

# Estrategias comerciales innovadoras

para agencias de viajes en la era digital

Lorena Amparo Medrano Rivera

Robert Michell Quispe Guizado

Tito Doroteo Acosta Castro

Liliana Verde Vargas

Julissa Lissette Gonzales Quispe



Universidad Nacional de Educación  
Enrique Guzmán y Valle  
*Alma Máter del Magisterio Nacional*

FONDO  
EDITORIAL

Lorena Amparo Medrano Rivera  
Robert Michell Quispe Guizado  
Tito Doroteo Acosta Castro  
Liliana Verde Vargas  
Julissa Lissette Gonzales Quispe

# **Estrategias comerciales innovadoras para agencias de viajes en la era digital**



Universidad Nacional de Educación  
**Enrique Guzmán y Valle**  
*Alma Máter del Magisterio Nacional*

**FONDO  
EDITORIAL**

## Estrategias comerciales innovadoras para agencias de viajes en la era digital

© **Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle**  
**Fondo Editorial**

Av. Enrique Guzmán y Valle 951 La Cantuta, Chosica  
Lima - Perú

© **Autores:**

Lorena Amparo Medrano Rivera [<https://orcid.org/0000-0002-0290-7947>]  
Robert Michell Quispe Guizado [<https://orcid.org/0000-0002-1608-497X>]  
Tito Doroteo Acosta Castro [<https://orcid.org/0000-0003-0862-5366>]  
Liliana Verde Vargas [<https://orcid.org/0000-0001-6248-8855>]  
Julissa Lissette Gonzales Quispe [<https://orcid.org/0000-0003-3487-1632>]

Primera edición digital: Enero, 2026

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2026-01531

ISBN: 978-612-4148-76-7

DOI: <https://doi.org/10.54942/lacantuta.55>

**Corrección de estilo:**

Tania Berenice Trejo Serrano

**Diseño y diagramación:**

Juan Diego Carrión Mogollón

Publicación digital disponible en: <https://fondoeditorial.une.edu.pe>

Libro resultado de investigación (Resolución N° 781-2023-R-UNE) con revisión por pares ciegos aprobado por el Comité del Fondo Editorial de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa y por escrito del titular, bajo pena de sanciones legales.

# Contenido

Resumen .....	7
Prefacio .....	8
Agradecimientos.....	9
<b>Capítulo I: La transformación del paisaje turístico y el rol de la agencia de viajes .....</b>	<b>11</b>
1.1 Introducción al nuevo paradigma del turismo .....	11
1.2 Personalización, sostenibilidad y tecnología.....	12
1.3 Evolución histórica de las agencias de viaje .....	13
Referencias .....	16
<b>Capítulo II: Fundamentos teóricos de las estrategias comerciales en el turismo .....</b>	<b>19</b>
2.1 Aspectos metodológicos .....	19
2.2 El marketing turístico en el siglo XXI.....	20
2.3 El futuro del marketing turístico en agencias de viaje .....	24
2.4 Canales de distribución en el sector de viajes.....	25
2.4.1 Los canales de distribución: un ecosistema en evolución.....	26
2.5 Hacia un modelo omnicanal e integrado .....	29
Referencias .....	31
<b>Capítulo III: El comercio electrónico y su impacto en la venta de viajes.....</b>	<b>33</b>
3.1 E-commerce business-to-consumer (B2C) .....	33
3.2 E-commerce business-to-business (B2B): la columna vertebral de la industria .....	35
3.3 E-commerce consumer-to-consumer (C2C) .....	36
3.4 Modelos de negocio emergentes en agencias de viaje.....	37
3.5 Agencias de viajes híbridas.....	39
Referencias .....	42

<b>Capítulo IV: Estrategias de servicio al cliente y fidelización.....</b>	<b>43</b>
4.1 Estrategias de servicio al cliente (pre, durante y postviaje).....	43
4.2 Estrategias de fidelización.....	46
4.3 Oportunidades de crecimiento y diferenciación .....	47
4.3.1 Claves de la especialización en nichos de mercado .....	47
4.4 Ejemplos de nichos de mercado con potencial.....	50
4.5 Ventajas y desafíos de la especialización.....	51
Referencias .....	52
<b>Capítulo V: Creación de experiencias de viaje únicas y personalizadas .....</b>	<b>53</b>
5.1 Del producto a la experiencia: el diseño turístico .....	53
5.2 La herramienta de la tecnología al servicio del diseño.....	54
5.3 Modelos teóricos clave y su aplicación práctica en el diseño de experiencias turísticas.....	56
5.3.1 La economía de la experiencia.....	56
5.3.2 El customer journey o viaje del cliente.....	57
5.3.3 El modelo de experiencia del cliente .....	58
5.3.4 La lógica del “consumidor como servicio” .....	58
5.4 El futuro de las agencias de viaje .....	59
5.4.1 Pilares de la agencia del futuro .....	60
Referencias .....	62
Conclusiones .....	63

## Resumen

**E**l contexto de la actividad turística del siglo XXI se ha transformado de forma radical debido a factores como las crisis sanitarias, conflictos bélicos y el indiscutible avance de la tecnología. Ante esta coyuntura, las agencias de viaje han desarrollado modelos de negocio que responden de forma innovadora y creativa para asegurar su permanencia. El punto de partida es la creación de experiencias auténticas, sostenibles y personalizadas que se adecúan al nuevo perfil del viajero, que deja atrás el modelo tradicional basado en el turismo de masas y la estandarización. Los nuevos turistas valoran propuestas que involucran la conexión con la naturaleza, la inmersión con la cultura local, propicien el bienestar y el impacto social de sus viajes. En ese sentido, la personalización, la sostenibilidad y la tecnología son los ejes que orientan esta adaptación. Por ello; las agencias pueden emplear herramientas digitales, como sistemas de gestión de clientes (CRM) y redes sociales para la promoción de sus servicios y productos turísticos; asimismo, elaborar itinerarios y ofrecer recomendaciones que se ajusten a los deseos de cada cliente. Prefieren, también, servicios y alojamientos que demuestren respeto por los ecosistemas; lo que demanda políticas y procesos que garanticen un compromiso con el medio ambiente. Por otro lado, la tecnología ha impulsado el desarrollo de agencias de viajes en línea (*Online Travel Agencies* OTA) y ha democratizado el acceso a la información; pero no ha eliminado la necesidad del contacto humano. En ese escenario, los viajeros valoran la atención personalizada de un agente a través de diversos canales. El reto actual para las agencias es fusionar procesos tecnológicos eficientes con la calidez del servicio humano para crear relaciones de confianza y valor con sus clientes. En esencia, se trata de una reinención de los modelos de negocio que prioriza la experiencia por encima de las transacciones de compra.

## Prefacio

**L**a presente publicación analiza de forma crítica el sector turístico, específicamente, las agencias de viaje en el siglo XXI; en un contexto en el que la digitalización y la transformación de las expectativas de los consumidores son factores cruciales para la permanencia en el mercado. Por ello, este estudio busca comprender cuáles son las estrategias que las agencias de viaje deben adoptar para asegurar su rol y prosperidad a futuro. La reflexión resultante describe un panorama de desafíos e identifica los medios para la reinvención de los modelos de negocio centrados en el valor humano, la especialización y la tecnología como herramientas para el diseño de experiencias memorables. Este trabajo tiene como objetivo ofrecer una visión clara y amplia sobre las estrategias comerciales de las agencias de viajes, que sirva de guía para los profesionales del turismo que buscan alcanzar el éxito empresarial en la era del comercio digital.

# Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que han colaborado en el desarrollo de esta publicación: familiares, amigos y profesionales del sector de agencias de viajes.

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
<b>MINCETUR</b>	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
<b>OMT</b>	Organización Mundial del Turismo
<b>DIRCETUR</b>	Dirección Regional de Turismo
<b>OTA</b>	<i>Online Travel Agencies</i> (agencias de viajes en línea)
<b>SEM</b>	<i>Search Engine Marketing</i> (estrategias de marketing en motores de búsqueda u optimización para motores de búsqueda)
<b>SEO</b>	<i>Search Engine Optimization</i> (marketing en motores de búsqueda)

# La transformación del paisaje turístico y el rol de la agencia de viajes

## 1.1 Introducción al nuevo paradigma del turismo

La actividad turística en el siglo XXI ha tomado diversos rumbos debido a factores globales que involucran guerras, crisis sanitarias y políticas sectoriales, que limitan los desplazamientos de miles de viajeros en el mundo (Falconí et al. 2024). Evidentemente, las adecuaciones de estrategias para recuperar el rumbo no han dado resultados esperados para muchos sectores y estas requieren de actualizaciones y revisiones profundas sobre su efectividad (Hernández, 2023). Sumado a ello; el avance de las nuevas tecnologías ha contribuido en la diversificación de mercados cada vez más heterogéneos y demandantes de experiencias novedosas e innovadoras (*Word Economic Forum*, 2025). Ante este escenario complejo, los actores del sector turístico se han visto en la imperiosa necesidad de responder a estos cambios a través de propuestas innovadoras y creativas para mantenerse en el sector y asegurar su permanencia (Castillo y Cruz, 2020).

