



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

PROYECTO DE INVESTIGACION

TEMA:

**OPORTUNIDADES DE LOS FREELANCERS EN LA TRANSFORMACIÓN
DE LAS AGENCIAS DE VIAJES**

TUTORA:

LIC. AMPARO CABRERA CHÁVEZ

ESTUDIANTE:

ANDREA HELISSA ALAY GUERRERO

CERTIFICO

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Educación, Turismo, Artes y Humanidades de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

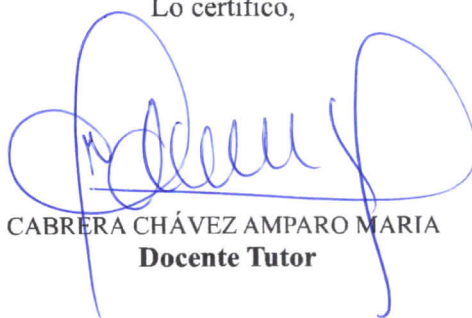
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante ALAY GUERRERO ANDREA HELISSA, legalmente matriculada en la carrera de TURISMO, período académico 2025-2026(2), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es "*OPORTUNIDADES DE LOS FREELANCERS EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.*"

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, Miércoles, 04 de febrero de 2026.

Lo certifico,



CABRERA CHÁVEZ AMPARO MARIA
Docente Tutor

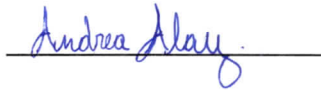
CERTIFICADO DE AUTORÍA

El presente trabajo ha sido elaborado como requisito previo a la obtención del título correspondiente. El contenido expuesto en este proyecto es de autoría exclusiva de

Alay Guerrero Andrea Helissa, como autora del tema titulado:

“Oportunidades de los freelances en la transformación de las agencias de viajes”.

Cualquier uso total o parcial de este documento deberá otorgar los respectivos créditos.

A handwritten signature in blue ink, reading "Andrea Alay", is written over a horizontal line.

Alay Guerrero Andrea Helissa

1352063950

CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

ALAY GUERRERO ANDREA HELISSA, portadora de la C. I. 1352063950, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del proyecto de investigación o Examen de Fin de Carrera con Carácter Complexivo "OPORTUNIDAD DE LOS FREELANCES EN LA AGENCIAS DE VIAJES", de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva, para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Así mismo, autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Manta, 24 de Febrero de 2026



ALAY GUERRERO ANDREA HELISSA

Autor/a

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal evaluador certifica:

Que el trabajo de carrera, titulado "Oportunidades de los freelancers en la transformación de las agencias de viajes", ha sido realizado y concluido por ALAY GUERRERO ANDREA HELISSA; el mismo que ha sido controlado y supervisado por los miembros del tribunal.

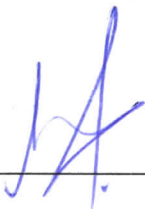
El trabajo de fin de carrera reúne todos los requisitos pertinentes en lo referente a la investigación y diseño que ha sido continuamente revisada por este tribunal en las reuniones llevadas a cabo.

Para dar testimonio y autenticidad,



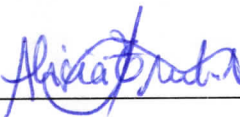
Lic. Marco Durán Vasco, Mg.

Presidente de Tribunal



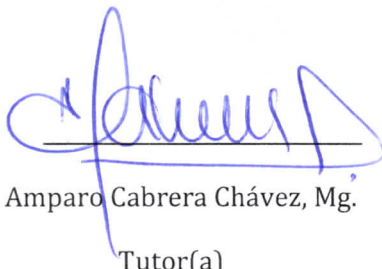
Dr. Fernando Macías Mendoza, PhD.

Miembro de Tribunal



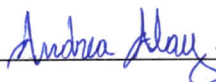
Ing. Alicia Trueba Macías, Mg.

Miembro de Tribunal



Ing. Amparo Cabrera Chávez, Mg.

Tutor(a)



ALAY GUERRERO ANDREA HELISSA

Graduada

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE TUTOR	i
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN	1
Contexto general	1
Situación problemática.....	2
Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
1. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Concepto y evolución de las agencias de viajes	8
1.1.1 Evolución histórica de las agencias de viajes	9
1.2 Funciones informativas y de servicio de las agencias de viajes	10
1.3 Tipos de agencias de viajes.....	10
1.4 Impacto de la transformación digital en las agencias de viajes	11
1.5 Concepto y características del trabajo freelance.....	13
1.5.1 Creatividad y autenticidad en el trabajo freelance.....	13
1.5.2 Rigor y precisión en la información.....	14
1.5.3 Responsabilidades fiscales del freelancer en Ecuador.....	14
1.5.4 Características del trabajo autónomo	14
1.5.5 Ventajas y desventajas del trabajo independiente.....	15
1.5.6 Plataformas de intermediación para freelancers	16
1.5.7 Tendencias globales del trabajo remoto y freelance	16
1.5.8 Competencias digitales y profesionales requeridas	17
1.6 Interrelación entre freelancers y agencias de viajes.....	17

1.6.1	Externalización de servicios en las agencias de viajes	17
1.6.2	Modalidades de outsourcing	18
1.6.3	Beneficios de la externalización	18
1.6.4	Desventajas de la externalización	18
1.6.5	Tipos de externalización	19
2.	MARCO METODOLÓGICO.....	20
2.1	Enfoque de investigación.....	20
2.2	Tipo de investigación.....	20
2.3	Diseño de la investigación	21
2.4	Población y muestra.....	21
2.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
2.6	Operacionalización de las variables.....	21
2.7	Procedimiento	23
2.8	Métodos de análisis de datos.....	23
3.	RESULTADOS.....	24
3.1	Tabulación encuestas a las agencias de viajes	24
3.2	Propuesta de integración para los freelances en las agencias de viajes	43
3.2.1	Diagnóstico del entorno digital y laboral.....	43
3.2.2	Normativa y marco legal en Ecuador para agentes de viajes freelance	44
3.2.3	Beneficios de incorporar freelances en agencias de viajes	45
3.2.4	Desafíos y riesgos	46
3.2.5	Perfil y competencias de los freelances en turismo	48
3.2.6	Herramientas tecnológicas para la colaboración.....	49
3.2.7	Propuesta de modelo de integración	49
3.2.8	Plan de implementación.....	51
3.2.9	Indicadores de desempeño	51
3.2.10	Consideraciones éticas y de responsabilidad social.....	52
	CONCLUSIÓN.....	54
	RECOMENDACIONES.....	56
	BIBLIOGRAFÍA	56
	ANEXOS	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Rol principal en el sector turístico	24
Gráfico 2	Años de experiencia en el sector de agencias de viajes	25
Gráfico 3	Percepción sobre el aporte innovador de los freelancers	26
Gráfico 4	Áreas donde los freelancers pueden contribuir más	27
Gráfico 5	Nivel de apertura a trabajar con freelancers	28
Gráfico 6	Concepto de innovación en agencias de viajes	29
Gráfico 7	Impacto de la colaboración externa en la creatividad organizacional	30
Gráfico 8	Ventajas de los freelancers frente al personal interno	31
Gráfico 9	Barreras para integrar freelancers en agencias de viajes	32
Gráfico 10	Experiencia previa trabajando con freelancers	33
Gráfico 11	Procesos en los que participaron freelancers	34
Gráfico 12	Frecuencia de contratación de freelancers	35
Gráfico 13	Nivel de impacto de los freelancers en resultados innovadores	36
Gráfico 14	Principales dificultades al trabajar con freelancers.....	37
Gráfico 15	Tipo de integración más efectiva con freelancers.....	38
Gráfico 16	Elementos de un modelo exitoso de integración	39
Gráfico 17	Importancia de la participación del freelancer en decisiones innovadoras.....	40
Gráfico 18	Herramientas para facilitar la integración con freelancers	41
Gráfico 19	Modelo ideal de colaboración con freelancers para impulsar la innovación	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y desventajas del trabajo independiente.....	15
Tabla 2 Marco legal en Ecuador para agentes de viajes freelance.....	44
Tabla 3 Principales beneficios de agentes de viajes freelance.....	45
Tabla 4 Desafíos y estrategias para mitigarlos.....	48
Tabla 5 Herramientas tecnológicas para la colaboración.....	49
Tabla 6 Plan de implementación de la propuesta.....	51

RESUMEN

El trabajo freelance se refiere a una modalidad laboral flexible en la que profesionales independientes ofrecen servicios especializados de manera temporal o por proyecto, sin una relación de dependencia permanente con una organización. Como problema se plantea que a pesar del potencial que representa el talento freelance para impulsar la innovación, las agencias de viajes en Ecuador presentan una baja integración de estos profesionales en sus procesos de gestión innovadora. Se tuvo como objetivo general analizar las oportunidades de participación de freelancers en la gestión de la innovación de las agencias de viajes. Se aplicó un enfoque metodológico mixto descriptivo, con encuestas al personal y entrevistas a gerentes, complementado con revisión bibliográfica. Los resultados muestran que el uso de talento freelance permite acceder a habilidades especializadas, reducir costos y acelerar la implementación de soluciones digitales, aumentando la capacidad de innovación de las agencias. Sin embargo, existe una baja integración actual de freelancers por barreras culturales y falta de plataformas colaborativas que restringen el potencial innovador del sector. En conclusión, se propone la integración a través de una plataforma digital y contratos formales con indicadores de desempeño para fortalecer la sinergia entre agencias y freelancers en el marco legal ecuatoriano.

Palabras clave: freelancers; agencias de viajes; innovación; transformación digital; Ecuador.

SUMMARY

Freelance work refers to a flexible employment model in which independent professionals offer specialized services on a temporary or project basis, without a permanent employment relationship with an organization. A key issue is that, despite the potential of freelance talent to drive innovation, travel agencies in Ecuador exhibit low integration of these professionals into their innovation management processes. The overall objective of this study was to analyze the opportunities for freelancers to participate in innovation management within travel agencies. A descriptive mixed-methods approach was used, employing staff surveys and manager interviews, supplemented by a literature review. The results show that using freelance talent allows access to specialized skills, reduces costs, and accelerates the implementation of digital solutions, increasing agencies' capacity for innovation. However, there is currently low integration of freelancers due to cultural barriers and a lack of collaborative platforms, which restrict the sector's innovative potential. In conclusion, integration through a digital platform and formal contracts with performance indicators is proposed to strengthen the synergy between agencies and freelancers within the Ecuadorian legal framework.

Keywords: freelancers; travel agencies; innovation; digital transformation; Ecuador.

INTRODUCCIÓN

Contexto general

Las agencias de viajes cumplen un rol fundamental en la intermediación turística, ya que se encargan de planificar, organizar y comercializar productos y servicios como transporte, alojamiento, excursiones y seguros, facilitando al turista el acceso a una oferta estructurada y confiable. En los últimos años, la transformación digital ha modificado de manera significativa la forma en que estas empresas gestionan sus procesos internos, se comunican con los clientes y desarrollan estrategias de innovación en áreas como el marketing, las ventas y el comercio electrónico. El empleo de tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data, la realidad aumentada y la web ha propiciado una evolución radical que repercute tanto en la gestión operativa de las agencias de viajes como en la experiencia del viajero (Islas, 2024).

Las plataformas de comercio electrónico han simplificado el acceso a la información y la reserva de servicios turísticos, permitiendo al usuario planificar sus viajes de manera más rápida, autónoma y organizada. La búsqueda de información por parte de los turistas suele extenderse durante meses previos al viaje y se realiza principalmente a través de portales web, redes sociales, sitios turísticos especializados y opiniones de viajeros que han realizado experiencias previas. Este comportamiento ha incrementado la presión sobre las agencias de viajes, las cuales deben ofrecer respuestas ágiles, información actualizada y propuestas creativas de planificación turística. En este contexto, se ha ido consolidando el papel de las agencias de viajes en línea (OTAs), que centralizan una amplia oferta de servicios turísticos e influyen de manera significativa en las políticas comerciales de hoteles, aerolíneas y operadores turísticos, especialmente en aspectos relacionados con la gestión de tarifas, la visibilidad y la promoción digital. Ante este escenario de transformación, adquiere especial relevancia la participación de profesionales freelance en los

procesos de innovación de las agencias de viajes. La incorporación de talento externo especializado en áreas como marketing digital, comercio electrónico y gestión tecnológica representa una alternativa estratégica para fortalecer la competitividad del sector. Por ello, la presente investigación se orienta a analizar las oportunidades de participación de los freelancers en la gestión de la innovación de las agencias de viajes, considerando los enfoques de transformación digital, trabajo autónomo y externalización de servicios.

Este estudio se fundamenta en una revisión bibliográfica especializada y en un trabajo de campo desarrollado en una agencia de viajes, con el propósito de generar aportes teóricos y prácticos que contribuyan a la modernización del sector turístico y sirvan de referencia para agencias de viajes y profesionales interesados en los procesos de innovación y transformación organizacional.

Situación problemática

El carácter dinámico del turismo se manifiesta en su constante evolución, impulsada por factores económicos, sociales y tecnológicos. Uno de los elementos que más ha transformado esta industria es el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que han modificado los canales de distribución de los servicios turísticos, diversificando la oferta y ampliando su alcance. La revolución del comercio electrónico ha impactado de manera significativa a las agencias de viajes en distintos países de América Latina, permitiendo realizar reservas en línea, automatizar procesos e interactuar de forma más eficiente con los clientes (Diego, 2017). Sin embargo, este proceso también ha generado desafíos, ya que parte del personal de las agencias no

posee las habilidades tecnológicas necesarias, lo que dificulta los procesos de innovación y reduce la competitividad del sector (Calderón, 2022).

Diversos estudios señalan que las agencias de viajes que buscan desarrollar proyectos de innovación en comercio electrónico, marketing digital o transformación tecnológica requieren contratar expertos externos cuando no cuentan con estas competencias en su personal interno (Vergara, 2019). Estos profesionales, conocidos como freelancers o trabajadores autónomos, brindan apoyo en áreas como diseño gráfico, programación, redacción, traducción, consultoría y gestión digital. En este sentido, Huayta (2021) sugiere incorporar trabajadores autónomos dentro de las estrategias de transformación de las agencias de viajes como una alternativa para fortalecer los procesos de innovación.

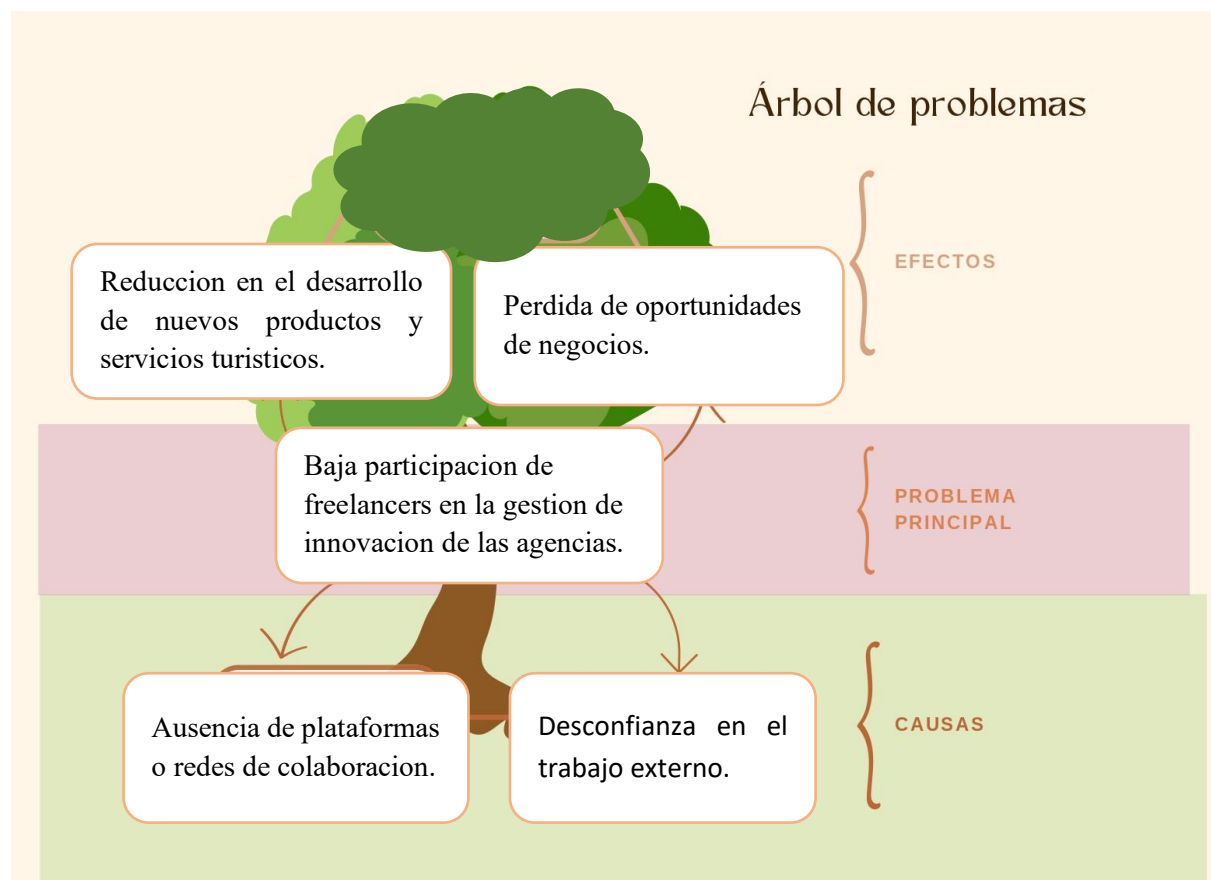
No obstante, en el contexto ecuatoriano persiste una cultura organizacional que limita la contratación de freelancers, debido a la desconfianza hacia el trabajo externo y a la resistencia a implementar modelos colaborativos. Esta situación ha impedido que numerosas agencias de viajes evolucionen en sus procesos de innovación e incorporen herramientas tecnológicas que les permitan adaptarse a las nuevas tendencias del mercado turístico. En la Figura 1 se presenta el árbol de problemas que sintetiza la situación actual identificada.

En este contexto, el problema central de la investigación se define como la escasa participación de freelancers en las agencias de viajes ecuatorianas, situación que afecta su capacidad para innovar y adecuarse a las tendencias digitales actuales. La limitada presencia de profesionales independientes altamente especializados reduce las posibilidades de implementar estrategias de

marketing digital, comercio electrónico y optimización de procesos, lo cual impacta negativamente en la competitividad de estas empresas dentro del mercado turístico.

