



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME DEL PROYECTO DE INVESTIGACION PARA TITULACION
DE GRADO DE LAS CARRERAS DE EDUCACIÓN, TURISMO, ARTES Y
HUMANIDADES**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO/A EN HOTELERÍA Y TURISMO**

TITULO:

**COMPARACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO:
AGENCIAS DE VIAJES FÍSICAS VERSUS ONLINE EN
EL CANTÓN MANTA**

AUTORA:

LISBETH JAMILETHZI MACIAS MACIAS

TUTORA:

ING. AMPARO MARIA CABRERA CHÁVEZ, MG

MANTA - MANABI - ECUADOR

MES – AÑO

CERTIFICADO DEL TUTOR

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 MACIAS MACIAS LISBETH JAMILETZI, legalmente matriculada en la carrera de TURISMO, período académico 2025-2026(1), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es "COMPARACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: AGENCIAS DE VIAJES FÍSICAS Y ONLINE "

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, Martes, 12 de agosto de 2025.

Lo certifico,



CABRERA CHÁVEZ AMPARO MARIA
Docente Tutor

DECLARACION DE AUTORIA

Yo LISBETH JAMILETHZI MACIAS MACIAS con número de cédula 1316711124, en calidad de autora intelectual del trabajo de investigación: "COMPARACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: AGENCIAS DE VIAJES FÍSICAS VERSUS ONLINE EN EL CANTÓN MANTA", declaro bajo juramento que la investigación desarrollada es de nuestra autoría y concedemos a favor de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen, con fines rigurosamente académicos o de exploración.

Los derechos como autora, con excepción de la mencionada autorización, que continúan vigentes a nuestro favor, de aprobación con lo determinado en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Autorizamos a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí realizar la publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual de conformidad con lo dispuesto en el art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



LISBETH JAMILETHZI MACIAS MACIAS

CI: 131671112-4

Estudiante de turismo

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal evaluador certifica:

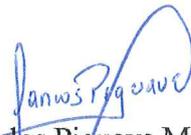
Que, el trabajo de carrera, titulado “COMPARACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: AGENCIAS DE VIAJES FÍSICAS VERSUS ONLINE EN EL CANTÓN MANTA”, ha sido realizado y concluido por LISBETH JAMILETHZI MACIAS MACIAS; el mismo que ha sido controlado y supervisado por los miembros del tribunal.

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,

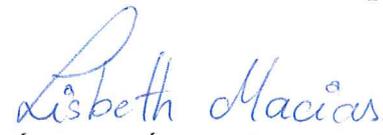
Firmamos:


Lcdo. Luis Reyes Chávez, Mg.
Presidente de Tribunal


Dr. Carlos Piguave Mero, PhD.
Miembro de Tribunal


Ing. Alicia Trueba Macías, Mg.
Miembro de Tribunal


Ing. Amparo Maria Cabrera, Mg
Tutora


MACÍAS MACÍAS LISBETH JAMILETZI
Graduada

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Gracias de corazón

Llegar a este momento no fue un camino fácil. Fue un proceso lleno de dudas, noches interminables y silencios abrumadores. Desde niña soñé con este día y aunque el tiempo paso sin pausa, ese sueño siguió latiendo dentro de mí, recordándome que valía la pena luchar.

Cuando reflexioné, no solo reconocí el esfuerzo, sino también las manos que me apoyaron, las voces que me impulsaron incluso cuando yo no podía hacerlo. Mi querido Maestro Benito, gracias por percibir en mi lo que yo no alcanzaba a ver, por enseñarme que los sueños no son solo para imaginar, sino para transformarlos en realidad.

Mi madre, Carmen Macias, fue mi apoyo y mi motivación, un ejemplo a imitar. Agradezco cada madrugada contigo por cada respiro que me diste cuando tambaleaba. Fuiste mi luz cuando estaba a ciegas, mis pasos cuando me faltaban fuerzas y mi esperanza cuando me sentía desorientada. A mi padre, Kelvin Macías, que ha sido más que un padre un amigo y confidente gracias por escucharme, incluso cuando todo es silencio es mi apoyo inquebrantable.

Mi hermano, Kevin Macias, con su ejemplo, me animó a superar el miedo. Agradezco que me ayudaras a salir de mi zona de confort y a reconocer que podía lograr mucho más de lo que creía.

A cada persona que se cruzó en mi camino y dejó su huella ayudaron a construir a la persona que soy ahora me enseñaron que mejorar es un proceso lento y que lo más valioso es no detenerse. Hoy cada uno de mis logros también les pertenece. Cada gesto y cada momento que me regalaron permanecen en mi ser.

Y así, con la mirada en el cielo, mi alma llena de gratitud y mi corazón satisfecho, sé que esta sensación es compartida. Llevo conmigo sus voces, abrazos y cariño como una luz que guía mi futuro.

Gracias por siempre.

RESUMEN

Este estudio comparativo analiza los modelos de negocio de agencias de viajes físicas y digitales en el cantón Manta, Ecuador, en el contexto de la creciente digitalización del turismo. A través de una metodología cualitativa de tipo descriptivo-comparativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas, observación estructurada y revisión documental, con el fin de identificar las principales estrategias, fortalezas, debilidades y proyecciones de ambos modelos. Los resultados revelan que la mayoría de las agencias físicas han adoptado parcialmente herramientas digitales, sin abandonar la atención presencial, lo que configura un modelo híbrido centrado en la confianza, la personalización y el acompañamiento del cliente. Por su parte, las agencias digitales destacan por su escalabilidad, precios competitivos y alcance, pero carecen de vínculos relacionales sólidos. Si bien se identifican prácticas sostenibles incipientes, la sostenibilidad aún no se integra de forma estructural en los modelos de negocio. El estudio concluye que el modelo híbrido representa una alternativa viable para las agencias físicas, permitiéndoles adaptarse sin renunciar a sus ventajas relacionales, siempre que se acompañe de estrategias digitales efectivas, capacitación tecnológica y diferenciación por valor agregado.

Palabras clave: Agencias de viajes, modelos de negocio, digitalización, sostenibilidad turística, turismo híbrido.

ABSTRACT

This comparative study analyzes the business models of physical and digital travel agencies in Manta, Ecuador, within the context of increasing tourism digitalization. Using a qualitative, descriptive-comparative methodology, the research involved semi-structured interviews, structured observation, and document review to identify key strategies, strengths, weaknesses, and future projections of both models. Findings show that most physical agencies have partially adopted digital tools without abandoning face-to-face interaction, resulting in a hybrid model focused on trust, personalization, and customer support. Digital agencies, meanwhile, stand out for their scalability, competitive pricing, and broad reach but lack strong relational ties. While some sustainable practices were noted, sustainability has yet to be structurally integrated into business models. The study concludes that the hybrid model is a viable alternative for physical agencies, allowing adaptation without losing relational advantages, provided it is supported by effective digital strategies, technological training, and value-added differentiation.

Keywords: Travel agencies, business models, digitalization, sustainable tourism, hybrid tourism.

CONTENIDO

CONTENIDO.....	9
INTRODUCCIÓN	11
Justificación	12
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 Aspectos generales.....	17
1.2 Bases teóricas.....	19
1.2.1 Modelos de negocio en el turismo	19
1.2.2 Innovación y digitalización en turismo.....	21
1.2.3 Sostenibilidad y turismo responsable.....	23
1.2.4 Comparación de modelos de negocio: agencias físicas vs online.....	25
2. DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.1 Diseño y método de investigación	28
2.2 Enfoque y alcance de la investigación.....	28
2.3 Técnicas e instrumentos de investigación	29
2.3.1 Revisión bibliográfica.....	29
2.3.2 Análisis no experimental	29
2.4 Población y muestra.....	30
2.5 Criterios de inclusión y exclusión.....	31
2.6 Operacionalización de dimensiones	32
2.7 Plan de análisis de resultados	32
4. RESULTADOS	34
3.1 Codificación abierta: primeras unidades de significado	34
3.2 Codificación axial: agrupación de códigos en categorías	37

3.3	Codificación selectiva: ejes temáticos centrales	38
3.4	Análisis de redes y co-ocurrencias	39
4	DISCUSIÓN.....	42
4.1	La confianza como barrera frente a la automatización	42
4.2	Personalización y fidelización: elementos distintivos del modelo físico	43
4.3	Sostenibilidad: intención latente, ejecución parcial.....	44
4.4	El modelo híbrido como respuesta estratégica local.....	45
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
5.1	CONCLUSIONES	46
5.2	RECOMENDACIONES	47

INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las industrias más dinámicas del planeta por sus efectos económicos, sociales y culturales. Según el World Travel & Tourism Council (WTTC, 2023), esta actividad representó alrededor del 7,6 % del PIB mundial y generó más de 330 millones de empleos, consolidándose como un motor clave del desarrollo, en especial para los países emergentes. En Ecuador, el patrimonio natural y cultural ha fomentado el desarrollo del sector a través de políticas públicas y marcos normativos. La ley de turismo y su reglamento general de aplicación -Decreto Ejecutivo 1186, 2004- establece principios de sostenibilidad, calidad del servicio y formalización del agenciamiento turístico.

En este contexto confirma que el agenciamiento es una actividad turística regulada, algo que se demuestra en el Acuerdo Ministerial No. 007-2024 Este actualiza la normativa previa e incorpora disposiciones para la operación de agencias mayoristas, internacionales, operadoras y duales. El instrumento define y clasifica figuras, además de fijar procedimientos técnicos acordes con las nuevas condiciones del mercado, en el que los canales virtuales y la comercialización digital se han vuelto piezas centrales del negocio turístico contemporáneo.

La transformación digital ha reconfigurado los modelos de negocio del sector y explica el auge de plataformas como Booking.com, Expedia y Airbnb, que concentran más del 60 % de las reservas globales (Phocuswright, 2022). De acuerdo con Statista (2023), el 75 % de los viajeros prefiere gestionar sus reservas en entornos digitales. Ello ha presionado a las agencias con presencia física a adaptarse a un entorno altamente competitivo mediante tecnologías emergentes —inteligencia artificial, chatbots y analítica de datos— (Xu et al., 2024).

No obstante, la transición no ha sido homogénea. Estudios como el de Maia et al. (2022) muestran que, en América Latina, muchas agencias tradicionales avanzan lentamente en la adopción tecnológica por limitaciones financieras, resistencia al cambio y brechas de capacitación. En Ecuador, y particularmente en ciudades intermedias como Manta, este desafío se acentúa: una proporción importante de agencias continúa

operando con esquemas convencionales y mínima presencia digital, pese a cumplir los requisitos formales establecidos por la normativa vigente.

Al mismo tiempo, la sostenibilidad ha ganado un lugar protagónico en la planificación turística. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023) plantea integrar prácticas responsables en las dimensiones económica, social y ambiental, enfoque que coincide con el principio de sostenibilidad del artículo 3 del Reglamento General a la Ley de Turismo en Ecuador. Aún así, en la actualidad solo una pequeña parte de las agencias han adoptado estrategias específicas. Pese a que el 83% de los turistas toma en cuenta este factor para elegir su destino (Booking.com, 2023).