La innovación en el sector turístico se evidencia en la adecuación de los modelos de negocio acompañados de la asimilación de nuevas estrategias comerciales para atraer clientes; que responden a las nuevas demandas y preferencias que a menudo están ligadas a experiencias responsables con el medio ambiente, vivencias memorables, acceso a información de forma oportuna a través de canales digitales, seguridad en transacciones y sistemas de fidelización (García, 2024; Ahmad et al; 2022). El perfil de los viajeros modernos ha cambiado rotundamente; la búsqueda de experiencias auténticas y personalizadas son cada vez más solicitadas. Dejan de lado lo masivo y estandarizado. En esa línea, buscan productos y servicios turísticos que les permitan conocer culturas

locales para interactuar con sus miembros y participar en actividades diferentes (Onza Marketing, 2024).

Este tipo de experiencias se basa en el desarrollo de productos turísticos innovadores, como parte del turismo no convencional. Ello permite a los viajeros dejar el rol pasivo y ser actores presenciales de sus experiencias. Buscan “experiencias transformadoras” y están dispuestos a pagar por estos servicios adicionales que les permiten aumentar su bienestar a través de la conexión con la naturaleza y la interacción con las comunidades locales. Otra de las características del perfil viajero del siglo XXI es su predisposición a vivencias que optimicen su crecimiento personal, el cuidado por el bienestar y la posibilidad de contribuir con el desarrollo local; por lo que prefieren destinos poco conocidos (Viajes Boletín, 2025).

## 1.2 Personalización, sostenibilidad y tecnología

Los viajeros valoran productos turísticos que involucren propuestas personalizadas, acorde con sus preferencias y deseos. Además, buscan que su participación no genere impactos negativos en el medio ambiente y que puedan acceder a información o procesos a través de medios tecnológicos. Para personalizar las experiencias, se pueden emplear herramientas digitales que ayuden a crear itinerarios individualizados; ofrezcan recomendaciones y actividades que se ajusten a cada turista (TecnoHotel, 2025). Por el lado de la sostenibilidad; los viajeros se muestran más comprometidos con el cuidado del medio ambiente; por ello, prefieren propuestas que no afecten los ecosistemas. Desde esta postura hay una mayor predisposición por contar con servicios amigables con el entorno, alojamientos sostenibles, y operadores que demuestren respeto y compromiso con temas ambientales y éticos (BBVA, 2024). Este enfoque, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), requiere del compromiso integral de todos los actores del sector turístico: empresas, gobierno, y turistas (El Tiempo, 2025).

Como último factor se encuentra la tecnología; estas se usan en todas las etapas de un viaje: desde el deseo, la planificación y la ejecución. Entre las herramientas tecnológicas más empleadas se encuentran las redes sociales como Instagram y Tik tok; que han reemplazado a Facebook para realizar búsqueda de información, reservas, compra y compartir las experiencias del viaje. Sin embargo, estas no reducen la necesidad del contacto humano; por ello, los viajeros valoran la atención personalizada que los agentes de viajes pueden ofrecer a través de estas herramientas tecnológicas (Onza Marketing, 2024).

Por todo lo descrito es necesario resaltar que la forma en la que se comercializan productos turísticos ha cambiado gracias a la tecnología. Según Agenttravel (2025), el 84 % de los millennials y la generación Z usan las redes sociales para elegir destinos. Es decir, hay mayor predisposición a comprar en agencias de viajes que comercialicen sus productos a través de canales digitales; las que se conocen como OTA. No obstante, esto no excluye el valor que las agencias tradicionales pueden aportar a través de la personalización y la asesoría experta.

Los viajeros del siglo XXI son exigentes en la búsqueda de experiencias diferenciadas y sostenibles; por ello, las agencias de viajes deben emplear estrategias comerciales que respondan a estos nuevos perfiles, enfocados en el uso de tecnologías y la atención personalizada que garantice relaciones de confianza y valor. El reto se encuentra en combinar procesos tecnológicos eficientes y la calidez del servicio humano.

### 1.3 Evolución histórica de las agencias de viaje

El turismo es un fenómeno social en constante cambio; lo que implica que todas las organizaciones vinculadas a él, también varíen. Las agencias de viajes son el reflejo de estas adecuaciones en los modelos de negocio de las empresas de intermediación. Empezaron como servicios sistematizados y en la actualidad ofrecen viajes personalizados. Este escenario ha sido acompañado por los cambios en la tecnología, los factores económicos y los sociales. De esta manera, el proceso evolutivo en los modelos de negocio de las agencias de viaje ayuda a comprender su rol en el sistema turístico actual y futuro.

Todas las fuentes teóricas reseñan el origen de las agencias de viaje en el modelo desarrollado por Thomas Cook. En 1841, organizó el primer viaje en tren para 500 personas. Esta actividad es considerada como el primer viaje turístico organizado; lo que se conoce en el mercado como un paquete (Burkart & Medlik, 1981). Para la época; estos servicios estaban reservados para la clase alta; además, viajar era una actividad compleja que demandaba diversas coordinaciones que podrían resultar incluso de alto riesgo. En ese sentido, la propuesta de Cook fue hacerse cargo de estas coordinaciones para contratar transporte, alojamiento y alimentación como un solo paquete de viaje. Esto fue considerado como un aspecto muy valorado por la nueva clase social emergente de la época; que ya gozaba de mayores beneficios laborales y tiempo libre para conocer nuevos lugares. La empresa de Cook representaba

la única fuente confiable de información y gestión por su modelo de negocio; no obstante, con el tiempo los servicios fueron ampliándose a la traducción de idiomas, el cambio de divisas y la obtención de permisos de viajes; lo que contribuyó en valorar la experiencia (Cooper et al., 2012).

Luego de la segunda guerra mundial, con la apertura del espacio aéreo a vuelos comerciales, el turismo se convirtió en una de las principales actividades económicas de la época. En ese escenario, las agencias de viajes ya consolidadas alcanzaron su mayor apogeo. El turismo de masa o tradicional, enfocado principalmente en destinos de sol y playa, fue el principal eje para el desarrollo de este tipo de negocios. La oferta de destinos y la posibilidad de acceder a ellos de forma más rápida a través de vuelos aéreos incrementó el flujo de turistas; por lo que la actividad dejó de ser una opción para minorías y pasó a convertirse en un fenómeno global accesible a millones.

En ese contexto, las agencias de viajes tuvieron un rol indispensable en la industria turística. En las principales ciudades del mundo era posible encontrar oficinas llenas de publicidad sobre destinos turísticos de vacaciones. Los agentes de viaje eran los encargados de organizar todos los paquetes a través de la reserva de vuelos, paseos, alojamientos y otras actividades de ocio. Se volvieron indispensables debido a las relaciones comerciales establecidas con aerolíneas, establecimientos hoteleros y otros operadores de turismo para acceder a tarifas preferenciales y servicios exclusivos.

El modelo de negocio se basaba en la recepción de comisiones por los servicios contratados; en ese sentido, formaban parte de la cadena de producción y valor. Para esta época, viajar significaba contratar de forma obligatoria los servicios de una agencia, ya que acceder de forma directa a ellos era sumamente complejo por los escasos medios de distribución masiva de servicios (internet).

A finales del siglo XX, el auge del avance de la tecnología impulsó el desarrollo del comercio electrónico; lo que implicó una amenaza para el modelo de negocio tradicional de las agencias de viaje. Con la apertura de la tecnología como herramienta para el comercio; los negocios de viaje perdieron los privilegios para acceder a información exclusiva y realizar reservas. Como respuesta a este contexto, migraron a modelos de negocio on line, conocidas como OTA. Entre las principales características se encuentran la posibilidad de planificar salidas a través de la búsqueda de servicios y reservarlos a través de sus plataformas durante las 24 horas del día los 367 días del año.

Estas adecuaciones funcionan bien para las organizaciones que cuentan con recursos financieros; sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas significó una amenaza constante que incluso llevó a la quiebra a muchas agencias; ya que, a partir del uso de las Tics, los usuarios pueden comprar directamente servicios turísticos; lo que conllevó a la pérdida de las comisiones (Poon, 1993).

El modelo de negocio tuvo que migrar y adecuarse al nuevo contexto; que se caracteriza por organizar y asesorar experiencias. La búsqueda por la diferenciación y la personalización llevó a estas organizaciones a alejarse de productos estandarizados y alinearse a los principios de viajes alternativos; que destacan por experiencias de aventuras, ecoturismo, viajes de bienestar, turismo de bodas o de cine, entre otros. Es decir, debido a estos cambios, lograron su permanencia en el sector.