Asimismo, Cruz y Mena (2022) señalan que una baja integración de trabajadores independientes en las agencias de viajes en Ecuador restringe el desarrollo de proyectos innovadores y dificulta el avance en ámbitos clave como la consultoría, la digitalización y la gestión tecnológica. Estos planteamientos evidencian la necesidad de analizar de manera sistemática la participación de los freelancers en la gestión de la innovación de las agencias de viajes.

En función de lo expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la participación actual de los freelancers en la gestión de la innovación de las agencias de viajes ecuatorianas?

Figura 1*Árbol de problemas***Justificación**

La presente investigación se justifica desde los ámbitos **teórico, práctico y social**, debido a su contribución al estudio de la innovación dentro de las agencias de viajes y al análisis del trabajo freelance como estrategia de fortalecimiento organizacional en el sector turístico.

Desde el punto de vista **teórico**, el estudio se fundamenta en la revisión de literatura especializada y en la sistematización de conceptos relacionados con la gestión de la innovación, el trabajo freelance y la externalización de servicios. Este abordaje permite enriquecer el marco conceptual

existente y constituye un referente para futuras investigaciones vinculadas a la transformación digital y a los nuevos modelos laborales en el ámbito del turismo.

Desde una perspectiva **práctica**, los resultados de la investigación ofrecen información relevante para las agencias de viajes que aún desconocen el potencial del trabajo freelance como estrategia para mejorar sus procesos de gestión de la innovación, marketing digital y comercio electrónico. Asimismo, el estudio proporciona lineamientos para la incorporación de profesionales independientes en la planificación y ejecución de proyectos orientados al crecimiento y modernización del negocio turístico.

Desde el ámbito **social**, la investigación contribuirá al fortalecimiento del sector turístico mediante la promoción de prácticas innovadoras y la formalización del trabajo freelance, lo cual favorecerá la mejora de la calidad del servicio al cliente y el desarrollo de competencias profesionales en el personal del sector. Además, se espera que el estudio sensibilice a los directivos y colaboradores de las agencias de viajes sobre la importancia de la colaboración con freelancers para optimizar la gestión administrativa, el uso de herramientas digitales y la interacción con el público objetivo.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las posibilidades de participación de los freelancers en el proceso de gestión de la innovación de las agencias de viajes.

Objetivos específicos

- Estudiar los fundamentos teóricos que sustentan la participación de freelancers en la gestión de la innovación del sector de las agencias de viajes.

- Determinar el alcance de la participación de los freelancers en la gestión de la innovación de las agencias de viajes.
- Definir un modelo de integración del freelancer que favorezca la mejora de los procesos de innovación de las agencias de viajes. En el árbol de problemas que se muestra a continuación, se resume la situación actual encontrada.:

1. MARCO TEÓRICO

El siguiente marco teórico define de manera organizada los conceptos principales que respaldan la investigación, en un orden que permite entender el fenómeno en su totalidad: primero se define qué es una agencia de viajes, su función y cómo han evolucionado; luego se clasifica su tipología y se explica cómo la transformación digital ha afectado la manera en que operan; después se introduce la figura del trabajo freelance como una nueva forma y se explican sus características.

1.1 Concepto y evolución de las agencias de viajes

Las agencias de viajes constituyen un actor relevante dentro de la actividad turística, en tanto actúan como intermediarias entre los oferentes de servicios turísticos y los consumidores finales. Su función principal comprende la planificación, organización y comercialización de productos y servicios turísticos tales como transporte aéreo, marítimo o terrestre, alojamiento, excursiones, paquetes turísticos, seguros de viaje y otros servicios complementarios (Huayta, 2021). Esta intermediación permite a los clientes acceder a una oferta estructurada, confiable y ajustada a sus necesidades y expectativas.

Más allá de su función comercial, las agencias de viajes desempeñan un papel significativo en el desarrollo económico y social, al contribuir a la generación de empleo directo e indirecto, dinamizar las economías locales y promover la preservación del patrimonio natural y cultural mediante el impulso de destinos turísticos responsables (Calderón, 2022). Asimismo, favorecen la cooperación internacional y el intercambio cultural a través de la movilidad de personas entre países, consolidándose como un eslabón fundamental dentro de la cadena de valor del turismo.

1.1.1 Evolución histórica de las agencias de viajes

Los antecedentes de las agencias de viajes pueden situarse en el siglo XVIII, con el desarrollo del denominado Grand Tour en Europa, una práctica educativa y cultural realizada por jóvenes aristócratas que recorrían diversos países con el propósito de ampliar sus conocimientos sociales y culturales. En este contexto surgieron los primeros guías de viaje, responsables de organizar los itinerarios, proporcionar información y acompañar a los viajeros. Estos profesionales poseían conocimientos especializados en historia, arte, cultura y geografía, sentando las bases de la intermediación turística moderna (Hazas, 2017).

El nacimiento formal de las agencias de viajes se produjo en el siglo XIX, particularmente en el Reino Unido, con la figura de Thomas Cook, considerado el precursor de la industria turística moderna. Cook organizó los primeros viajes colectivos, estructurando horarios, servicios y actividades para grupos de viajeros. Posteriormente incorporó servicios de alojamiento, guías turísticos y sistemas de pago anticipado, marcando un hito en la profesionalización del turismo (Mottola, 2024).

Durante el siglo XX, el sector de las agencias de viajes experimentó un notable crecimiento gracias al desarrollo del transporte aéreo, al aumento del turismo y a la disponibilidad de tiempo libre. En esta etapa, las agencias se consolidaron como intermediarias en la emisión de boletos, la gestión de reservas hoteleras y la organización de viajes combinados, operando principalmente de manera presencial. Sin embargo, a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, la irrupción de Internet y de las tecnologías digitales generó una transformación profunda del sector, favoreciendo la aparición y expansión de las agencias de viajes en línea (online travel agencies, OTAs) y modificando sustancialmente los hábitos de consumo turístico.

1.2 Funciones informativas y de servicio de las agencias de viajes

Una de las funciones principales ejercidas por las agencias de viajes. Estas han de permitir que el viajero disponga de información, veraz, actualizada y sustantiva acerca de los destinos turísticos. Esta información se refiere a aspectos culturales, históricos, artísticos, información sobre el alojamiento, medios de transporte, actividades recreativas, requisitos migratorios, legislación específica, recomendaciones generales para el viaje (Reyes, 2024).

Del mismo modo, las agencias de viajes cuentan con el asesoramiento personalizado del cliente y lo guían hacia el destino o los servicios que ordenan una atención que tiene en cuenta su presupuesto, sus intereses y su perfil de viaje. Esta función es una tarea que llevan a cabo los agentes de viajes y asesores especializados, que hacen uso de conocimientos técnicos y de su experiencia para presentar propuestas turísticas a medida (Huayta, 2021).

Desde el puesto de vista operativo, igualmente las agencias de viajes asumen la gestión de la reserva, la emisión de boletos, las coordinaciones con los proveedores, la atención a los reclamos y la asistencia en el trayecto antes, durante y después del viaje. Estas funciones se han reforzado por la introducción de herramientas digitales, plataformas de reservas y sistemas de gestión, por lo que las agencias han de contar con efectivas personas para llevarlas a cabo y muchas veces tener que acudir a profesionales externos especializados (Rodríguez, 2022).

1.3 Tipos de agencias de viajes

Hoy por hoy, la industria del turismo ha cambiado mucho y eso ha hecho que las agencias de viajes también se diversifiquen en función de su forma de operar, de su alcance y del uso de las tecnologías. Esta clasificación permite entender cómo las agencias se adecuan a las nuevas dinámicas del mercado y a las necesidades de los consumidores (Rodríguez, 2022).

Las agencias retail comercian con el consumidor final los productos creados por las agencias wholesalers y también otros servicios turísticos (Jiménez, 2006). La principal fortaleza que tienen estas agencias es el contacto directo con el cliente, que permite dar consejos y ofrecer servicios tratados a la medida del viajero.

Las travel agents online o agencias de viajes online, funcionan mediante plataformas digitales, que permiten la obtención de información, la realización de reservas o la atención al consumidor mediante páginas web, aplicaciones de móvil, correos electrónicos o sistemas chat. Este modelo permite una mayor autonomía del viajero, celeridad en la gestión de reservas (en el caso de que se hable de una agencia de viajes online) y un acceso inmediato a una gran oferta de servicios turísticos, por lo que ha crecido su importancia dentro del sector (Jiménez, 2006). Y en último lugar las agencias híbridas, que mezclan la atención personal con los servicios digitales, combinando oficinas físicas con plataformas online, este tipo de agencias buscan atender a distintos perfiles de clientes ofreciendo tanto la cercanía de la atención personalizada como la eficacia de las herramientas tecnológicas (Rodríguez, 2022).

1.4 Impacto de la transformación digital en las agencias de viajes

La digitalización de la industria turística ha dado lugar a una profunda transformación de los procesos de organización de los viajes, de comercialización de los servicios que ofrecen las agencias de viajes mediante un vínculo con sus clientes, y del sector turístico en su conjunto (Reyes, 2024). La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data, la realidad aumentada y la web han permitido que acontezca un cambio radical que afecta a la gestión operativa de las agencias de viajes y a la experiencia de los viajeros (Islas, 2024). Las plataformas de comercio electrónico han proporcionado al viajero una manera más rápida, autónoma y

ordenada de acceder a información y reservar para la planificación de vivencias por parte del viajero.

Muchos turistas pasan varios meses buscando información en portales web, redes sociales, portales turísticos especializados y opiniones de turistas en la previa a la decisión de poder comprar. Esto ha incrementado la presión para las agencias de viajes por ser capaces de dar respuestas rápidas, información actualizada y propuestas de planificación de viajes creativas. En consecuencia, se ha reforzado el papel de las OTAs las cuales, en un entorno dinámico existente, centralizan una gran oferta de servicios turísticos, influyendo así en las políticas comerciales de hoteles, aerolíneas y operadores turísticos, especialmente en relación con la gestión de tarifas, visibilidad o promoción digital.

Entre las plataformas digitales más utilizadas en el ámbito turístico, las siguientes son relevantes :

Booking.

Booking.com es una de las plataformas más potentes a nivel global. Las comisiones que aplica varían entre el quince por ciento y el veinticinco por ciento, en función del tipo de establecimiento y el área geográfica. A pesar de este coste, muchos proveedores la utilizan debido a su visibilidad, internacionalidad o volumen de clientes.

Expedia

Expedia es una de las agencias de viajes virtuales más relevantes del planeta, pues permite el acceso a una gran variedad de servicios turísticos, desde vuelos o alojamiento, hasta alquiler de coches o paquetes vacacionales. Junto con ello, mantiene acuerdos estratégicos con plataformas como Trivago o Hoteles.com que aumentan su proyección mundial y su volumen de clientes.

Airbnb

Airbnb transformó la forma de alojamiento turístico, posibilitando la oferta de espacios singulares y experiencias locales, con un modelo de comisiones al anfitrión y/o al viajero (según el modelo de contratación), creando nuevas formas de consumo turístico y aumentando la competencia. En este contexto, las agencias de viajes deben innovar e integrar herramientas tecnológicas y talento especializado para satisfacer las nuevas demandas del mercado, abriendo la puerta a profesionales freelance para colaborar en sus procesos de innovación

1.5 Concepto y características del trabajo freelance

Las tecnologías digitales y el auge del teletrabajo han ampliado el trabajo freelance, que permite contratar por proyectos y acceder a talento especializado de manera flexible (Cañigual, 2020); en el sector turístico, las agencias de viajes subcontratan freelancers para fortalecer procesos de innovación como marketing digital, gestión de contenidos, diseño de campañas, optimización de sitios web, comercio electrónico y análisis de datos, y conocer las características, beneficios y desventajas del trabajo freelance es esencial para determinar su contribución a la capacidad innovadora de las agencias de viajes (Business, 2022).

1.5.1 Creatividad y autenticidad en el trabajo freelance

La creatividad se establece como una de las competencias claves del trabajo freelance, dado que permite diferenciar sus propuestas de valor, sus campañas y sus contenidos en un entorno digital muy competitivo. En el entorno del turismo, la creatividad se refleja en el diseño de piezas comunicacionales, en el diseño de experiencias, en el storytelling de los destinos o en la creación de contenidos dirigidos a los públicos potenciales, etc. La creatividad, a su vez, da lugar y coherencia a la identidad de marca o de producto generando de esta forma una mayor confianza por parte del consumidor y una buena reputación profesional del freelance (Bérmudez & Rubio, 2024).

1.5.2 Rigor y precisión en la información

La precisión y el rigor de la información se constituyen como dos de los pilares en el trabajo freelance, en especial en aquellos casos en los que se gestionan contenidos y servicios que afectan a la toma de decisiones de los consumidores turísticos. Un error en aspectos como tarifas, fechas, políticas de cambio o las características de los servicios puede repercutir muy negativamente o incluso podría decirse que afectar directamente a la experiencia del cliente o a la propia imagen de la agencia. El freelance por lo tanto debe de dar siempre la información clara, estructurada, verificada que cumpla con los estándares de calidad y de fiabilidad en cada entrega (Bérmudez & Rubio, 2024).

1.5.3 Responsabilidades fiscales del freelancer en Ecuador

El freelance en Ecuador tiene que cumplir con las obligaciones tributarias que le impone el Servicio de Rentas Internas (SRI), tanto la declaración de ingresos y el comprobante de venta como la imputación y cumplimiento, en su caso, de las normas tributarias respecto de su actividad económica; dependiendo de sus ingresos podrá acogerse a sistemas de tributación simplificados como el RIMPE; estas obligaciones son parte de la autoadministración que caracteriza el trabajo freelance, donde se cruzan libertad profesional y auto-obligación fiscal y administrativa.

1.5.4 Características del trabajo autónomo

El trabajo freelance demanda competencias que permitan al profesional desenvolverse de forma idónea en un entorno cambiante y competitivo.

1.5.4.1 Habilidades de negociación

El freelance tiene que negociar tarifas, plazos y extensión del proyecto asegurando beneficio y condiciones claras. En el ámbito de las agencias de viajes, estas habilidades son primordiales para concretar entregables de campañas digitales, contenidos o nuevos proyectos de innovación.

1.5.4.2 Comunicación efectiva

Una comunicación clara, oportuna y profesional es clave para mantener una relación efectiva con los clientes. El freelancer debe garantizar una comunicación bidireccional, donde los correos electrónicos, las videoconferencias y otras herramientas sean canales necesarios para asegurar comprensión bilateral, feedback continuo y alineamiento en los objetivos a alcanzar del proyecto.

1.5.4.3 Organización y gestión del tiempo

La gestión eficiente del tiempo permite gestionar diferentes proyectos, ordenar prioridades y cumplir con los tiempos. El uso de herramientas digitales de planificación y seguimiento son determinantes para incrementar la productividad y la coordinación con los equipos internos de las agencias de viajes.

1.5.4.4 Adaptabilidad y aprendizaje continuo

La transformación digital requiere de actualizaciones de forma permanente en tendencias, herramientas y metodologías. En turismo, la adaptación hace frente a los cambios en las plataformas de venta, a lo que el consumidor quiere y a las estrategias de marketing digital.

1.5.5 *Ventajas y desventajas del trabajo independiente*

Como ventajas y desventajas se presentan:

Tabla 1

Ventajas y desventajas del trabajo independiente

Ventajas	Desventajas
Flexibilidad de horario y lugar de trabajo	Inestabilidad de ingresos
Autonomía en la toma de decisiones	Ausencia de beneficios laborales tradicionales
Potencial de ingresos según experiencia y especialización	Mayor carga administrativa
Diversidad de proyectos y sectores de intervención	Posible aislamiento profesional

Fuente: (Bérmudez & Rubio, 2024)

1.5.6 Plataformas de intermediación para freelancers

Las plataformas digitales de intermediación permiten conectar clientes y profesionales freelance, que destilan mecanismos de publicación de proyectos, evaluación por reputación, protección de pagos y herramientas de comunicación.

Por su parte, Fiverr opera como un mercado digital en el que los freelancers ofrecen servicios empaquetados que denominan "gigs". La plataforma cobra una comisión por cada servicio vendido y clasifica a los profesionales en torno a niveles, proporcionando mayores ventajas para quienes alcanzan categorías superiores.

Upwork está orientada al desarrollo de proyectos de larga duración y relaciones laborales alternativas, lo que permite trabajar por horas o por proyectos. El perfil profesional se construye en torno a habilidades, experiencia, educación, portafolios de trabajos previos, e incluye herramientas para el seguimiento del tiempo, la facturación y la comunicación directa con el cliente (Weisheum, 2025).

1.5.7 Tendencias globales del trabajo remoto y freelance

El crecimiento del trabajo remoto y del freelance ha llevado a la consolidación del modelo freelance en todo el planeta. La adopción de esquemas híbridos y el uso de plataformas digitales permiten a las empresas acceder a talento específico en la búsqueda de un mayor grado de flexibilidad y autonomía por parte de los profesionales (Business, 2022).

Las organizaciones han sido capaces de implementar el trabajo freelance como fórmula para hacer frente a la innovación, los costes y la velocidad de reacción a las demandas del mercado. Este uso forma parte de las identificadas como elementos en la competitividad de la empresa, sobre todo en sectores proclives a ser dinámicos, como es el caso del turismo.

1.5.8 Competencias digitales y profesionales requeridas

1.5.8.1 Competencias digitales aplicadas al sector turístico

La transformación digital ha llevado a que la demanda de competencias de comercialización en internet, gestión de contenido o análisis de datos, entre otras, vaya en aumento. Las competencias digitales más significativas requeridas por el sector de agencias de viajes son: marketing digital, búsqueda optimizada, gestión de las redes sociales, gestión de software y sistemas de CRM, analítica web y comercio electrónico (Gallegos, 2024).

1.5.8.2 Habilidades profesionales y de servicio al cliente

Las habilidades blandas, tales como: comunicación, autogestión, empatía, negociación y orientación al cliente entre ellas, son necesarias para el trabajo freelance. Las habilidades blandas permiten a la persona trabajar con los equipos que se encuentran dentro de la organización, resolver conflictos y prestar servicios con calidad y, de esta manera, alcanzar los objetivos organizacionales (Gallegos, 2024).

1.6 Interrelación entre freelancers y agencias de viajes

En una época de transformación digital, las agencias de viaje utilizan cada vez más freelancers y proveedores externos para ayudar a sus procesos internos y a adaptarse a las necesidades del mercado. Esta práctica tiene una relación con la subcontratación o externalización de servicios, que nos dice que se pueden externalizar funciones, delegándolas a personas que se dedican a la profesión específica, con la finalidad de mejorar la eficiencia y la capacidad de innovación de la empresa (Gallegos, 2024).

1.6.1 Externalización de servicios en las agencias de viajes

Con esta opción, las agencias de viaje delegan operaciones en proveedores externos con conocimiento técnico. Entre los principales objetivos están la disminución de costes operativos, la

llegada a conocimientos especiales o la posibilidad de centrar su actividad en competencias estratégicas. Esta práctica de externalización del servicio en el turismo es muy aplicable a marketing digital, tecnología de la información, comercio electrónico, atención al cliente (Reyes, 2024).

