no menos importante, quiero mencionar a mi novio, Adrián Sigüenza, y a mi bebé en camino, Martín Enrique, quienes se convirtieron en mi motivación final para concluir esta etapa y avanzar hacia nuestro bienestar.

Maria Fernanda Sigi.

## Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en el proceso en mi educación y mi desarrollo profesional demostrándome siempre su amor de manera incondicional. A mis hermanos, Katherine y Mateo por su constante apoyo y contribución con ideas que han encontrado la manera de ayudarme.

De igual manera, quiero reconocer y agradecer a mis abuelos maternos y paternos, quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional y se han esforzado para brindarme lo mejor en mi trayectoria académica.

Finalmente, expreso mi gratitud a mi compañera de tesis Mafer, quien ha sido una amiga y un apoyo constante en cada etapa de mi vida universitaria.

Estoy sinceramente agradecida con cada persona que ha sido parte de mi vida, quienes me han brindado su apoyo.

Mariela Agudo Carreño

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis abuelos, Ana y Enrique, quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida, especialmente en mi desarrollo académico. Siempre me brindaron su apoyo incondicional y se esforzaron para darme lo mejor.

También quiero agradecer a mi mamá, Anita, quien, a pesar de desconocer ciertos temas, ha estado siempre al tanto de mí y de mis estudios, demostrándome su constante preocupación y amor. A mi papá, Juan Carlos, agradezco infinitamente su capacidad para solventar y contribuir en mis estudios, siempre encontrando la manera de apoyarme. No puedo dejar de mencionar a mis tíos, Raúl y Agustín, por su apoyo.

Asimismo, quiero agradecer a mi compañera, Mariela, quien ha sido una gran amiga y ha demostrado una comprensión excepcional a lo largo de esta travesía académica.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mi perrita, Jessie, quien muchas veces fue mi compañera en las noches de desvelo.

María Fernanda Sigsi Huerta.

## Introducción

La provincia del Azuay, ubicada en el sur de la sierra ecuatoriana, alberga a la ciudad de Cuenca. Al igual que en todo el mundo, esta ciudad no estuvo exenta de los desafíos derivados de la crisis sanitaria causada por la Covid-19. Esta situación generó conflictos en varios sectores estratégicos, incluyendo la salud, la economía, la educación y, sobre todo, el turismo. La emergencia sanitaria, que tuvo inicio en febrero de 2020, trajo consigo una serie de problemáticas en el ámbito turístico a nivel global.

De acuerdo con el Barómetro del Turismo Mundial de la Organización Mundial del Turismo (2020), se evidenciaron diversos problemas en el sector, como restricciones de viaje a nivel mundial, cierre de fronteras, pérdida de ingresos, disminución de turistas internacionales y un aumento considerable del desempleo, entre otros. Ante esta situación, las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca se vieron obligadas a innovar y adaptarse a la nueva realidad. Sin embargo, aún se desconoce el porcentaje de agencias que lograron ser resilientes y si las innovaciones implementadas se produjeron de manera incremental o radical en respuesta al escenario pandémico.

Por tanto, el propósito de esta investigación es presentar las dinámicas de resiliencia y las innovaciones incrementales o radicales adoptadas por las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca después de la pandemia. Asimismo, resulta vital comprender la situación de estas agencias frente al prolongado escenario pandémico que duró aproximadamente tres años, con el fin de identificar aquellas que demostraron una verdadera capacidad de resiliencia ante la crisis sanitaria provocada por la Covid-19.

Con el análisis detallado de estas dinámicas y el estudio de las acciones implementadas por las agencias de viaje duales en Cuenca, se podrá obtener una visión más clara de cómo se adaptaron y sobrevivieron en un contexto tan desafiante. Además, se podrán identificar las estrategias exitosas y las lecciones aprendidas durante este proceso, lo cual será valioso para futuras situaciones de crisis y para fortalecer la industria turística en la región.

### Marco teórico

En el año 2020, la pandemia de la Covid 19 afectó a varios sectores laborales, entre ellos el turístico, en donde la Organización Mundial del Turismo (2020) expresó que en los dos primeros meses del año 2020 se registró un declive del 22% en el arribo de turistas internacionales, mientras que, para el mes de marzo el porcentaje aumentó a un 57%, puesto que varias regiones tales como Asia, el Pacífico, Europa, Las Américas, África y Oriente Medio entraron en estado de emergencia por la enfermedad, la cual provocó el cierre fronteras y aeropuertos. Como resultado de este acontecimiento, se produjo una inestabilidad económica que ocasionó daños en la liquidez de los países debido a que, al no existir una demanda no hubo consumo y sin consumo la oferta se vio afectada.

En este sentido, la situación de la pandemia perjudicó a varios países, sobre todo a aquellos que dependían fuertemente de la actividad turística, lo que les llevó a buscar estrategias para afrontar la situación; La Organización Mundial del Turismo (2020) sugirió impulsar la reactivación turística través de las redes inversión: Promover inversiones en turismo que impulsen el crecimiento económico, la creación de empleo y la sostenibilidad de fuentes de capital público y privado; Educación: Fomentar la educación y la formación turística, haciendo del turismo una herramienta de desarrollo en más de 100 países; e Innovación: Aprovechar la innovación y los avances digitales ofrece oportunidades al turismo para mejorar la inclusión, el empoderamiento de las comunidades locales y la gestión eficiente de los recursos.

De acuerdo a Once - Jara y otros (2023), mencionan a Didier y otros (2020), quienes señalan que algunos negocios recurrieron a esfuerzos mínimos para afrontar la pandemia; sin embargo, otras empresas decidieron implementar medidas innovadoras no farmacéuticas (distancia social, normas de bioseguridad, máscaras, etc.).

En el estudio del autor Condori Quispe (2019) habla sobre las percepciones que tienen los empresarios de las agencias de viajes sobre innovaciones de la ciudad de Puno, Perú, el autor analizó que el 39% de las agencias de viaje de esta ciudad, invertirían en innovaciones dentro de un mercado competitivo, ya que no existía un virus propagado mundialmente.

Olivera y Mutango (2022), en su estudio sobre Pautas para un Modelo de Gestión de la Innovación de la Agencia de Viaje Ecotur S.A., hacen énfasis en que, la planificación estratégica de la empresa y el objetivo de estrategia de innovación deben ser alineados para el desarrollo de un modelo de gestión de innovación; los recursos materiales, financieros y la

tecnología deben trabajar de manera articulada para el logro de los objetivos. Asimismo, mencionan que, la innovación dentro del ámbito turístico es la variable más importante, dado que incide en la productividad y competitividad de cada establecimiento. Además, que la calidad, la personalización del servicio y la relación con los turistas a través de las tecnologías son base para la innovación de las agencias de viajes.

Dentro del ámbito de la innovación Sheresheva y otros (2021), manifiestan que la innovación en el marco tecnológico aumentó tras la pandemia, dado que estas herramientas permitieron la conexión social de las empresas turísticas con sus clientes.

En cuanto a la resiliencia la autora Cruz Coria (2021) destaca la capacidad de resiliencia de las micro y pequeñas empresas turísticas de la ciudad de Pachuca de Soto, México, frente a la Covid 19, dado que varias de ellas efectuaron los procesos de cambio y aprendizaje, la conformación de alianzas y la toma de riesgos como las principales estrategias de resiliencia.

## **Innovación en la Intermediación Turística**

Algunos autores han influido en las teorías de la innovación, en el caso de Schumpeter (1939, p. 377.) define este término como “un proceso dinámico utilizado por las empresas”. Asimismo, considera que hay dos tipos de innovaciones: radicales, las cuales reflejan cambios significativos de la empresa e incrementales, que son mejoras continuas a lo largo del cambio.

Por otro lado, los autores Astudillo y Prada (2017) mencionan que “las innovaciones incrementales revelan importantes cambios en la mejora de las prácticas empresariales (...), por lo contrario, las innovaciones radicales son procesos por sobre los productos”, es decir, lo radical sobresale en relación a lo incremental, debido a que lo primero refleja la creación de nuevas medidas, mientras que el segundo es el proceso de mejora en un tiempo determinado.

La innovación se realiza en todos los sectores empresariales, sin embargo, para el ámbito turístico esta medida fue una de las partes fundamentales para sobresalir de la crisis sanitaria de los años 2020-2022. Por lo que, la Organización de Naciones Unidas (2020), indicó que para la reapertura turística se debe crear empresas que vayan de la mano con la innovación, la tecnología y la sostenibilidad. Esta organización destaca las plataformas digitales que, según Coppola (2023) menciona que “permiten gestionar actividades, interactuar por medio de las herramientas de dichas plataformas (...) se dividen en sociales, juegos, lectura, video, podcast, mensajería instantánea, mailing, pago, blog, trabajo colaborativo y

videoconferencias”, estas se utilizan como medio para mantener la actividad turística porque ayudan a mejorar la negociación y el contacto con el público.

Por lo que se refiere a las agencias de viajes en el mercado ecuatoriano, estas empresas se dedican a una serie de actividades relacionadas a la venta de paquetes turísticos, planificación de viajes, intermediación entre los turistas y los prestadores de servicios turísticos; las actividades que se realizan en las empresas dependen de su clasificación.

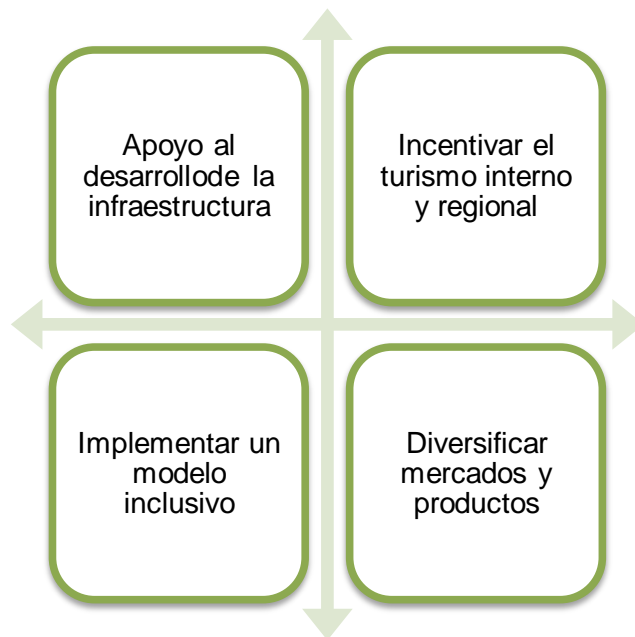
## **Adaptación de la Intermediación Turística**

Según Hombrados (1997, p. 9) define a la adaptación como “el entorno a las propias necesidades y demandas”. Por otro lado, explica Becoña (2006) que la resiliencia es la “capacidad de superar los eventos adversos, y ser capaz de tener un desarrollo exitoso a pesar de circunstancias muy adversas (muerte de los padres, guerras, graves traumas, etc.)”. Todo esto viene anclado a la supervivencia que según Duque y Pastrana (1973) menciona que es una manera de salir adelante en medio del caos y para esto crean estrategias que se basan en la capacidad de sobrevivir económicamente en un tiempo dramático.

La resiliencia empresarial en tiempos de pandemia se vuelve fundamental, es por eso que Ortiz-Fajardo y Erazo-Alvarez (2021) mencionan tres métodos de resiliencia en tiempos de pandemia, primero está la resiliencia individual que crea pocas estrategias de desarrollo y capacitación al personal, segundo es la resiliencia colectiva es una mezcla entre el bien del personal y empresa dando resultados favorables en tiempos de caos, por último la resiliencia organizacional permite familiarizarse con los conflictos tanto interno como externos de la empresa, generando así menos pérdida para la empresa y recursos humanos.

La organización World Bank Group (2020) menciona que las empresas de intermediación turística enfrentaron varios retos como: la adaptación, la sanitización y la comprensión de la demanda. Siendo así, la Organización de Naciones Unidas (2020) afirmó que “esta crisis es también una oportunidad sin precedentes de transformar la relación del turismo con la naturaleza”. La Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (2020) señala que el turismo de naturaleza ayudó a reforzar el papel de las agencias minoristas a la hora de diseñar los viajes, asimismo comenzaron a innovar experiencias y viajes sostenibles con el ambiente. Para afrontar la crisis, la Organización de Naciones Unidas (2020), presentó algunas estrategias como modelo a seguir para la mejora y resiliencia de las agencias de viajes, tales como se puede observar en la Figura 1.