Las agencias se han convertido en empresas que desarrollan programas turísticos a medida de cada viajero, pudiendo ofrecer actividades compuestas o servicios desglosados de acuerdo a lo que solicite el cliente. Su principal característica radica en la personalización, la seguridad y resolución de problemas (Rives et al., 2023). A su vez, estos modelos de negocio combinan el uso de tecnologías con la atención personalizada de un agente de viaje: sistemas de gestión de relación con clientes (*Customer Relationship Management CRM*), mensajería instantánea, reservas online y redes sociales, entre otras herramientas que potencian el rol del agente de viajes.

En la actualidad; las agencias de viaje se enfrentan a un nuevo escenario digital; la presencia de la Inteligencia Artificial (IA). Puede ser vista como una amenaza para quienes no conocen sus beneficios; sin embargo, emplearla de forma adecuada puede ser un recurso poderoso para personalizar experiencias, comprender las preferencias de los consumidores y mejorar los procesos internos. La inteligencia artificial puede emplear algoritmos de aprendizaje automático que le permite analizar una gran cantidad de datos vinculados a los viajes; con ello, las agencias pueden diseñar productos que respondan a estas preferencias. Otra de las ventajas es el uso de tecnologías como los chatbots y asistentes virtuales empleados para responder preguntas frecuentes 24/7; esto permite a los agentes de viaje dedicar más tiempo a otras labores y perfilar atenciones. El futuro de estos negocios es vender experiencias que generen sensaciones positivas en los viajeros, permitiendo su involucramiento en prácticas sostenibles; por lo que es indispensable humanizar la tecnología y promover un turismo más consciente.

## Referencias

- Agenttravel. (2025, abril 19). *El 84 % de los millennials y la generación Z eligen su destino a través de redes sociales*. [https://www.agenttravel.es/noticia-058080\\_El-84-de-los-millennials-y-la-generacion-Z-eligen-su-destino-a-traves-de....html](https://www.agenttravel.es/noticia-058080_El-84-de-los-millennials-y-la-generacion-Z-eligen-su-destino-a-traves-de....html)
- Ahmad, N., Youjin, L., y Hdia, M. (2022). *The role of innovation and tourism in sustainability: Why is environment-friendly tourism necessary for entrepreneurship?* *Journal of Cleaner Production*, 379 parte 2, 1-16. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134799>
- Burkart, A. J., & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, present, and future*. Heine-  
mann.
- BBVA. (s. f.). *Turismo sostenible: qué es y cómo puede transformar el planeta. Sostenibilidad*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-turismo-sostenible/>
- Castillo, M.A; y Cruz, J.L. (2020). La innovación en el sector turístico: una aproximación a los servicios y la cocreación de experiencias. *Turismo y Sociedad*, 30, 26-49. <https://www.redalyc.org/journal/5762/576272098001/html/>
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2012). *Tourism: Principles and practice* (5a ed.). Pearson Education.
- El Tiempo. (2025, julio 29). *Turismo sostenible: más que una tendencia, un llamado de urgencia*. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/turismo-sostenible-mas-que-una-tendencia-un-llamado-de-urgencia-3476617>
- Falconi, P. S., Ayón, H. V., Zavala, A. N., y Falconi, P. M. (2024). Desafíos y oportunidades del turismo post pandemia a nivel global. *MQRInvestigar*, 8(1), 1518–1529. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.1518-1529>
- Hernández, F. (2024). El Problema del desarrollo turístico. Aproximaciones en clave latinoamericana. *Intersticios Sociales*, 28, 1-35. <https://doi.org/10.55555/IS.28.576>
- Onza Marketing. (2024). *Perfil del Turista Extranjero 2024*. <https://onzamarketing.com/perfil-del-turista-extranjero/>
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International.

- Rives, K., Hernández, Y., & Torres, M. (2023). Una estrategia para la mejora de la distribución comercial en las agencias de intermediación turística: el caso de Viajes Ecotour, S.A. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7(1), 208-224. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15680>
- TecnoHotel. (2025, febrero 3). *Tendencias turísticas para 2025: Un turismo más consciente y experiencial*. Noticias. <https://tecnohotelnews.com/2025/02/tendencias-turisticas-2025-consciente/>
- Viajes Boletín. (2025, mayo 16). *Millennials y Gen Z redefinen el viaje: Propósito, conexión y autenticidad como nuevo equipaje*. <https://viajesboletin.com/categorias/principales/de-interes/155344-millennials-y-gen-z-redefinen-el-viaje-proposito-conexion-y-autenticidad-como-nuevo-equipaje/>
- World Economic Forum. (2025). *Future of Travel and Tourism: Embracing Sustainable and Inclusive Growth* (Briefing Paper). [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Travel_and_Tourism_2025.pdf)

# Fundamentos teóricos de las estrategias comerciales en el turismo

## 2.1 Aspectos metodológicos

Para el desarrollo de los contenidos teóricos expuestos en el presente estudio, se emplearon diversas técnicas y estrategias académicas que permitieron la identificación, selección y análisis. Para delimitar el esquema teórico se utilizó el criterio de los investigadores; es decir, se realizaron coordinaciones con los autores para recabar los temas de interés de acuerdo al expertis teórico y práctico de cada uno. Los resultados fueron contrastados con los hallazgos de la investigación preliminar, que fue empleada como punto de partida y justificación del estudio. Por ello, se decidió abordar temas vinculados a los modelos de negocio digitales; las estrategias comerciales alineadas al marketing digital y las nuevas tendencias de la demanda. A partir de ello; y siguiendo la estructura recomendada por la casa editora, se delimitó el esquema preliminar del libro.

Para la selección de los contenidos teóricos se aplicaron los siguientes criterios de selección:

- **Documentos académicos:** artículos científicos y libros sobre los componentes de las estrategias comerciales en el sector de agencias de viaje.
- **Antigüedad:** se estableció como límite de antigüedad cinco años para publicaciones vinculadas estrictamente con el tema central; sin embargo, para otros componentes teóricos como el sustento histórico o teorías fundantes el criterio no se aplicó debido a su relevancia o vigencia.
- **Publicaciones de organismos internacionales y otros sectores vinculados a la actividad turística:** se consideró información publicada en

portales web sobre el tema de investigación; para lo cual, se validó que sean fuentes confiables y actualizadas.

- **Materia e idioma:** se consideró como fuentes de información materias vinculadas a comercio electrónico, comercio digital; estrategias de diferenciación, fidelización, inteligencia artificial, destinos inteligentes, agencia de viajes y comercialización tradicional. Los documentos analizados fueron escritos en español e inglés.

Para la selección de las fuentes descritas de acuerdo con los criterios establecidos se emplearon bases de datos online como Redalyc, Scielo, dialnet, Scopus y *Web of Cience*. Además de buscadores como Google Académico y sistemas de IA para selección de documentos como *Research Rabbit* y *Deespseek*.

Con los documentos seleccionados se aplicaron técnicas para analizar los contenidos y ordenar la información para una mejor comprensión. Se usó el análisis, que significa descomponer los textos; la síntesis para agrupar la información similar, relevante o nueva y la sistematización para agruparlas de forma lógica y de acuerdo al esquema sugerido por el editor. Finalmente, el documento resultante fue revisado de forma rigurosa por el equipo de investigadores para identificar errores de sintaxis, gramaticales y ortográficos.

## 2.2 El marketing turístico en el siglo XXI

Para alcanzar objetivos estratégicos las agencias de viajes deben emplear herramientas de marketing turístico digital; que se adecúen a los nuevos escenarios de comercio; en ese sentido, es esencial adoptar medidas integrales enfocadas en el cliente y basadas en tecnologías. En este capítulo se aborda la comprensión de las estrategias relevantes para las agencias de viajes en la era digital, y cómo pueden adaptarse e innovar sus productos para mantenerse en el mercado turístico. Como parte de sus recursos de comercio tradicional, las agencias de viaje todavía emplean material impreso como folletos, publicaciones en revistas del sector, anuncios en periódicos y la presencia de oficinas de atención presencial en zonas turísticas. Este modelo de negocio prioriza la comunicación directa entre el turista y los agentes de viajes dentro de una oficina. Los agentes de viajes también intercambian información en ferias especializadas; sin embargo, con el crecimiento del acceso a internet y la conectividad a inicios del siglo XXI; este modelo de negocio va quedando obsoleto.