1.6.2 Modalidades de outsourcing

1.6.2.1 Outsourcing onshore

El outsourcing onshore se refiere a la contratación de proveedores externos que operan en el mismo país que la organización cliente. Esta práctica facilita el tránsito de las decisiones, el control de los procesos y el respeto del marco legal del país en cuestión (Mendoza, 2022).

1.6.2.2 Outsourcing offshore

La externalización offshore consiste en la contratación de proveedores de otros países, normalmente en un intento de reducir costes y aprovechar el mercado mundial del talento, pero que a menudo tiene problemas que derivan de la diferencia horaria, la distancia geográfica o la gestión cultural (Mendoza, 2022).

1.6.3 Beneficios de la externalización

La externalización de servicios permite a las agencias de viajes beneficiarse del apoyo en sus competencias más intensivas, y se puede considerar entre sus ventajas la reducción de los costes empresariales, el acceso al talento, la mejora de la eficiencia operativa, el aumento de la flexibilidad de la organización, la posibilidad de procesos de innovación más rápidos (Cruz & Mena, 2022).

1.6.4 Desventajas de la externalización

En razón de lo anterior, si bien la externalización puede comportar ventajas para la organización, también puede implicar algún grado de inconveniente (dificultades para realizar el control de

calidad, riesgos en relación con la seguridad de la información, barreras en la comunicación, dependencia de los proveedores externos, etc.), por lo que hay que pensar en establecer mecanismos de supervisión, contratos claros y criterios de evaluación que aseguren que los estándares de calidad se cumplen (Business, 2022).

1.6.5 Tipos de externalización

Adaptándose a las exigencias de la propia organización, la externalización puede aplicarse a las siguientes funciones: tecnología de la información, marketing, gestión de recursos humanos, atención al cliente, etc. De esta forma, las agencias de viajes pueden atender a los cambios del entorno y aumentar su nivel competitivo a través de la incorporación de servicios especializados.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

La investigación se basa en el método de investigación mixta de Arias (Arias, 2023), que integra métodos cualitativos y cuantitativos para comprender mejor el fenómeno estudiado. Para abordar el tema se utilizaron encuestas y entrevistas como técnicas de recolección de datos para identificar las principales problemáticas en las agencias de viajes y se midió la calidad de atención al cliente con indicadores predefinidos para analizar el servicio y mejorar los procesos internos.

El método de esta investigación es mixto porque así he podido saber la opinión de los futuros clientes para las agencias de viajes acerca del freelance, me he dado cuenta como el marketing digital puede ayudar tanto a la agencia como a los clientes por eso mi investigación está más relacionada a investigar y a la recolección de datos.

2.2 Tipo de investigación

El estudio es de diseño descriptivo, ya que busca describir la forma en que participan freelancers en agencias de viajes y cómo esto afecta la innovación en las agencias. Este tipo de estudio permite definir y caracterizar las variables sin establecer relaciones causales entre ellas, sino que se enfoca en describir sistemáticamente el fenómeno. Además, la investigación es de campo, ya que la información se recopiló directamente en una agencia de viajes real, obteniendo datos de primera mano en el contexto en que ocurren los fenómenos. El diseño es no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas intencionalmente, sino observadas tal como ocurren naturalmente en su contexto. Finalmente, es transeccional, porque los datos se recopilaron en un solo punto en el tiempo para describir el estado actual de participación de freelancers y su relación con los procesos de innovación en la agencia estudiada.

2.3 Diseño de la investigación

El diseño es no experimental de tipo transeccional descriptivo, porque la recolección de datos se realizó en un solo momento y sin manipular variables, analizando únicamente su comportamiento natural.

2.4 Población y muestra

La población de este estudio está conformada por el personal administrativo, directivos y trabajadores freelance vinculados a una agencia de viajes específica, ubicada en Ecuador, que ha sido seleccionada intencionalmente como unidad de análisis.

La muestra se determinó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que se buscó incluir únicamente a aquellas personas que tienen participación directa en los procesos de innovación de la agencia, así como disponibilidad y disposición para responder a los instrumentos aplicados. La muestra estuvo compuesta por 5 participantes, incluyendo personal administrativo de agencias de viajes.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó un cuestionario estructurado de 10 ítems tipo Likert de 5 puntos para medir la percepción del personal sobre la participación de freelancers en los procesos de innovación, identificando opiniones sobre las competencias que traen, las barreras que enfrentan, la calidad del trabajo y sus contribuciones al marketing y la tecnología. La validez de contenido se garantizó con la revisión de dos expertos en turismo y gestión de la innovación, quienes valoraron la relevancia y redacción de los ítems del cuestionario.

2.6 Operacionalización de las variables

A continuación se presenta la operacionalización de las dos variables principales del estudio:

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem(s) del instrumento	Escala
----------	-----------	-----------	-------------------------	--------

<i>Participación de freelancers en la gestión de innovación</i> (Independiente)	Participación actual en innovación	Presencia de freelancers en proyectos innovadores	Ítem 1: “La agencia cuenta con freelancers que participan activamente en proyecto de innovación.”	Likert 1–5
	Colaboración en marketing digital	Uso de freelancers en marketing digital	Ítem 2: “El apoyo de freelancers en marketing digital ha mejorado la visibilidad de la agencia.”	Likert 1–5
	Implementación tecnológica	Uso de freelancers en e-commerce	Ítem 3: “La contratación de freelancers permite implementar plataformas de comercio electrónico de forma más ágil.”	Likert 1–5
	Competencias especializadas	Adquisición de habilidades no presentes internamente	Ítem 4: “Los freelancers aportan competencias especializadas que no se encuentran en el personal interno.”	Likert 1–5
	Eficiencia operativa	Reducción de costos y mejora de eficiencia	Ítem 5: “El trabajo con freelancers reduce los costos y mejora la eficiencia operativa.”	Likert 1–5
	Barreras de colaboración	Obstáculos culturales o de confianza	Ítem 6: “Existen barreras culturales o de confianza que dificultan la colaboración con freelancers.”	Likert 1–5
	Adopción de tecnología avanzada	Incorporación de APPS, CRM, IA	Ítem 8: “Gracias a los freelancers, la agencia ha adoptado tecnologías avanzadas (APPS, CRM, IA)...”	Likert 1–5
	Planificación estratégica futura	Intención de ampliar la colaboración freelance	Ítem 10: “La agencia planea incrementar la participación de freelancers en sus proyectos futuros.”	Likert 1–5
<i>Capacidad de innovación de las agencias de viajes</i> (Dependiente)	Visibilidad y marketing digital	Mejora de visibilidad institucional	Ítem 2 (mismo que antes): visibilidad de la agencia por marketing digital	Likert 1–5
	Comercio electrónico ágil	Implementación rápida de e-commerce	Ítem 3 (mismo que antes): agilidad en comercio electrónico	Likert 1–5
	Competencias del personal	Incorporación de nuevas habilidades	Ítem 4 (mismo que antes): competencias especializadas aportadas	Likert 1–5
	Eficiencia operativa	Reducción de costos y procesos optimizados	Ítem 5 (mismo que antes): costos y eficiencia operativa	Likert 1–5
	Confianza organizacional	Nivel de confianza cultural en trabajo externo	Ítem 6 (mismo que antes): barreras culturales o de confianza	Likert 1–5
	Innovación de procesos	Incremento en la capacidad innovadora	Ítem 7: “La colaboración con freelancers ha incrementado la capacidad de innovación en los procesos de la agencia.”	Likert 1–5

	Tecnología y servicio al cliente	Adopción de tecnologías avanzadas para mejorar el servicio	Ítem 8 (mismo que antes): tecnologías avanzadas adoptadas	Likert 1–5
	Calidad del servicio	Cumplimiento de estándares de calidad del trabajo	Ítem 9: “El trabajo entregado por los freelancers cumple con los estándares de calidad exigidos por la agencia.”	Likert 1–5
	Planificación estratégica	Estrategia de incrementar uso de freelancers	Ítem 10 (mismo que antes): planes de aumentar participación de freelancers	

2.7 Procedimiento

La investigación inició con la revisión de literatura sobre trabajo freelance y gestión de innovación. Luego se elaboraron los instrumentos, validados por dos especialistas. Posteriormente, se aplicaron encuestas al personal y entrevistas a directivos. Finalmente, los datos fueron organizados y analizados con técnicas descriptivas.

2.8 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos se usó la estadística descriptiva, apoyándose en el programa Microsoft Excel para procesarlos. En el caso de los datos cuantitativos obtenidos por medio de la encuesta:

- Se elaboraron tablas de frecuencia para determinar la frecuencia de las respuestas por cada pregunta.
- Se calcularon porcentajes por cada opción de respuesta para interpretar el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal encuestado.
- Los datos se representaron mediante gráficos de barras para visualizar comparativamente las percepciones del personal encuestado.

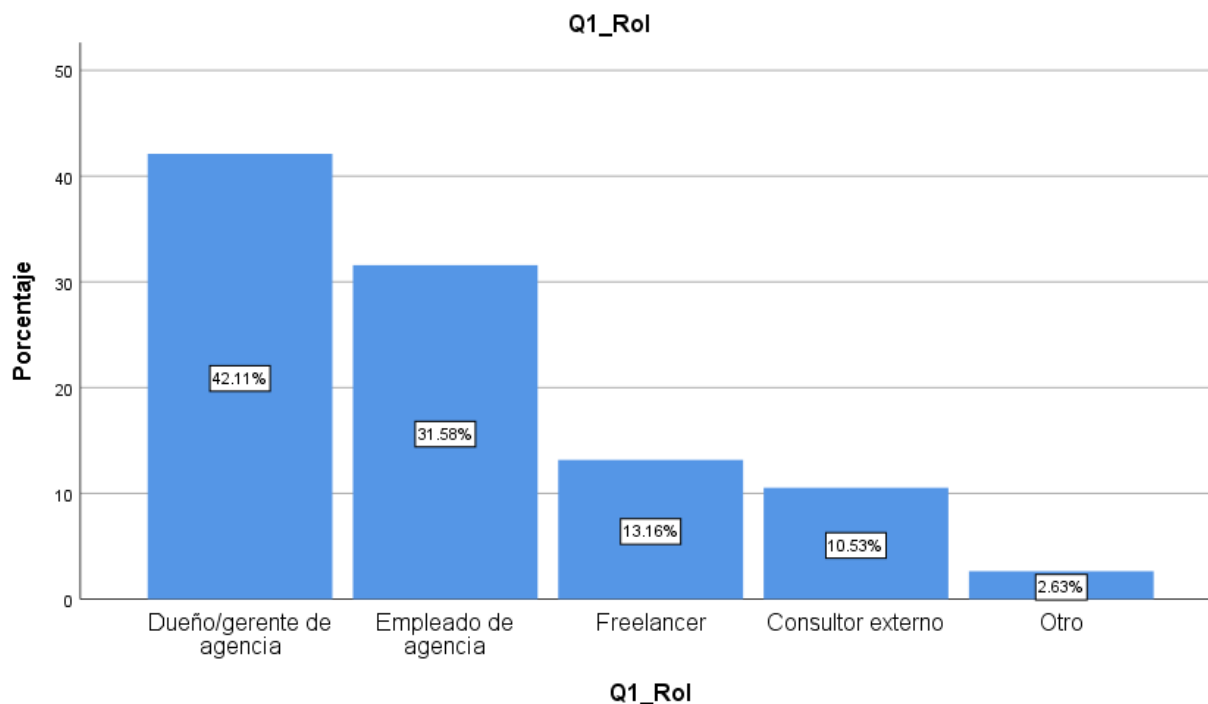
3. RESULTADOS

3.1 Tabulación encuestas a las agencias de viajes

1. ¿Cuál es su rol principal en el sector turístico?

Gráfico 1

Rol principal en el sector turístico



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

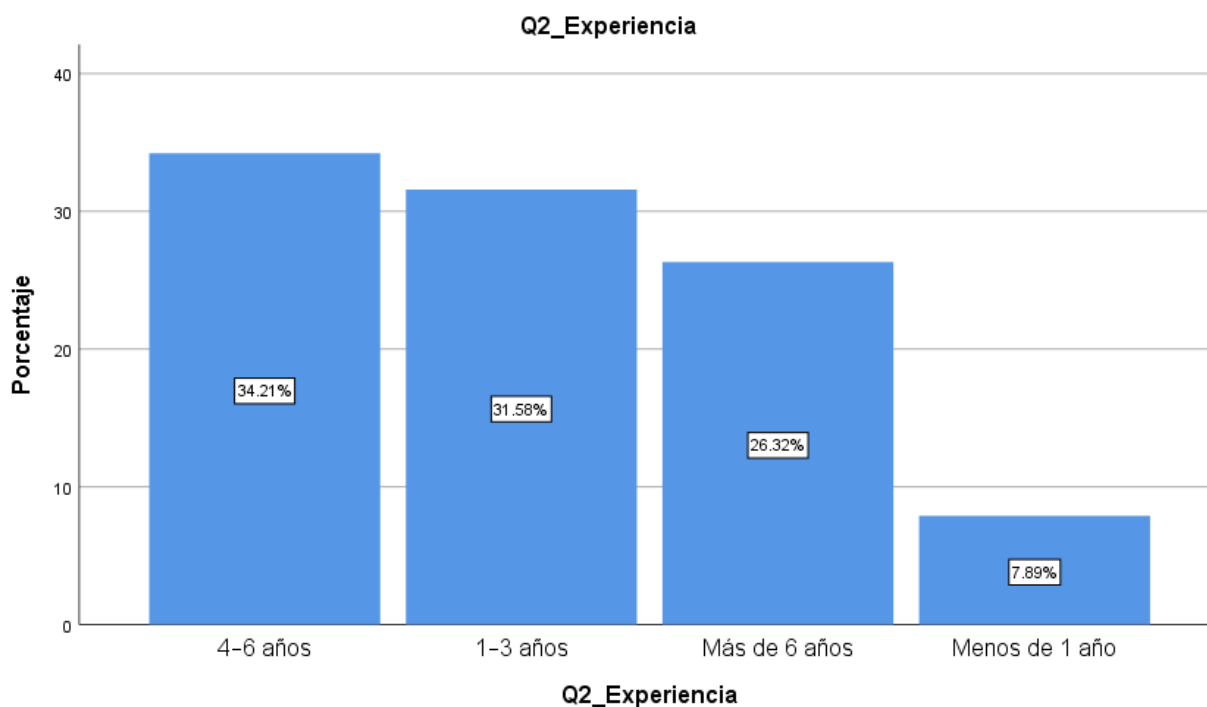
La primera gráfica refleja que los propietarios o gestores de agencias suponen la mayor parte de los encuestados, un poco más del 42%. En segundo lugar aparecen los trabajadores de agencia, que suponen cerca del 31%, de lo que puede deducirse que entre estos dos papeles se completa la mayor parte de la muestra. Los freelancers, que tienen un peso cercano al 13%, muestran una presencia importante, aunque minoritaria. Consultores externos y el resultado del resto de la categoría que hemos nombrado “otro”, reflejan porcentajes que son los más estrechos (10 % y 3 % respectivamente). A partir de este perfil cabe suponer que la encuesta se hace eco del pensamiento tanto de los máximos responsables como el de quienes actúan en estructuras más

clásicas. La consideración, aunque escasa, de los freelancers o de los consultores también introduce una diversidad de opiniones sobre la innovación en agencias de viajes.

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector de agencias de viajes?

Gráfico 2

Años de experiencia en el sector de agencias de viajes



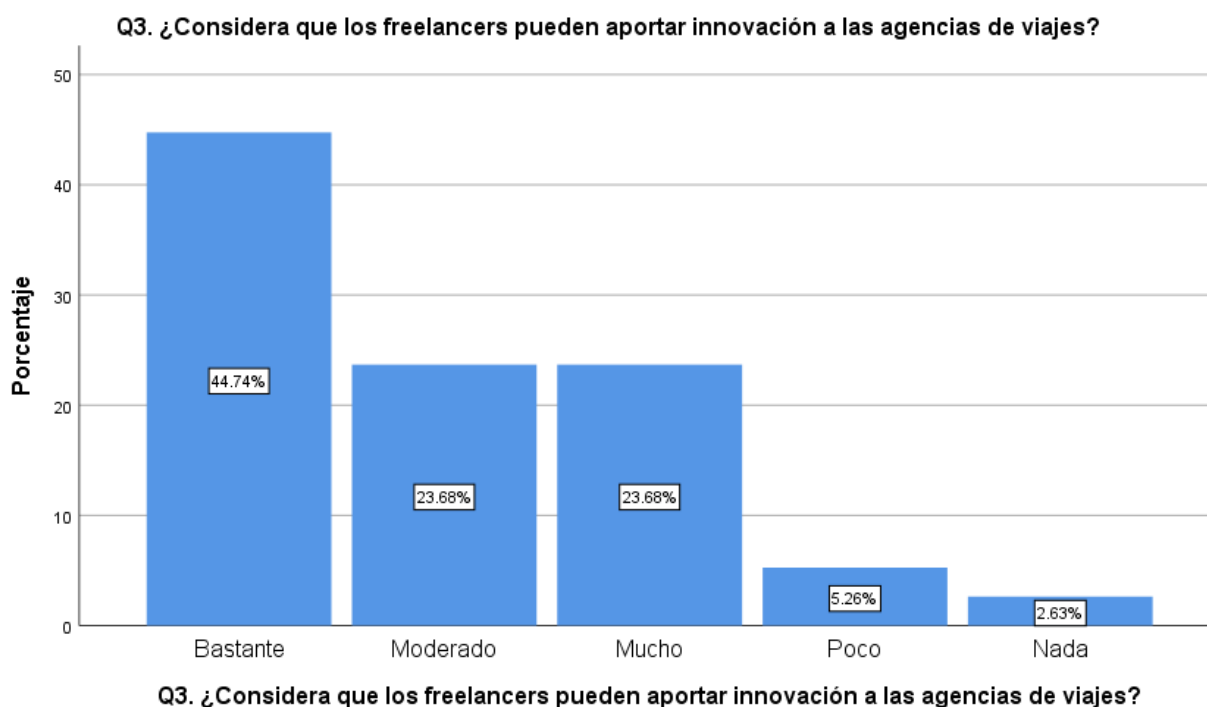
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

En la segunda gráfica predomina el grupo con 4–6 años de experiencia, que supera el 34%. Muy cerca está el rango de 1–3 años, que concentra alrededor del 31% de las respuestas, indicando que muchos participantes tienen trayectorias relativamente recientes. Un 26% cuenta con más de seis años en el sector, lo que aporta la perspectiva de profesionales consolidados. Por último, la categoría con menos de un año apenas roza el 8%, reflejando poca representación de recién llegados. En conjunto, el perfil de experiencia es mayoritariamente intermedio, con una mezcla de veteranos y personal relativamente nuevo. Esta diversidad temporal puede influir en la percepción de la innovación y la colaboración externa.