## **Figura 1**



*Nota:* Adaptado de United Nation 2020.

## Escenario de Estudio

Cuenca es una de las tres ciudades más importantes del Ecuador, en donde según Ordoñez (2001, p. 18) menciona que el turismo es considerado como una de las principales fuentes de ingreso local; por la falta de turistas, tanto nacionales como extranjeros, la economía turística de la ciudad se vio en decadencia, por lo que, según el Ministerio de Turismo (2020) menciona que los representantes del sector turístico de la ciudad de Cuenca desarrollaron estrategias que permitieron la reactivación turística. Según el Reglamento de Operación e Intermediación Turística del Ecuador (2016) menciona en el artículo 15 del capítulo II, clasificación de servicios turísticos. Entre ellos está:

- Agencia de viajes mayorista: Entidad legal que ha sido registrada oficialmente ante la autoridad turística nacional y que se encarga de planificar, coordinar y vender servicios y paquetes turísticos en el extranjero. La venta se lleva a cabo a través de agencias de viajes internacionales o agencias de viajes locales que estén registradas, y está prohibido vender directamente al usuario.
- Agencia de viajes internacional: Se trata de una organización legalmente constituida y registrada ante la autoridad nacional de turismo, cuya actividad consiste en la venta directa al usuario final de servicios y paquetes turísticos ofrecidos por las agencias



mayoristas. Asimismo, esta entidad también se encarga de la comercialización de los productos del operador turístico tanto a nivel nacional como internacional.

- Agencia de viajes dual: Es el organismo que ha sido legalmente establecido y registrado ante la autoridad turística nacional, y cuyo propósito es realizar las actividades propias de una agencia de viajes internacional y de un operador turístico.
- Operador turístico: Se trata de una organización legalmente constituida y registrada ante la autoridad turística nacional, que tiene como objetivo planificar, desarrollar y operar viajes y visitas turísticas dentro del territorio nacional/local. Los productos turísticos que ofrece pueden ser adquiridos directamente por el usuario final o a través de otros tipos de agencias de servicios turísticos.

Según el catastro turístico emitido por el Ministerio de Turismo (2022), el cantón Cuenca registró 106 agencias de viajes duales, las mismas que se pueden clasificar según sus años en el mercado. Bajo esta perspectiva es importante conocer de qué manera, las distintas agencias de viajes duales, han afrontado la emergencia sanitaria, puesto que cada empresa tiene una administración, gestión y capacidades diferentes.

## **Metodología**

El estudio sobre la innovación y resiliencia en las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca tras la crisis sanitaria de la Covid-19, tuvo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo - exploratorio, debido a que permitió comprender las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales (Hernández et al., 2010). Para esta investigación se consideró únicamente a la ciudad de Cuenca, Ecuador en donde hay un total de 106 agencias de viajes duales; a través del muestreo no probabilístico de carácter intencional se seleccionó a 11 de ellas para que proporcionen información por medio de entrevistas semi estructuradas de 21 preguntas abiertas correspondientes a tres criterios, tales como situación actual del escenario de las agencias de viajes duales durante la pandemia y post pandemia, resiliencia según los años en el mercado e innovación incremental y radical en las agencias de viaje duales (Anexo A). La recolección de datos se llevó a cabo en los meses de febrero y marzo del año 2023 a las agencias duales: 2Go Travel, Amazing South American Tours, Apullacta, Boom Travel, Corpoviajes, Cosmopolitan, Destinos Ec, Holidays, Hualambari, Lobby Travel y Turisa. Previo a las entrevistas, se socializó el tema de investigación con los diferentes agentes de viaje, los mismos que accedieron a participar y a dar su consentimiento firmado para la recopilación de información (Anexo B). Los datos se analizaron mediante el análisis narrativo, debido a que permite un estudio sistemático de la información recolectada a partir de entrevistas y la

experiencia personal mediante el relato (Sparkes y Devís, 2007), y para el capítulo tres se utilizó una red semántica de la plataforma Atlas ti. Cabe mencionar que, para el análisis narrativo que se encuentra a continuación, se mantuvo el anonimato de los participantes.

## CAPÍTULO 1.

### **Escenario de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19.**

La situación actual del escenario de las agencias duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis es compleja debido a que, muchas agencias de viaje duales luchan por mantenerse en el mercado y están en constante cambio, sin embargo, el escenario más duro del turismo se presentó durante la crisis sanitaria, ya que, las agencias duales se dedicaron a los servicios online cerrando las oficinas físicas por un determinado tiempo.

#### *1.1 Escenario durante la pandemia provocada por la Covid-19.*

- ***Covid-19 en Ecuador***

A finales del año 2019 los primeros casos de la Covid-19 se presentaron en el Ecuador, sin embargo, no fue hasta el mes de marzo del año 2020 que el virus se propagó por todo el país, declarando así el primer confinamiento de 15 días, a nivel nacional. La situación empeoró alrededor del mundo por lo que los diferentes países cerraron sus fronteras, aeropuertos, puertos y terminales. En el caso de Ecuador, el presidente Lenin Moreno mediante Boletines de la Secretaria General del Estado (2021) declaró el confinamiento indefinido en el país para evitar la propagación del Covid-19. Esta noticia fue devastadora para todos los sectores, dado que ya no se podía salir de casa y todos los planes de viaje fueron cancelados o reprogramados para dentro de 2 años, puesto que no se sabía con exactitud cuándo se acabaría la emergencia sanitaria.

- ***Agencias de viaje de Cuenca frente a la pandemia de la Covid-19***

Según Boletines del Ministerio de Salud (2020), la ciudad de Cuenca fue la más afectada de la provincia del Azuay por la duplicación de contagios, dando como resultado negocios cerrados, especialmente los del área turística, pues Cuenca se convirtió en una ciudad fantasma. El turismo se vio perjudicado, un agente de viaje menciona que:

“Desde marzo a junio nosotros cerramos completamente sin un solo ingreso de ventas, julio hasta noviembre fue realmente la temporada más baja que hemos tenido durante los últimos 10 años de la agencia” (Entrevistado, 2023).

Por otro lado, la Secretaria de Gestión de Riesgos (2020) dentro del Centro de Operaciones de Emergencia del Ecuador emitió algunas resoluciones, las cuales perjudicaron al servicio turístico; un representante de la agencia de viajes menciona que:

“El COE tomó muy malas decisiones (...) lamentablemente el gobierno simplemente metió pretextos para que ese dinero sea ocupado en insumos médicos, que creo que todos sabemos esa historia hospitalaria en que terminó” (Entrevistado, 2023).

Por esta razón las agencias de viaje buscaron soluciones inmediatas para subsistir; no recibían apoyo por parte de las autoridades nacionales, “las agencias de viaje estamos destinadas a desaparecer en menos 10 años si es que el Ministerio de Turismo no nos ayuda” (Entrevistado 2023), como autoridades locales, “nunca hubo una mesa de diálogo para el turismo (...) las autoridades nos metieron el pie con tantos impuestos por pagar” (Entrevistado, 2023). Es por ello que algunas de las agencias de viaje tuvieron que cerrar sus puertas por un período de 3 meses. Sin embargo, para el año 2021, “la situación mejoró, hay más movimiento, más turismo gracias a las vacunas, en cuanto al turismo emisor, pero en el año de la pandemia si fue una situación crítica” (Entrevistado, 2023).

No obstante, en el mes de diciembre el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2020) dio a conocer los planes de vacunación en contra de la Covid-19, aunque al principio se pensó primero en el área de salud, para inicios del año 2021 se comenzó con el Plan Vacunate para la ciudadanía en general, tomando en cuenta a las personas de la tercera edad como prioridad. Los agentes de viaje mencionaron que:

“Gracias a las vacunas se pudo reactivar poco a poco el turismo, aunque esto complicó al momento de viajar (...) tuvimos que ver, estar informados y tener contactos en los países con restricciones de vacunas porque algunos países no aceptaban un tipo de vacuna” (Entrevistado, 2023).

### *1.2 Escenario post-pandemia provocado por la Covid-19.*

- ***La informalidad, un aspecto de malestar en las agencias de viaje***

Tras el análisis de discurso de las agencias de viaje se pone en manifiesto que la informalidad en el área es el aspecto más destacado y mencionado por parte de los agentes. Existen

diferentes perspectivas sobre la situación actual de las agencias de viaje, sin embargo, varios de los entrevistados concuerdan que es crítica y difícil debido a las informalidades que están presentes en el área. En este sentido, el presidente de una de las agencias manifiesta lo siguiente:

“Hay un problema bastante fuerte porque hay un montón de ilegalidad, hay varias agencias que se ofertan en redes sociales y no tienen permiso de operación ni nada y no hay control por parte del ministerio, y las que están legales siempre están con problemas porque les piden demasiados papeles, permisos para poder funcionar y todavía el turismo no ha repuntado al 100% como queríamos” (Entrevistado, 2023).

Si bien es cierto, en el Reglamento de Operación e Intermediación Turística (2016), artículo 9, literal c, la autoridad a cargo debe “realizar inspecciones y/o controles a las agencias de servicios turísticos”, en este caso a las agencias de viajes; sin embargo, según lo expuesto por los entrevistados esta acción no se ha desempeñado por parte de la entidad a cargo, lo que claramente beneficia a los informales. Un agente de viaje menciona que:

“Aquí jamás he visto pasar a alguien que, por lo menos nos venga a hacer un inventario de títulos o experiencia (...) porque se abren agencias como pollerías” (Entrevistado, 2023).

Es evidente que esta situación ha provocado malestar en los diferentes agentes, dado que a ellos les ha costado mantenerse en donde se encuentran y consideran que no es justo que hoy en día cualquier persona, sobre todo aquellas que no tienen conocimiento en el área entren al mercado de manera fácil, sin embargo, mencionan que esta situación se hizo presente poco antes de la pandemia pero que tras ella se hizo más latente. Un agente de viaje manifiesta lo siguiente:

“Lamentablemente por el último gobierno, cuando la ex ministra de turismo estuvo a cargo de esa cartera nos perjudicó ya que cualquier persona puede tener una agencia de viajes sin tener carreras afines” (Entrevistado, 2023).

Al analizar detenidamente la situación expuesta, es innegable que la informalidad en el sector representa un desafío significativo. La falta de control por parte de las autoridades competentes permite que agencias no autorizadas operen sin consecuencias, generando una competencia desleal para aquellas que si cumplen con todas las regulaciones establecidas.

Es comprensible el malestar de los agentes de viajes legales, quienes invierten tiempo, esfuerzo y recursos para cumplir con los requisitos y permisos necesarios. La falta de una supervisión adecuada por parte del ministerio encargado y la permisividad hacia aquellos que

operan de manera ilegal socavan la integridad del mercado y afectan negativamente a los profesionales que han seguido los procedimientos establecidos.

Además, la apertura indiscriminada de agencias de viajes por parte de personas sin la formación adecuada y sin una trayectoria comprobada puede poner en riesgo la seguridad y satisfacción de los viajeros. La falta de requisitos específicos para operar una agencia de viajes puede dar lugar a servicios de baja calidad, malas prácticas y experiencias insatisfactorias para los turistas.

## CAPÍTULO 2.

### **Dinámicas de resiliencia de las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca tras la crisis sanitaria de la Covid-19.**

Las dinámicas de resiliencia han sido un factor crucial dentro de las agencias de viaje duales, debido al escenario cambiante y dinámico que se presentó por la pandemia. Las agencias de viaje resilientes tuvieron la capacidad de afrontar cada uno de los imprevistos y se adaptaron a los nuevos desafíos a través de soluciones eficientes que les permitió superar la crisis.

#### *2.1 Resiliencia de las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador según los años en el mercado tras la crisis sanitaria de la Covid-19.*

La resiliencia en el ámbito de las agencias de viaje duales, se la puede denominar como la capacidad de afrontar las adversidades a través de estrategias innovadoras que permiten la continuidad de la empresa.

En relación a las agencias de viaje duales en la ciudad de Cuenca, los datos recopilados en el catastro turístico del año 2019 revelaron la existencia de un total de 77 agencias en funcionamiento. Sin embargo, se evidenció un crecimiento en el sector en los años siguientes. En el año 2020, se registró un aumento del 6% en comparación con el año anterior, lo que significó la incorporación de 82 agencias adicionales al mercado de la ciudad. El año 2021 también mostró un aumento en la presencia de agencias de viaje duales en Cuenca. Dos nuevas agencias se sumaron al mercado, lo que representó un crecimiento del 2% en comparación con el año anterior. Con un total de 84 agencias operando, se evidencia una continua expansión en el sector. Los datos más recientes, correspondientes al año 2022,

muestran un incremento adicional en el número de agencias de viaje duales en la ciudad. Se constató la presencia de 90 agencias, lo que representa un aumento del 6% en comparación con el año anterior.