En otras palabras, la relevancia del estudio comparativo es evidente pero su necesidad radica en la falta de alternativas viables. En este contexto se busca comparar el rendimiento y las estrategias de las agencias de viajes físicas con las virtuales en el cantón Manta, para entender las dinámicas de un mercado en constante transformación.

Este trabajo se divide en tres capítulos. El Capítulo I desarrolla el marco teórico y aborda los conceptos fundamentales sobre modelos de negocio turísticos, digitalización, sostenibilidad y normativa vigente. El Capítulo II expone el diseño metodológico con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-comparativo, que permite analizar con detalle las características, ventajas y retos de ambos modelos de agencias mediante entrevistas, revisión documental y análisis de casos. Por último, el Capítulo III presenta el análisis de resultados, contrasta los hallazgos con el marco teórico y formula recomendaciones orientadas a mejorar e innovar los modelos de negocio en el contexto local.

Justificación

El análisis comparativo de los modelos de negocio de agencias de viajes físicas y virtuales es fundamental en el contexto actual, caracterizado por la acelerada digitalización, el crecimiento de las reservas en línea y la creciente demanda de sostenibilidad (Buhalis & Law, 2022). Este estudio es relevante en tres áreas clave: académica, empresarial y social.

Desde el ámbito académico, la investigación contribuye al cuerpo teórico sobre modelos de negocio turísticos, abordando la brecha entre agencias tradicionales y digitales, y explorando cómo integran tecnologías emergentes y estrategias sostenibles (Sigala, 2020; Xiang et al., 2021).

En el ámbito empresarial, aporta insumos clave para la toma de decisiones y la adaptación de las agencias a las nuevas tendencias del mercado, facilitando que sus gestores identifiquen oportunidades de mejora, innovación y adopción de buenas prácticas (Mariani et al., 2022).

En el plano social, el turismo constituye una fuente esencial de empleo; por ello, la pérdida de competitividad de las agencias tradicionales puede repercutir negativamente en la estabilidad laboral local. A la vez, la incorporación de criterios de sostenibilidad puede generar beneficios ambientales y comunitarios (Dodds & Butler, 2019), contribuyendo a un turismo responsable.

Este estudio también es pertinente para la realidad local: Manta es un destino turístico emergente donde coexisten agencias físicas tradicionales y nuevas iniciativas digitales, lo que permite explorar sus niveles de adaptación, así como los retos y oportunidades que enfrentan.

Planteamiento del problema.

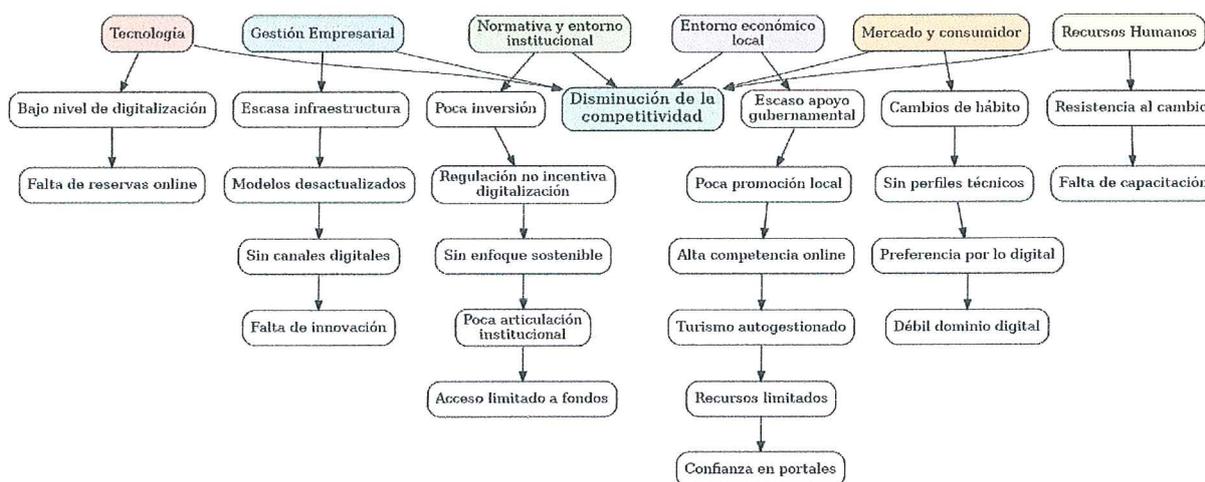
En general la falta de competitividad en las agencias de viajes físicas en el cantón de Manta, es el resultado que se profundiza con el tiempo, su baja tasa de digitalización no es un problema aislado sino que se conecta con diversos factores tecnológicos. En primer lugar, la baja adopción de herramientas digitales como inteligencia artificial, chatbots, sistemas de reservas en línea, la falta de infraestructura de canales digitales efectivos para la venta y el servicio al cliente, creando una desventaja difícil de superar.

En segundo lugar, en lo que respecta a los recursos humanos, la falta de capacitación, la resistencia al cambio organizativo, el bajo nivel de fluidez en idiomas extranjeros y la falta de roles técnicos en los equipos de trabajo. En tercer lugar, los factores de gestión de la empresa, ya que muchas agencias de viajes turísticos en el

cantón Manta aún operan bajo modelos de negocio obsoletos, innovando poco en turismo, invirtiendo poco en procesos de digitalización y sin sostenibilidad a largo plazo estrategias.

Por último, en lo que respecta a las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor, la preferencia de los consumidores por las plataformas en línea por su comodidad, mejor precio, disponibilidad 24/7 y la popularidad del turismo independiente y la confianza en plataformas como Booking y Airbnb. Esto se complementa con factores normativos e institucionales, ya que a pesar de la regulación que fomenta la formalización, no se promueve de manera proactiva y débil la conexión entre las instituciones formadoras y la industria privada, y se tiene un acceso limitado a programas públicos que brinda modernización tecnológica. Además, como factores económicos, muy limitadas fuentes de financiamiento para innovaciones debido a la alta competencia con agencias globales, pocas campañas de apoyo al comercio local y poca inversión del gobierno en turismo post-COVID.

DIAGRAMA 1. Diagrama de Ishikawa sobre la disminución de la competitividad de las agencias físicas de viajes en Manta



Nota. Elaboración propia basada en el análisis de factores tecnológicos, organizacionales, normativos y de mercado que afectan al modelo tradicional de agencias físicas (2025).

Para atender esta interrogante, la investigación se enmarcará en el ámbito de los servicios turísticos y se centrará en las agencias de viajes que operan en el cantón Manta, provincia de Manabí, Ecuador. La ciudad ofrece un escenario propicio para el análisis, dada la coexistencia de agencias tradicionales y propuestas digitales emergentes, lo que permite contrastar estructuras y procesos e identificar oportunidades de mejora en sus modelos de negocio.

El objeto de estudio es el modelo de negocio de las agencias de viajes, entendido como el conjunto de componentes estructurales, operativos y estratégicos que les permite crear valor, servir a sus clientes, responder a nuevas dinámicas de consumo y sostenerse en un mercado turístico altamente competitivo y en constante transformación.

En coherencia con lo anterior, se plantea el siguiente objetivo general:

- Comparar los modelos de negocio de las agencias de viajes tradicionales y virtuales en la ciudad de Manta.

Y los objetivos específicos son:

- Fundamentar teóricamente los conceptos clave relativos a los modelos de negocio turísticos, la digitalización, la sostenibilidad y la normativa aplicable al agenciamiento de viajes.
- Identificar las características principales del modelo de negocio de las agencias de viajes tradicionales en Manta.
- Proponer recomendaciones para la adaptación e innovación de los modelos de negocio en las agencias de viajes.

En este escenario complejo, resulta pertinente analizar y comparar los modelos de negocio de las agencias físicas y virtuales en Manta, a fin de reconocer las estrategias que les permitan adaptarse, mantener su competitividad y responder a las nuevas exigencias del entorno turístico global.

1. MARCO TEÓRICO

El presente estudio se centra en una serie de enfoques teóricos que ayudarán a definir los pasos necesarios para comprender las dinámicas actuales del agenciamiento turístico, sometidas a las fuerzas disruptivas de la era digital. En primer lugar, el enfoque del modelo del negocio turístico se formulará en la práctica propuesta por Osterwalder y Pigneur. Siguiendo a estos autores, se abarca el modelo del negocio, incluyendo seis subelementos, la propuesta de valor, los canales, la relación con el cliente, los recursos y las fuentes de ingreso. A partir de los seis subelementos se conforma un enfoque comparativo del business model de agencias físicas y virtuales, fundamentando con ello la lógica del enfoque.

Desde la dimensión tecnológica, se considera la teoría de la innovación disruptiva (Christensen, 1997), que explica cómo nuevas tecnologías o modelos emergentes (como las plataformas online) logran desplazar a modelos tradicionales mediante propuestas de mayor eficiencia, conveniencia o accesibilidad. En este caso, se analizará cómo estas innovaciones están impactando el mercado local de Manta.

Asimismo, se integran los principios del turismo sostenible promovidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023), que establecen que las operaciones turísticas deben ser económicamente viables, socialmente responsables y ambientalmente sostenibles. Esta perspectiva permitirá evaluar si los modelos de negocio, tanto físicos como virtuales, incorporan prácticas alineadas a la sostenibilidad, especialmente ante una demanda creciente por parte de consumidores más conscientes (Booking.com, 2023).

Finalmente, para que pueda realizarse una comparación estructural entre los modelos tradicionales y digitalizados, esto se hará en base a las variables clave como lo es la estructura operativa, sostenibilidad, experiencia al cliente y grado de digitalización, el marco normativo ecuatoriano, en su Ley de Turismo, su Reglamento General y el Acuerdo Ministerial N.º 007-2024, será tomado como la base normativa. Lo que permite un enfoque regulatorio en lo que respecta a los requerimientos, o oportunidades en desafíos en términos de la formalización, digitalización y operación de las agencias.

A través de este marco teórico se establecerán las bases analíticas necesarias para comparar ambos modelos de negocio, identificar sus fortalezas y debilidades, y formular recomendaciones viables para su adaptación en el contexto del cantón Manta, considerando las transformaciones del entorno turístico global y las exigencias locales del mercado.

1.1 Aspectos generales

El estudio de los modelos de negocio en la industria turística ha sido abordado desde diferentes enfoques, destacando la necesidad de adaptarse a los entornos digitales, la sostenibilidad y la experiencia del consumidor. Bashir, Naqshbandi y Farooq (2020) realizaron una revisión sistemática que demuestra cómo la innovación en modelos de negocio influye directamente en la capacidad de adaptación y supervivencia de las empresas turísticas. La incorporación de tecnologías emergentes, el enfoque hacia la sostenibilidad y el rediseño de las estructuras operativas permiten a las agencias de viajes mantenerse competitivas en un mercado cambiante y exigente.