3. ¿Considera que los freelancers pueden aportar innovación a las agencias de viajes?

Gráfico 3

Percepción sobre el aporte innovador de los freelancers



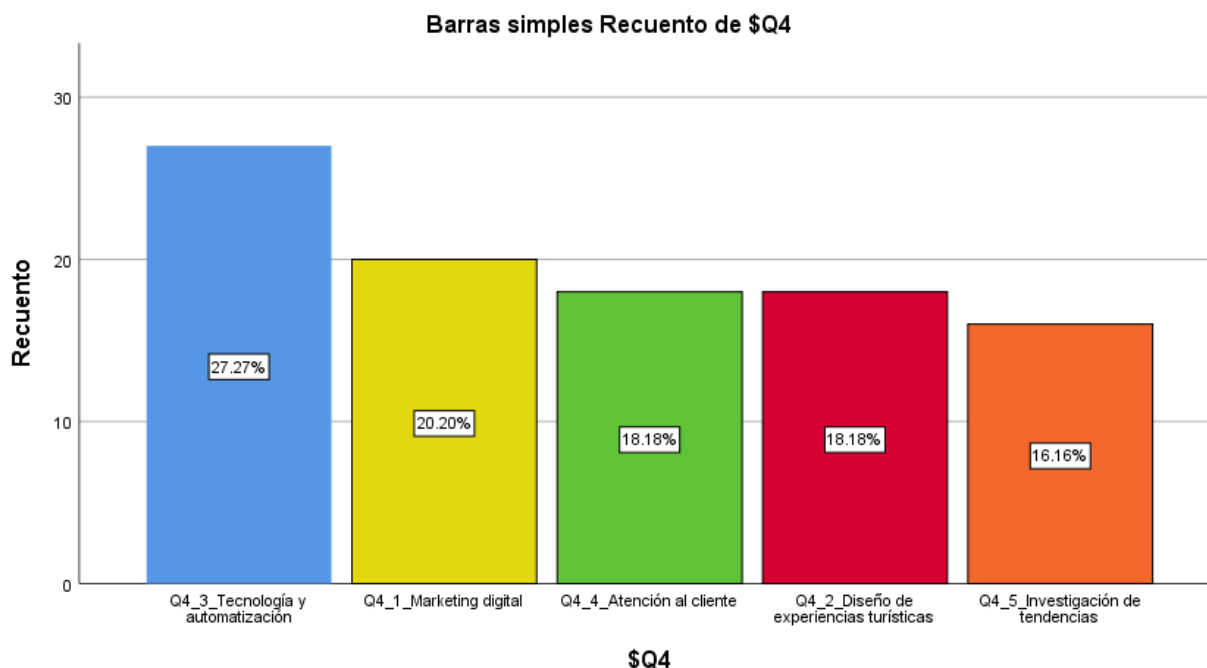
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

En la segunda gráfica destaca el grupo entre 4 y 6 años de experiencia, y tiene una representación del 34%; muy cerca de este grupo se sitúa el rango de 1 hasta 3 años, y tiene un porcentaje del 31%, lo que permite identificar que gran parte de los participantes tienen trayectorias relativamente recientes. Un 26% tiene más de 6 años en el sector, lo que permitiría la perspectiva de profesionales consolidados; y por último, el tramo de anotación con menos de un año de experiencia está muy cerca del 8%, lo que pone en relieve la escasa representación de los recién llegados. La experticia, en su conjunto, se caracteriza por ser intermedia, es decir, que interactúan veteranos con el personal relativamente nuevo en el sector. Esta diversidad temporal puede influir en la percepción que tienen los participantes acerca de la innovación, la colaboración externa.

4. ¿En qué áreas cree que los freelancers pueden contribuir más?

Gráfico 4

Áreas donde los freelancers pueden contribuir más



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

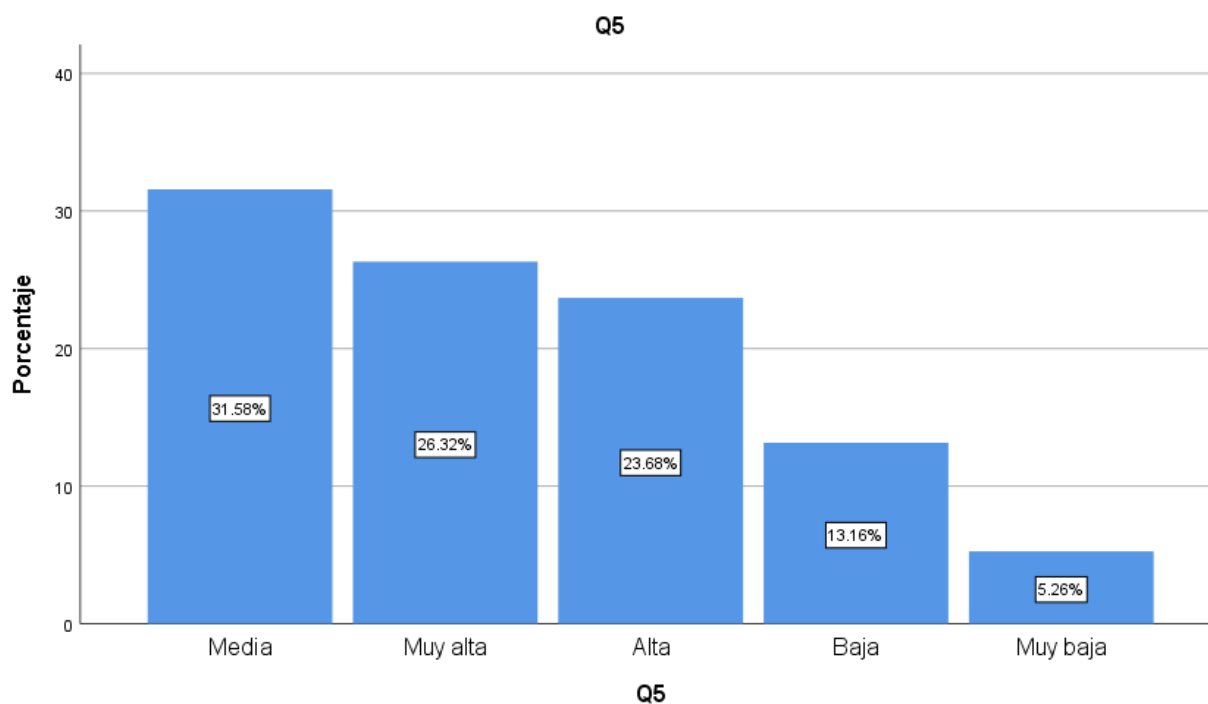
La cuarta gráfica sitúa a la tecnología / automatización como el campo con mayor potencial de aportación, con algo más del 27%. Le sigue el marketing digital con poco más de un 20%, lo que denota la importancia que adquieren las vías digitales para las agencias. Tanto la atención al cliente, como el diseño de experiencias turísticas logran un resultado de un 18 % cada uno, dejando claro que la creatividad en la interacción y en el propio producto/contenido son características a valorar. La investigación de tendencias, con un 16%, permite cerrar la lista, lo que implica interés por detectar cambios de mercado. Las respuestas podrían hacer inferir que las agencias tienen grandes expectativas sobre el papel que deben jugar los freelance en la modernización tecnológica

y la comunicación digital; también se presenta la necesidad de mejorar la experiencia del cliente partiendo de ideas frescas y de investigación de mercado.

5. ¿Qué tan abierta está su agencia a trabajar con freelancers para proyectos innovadores?

Gráfico 5

Nivel de apertura a trabajar con freelancers



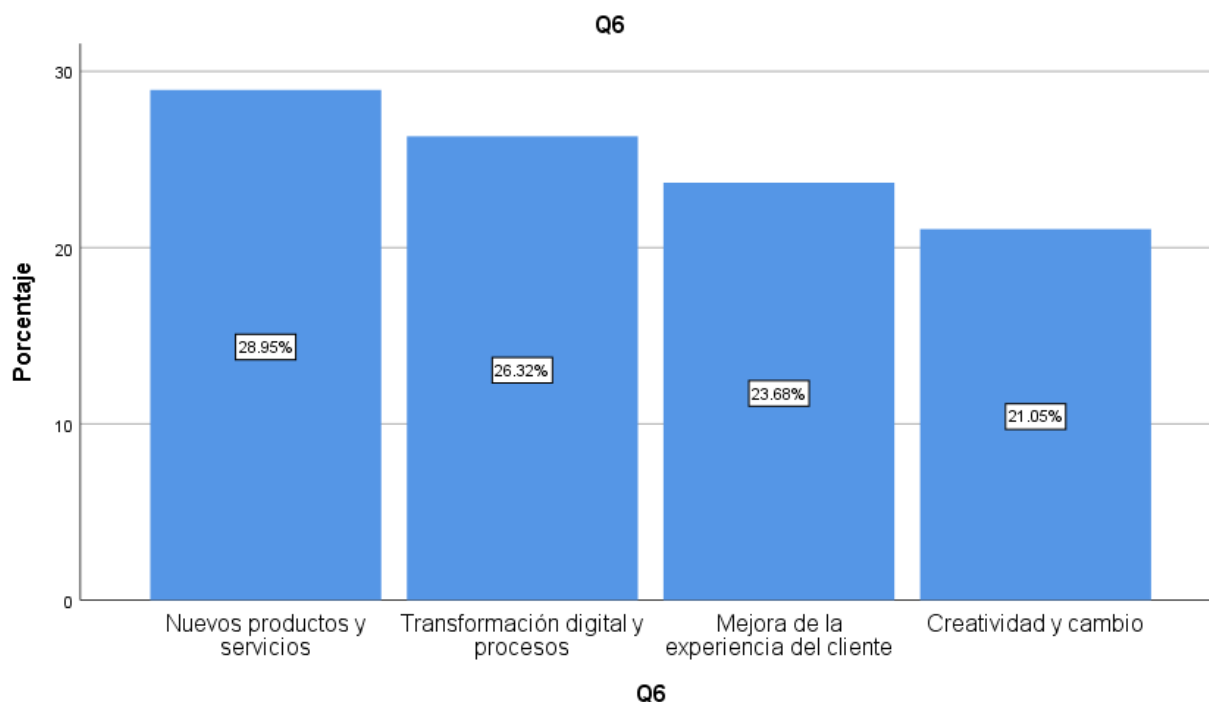
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

En esta pregunta la rta media se lleva la preferencia con un 31.58%. Le siguen “muy alta” (26,32 %) y “alta” (23,68 %), demostrando que la mayoría de las agencias están abiertas a la colaboración externa. Solo un 13,16% muestra una apertura baja y solo un 5,26% se muestra muy bajo. Que más del 80% se encuentre entre media y muy alta es un indicador de una actitud favorable generalizada. Esto podría interpretarse como un reconocimiento de la necesidad de aliados externos para proyectos innovadores. La escasa resistencia sugiere que el mercado está listo para experimentar nuevas fórmulas de cooperación.

6. ¿Qué entiende usted por innovación en agencias de viajes?

Gráfico 6

Concepto de innovación en agencias de viajes



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

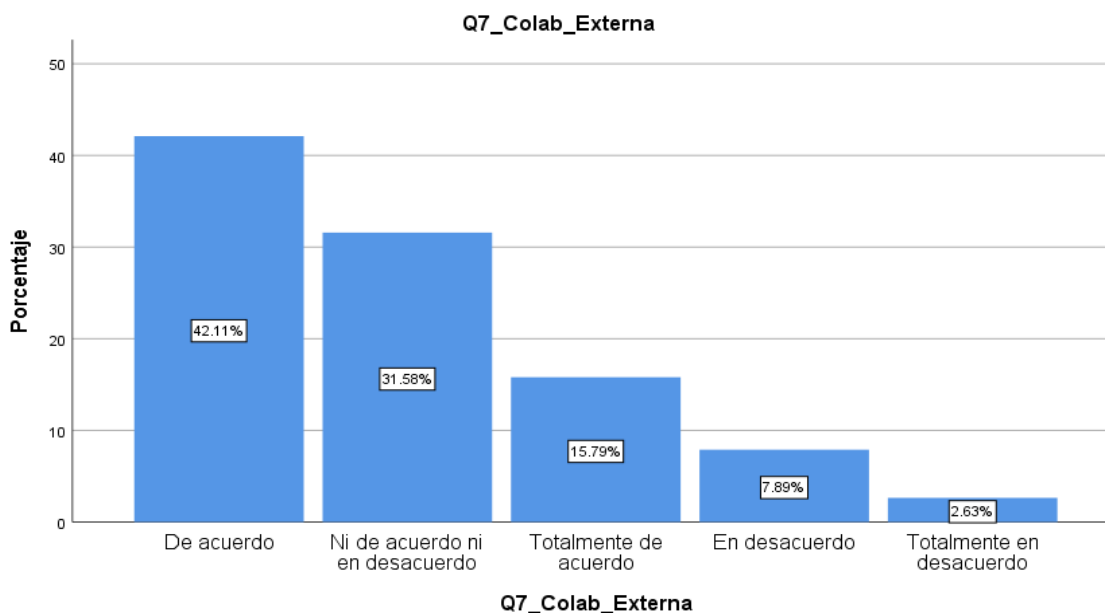
La innovación está fundamentalmente relacionada con “nuevos productos y servicios” y obtenido un 28,95% de las veces; le sigue la “transformación digital y de procesos” con 26,32%, lo que pone de manifiesto la relevancia de la digitalización del sector. Mejorar la experiencia del cliente interesa al 23,68% de las personas consultadas, lo que expresa un enfoque centrado en la satisfacción del viajero, seguido de la "creatividad y el cambio" que obtiene un 21,05% y muestra que algunas personas ven la innovación como una actitud abierta, de experimentación. La distribución relativamente equilibrada pone de manifiesto que la innovación se entiende de un modo polifacético, abarcando desde la creación de productos a la adopción de tecnología; lo que

indica que las estrategias de innovación deberían bajar a varios frentes y no centrarse únicamente en la creación de productos y/o servicios.

7. ¿Cree que la colaboración externa (freelancers) mejora la creatividad organizacional?

Gráfico 7

Impacto de la colaboración externa en la creatividad organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

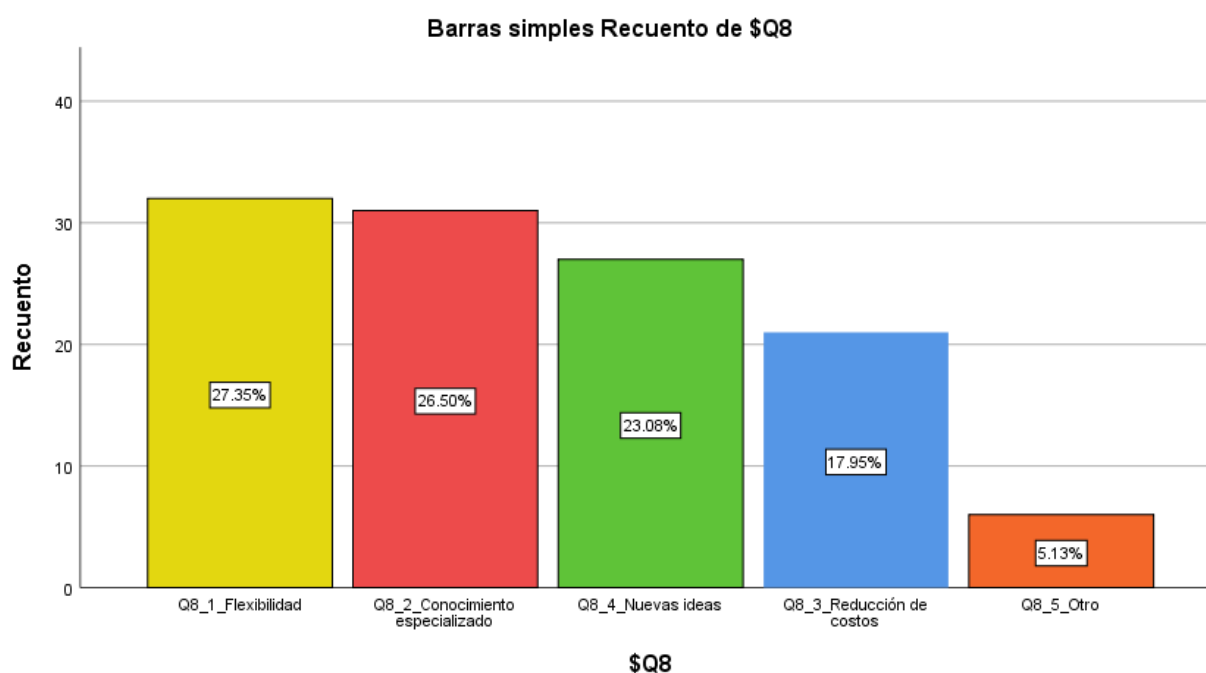
La mayoría responde estar de acuerdo con la afirmación, siendo un notorio 42,11% el que emite respuesta “de acuerdo” frente al total de comentaristas, un 15,79% por su parte no duda en ir un paso más allá y, de hecho, expresar su postura de “totalmente de acuerdo”; lo cual parece reforzar la idea de que, de todos modos, los freelancers tienen la potencialidad de acrecentar la creatividad de las empresas. Un 31,58% de estas entidades parece posicionarse desde el umbral neutro entre las dos categorías discriminadas por la afirmación, es decir, “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, lo cual podría ser debido a que no han empleado nunca el recurso al freelance. No obstante, un 7,89% se pronuncia en contra, incluso un 2,63% lo hace con una tathis de “totalmente en desacuerdo.”

La leve oposición sugiere un mínimo pero también la pandemia de respuestas positivas acentúa la confianza depositada en la potencialidad creativa de los freelancers, como un indicio de que existe cierta predisposición a encontrar nuevos modos de trabajo colaborativo que de algún modo refresquen la creatividad interna de la empresa.

8. ¿Qué ventajas considera que tienen los freelancers frente al personal interno?