Los viajeros modernos buscan información sobre las características para comparar beneficios y precios en diversas plataformas digitales; por ello, los

blogs y foros son la base para planificar sus viajes de forma independiente. Esta nueva forma de consumo ha obligado a las agencias a replantear sus dinámicas comerciales. Así lo señalan Rives et al (2023), al sostener que las estrategias de comercialización deben integrar campañas publicitarias en diversas plataformas como las redes sociales y sistemas de mensajería instantánea para mejorar su efectividad. En ese sentido, el marketing turístico en la era digital presenta las siguientes características:

**Enfoque en el cliente:** las estrategias de marketing deben orientarse en comprender las motivaciones, anhelos y preferencias de los viajeros. Debe adecuar su oferta hacia el perfil del turista, promover experiencias auténticas y construir relaciones de valor duraderas durante el proceso del viaje (desde la planificación hasta el retorno al espacio habitual).

**Omnicanalidad:** Significa emplear diversos canales de venta como las redes sociales, páginas web, teléfono, aplicaciones, correo electrónico o de manera presencial. El sentido de la omnicanalidad radica en ofertar procesos fluidos e integrados en todos estos canales (Verhoef y Inman, 2015). Es decir, que los clientes pueden iniciar conversaciones por vía telefónica y luego continuar con el proceso de compra por WhatsApp y terminar comentando su experiencia en redes sociales; sin perder el sentido de identidad y vínculo con la misma marca.

**Análisis de datos:** el uso de tecnologías genera mucha información sobre el modo de consumo de los clientes. La interacción en redes, y los clicks en los enlaces remitidos por correo o en páginas web generan datos que deben ser analizados. Con esta información las agencias de viaje pueden tomar decisiones más informadas, segmentar sus campañas de marketing y mejorar los procesos para recuperar la inversión. Entre los sistemas más empleados para este fin se encuentran: *Google Analytics* y sistemas CRM, que ayudan a desarrollar productos personalizados de forma masiva.

Por ello, si una agencia de viajes desea incursionar en el comercio electrónico; debe incluir el análisis de datos como una necesidad para prosperar en el mercado turístico. Para obtener información es necesario emplear herramientas tecnológicas; entre las más usadas por el sector de viajes se encuentran:

- **Marketing de contenidos:** se basa en la creación de contenido audiovisual que busca atraer, educar y retener a los clientes. Para el sector turístico es muy común emplear blogs de viajes para informar sobre las bondades de los destinos, compartir experiencias y consejos. Debido a su diver-

sidad y amplitud, se puede usar como instrumento de optimización de motor de búsqueda palabras clave; en ese sentido, una agencia de viaje con un blog puede posicionarse como una autoridad de confianza. Otra herramienta de este sector son los videos y fotografías; para ello, plataformas como Instagram, Tik tok y YouTube son ideales para compartir contenidos e inspirar a los viajeros. Como estrategia las agencias de viajes pueden crear videos cortos en los que muestran experiencias auténticas, reels con “detrás de cámaras” de un tour o videos 360° para tours virtuales, que muestren las bondades de los destinos de forma creativa. Como complemento se pueden emplear guías o e-books; estos pueden ser gratuitos y descargables en los que se comparta contenido sobre los destinos imperdibles o consejos para viajeros; por ello, se muestra como una excelente herramienta para captar clientes potenciales. Es común solicitar información por la descarga; de esta manera, la agencia obtiene datos que puede utilizar para su estrategia de email marketing y a su vez construir una base de datos fiable.

- **Posicionamiento en buscadores (SEO y SEM):** de acuerdo con diversos estudios la mayoría de los viajes se inician a través del Google; por ello, es indispensable que la organización aparezca en los motores de búsqueda. Entre los principales buscadores se encuentran el SEO y el SEM:
  - SEO (optimización para motores de búsqueda): tiene como finalidad que la agencia aparezca en los motores de búsqueda sin tener que pagar por ello. Propicia el desarrollo de palabras clave, la creación de contenidos y la elaboración de enlaces que incrementan su presencia.
  - SEM (marketing para motores de búsqueda): su efecto radica en el costo; es decir, para acceder a estas herramientas las agencias de viajes deben pagar por publicidad y de esa manera garantizar que el nombre de la agencia o sus productos incrementen su visibilidad ubicándose en los primeros resultados de búsqueda de términos clave. Esta herramienta es ideal para campañas de ofertas o programas especializados.
- **Marketing en redes sociales:** desde sus orígenes las redes sociales se crearon como un espacio para crear comunidades; con el paso del tiempo su alcance se incrementó y muchas empresas las utilizan como medios de interacción, inspiración y comercio. Dentro de ese contexto, se pueden

emplear la *storytelling* o narración de historias en redes como Instagram o Tik tok. A través de videos e imágenes se cuentan experiencias para generar un vínculo emocional con los usuarios, de esta manera se puede expresar los sentimientos y vivencias dentro de un destino.

En este mismo sector, se encuentran los influencers; personas que cuentan con muchos seguidores y que se especializan en viajes. Trabajar con ellos representa una ventaja competitiva para las agencias de viaje; a través de sus contenidos los influencers comparten las ventajas de los productos y resaltan los valores de la empresa. No obstante, emplear las redes sociales puede ser un beneficio en el mercado; pero hacerlo sin humanidad sería un total fracaso. En ese sentido, no debe descuidarse la atención personalizada a los clientes; esta debe ser rápida y oportuna para resolver dudas, quejas y dar soporte sobre el proceso de compra. Por ello, es indispensable contar con un *community manager*; una persona especializada en el manejo de las redes sociales y encargado de la gestión de los contenidos compartidos en redes sociales. La gestión eficiente de comentarios y mensajes incrementa la satisfacción de los clientes y fortalece la imagen de marca.

- **Email marketing y CRM:** es otro de los recursos tecnológicos empleados en el marketing digital; su principal característica se evidencia en la gestión de clientes; de esta manera, no solo se busca comunicar sobre los productos y servicios; sino, personalizar los procesos, fidelizar e incrementar las ventas a bajos costos. Es necesario adaptar los mensajes enviados con ofertas que representen los intereses de los clientes: viajes a destinos competitivos; productos por cumpleaños, o viajes en épocas festivas. Un ejemplo podría ser enviar propuestas de viajes a destinos que fueron visitados en alguna época especial y pueden generar en los turistas deseos de volver; pero ahora acompañado de su familia. Para mejorar la gestión del email marketing, en grandes volúmenes de clientes, se pueden emplear softwares especializados como los CRM (*Customer Relationship Management*). A través de ellos las agencias pueden sistematizar y gestionar la información sobre preferencias de viajes de sus clientes; esto permite hacer seguimiento de todo el proceso de compra y ayuda a los turistas a concluir el proceso de compra. En resumen, ayuda en la comprensión del perfil del consumidor de los clientes, lo que significa ofertar servicios personalizados, asertivos y coherentes con sus preferencias.

El marketing digital no se basa solo en incrementar las ventas; sino que su correcta aplicación debe complementarse con estrategias de publicidad. En ese sentido, la publicidad ayuda a fortalecer la imagen y reputación de la organización; por ello, es necesario:

- **Comunicación constante:** significa establecer dinámicas de comunicación continuas o periódicas con los turistas desde antes de la ejecución del viaje o de la compra de los productos y servicios. Es decir, alcanzar información esencial para que no tengan dificultades al momento del viaje. Asimismo, estos mecanismos deben seguir durante la actividad turística (enviar notificaciones de vuelos, recomendar restaurantes o lugares a visitar a través de WhatsApp o una app) y postviaje (conocer la opinión sobre los productos o servicios contratados para remitir soluciones y/o expresar la disposición de volver a contratar otros servicios futuros).
- Cuando se presentan problemas; las agencias de viajes deben responder con rapidez y eficacia; esta capacidad puede ser un punto de quiebre en el proceso de compra. Un agente que soluciona un percance de vuelo o de alojamiento de forma eficiente crea una experiencia única que el cliente compartirá con su círculo más cercano. Por otro lado, es necesario crear procesos para recibir la retroalimentación de la experiencia y crear reseñas. En ese sentido, es fundamental que los clientes compartan su valoración del servicio. Se puede emplear como una estrategia poderosa para el marketing social. En ese sentido, gestionar de forma adecuada las reseñas positivas y negativas demuestran transparencia y compromiso con la calidad de los servicios.

### 2.3 El futuro del marketing turístico en agencias de viaje

El uso de herramientas digitales como la IA representan no solo el futuro para las agencias de viajes; sino que será sin duda alguna una tendencia para mejorar el posicionamiento de las organizaciones.

- **La Inteligencia Artificial (IA):** debido a su enorme potencial en el comercio electrónico y la diversidad de opciones; se muestra como una herramienta de ventaja competitiva. Entre los principales están los chatbots, los asistentes virtuales y los algoritmos de recomendación; que usados de forma cooperativa pueden crear itinerarios dinámicos y adaptados a los gustos individuales de cada viajero (Thamik y Wu, 2022). Además, la IA permitirá a las agencias utilizar el análisis predictivo; lo que significa

anticiparse a los cambios del mercado a través del ajuste de precios, así como analizar el flujo de la demanda.