Estos resultados demuestran el dinamismo y la vitalidad del sector de agencias de viaje duales en la ciudad de Cuenca, evidenciando un crecimiento constante a lo largo de los años, independientemente del escenario pandémico.

**Tabla 1**

*Total de agencias duales por años desde el 2019 al 2022 en la ciudad de Cuenca*

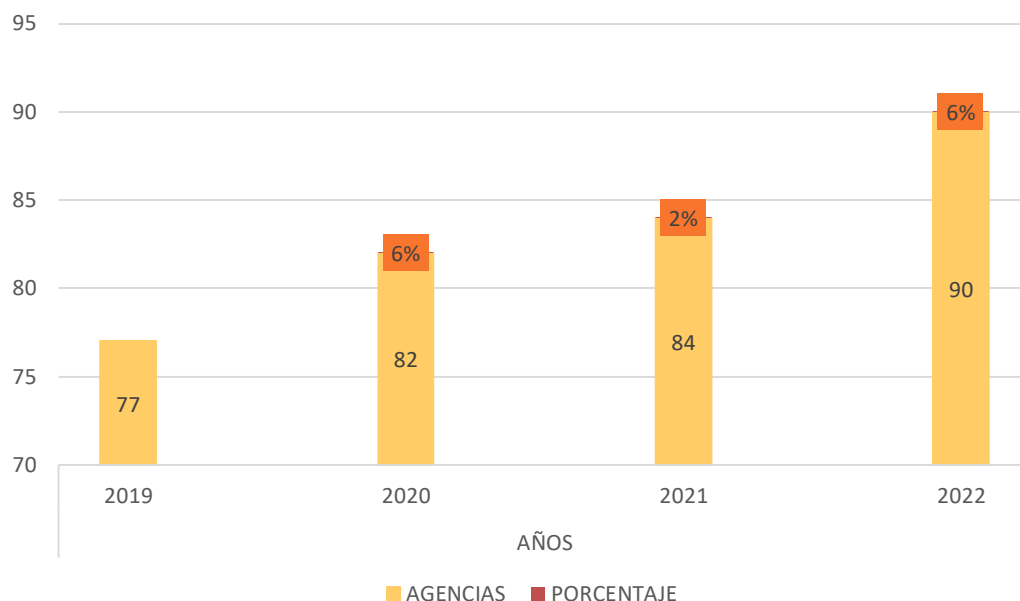
	Años			
	2019	2020	2021	2022
Agencias de viaje duales	77	82	84	90

*Nota:* Adaptada de “Covid-19 En las dinámicas de innovación del emprendimiento de servicios turísticos de Cuenca, Ecuador”

El aumento del número de agencias de viajes duales en Cuenca refleja el importante crecimiento del mercado turístico local: de 77 agencias en 2019 a 90 en 2022, lo que supone un incremento del 14% en sólo tres años. Varios factores pueden atribuirse a este aumento, como la aparición de nuevos emprendedores en el sector.

**Figura 2**

*Tasa de crecimiento de las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca por años*



*Nota:* Elaboración propia.

A pesar del incremento en el número de agencias de viaje duales en la ciudad de Cuenca en la actualidad, es importante destacar que no todas pueden ser consideradas resilientes. A través del análisis de los catastros turísticos desde el año 2019 hasta el año 2022 y las investigaciones correspondientes, se ha identificado que, de las 90 agencias registradas en 2022, solamente 48 de ellas han demostrado ser resilientes desde el año 2019. Esto implica que las restantes 42 agencias duales se han incorporado durante el período comprendido entre los años 2020 y 2022.

Estos resultados resaltan la necesidad de reconocer a aquellas agencias que han demostrado una capacidad de adaptación y resistencia en el mercado turístico de Cuenca a lo largo de varios años. Por un lado, estas agencias resilientes han logrado mantener su presencia y operatividad en un entorno competitivo y en constante cambio, lo cual puede atribuirse a estrategias efectivas, una gestión sólida y una comprensión profunda de las necesidades y demandas de los clientes.

Por otro lado, las agencias que se han incorporado recientemente al mercado tienen el desafío de establecerse y demostrar su capacidad para enfrentar adversidades y adaptarse a los cambios en el sector turístico. Si bien su inclusión puede reflejar un crecimiento y dinamismo en la industria, es necesario evaluar su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para superar obstáculos y mantenerse en el mercado.

Es importante considerar que la resiliencia no se relaciona directamente con el tamaño o el número de agencias de viaje duales en el mercado. La capacidad de adaptación y recuperación frente a los desafíos varía de una agencia a otra. Asimismo, se debe considerar y explorar los factores que contribuyen a la resiliencia de estas agencias duales, dado que puede brindar ideas importantes para fortalecer el sector en la ciudad de Cuenca.

- ***Impacto directo de la Covid-19 en las agencias de viajes duales***

La pandemia de la Covid-19 tuvo un impacto significativo en las agencias de viaje. La disminución del turismo y las restricciones de viaje para prevenir la propagación del virus produjeron una disminución masiva de la demanda de servicios de viaje, por lo que varias agencias duales se vieron en la necesidad de tomar ciertas medidas al respecto.

Acerca de las agencias de viaje duales entrevistadas, varias de ellas tuvieron impactos similares en las diferentes áreas de operación. La pérdida o despido de personal fue un hecho muy recurrente entre las agencias. Al respecto un agente de viaje menciona que:

“Contaba con chicas que ya estaban preparadas (...) pero lamentablemente con la pandemia tuvimos que cerrar la agencia (...) se les pagó menos, ya no ganaban lo que ellas ganaban normalmente (...) pienso que eso les asustó y les hizo irse, entonces lamentablemente ahora nosotros tenemos escasez de personal, y prepararle a una persona para que trabaje en una agencia de viajes, toma tiempo” (Entrevistado, 2023).

Sin duda, la acción fue un perder-perder, tanto para la agencia de viaje como para su personal; por un lado, para la empresa la contratación de nuevo personal puede ser costosa en términos de tiempo o dinero, además de requerir un tiempo de ajuste para el nuevo empleado y el equipo existente. Asimismo, existe un riesgo de que los nuevos empleados no se adapten a la empresa y decidan dejar el trabajo después de un corto período de tiempo - lo que puede suceder en cualquier tipo de empresa-. En el caso del personal se ven afectados en sus beneficios laborales, en su estabilidad económica y emocional.

Concerniente al área financiera, varias de las agencias duales se vieron perjudicadas debido a la falta de ingresos, en algunos casos la buena gestión financiera les permitió seguir adelante. Un agente de viaje expone lo siguiente:

“Nosotros quedamos en cero, gracias a Dios pude tener un poco de fondos de respaldo para pagar dos años de sueldos a la mitad del personal que se quedó conmigo trabajando (...) al resto tuvimos que liquidarlos (...) No tuvimos ingresos ni de un dólar y todos fueron gastos



(...) hemos acabado todos los fondos que teníamos, incluso los dueños tuvieron que poner un poco más de dinero para mantener la oficina” (Entrevistado, 2023).

A pesar de los obstáculos que se presentaron, la administración financiera que tuvo la agencia dual, antes y durante la pandemia, es una acción de destacar, pues demostró la resiliencia, flexibilidad y adaptabilidad ante una situación de incertidumbre y a la volatilidad de mercado.

Otro impacto recurrente entre las agencias de viaje, fue dentro del ámbito del conocimiento, debido a que, la pandemia trajo consigo algunos cambios, de los cuales los agentes necesitaban estar al tanto. Un agente de viaje manifiesta lo siguiente:

“Hemos tenido que aprender muchas cosas (...) Nos demandó más trabajo, el estar más actualizadas en todo, las aerolíneas han querido manejar sus propias plataformas (...) cada una ha querido ir innovando, lo que nos complicó, porque nos toca aprender” (Entrevistado, 2023).

Claramente, el aprendizaje también tiene sus aspectos negativos en el escenario de la pandemia, el estrés fue un factor que predominó para los agentes de viaje, debido a la constante búsqueda y actualización de información sobre los requerimientos de los diferentes destinos, las expectativas y necesidades de los clientes, las demandas de trabajo, la necesidad de cumplir con sus pagos y normas establecidas; además de la carga de trabajo adicional y de la incertidumbre.

Los agentes de viaje entrevistados tuvieron que enfrentar una gran cantidad de desafíos, los mismos que abarcan aspectos desde la parte operativa como emocional, pues la pérdida de personal, la falta de ingresos, la necesidad de aprender y entre otros factores no fue nada fácil para ellos, sin embargo, encontraron la manera de ser resilientes ante la situación y permanecer en el mercado.

- ***Principales competidores***

Al hablar de la competencia, se destaca aspectos positivos como: fomentar la innovación y la mejora continua de los servicios y/o productos de la empresa, lo que permite conseguir la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su vez ser más competitivos en el mercado; asimismo, la competencia da paso al dinamismo en el mercado lo cual beneficia a los clientes por la mayor diversidad de precios y opciones. Y en cuanto a los aspectos negativos está la dificultad de participación en el mercado y obtención de ganancias, además, si la competencia es muy fuerte puede llevar a la empresa a la reducción de precios o calidad de sus servicios y/o productos, lo que puede afectar a su rentabilidad e imagen.

Por lo que corresponde a la competencia de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, los principales competidores que encabezan la lista, son todos los actores virtuales como: las plataformas de reserva de viajes en línea, los motores de búsqueda de vuelos y hoteles; las aerolíneas y hoteles que ofrecen sus propios servicios de reservas y las agencias de viaje en línea. Con respecto al tema, un agente que labora en una agencia que lleva 38 años en el mercado manifiesta lo siguiente:

“Las páginas web son nuestros competidores más fuertes porque lamentablemente, en lo que es costos nos ganan, porque obviamente ellos no pagan personal, permisos de funcionamiento, no pagan impuestos” (Entrevistado, 2023).

Con respecto a las personas que operan en línea, un agente de viaje de una agencia dual de 2 años en el mercado, da a conocer su punto de vista:

“Los servicios informales (...) ahora muchas personas no tienen su agencia de viajes física y solo lo venden en línea o se promocionan en grupos, redes sociales” (Entrevistado, 2023).

Para las agencias de viaje tradicionales, estos factores llegan a ser perjudiciales para su operación, debido a que, las plataformas en línea no tienen que cumplir con los respectivos pagos, permisos y entre otros requerimientos pueden ofrecer sus servicios a un costo más bajo, por lo que, para algunos consumidores esa llega a ser su mejor opción. En este sentido un agente de viaje considera que:

“La gente por cinco dólares se cambia de agencia” (Entrevistado, 2023).

Lamentablemente, esta situación genera preocupación y malestar en las agencias de viaje, pues algunos clientes desvalorizan el trabajo de los diferentes agentes, sin embargo, se comprende que cada persona tiene sus propias necesidades y prioridades; para algunos, el precio es el factor más importante al momento de elegir un viaje, mientras que, para otros la calidad del servicio y la experiencia general es lo que más valoran.

En la actualidad, los mismos consumidores han optado por planificar sus propios viajes a través de las plataformas digitales debido a la facilidad, comodidad de las reservas y a la mayor transparencia en los precios, evitando de esta manera usar los servicios de las agencias de viaje tradicionales. Al respecto un entrevistado expone lo siguiente:

“Hay muchas personas que nos utilizan, nos sacan información (...) el rato que está listo entregamos, se lavan las manos, van al internet y hacen algo parecido y se van, y lo riegan por las redes” (Entrevistado, 2023).

Evidentemente, está es una situación complicada, debido a que, no pueden controlar o conocer con exactitud quienes llegan a comprar sus servicios o quienes solo pretenden conseguir cierto tipo de información para posteriormente darle otro uso, es por ello que, una agencia dual de 55 años en el mercado considera que todo tipo de actividad realizada dentro de la agencia de viaje debería ser establecida bajo un costo, dado que, su trabajo vale igual como el de cualquier otro profesional:

“Estamos en ese estado de stand by, de esperar que algún día una autoridad regule, porque nuestro trabajo es tan válido como cuando usted va con un abogado y le toma media hora, el abogado le cobra por su tiempo” (Entrevistado, 2023).