Gráfico 8

Ventajas de los freelancers frente al personal interno



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

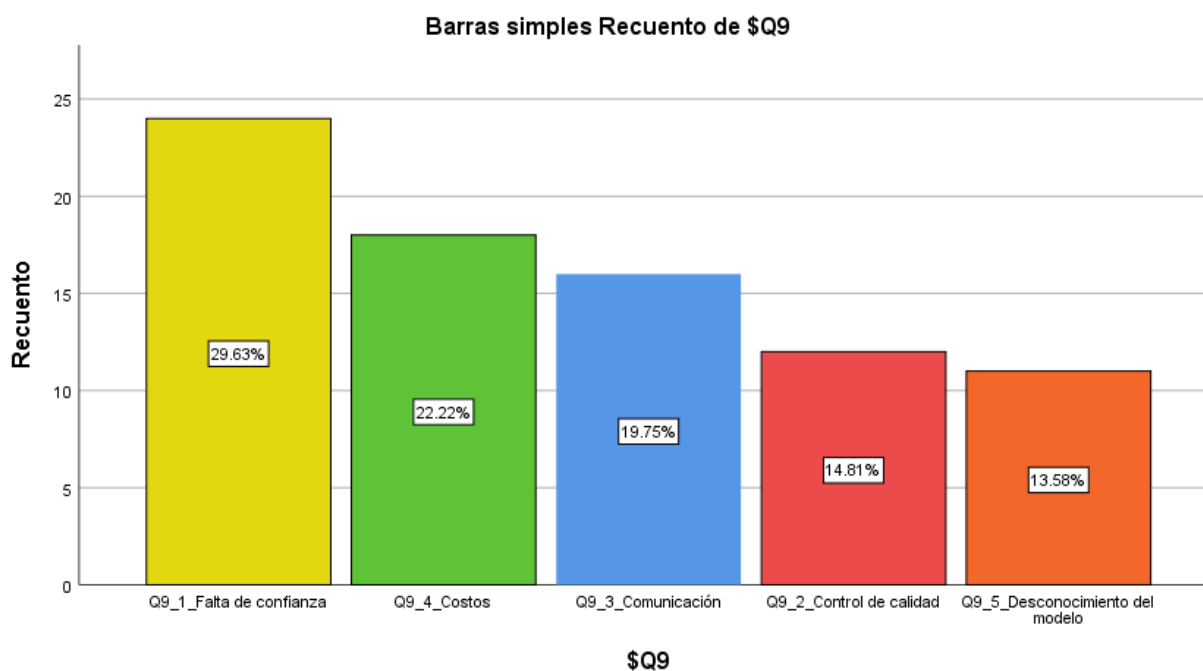
Conforme a la octava gráfica, la flexibilidad constituye la ventaja más mencionada, alcanzando el 27,35%. En el segundo lugar encontramos el conocimiento especializado, el cual aparece con un 26,50%, lo cual demuestra que las agencias están en busca de habilidades concretas quizás las cuales no disponen internamente. Las nuevas ideas representan un 23,08%, lo que pone de manifiesto el valor que posee una perspectiva externa para activar la creatividad. La reducción de costos se incluye en un 17,95%, un factor económico que, aunque relevante, no es el principal. En

último lugar, la categoría “otro” alcanza un 5,13 %, un porcentaje que podría incluir ventajas de la empresa. Por lo tanto, la información hace saber que la principal razón por la que las agencias deciden incorporar freelancers es el acceso a un talento flexible y de alta especialización que genere innovación.

9. ¿Cuáles son las principales barreras teóricas o culturales para integrar freelancers?

Gráfico 9

Barreras para integrar freelancers en agencias de viajes



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

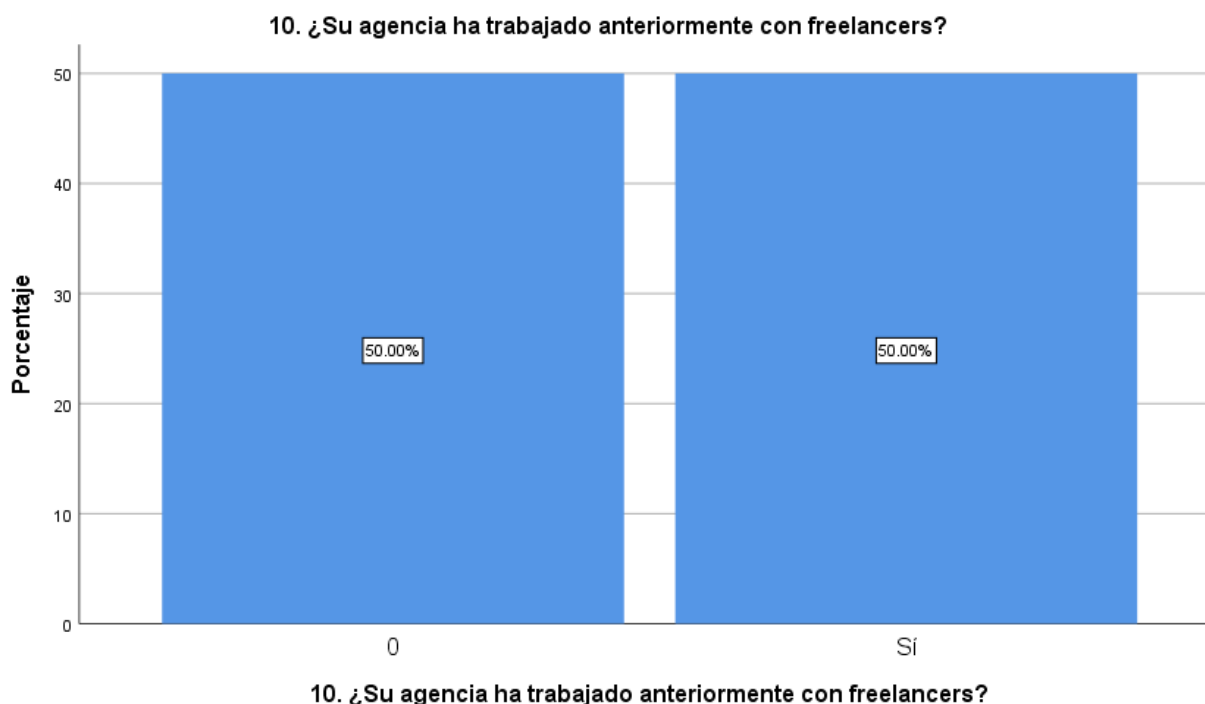
Se destaca la falta de confianza y es considerada la barrera más importante con un porcentaje que asciende casi al 30%. Los altos costes tienen un 22,22% lo cual indica que puede haber una preocupación en cuanto al gasto por contratar talento externo. Los problemas de comunicación tienen un 19,75%. En este sentido se refleja lo difícil que puede llegar a ser coordinar equipos híbridos. El control de calidad supone un 14,81%. Por último, el desconocimiento del modelo de trabajo freelance supone un 13,58%. El conjunto de respuestas muestran que las barreras no son

solo económicas sino también relacionadas con la gestión y la cultura organizacional. Por lo tanto, las agencias deberán intentar fomentar la integración construyendo confianza, estableciendo canales de comunicación claros y entendiendo correctamente el funcionamiento de los freelancers.

10. ¿Su agencia ha trabajado anteriormente con freelancers?

Gráfico 10

Experiencia previa trabajando con freelancers



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

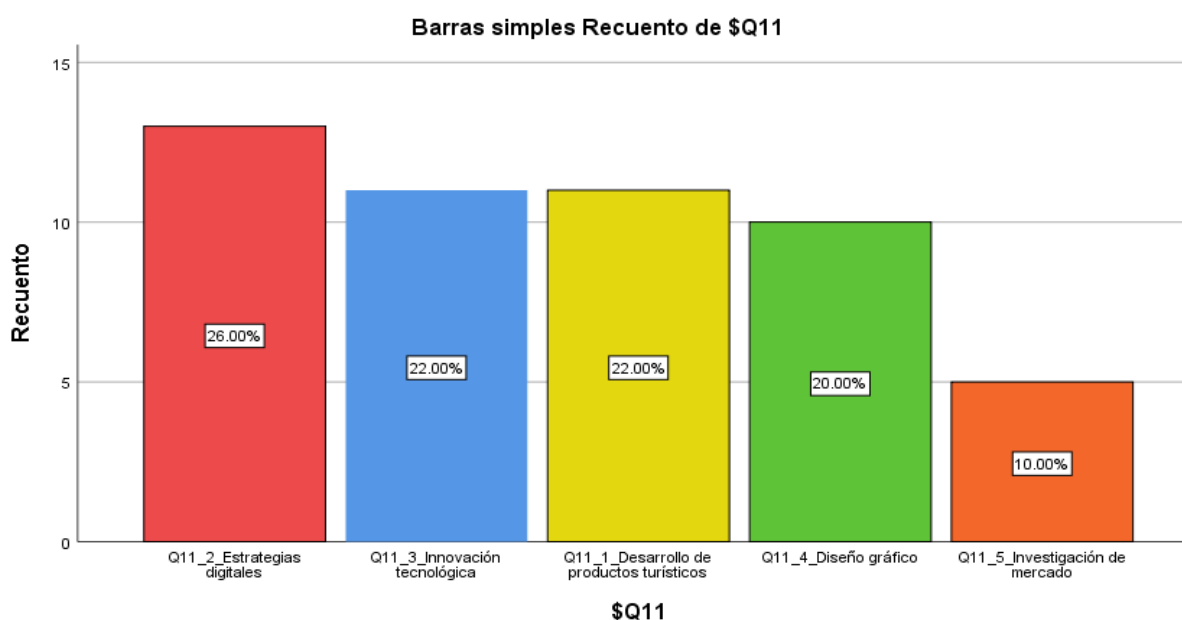
La décima gráfica separa a las agencias en dos campos exactamente iguales: 50% ha trabajado con freelancers y el otro 50% no lo ha hecho. La distribución permite poner en común la experiencia de aquellos que han trabajado con freelancers y la de aquellos que no lo han hecho. El dato que se ha ofrecido da cuenta de un mercado en fase de exploración, donde la mitad de las agencias conoce el trabajo con freelancers. Este último dato demuestra que las agencias no familiarizadas con el trabajo con freelancers dan respuestas positivas y también sus potenciales dificultades según indican los datos de otras preguntas. Este equilibrio también permite compartir buenas prácticas

entre las agencias experimentadas y las que desean iniciarse. El futuro del trabajo con freelancers como el de la colaboración entre freelancers y agencias dependerá de cómo las agencias gestionen las ventajas y sus dificultades, tal y como se desprende de otras preguntas.

11. Si respondió sí, ¿en qué procesos participaron?

Gráfico 11

Procesos en los que participaron freelancers



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

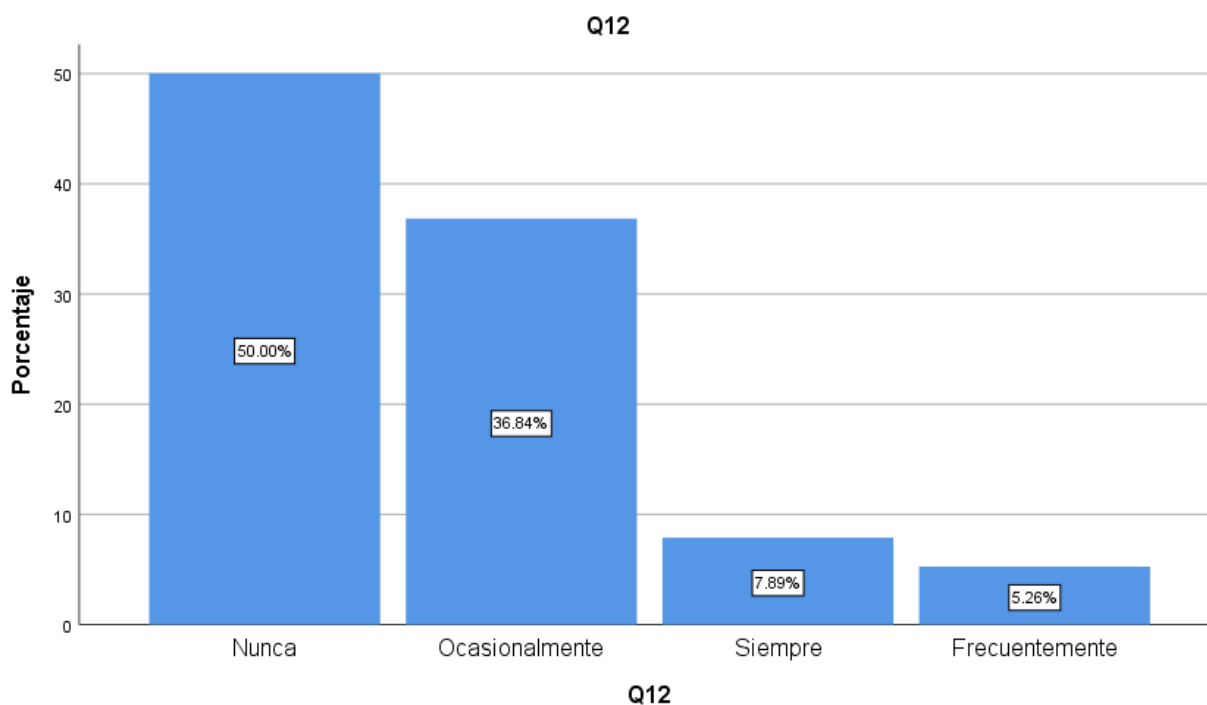
En el ámbito de las agencias que han trabajado con freelancers, los resultados son favorables al proceso de “estrategias digitales”, que es el que más porcentaje tiene, con un 26%. A continuación, la “innovación tecnológica” y el “desarrollo de productos turísticos” siguen con un 22% cada uno, lo cual demuestra que el trabajo autónomo se adhiere a proyectos de transformación o creación de ofertas. El “diseño gráfico” tiene un 20%, las cuales demuestran su capacidad en la comunicación visual. La “investigación de mercado” tiene un 10%, quizás porque esta tarea volcada en freelancers se delega menos, o bien, se realiza internamente. Las conclusiones apuntan a que el trabajo autónomo encaja sobre todo en las áreas estratégicas que exigen conocimiento digital y

creatividad. Ello significa que las agencias recurren al talento externo para complementar capacidades que son propias de su cultura e impulsan proyectos muy concretos.

12. ¿Con qué frecuencia se contratan freelancers en su organización?

Gráfico 12

Frecuencia de contratación de freelancers



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

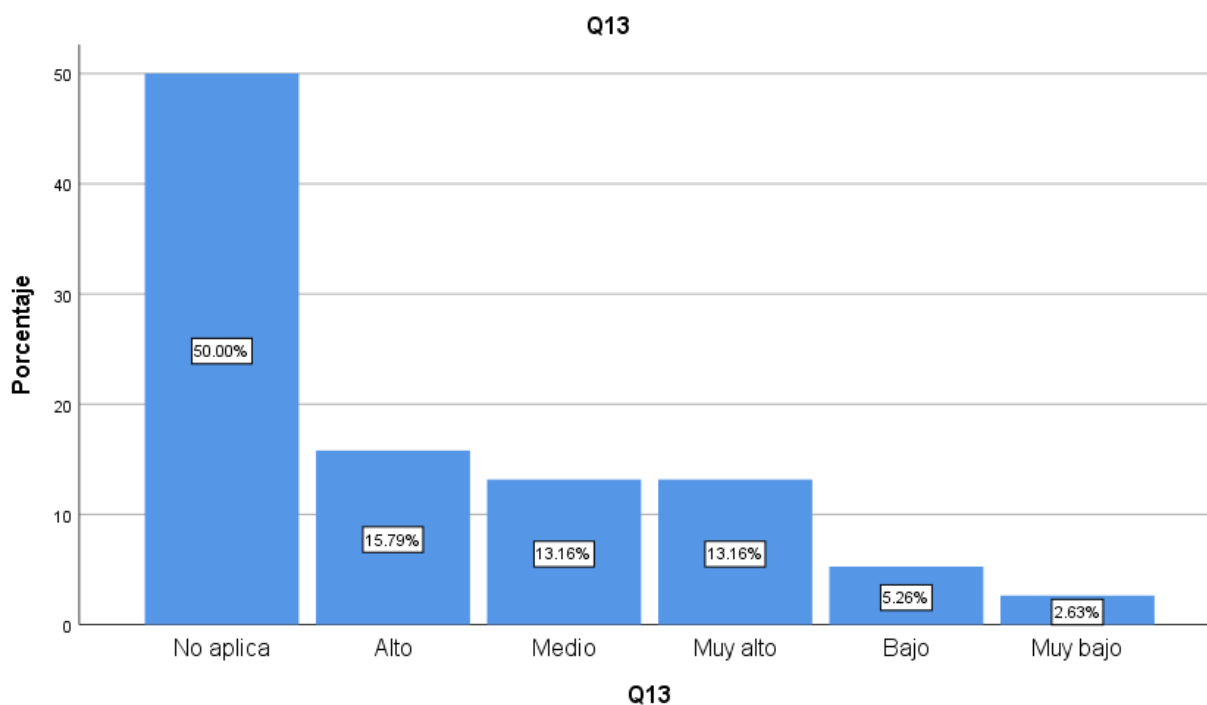
La mitad de las personas encuestadas dice indica nunca contrata freelancers, lo cual coincide con el 50 % que ha respondido que no ha trabajado con freelancers en la pregunta anterior. Un 36,84 % afirma que los contrata de forma ocasional, lo que indica que en determinados momentos existe una experiencia de colaboración. Un 7,89 % indica que contrata freelancers siempre, un 5,26 % con frecuencia, lo cual indica que este tipo de respuesta sugiere que, a pesar de que la opinión que tienen respecto del aporte de los freelancers es positiva, todavía la adopción es escasa o muy limitada. También es posible que la contratación ocasional sea una manera de testear el resultado,

el impacto o la viabilidad de este modelo, el hecho es que este resultado evidencia que para los freelancers hay una salida y un nicho de crecimiento en la adopción de los freelancers en el sector.

13. ¿Qué nivel de impacto tuvieron los freelancers en los resultados innovadores?