En ese mismo sentido, Ghezzi y Cavallo (2020) destacan que las startups digitales en turismo han adoptado enfoques ágiles para desarrollar modelos de negocio innovadores, basados en principios lean y en una constante retroalimentación del usuario. Se puede inferir que esto ha llevado a la proliferación de plataformas altamente personalizadas, eficientes y orientadas a la satisfacción del cliente a corto plazo. Como resultado, las agencias digitales han superado a las construidas alrededor de las tecnologías antiguas, ya que brindan servicios más variados, eficientes y accesibles.

Al mismo tiempo, en su artículo, Maia et al. , señale que algunas agencias físicas en América Latina no están adoptando totalmente las tecnologías, con barreras como la brecha entre las habilidades profesionales, restricciones financieras y culturas organizativas tradicionales que impiden este proceso. Por lo tanto, la brecha digital también puede considerarse uno de los factores que influyen en la pérdida de competitividad de las agencias antiguas.

Por último, en lo que respecta a la sostenibilidad, Berbeka, Alejziak y Berbeka señale que los ODS al menos ya aparecen en muchos modelos turísticos. Sin embargo,

la mayoría de las veces, no son más que formas de promocionar ciertos productos y servicios sin una responsabilidad reforzada en la práctica. Booking.com (2023) complementa este análisis al señalar que el 83% de los turistas valoran el turismo sostenible, pero menos del 40% de las empresas ha desarrollado acciones concretas para reducir su impacto ambiental.

En Ecuador, Chen, Muñoz y Salinas (2023) destacan que, en áreas protegidas y destinos de alto valor ecológico como Galápagos, las agencias de viajes deben estructurar modelos de bajo impacto, centrados en la participación comunitaria y la protección ambiental. En Manta, uno de los destinos turísticos emergentes de la costa ecuatoriana, las agencias tradicionales enfrentan un desafío doble de integrar la sostenibilidad y la digitalización en sus operaciones, lo que es crucial para cumplir con las demandas actuales del mercado, alinearse con los principios del Plan Nacional de Desarrollo Turístico .

Según el último informe de la Cámara de Turismo del Ecuador, incluso el 30% de las agencias tradicionales ha incorporado herramientas digitales avanzadas, lo que demuestra su alarmante lentitud en el proceso de transformación digital. Al mismo tiempo, las plataformas digitales, por ejemplo, se han vuelto cada vez más atractivas para los viajeros nacionales, ya que ofrecen más flexibilidad, mejor tecnología, un enfoque más centrado en el cliente y un amplio alcance en comparación con los agentes turísticos tradicionales.

En segundo lugar, la inteligencia artificial y el big data han cambiado el enfoque de las agencias hacia la interacción con sus clientes. Xu, Buhalis y Weber demuestran que herramientas como ChatGPT, sistemas de recomendaciones y asistentes virtuales ya han probado ser efectivas para mejorar la experiencia del usuario cuando buscan, seleccionan, reservan y evalúan los servicios turísticos.

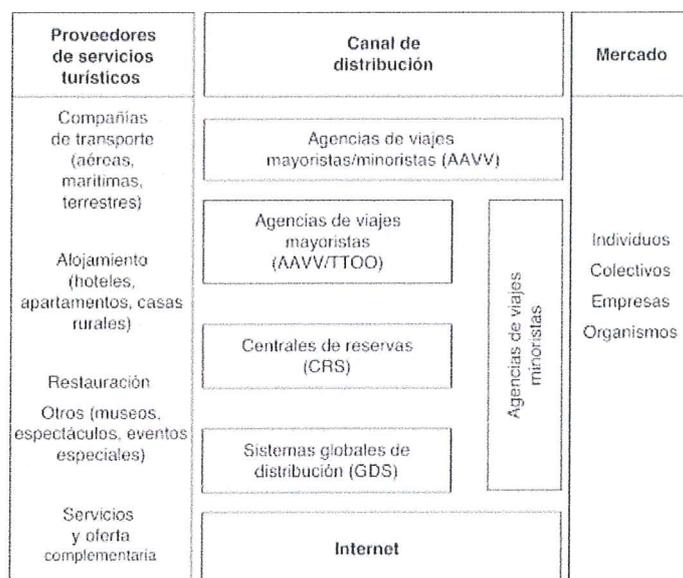
Por último, también ha cambiado el comportamiento del consumidor, lo que ha cambiado las reglas del juego para muchas agencias. Hoy en día, los turistas buscan no solo la eficiencia y la facilidad de acceso, sino también la autenticidad, una conexión significativa con el destino y la oportunidad de personalizar su estancia.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Modelos de negocio en el turismo

Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocio como una representación lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En el sector turístico, esta definición abarca múltiples dimensiones: desde la propuesta de valor hasta la gestión de relaciones con los clientes, pasando por la selección de canales de distribución y la estructura de costos e ingresos. Las agencias de viajes físicas históricamente han operado como intermediarias, conectando a los turistas con proveedores de servicios como aerolíneas, hoteles y operadores locales. (FIGURA 1). Su fortaleza radica en la personalización, la confianza directa y el asesoramiento profesional. Sin embargo, con la irrupción de internet y las plataformas de reserva digital, este modelo ha sido cuestionado por su menor eficiencia operativa y mayores costos.

FIGURA 1. Sistema de distribución del turismo.



Nota. El esquema muestra la relación entre proveedores de servicios turísticos (transporte, alojamiento, restauración, servicios complementarios) y el mercado final (individuos, colectivos, empresas, organismos), a través de canales de distribución físicos y digitales. Se incluyen agencias de viajes mayoristas/minoristas (AAVV), turoperadores (TTOO), centrales de reservas (CRS) y sistemas globales de distribución (GDS), así como el canal directo vía internet. Tomado de Pérez-Aranda (2011).

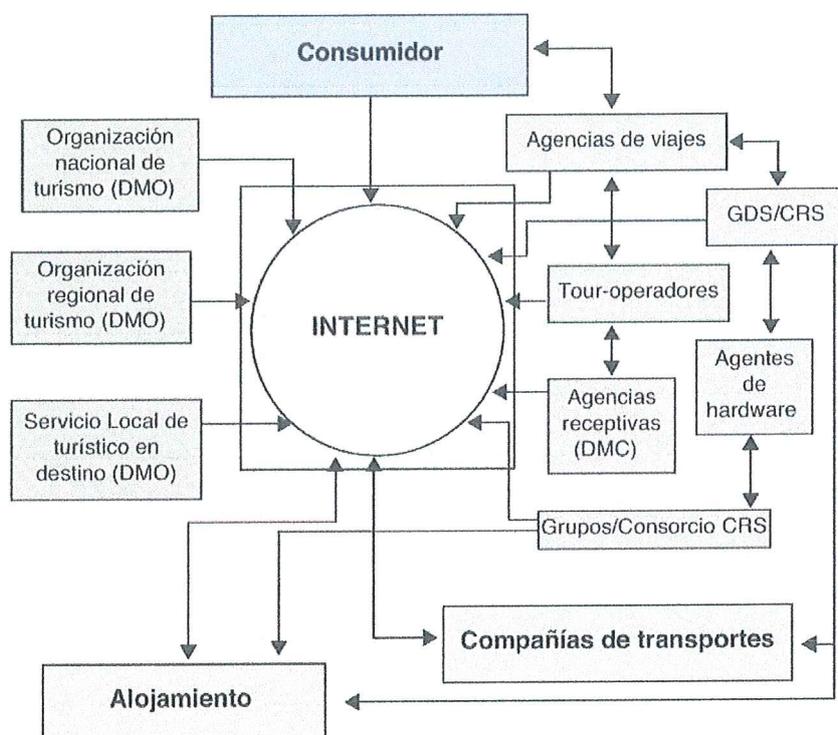
En este contexto, el marco jurídico ecuatoriano, específicamente el Acuerdo Ministerial Nro. 007-2024, clasifica a las agencias de viajes en cuatro tipos principales según su función y ámbito de operación:

- **Agencia de viajes mayorista:** Organiza y comercializa paquetes turísticos en el exterior, pero no puede vender directamente al consumidor final, sino a través de otras agencias.
- **Agencia de viajes internacional:** Comercializa productos turísticos internacionales directamente al usuario final y puede consolidar tiquetes aéreos si cuenta con licencia IATA.
- **Agencia operadora de turismo.** Se ocupa de planificar y ejecutar directamente viajes dentro del país, con énfasis en el turismo interno y receptivo.
- **Agencia de viajes dual.** Combina las funciones de agencia internacional y de operadora: puede ofrecer productos turísticos nacionales e internacionales y, además, operar directamente servicios dentro del Ecuador.

Cada tipología de agencia responde a un modelo de negocio propio, con estructuras operativas, canales de comercialización y obligaciones regulatorias diferentes. Esta clasificación —junto con el registro, la licencia anual y el cumplimiento de requisitos técnicos— delimita el funcionamiento formal del agenciamiento turístico en el país y resulta clave para comprender la dinámica del mercado en ciudades como Manta.

Por otro lado, las agencias online (OTA) como Booking.com, Expedia o Despegar han revolucionado el modelo de intermediación, basándose en plataformas web y móviles, estrategias de automatización y una lógica centrada en la autogestión del cliente (**FIGURA 2**). Estas agencias permiten comparar precios en tiempo real, acceder a reseñas de otros usuarios y reservar sin la intervención de un agente humano, lo que representa una ventaja competitiva significativa en términos de agilidad y alcance.

FIGURA 2. Interrelaciones en los canales de distribución turística mediados por Internet



Nota. Representación de los principales agentes del canal de distribución turístico y su interconexión a través de internet como eje central en la intermediación. Tomado de Hernández y Soler (2012).

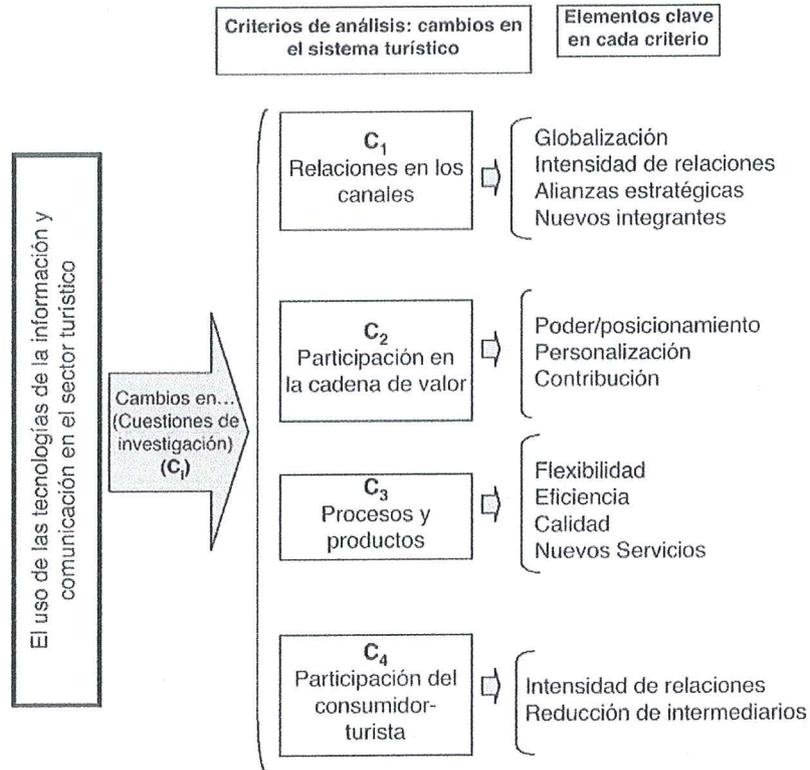
El Modelo Canvas, planteado por Osterwalder y Pigneur, ofrece un marco claro para analizar y rediseñar modelos de negocio a partir de nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Esta herramienta resulta especialmente útil para visualizar de un vistazo las similitudes y diferencias entre modelos tradicionales y digitales.