- **Otra de las herramientas del marketing digital es el uso de realidad virtual (RV) y aumentada (RA):** a través de ellas, las agencias ofrecen experiencias vivenciales previas al viaje. A través de la RV, los turistas pueden explorar destinos en 3D, conocer las instalaciones de los establecimientos hoteleros o cualidades de las ciudades que visitarán; además, la RA integra contenidos interactivos que incrementan el deseo de viajar y la respuesta oportuna de los clientes.
- **Sostenibilidad y marketing responsable:** las agencias de viajes no son ajenas a los cambios estructurales e integrados. La responsabilidad social y el cuidado por el medio ambiente son pilares muy valorados por los turistas del siglo XXI. En ese sentido, es necesario incluir mensajes sobre las acciones emprendidas a través de campañas de marketing; lo que significa comunicar las prácticas ecoamigables y responsables desarrolladas en colaboración con otras organizaciones o certificadas por empresas especializadas.

En conclusión, el marketing turístico en el siglo XXI exige a las agencias de viaje adoptar una estrategia digital y centrada en el cliente. Su éxito dependerá de la creación de relaciones, experiencias únicas y el uso eficiente de la tecnología para humanizar los viajes.

## 2.4 Canales de distribución en el sector de viajes

La distribución en la industria turística se explica a través del conjunto de procesos y actores para asegurar que un producto o servicio llegue de forma efectiva y eficiente hasta el consumidor final. En el contexto actual, el sistema turístico ha experimentado una profunda transformación catapultada por la digitalización, la selección de nuevos proveedores y el cambio en el perfil de los viajeros. A pesar de la permanencia de los intermediarios tradicionales, como los sistemas de distribución global (GDS) y las agencias con oficinas presenciales, el crecimiento de las agencias de viajes online (OTA) y la búsqueda de sistemas que integren diversos canales de venta han redefinido la cadena de valor y la forma en la que captan nuevos clientes. Este apartado analiza la complejidad de los canales disponibles, el impacto de las nuevas tecnologías y las estrategias que las agencias de viajes pueden adoptar para competir en un mercado dinámico y altamente competitivo.

## 2.4.1 Los canales de distribución: un ecosistema en evolución

Para comprender la composición de un canal de distribución se debe identificar a todos los intermediarios que participan en la transacción. Con ello, las agencias de viaje pueden gestionar de forma más eficiente la cadena producción, la relación con sus clientes y los beneficios obtenidos en las ventas. A partir de ello, es posible diseñar estrategias de distribución coherentes y adecuadas para cada modelo de negocio. Los canales de distribución se dividen en directos e indirectos.

- **Canales de distribución directos:** se trata de vender de forma directa a los clientes sin intermediarios. Para una agencia de viaje significa desarrollar sus propias acciones y sistemas de venta de sus productos turísticos. Entre los beneficios se encuentran: retener el total de las ganancias, el control de la imagen de marca, recopilar datos sobre los hábitos de consumo de los clientes y el manejo de las acciones en favor de las experiencias. Las oficinas físicas de las agencias de viajes siguen siendo un elemento diferenciador y de valor para los turistas que desean asesoría de expertos, trato personalizado y confianza, especialmente en la contratación de viajes de lujo o especializados (Díaz, 2020).

Para incrementar el valor del modelo de negocio presencial, estas deben operar bajo un modelo híbrido, lo que significa desarrollar un sitio web atractivo en donde se comparta contenido que responda a las necesidades de los clientes. Este puede incluir blogs, guías de viaje y testimonios que motiven y respondan a las intenciones de búsqueda; lo que se traduce en experiencias personalizadas de ofertas para atraer a nuevos segmentos, como el turismo de aventura o de lujo. Por otra parte, las ventas telefónicas y a través de aplicaciones móviles como WhatsApp se han convertido en canales de venta y postventa fundamentales. De esta manera; la comunicación se vuelve más fluida, contribuye a resolver problemas y completar ventas a medida. Con la integración de herramientas digitales como chatbots y asistentes virtuales, las agencias de viajes automatizan respuestas a preguntas frecuentes. Como elemento diferenciador para las empresas se encuentra la versión de WhatsApp Business; el cual, se ha convertido en el canal de venta preferido por las organizaciones y usuarios. Entre los beneficios comerciales se encuentran compartir itinerarios, enviar documentos de viaje y gestionar la comunicación en tono amigable y familiar; lo que permite fortalecer la relación y la confianza.

- **Canales de distribución indirectos:** Los modelos de negocio que emplean canales indirectos permiten la intermediación de uno o varios intermediarios. Para las agencias de viajes, este modelo no es nuevo; representa su esencia; y es la forma a la que están íntegramente vinculadas. Entre las herramientas de este tipo se encuentran los sistemas de distribución global, alianzas estratégicas con operadores presenciales y virtuales.

- El uso de sistemas de distribución global (GDS) como Amadeus, Sabre, Travelport, etc. tienen una larga data en el mercado turístico y han evolucionado en su forma de vinculación y comprensión tanto con los negocios como con los usuarios finales. Se definen como redes de información y bases de datos que custodian y gestionan información masiva para conectar a las agencias de viajes con una red amplia de proveedores de servicios turísticos en todo el mundo; destacan las aerolíneas como principales prestadores; no obstante, se han incorporado otras empresas del sector como hoteles, empresas de alquiler de carros, cruceros, restaurantes y destinos turísticos (Díaz, 2020).

Los GDS permiten a las agencias de viajes acceder al inventario de servicios en tiempo real, comparar tarifas y hacer reservaciones de manera eficiente. A pesar de la aparición de las OTA (agencias de viajes virtuales como Kayac, Despegar, TripAdvisor, entre otras), que han desarrollado plataformas amigables parecidas a los GDS, estos siguen siendo indispensables para las reservas corporativas y de viajes complejos, donde ofrecen procesos de compra y venta eficientes y consolidan servicios de postventa fundamentales. Gracias a los GDS, los agentes de viajes pueden resolver problemas o gestionar cambios en los itinerarios desde un solo punto de conexión, evitando procesos adicionales o engorrosos en otras plataformas (Ostelea, 2022).

- Establecer alianzas corporativas y estratégicas con tour operadores es crucial en la creación y distribución de paquetes turísticos. La principal característica de los operadores es la elaboración de productos que combinan servicios a través de diversos proveedores; que son comercializados de forma directa a los clientes o a través de agencias de viajes minoristas. Ser parte de una red de colaboración entre proveedores y agencias permite acceder a productos

competitivos y a una gama de servicios que de otra forma no se pueden ofertar, lo que implica, incrementar su alcance y reducir procesos complejos.

Existen diferentes tipos de formas en las que se puede consolidar estas colaboraciones: los contratos de *allotment* (la reserva de un bloque de servicios: habitaciones o asientos) o las series (donde se reservan actividades específicas en fechas determinadas). Estas son estratégicas para las agencias, ya que al tener empresas especializadas los programas turísticos reducen los riesgos tanto financieros (precios en grupo y no individuales) como los operativos al tener que negociar directamente con diversos proveedores.

- Agencias de viajes online (OTA): son empresas que ofertan productos y servicios turísticos integrales o por separado a través de plataformas digitales. Su efectividad se basa en el uso de estrategias de marketing digital a través de acciones de SEO y SEM para gestionar los vínculos con sus clientes. A esto se suma que sus plataformas son fáciles de manejar y ofertan la posibilidad de contratar múltiples servicios a precios altamente competitivos frente a los sitios web de aerolíneas u otras empresas del sector.

Desde el punto de vista de la estrategia comercial, las OTA pueden ser vistas como una amenaza y una oportunidad para los modelos presenciales; las agencias pueden utilizarlas como canales para aumentar su visibilidad en diversos segmentos y vender una cantidad predeterminada de servicios. El punto en contra son las altas comisiones para ser parte de la plataforma (*Canary Technologies, 2024*).

Las agencias de viajes tradicionales se quejan de las altas comisiones que cobran las OTA y cómo estas seducen a su cartera de clientes al reducir considerablemente su número. Sin embargo, para muchas agencias, se han convertido en socias estratégicas. En sus plataformas, se puede ofertar servicios de última hora, promocionar destinos específicos o llegar a más segmentos de mercado que, de forma tradicional, serían inaccesibles.

La clave para que las agencias de viajes compitan con las OTA es no ignorarlas, sino emplearlas de acuerdo a sus beneficios. Por ello, es indispensable asesorarse con expertos en la materia y crear programas

personalizados que no puedan ser propuestos por las OTA. Asimismo, diseñar y garantizar procesos para la gestión humana de los servicios y de esta manera, diferenciarse de los procesos automatizados y fríos de las plataformas.