Gráfico 13

Nivel de impacto de los freelancers en resultados innovadores



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

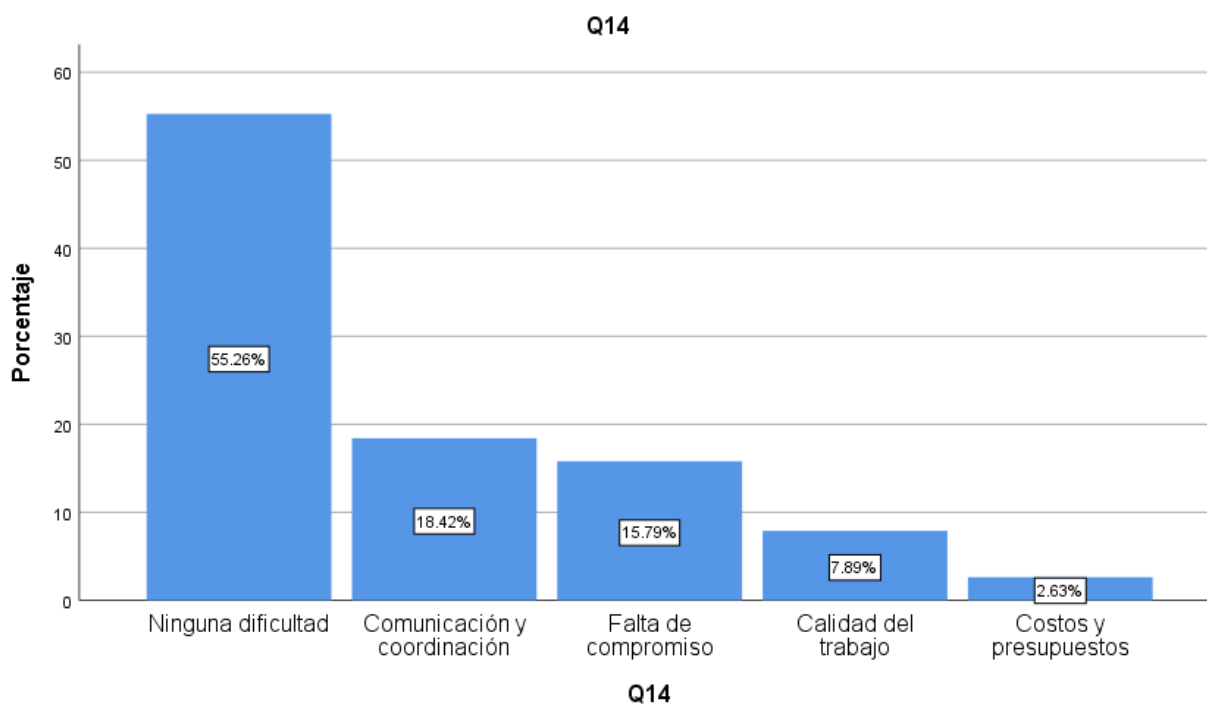
Casi la mitad de las respuestas (el 47,37%) son del tipo “no aplica”, una proporción que coincide con la de las quienes nunca han trabajado con freelancers. De aquellos/as que sí han tenido alguna experiencia, el “alto” afecta al 15,79% de la población encuestada, de las personas encuestadas, el “muy alto”, afecta al 13,16%, lo que sumando ambas categorías representa cerca de un tercio de la población encuestada. El “medio” afecta también al 13,16% de la población encuestada y el “bajo” se distribuye en un 5,26% y el “muy bajo” se distribuye en un 2,63%. Estos datos reflejan que entre las agencias que colaborando con freelancers el efecto es positivo o moderadamente positivo. La baja proporción de evaluaciones consideradas como negativas indica que las

experiencias satisfactorias son más frecuentes que las decepcionantes. Aún así, la existencia de respuestas intermedias conduce a concluir que persiste un recorrido por quintar (o llegar a unas cotas) en la medida de las incorporaciones y el aprovechamiento del talento externo.

14. ¿Cuál ha sido la principal dificultad al trabajar con freelancers?

Gráfico 14

Principales dificultades al trabajar con freelancers



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

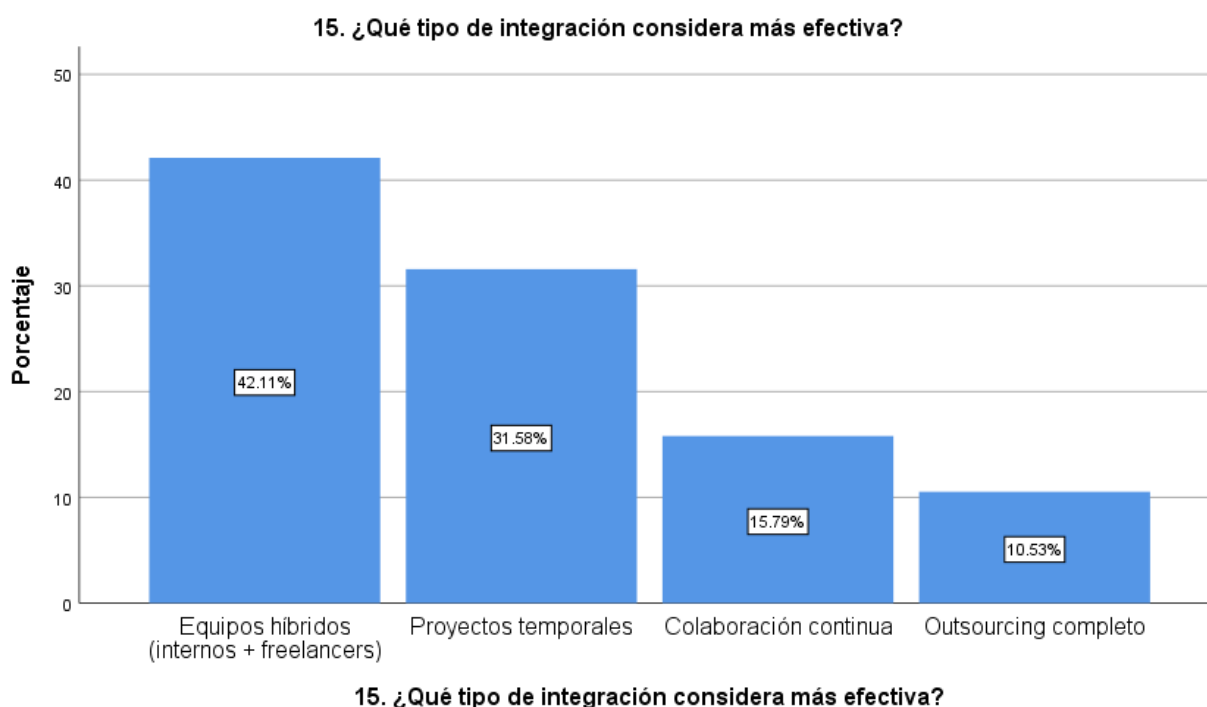
Casi todos los encuestados, en un 55,26% de los casos, aseguran que no tuvieron problemas. Entre quienes los tuvieron, los problemas que hacia el trabajo reciben un 18,42% por parte de las respuestas. Los problemas a causa de la falta de compromiso son detectados en un 15,79% de mujeres y hombres, lo que da muestra que este punto es un punto conflictivo que puede considerarse relevante. La calidad del trabajo es un problema para un 7,89% de los entrevistados, la discusión y los problemas de presupuestos aparecen solamente en un 2,63% de los casos. En suma, la mayoría de los problemas que refieren los encuestados son problemas relacionales o de

gestión más que problemas económicos. El alto porcentaje de encuestados que no ha encontrado problemas puede ser un aliciente para animar a otras agencias a probar este modelo de trabajo. No obstante, la variedad de las respuestas sugiere que el establecimiento de expectativas y de un canal de comunicación directo que evite malentendidos puede ser de relevancia.

15. ¿Qué tipo de integración considera más efectiva?

Gráfico 15

Tipo de integración más efectiva con freelancers



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

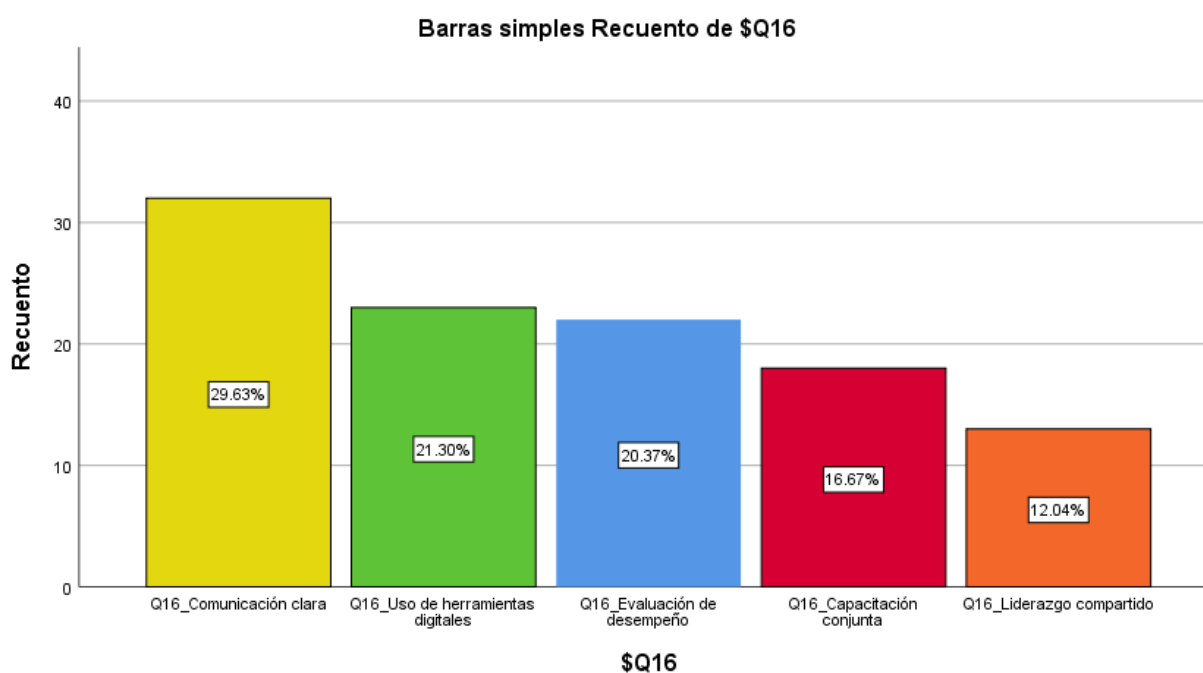
El 42,11% de los/as encuestados/as considera a los “equipos híbridos” (compuestos por freelancers y personal interno) como la opción que prefieren. En segundo lugar se sitúan los “proyectos temporales” con un 31,58%, que indican preferencia por colaboraciones específicas. La “colaboración continua” tiene un porcentaje del 15,79%, lo que pone de manifiesto interés por la continuidad en las relaciones laborales, aunque no de forma predominante. El “outsourcing completo” configura un 10,53%, siendo la opción menos elegida. En conjunto, quedaría la

impresión de que las agencias prefieren mantener el control interno y complementarse con freelancers según la necesidad, lo que pone de manifiesto un deseo de encontrar un equilibrio entre flexibilidad y control. También sugiere que el modelo híbrido permite una transferencia del conocimiento relativamente mejor capacitada entre los/as mismos/as.

16. ¿Qué elementos debería incluir un modelo exitoso de integración?

Gráfico 16

Elementos de un modelo exitoso de integración



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

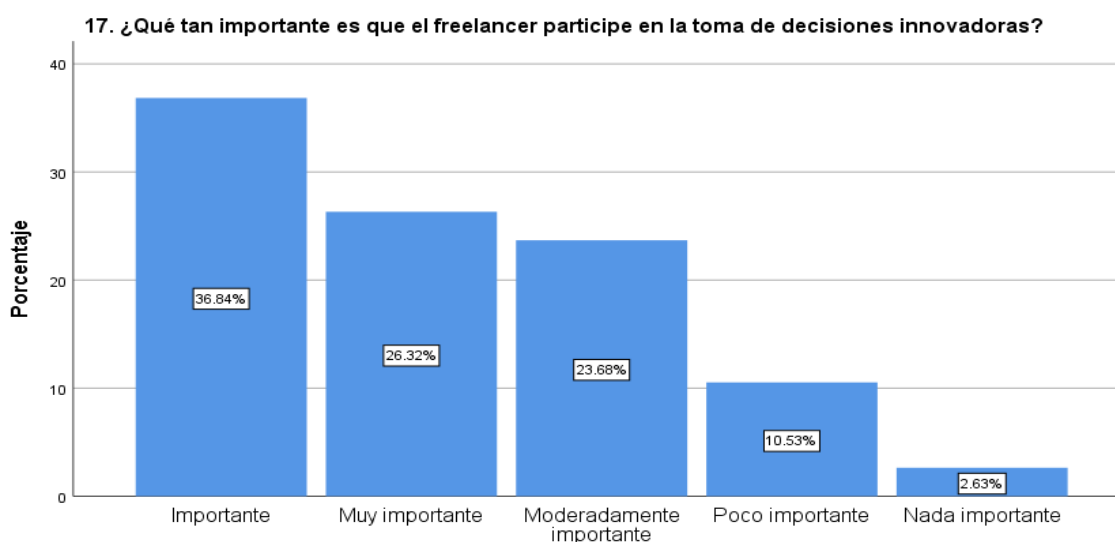
La comunicación clara es considerada el aspecto más fundamental con un 29,63%. Le siguen el uso de herramientas digitales (21,30%) y la evaluación del rendimiento (20,37%), evidenciando así la importancia de la tecnología y la medición de resultados. La formación conjunta tiene una puntuación de 16,67% y resalta la necesidad de formar a los internos y a los freelancers de forma conjunta para que se adapten y trabajen en consonancia. El liderazgo compartido, con un 12,04%, cierra la lista; a mi modo de entender, existe interés por los modelos menos jerárquicos. Esas

preferencias reflejan que un modelo de integración eficaz necesita tanto una infraestructura tecnológica como una cultura colaborativa. La combinación de la formación, de la evaluación y del liderazgo participativo puede favorecer la cohesión y el rendimiento del equipo mixto.

17. ¿Qué tan importante es que el freelancer participe en la toma de decisiones innovadoras?

Gráfico 17

Importancia de la participación del freelancer en decisiones innovadoras



17. ¿Qué tan importante es que el freelancer participe en la toma de decisiones innovadoras?

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

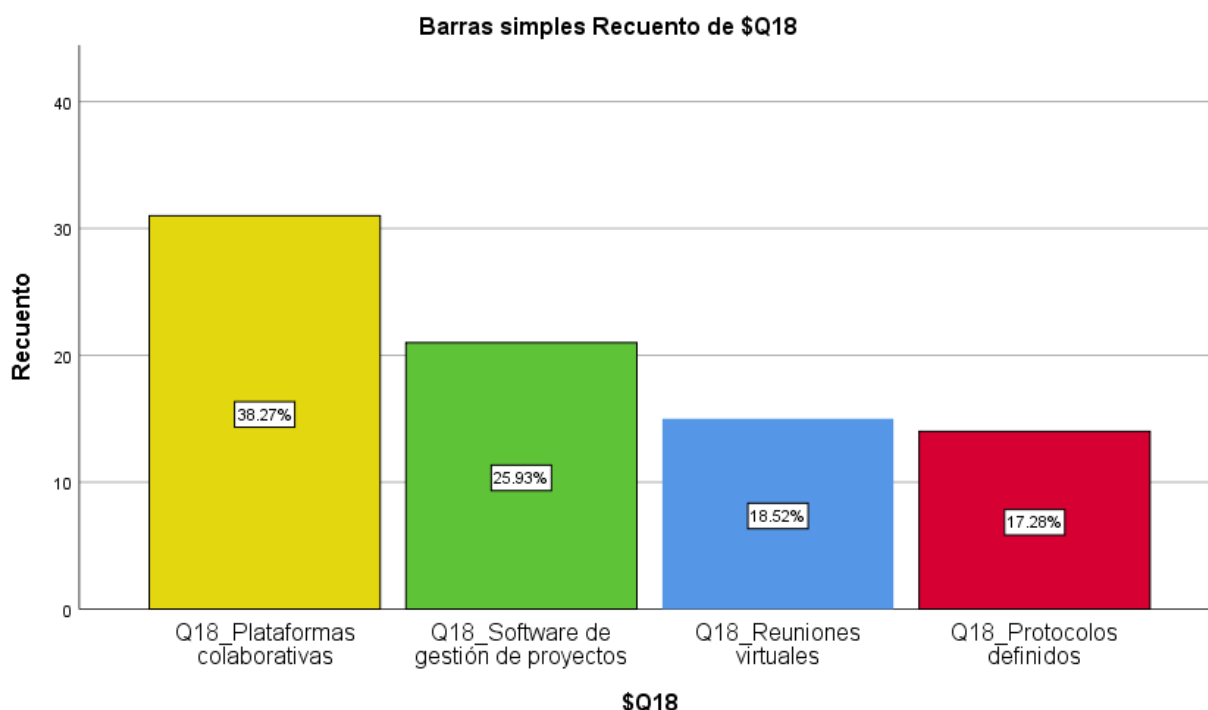
Para el 36,84% del total de encuestados es “importante” que los freelancers entre en la toma de decisiones acerca de innovación. Un 26,32% considera que tiene una importancia “muy importante”, de forma que la proporción que entiende que hay asignar un rol importante a los autónomos sobre la toma de decisiones asciende al 63%. La opción de “moderadamente importante” la elige un 23,68%, lo que quiere decir que en esta opción también subyace algo de temor o de dependencia del entorno al que se dirigen la mayoría de las respuestas. Solo un 10,53% elige la opción de “poco importante” y un 2,63 % la opción de “nada importante”. En todo caso, podemos entender que la mayoría acepta la ideas de incluir a los freelancers en la estrategia y la

planificación. Nos da la visión exterior de cierta preocupación de poder enriquecer el proceso creativo pero no aparece la ejecución de los tareas. Seguramente la participación activa, motivada por un trabajo conjunto podría enriquecer la propiedad de pertenencia y el engagement de los freelancers.

18. ¿Qué herramientas facilitarían la integración con freelancers?