Claramente, si una agencia considera pertinente, podría designar tarifas a su trabajo, como lo menciona el artículo 6 del Reglamento de Operación e Intermediación turística (2016), “Las agencias de servicios turísticos tendrán los siguientes derechos: determinar políticas de cobro y tarifas para la prestación de sus servicios”, sin embargo, esta acción podría ser desfavorable para la empresa que lo haga, debido a que, al no ser una obligación de las agencias de viaje, algunas de ellas no harían lo mismo, por lo que sus servicios serán más económicos aventajándolos en el mercado.

En efecto, las agencias de viaje duales se encuentran en un mercado turístico altamente competitivo, donde deben enfrentar la competencia de otras agencias de viaje tradicionales, plataformas de reserva en línea, compañías aéreas, hoteleras y agencias de viaje en línea especializadas.

*2.2 Dinámicas de resiliencia en las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador según los años en el mercado tras la crisis sanitaria de la Covid-19.*

- ***Adaptación en las agencias de viajes tras la pandemia de la Covid-19***

A lo largo de la pandemia se aplicaron normas y protocolos de bioseguridad emitidas por la Secretaría de Gestión de Riesgos en el año 2021, con el fin de reactivar la operación de las agencias de viaje duales. Un agente menciona:

“Para reabrir nuestras instalaciones, se hizo adecuaciones en la oficina por el tema del contagio (...) se puso vidrios en cada uno de los counters, alcohol en la entrada de la oficina, el uso obligatorio de mascarilla, entre otras cosas” (Entrevistado, 2023).

En la actualidad se puede observar que algunos lugares se quedaron con las adecuaciones implementadas, por el gasto que se generó. A pesar de que la pandemia ha finalizado, las agencias duales aún consideran pertinente mantener las normas de bioseguridad.

Por un lado, las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, se adaptaron al escenario pandémico de diversas maneras; un agente de viaje que pertenece a una agencia dual que lleva más de 30 años en el mercado menciona que:

“Hemos duplicado el tiempo del trabajo 24 horas al día (...) atendiendo desde casa y teniendo horario de más de 20 horas (...) también se aprendió porque con la pandemia el tema turístico fue muy restringido y había formularios específicos por cada país y tuvimos que aprender muchísimo sobre el tema” (Entrevistado, 2023).

El llenado de formularios fue fundamental para las agencias de viaje duales, dado que, tenían que conocer con exactitud los nuevos requerimientos de entrada y salida de un país, lo que tomó tiempo. Actualmente, ya no se necesita de los formularios, los países levantaron sus restricciones de viaje y la Organización Mundial de la Salud dio por finalizada la pandemia de la Covid-19.

Los medios de difusión son importantes para la promoción del turismo tanto a nivel nacional como internacional. Un agente de viaje que pertenece a una agencia dual que lleva más de 55 años menciona que:

“Antes de la pandemia era mucha la publicidad en las radios (...) con la pandemia todo cambió, el mundo se volvió digital y fue un costo muy grande (...) y tuvimos que reinventarnos” (Entrevistado, 2023).

Las agencias duales que llevan más años en el mercado realizaban su difusión por el medio de comunicación tradicional como la radio, sin embargo, tras la pandemia esta situación cambió y optaron por la publicidad digital en redes sociales.

Una de las principales adaptaciones que las agencias duales llevaron a cabo tras la pandemia fue el uso de la tecnología, ya que, al no poder salir de los hogares, realizaban las actividades a través de las plataformas digitales. Con relación a esta situación, dos agentes de viaje que pertenecen a dos agencias duales que llevan entre 2 y 38 años en el mercado explicaron que:

“El tema de la parte online o de las redes sociales fue lo que ayudó porque la gente no quería salir de casa por temor a contagiarse (...) por eso nos acoplamos al tema virtual”

(Entrevistado, 2023), gracias a lo virtual, “hemos aprendido a movernos por redes sociales para promocionar, contactar o dar información sobre la empresa” (Entrevistado,2023).

Por otro lado, se comenzaron a dictar cursos en línea para aprender más sobre las políticas de las empresas o de los proveedores que trabajan con las agencias de viaje duales; un agente de viaje que pertenece a una agencia dual que lleva 14 años en mercado recordó que,

“Había días que nos tocó estar pendientes de todo, aprender, asistir mucho a todos los webinars que habían de nuestros proveedores (...) cambiaron todas las políticas de sus negocios (...) se trabajó con más de 10 proveedores y todos ellos tenían webinars (...) era mucha mucha información y se nos complicó un poco” (Entrevistado, 2023).

Los años en el mercado han reflejado el manejo al momento de alguna crisis o situación compleja, agencias duales que llevan más tiempo en el mercado mencionan que:

“La ventaja de ser una agencia IATA que lleva 30 años, nos ha permitido permanecer durante el tiempo (...) hemos podido solventar todos los altibajos de la pandemia” (Entrevistado, 2023). Cabe mencionar que, una agencia dual IATA según Emdipa Transport (2023) “ayuda a la intermediación entre el pasajero con la aerolínea para una comunicación eficiente”. Por otra parte, el llevar 38 años en el mercado es una ventaja, “nos hemos adaptado a cualquier evento desde la dolarización hasta la pandemia ha sido un gran aprendizaje, lo único que nos queda siempre es brindar el mejor servicio a nuestros clientes (...) por eso nos prefieren” (Entrevistado, 2023).

Además, otras agencias duales que llevan menor tiempo en el mercado mencionan que:

“Nos hemos adaptado súper bien, hemos tenido varias respuestas en los tours creados por nosotros para un tour privado” (Entrevistado, 2023), pero la “adaptación en la empresa ha sido a nivel del número de turistas que van y vienen” (Entrevistado, 2023). La resiliencia es un desarrollo “lento y tratamos de que sea seguro (...) estamos en altos y bajos porque la gente está endeudada y ha optado por migrar (...) esto ha sido un conflicto muy fuerte” (Entrevistado, 2023), pero gracias a “los migrantes se ha permitido que las agencias de viaje sigan en el mercado, pero no es turismo” (Entrevistado, 2023).

El mercado turístico es muy importante para sostener las agencias duales. Dos agentes de viaje que labora en dos agencias de viaje dual que llevan 30 años en el mercado menciona que:

El adaptarse a un nuevo escenario, “es un proceso que lleva tiempo, estamos tratando de ver los cambios que podemos hacer (...) tratando de recuperar el mercado que ya teníamos” (Entrevistado, 2023), pero el gobierno influye en esta toma de decisiones, “muchas veces nos hemos visto en la obligación de cerrar la agencia por protestas que eso fue consecuencia de la pandemia” (Entrevistado, 2023) o “muchos grupos confirmados para la recepción en el Ecuador han cancelado por el tema de la inseguridad” (Entrevistado, 2023).

La adaptación al nuevo escenario es un proceso que conlleva tiempo y cambios para la recuperación de la parte económica y sobre todo del mercado anteriormente establecido. No obstante, la toma de decisiones se ve condicionada por el gobierno, debido a que en algunas ocasiones se han visto obligados a cerrar las agencias por protestas. Además, la inseguridad es la mayor desventaja para el turismo, puesto que los turistas es lo primero que ven, muchas agencias duales han perdido sus ventas por el motivo de inseguridad. Esta situación es una consecuencia de la Covid-19, ya que la gente perdió su empleo y la parte económica resultó afectada.

- ***El nuevo cliente***

Otra de las adaptaciones son los nuevos clientes que trajo la pandemia. Para las agencias de viaje duales es muy importante el cliente, puesto que sin este no se logra el objetivo del servicio. A partir de la recopilación de la información obtenida de las agencias duales que se encuentran en el mercado entre 2 a 55, mencionan que se crearon diversos tipos de clientes:

1. *Precavidos*

Las personas se volvieron “más desconfiadas porque durante la pandemia hubo muchos problemas en los vuelos y paquetes, que hasta el momento no les reembolsa el dinero” (Entrevistado, 2023), es por eso que, “prefieren viajar con una agencia de viajes con quien se pueda contactar, reclamar y hasta compartir lo que está viviendo” (Entrevistado, 2023).

Actualmente, los viajes “son más individuales o de parejas, ya no hay turismo masivo” (Entrevistado, 2023), debido a que “la gente tiene un temor por el contagiarse de alguna otra enfermedad durante su viaje” (Entrevistado, 2023), es por eso que “quieren un turismo más privado y selectivo” (Entrevistado, 2023), no obstante, también “piden un seguro de viajes por el temor de las enfermedades o de algún accidente” (Entrevistado, 2023).

## 2. Clientes webs

Tras la pandemia, las redes sociales se han vuelto fundamentales para las agencias de viajes, pues “los clientes han cambiado, ahora llegan al local a preguntar sobre algún tema porque vieron una publicación que proporcionamos en nuestras redes sociales” (Entrevistado, 2023). Las agencias de viajes se han “acoplado a los nuevos clientes (...) por ejemplo atender sus servicios por WhatsApp las 24 horas del día” (Entrevistado, 2023), sin embargo, “hay dos tipos de clientes, los que revisan en la página web y vienen a una agencia de viajes (...) otra que prefiere todo hacer en una agencia de viajes” (Entrevistado, 2023), y así, se cumple la cadena de valor que poseen las agencias de viajes como la oferta de servicios necesarios para la venta de un paquete turístico.

## 3. Independientes

Por la Covid-19, “el cliente quiere hacer lo que él quiere y evita los tours de masas” (Entrevistado, 2023), por lo que “son más independientes, quieren menos cosas estructuradas y llegar a diferentes lugares en un mismo día” (Entrevistado, 2023), pensando que “las tarifas son más económicas” (Entrevistado, 2023), al contrario “por ahorrarse un poco, terminan gastando más de lo esperado” (Entrevistado, 2023), deberían “gastar en un tour en donde tengan un guía (...) no es solo llegar tomar la foto y ya” (Entrevistado, 2023).

## 4. Exigentes

Es importante mencionar que “se mantiene el cliente de antes de la pandemia pero existe el nuevo cliente que busca realmente lo más económico” (Entrevistado, 2023), pero estos nuevos clientes se fijan en todo, “hay gente que pregunta hasta las medidas de la cama o de cuantos hilos son las sábanas (...) si son restaurantes de comida rica (...) si los guías son limpios” (Entrevistado, 2023), es porque ahora los clientes son “muy exigentes, llaman a toda hora para que le den solución a sus problemas (...) ahora quieren lugares buenos, bonitos y baratos” (Entrevistado, 2023).

## 5. Con nueva mentalidad

Esta enfermedad ocasionó que la gente tenga una nueva mentalidad de ver el mundo del turismo, ahora el cliente “sabe lo que quiere, sabe que fechas desea viajar (...) y el lugar” (Entrevistado, 2023), esto ocasiona que existan “nuevos segmentos (...) y nos ha tocado acoplarnos a estos (...) realizando tours para este tipo de clientes” (Entrevistado, 2023). Actualmente tienen un pensamiento de “querer viajar ahora a donde sea con el dinero que



tienen” (Entrevistado, 2023), porque “la pandemia se llevó a muchas personas sin que ellas pudieran viajar al lugar que deseaban” (Entrevistado, 2023).

Finalmente, la pandemia consiguió un cambio radical en el pensamiento de las personas, creando nuevos tipos de clientes que antes de la crisis no existían. En las agencias duales de la ciudad de Cuenca se cuenta con los cinco nuevos tipos de clientes, también es importante mencionar que los nuevos clientes obligan a las agencias de viaje duales a estar en constante actualización para cumplir con las expectativas de los clientes.

- ***Ventajas y Desventajas***

La pandemia provocó ventajas y desventajas dentro de las agencias de viajes,

Si bien es cierto, las “ventajas son muy poquitas la verdad, casi ninguna” (Entrevistado, 2023), pero existieron algunas experiencias que rescatar, “nos obligó a actualizarnos del tema de la tecnología” (Entrevistado, 2023), dando como resultado “la utilización más de las redes sociales, esto nos ayudó a promover bastante y hacer conocer a la empresa a nivel local” (Entrevistado, 2023) y “nos vimos obligados a mejorar en nuestros servicios” (Entrevistado, 2023). El año 2023 es prometedor para el turismo debido a que, “la gente quiere viajar de nuevo de una manera diferente” (Entrevistado, 2023) porque “las personas quieren nuevas experiencias, ya no los mismos lugares de siempre” (Entrevistado, 2023). Es por esto que “la gente cambió la mentalidad de viajar y ese fue el motivo por el cual yo me puse una agencia de viajes después de 10 años de experiencia” (Entrevistado, 2023).