Las empresas turísticas como las aerolíneas o cadenas de hoteles han iniciado procesos de desintermediación, lo que significa establecer procesos de comercialización de forma directa con sus clientes; ello implica reducir la participación de las agencias de viaje en su modelo de negocio. La tecnología, los nuevos perfiles y el contexto actual fueron los ingredientes para la adecuación de nuevos modelos de negocio como las aerolíneas de bajo coste y empresas altamente especializadas en temas y segmentos que ofrecen plataformas ágiles y programas de fidelización.

No obstante, en lugar de promover la desaparición total de los intermediarios, se ha producido una remediación; es decir, la aparición de nuevos intermediarios. Las OTA, los motores de metabúsqueda y las plataformas agregadores de ofertas son modelos nuevos de negocio que se ajustan a este proceso de remediación

## 2.5 Hacia un modelo omnicanal e integrado

Los modelos de negocios actuales demandan la integración de canales de distribución. El concepto de omnicanalidad permite a los clientes acceder a información y gestionar sus experiencias de compras desde diversas plataformas en un mismo esquema de negocio sin trabas ni procesos engorrosos (Roldán et al., 2022). En esta propuesta todos los canales de venta y comunicación de la agencia (la oficina física, el sitio web, las redes sociales, el email y la vía telefónica) no operan como elementos aislados, sino como un sistema interconectado. Desde esta óptica, un turista puede empezar a planificar su viaje viendo un video inspirador en Instagram, luego acceder a la página web para buscar precios, conversar con un agente a través del WhatsApp para aclarar dudas y finalmente completar la reserva a través de una llamada telefónica. De esta manera; la agencia de viaje tiene la oportunidad de hacer seguimiento sobre el historial de interacciones de los clientes para ofrecer una experiencia fluida y personalizada. Este sistema mejora la experiencia del viajero, aumenta la fidelidad y el valor por el tiempo empleado en el proceso de compra.

La tecnología es el motor de la omnicanalidad; las agencias de viajes requieren de una sólida infraestructura tecnológica. Los CRM son indispen-

sables para gestionar la relación con el cliente de forma integral a través del almacenamiento de datos como el historial de compras e interacciones en todos los canales de distribución puestos a disposición.

Por otro lado, se encuentra el uso de CMS (Content Management System); estos contribuyen en alimentar los canales digitales con contenidos relevantes. Asimismo, están las plataformas de automatización de marketing para enviar comunicaciones personalizadas basadas en el comportamiento de consumo de los clientes, y las herramientas de Business Intelligence (BI) para analizar los datos y mejorar la toma de decisiones.

El channel manager es otro elemento tecnológico que sincroniza el inventario de compras de la agencia en múltiples plataformas (web, GDS, las OTA) en tiempo real, esto es crucial para evitar sobreventas y optimizar la disponibilidad. Por todo lo mencionado, la tecnología es crucial para la gestión del modelo de negocio omnicanal, ya que actúa como el sistema nervioso central que integra a todos los canales de distribución de la agencia, permitiendo una estrategia integral y centrada en el cliente.

Al emplear diversos canales de venta y gestionar grandes volúmenes de información; es necesario que las agencias de viaje utilicen herramientas para el análisis integral de estos datos. En ese sentido, el uso de Big Data y el aprendizaje automático permite a las agencias analizar cantidad de información para identificar los cambios en el flujo de la demanda de viajes. De esta manera, se personalizan los productos turísticos y gestionan mejor los precios. En este escenario el auge de la IA generativa se muestra como oportunidad para la creación de itinerarios personalizados con experiencias transformadoras de forma automática y coherente.

En consecuencia, la distribución en el sector de las agencias de viajes ha evolucionado dejando de lado el modelo lineal y apostando por un sistema complejo con múltiples canales. Para obtener mejores resultados las agencias deben tener la capacidad de integrar diversos canales de venta (directos e indirectos) en los que destaca el rol de la asesoría experta y la atención personalizada. La agencia del futuro será aquella que combine la eficiencia de la tecnología con la efectividad y calidad del servicio humano, creando así una propuesta de valor única y sostenible.

## Referencias

- Canary Technologies. (2024). *Dominar las OTAs hoteleras: 8 formas de superar los puntos débiles y aumentar la rentabilidad*. <https://www.canarytechnologies.com/es/post/how-hotels-master-otas>
- Díaz, A. (2020). Los actores de la distribución comercial en turismo y viajes. GDS y CRS. Mitos y realidades. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9060931.pdf>
- Ostelea. (2022). *¿Qué es un GDS en turismo y cómo funciona?* <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/direccion-hotelera/que-es-un-gds-en-turismo-y-como-funciona>
- Rives, K., Hernández, Y., & Torres, M. (2023). Una estrategia para la mejora de la distribución comercial en las agencias de intermediación turística: el caso de Viajes Ecotour, S.A. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7(1), 208-224. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15680>
- Roldán, M., Valencia, M., López, D. A., Restrepo, J. A., y Vanegas, J. G. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370-384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>
- Thamik, H., & Wu, J. (2022). The Impact of Artificial Intelligence on Sustainable Development in Electronic Markets. *Sustainability*, 14(6), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su14063568>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Omnichannel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

# El comercio electrónico y su impacto en la venta de viajes

El avance de la tecnología y la digitalización han contribuido en la transformación de la comercialización de los productos y servicios turísticos. Esta evolución se sustenta en el comercio electrónico; por ello, se han diseñado diversas modalidades que mejoran la cadena de valor y el papel de todos los agentes. En este capítulo, se describe y explica los tres tipos de comercio electrónico para el sector turístico: *Business-to-Consumer* (B2C), *Business-to-Business* (B2B) y *Consumer-to-Consumer* (C2C). Se analizan las características, la composición estratégica y se muestran ejemplos para comprender su aplicación en el mercado turístico.

## 3.1 E-commerce business-to-consumer (B2C)

Este es el más conocido y de mayor aceptación en el sector turístico. Consiste en gestionar transacciones de forma directa entre una empresa y el consumidor final; es decir, el turista. El propósito principal es vender de forma rápida y eficiente a través de un sitio web. El e-commerce B2C ha empoderado al viajero a través del acceso a una gama de información y opciones de compra, lo que ha elevado las expectativas para la personalización de los procesos. Entre las principales características destacan:

- **Venta de productos y servicios turísticos:** a través de este modelo se busca vender diversos productos turísticos como boletos de avión, reservas de hoteles y programas especializados. En este intervienen diversos actores como las grandes agencias de viajes virtuales (OTA) como Expedia y Booking.com, que actúan como intermediarios globales porque a través

de sus plataformas consolidan la oferta de diversos proveedores de viajes. Cabe destacar que los proveedores directos también utilizan el modelo B2C de manera muy efectiva.

Las aerolíneas, como LATAM o Avianca, venden pasajes aéreos en sus propios sitios web, lo que incentiva la compra directa a través de programas de fidelización y ofertas exclusivas. De manera similar, las cadenas hoteleras gestionan sus reservas a través de sus plataformas online, ofreciendo tarifas especiales o beneficios adicionales para los clientes que tratan directamente con ellas. Por ello, la oferta de plataformas y opciones para los viajeros es alta y se define por el precio, la adecuación a las preferencias de los clientes y la experiencia de usuario.

- El proceso de compra B2C en el turismo requiere de una profunda investigación sobre el perfil del cliente. Para productos unitarios, como un pasaje de avión, el proceso de venta es corto y se centra en condiciones como el precio, la hora y los beneficios adicionales. Para programas organizados de viaje o experiencias complejas, el proceso suele ser más largo y emotivo. El cliente recorre diversos procesos que va desde la inspiración (a través de videos en redes sociales), la búsqueda de información (comparando precios en metabuscadores), la reserva (en la plataforma que ofrezca mejores condiciones) y la experiencia postcompra (dando la oportunidad de dejar reseñas). La calidad de la plataforma digital entorno a la usabilidad, el diseño, la seguridad en el pago, la velocidad de carga y las opiniones de otros viajeros son factores que inciden en el éxito de su uso.

En el mercado actual, dominado por las plataformas digitales, las agencias de viajes tradicionales que desean alinearse al modelo B2C deben analizar los beneficios de su utilidad en su modelo de negocio. La propuesta se basa en ofrecer servicios de asesoramiento personalizado a través de expertos en viajes; a través de ellos, se crean programas únicos que no se encuentran en las plataformas digitales de las OTA. Para mejorar su competitividad; estas agencias están adoptando estrategias de marketing enfocándose en segmentos de mercado específicos (por ejemplo, turismo de aventura, viajes de lujo o viajes para grupos). Su principal valor diferenciador es la relación de confianza que genera con los clientes, esto se logra a través de comunicación directa y con servicios de alta calidad.

El auge del comercio móvil, es decir, a través de dispositivos celulares es

la evolución natural del B2C. Cada vez más personas utilizan sus dispositivos móviles para comprar viajes, lo que obliga a las empresas turísticas a desarrollar sitios web adaptados a este tipo de equipos que usan a su vez aplicaciones fáciles. Además, garantizar experiencias positivas con estos medios es un factor relevante para captar y retener a los clientes.