Gráfico 18

Herramientas para facilitar la integración con freelancers



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

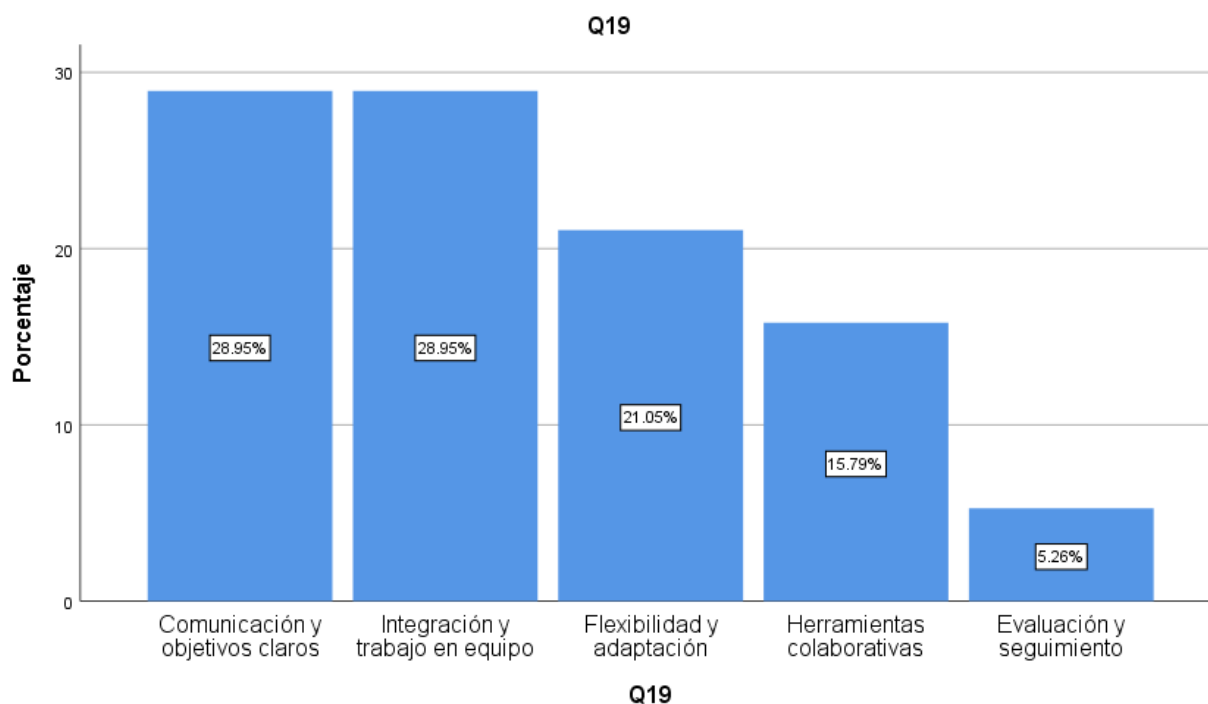
Las plataformas de colaboración digital son, con el 38,27%, las más preferidas de las herramientas bajo investigación, lo que evidencia la necesidad de contar con espacios virtuales para poder coordinar la realización de tareas. En la segunda posición se sitúa el software de gestión de proyectos, 25,93%, lo que pone de manifiesto la relevancia de controlar el seguimiento de las tareas, así como la entrega. En tercer lugar, se encuentran las reuniones virtuales, las cuales son seleccionadas por el 18,52 %, lo que indica que la interacción en tiempo real sigue teniendo una

importancia decisiva en el trabajo colaborativo; en el cuarto lugar se encuentran los protocolos claramente definidos, con un 17,28%, lo que pone de manifiesto que las agencias consultadas son también conscientes de que la claridad de los procesos y normas de trabajo es importante; y en el quinto lugar, para un 16,51% de las agencias, se encuentra el uso combinado de herramientas digitales y procedimientos formales. La combinación de herramientas tecnológicas y procedimientos formales pone de manifiesto que el trabajo respetuoso se encuentra a medio camino entre las herramientas digitales y las normas compartidas. Estas herramientas podrían permitir reducir las barreras a la hora de la comunicación, así como aumentar la transparencia en el trabajo colaborativo.

19. Desde su experiencia, ¿cómo debería estructurarse un modelo ideal de colaboración con freelancers para impulsar la innovación?

Gráfico 19

Modelo ideal de colaboración con freelancers para impulsar la innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a agencias de viajes.

Esta última gráfica, muestra un empate entre las dos primeras prioridades, “comunicación y objetivos claros” y “integración y trabajo en equipo”, hasta el 28,95% cada una para las cuales la clase de padres tiene la misma importancia. En tercera posición, “flexibilidad y adaptación” se encuentra con un 21,05%, algo que da cuenta de la capacidad de las personas de ajustar los procesos a las circunstancias. En cuarta posición se encuentra “herramientas colaborativas” con un 15,79% que corroboraría, además, de que la tecnología forma parte importante de la gestión de un proyecto. En quinto lugar, “evaluación y seguimiento” por un 5,26%, de donde se puede inferir un menor peso relativo, aunque sigue formando parte de una relación necesaria. Por otra parte, todo eso nos iría llevando a la conclusión de un modelo en el que se prioriza la comunicación transversal, el sentido del equipo, al momento de intercambiar, entre el interno y el externo y mantener viva la capacidad de adaptación a los cambios.

3.2 Propuesta de integración para los freelances en las agencias de viajes

La integración de profesionales independientes en las agencias de viajes es un fenómeno emergente que responde a la digitalización de la industria y a la expansión de la economía gig. Esta sección desarrolla una propuesta integral para aprovechar el talento freelance dentro de la operación de las agencias de viajes, basándose en un diagnóstico del entorno, en el análisis del marco legal ecuatoriano y en el estudio de los beneficios y retos de esta modalidad de trabajo.

3.2.1 Diagnóstico del entorno digital y laboral

La digitalización está transformando el trabajo en todos los sectores, incluido el turismo, donde un estudio académico sobre digitalización y autoempleo en el sector turístico señala que las nuevas tecnologías están cambiando las relaciones laborales y están creando la economía gig, un tipo de trabajo flexible y autónomo (Hazas, 2017); que hay una relación positiva entre el desarrollo turístico, el nivel de digitalización y el autoempleo en los países estudiados; y que el número de

plataformas digitales para conectar trabajadores y empresas aumentó de 142 a 777 entre 2010 y 2020, con 40,7 millones de trabajadores freelance y 193 millones de dólares. Estas plataformas permiten que el turismo tenga formas flexibles de empleo en temporada alta y amplíe el número de personas que trabajan a distancia.

3.2.2 Normativa y marco legal en Ecuador para agentes de viajes freelance

En Ecuador, el Ministerio de Turismo lo reconoce en el art. 27 del Reglamento de Operación e Intermediación Turística como el representante de ventas, que oferta productos o servicios de agencias de viajes operadoras o duales, como comisionista y pagando impuestos sobre sus comisiones; es solidario con la agencia por la actividad que realice y debe someterse al reglamento y ley vigente. El Ministerio obliga a las agencias a firmar contratos con los freelancers y definir las responsabilidades y condiciones del servicio.

Los requisitos establecidos por el Ministerio de Turismo para ejercer como agente de viajes freelance incluyen:

Tabla 2

Marco legal en Ecuador para agentes de viajes freelance

Requisito	Descripción
Titulación o certificación	Poseer un título profesional en turismo o ramas afines, o una certificación en competencias laborales en intermediación turística
Registro tributario (RUC)	Estar registrado como comisionista en el Registro Único de Contribuyentes
Contrato con agencia	Firmar un contrato con una agencia de viajes que establezca condiciones, responsabilidades y atribuciones
Experiencia	Demostrar al menos tres años de experiencia en agencias de servicios turísticos

Varios actores del sector turístico en Ecuador han afirmado que trabajar con representantes de ventas es legal siempre y cuando tengan un contrato con una agencia establecida; las mayoristas no trabajan con personas independientes, solo con agencias que tengan RUC jurídico y que cumplan con la ley, pero existe informalidad.

3.2.3 Beneficios de incorporar freelancers en agencias de viajes

Integrar talento independiente aporta numerosas ventajas a las agencias:

1. **Reducción de costos y flexibilidad contractual.** Contratar trabajadores a tiempo completo conlleva costos de impuestos y prestaciones sociales; en cambio, los freelancers operan como proveedores, pagando sus propios impuestos.
2. **Acceso a habilidades especializadas.** El mercado freelance ofrece especialistas en marketing digital, ventas, redacción y creación de experiencias de viaje que pueden resultar difíciles de encontrar en empleados de tiempo completo.
3. **Flexibilidad y disponibilidad.** Los freelancers pueden trabajar desde cualquier lugar y adaptarse a distintos husos horarios, lo cual es útil para agencias que operan con clientes internacionales.
4. **Productividad y eficiencia.** Al trabajar de manera autónoma, los freelancers están motivados para cumplir plazos y entregar resultados, incrementando la productividad general.
5. **Alcance global y redes.** Muchos freelancers poseen redes de contactos y experiencia en diferentes mercados, lo que ayuda a las agencias a expandirse y comprender otras culturas.
6. **Escalabilidad y adaptabilidad.** La contratación por proyectos permite ampliar o reducir rápidamente el equipo según la demanda estacional.
7. **Mejora en el balance vida-trabajo del equipo.** Delegar tareas a freelancers libera tiempo a los directivos para centrarse en la estrategia y la relación con el cliente.

La siguiente tabla sintetiza los principales beneficios y la fuente consultada:

Tabla 3

Principales beneficios de agentes de viajes freelance

Aspecto	Beneficio
---------	-----------

Costos	Reducción de impuestos y prestaciones; pago solo por servicios prestados
Habilidades	Acceso a especialistas en marketing, ventas y creación de contenidos
Flexibilidad	Trabajo remoto y adaptación a husos horarios diversos
Productividad	Motivación y cumplimiento de plazos
Alcance global	Redes internacionales y conocimiento de mercados locales
Escalabilidad	Ajuste del equipo según la demanda
Balance vida-trabajo	Liberación de tareas para el equipo central

Más allá de los beneficios comunes, plataformas enfocadas en turismo están dando buenos resultados, como Merytu, una app que conecta hoteles con freelancers y en la que se pueden anunciar necesidades de personal temporal y acceder a perfiles verificados en más de 21 funciones, con tarifas transparentes y un sistema de calificación que premia el buen desempeño, creando un equipo comprometido.

Igualmente, Lucia es un marketplace en concepto freelance especializado en el sector turístico que conecta las agencias con los profesionales que son llamados «CoPilots» (bajo el criterio de realizar entrevistas de tipo técnico y de comportamiento que garanticen experiencia en el sector), el registro de estas agencias que están interesadas, la propuesta de perfiles que concuerden, un modelo de suscripción + el cobro de las que se suscriben.

3.2.4 Desafíos y riesgos

Los beneficios que trae consigo la incorporación de los freelances son obvios pese a ello dicha incorporación presenta retos que deben resolverse antes de llegar al posible conflicto y a la garantizar el nivel de calidad del trabajo.

1. **Curva de aprendizaje y formación.** Para los freelances la venta de viajes entraña la necesidad de dominar destinos, sistemas de reservas, normativa...el proceso es complejo y requiere del desarrollo de gana habilidades y el proceso de venta requiere de formación continua.

2. **Responsabilidad empresarial.** El trabajo freelance puede ser apabullante dado que el freelance debe hacerse responsable de marketing, negociación con los proveedores y atención al cliente.
3. **Falta de recursos y apoyo.** La falta de recursos para conseguir información fiable y de cursos de calidad hace que los agentes freelance carezcan de una vía de acceso a la información que ellos requieren. Las agencias pueden resolver el problema ofreciendo formación y disponiendo de la documentación necesaria.
4. **Informalidad y falta de contratos.** En algunos casos, la falta de contratos puede acarrear informalidad y desnaturalizar la relación con proveedores mayoristas, que solo transactan con agencias legalmente constituidas. Un modelo de integración ha de dar cabida a la firma de contratos y a la inclusión del freelance en el RUC.
5. **Desajuste de expectativas.** La confusión generada por la débil claridad en términos de entregables, plazos y herramientas genera desajustes entre la agencia y el freelance. RemoFirst sugiere que el contrato recoja las tareas, los estándares de calidad, las herramientas y los plazos; se puede desgranar el contrato en etapas con fechas concretas.
6. **Cumplimiento legal y fiscal.** Es importante hacer constar los plazos de pagos y las cláusulas propias de los derechos de propiedad intelectual y gastos adicionales.
7. **Comunicación intercultural.** Trabajar con profesionales de otros países supone gestionar diferentes estilos de comunicación y distintas zonas horarias; por ello, conviene acordar específicamente los tiempos de respuesta y ser conscientes de las diferencias culturales.
8. **Multiplicidad de clientes.** . Los freelances suelen atender múltiples clientes, por lo que conviene evitar peticiones de última hora y respetar las agendas de los freelances.

9. **Seleccionar talento adecuado.** El resultado de los servicios dependerá de la selección; plataformas como Lucia realizan entrevistas técnicas de validación de la experiencia, mientras que Merytu registra perfiles según nivel de experiencia y funciones.

La siguiente tabla resume algunos desafíos y estrategias para mitigarlos:

Tabla 4

Desafíos y estrategias para mitigarlos

Desafío	Riesgo asociado	Estrategia de mitigación
Curva de aprendizaje	Desconocimiento de destinos, sistemas y normas	Capacitación inicial y manuales de procedimientos
Falta de recursos	Desorientación en marketing y ventas	Guías y recursos proporcionados por la agencia
Informalidad	Incumplimiento legal y pérdida de confianza	Firma de contratos, registro RUC y monitoreo
Desajuste de expectativas	Entregables incompletos o retrasos	Contratos con entregables detallados, hitos y fechas límites
Cumplimiento legal y fiscal	Riesgo de demandas o multas	Incluir términos de pago, derechos IP y gastos en los contratos
Comunicación intercultural	Malentendidos y retrasos	Establecer tiempos de respuesta y sensibilización cultural
Multiplicidad de clientes	Retraso por exceso de cargas	Planificar con antelación y evitar solicitudes urgentes
Selección de talento	Mala calidad del servicio	Proceso de reclutamiento riguroso con entrevistas y validación de experiencia

3.2.5 Perfil y competencias de los freelances en turismo

Para integrarse exitosamente en una agencia de viajes, los profesionales freelance deben reunir competencias técnicas y blandas:

- **Conocimiento turístico:** dominio de destinos, productos y regulaciones del sector para asesorar a los clientes.
- **Capacidades digitales:** manejo de sistemas de reservas, motores de reservas y herramientas de marketing digital; el crecimiento de la economía gig obliga a los trabajadores a desarrollar competencias tecnológicas y uso de plataformas.
- **Habilidades de comunicación:** atención al cliente, idiomas extranjeros y trabajo en equipo virtual.

- **Marketing y redes sociales:** creación de contenido, publicidad segmentada y posicionamiento de marca.
- **Gestión del tiempo y autonomía:** capacidad para organizar proyectos, respetar plazos y trabajar desde diferentes ubicaciones.
- **Adaptabilidad y aprendizaje continuo:** actualizar conocimientos sobre tendencias, destinos y herramientas tecnológicas.

3.2.6 Herramientas tecnológicas para la colaboración

La tecnología es el canal que permite coordinar el trabajo de equipos distribuidos. Algunas herramientas recomendadas son:

Tabla 5

Herramientas tecnológicas para la colaboración

Tipo de herramienta	Ejemplos / funcionalidades
Comunicación instantánea y videoconferencia	Slack, Microsoft Teams y Zoom facilitan mensajes, videollamadas y gestión de proyectos en diferentes zonas horarias
Gestión de proyectos	Trello, Asana o Monday permiten asignar tareas, establecer hitos y seguir el progreso, ideales para proyectos turísticos
Plataformas de talento especializado	Lucia conecta agencias con CoPilots verificados y Merytu ofrece perfiles evaluados y retroalimentación de desempeño
Sistemas de reservas	GDS como Amadeus o Sabre, y API de distribución para gestionar inventarios y reservas en línea
Herramientas de CRM	Softwares como HubSpot o Zoho CRM permiten registrar interacciones con clientes y automatizar la comunicación

3.2.7 Propuesta de modelo de integración

La propuesta plantea un modelo de integración basado en un ecosistema digital y contractual que conecta a las agencias de viajes con freelancers. El modelo consta de varias fases y contempla la colaboración mediante plataformas especializadas. A continuación se describe el proceso.

a) Plataforma centralizada

Se propone desarrollar o adoptar la plataforma digital desarrollada por Lucia o por Merytu, pero adaptándola a la realidad ecuatoriana. Tal plataforma incluye el registro de freelancers y de agencias, la gestión de los contratos de cada freelancer y facilitar la selección del talento sobre la base de unos filtros (experiencia, idiomas, especialidad).

b) Proceso de selección y contratación

La agencia realiza la publicación de sus requerimientos explícitos en ella, que concretan las tareas a realizar, las herramientas requeridas, los plazos, el presupuesto, etc. La plataforma sugiere los perfiles que se acomodan a los requerimientos de la agencia. Se realizan entrevistas técnicas y de comportamiento que validan la experiencia y las habilidades, siguiendo el modelo de Lucia. La formalización de la relación laboral o de freelance se produce a partir de firmar un contrato que concreta el entregable, los hitos cumplidos, los términos de pago, la confidencialidad, los derechos de propiedad intelectual y el régimen de responsabilidad solidaria.

c) Onboarding y asignación de tareas

Una vez firmado el contrato, la agencia aporta al freelancer un manual de procesos, el acceso a las herramientas necesarias y un mentor o contacto interno.

Se acuerdan hitos y métricas de evaluación para cada tarea. Esta forma de acompañar el proceso ayuda a que la curva de aprendizaje sea menos pronunciada y a que el nivel de calidad se mantenga.

d) Gestión y evaluación

En todo momento, durante la ejecución del proyecto, se utilizan herramientas de gestión que permiten hacer un seguimiento del trabajo, compartir comentarios, cumplir plazos de entrega. Las agencias deben respetar los plazos establecidos y la agenda de trabajo del freelancer no deben sobrecargarle. Al finalizar cada proyecto se realiza una evaluación recíproca que retroalimenta el sistema de reputación de la plataforma.

e) Fomento de la formalización y la ética

La plataforma únicamente incorporará a profesionales que reúnan criterios legales (título, RUC, experiencia), facilitará modelos de contratos y guías para que se pueda cumplir con el pago de impuestos y la protección de datos.

f) Modelo de colaboración a largo plazo

El objetivo de la plataforma no es restringir el trabajo freelance a proyectos breves, sino que el trabajo freelance se convierta en una relación continuada. Para ello, se podrían ofrecer bonificaciones por fieles, acceso muchas horas a proyectos y formación continuada.

3.2.8 Plan de implementación

La implementación de la propuesta puede estructurarse en las siguientes etapas:

Tabla 6

Plan de implementación de la propuesta

Fase	Duración estimada	Actividades clave
Preparación	2 meses	Análisis de necesidades de la agencia, definición de roles, selección de la plataforma (desarrollo propio o adopción de una existente), estudio legal del modelo y diseño del contrato tipo
Registro	1 mes	Inscripción de las agencias y de los freelancers en la plataforma; verificación de requisitos legales, carga de documentos y creación de perfiles
Pilotaje	3 meses	Implementación de proyectos piloto con un número reducido de freelancers; seguimiento intensivo; ajustes a procesos y herramientas
Escalamiento	6 meses	Incorporación gradual de más freelancers y agencias; campañas de comunicación; incorporación de funcionalidades como CRM y sistemas de reservas
Evaluación continua	Permanente	Análisis de métricas de desempeño, encuestas de satisfacción a clientes y freelancers, revisión de tarifas y condiciones, actualización del sistema y capacitaciones

3.2.9 Indicadores de desempeño

Para medir la efectividad del modelo se sugieren los siguientes indicadores:

- **Indicadores de eficiencia:** ahorro de costos, tiempo promedio para cubrir una vacante, productividad por proyecto.
- **Indicadores de calidad:** nivel de satisfacción del cliente final, cumplimiento de plazos y estándares de calidad, tasa de repetición de clientes atendidos por freelancers.
- **Indicadores de formalización:** porcentaje de freelancers registrados con RUC y contratos firmados, número de incumplimientos legales detectados.
- **Indicadores de retención y compromiso:** tasa de retención de freelancers en la plataforma, número de proyectos consecutivos realizados por un mismo profesional, valoración media en el sistema de feedback.