Por otro lado, las desventajas son las que tienen más peso en toda esta situación pues con la pandemia se presentaron varios inconvenientes, los agentes de viaje mencionan que:

Las agencias trabajan mucho con las aerolíneas, sin embargo, “hubo una disminución de frecuencias aéreas porque no había pasajeros” (Entrevistado, 2023), gracias a este evento “las aerolíneas solo triplicaron sus precios” (Entrevistado, 2023). Muchas aerolíneas cerraron por la pandemia, pero “hasta el momento no reembolsan aún los precios de los tickets de la pandemia y esas deudas se siguen arrastrando” (Entrevistado, 2023), afectando la economía de las agencias de viajes.

El pilar económico fue el más afectado por la pandemia, debido a que, a inicios de la pandemia, “nos quedamos sin personal (...) el dinero no nos avanzaba” (Entrevistado, 2023) y “tuvimos muchísimas dificultades, la gente por 5 dólares se cambiaba de agencia”



(Entrevistado, 2023). Para las entidades bancarias, “fuimos considerados como empresas de alto riesgo (...) la solución fue préstamos de familiares, pues eso nos salvó a nosotros” (Entrevistado, 2023), esto ocasionó “un bajo flujo de dinero, las deudas eran más” (Entrevistado, 2023), es por eso que “cada quien comenzó a jalar agua para su molino, pues la situación era difícil” (Entrevistado, 2023). Por otro lado, “las comunidades que trabajaban con nosotros, se quedaron sin ingreso económico y tuvieron que cerrar o simplemente dedicarse a otra actividad” (Entrevistado, 2023), porque era “muy alto el costo en operación turística sobre todo en el Ecuador (...) la gente se acostumbró a precios económicos y actualmente la gente sigue esperando la tarifa económica de la pandemia” (Entrevistado, 2023).

El pilar social fue afectado de manera negativa, pues “después de la pandemia tuvimos un gobierno pésimo (...) la imagen internacional está por los suelos en este momento” (Entrevistado, 2023), gracias a eso “hemos perdido muchos clientes en la parte internacional” (Entrevistado, 2023). “La inseguridad del país es la mayor desventaja (...) no es de la pandemia pero la política también afecta al turismo” (Entrevistado, 2023), ocasionando la migración, esta “es la mayor desventaja que trajo la pandemia, pues el tema de pasaportes ha generado un problema con los turnos y documentos de identidad” (Entrevistado, 2023), todo mejoraba, “después de un año comenzaron a viajar pero lamentablemente eran migrantes (...) nos ayudó a reactivarnos pero no era un turismo de masas o un turismo de temporadas (...) no se consideraba turismo” (Entrevistado, 2023)

Con las vacunas, “la gente buscó desesperadamente a donde viajar, dando como resultado Turquía (...) fue el único país que no cerró sus fronteras, pero fue una desventaja, porque fue un turismo masivo y destruyó al destino” (Entrevistado, 2023), no se respetó ningún tipo de sostenibilidad en el lugar, “los mismos turcos bajaban sus precios a 40 dólares por día (...) regalaban su trabajo” (Entrevistado, 2023). Gracias a estos precios, “se crearon influencers de viajes y esos han sido la piedrita en el zapato para las agencias de viajes, porque no muestran las tarifas reales (...) la mayoría realiza canjes” (Entrevistado, 2023), es por eso que “la gente nos saca información y nuestro servicio no es valorado (...) necesitamos una protección legal” (Entrevistado, 2023). El pensar que “solo es armar paquetes o vender lo de mayoristas” (Entrevistado, 2023), da pensar que es fácil, pues así “se abrieron muchas agencias a raíz de la pandemia porque pensaron que todo era cuestión de vender (...) pero no hay regulación de esto” (Entrevistado, 2023), como se mencionó en los capítulos anteriores.

Cabe concluir que, las agencias de viajes duales tuvieron muchas desventajas durante y tras la pandemia pues fue una crisis muy fuerte para la economía de estas. Sin embargo, en la actualidad lo ven como ventaja pues la pandemia hizo que varias empresas innovaran y mejoraran su atención al cliente, aprendiendo nuevos métodos de pago y sistemas de reserva.

### CAPÍTULO 3.

#### **Dinámicas de innovación de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca tras la crisis sanitaria de la Covid-19.**

La crisis sanitaria golpeó fuertemente a las agencias de viaje duales, sin embargo, a pesar de los desafíos que atravesaron optaron por implementar dinámicas de innovación para encontrar soluciones creativas a los problemas que enfrentaron durante esta crisis.

Las dinámicas de innovación se clasifican en incrementales y radicales, estos son dos enfoques en el proceso de innovación. Las incrementales se enfocan en realizar pequeños ajustes o mejoras de manera paulatina en procesos, productos o servicios existentes en la empresa, mientras que, las radicales se enfocan en introducir algo completamente nuevo que produce un cambio significativo para la empresa.

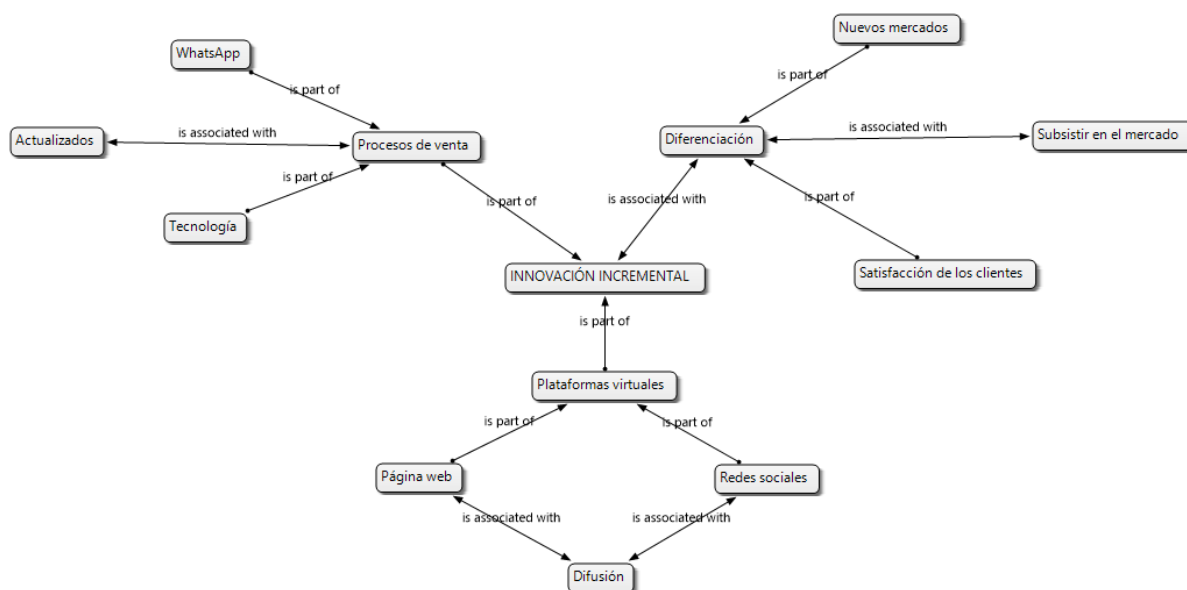
#### *3.1 Innovación incremental en las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19.*

La innovación incremental se basa en la optimización de lo existente y se enfoca en la calidad de las funciones. En el contexto de las agencias de viaje duales implica pequeños cambios controlados y mejoras continuas en diferentes ámbitos como: productos, servicios o procesos que disponga la agencia, lo cual permite aprovechar los recursos y el conocimiento en lugar de empezar desde cero.

A través del software Atlas ti y con base en las entrevistas se obtuvieron las siguientes dinámicas de innovación incrementales de las agencias duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19 tales como: procesos de venta y plataformas virtuales.

#### **Figura 3**

*Innovación Incremental en las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador*



*Nota:* Elaboración propia.

El mercado de las agencias duales se ha vuelto muy competitivo tras la crisis sanitaria de la Covid-19, por consiguiente, algunas de las agencias de viaje duales se han visto en la necesidad de innovar. Por lo tanto, identificaron los puntos débiles internos y luego trabajaron en formas de abordar estos problemas, realizando pequeños cambios que podrían mejorar los servicios, productos y procesos de las agencias duales.

- **Procesos de venta**

Tras la Covid-19, las agencias de viaje cambiaron sus procesos de venta, comunicación y de operación. La emergencia sanitaria dejó muchas enseñanzas y permitió identificar algunas debilidades, por lo que las agencias optaron por realizar cambios pertinentes para subsistir en el mercado. Varios agentes de viaje mencionan que:

“Hemos tenido que actualizar nuestros sistemas tecnológicos (...) hemos manejado un sistema de compras a través de servicios telefónicos vía WhatsApp (...) esto es lo más utilizado ahora, pues los clientes ya no quieren llegar a la oficina” (Entrevistado, 2023), es por eso que “hemos tratado de mantenernos más actuales” (Entrevistado, 2023) con el “manejo de nuevas plataformas, redes sociales y toda la parte digital” (Entrevistado, 2023).

Los procesos de venta en las agencias duales conllevan fases, según Reali (s.f) constan de tres fases como la previa a la compra, durante la compra y por último el seguimiento post-venta. Tras la pandemia, los procesos de publicidad y venta cambiaron significativamente, ya que, durante la crisis las agencias duales buscaban actualizarse con la tecnología. A partir de la emergencia sanitaria, los procesos de venta se realizan mediante una aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, en donde los clientes ven las ofertas de viaje por publicaciones en la aplicación, realizan su compra sin tener que acercarse a la agencia y el agente de viaje continúa con el seguimiento del proceso de la venta mediante esta aplicación.

- **Plataformas Virtuales**

Las plataformas virtuales fueron una salida más rápida para las agencias duales, debido a que posibilitan la administración de actividades y la interacción mediante sus herramientas como las redes sociales, correo electrónico, páginas webs, entre otros. Durante la pandemia fue su herramienta de trabajo y para la actualidad es un recurso fundamental para la compra-venta de los servicios turísticos.

Por un lado, las redes sociales fueron las más utilizadas por las agencias duales entrevistadas, algunos agentes de viaje mencionan que:

“Fue un proceso largo el entrar a las redes sociales (...) nos capacitamos mediante reuniones (...) para manejar uno mismo (...) porque, pero el manejar con profesionales es un costo muy grande” (Entrevistado, 2023), lo que ha provocado “una dependencia de estas plataformas por el cliente (...) las redes sociales son más importantes para el servicio y difusión (...) es menos costosa” (Entrevistado, 2023). Antes se usaban, pero no con mucha frecuencia, “el atender redes sociales, pero ahora es el boom de la innovación” (Entrevistado, 2023).

Según Thais (2023) menciona que las redes sociales ayudan a expresar la visión y posición de un negocio en el mercado, estas herramientas permiten construir una comunidad en torno a la segmentación del negocio. En el caso de las agencias duales utilizan las redes sociales como parte de su innovación, pues antes de la pandemia no se utilizaban las plataformas virtuales como manera de difusión o venta de los servicios turísticos, las personas necesitaban un lugar físico para realizar la compra, sin embargo, actualmente se realizan compras en línea a través de plataformas nacionales e internacionales o mediante redes sociales como Facebook o Instagram.

Por otro lado, las páginas webs fueron otra estrategia tras la pandemia, algunos agentes de viaje mencionaron que:

“Hemos implementado el manejo de la página web, no soy muy amiga de la web porque la inversión es grande” (Entrevistado, 2023), pero “estamos desarrollando un buscador dentro de nuestra página web en donde se pueda comprar sus vuelos, mas no tours pues la gente necesita siempre un lugar físico por motivos de estafa o desconfianza” (Entrevistado, 2023), sin embargo “hemos cambiado la forma de pago” (Entrevistado, 2023), en donde “se ha creado plataformas de pago nacional e internacional con el fin de cumplir con las expectativas del cliente” (Entrevistado, 2023).