1.2.2 Innovación y digitalización en turismo

La innovación en el sector turístico implica más que nuevos productos o destinos; requiere cambios profundos en la estructura del negocio, especialmente frente a la digitalización. Ghezzi y Cavallo (2020) argumentan que las empresas turísticas deben adoptar metodologías ágiles para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno

(FIGURA 3). La capacidad de experimentar, medir y escalar soluciones tecnológicas es clave para la supervivencia y crecimiento del negocio.

FIGURA 3. Cambios en el sistema de distribución turístico derivados de las TIC.



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura. Macias L (2025)

Uno de los grandes impulsores de esta transformación ha sido el cambio en el comportamiento del consumidor. Los turistas actuales demandan procesos rápidos, experiencias personalizadas, atención 24/7 y accesibilidad desde cualquier dispositivo. Xu et al. (2024) muestran cómo la inteligencia artificial, a través de chatbots, sistemas de recomendación y análisis predictivo, ha permitido a las agencias mejorar sus rendimientos internos y responder de manera eficiente a las necesidades del cliente.

No obstante, la adopción de estas tecnologías no ha sido homogénea. Maia et al. (2022) revelan que en América Latina muchas agencias físicas carecen de los recursos técnicos y financieros para integrar soluciones digitales avanzadas. En Ecuador, esta brecha tecnológica es aún más marcada en ciudades intermedias como Manta, donde

las iniciativas de transformación digital suelen estar limitadas a empresas grandes o franquicias internacionales (Cámara de Turismo del Ecuador, 2023).

1.2.3 Sostenibilidad y turismo responsable

La sostenibilidad en el turismo se ha convertido en una prioridad no solo ética sino también estratégica para los actores del sector. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023), el turismo sostenible es aquel que considera plenamente sus impactos actuales y futuros desde el punto de vista económico, social y ambiental. Esta visión integral promueve el uso eficiente de los recursos naturales, la conservación de la biodiversidad, el respeto por las culturas locales y el empoderamiento de las comunidades anfitrionas (TABLA 1).

TABLA 1. Variables clave en la sostenibilidad y el turismo responsable

DIMENSIÓN	VARIABLE	DESCRIPCIÓN / ENFOQUE	INDICADOR PROPUESTO (EJEMPLO)
AMBIENTAL	Gestión de residuos	Prácticas de reciclaje, reducción y disposición adecuada	Existencia de plan de manejo ambiental
	Uso eficiente de recursos	Ahorro energético, agua, reducción de huella de carbono	Medición de consumo por huésped/turista
	Conservación del entorno	Protección de la biodiversidad, parques naturales, turismo bajo impacto	Actividades eco-certificadas
	Transporte sostenible	Fomento de movilidad limpia (bicicletas, buses eléctricos, caminatas)	% de actividades sin motor
ECONÓMICA	Inclusión de economía local	Vinculación de proveedores y mano de obra local	% de productos locales en paquetes turísticos
	Distribución equitativa de beneficios	Generación de empleo y mejora de ingresos en la comunidad	Número de empleos generados localmente
	Fomento de emprendimientos turísticos	Apoyo a iniciativas turísticas sostenibles de pequeña escala	Cantidad de negocios turísticos apoyados
SOCIOCULTURAL	Respeto a la cultura y tradiciones	Promoción de manifestaciones culturales	Actividades culturales incluidas en paquetes

INSTITUCIONAL / LEGAL		sin apropiación ni estigmatización	
	Participación comunitaria	Nivel de involucramiento de la comunidad en decisiones y operaciones	% de miembros locales involucrados en la gestión turística
	Accesibilidad y equidad	Inclusión de grupos vulnerables (personas con discapacidad, adultos mayores)	% de servicios accesibles
	Educación y sensibilización	Capacitaciones sobre sostenibilidad para turistas y personal	Número de actividades educativas implementadas
	Certificación ambiental y turística	Adopción de sellos y normativas (ej. Distintivo Q, Green Globe, Rainforest Alliance)	Número de certificaciones activas
	Regulación y cumplimiento normativo	Adherencia a la Ley de Turismo y normativa ambiental	Registro de cumplimiento legal
	Alianzas estratégicas	Participación en redes de turismo sostenible, cooperación público-privada	Número de convenios vigentes
TECNOLÓGICA	Uso de TIC para sostenibilidad	Plataformas digitales para reducir papel, optimizar rutas, reducir consumo	Existencia de herramientas tecnológicas ecoeficientes
	Promoción de turismo responsable en línea	Comunicación de buenas prácticas y valores sostenibles mediante medios digitales	% de contenido sostenible en redes o sitio web

Nota. La tabla resume las principales dimensiones y variables asociadas a la sostenibilidad y el turismo responsable, considerando aspectos ambientales, económicos, socioculturales, institucionales y tecnológicos, con ejemplos de indicadores medibles. Elaboración propia Macías L (2025) con base en Buhalis y Fletcher (1995), Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) y Pérez-Aranda (2011).

El turismo, como actividad económica, genera externalidades ambientales que requieren control mediante políticas y prácticas de sostenibilidad. De hecho, Lenzen et al. (2018) estiman que el sector turístico aporta alrededor del 8 % de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Ante este escenario, han surgido iniciativas — internacionales y locales— orientadas a promover modelos de negocio que integren criterios sostenibles como eje transversal.

Según Berbeka, Alejziak y Berbeka (2024), los modelos de negocio sostenibles no solo son responsables con el ambiente, sino que además generan valor añadido: mejoran la imagen corporativa, atraen a clientes con prácticas de consumo responsables y facilitan el acceso a financiamiento verde. En esa línea, las agencias de viajes —físicas y digitales— pueden avanzar con estrategias como: diseñar paquetes de bajo impacto, priorizar proveedores responsables, impulsar el turismo comunitario y utilizar tecnologías que reduzcan su huella ecológica.

En Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2030 sitúa la sostenibilidad como uno de los pilares de la competitividad del sector. A nivel territorial, experiencias en destinos como Galápagos, Cuenca y Mindo ofrecen referentes útiles para otras ciudades, incluida Manta, al mostrar cómo integrar criterios ambientales y sociales en la gestión turística. No obstante, la adopción de estas estrategias requiere de voluntad empresarial, incentivos institucionales y educación turística tanto para operadores como para turistas.

Asimismo, estudios recientes (Booking.com, 2023) revelan que el 83% de los viajeros está dispuesto a elegir opciones más sostenibles si están claramente identificadas, lo que representa una oportunidad para las agencias que decidan posicionarse como actores responsables dentro del mercado. La certificación de sostenibilidad, la educación ambiental en el diseño de itinerarios y la promoción de productos turísticos locales son ejemplos de prácticas que pueden formar parte de un modelo de negocio sostenible.

1.2.4 Comparación de modelos de negocio: agencias físicas vs online

La transformación del turismo en la era digital ha generado una marcada diferenciación entre los modelos de negocio de agencias de viajes físicas y online. Aunque ambas buscan conectar la oferta con la demanda turística, sus estrategias, estructuras y herramientas difieren de forma notable.

Agencias físicas. Tradicionalmente operan bajo una lógica de intermediación directa. Su propuesta de valor descansa en la atención personalizada, la confianza que aporta el contacto humano, la asesoría integral y el diseño a medida de paquetes según

las necesidades del cliente. Este enfoque exige infraestructura presencial, horarios fijos y asume costos operativos elevados (alquiler, nómina, servicios, entre otros).

Agencias online. Surgen como respuesta a la demanda de inmediatez, autogestión y comparación de precios (Merriam & Tisdell, 2016). Las plataformas digitales permiten al usuario acceder a una oferta amplia desde cualquier dispositivo y en cualquier momento. Su modelo se apoya en la automatización de procesos, la reducción de costos, la personalización algorítmica y la diversificación de ingresos (publicidad, membresías, comisiones y uso de datos).

Competencia y posicionamiento. Las agencias online destacan por su escalabilidad, agilidad y alcance global; las agencias físicas conservan ventajas en nichos donde el trato humano es decisivo: viajes de lujo, grupos organizados o segmentos de mayor edad.

Modelos híbridos. Muchas agencias combinan atención presencial con herramientas digitales para aprovechar lo mejor de ambos mundos: tecnología para la eficiencia y trato humano para la fidelización. Según Gretzel et al. (2020), esta integración será cada vez más común y necesaria en un mercado fragmentado y exigente.

Por tanto, la comparación de modelos debe considerar variables como:

- Infraestructura y recursos
 - Costos operativos
 - Canales de distribución
 - Tipología de clientes
 - Grado de digitalización
 - Nivel de sostenibilidad
 - Estrategias de fidelización
 - Capacidades tecnológicas
-

A continuación se presenta un cuadro comparativo (TABLA 2) que sintetiza los principales contrastes entre los modelos de negocio de las agencias de viajes tradicionales y las digitales, desde la perspectiva del modelo Canvas:

TABLA 2. Tabla comparativa entre modelos de negocios de agencias de viajes

ELEMENTO	AGENCIAS FÍSICAS	AGENCIAS ONLINE
PROPUESTA DE VALOR	Atención personalizada, confianza directa	Autonomía, precios competitivos, conveniencia
SEGMENTOS DE CLIENTES	Adultos mayores, clientes locales, grupos	Jóvenes, viajeros digitales, turistas globales
CANALES	Oficinas, teléfono	Web, apps, redes sociales
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Trato humano, fidelización presencial	Interacción automatizada, CRM
FUENTES DE INGRESO	Venta directa, comisiones	Comisiones, publicidad, membresías
RECURSOS CLAVE	Personal, experiencia, infraestructura,	Tecnología, servidores, algoritmos
ACTIVIDADES CLAVE	Diseño de paquetes, asesoramiento	Desarrollo web, análisis de datos, marketing
ALIANZAS	Hoteles locales, aerolíneas regionales	Integración con GDS, afiliación global
COSTOS	Elevados (alquiler, nómina)	Escalables y variables
ALIANZAS	Hoteles locales, aerolíneas regionales	Integración con GDS, afiliación global

Nota: Elaboración propia

Esta comparación permite visualizar cómo las agencias digitales han transformado la lógica del negocio turístico mediante el aprovechamiento de la tecnología, mientras que las agencias físicas conservan ventajas cualitativas en términos de confianza, personalización y acompañamiento, lo cual aún tiene valor en ciertos nichos de mercado.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Diseño y método de investigación

El diseño adoptado es no experimental, de tipo comparativo y descriptivo, ya que no se manipulan variables, sino que se observan y analizan tal como se manifiestan en su contexto natural. Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), el diseño no experimental es apropiado cuando los fenómenos se estudian tal como ocurren, sin intervención del investigador.