### 3.2 E-commerce business-to-business (B2B): la columna vertebral de la industria

El modelo B2B se refiere a las transacciones comerciales que se llevan a cabo entre dos o más empresas. Este tipo de *e-commerce* es en esencia el modelo de negocio de la industria turística, ya que es un factor que promueve y facilita la colaboración entre los distintos actores de la cadena de producción de los productos turísticos con proveedores, mayoristas, agencias y plataformas tecnológicas. Entre las principales características se encuentran:

- **Sistemas de distribución global (GDS):** Históricamente, estos sistemas han conectado a las agencias de viajes con un sin número de productos vinculados a los viajes, principalmente vuelos, pero también hoteles y alquiler de vehículos en tiempo real (Ostelea, 2022). Aunque su protagonismo ha cambiado por las nuevas tecnologías, los GDS siguen siendo fundamentales para las reservas corporativas y la gestión de itinerarios complejos, en los que la integración y la confiabilidad son elementos valorados por los clientes. En la actualidad, el B2B ha evolucionado con la aparición de las API (*Application Programming Interface*) que permiten a las agencias y otros intermediarios conectarse directamente con los servidores de los proveedores. De esta manera, ofrecen una mayor flexibilidad y personalización en el proceso de compra.
- **Plataformas de tour para operadores y mayoristas:** utilizan B2B para vender sus paquetes y servicios a las agencias minoristas. A través de estas, las empresas minoristas acceden al inventario de servicios con precios negociados y condiciones especiales para luego venderlo de forma directa a su cartera de clientes (Díaz, 2020). Este modelo permite a las agencias ofrecer productos altamente competitivos sin tener que negociar de forma individual con cada proveedor. Así reducen los riesgos y la carga administrativa.
- **Implicaciones estratégicas:** El *e-commerce* B2B en el turismo busca la eficiencia, la automatización de procesos y la gestión de la cadena de

producción. Uno de los aspectos positivos es la reducción de los costos y los errores humanos. Asimismo; las empresas turísticas permiten ampliar la oferta y mejorar la competitividad en diversos sectores de mercado. Para garantizar estos beneficios es fundamental implementar plataformas tecnológicas que integren y transparenten la gestión de los servicios. La evolución del B2B demanda a los negocios integrarse en redes, donde la colaboración y la innovación son fundamentales para generar competitividad.

### 3.3 E-commerce consumer-to-consumer (C2C)

El modelo C2C es una forma de comercio electrónico que propicia transacciones realizadas directamente entre dos consumidores, a través de una plataforma digital que actúa como un intermediario que facilita la transacción. El C2C ha diversificado el turismo; por ello, las agencias de viajes pueden alcanzar mejores beneficios por el lado de los clientes; en otras palabras; los viajeros pueden acceder a experiencias auténticas y hasta más económicas. Entre las principales características se encuentran:

- **Intercambio de servicios:** el modelo C2C emplea plataformas que permiten a empresas no seleccionadas ofertar sus servicios o productos. Un ejemplo es la plataforma Airbnb, la que permite el alquiler de inmuebles por tiempos limitados, con ello, se ha creado una alternativa a la oferta hotelera convencional. Otros ejemplos son plataformas como BlaBlaCar, que brinda a los turistas reducir sus gastos al ponerse en contacto con conductores de localidades; o Couchsurfing, que ofrece a los viajeros hospedarse de forma gratuita en casas de pobladores locales. La plataforma se emplea como un intermediario para facilitar espacios de encuentro y un sistema de pago seguro.
- **Valor en la confianza y las reseñas:** En el modelo C2C la confianza entre los usuarios es fundamental. Esto se logra a través de reseñas y valoraciones; por ello, las plataformas facilitan esta información para que otros compradores evalúen la fiabilidad de los vendedores y la calidad del servicio ofrecido. En ese sentido, la reputación construida a partir de las opiniones de otros usuarios se convierte en el elemento más valorado para los anfitriones como para los viajeros.
- **Implicaciones y desafíos:** El modelo C2C ha desafiado a los modelos tradicionales B2C y B2B, porque ofrece alternativas diferentes a la oferta

hotelera y de compra de programas turísticos tradicionales. Ha generado un impacto económico y social considerable en las comunidades locales, lo que genera oportunidades para mejorar los ingresos y permitiendo a los viajeros vivir experiencias más conectadas con la cultura local. Sin embargo, requiere de mejoras en torno a la regulación de los servicios y la mejora de la calidad, debido a que son transacciones entre particulares que escapan a la regulación legal a las que están sometidas las agencias de viajes formales. Sin embargo, su crecimiento revela los cambios en la forma de concebir los viajes.

En resumen; las tres tipologías de *e-commerce* se emplean en el sector turístico. El modelo B2C empodera al viajero, el B2B optimiza la eficiencia de la cadena de producción y el C2C diversifica la oferta, a través de la economía colaborativa. Las empresas turísticas del futuro deberán adecuarse a estos modelos de negocio y aprovechar las oportunidades que cada uno ofrece, por ello; la integración de la tecnología es esencial para ofrecer experiencias únicas, personalizadas y de alta calidad.

### 3.4 Modelos de negocio emergentes en agencias de viaje

El sector de las agencias de viajes ha experimentado una transformación significativa, pasando de un modelo de negocio que prioriza la atención presencial a uno dominado por la digitalización. En este nuevo contexto, son dos los modelos de negocio que destacan: las Agencias de viajes online (OTA) y las agencias de viajes híbridas. Cada una busca dar respuestas estratégicas a las demandas de los actuales viajeros. Se valora el uso de medios digitales y la atención personalizada. Este apartado se profundiza en el origen de estos dos modelos, sus características, las ventajas y el rol que desempeñan en la cadena de producción turística.

Agencias de viajes online (OTA): Empresas como Booking.com o Expedia son plataformas digitales que actúan como intermediarios entre los proveedores de servicios turísticos (hoteles, aerolíneas, etc.) y los viajeros. La eficiencia y la variedad son elementos a destacar en estos modelos de negocio; además de ser plataformas accesibles 24/7. La tecnología es su principal ventaja competitiva; a través de los procesos digitalizados, los usuarios pueden acceder a diversos servicios turísticos y gestionar reservas de forma rápida y gran escala (Stays, 2024). Entre sus principales características destacan:

- **Variación de servicios y comparación de precios:** Estas empresas se han

posicionado como el primer punto de referencia para la búsqueda de información por la mayoría de los viajeros; esto es debido a la variedad de opciones que ofertan. En sus plataformas los usuarios pueden comparar precios de vuelos, hoteles, alquiler de vehículos y paquetes de viajes con múltiples proveedores en tiempo real. Entre sus herramientas destacan la capacidad de filtrar precios, reseñas, y servicios que facilita la toma de decisiones. De este modo, el proceso es rápido y directo. La principal fortaleza de las OTA es su capacidad de oferta de opciones para que los consumidores encuentren servicios turísticos, desde un vuelo de bajo costo hasta un hotel de lujo, todo en un solo lugar.

- **Comodidad y accesibilidad:** a través de sus plataformas o aplicaciones móviles; las personas tienen la posibilidad de hacer reservas en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo, estos son elementos esenciales de la propuesta de valor. Este tipo de tecnologías permiten auto gestionar procesos, lo que atrae a viajeros que valoran la autonomía (airassist, n.d.). Gracias a las aplicaciones móviles, los usuarios gestionan sus reservas en línea, reciben notificaciones en tiempo real y acceden a servicios adicionales, lo que las convierte en herramientas indispensables en el sector de viajes.
- **Dependencia de la comisión:** Las OTA se sustentan en el cobro de comisiones a los proveedores por cada reserva realizada a través de su plataforma. Estas comisiones suelen ser fijas, y pueden ser altas, pero a cambio los proveedores obtienen una plataforma para ampliar su visibilidad que, de otra forma, sería muy costosa y complicada de alcanzar (PriceLabs, 2024). A través de estas se genera un vínculo estrecho entre las empresas y la plataforma; la necesidad de contar con amplia gama de servicios para atraer a los clientes, y la visibilidad que necesitan los proveedores para mejorar su capacidad de gestionar reservas que las OTA les proporcionan. El punto de equilibrio para los proveedores es incluir el costo de la comisión con el beneficio de las reservas, lo que ha llevado a muchos a desarrollar estrategias de tratos directos más sólidos.