Sin embargo, “nosotros hemos cerrado nuestra página web porque prácticamente la gente se deja llevar muchísimo por la publicidad de redes sociales” (Entrevistado, 2023), es por eso que, “nos enfocamos más en las redes sociales dándoles garantía de seguridad en su compra, ya sea de manera presencial o de manera telefónica siempre respetando la seguridad de la persona para evitar los fraudes” (Entrevistado, 2023), debido a que “la página web es algo complicado, se tiene que tener una comunidad preestablecida para crear una página web” (Entrevistado, 2023).

Las páginas web es una plataforma virtual con un costo es alto y la mayor parte de los clientes desconfían de estas plataformas tecnológicas por el miedo a la estafa, no obstante, según Marín Dueñas y Lasso de la Vega Gonzales (2017) explican que el 58% de las empresas manejan páginas webs con un diseño elemental y bien organizada. Las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca utilizan esta herramienta como medio de búsqueda de información para los clientes por la facilidad de pago, brindándoles la confianza para cualquier tipo de procedimiento por plataformas virtuales.

- **Diferenciación**

Además, la innovación permitió la diferenciación entre las agencias de viaje duales tras la pandemia, varios agentes de viaje mencionaron lo siguiente:

“Buscamos nuevos mercados, combinación a través de la tecnología, redes sociales (...) siempre es importante ser constantes y darles la información necesaria a las personas (...) el chatbot ofrece opciones rápidas de paquetes turísticos y seguidamente le da los detalles (...) entonces estamos a la espera de que dé resultados esperados” (Entrevistado, 2023). Asimismo, “en el área turística lo que marca la diferencia es la calidad de servicio y la confianza” (Entrevistado, 2023), es importante “la calidez y un servicio personalizado (...) es la mejor diferencia entre las agencias (...) vender un servicio es delicado” (Entrevistado, 2023).

Por otra parte, “hemos estado estudiando sobre el marketing en las redes sociales, (...) se ha personalizado la cuenta de la empresa” (Entrevistado, 2023), pero “nuestro objetivo principal de este año, es venderle al extranjero el Ecuador y estar 24/7 para el pasajero (...) pues ese sería nuestro servicio plus” (Entrevistado, 2023), pues “no todo se trata de precio sino de la calidad de servicio” (Entrevistado, 2023). Pero “lamentablemente el tema del trabajo desleal que existe entre las agencias nos ha perjudicado (...) nos hemos tenido que mantener estandarizados entre todos por un motivo de que las empresas ofrecen los servicios más económicos” (Entrevistado, 2023).

La diferenciación según Rodrigues (2022) consiste en destacar puntos positivos que la empresa ofrece en comparación con la competencia, estas estrategias buscan que los clientes valoren las soluciones que una empresa pueda dar al adquirir un producto. En el caso de las agencias de viaje duales la diferenciación es un componente clave para la comercialización de los productos turísticos, además es una estrategia que ayuda a distinguirse de la competencia y sobresalir del mercado. A partir de la pandemia, la diferenciación ha tomado fuerza dentro de las agencias duales, ya que el cliente se fija mucho en el servicio personalizado que le ofrecen.

En conclusión, ocho de las once agencias de viaje de duales de la ciudad de Cuenca (82%) han innovado de manera incremental, los principales aspectos de innovación fueron: los procesos de venta y las plataformas virtuales. La innovación trajo consigo la diferenciación entre las agencias, si bien antes existía, ahora es lo primordial para perdurar en el mercado turístico. No obstante, la innovación incremental tiene ventajas competitivas, según Kruger (2020) menciona algunas ventajas como: reducir costos, optimizar procesos, productos o servicios que se dispone para lograr una satisfacción exitosa hacia el cliente para así aumentar las ventas y ganancias de un negocio.

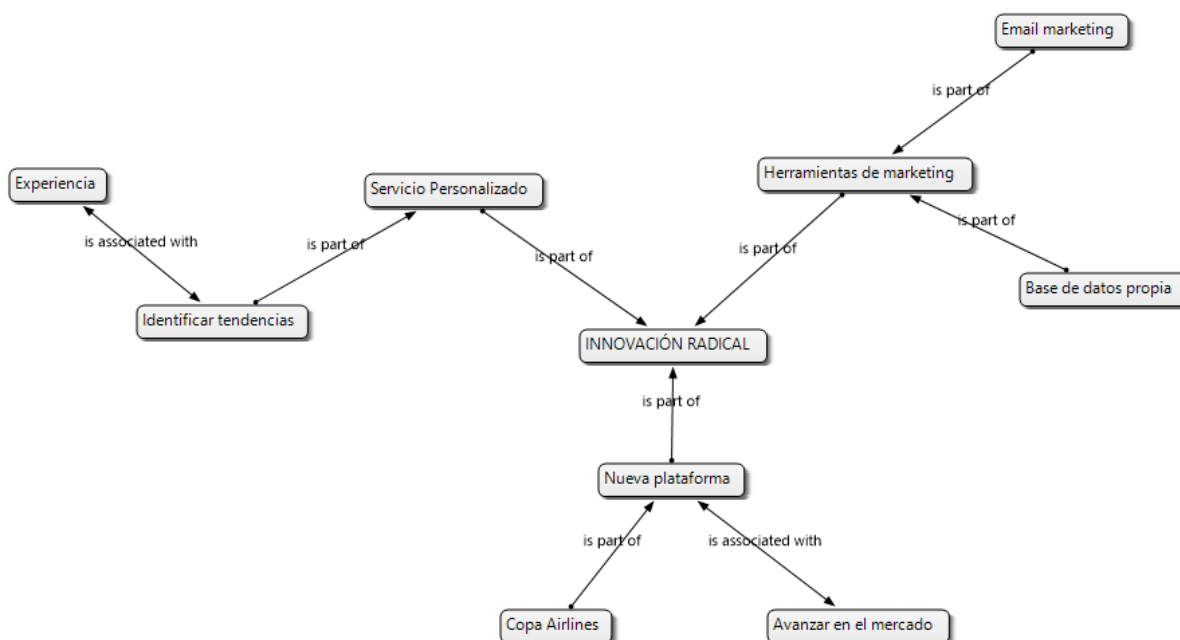
### *3.2 Innovación radical en las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19.*

La innovación radical en el contexto de las agencias de viaje duales implica cambios significativos en productos, servicios o procesos existentes. Se implementa a través de nuevas plataformas digitales, modelos de desarrollo, aplicaciones tecnológicas y colaboraciones estratégicas; estas herramientas y/o modelos, en conjunto de un servicio de calidad permite que las agencias sobresalgan en el mercado.

Tras el análisis de las entrevistas, se identificaron tres tipos de innovaciones radicales empleadas tras la pandemia de la Covid-19, tales como: Servicio Personalizado, Nueva Plataforma y Email Marketing.

**Figura 4**

*Innovación radical en las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador*



*Nota:* Elaboración propia

- **Servicio personalizado y moderno**

Con respecto a las agencias de viaje duales entrevistadas, una de ellas se ha centrado en el servicio personalizado y modernizado como una manera de innovar. Al respecto el agente de viaje menciona lo siguiente:

“Nuestro fuerte se basa en organizar tours diferentes (...) sobre el turismo más exótico, más especializado o más temático (...) el turismo especializado es más técnico (...) la idea es romper esquemas, del turismo masivo (...) hay que reinventarse, hacer las cosas y verificar que es lo que el mundo quiere, como ahora todo es digital y global - ah ok quieren ir a ver las auroras boreales, pues vamos-, que la playa tal está de moda y así me toque tres días de viaje, pues vamos” (Entrevistado, 2023).

Se identifica una mentalidad emprendedora y abierta hacia nuevas ideas, así como una disposición para adaptarse a las demandas del mercado y de los clientes. Hay varios factores destacados en su proceso de innovación. En primer lugar, la agencia se enfoca en la organización de tours diferentes, ofreciendo experiencias únicas y distintas para los viajeros. Esto implica una selección cuidadosa de destinos y actividades que sean exóticas, especializadas o temáticas.

Asimismo, reconoce la importancia del turismo especializado y técnico, lo que significa que el personal cuenta con conocimientos y habilidades específicas para atender las necesidades de los viajeros que buscan experiencias más calificadas y detalladas. Este enfoque resalta el compromiso de la agencia dual con la calidad y la excelencia en la planificación de viajes.

Otro aspecto relevante es la voluntad de romper con los esquemas del turismo masivo. La agencia busca ofrecer alternativas frescas y novedosas, alejándose de los destinos y actividades convencionales que suelen atraer a un gran número de turistas. Esta aproximación puede resultar atractiva para aquellos viajeros que buscan experiencias más auténticas, fuera de los circuitos turísticos tradicionales.

La adaptación al entorno digital y global se presenta como un factor crucial en el proceso de innovación de la agencia dual. El agente reconoce de manera acertada que, en la actualidad, la tecnología y las plataformas digitales desempeñan un papel fundamental en la industria de los viajes. El equipo de trabajo aprovecha estos recursos para realizar una verificación precisa de las demandas y preferencias de los viajeros, lo que revela una mentalidad proactiva y dispuesta a adaptarse a las tendencias vigentes.

Por último, demuestra flexibilidad y disponibilidad para organizar tours a cualquier destino, lo cual implica disposición a satisfacer las demandas y deseos de los clientes, sin importar la singularidad o la distancia del destino. Esta capacidad de adaptarse a las necesidades individuales de los clientes puede generar un nivel más alto de satisfacción y fidelización.

El servicio personalizado es un componente fundamental en las agencias de viaje duales, debido a que marca la diferencia entre una experiencia de viaje ordinaria y una extraordinaria al proporcionar una atención individualizada adaptada a las necesidades y preferencias específicas de cada cliente. Una de las ventajas radica en la capacidad de establecer una relación entre el agente de viaje y el cliente, la cual permite conocer los intereses, gustos y expectativas del viajero.



Otro aspecto esencial es la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente, tanto en la etapa de planificación como en el viaje. El estar disponible a brindar asistencia y resolver cualquier problema o imprevisto que pueda surgir, demuestra un alto nivel de compromiso y profesionalismo.

La agencia dual puede ofrecer recomendaciones y sugerencias personalizadas que se ajusten a los deseos y presupuesto de cada usuario, generando así una experiencia más satisfactoria y enriquecedora. Al encargarse de gestionar todos los aspectos del viaje, desde la reserva de vuelos y alojamiento hasta la organización de actividades y traslados, se asegura de que cada elemento esté planificado y coordinado minuciosamente; brindando tranquilidad al cliente, lo que le permite disfrutar plenamente de su experiencia sin preocupaciones. Además, puede incluir la provisión de información y recomendaciones adicionales que enriquezcan la experiencia del viajero. El agente de viaje puede ofrecer consejos sobre destinos menos conocidos, pero igualmente interesantes, sugerir actividades y excursiones acorde a los intereses del cliente, o proporcionar información útil sobre la cultura y las costumbres del lugar que se visitará. Estos detalles adicionales agregan un valor significativo al viaje y a la agencia de viajes como tal.

- **Nueva plataforma: Copa Airlines.**

En cuanto a otra innovación radical que se ha identificado, es el uso de las nuevas plataformas como la de Copa Airlines. El agente de viaje indica lo siguiente:

“Hemos aprendido a usar la nueva plataforma de Copa, no todas las agencias tienen la nueva plataforma, hay algunas que no les interesa que siguen vendiendo con las tarifas de otras plataformas (Amadeus), pero habremos otras, entiendo que esto irá creciendo, que si usamos desde el comienzo la plataforma y que ya estamos más familiarizadas” (Entrevistado, 2023).

La adopción de nuevas plataformas, como la ofrecida por Copa Airlines, distingue a esta agencia dual entre las entrevistadas debido a su enfoque proactivo y su capacidad de adaptación a las últimas herramientas y tecnologías en la industria de viajes. Mediante el aprendizaje y dominio de esta plataforma la agencia demuestra una actitud emprendedora y una disposición para mantenerse actualizada en relación a las tendencias emergentes. Esta estrategia de adopción temprana les confiere una ventaja competitiva significativa en comparación con otras agencias que aún no han mostrado interés por el uso de la misma.

Las tarifas que ofrece esta plataforma en comparación con otras opciones de reserva, beneficia a la agencia dual, debido a que, al proporcionar opciones más económicas, le permite atraer a una mayor cantidad de clientes.

El dominio de la plataforma por parte de la agencia dual es otro aspecto clave en esta innovación. Al estar plenamente familiarizados con las características y funcionalidades de la plataforma, los agentes pueden ofrecer un servicio más eficiente y personalizado, además de una experiencia de viaje más satisfactoria y enriquecedora para los clientes, lo que contribuye a la fidelización y recomendación de la agencia.