La investigación se sustenta en un enfoque cualitativo de corte interpretativo, el cual prioriza la comprensión profunda de fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores. Este enfoque es pertinente para estudiar modelos de negocios en su contexto real y explorar experiencias, percepciones y significados que no pueden ser medidos numéricamente (Merriam & Tisdell, 2016).

Se aplicó el método comparativo cualitativo, que según Bericat (1998), permite establecer semejanzas y diferencias relevantes entre unidades de análisis similares, posibilitando el descubrimiento de patrones, prácticas y estrategias particulares de cada tipo de agencia.

Se realizaron visitas a agencias físicas seleccionadas y se analizaron plataformas web de agencias online, recolectando información directa sobre operación, servicios ofrecidos, canales de venta, atención al cliente y recursos digitales implementados.

2.2 Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque de esta investigación fue cualitativo comparativo, con el propósito de analizar y contrastar las características organizativas, funcionales y tecnológicas de dos modelos de negocio: agencias de viajes físicas y agencias de viajes online.

Ámbito y alcance del estudio. La investigación se realizó en el cantón Manta, provincia de Manabí (Ecuador), elegido por su alta concentración de servicios turísticos y por el crecimiento paralelo de la demanda de viajes tanto presenciales como digitales. El alcance incluyó a las agencias físicas registradas en el catastro turístico del GAD Municipal de Manta y a agencias en línea con presencia digital activa a nivel nacional.

Selección de participantes. Para las agencias físicas se aplicó un muestreo aleatorio simple a partir del registro oficial del catastro, lo que garantizó objetividad en la selección y una adecuada cobertura territorial. En el caso de las agencias online se utilizó un muestreo intencional, incorporando aquellas que cumplieran con indicadores clave de modalidad digital, como atención virtual permanente, plataformas operativas de venta y visibilidad sostenida en canales digitales.

Esta doble estrategia de muestreo permitió obtener una visión diversa y actualizada del fenómeno objeto de estudio (Sampieri et al., 2018).

2.3 Técnicas e instrumentos de investigación

El diseño metodológico se fundamentó en tres técnicas principales de recolección de datos: revisión documental, entrevistas semiestructuradas y observación estructurada.

2.3.1 Revisión bibliográfica

Se realizó un análisis documental de fuentes académicas, informes institucionales y páginas web relacionadas con la evolución de los modelos de negocio turísticos. Esta técnica, según Bowen (2009), permite examinar documentos públicos y privados para obtener evidencia cualitativa que contextualice el objeto de estudio.

2.3.2 Análisis no experimental

Entrevistas semiestructuradas: Esta técnica es útil para obtener información profunda a través de preguntas abiertas organizadas por temas. Según Kvale (2011), este tipo de entrevistas permite explorar significados y experiencias desde la perspectiva del entrevistado. Se aplicaron a propietarios y personal operativo de agencias físicas y en línea, abordando temas como la estructura empresarial, los procesos internos, el perfil de clientes, las estrategias de marketing y el uso de tecnologías (Ver anexo 1).

Observación estructurada. Se diseñaron fichas de observación para evaluar variables como la atención al cliente y la funcionalidad; además, la infraestructura en las agencias físicas y la experiencia del usuario en las agencias online (Ver anexo 2). Esta

técnica permite captar elementos no verbales, interacciones y características del entorno físico o digital relevantes (Angrosino, 2007).

TABLA 3. Itinerario de actividades del presente trabajo de investigación:

<i>Actividad 1</i>	<i>Actividad 2</i>	<i>Actividad 3</i>
<p><i>Revisión documental sobre modelos de negocio</i> <i>Se consultaron 16 artículos científicos, informes institucionales y páginas web de agencias físicas y digitales, así como el catastro turístico del GAD Municipal de Manta, utilizado como fuente oficial para identificar las agencias físicas con actividad vigente.</i></p>	<p>Elaboración y validación de instrumentos Se diseñaron las guías de entrevista y fichas de observación, validadas mediante juicio de expertos (Anexo 1), quienes evaluaron criterios como claridad, relevancia, cobertura temática y ausencia de sesgos (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).</p>	<p>Trabajo de campo Se realizaron entrevistas semiestructuradas a seis representantes de agencias (tres físicas y tres online), seleccionados según los criterios previamente establecidos. En el caso de las agencias físicas, las entrevistas fueron presenciales en sus oficinas de Manta; mientras que las de agencias online se llevaron a cabo mediante la plataforma ZOOM. Asimismo, se aplicaron fichas de observación estructurada en ambos contextos para registrar elementos relevantes del modelo de atención y servicio.</p>

Nota: Elaboración propia, Macías, L. (2025).

2.4 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 3 agencias de viajes físicas y 3 agencias de viajes online que ofrecen sus servicios turísticos desde o hacia el cantón Manta, una ciudad costera con un entorno altamente competitivo y en constante digitalización del sector turístico.

La muestra fue definida mediante una estrategia mixta. Para las agencias físicas, se aplicó un muestreo aleatorio simple, utilizando como base el catastro turístico del GAD Municipal de Manta, lo que aseguró que las tres agencias seleccionadas cumplieran con los requisitos de legalidad, operatividad y cobertura local.

Para las agencias online, se utilizó un muestreo intencional o por conveniencia, seleccionando tres plataformas que cumplen con los siguientes indicadores de modalidad digital:

- Oferta y venta de servicios turísticos exclusivamente en línea,
- Plataforma de reservas funcional y activa,
- Canales de atención virtual automatizados o en tiempo real,
- Presencia consolidada en redes sociales o motores de búsqueda.

El uso combinado de estrategias de muestreo, como señala Babbie (2016), es útil para estudios comparativos que requieren diversidad de casos y riqueza contextual. Además, como argumenta Flick (2015), en investigación cualitativa la profundidad del análisis es prioritaria frente al tamaño muestral, permitiendo extraer conclusiones sólidas a partir de unidades de análisis bien seleccionadas.

2.5 Criterios de inclusión y exclusión

Para asegurar la pertinencia y calidad de los datos, se establecen los siguientes criterios de inclusión y exclusión para la selección de las unidades de análisis:

- **Criterios de inclusión:**

- Agencias de viajes ubicadas físicamente o con domicilio fiscal en la ciudad de Manta.
- Agencias que estén debidamente registradas en el Ministerio de Turismo y cuenten con licencia de funcionamiento vigente.
- Agencias con al menos un año continuo de operación en el mercado local.
- Representantes legales o responsables operativos que acepten participar voluntariamente y firmen el consentimiento informado.

- **Criterios de exclusión:**

- Agencias que operen de forma informal o no cuenten con registro ni licencia de funcionamiento.
-

- Empresas de transporte, alojamiento u otras que no tengan como actividad principal el agenciamiento turístico.
- Agencias sin operaciones activas o que se encuentren en proceso de cierre temporal o definitivo.
- Participantes que no cumplan con el perfil requerido o se nieguen a ser grabados o entrevistados.

2.6 Operacionalización de dimensiones

En coherencia con el enfoque cualitativo, no se definieron variables en sentido estadístico, sino dimensiones de análisis que permitieron estructurar la comparación entre ambos modelos de negocio (TABLA 4). Estas dimensiones se construyeron a partir de la revisión teórica y la lógica del objeto de estudio.

TABLA 4. Operacionalización de dimensiones y variables del presente trabajo

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍAS EMERGENTES
MODELO OPERATIVO	Forma de prestación del servicio Atención al cliente Infraestructura Horarios	Oficina física Plataforma digital Omnicanal
ESTRATEGIA COMERCIAL	Canales de promoción Marketing digital Fidelización	Publicidad tradicional Redes sociales CRM
TECNOLOGÍA APLICADA	Uso de herramientas digitales en reservas, pagos y seguimiento	Automatización Interactividad Usabilidad
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Nivel de personalización Seguimiento postventa	Asistencia directa Bots Email Marketing
COSTOS Y COMPETITIVIDAD	Gastos operativos Precios ofertados Margen de ganancia	Fijo Variable Eficiencia operativa

Nota: Elaboración propia Macias L (2025)

Estas dimensiones fueron empleadas como guía para el análisis de contenido y la elaboración de matrices comparativas.

2.7 Plan de análisis de resultados

El análisis de los datos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas y fichas de observación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo de tipo inductivo,

orientado a identificar patrones temáticos, categorías emergentes y relaciones significativas entre las variables observadas.

Para este propósito, se utilizará el software **ATLAS.ti**, versión 23, como herramienta de apoyo para la organización, codificación y análisis de los datos cualitativos.

El procedimiento de análisis seguirá las siguientes etapas:

1. **Transcripción y limpieza de datos:** Las entrevistas serán transcritas de forma textual y revisadas para garantizar precisión.
2. **Codificación abierta:** Se identificarán conceptos relevantes de manera inductiva, asignando códigos iniciales a fragmentos significativos del texto.
3. **Codificación axial:** Se agruparán los códigos en categorías interrelacionadas, definiendo propiedades y dimensiones.
4. **Codificación selectiva:** Se identificarán categorías centrales que permitan generar explicaciones comparativas entre ambos modelos de negocio.
5. **Análisis de redes y co-ocurrencias:** Se explorarán las relaciones entre códigos utilizando herramientas visuales de ATLAS.ti, como mapas conceptuales y matrices de frecuencia.

4. RESULTADOS

En este apartado se expone la ruta metodológica seguida para la investigación, de modo que el lector pueda comprender cómo se diseñó, ejecutó y analizó el estudio. Se describe la lógica de la aproximación empleada, las técnicas utilizadas para la recolección de información y los criterios considerados para contrastar los resultados.

La aproximación metodológica para este estudio se basó en un análisis comparativo cualitativo de dos modelos de negocios dentro del sector turístico: las agencias de viajes físicas y las agencias de viajes online. La investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental de corte transversal, utilizando entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa. El objetivo fue identificar similitudes, diferencias, ventajas y desventajas en la estructura, operación, canales de atención y estrategias comerciales entre ambos modelos. A partir de los hallazgos, se plantean recomendaciones orientadas a mejorar la competitividad y adaptación de las agencias en un entorno turístico digitalizado.

La aproximación metodológica para este estudio se basó en un análisis comparativo cualitativo de dos modelos de negocios dentro del sector turístico: las agencias de viajes físicas y las agencias de viajes online. La investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental de corte transversal, utilizando entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa. El objetivo fue identificar similitudes, diferencias, ventajas y desventajas en la estructura, operación, canales de atención y estrategias comerciales entre ambos modelos. A partir de los hallazgos, se plantean recomendaciones orientadas a mejorar la competitividad y adaptación de las agencias en un entorno turístico digitalizado.