Estos indicadores permitirán ajustar la estrategia y evidenciar el impacto de la integración en los resultados de la agencia.

3.2.10 Consideraciones éticas y de responsabilidad social

La incorporación de freelancers no debe estar ligada únicamente a la reducción de costos; se debe garantizar la dignidad laboral, la remuneración justa y la transparencia; el pago oportuno y justo fortalece la relación con los freelancers y ayuda a fidelizarlos; establecer en los contratos los derechos de propiedad intelectual evita conflictos; se deben respetar la confidencialidad de los clientes y cumplir con las leyes de protección de datos.

En el caso ecuatoriano, la propuesta también busca erradicar la informalidad y formalizar a los freelancers. Las agencias solo deben colaborar con profesionales que cumplan la ley y denunciar prácticas que perjudiquen al sector. Además, pueden incluir cláusulas de responsabilidad social en los contratos, definiendo condiciones dignas, igualdad de oportunidades y estándares de calidad.

En definitiva, la integración de freelancers en las agencias de viajes es una oportunidad para innovar, ser más eficientes y diversificar los servicios, pero requiere un modelo que combine la

flexibilidad de la economía digital con la formalidad jurídica, la transparencia y el compromiso ético. Con procesos claros de selección, contratando a través de plataformas reguladas y estableciendo indicadores de desempeño, las agencias pueden aprovecharse de los freelancers sin comprometer su reputación ni incumplir la ley.

CONCLUSIÓN

- Integración de freelancers y estrategias de innovación: Se concluye que, en cumplimiento del primer objetivo específico, los freelancers aplican estrategias centradas en la transformación digital de las agencias de viaje. La investigación evidenció la implementación de prácticas de marketing digital, desarrollo de comercio electrónico y adopción de tecnologías avanzadas (aplicaciones móviles, CRM, IA) gracias a las competencias especializadas que estos profesionales aportan. Estas contribuciones han optimizado procesos internos y diversificado los servicios de la agencia, fortaleciendo su capacidad innovadora.
- Impacto de la baja integración en la capacidad innovadora: En relación con el segundo objetivo específico, se determinó que la limitada incorporación de freelancers ha tenido un efecto negativo en la capacidad de innovación de las agencias de viajes. La escasa participación de talento externo especializado se asocia con una menor ejecución de proyectos digitales y con la pérdida de oportunidades de mejora en productos y servicios turísticos. Del mismo modo, la desconfianza hacia el trabajo externo y la cultura organizacional tradicional han limitado la colaboración con freelancers en el contexto ecuatoriano, lo que ha impedido que muchos negocios turísticos se modernicen, demostrando que la falta de integración de freelancers disminuye la competitividad y capacidad de adaptación de las agencias a las tendencias digitales.
- El modelo plantea desarrollar una plataforma digital centralizada que conecte agencias con freelancers, estableciendo procesos estandarizados de selección y contratación formal de talento; se definieron lineamientos para el onboarding y evaluación continua de los freelancers, con indicadores de desempeño (eficiencia, calidad, cumplimiento) para dar

seguimiento y mejorar la colaboración; se formalizó el trabajo freelance con contratos en el marco de la normativa turística actual, asegurando transparencia en las obligaciones, protección de datos y derechos de propiedad intelectual; así, el modelo busca aprovechar la economía digital con seguridad jurídica y ética en la relación laboral independiente.

RECOMENDACIONES

- Se deben implementar plataformas digitales de reclutamiento freelance localizadas que permitan conectar con freelancers y gestionar contratos, asegurando procesos de selección y seguimiento eficientes.
- Se recomienda fomentar un cambio cultural capacitando a directivos y personal operativo sobre las ventajas de colaborar con freelancers, casos de éxito en innovación y desmontando prejuicios sobre el trabajo independiente, sensibilizando internamente para superar la desconfianza e integrar freelancers en los equipos de proyecto.
- Además, es necesario establecer métricas de rendimiento para hacer seguimiento a la colaboración con freelancers en términos de eficiencia, calidad y cumplimiento de objetivos, y hacer una evaluación continua con retroalimentación mutua entre agencia y freelancer para mejorar la colaboración a futuro y ajustar las estrategias de integración sobre la marcha.
- Por último, se deben crear incentivos para retener y fidelizar a los freelancers; las agencias pueden ofrecer bonificaciones por proyectos repetitivos, reconocimiento por buen desempeño y oportunidades de crecimiento profesional, lo que aumentaría la fidelización de los freelancers con la agencia y garantizaría la consistencia en la calidad de las innovaciones implementadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Business, A. (2022). ¿Qué es freelance? <https://n26.com/es-es/blog/que-es-ser-freelance>
- Calderón, M. (2022). Estructura y administración de agencias de viajes. *Revista Conexión de Hospitalidad y Gastronomía _Aliatuniversidades_, 7.*

Castro Mogollon, S. (2024). Impacto de la informalidad en la prestación de servicios turísticos de agencias de viajes tour operador formales en la ciudad de Tacna, 2024.

Cruz, A., & Mena, A. (2022). El freelance. Espacios laborales en las redes sociales e internet. *Transdigital*, 3(6), 1–19.

Diego, N. (2017). *La profesión de agente de viajes: Elemento clave de las agencias de viajes del siglo XXI*.

Gallegos, A. A. C., & Farrera, R. A. M. (2022). El freelance. Espacios laborales en las redes sociales e internet. *Transdigital*, 3(6), 1-19.

Gonzales, T. (2024). Perfiles tecnológicos: ¿qué está pasando en las empresas de turismo?

González, P. G. P. (2024). *La digitalización en el sector turismo* (Doctoral dissertation, Tesis, Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/f38bbf2a-f9c3-4004-9fea-3a864fd49fbe/content>).

Huayta, S. (2021). La calidad total de servicios y la productividad empresarial del turismo receptivo en Miraflores, 2019. *Quipukamayoc*, 29(59).

Islas, D. S. (2024). *Qué es el trabajo freelance y cómo convertirse en freelancer*.

Molina, P. G. (2024). *Organización del servicio de información turística local*. UF0080. Tutor Formación.

Mottola, M. (2024). Por qué, para los expertos internacionales, el futuro del trabajo es freelance.

Psico-amart. (2024). El impacto del teletrabajo en la productividad laboral: lecciones aprendidas postpandemia.

Ramirez, L. (2024). *Calidad de las actividades turísticas y Satisfacción del visitante del cantón Jama*, 2024(Doctoral dissertation).

Reyes, I. C. (2024). Qué son las habilidades blandas y que importancia tienen en el mercado laboral.

Sánchez, L. E. M., Tapuy, J. Y. A., Bonilla, R. C. V., Granizo, B. A. U., & Sanchez, C. G. M. (2023). Impacto en el sector turístico aplicando estrategias de marketing digital—caso real. *Polo del conocimiento*, 8(3), 772-809.

Sanchez, S. (2025). ¿Qué es un trabajador independiente?

Shinzato Yge, A. H. (2025). Plataforma interactiva para optimización en la generación de empleos freelancers.

Suarez, S. (2024). ¿Qué es la externalización u outsourcing? Definición y usos.

Vergara, R. (2019). *Marketing digital en agencias de viajes mayoristas en Los Olivos*. UCV.

Weisheum, R. (2025). Fiverr vs Upwork: ¿cuál es la mejor plataforma para freelancers?

ANEXOS

Anexo 1

Formato de encuesta

Tema: Oportunidades de los freelancers en la transformación de las agencias de viajes

Puedes usar preguntas tipo **Likert (1–5)**, selección múltiple y abiertas para obtener datos cuantitativos y cualitativos.

1. Preguntas para el OBJETIVO GENERAL

Analizar las posibilidades de participación de los freelancers en la gestión de la innovación

Perfil del encuestado (filtro inicial)

1. ¿Cuál es su rol principal en el sector turístico?
 - Dueño/gerente de agencia
 - Empleado de agencia
 - Freelancer
 - Consultor externo
 - Otro
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector de agencias de viajes?
 - Menos de 1 año
 - 1–3 años
 - 4–6 años
 - Más de 6 años

Participación e innovación

3. ¿Considera que los freelancers pueden aportar innovación a las agencias de viajes?
 - Escala 1 (Nada) – 5 (Mucho)
4. ¿En qué áreas cree que los freelancers pueden contribuir más?
 - Marketing digital
 - Diseño de experiencias turísticas
 - Tecnología y automatización
 - Atención al cliente
 - Investigación de tendencias
5. ¿Qué tan abierta está su agencia a trabajar con freelancers para proyectos innovadores?
 - Muy baja / Baja / Media / Alta / Muy alta

2. Preguntas para el OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Estudiar fundamentos teóricos sobre la participación de freelancers en innovación

Estas preguntas ayudan a identificar percepciones y conceptos clave.

6. ¿Qué entiende usted por innovación en agencias de viajes?

7. ¿Cree que la colaboración externa (freelancers) mejora la creatividad organizacional?

- Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo
- 8. ¿Qué ventajas considera que tienen los freelancers frente al personal interno?
 - Flexibilidad
 - Conocimiento especializado
 - Reducción de costos
 - Nuevas ideas
 - Otro
- 9. ¿Cuáles son las principales barreras teóricas o culturales para integrar freelancers?
 - Falta de confianza
 - Control de calidad
 - Comunicación
 - Costos
 - Desconocimiento del modelo

3. Preguntas para el OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Determinar el alcance real de la participación de freelancers

- 10. ¿Su agencia ha trabajado anteriormente con freelancers?
 - Sí / No
- 11. Si respondió sí, ¿en qué procesos participaron?
 - Desarrollo de productos turísticos
 - Estrategias digitales
 - Innovación tecnológica
 - Diseño gráfico
 - Investigación de mercado
- 12. ¿Con qué frecuencia se contratan freelancers en su organización?
 - Nunca
 - Ocasionalmente
 - Frecuentemente
 - Siempre
- 13. ¿Qué nivel de impacto tuvieron los freelancers en los resultados innovadores?
 - Muy bajo – Muy alto
- 14. ¿Cuál ha sido la principal dificultad al trabajar con freelancers?
(Pregunta abierta)

4. Preguntas para el OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Definir un modelo de integración del freelancer

- 15. ¿Qué tipo de integración considera más efectiva?
 - Proyectos temporales
 - Colaboración continua

- Equipos híbridos (internos + freelancers)
- Outsourcing completo

16. ¿Qué elementos debería incluir un modelo exitoso de integración?

- Comunicación clara
- Uso de herramientas digitales
- Evaluación de desempeño
- Capacitación conjunta
- Liderazgo compartido

17. ¿Qué tan importante es que el freelancer participe en la toma de decisiones innovadoras?

- Nada importante – Muy importante

18. ¿Qué herramientas facilitarían la integración con freelancers?

- Plataformas colaborativas
- Software de gestión de proyectos
- Reuniones virtuales
- Protocolos definidos

19. Desde su experiencia, ¿cómo debería estructurarse un modelo ideal de colaboración con freelancers para impulsar la innovación?
(Pregunta abierta)

Anexo 2

Reporte generado por SPSS para tabulación

Frecuencias

Notas	
Salida creada	05-FEB-2026 14:37:14
Comentarios	
Entrada	Datos
	C:\Users\carlo\Desktop\ENCUESTA EXTRANJERA.sav
	Conjunto de datos activo
	ConjuntoDatos0
	Filtro
	<ninguno>
Manejo de valores perdidos	Ponderación
	<ninguno>
	Segmentar archivo
	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo
	38
Sintaxis	Definición de perdidos
	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
Recursos	Casos utilizados
	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00022 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00037 VAR00042 /BARCHART PERCENT /FORMAT=DFREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Recursos	Tiempo de procesador
	00:00:01.66
Tiempo transcurrido	
00:00:01.16	

Tabla de frecuencia

		Q1_Rol			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Dueño/gerente de agencia	16	42.1	42.1	42.1
	Empleado de agencia	12	31.6	31.6	73.7
	Freelancer	5	13.2	13.2	86.8
	Consultor externo	4	10.5	10.5	97.4
	Otro	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		Q2_Experiencia			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	4-6 años	13	34.2	34.2	34.2
	1-3 años	12	31.6	31.6	65.8
	Más de 6 años	10	26.3	26.3	92.1
	Menos de 1 año	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Q3. ¿Considera que los freelancers pueden aportar innovación a las agencias de viajes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	17	44.7	44.7	44.7
	Moderado	9	23.7	23.7	68.4
	Mucho	9	23.7	23.7	92.1
	Poco	2	5.3	5.3	97.4
	Nada	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

\$Q4 frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Q4 ^a	Q4_1_Marketing digital	20	20.2%	52.6%
	Q4_2_Diseño de experiencias turísticas	18	18.2%	47.4%
	Q4_3_Tecnología y automatización	27	27.3%	71.1%
	Q4_4_Atención al cliente	18	18.2%	47.4%
	Q4_5_Investigación de tendencias	16	16.2%	42.1%

Total	99	100.0%	260.5%
-------	----	--------	--------

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

		Q5			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media	12	31.6	31.6	31.6
	Muy alta	10	26.3	26.3	57.9
	Alta	9	23.7	23.7	81.6
	Baja	5	13.2	13.2	94.7
	Muy baja	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		Q6			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nuevos productos y servicios	11	28.9	28.9	28.9
	Transformación digital y procesos	10	26.3	26.3	55.3
	Mejora de la experiencia del cliente	9	23.7	23.7	78.9
	Creatividad y cambio	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		Q7_Colab_Externa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	16	42.1	42.1	42.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	31.6	31.6	73.7
	Totalmente de acuerdo	6	15.8	15.8	89.5
	En desacuerdo	3	7.9	7.9	97.4
	Totalmente en desacuerdo	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		SQ8 frecuencias		
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
\$Q8 ^a	Q8 1 Flexibilidad	32	27.4%	84.2%

	Q8_2 Conocimiento especializado	31	26.5%	81.6%
	Q8_3 Reducción de costos	21	17.9%	55.3%
	Q8_4 Nuevas ideas	27	23.1%	71.1%
	Q8_5 Otro	6	5.1%	15.8%
Total		117	100.0%	307.9%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

\$Q9 frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
\$Q9 ^a	Q9_1 Falta de confianza	24	29.6%	63.2%
	Q9_2 Control de calidad	12	14.8%	31.6%
	Q9_3 Comunicación	16	19.8%	42.1%
	Q9_4 Costos	18	22.2%	47.4%
	Q9_5 Desconocimiento del modelo	11	13.6%	28.9%
Total		81	100.0%	213.2%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

10. ¿Su agencia ha trabajado anteriormente con freelancers?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	19	50.0	50.0	50.0
	Sí	19	50.0	50.0	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

\$Q11 frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
\$Q11 ^a	Q11_1 Desarrollo de productos turísticos	11	22.0%	57.9%
	Q11_2 Estrategias digitales	13	26.0%	68.4%
	Q11_3 Innovación tecnológica	11	22.0%	57.9%
	Q11_4 Diseño gráfico	10	20.0%	52.6%
	Q11_5 Investigación de mercado	5	10.0%	26.3%
Total		50	100.0%	263.2%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

Q12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	50.0	50.0	50.0
	Ocasionalmente	14	36.8	36.8	86.8
	Siempre	3	7.9	7.9	94.7
	Frecuentemente	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Q13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No aplica	19	50.0	50.0	50.0
	Alto	6	15.8	15.8	65.8
	Medio	5	13.2	13.2	78.9
	Muy alto	5	13.2	13.2	92.1
	Bajo	2	5.3	5.3	97.4
	Muy bajo	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Q14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguna dificultad	21	55.3	55.3	55.3
	Comunicación y coordinación	7	18.4	18.4	73.7
	Falta de compromiso	6	15.8	15.8	89.5
	Calidad del trabajo	3	7.9	7.9	97.4
	Costos y presupuestos	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

15. ¿Qué tipo de integración considera más efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Equipos híbridos (internos + freelancers)	16	42.1	42.1	42.1

Proyectos temporales	12	31.6	31.6	73.7
Colaboración continua	6	15.8	15.8	89.5
Outsourcing completo	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

\$Q16 frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
\$Q16 ^a	Q16_ Comunicación clara	32	29.6%	84.2%
	Q16_ Uso de herramientas digitales	23	21.3%	60.5%
	Q16_ Evaluación de desempeño	22	20.4%	57.9%
	Q16_ Capacitación conjunta	18	16.7%	47.4%
	Q16_ Liderazgo compartido	13	12.0%	34.2%
Total		108	100.0%	284.2%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

17. ¿Qué tan importante es que el freelancer participe en la toma de decisiones innovadoras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	14	36.8	36.8	36.8
	Muy importante	10	26.3	26.3	63.2
	Moderadamente importante	9	23.7	23.7	86.8
	Poco importante	4	10.5	10.5	97.4
	Nada importante	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

\$Q18 frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
\$Q18 ^a	Q18_ Plataformas colaborativas	31	38.3%	81.6%
	Q18_ Software de gestión de proyectos	21	25.9%	55.3%
	Q18_ Reuniones virtuales	15	18.5%	39.5%
	Q18_ Protocolos definidos	14	17.3%	36.8%
Total		81	100.0%	213.2%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

		Q19			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Comunicación y objetivos claros	11	28.9	28.9	28.9
	Integración y trabajo en equipo	11	28.9	28.9	57.9
	Flexibilidad y adaptación	8	21.1	21.1	78.9
	Herramientas colaborativas	6	15.8	15.8	94.7
	Evaluación y seguimiento	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	



ALAY GUERRRERO ANDREA HELISSA

< 1%
Textos
sospechosos



< 1% Similitudes
0 % similitudes entre comillas
0 % entre las fuentes
mencionadas
0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: ALAY GUERRRERO ANDREA HELISSA.docx
ID del documento: 48156b27bbf5ea4b2b45f368d7ea14826e85a611
Tamaño del documento original: 1,44 MB

Depositante: AMPARO CABRERA CHÁVEZ
Fecha de depósito: 6/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 6/2/2026

Número de palabras: 14.642
Número de caracteres: 99.911

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #646193 Viene de de otro grupo 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (47 palabras)
2	Documento de otro usuario #b1d6e5 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #5a054a Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
2	ecuador.ladevi.info Agentes de viajes freelance en el ojo del huracán https://ecuador.ladevi.info/actualidad/agentes-viajes-freelance-el-ojo-del-huracan-n42639	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)
3	www.revista-transdigital.org https://www.revista-transdigital.org/index.php/transdigital/article/download/135/254	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
4	Documento de otro usuario #c8678e Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
5	www.revista-rio.org Modelo de innovación socio-institucional en la administrac... https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/download/238/209	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://n26.com/es-es/blog/que-es-ser-freelance
---	---