- **Herramientas de Marketing personalizadas**

La digitalización desempeña un papel fundamental en la industria actual y entre las innovaciones destacadas se encuentra (A1) el uso de la herramienta de Email Marketing. Un agente de viajes de la agencia dual mencionó lo siguiente:

“Nosotros hemos implementado el email marketing. Nosotros usamos nuestras propias bases de datos proporcionadas por nuestros clientes, no hemos intentado usar otras bases de datos de otras empresas, creo que eso es invadir la privacidad de las personas. También usamos el SMS marketing, el mensaje de texto nosotros los redactamos” (Entrevistado, 2023).

Según Brevo (2023) el Email Marketing permite la comunicación a través de mensajes de correo electrónico dirigidos a una lista de contactos, que incluye clientes potenciales, esta técnica se clasifica como una estrategia de comunicación digital y se considera un canal dentro del marketing directo. Asimismo, el autor menciona que el SMS marketing consiste en enviar mensajes de texto con fines publicitarios, ya sea como campañas o mensajes interactivos, los cuales pueden ser personalizados según las necesidades.

La implementación de estas herramientas por parte de la agencia de viaje dual demuestra su compromiso con la promoción efectiva de sus servicios. Al utilizar sus propias bases de datos evita el uso de bases externas, lo cual muestra una preocupación por respetar la privacidad de las personas y evitar prácticas invasivas. Además de mantener información actualizada de las preferencias de servicios, gustos y motivaciones.

El enfoque en redactar sus propios mensajes de texto también es valioso, debido a que les permite personalizar y adaptar los mensajes según las necesidades y preferencias de cada

destinatario. Esta atención a la individualización de los mensajes contribuye a un mayor compromiso por parte de la agencia a los usuarios.

Asimismo, el uso de estas herramientas de marketing digital le proporciona a la agencia dual una serie de beneficios. El Email Marketing permite llegar de manera directa y rápida a un gran número de clientes potenciales, compartiendo información relevante sobre promociones, ofertas especiales, paquetes de viaje y otros servicios. Por otro lado, el SMS marketing brinda la posibilidad de alcanzar a los clientes de manera inmediata y efectiva, enviando mensajes concisos y llamativos que captan la atención en un medio de comunicación altamente utilizado.

Esta estrategia de marketing digital, basada en el uso de sus propias bases de datos y la redacción personalizada de mensajes, fortalece la relación con los clientes al proporcionarles contenido que se ajusta a sus intereses y necesidades específicas. Esto no solo aumenta las posibilidades de conversión y fidelización, sino que también crea una imagen positiva de la agencia como una empresa comprometida con la calidad y la atención personalizada.

Es necesario recalcar que, si bien, las agencias duales entrevistadas innovaron a través de las herramientas y procesos previamente mencionados, esos no son los únicos modelos de innovación dentro del área. El catálogo de iniciativas innovadoras en el Sector Turístico del Gobierno Vasco (2014), expone una serie de medidas en cuanto a las innovaciones radicales que se pueden emplear en el sector.

**Tabla 2**

*Estrategias a implementar en las agencias de viaje duales*

Estrategia	Descripción	Objetivo
Involucrar a los y las residentes	En la actualidad, los viajeros y turistas recurren cada vez más a las reseñas en línea. Además, la autenticidad y la singularidad se han convertido en elementos clave a la hora de elegir un destino. Por ello, se sugiere animar a la población local a compartir sus recomendaciones personales de viaje, consejos locales, momentos especiales,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la implicación de la población en la promoción.</li> <li>• Aportar un valor añadido a los viajeros y viajeras que llegan al destino.</li> <li>• Posicionamiento como destino “auténtico”.</li> </ul>

		pequeñas festividades, paisajes y lugares pintorescos. Estos contenidos podrían almacenarse en una plataforma en línea en la que se recopile toda la información.	
MOOCs sobre turismo	sobre	La demanda de formación continua en el sector y la importancia de reducir el tiempo de desplazamiento hacen que la formación en línea sea muy beneficiosa. Los MOOCs (cursos online abiertos) son una excelente forma de que las empresas formen a sus empleados de forma gratuita e interactiva. Sería posible colaborar con plataformas existentes y subir contenidos. Esto permitiría acceder a una amplia gama de recursos educativos de calidad para satisfacer eficazmente las necesidades de formación del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la estrategia de competitividad del sector</li> <li>• Minimizar costes y favorecer el auto-aprendizaje</li> <li>• Primera comunidad en disponer de un portal propio</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de Sector Turístico del Gobierno Vasco

Además, es importante destacar que los procesos de innovación radical no pueden ser establecidos de manera predeterminada, ya que también dependen de las necesidades, la creatividad y la situación específica de cada empresa, en este caso las agencias de viajes duales.

## Conclusiones

A partir del análisis presentado anteriormente de los tres capítulos, se exponen las siguientes conclusiones:

Con respecto, al escenario de la Covid-19 en relación a las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, la industria turística se paralizó y las agencias de viaje se enfrentaron a una situación crítica. La falta de apoyo por parte de las autoridades nacionales y las malas decisiones del Centro de Operaciones de Emergencia (COE) no favorecieron la situación de

las agencias duales, debido a que, muchas de ellas tuvieron que cerrar sus puertas temporalmente y la incertidumbre predominaba en el sector, puesto que, se desconocía con exactitud la duración de la crisis. Sin embargo, con la implementación del plan de vacunación contra la Covid-19, hubo una reactivación turística paulatina, aunque con nuevos desafíos relacionados con las restricciones y requisitos de vacunación en diferentes países.

Si bien, la situación mejoró en comparación con el año de la pandemia, en la actualidad las agencias de viaje siguen enfrentando dificultades, especialmente debido a la presencia de la informalidad en el sector. La falta de control y regulación por parte de las autoridades han permitido que agencias de viaje duales informales operen en el mercado compitiendo deslealmente con las agencias legalmente establecidas. Esta informalidad ha generado malestar para las agencias duales, ya que los informales evaden obligaciones, así como también ofrecen precios más bajos sin tener el conocimiento y la preparación adecuada.

En relación a la exploración de las dinámicas de resiliencia de las agencias de viaje duales en la ciudad de Cuenca, por un lado, se determinó que sí hubo resiliencia, a pesar de las dificultades lograron adaptarse y mantenerse en el mercado. Además, se identificó un incremento del 14% de agencias en funcionamiento en tan solo tres años, lo que evidencia el dinamismo. Por otro lado, las dinámicas de resiliencia que optaron las agencias de viaje duales se basaron en la tecnología, debido a que se vieron en la necesidad de realizar sus actividades y prestar sus servicios a través de plataformas digitales, además de aumentar sus horas de trabajo, aprender sobre ciertos requisitos y conocer las necesidades de los clientes durante la situación. A pesar de los desafíos los agentes consideran que encontraron una oportunidad para mejorar sus servicios.

Acerca de los factores de innovación incrementales y radicales predomina la innovación incremental, debido a que, el 82% de las agencias duales optaron por procesos similares, como los procesos de venta a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, plataformas virtuales y redes sociales/páginas web, que a su vez ayudaron a la difusión de paquetes turísticos. Mientras que, el 27% del estudio aplicaron procesos como: el servicio personalizado, nuevas herramientas de marketing y el uso de nuevas plataformas, lo que determinó la radicalidad en su innovación. Sin embargo, es importante manifestar que, del total de las agencias del estudio, una de ellas se aventuró en realizar en conjunto una innovación incremental y radical, destacando su diferenciación.

## Recomendaciones

Con base a la información recolectada y resultados de la presente investigación, se recomienda a las autoridades competentes tomar medidas para el control y la regulación de las agencias de viaje duales de la ciudad de Cuenca, debido a que existen anomalías en torno a la creación y operación. Es necesario que se brinde un entorno justo y equitativo para todas las empresas, para asegurar la supervivencia y el crecimiento sostenible del sector turístico. Además, se sugiere al ente rector del turismo del Ecuador comprometer todos los recursos humanos y económicos para la debida actualización de los catastros turísticos, ya que son una herramienta importante de continua consulta e investigación. Finalmente, se propone a las agencias de viaje a implementar estrategias que reflejen la innovación en sus servicios y operaciones permitiendo la diversificación del mercado.

### Referencias

- Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. (2020). El Turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación. <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>
- Astudillo, S., y Prada, J. (2017). Empresas turísticas y factores de innovación: Evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Caderno Virtual de Turismo*. Río de Janeiro. <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/1112/533>
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, Características y Utilidad del Concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica* 2006, U (3), p 125-146. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:Psicopat-2006-E3EEFE3-E4DF-43B4-C15D-FF038F693092/Documento.pdf>
- Boletines de la Secretaria General del Estado. (2021). El presidente Lenín Moreno decreta Estado de Excepción para evitar la propagación del COVID-19. <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-para-evitar-la-propagacion-del-covid-19/>
- Condori Quispe, J, W. (2019). Percepciones que tienen los empresarios de las agencias de viajes sobre innovaciones como factor de competitividad en la ciudad de Puno 2018. *Universidad Nacional del Altiplano de Puno*. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13917/Condori\\_Quispe\\_%20Joel\\_Wilson.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13917/Condori_Quispe_%20Joel_Wilson.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Coppola, M. (2023). Que es una plataforma digital y sus tipos. <https://blog.hubspot.es/website/que-es-plataforma-digital#:~:text=Una%20plataforma%20digital%20es%20un,funcionalidades%20que%20ofrece%20dicha%20plataforma.>
- Cruz Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la Covid-19. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000200204&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000200204&script=sci_arttext)

- Duque, J., y Pastrana, E. (1973). Las estrategias de supervivencia económica de las unidades familiares del sector popular urbano: una investigación exploratoria. Programa ELAS/CELADE, Santiago, Chile.
- Gobierno Vasco. (2014). Catálogo de iniciativas innovadoras en el Sector Turístico. [https://www.euskadi.eus/contenidos/recurso\\_tecnico/comun/es\\_comun/adjuntos/Guia\\_innovacion\\_es.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/recurso_tecnico/comun/es_comun/adjuntos/Guia_innovacion_es.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, 5, 83–85. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hombrados, M, (1997). Estrés, afrontamiento y adaptación. Valencia promolibro, p 9-38). <http://www.preventoronline.com/imagesbd/down/anex6457.pdf>
- Kruger. (2020). Innovación incremental: 5 ventajas competitivas. <https://blog.krugercorp.com/innovacion-incremental-5-ventajas-competitivas>
- Marín Dueñas, P., y Lasso de la Vega Gonzales, M. (2017). La efectividad de las páginas web en la comunicación empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Un estudio en PYMES de la provincia de Cádiz, 22(42). <https://ojs.ehu.es/index.php/Zer/article/download/17797/15465>
- Ministerio de Salud Pública. (2020). Plan Vacunarse 2021. [salud.gob.ec/plan-vacunarse-2020-2021/](http://salud.gob.ec/plan-vacunarse-2020-2021/)
- Ministerio de Salud Pública. (2020). Boletines de Azuay. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/Azuay-Cuenca-1-8.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2022). Catastro Turístico 2022. <https://servicios.turismo.gob.ec/portfolio/catastro-turistico-nacional>.
- Ministerio de Turismo. (2020). Cuenca se prepara para reactivar su sector turístico, durante y Post-Covid. <https://www.turismo.gob.ec/cuenca-se-prepara-para-reactivar-su-sector-turistico-durante-y-post-covid/>
- Once-Jara, I.; Arévalo-Nieves, L.; Bazán-Quind, T.; & Espinoza-Figueroa, F. (2023). Covid-19 En las dinámicas de innovación del emprendimiento de servicios turísticos de Cuenca, Ecuador. *Ateliêdo Turismo*. 6(2). 68-95 <https://doi.org/10.55028/at.v7i1.17799>



Olivera Elosegui, R., y Mutango Da Rocha, J. (2022). Pautas para un Modelo de Gestión de la Innovación de la Agencia de Viaje Ecotur S.A. *Explorador Digital*, 6(3), 28-56. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2213>

Organización Mundial del Turismo. (2020). Evaluación del impacto del brote de COVID-19 en el turismo internacional, OMT. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>

Organización de Naciones Unidas. (2020). COVID-19 and Transforming Tourism. United Nations, 18–

23. [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_tourism\\_august\\_2020.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf)

Ordoñez, M. (2001). El turismo en la economía ecuatoriana: la situación laboral desde una perspectiva de género. Naciones Unidas: Santiago de Chile. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5876/S0104330\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5876/S0104330_es.pdf).