3.1 Codificación abierta: primeras unidades de significado

Durante esta fase, se identificaron conceptos recurrentes y fragmentos clave del discurso que fueron codificados manualmente de manera inductiva. A modo de ejemplo:

- *“Nosotros usamos TikTok, Instagram, Facebook y WhatsApp para captar clientes. Al principio los atiende un chatbot, pero después damos asesoría directa”* (Jenny)
→ **Código: Estrategia digital multicanal**

- “Preferimos hacer nuestros propios paquetes. Tenemos tecnología para emitir boletos y reservar hoteles sin intermediarios” (Yandri) → **Código: Autonomía operativa**
- “Algunos vienen porque tienen miedo a las estafas. Quieren vernos cara a cara” (Carlos) → **Código: Confianza en atención presencial**
- “En Galápagos usamos operadores locales certificados que cuidan el medioambiente” (María) → **Código: Sostenibilidad mediante alianzas locales**
- “Nuestro cliente base son jóvenes entre 25 y 40 años, aunque para visados tenemos más profesionales” (Jenny) → **Código: Segmentación por perfil etario**

Se generaron 78 códigos iniciales que abarcaron temas operativos, estratégicos y relacionales.

TABLA 5. Codificación temática emergente a partir de entrevistas a agencias de viajes en Manta (2025)

Categoría temática	Código inductivo (subcategoría)	Fragmento textual representativo	Fecha de entrevista
Transformación digital y atención híbrida	Estrategia digital multicanal	“Nosotros usamos TikTok, Instagram, Facebook y WhatsApp para captar clientes.”	Entrevistada 1, comunicación personal, 25 de julio de 2025
Transformación digital y atención híbrida	Chatbot con seguimiento humano	“Al principio los atiende un chatbot, pero después damos asesoría directa.”	Entrevistada 1, comunicación personal, 25 de julio de 2025
Transformación digital y atención híbrida	Preferencia por el canal presencial	“Nos buscan por WhatsApp, pero siempre preguntan si tenemos oficina física para confiar.”	Entrevistado 2, comunicación personal, 25 de julio de 2025
Modelos de operación y diferenciación	Elaboración de paquetes propios	“Nuestros programas son 100% creados por nosotros, no usamos los de otros.”	Entrevistado 3, comunicación personal, 26 de julio de 2025

Modelos de operación y diferenciación	Comisión por boletos	“Las líneas aéreas pagan una comisión mínima, y de ahí se genera un porcentaje por los servicios.”	Entrevistada 4, comunicación personal, 25 de julio de 2025
Modelos de operación y diferenciación	Asesorías personalizadas	“La asesoría de visa tiene su propio departamento, se cobra aparte del paquete.”	Entrevistada 5, comunicación personal, 26 de julio de 2025
Perfil del cliente	Segmentación etaria	“Nuestros principales clientes son jóvenes entre 25 y 40 años, aunque también tenemos adultos mayores para visados.”	Entrevistada 1, comunicación personal, 25 de julio de 2025
Confianza y relación física	Confianza en atención presencial	“La gente viene a la oficina porque quiere vernos la cara, por miedo a estafas.”	Entrevistado 2, comunicación personal, 25 de julio de 2025
Confianza y relación física	Fidelización basada en presencia física	“El cliente que viaja una vez con nosotros, vuelve. Ya nos conoce.”	Entrevistado 3, comunicación personal, 26 de julio de 2025
Enfoques de sostenibilidad	Uso de operadores locales certificados	“En Galápagos usamos operadores locales certificados que cuidan el medioambiente.”	Entrevistada 6, comunicación personal, 27 de julio de 2025
Enfoques de sostenibilidad	Digitalización documental	“La documentación se entrega digital para evitar el uso excesivo de papel.”	Entrevistada 1, comunicación personal, 25 de julio de 2025
Estrategias de competitividad	Promociones permanentes	“Todos los días lanzamos promociones, como vuelos a Medellín o Panamá.”	Entrevistada 7, comunicación personal, 27 de julio de 2025
Estrategias de competitividad	Diferenciación mediante operación directa	“Somos de las pocas agencias que operamos directamente circuitos nacionales.”	Entrevistado 3, comunicación personal, 26 de julio de 2025

Proyección y crecimiento	Apertura de nuevas oficinas	“Queremos abrir otra sucursal fuera de Manta, porque aquí hay mucha competencia.”	Entrevistado 3, comunicación personal, 26 de julio de 2025
Proyección y crecimiento	Mejora del punto físico de atención	“Nos cambiamos a una oficina más visible y eso aumentó nuestras ventas.”	Entrevistado 3, comunicación personal, 26 de julio de 2025

Nota. Las citas fueron anonimizadas para proteger la identidad de los participantes. La numeración de entrevistados no refleja el orden real de las entrevistas. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas entre el 25 y 28 de julio de 2025. Las citas personales no se incluyen en la lista de referencias, conforme al estilo APA (7.^a ed.).

3.2 Codificación axial: agrupación de códigos en categorías

Los códigos abiertos fueron reorganizados por similitud semántica y funcional, conformando seis categorías analíticas:

a) Digitalización y medios de contacto

- Códigos: redes sociales, WhatsApp, chatbot, imagen publicitaria

b) Modelo operativo y fuentes de ingreso

- Códigos: comisión por boletos, elaboración de paquetes propios, asesoría paga

c) Perfil del cliente

- Códigos: jóvenes por ocio, adultos mayores, extranjeros, profesionales

d) Confianza y relación física

- Códigos: oficina presencial, desconfianza online, fidelización cara a cara

e) Prácticas sostenibles

- Códigos: digitalización documental, operadores locales, turismo patrimonial

f) Estrategias de competitividad

- Códigos: promociones, diferenciación, atención personalizada

3.3 Codificación selectiva: ejes temáticos centrales

A partir de las categorías anteriores, se identificaron cuatro núcleos temáticos centrales, los cuales permiten contrastar modelos físicos, mixtos y digitales de agencia:

a. Transformación digital y atención híbrida

La mayoría de las agencias consultadas combinan su presencia en redes sociales (Instagram, TikTok y Facebook) con mensajería directa a través de WhatsApp. En muchos casos, el primer contacto lo gestiona un chatbot y, luego, un asesor continúa con la atención personalizada. Aun así, hubo consenso en que la atención presencial sigue siendo clave para generar confianza, especialmente ante la inseguridad digital y el riesgo de fraude.

“Por redes captamos, pero la venta cierra en la oficina. La gente quiere vernos la cara.”
(Carlos)

b. Modelos de operación y diferenciación

Las agencias operan bajo esquemas mixtos: algunas trabajan con paquetes preestablecidos de mayoristas; otras diseñan sus propios programas turísticos, incluso nacionales, lo que les otorga independencia y ventajas competitivas. La asesoría personalizada aparece como valor agregado y fuente de ingresos.

“Nos diferenciamos porque nuestros programas son 100% creados por nosotros, no los venden todas las agencias.” (Yandri)

c. Enfoques de sostenibilidad

Aunque no todas las agencias aplican estrategias sostenibles formales, se identificaron prácticas como la digitalización para reducir el uso de papel, la preferencia por operadores locales certificados y la inclusión de destinos de valor patrimonial o natural. Esto refleja un incipiente proceso de concienciación.

“En Galápagos trabajamos solo con operadores locales con certificación ambiental.”
(María)

d. Proyecciones y visión de crecimiento

Las agencias más jóvenes y dinámicas proyectan crecimiento mediante la apertura de sucursales, el mejoramiento de locales físicos, o la adopción de herramientas tecnológicas como catálogos digitales y automatización. Sin embargo, también manifiestan dificultades para competir en precio con agencias virtuales informales, lo que representa una debilidad estructural del modelo físico.

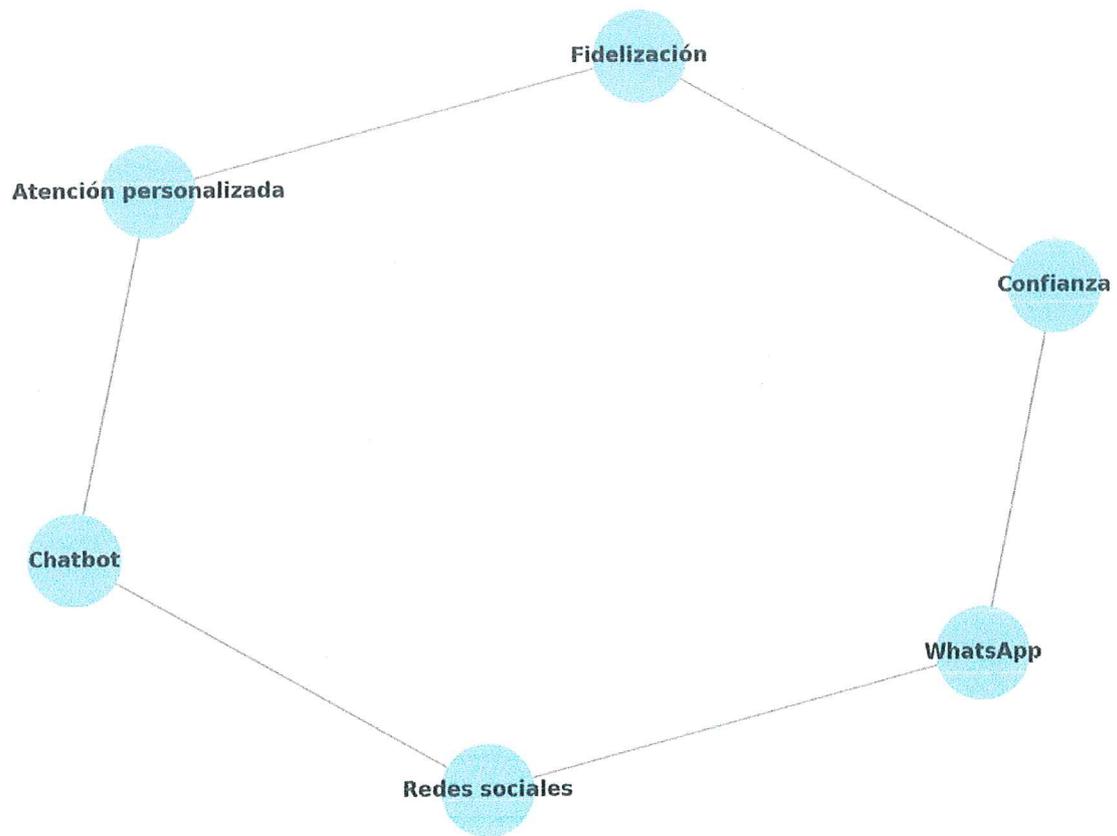
“Vendemos experiencias, no solo boletos. Pero el cliente muchas veces solo ve el precio en redes.” (Yandri)

3.4 Análisis de redes y co-ocurrencias

El uso de ATLAS.ti permitió generar mapas conceptuales que evidencian la co-ocurrencia frecuente entre los códigos “confianza presencial”, “personalización” y “fidelización”, lo cual sugiere que la venta presencial no solo resuelve una transacción, sino que consolida relaciones duraderas.