Ortiz-Fajardo, H., y Erazo-Alvarez, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. Vol. 6 (12). <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/576868967015.pdf>

Reali, C. (s.f). Como vender paquetes turísticos en 3 fases. <https://www.hotelimize.com/es/blog/como-vender-paquetes-turisticos-en-3-fases/>

Reglamento de Operación e Intermediación Turística. (2016). Acuerdo Ministerial 21. <https://www.turismo.gob.ec>

Rodrigues, N. (2022). Estrategia de diferenciación. <https://blog.hubspot.es/sales/estrategia-de-diferenciacion>

Secretaria de Gestión de Riesgos. (2020). Resoluciones COE Nacional 17 de marzo de 2020. <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-17-de-marzo-2020/>

Sheresheva, M., Efremova, M., Valitova, L., Polukhina, A., y Laptev, G. (2021). Russian Tourism Enterprises' Marketing Innovations to Meet the COVID-19 Challenges. *Sustainability*, 13(7), 3756. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su13073756>

Schumpeter, J. (1939) Ciclos económicos: Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista. Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza.  
[https://books.google.com.ec/books?id=VCe6D2nJgMsC&pg=PR5&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=VCe6D2nJgMsC&pg=PR5&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Sparkes, A., y Devís-Devís, J. (2007). La investigación narrativa y sus formas de análisis: una visión desde la educación física y el deporte. Educación cuerpo y ciudad: el cuerpo en las interacciones e instituciones sociales (43-68).  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/335323>

Thais, C. (2023). La importancia de las redes sociales en los negocios.  
<https://www.broobe.com/es/la-importancia-de-las-redes-sociales-en-los-negocios/#:~:text=Las%20redes%20sociales%20tienen%20el,crear%20una%20comunidad%20con%20ellos.>

World Bank Group. (2020). Tourism response, recovery and resilience to the COVID-19 crisis. Rebuilding Tourism Competitiveness.  
[https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34348/Rebuilding-Tourism-Competitiveness-Tourism-response-recovery-and-resilience-to-the-COVID-19-crisis.pdf?sequence=5&isAllowed=y.](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34348/Rebuilding-Tourism-Competitiveness-Tourism-response-recovery-and-resilience-to-the-COVID-19-crisis.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

## Anexos

### Anexo A

**Estudio:** Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19.

#### ENTREVISTA A AGENCIAS DE VIAJES DUALES

Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: / /20

Cantón: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_

#### Objetivo General

Analizar las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19.

#### Objetivos específicos

- Explorar las dinámicas de resiliencia de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca tras la crisis sanitaria de la Covid-19.
- Identificar las dinámicas de innovación incrementales y radicales de las agencias de viajes duales de la ciudad de Cuenca tras la crisis sanitaria de la Covid-19.

#### Presentación

Buenos días/tardes ¿Cómo está usted? Nuestro nombre son Mariela Agudo y Ma. Fernanda Sigsi represento a la Universidad de Cuenca. Estamos realizando entrevistas para conocer más sobre las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19. La entrevista durará entre 30 y máximo 60 minutos aproximadamente. Para tener clara toda la información que nos proporcione vamos a grabar la entrevista y a tomar algunas notas. ¿Está de acuerdo en que grabemos el audio de la entrevista? Si en algún momento se siente incómodo puede decirnos y no contestar la pregunta. Si durante la entrevista usted tiene alguna duda o desea hacer una pausa lo puede hacer sin ningún problema. ¿Tiene usted alguna duda? ¿Podemos comenzar?

## Vamos a empezar hablando sobre algunos datos generales para conocer su empresa

### Datos generales

1. Nombre de la empresa
2. Cuanto tiempo está en el mercado
3. Usted qué cargo ocupa
4. Qué tipo de agencia está registrada
5. ¿Cuál es su segmento el mercado?
6. ¿Cuáles son los principales destinos que posee?

### Hablemos un poco de las agencias de viajes

1. ¿Cómo describiría la situación actual de las agencias de viajes en la ciudad de Cuenca?
2. ¿Qué tan importantes son las agencias de viajes para del turismo?
3. ¿Cuál cree usted son los principales competidores de las agencias de viajes?

### Ahora vamos a hablar sobre su agencia de viajes....

#### A) Resiliencia

1. Como se conoce la pandemia ha afectado a varias empresas turísticas, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto directo que ha recibido su agencia de viajes?
2. ¿Cómo se ha adaptado su agencia de viajes tras la pandemia de la Covid-19?
3. ¿Cuáles ha sido las ventajas y desventajas para su empresa la pandemia de la Covid-19?

#### B) Procesos de innovación.

1. ¿Qué proceso de innovación ha adaptado o creado en su agencia de viajes durante la pandemia?

2. Los procesos de innovación pueden ser iguales entre las agencias, lo que generaría competitividad ¿De qué manera cree usted que se podría marcar la diferencia con un proceso de innovación original y diferente?
3. ¿cuál ha sido el que ha tenido el mayor costo? (en el caso de la pregunta2)
4. ¿Qué tan importante cree usted que son las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter) como medio de difusión y promoción para las agencias de viajes tras la pandemia?
5. ¿Ha pensado usted en adaptar sus servicios a una aplicación web? ¿Cómo sería? (En el caso de que no mencioné)

### **Por último, nos gustaría saber...**

1. ¿Qué consejos o recomendaciones le puede dar a otras agencias de viajes al momento de iniciar un proceso de innovación?
2. ¿Cómo es el nuevo cliente tras la pandemia?
3. ¿El cliente prefiere la agencia de viajes tradicional o en la línea a partir de la pandemia?
4. ¿Qué modalidad prefiere el cliente?
5. ¿Qué les motivo abrir una agencia de viajes tras la pandemia?

**¡Muchas gracias! Ya hemos terminado, ¿Cómo se sintió con esta entrevista? ¿Hay algo más que quiera agregar? Si fuera necesario volver a buscarle para aclarar algún punto, ¿podríamos regresar con usted?**

## Anexo B



Cuenca, 27 de diciembre 2022

### Acuerdo de información

Que, la empresa Turisa agencia de viaje internacional con el RUC 0190056783001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación *"Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022"* de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

Carmen Morfén Cordero,  
Gerente General

RUC: 0190056783001

Cuenca - Ecuador  
Dirección: Gran Colombia 6-61 y Borrero.  
Edif Gran Colombia M01.  
E-mail: [marketing@turisa.com.ec](mailto:marketing@turisa.com.ec)

[www.turisa.com.ec](http://www.turisa.com.ec)  
Cel: 0998106604  
Telf: 07- 2831-962 / 2831-626 / 2831-807



Cuenca, 27 de diciembre 2022

### Acuerdo de información

Que, la empresa **2GO TRAVEL CIA. LTDA.** agencia de viaje dual con el RUC 0190428036001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el período 2019-2022" de las estudiantes de la carrera de turismo **MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO** y **MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA** que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

German Segovia C.

**GERENTE GENERAL 2 GO TRAVEL CIA. LTDA.**

RUC: 0190428036001



CUENCA – QUITO – GUAYAQUIL – MANTA  
ECUADOR – SUDAMERICA



**DESTINOS EC**  
Cuenca  
Simón Bolívar 9-43 y Benigno Malo  
0962724554  
ventas@destinosec.com

Cuenca, a 27 de diciembre 2022

#### Acuerdo de información

Que, la empresa DESTINOS EC CIA LTDA agencia de viaje dual con el RUC 0190502058001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "*Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022*" de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

Firmá de la empresa

RUC: 0190502058001






Cuenca, 28 de diciembre 2022

## Acuerdo de información

Que, la empresa Boomtravel Viajes y Soluciones Turísticas Boomviajes Cía. Ltda. Agencia de viajes dual con el RUC 0190486230001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación *"Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022"* de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

  
Firma de la empresa  
RUC: 0190486230001



☎ 2 88 10 97  
☎ 099 782 1301  
☎ 099 876 7937

f BOOM TRAVEL  
@boomtravel\_cue  
boomtravel@gmail.com

📍 Av. Primero de mayo 5-54 y  
Fernando de Aragon



Cuenca, 28 de diciembre 2022

## Acuerdo de información

Que, la agencia de viaje HUALAMBARI TOURS dual con el RUC 0190153932001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación *"Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022"* de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

\_\_\_\_\_  
Firma de la empresa

RUC: 0190153932001

 BORRERO 9-69 Y GRAN COLOMBIA  
TELEFAX (593 7) 2842693  
TELF. (593 7) 2848768 2833371  
e.mail: tours@hualambari.com  
www.hualambari.com

Expediciones  
**Apullacta**



Cuenca, 29 de diciembre 2022

### Acuerdo de información

Que, la empresa Expediciones Apullacta Cía. Ltda. agencia de viaje dual con el RUC 0190148661001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "*Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022*" de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

TURISMO RECEPTIVO ■ AGENCIA DE VIAJES



VIAJES Y TURISMO  
EXPEDICIONES A PULLACTA CIA LTDA.  
CUENCA - ECUADOR  
RUC: 0190148661001

*[Firma]*  
Firma de la empresa  
RUC: 0190148661001

Gran Colombia 11-02  
y General Torres  
(2do. piso) Of. 111  
Tfns.: (593 7) 283 7815  
(593 7) 283 7681  
E-mail:  
info@apullacta.com





Cuenca, 28\_ de diciembre 2022

Cuenca, 28 de diciembre 2022

### Acuerdo de información

Que, la empresa Cosmopolita Agencia de Viajes Cia. Ltda. agencia de viaje dual con el RUC 0190093816001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "*Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022*" de las estudiantes de la carrera de turismo **MARIELA EDUARDA -AGUDO CARREÑO** y **MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA** que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.



Firma de la empresa

RUC:0190093816001

Bolívar 5 05 y Mariano Cueva • Teléfonos: 2841541 / 2832670 • Celular: 0987797881 / 0984976074  
E-mail: [cosmopolita@cosmopolita.com](mailto:cosmopolita@cosmopolita.com) / [cecimab75@hotmail.com](mailto:cecimab75@hotmail.com)





Cuenca, 28 de diciembre 2022

### Acuerdo de información

Que, la empresa Corpoviajes Agencia de Viajes y Operadora de Turismo con RUC 0190156028001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022" de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

  
CORPO VIAJES  
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO  
CORPO VIAJES  
Buenos Aires, Argentina Tel: 52047210-208

Paola Rojas Sarmiento  
Representante Legal de Corpoviajes  
RUC: 0190156028001

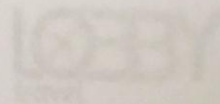
WWW.CORPOVIJES.COM

Dirección: Juan Jaramillo 4-94  
y Mariano Cueva  
Telfs: (593 7)2847 270 (593 7)2847 269  
Cel: 0985171576 / 0983088363 / 0983453332

Emails: corpoviajes@yahoo.com  
info@corpoviajes.com  
CUENCA - ECUADOR



CS Escaneado con CamScanner





Cuenca, 28 de diciembre 2022

### Acuerdo de información

Que, la empresa Lobby Travel, agencia de viaje dual con el RU 0190435342001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022" de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

  
**LOBBY TRAVEL**  
AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA  
Firma de la empresa  
RUC: 0190435342001

CS Escaneado con CamScanner



Cuenca, 28 de diciembre 2022

Acuerdo de información

Que, la empresa THE TRAVEL CENTER CIA LTDA, agencia de viaje dual con el RUC 0190483908001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "*Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022*" de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.

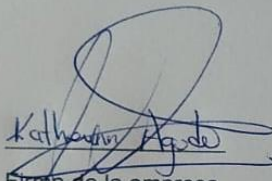
  
Firma de la empresa  
RUC:0190483908001



Cuenca, 28 de diciembre 2022

## Acuerdo de información

Que, la empresa Holidays agencia de viaje dual con el RUC 0195095396001, está de acuerdo en brindar la información necesaria, para el desarrollo de trabajo de titulación "Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viaje duales de Cuenca, Ecuador durante el periodo 2019-2022" de las estudiantes de la carrera de turismo MARIELA EDUARDA AGUDO CARREÑO y MARÍA FERNANDA SIGSI HUERTA que forman parte de la facultad de ciencias de la hospitalidad de la Universidad de Cuenca.



Firma de la empresa

RUC: 0195095396001