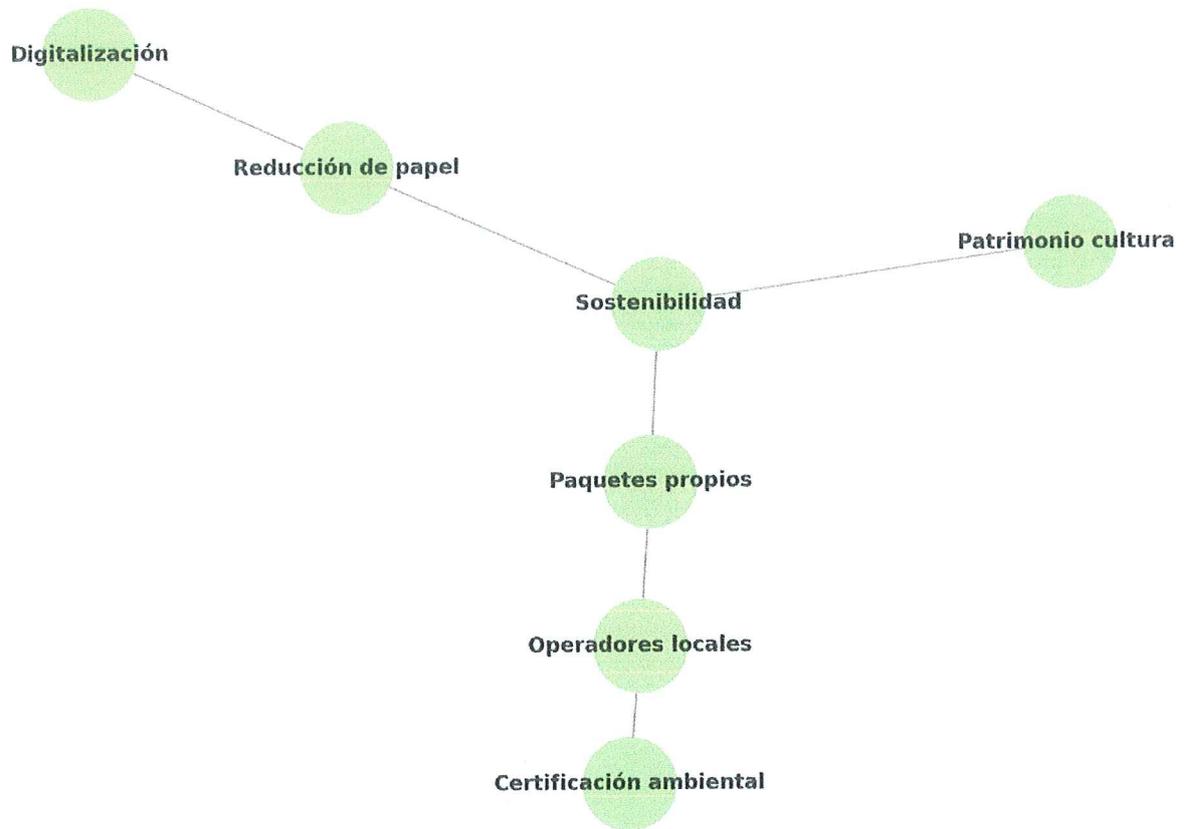
También se detectó una red densa entre los códigos “estrategias digitales”, “clientes jóvenes” y “promociones”, indicando que las agencias han comprendido que el marketing digital es clave para captar audiencias nuevas, pero no garantiza por sí solo la conversión en ventas.

FIGURA 4. Co-ocurrencias entre estrategias digitales y relación con el cliente



Nota: Este grafo muestra cómo elementos como redes sociales, WhatsApp, y chatbots se interconectan con confianza y fidelización, evidenciando que la estrategia digital no solo cumple una función publicitaria, sino que es clave en la generación de relaciones duraderas.

FIGURA 5. Co-ocurrencias entre sostenibilidad y operación turística



Nota: Aquí se visualiza la relación entre el uso de paquetes propios, la vinculación con operadores locales certificados y prácticas como la digitalización documental. Estas coocurrencias sustentan que algunas agencias no solo adaptan su operación sino que avanzan hacia modelos más sostenibles y diferenciados.

4 DISCUSIÓN

El análisis cualitativo realizado permitió identificar elementos comunes en las agencias de viajes físicas y mixtas del cantón Manta, particularmente en torno a la transformación digital, el modelo operativo, la relación con el cliente, las prácticas de sostenibilidad y las estrategias de competitividad. En este capítulo se discuten estos resultados en contraste con estudios previos y evidencia académica actual.

Uno de los hallazgos más consistentes en las entrevistas fue la adopción generalizada de redes sociales como canales principales de comunicación con los clientes. WhatsApp fue reportada por todas las agencias como herramienta clave, seguida por Instagram y TikTok. Estas plataformas son utilizadas tanto para atraer como para mantener la relación con el cliente, aunque la atención final suele trasladarse al canal presencial para cerrar la venta, por motivos de confianza.

Esta estrategia híbrida de captación digital y cierre presencial concuerda con lo observado por Gretzel, Sigala, Xiang y Koo (2020), quienes destacan que las agencias más competitivas no son necesariamente las 100 % digitales, sino aquellas que integran eficazmente recursos tecnológicos con capacidades humanas. De hecho, en el contexto latinoamericano, Mariani, Borghi y Gretzel (2022) subrayan que la transformación digital en turismo avanza de forma desigual, siendo más común en microempresas la adopción parcial de tecnologías que reemplazan procesos específicos sin modificar completamente el modelo de negocio.

En el caso de Manta, los hallazgos sugieren que las agencias locales no han desarrollado aún sistemas de CRM o plataformas propias de reservas, pero sí aplican soluciones tácticas como el uso de bots, catálogos en línea y mensajes automatizados en WhatsApp, lo que refuerza una transición tecnológica basada en herramientas de bajo costo y fácil implementación.

4.1 La confianza como barrera frente a la automatización

A pesar del uso intensivo de medios digitales, las agencias enfatizan que la confianza del cliente sigue anclada en la presencia física. Esta confianza se manifiesta en la necesidad del consumidor de verificar que la agencia existe realmente, de

conversar cara a cara y de evitar posibles estafas asociadas con plataformas anónimas. Este patrón apareció de manera reiterada en los testimonios de los entrevistados y se convierte en un diferencial competitivo del modelo físico.

Este resultado coincide con lo expuesto por Sigala (2020), quien advierte que la confianza es una de las dimensiones críticas que afecta la adopción de tecnologías turísticas por parte del cliente, especialmente en contextos donde los fraudes digitales son comunes o donde la alfabetización digital es limitada. Asimismo, Xiang et al. (2021) señalaron que, si bien las agencias virtuales ofrecen comodidad y precios competitivos, los consumidores valoran la interacción humana cuando se trata de servicios complejos, como viajes internacionales, visados o paquetes personalizados.

En este sentido, el modelo presencial no ha sido desplazado, sino reconvertido en un canal de legitimación del proceso comercial, funcionando como “garante” de la transacción digital inicial.

4.2 Personalización y fidelización: elementos distintivos del modelo físico

Otro hallazgo clave fue el uso de la asesoría personalizada como herramienta de diferenciación frente a plataformas digitales. En varios casos, las agencias entrevistadas señalaron que los clientes regresan a contratar nuevos viajes por la calidad del acompañamiento previo. Esta fidelización se construye mediante interacciones sucesivas, que permiten conocer mejor las preferencias del usuario y adaptar las propuestas a su perfil.

Estos resultados coinciden con los de Filieri y McLeay (2013), quienes demostraron que la personalización percibida influye directamente en la intención de recompra en el turismo. Además, Tussyadiah y Wang (2020) encontraron que los consumidores valoran los servicios turísticos cuando sienten que fueron diseñados a su medida, incluso por encima del precio o la conveniencia.

En contraste, las agencias online suelen basar su modelo en la autogestión y el autoservicio, lo que limita la construcción de relaciones de largo plazo. Esta diferencia estructural se convierte en una oportunidad para las agencias físicas o mixtas que logran posicionarse como “consultores de viaje”, más que como simples vendedores.

4.3 Sostenibilidad: intención latente, ejecución parcial

En relación con la sostenibilidad, se observó una importante diferencia entre el discurso y la práctica. Aunque todas las agencias dicen valorar el turismo responsable, solo algunas han pasado del discurso a la acción con medidas concretas como la digitalización de documentos, la contratación de operadores locales certificados o la oferta de paquetes de bajo impacto ambiental. Esta brecha entre intención y práctica coincide con lo señalado por Berbeka, Alejziak y Berbeka (2024): aunque los ODS aparecen en el discurso corporativo del sector, su implementación efectiva sigue siendo limitada, sobre todo en las microempresas. En Ecuador, Chen, Muñoz y Salinas (2023) ya habían advertido que la sostenibilidad suele estar limitada a destinos específicos como Galápagos, y no forma parte de la operación diaria en ciudades intermedias como Manta.

El informe de Booking.com (2023) señala que el 83 % de los viajeros valoran la sostenibilidad, pero menos del 40 % de las agencias han implementado acciones tangibles en esa línea. En Manta, el estudio corrobora esta tendencia: las agencias conocen la importancia del tema, pero carecen de incentivos, recursos o conocimientos técnicos para estructurar productos sostenibles de manera sistemática.

Una constante en los testimonios fue la conciencia de que innovar es necesario para sobrevivir en un mercado cada vez más digitalizado. Sin embargo, muchas agencias señalaron que sus recursos son limitados, por lo que sus innovaciones se restringen a mejoras incrementales como el uso de Canva, para crear piezas gráficas, la digitalización de catálogos en PDF o el uso de promociones en redes sociales.

Este resultado coincide con lo señalado por Maia et al. (2022), quienes, al estudiar la adopción tecnológica en agencias tradicionales de América Latina concluyen que el principal freno no es la disposición de los empresarios, sino las limitaciones de financiamiento, las brechas de formación técnica y el escaso apoyo institucional. En el caso de Ecuador la Cámara de Turismo (2023) reporta que solo un 30 % de las agencias ha incorporado herramientas digitales avanzadas mientras que la mayoría continúa operando con soluciones improvisadas o de bajo costo.

Esta situación contrasta con las agencias online, que nacen como nativas digitales, con modelos escalables, inversión tecnológica y acceso a analítica de datos. Frente a esta asimetría, el reto de las agencias físicas es encontrar espacios donde su ventaja relacional y su conocimiento del contexto local les permita competir sin replicar el modelo online, sino ofreciendo un valor distinto.

Otro tema recurrente en las entrevistas fue la percepción de una competencia desleal por parte de agencias informales que operan únicamente por redes sociales sin registro legal ni oficina. Estas agencias compiten con precios muy bajos a veces sin respaldo contractual ni garantías, lo que ejerce presión sobre las agencias formales, obligadas a asumir costos operativos más altos.

Este fenómeno, documentado por Honey (2019) advierte que la informalidad y la falta de regulación representan una amenaza estructural para un turismo sostenible y formal. Mientras las agencias formalmente constituidas pagan licencias, alquiler, nómina y cumplen normativas, otras operan sin controles generando una competencia desigual esto crea una competencia basada en precios, en lugar de valor afectando la calidad del servicio y la sostenibilidad del sector.

4.4 El modelo híbrido como respuesta estratégica local

Finalmente, una conclusión transversal a los casos analizados es que el modelo híbrido ha sido adoptado no como una estrategia deliberada de diferenciación, sino como una respuesta funcional a las necesidades del mercado. Las agencias han integrado herramientas digitales sin abandonar su canal físico, logrando cierto equilibrio entre captación y conversión, promoción y atención.

Este modelo coincide con lo que Ghezzi y Cavallo (2020) denominan innovación adaptativa: cambios graduales que no alteran el modelo base, pero que introducen mejoras incrementales que permiten sostener la operación. En el contexto de Manta, este modelo parece ser el más viable, dado que las agencias pueden aprovechar su presencia local, su conocimiento del destino y la confianza de los clientes, sin requerir una inversión tecnológica inalcanzable.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La adopción digital en las agencias de viajes de Manta es parcial y funcional, limitada a redes sociales como WhatsApp, Instagram y TikTok, sin que exista una transformación estructural hacia modelos plenamente digitales. Las agencias han incorporado herramientas básicas para visibilización y contacto, pero la atención final continúa siendo presencial.

La confianza y la personalización siguen siendo los principales diferenciales del modelo físico o híbrido, especialmente en contextos donde los consumidores desconfían de los canales virtuales. Esto posiciona a las agencias físicas como espacios legítimos de asesoría y cierre de ventas, sobre todo en servicios complejos como visados o paquetes internacionales.

La sostenibilidad es un discurso presente, pero con escasa implementación operativa. Las prácticas reales se reducen a la digitalización de documentos y, en algunos casos, al trabajo con operadores locales certificados. No existen modelos de negocio estructurados con criterios sostenibles integrales.

El modelo híbrido se ha consolidado como la opción predominante entre las agencias locales, no tanto por una planificación deliberada como por una adaptación pragmática a las preferencias de los consumidores. Al integrar canales presenciales con herramientas digitales reúne lo mejor de ambos enfoques: la cercanía y confianza del trato humano junto con el alcance, la inmediatez y la eficiencia del entorno digital.

La competencia desigual con agencias informales o puramente digitales plantea un desafío estructural para las agencias físicas, que enfrentan mayores costos operativos y menos recursos para innovar, pero que siguen siendo preferidas por clientes que valoran la seguridad, el trato humano y la confianza presencial.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que las agencias de viajes físicas fortalezcan sus competencias digitales e infraestructura mediante la capacitación continua del personal y la incorporación de herramientas tecnológicas —como CRM y motores de reserva propios— que permitan automatizar procesos sin perder la cercanía con el cliente. Esta transformación debe ir acompañada del diseño de una estrategia digital integrada, combinando redes sociales, campañas publicitarias segmentadas y catálogos interactivos para captar nuevos públicos, en especial los más jóvenes, sin abandonar el canal presencial. Al mismo tiempo, resulta clave estructurar un modelo de sostenibilidad local que incorpore proveedores comunitarios, mida el impacto ambiental y promueva paquetes con valor ecológico y cultural, adaptados al contexto de la ciudad. La consolidación de alianzas con gremios, gobiernos locales y universidades ofrecerá acceso a asesoría, financiamiento y programas de innovación tecnológica o de turismo sostenible. Finalmente, la diferenciación de la propuesta de valor debe centrarse en aquellos nichos donde el trato humano y la personalización siguen siendo decisivos, como los viajes para personas mayores, grupos familiares, circuitos locales o destinos con alta complejidad logística.

BIBLIOGRAFÍA

- Angrosino, M. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. SAGE Publications.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14.^a ed.). Cengage Learning.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Ariel.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.^a ed.). Morata.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kvale, S. (2011). *Doing interviews*. SAGE.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Booking.com. (2023). *Informe de sostenibilidad y tendencias globales del viajero*. <https://www.booking.com/sustainability>
- Buhalis, D., & Law, R. (2022). Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 83, 104287. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104287>
- Dodds, R., & Butler, R. (2019). *Overtourism: Issues, realities and solutions*. De Gruyter.
-

-
- Gössling, S., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2020). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 30(1), 7–18. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00419-1>
- Hernández, J. M., & Soler, I. P. (2012). Identificación y análisis de los criterios de cambios en los canales de distribución turísticos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 130–136.
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)00038-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)00038-X)
- Honey, M. (2019). *Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise?* (3rd ed.). Island Press.
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522–528.
<https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Mariani, M., Borghi, M., & Gretzel, U. (2022). Digital transformation in tourism and hospitality: An overview of the current status. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2099–2123.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0281>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2021). *Turismo y COVID-19: Informe de evaluación*. <https://www.unwto.org>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). *Panorama del turismo internacional*. <https://www.unwto.org>
-

-
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Phocuswright. (2022). *Global Online Travel Overview*. <https://www.phocuswright.com>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Statista. (2023). *Share of online travel bookings worldwide*. <https://www.statista.com>
- Tussyadiah, I., & Wang, D. (2020). Tourists' attitudes toward proactive recommendations by intelligent virtual assistants. *Journal of Travel Research*, 59(7), 1230–1242. <https://doi.org/10.1177/0047287519878506>
- UNWTO. (2023). *Sustainability in tourism: Progress and gaps*. <https://www.unwto.org>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). *Economic Impact Reports*. <https://wttc.org>
- Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2021). A comparative analysis of major online travel agents' digital strategies: Evidence from China and the United States. *Tourism Management*, 82, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104177>
- Angrosino, M. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. SAGE Publications.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
-

ANEXOS

ANEXO 1: FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Título del estudio:

Comparación de modelos de negocio: agencias de viajes físicas vs. online en el cantón Manta

Objetivo de la entrevista:

Recolectar información cualitativa sobre la estructura, funcionamiento, estrategias de sostenibilidad, digitalización y percepción de competitividad de las agencias de viajes, tanto físicas como digitales.

Datos generales del informante:

Ítem	Respuesta
Nombre del entrevistado	
Cargo que desempeña	
Nombre de la agencia	
Tipo de agencia	<input type="checkbox"/> Física <input type="checkbox"/> Online <input type="checkbox"/> Mixta
Años de funcionamiento	
Fecha de la entrevista	
Modalidad de entrevista	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Telefónica <input type="checkbox"/> Online
Entrevistador	

Guía de preguntas

1. Información general

1. ¿Desde cuándo opera la agencia y cuál es su principal enfoque de negocio?

2. ¿Qué servicios turísticos ofrece actualmente?

2. Modelo de negocio y digitalización

3. ¿Cómo describiría el modelo de negocio de su agencia?

4. ¿Qué herramientas digitales ha implementado para mejorar su operatividad?

5. ¿Cuál ha sido el impacto de la digitalización en sus ventas y relación con los clientes?

6. ¿Cuáles son los principales retos al digitalizar sus servicios?

3. Sostenibilidad y turismo responsable

7. ¿Su agencia ha implementado prácticas sostenibles? ¿Cuáles?

8. ¿Cómo perciben sus clientes estas iniciativas?

9. ¿Considera que la sostenibilidad puede ser una ventaja competitiva?

4. Comparación y percepción del mercado

10. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las agencias físicas?

11. ¿Y en el caso de las agencias virtuales?

12. ¿Cree que los modelos híbridos son viables o necesarios hoy en día?

5. Proyección y adaptabilidad

13. ¿Qué cambios ha implementado su agencia en los últimos años para adaptarse al entorno?

14. ¿Qué proyecciones tiene para el crecimiento o transformación de su agencia?

ANEXO 2. FICHA DE OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

Título del estudio:

Comparación de modelos de negocio: agencias de viajes físicas vs. online en el cantón Manta

Objetivo de la observación:

Registrar el funcionamiento operativo, elementos visibles del modelo de negocio, integración tecnológica, estrategias de sostenibilidad y atención al cliente en agencias de viajes físicas y online con presencia local.

1. Datos Generales

Ítem	Registro
Nombre de la agencia	
Tipo de agencia	<input type="checkbox"/> Física <input type="checkbox"/> Online <input type="checkbox"/> Mixta
Dirección / sitio web	
Fecha de observación	
Hora de inicio y fin	
Observador(a)	

2. Criterios de observación

Criterio	Sí	No	Observaciones relevantes
Cuenta con infraestructura física adecuada			
Dispone de señalética visible para clientes			
Personal capacitado y con presencia profesional			
Uso de herramientas digitales (PC, software, apps)			
Atención al cliente personalizada			
Existen estrategias de fidelización (promociones, etc.)			
Promueve prácticas de sostenibilidad (carteles, folletos, paquetes verdes)			
Se observa material promocional actualizado			
Ofrece servicios turísticos propios o de terceros			
Interacción eficiente con el cliente (tiempo, lenguaje, resolución)			
Dispone de canales digitales de contacto (redes, sitio web, WhatsApp)			
Utiliza redes sociales activamente			
Cuenta con catálogo digital o físico de productos			

3. Registro narrativo (descripción cualitativa del entorno y dinámica observada):

ANEXO 3. TABLA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

Instrumentos: Guía de entrevista y ficha de observación estructurada

Propósito: Evaluar la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems incluidos en los instrumentos de recolección de datos para el estudio *“Comparación de modelos de negocio: agencias físicas vs. online en el cantón Manta”*.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	DEFINICIÓN BREVE	CALIFICACIÓN (1-4)*	OBSERVACIONES DEL EXPERTO
CLARIDAD	El ítem se entiende fácilmente, sin ambigüedades.		
PERTINENCIA	El ítem está relacionado con los objetivos del estudio.		
RELEVANCIA	El ítem contribuye a la comprensión del fenómeno investigado.		
COHERENCIA	Existe congruencia entre los ítems, su redacción y el enfoque metodológico.		
SUGERENCIAS DE MEJORA (SI APLICA)	Propuestas de redacción, orden, inclusión o exclusión de ítems.		

*Escala: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Aceptable, 4 = Excelente.

ANEXO 4. CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Facultad de Educación, Turismo, Artes y Humanidades
Carrera de Turismo

Manta, _____

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, _____, con cédula de ciudadanía N° _____, en calidad de [docente/investigador/a experto/a en turismo, educación, o metodología de la investigación], hago constar que he realizado la validación de los instrumentos metodológicos elaborados por la estudiante **Lisbeth Macias**, correspondientes a su trabajo de titulación titulado:

“Comparación de modelos de negocio: agencias físicas vs. online en el cantón Manta”

Los instrumentos validados han sido:

- Guía de entrevista semiestructurada dirigida a responsables de agencias de viajes.
- Ficha de observación estructurada para el registro de elementos operativos en agencias físicas y digitales.

Después del análisis realizado, considero que los instrumentos cumplen con los criterios de **claridad, pertinencia, coherencia y relevancia**, por lo tanto, **son viables para su aplicación** dentro del presente estudio.

Sin más que añadir, suscribo el presente certificado para los fines pertinentes. Atentamente,

Firma del experto

Nombre completo

Título académico

Teléfono / correo electrónico