Ventajas y desafíos: El beneficio de las OTA radica en su capacidad de alcance global a diversos segmentos, pero carecen de un elemento valorado por los clientes: la personalización y el trato humano. Este modelo puede considerarse hostil y dificultoso para los viajeros que buscan asesoramiento a través de expertos o itinerarios personalizados. En este modelo, cuando surgen

complicaciones, el soporte al cliente se realiza a través de canales digitales, lo que puede generar molestia y frustración cuando se trata de emergencias (Info Viajera, 2020). La carencia de una relación personal con un agente de viajes puede implicar sentimientos de desamparo en los viajeros al momento de presentarse problemas inesperados, tales como cancelaciones de vuelos o cambios en las reservas de un hotel. Además, mucha información puede sobrepasar la comprensión para algunos clientes, lo que reduce la posibilidad de compra y convierte un simple proceso de compra en una tarea agotadora y estresante.

### 3.5 Agencias de viajes híbridas

Las agencias híbridas se conocen como empresas omnicanal, estas representan la evolución de las agencias de viajes tradicionales. Estas complementan el servicio personalizado con la ayuda de la tecnología; a partir de ello, se propicia una experiencia ágil que combina lo mejor del modelo tradicional y la tecnología a través de la eficiencia y el valor del trato personalizado (Covisian, 2025). Este modelo de negocio no fue creado como una respuesta estratégica para competir directamente con las OTA en precio y cantidad de servicios, sino diferenciarse a través del servicio con valor añadido, en base de la experiencia de profesionales del sector que contribuyen en la construcción de una relación de confianza permanente con el cliente. Entre sus principales características se encuentran:

- **Estrategia omnicanal:** El modelo híbrido se fundamenta en la omnicanalidad, lo que significa que el cliente puede interactuar con la agencia a través de múltiples canales (oficina física, sitio web, redes sociales, teléfono, email) y acceder a experiencias que se ajusten a sus necesidades de forma coherente sin procesos engorrosos. Por ejemplo, un turista puede empezar a buscar un destino en la página web de la agencia y luego finalizar la reserva con el asesoramiento de un agente en la oficina física (Turavion, 2023). Con ello, se garantiza que los procesos se ejecuten sin trámites engorrosos, permitiendo al cliente continuar su compra sin importar el medio seleccionado. Para ello, es necesario comprender y analizar el perfil de los clientes.
- **Personalización:** A diferencia de las OTA, las agencias híbridas cuentan con un agente de viaje humano que puede comprender las necesidades, preferencias y expectativas del cliente. El agente se muestra como experto y gracias a su experiencia y comprensión de las necesidades de los viajeros

puede diseñar y proponer itinerarios personalizados, ofrecer recomendaciones y gestionar detalles que pueden resultar complejos durante el viaje. Estos son aspectos trascendentales para los viajes de lujo, aventura o corporativos (Rumbo Económico, 2021). Con este modelo de negocio, se busca diseñar experiencias únicas y no simplemente comprar un viaje homogéneo y estandarizado. El agente especializado y con experiencia puede ofrecer recomendaciones que una plataforma digital no lo hace. Por ejemplo, precisar la mejor fecha para el viaje, contacto con comunidades locales y actividades personalizadas o información de proveedores no masivos.

- **Gestión integral del cliente:** para ser organizaciones eficientes con el uso de tecnologías, las agencias de viajes híbridas deben utilizar sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para sistematizar la información de los viajeros para ofrecer una atención activa y personalizada. Los CRM gestionan las bases de datos para fidelizar clientes, ya que facilita la comunicación relevante y la oferta de promociones basadas en el historial de viajes del cliente. En ese sentido, se enfocan en la construcción de una comunidad de viajeros recurrentes, a quienes se les ofrecen servicios de postventa con beneficios exclusivos y una agencia confiable para adquirir sus servicios a futuro. El proceso de integración abarca toda la experiencia del viajero, desde la inspiración hasta la vuelta a casa.

Ventajas y desafíos: el modelo híbrido permite a las agencias diferenciarse de las OTA a través del valor añadido del servicio humano. Su principal mecanismo de diferenciación es la calidad, el conocimiento y la confianza. Sin embargo, su implementación requiere una inversión considerable de recursos en tecnología (sistemas integrados, capacitación del personal) y una estrategia digital clara y objetiva para asegurar que la experiencia del cliente sea verdaderamente omnicanal. El principal reto es integrar la tecnología adecuada para que el turista no perciba la diferencia entre el canal digital y el personalizado. La capacitación del personal en el uso de estas herramientas tecnológicas y el compromiso por mantener altos estándares de calidad de servicio en todos los canales de contacto es también un factor crítico para el éxito.

Tabla 1. Comparación y conclusiones: El futuro del sector

Característica	Agencias de viajes online (OTA)	Agencias de viajes híbridas
Modelo de negocio	Intermediación digital	Servicio de asesoría y personalización
Canal de venta específico	Plataforma online (web y app)	Múltiples canales (online y offline)
Estrategia competitiva	Precio, comodidad y cantidad	Valor añadido, confianza y servicio especializado
Relación con el cliente	Enfocada en la autogestión	Asesoría, basada en la relación a largo plazo
Tecnología	Motor de búsqueda, algoritmos, gestión del cliente	CRM, sistemas de gestión integrados, omnicanalidad
Segmento de mercado	Viajeros que buscan ofertas y autonomía	Viajeros que buscan asesoramiento, lujo o viajes complejos

En resumen, las agencias de viajes del futuro deben desarrollar mecanismos de adaptación y flexibilidad empresarial que les permitan responder de forma efectiva a los cambios en los mercados y sistemas de consumo de viajes. En ese escenario las OTA continuarán dominando el mercado de viajes estandarizados, pero las agencias híbridas están mejor posicionadas para captar a los clientes que demandan experiencias personalizadas y seguras. La tendencia indica que la tecnología será el hilo conductor para automatizar los procesos; lo que significa que los agentes de viajes puedan dedicarse a crear experiencias de viaje inolvidables. La clave del éxito para ambos modelos será la constante adaptación a las nuevas tecnologías y a las cambiantes expectativas de los viajeros, que cada vez más esperan una integración fluida entre el mundo digital y el físico.

## Referencias

- Covisian. (2025). *Estrategia omnicanal en atención al cliente travel*. <https://covisian.com/es/tech-post/estrategia-omnicanal-atencion-cliente-travel/>
- Díaz, A. (2020). Los actores de la distribución comercial en turismo y viajes. GDS y CRS. Mitos y realidades. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9060931.pdf>
- Info Viajera. (2020). *Diferencias entre agencias de viajes tradicionales y online*. <https://www.infoviajera.com/2020/04/diferencias-entre-agencias-de-viajes-tradicionales-y-online/>
- Ostelea. (2022). *¿Qué es un GDS en turismo y cómo funciona?* <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/direccion-hotelera/que-es-un-gds-en-turismo-y-como-funciona>
- Rumbo Económico. (2021). *Agencias híbridas: nueva tendencia para impulsar ventas en 2021*. <https://rumboeconomico.net/negocios/agencias-hibridas-nueva-tendencia-para-impulsar-ventas-en-2021/>
- Stays. (2024). *OTA: qué son y cuáles son las principales*. <https://stays.net/blog/es/que-son-las-otas-y-cuales-son-las-principales/>
- Turavion. (2023). *Los 5 factores claves de la omnicanalidad en viajes*. <https://corporativo.turavion.com/2023/04/04/los-5-factores-claves-de-la-omnicanalidad-en-viajes/>

# Estrategias de servicio al cliente y fidelización

El mercado turístico evidencia altos niveles de competitividad y digitalización; por lo que todas las estrategias de fidelización y el servicio a los turistas son elementos centrales en los modelos de negocio. El viajero moderno busca experiencias completas, memorables, seguras y a precios accesibles. Por ello, las agencias de viajes deben dirigir sus esfuerzos comerciales en generar relaciones positivas a largo plazo con los clientes; esto resulta más rentable que orientar el modelo de negocio hacia la adquisición constante de nuevos clientes. En consecuencia, deben gestionar recursos para diseñar estrategias que crean valor y confianza en el proceso de compra.

## 4.1 Estrategias de servicio al cliente (pre, durante y postviaje)

Las estrategias efectivas, orientadas hacia el servicio al cliente, se ejecutan en todo el ciclo de compra, las mismas que anticipan las necesidades y buscan superar las expectativas en cada fase. Esta visión integral del servicio se denomina *customer journey*, la cual busca mejorar las transacciones tradicionales en una experiencia memorable. Entre las principales características se encuentran:

- **Servicio al cliente antes del viaje:** es una etapa fundamental para asegurar ventas y propiciar confianza. Las agencias de viaje deben propiciar asesorías con expertos del turismo que permitan la personalización. Este proceso debe incluir:
  - **Consultoría especializada:** lograr que los clientes puedan elegir el destino y las actividades de acuerdo a su interés y presupuesto. En esta fase, los conocimientos de los agentes de viaje tienen un

rol preponderante porque pueden recomendar lugares turísticos, fechas idóneas para el viaje y diseñar experiencias auténticas; que los motores de búsqueda no pueden ofrecer. Este tipo de asesoría puede realizarse de forma virtual a través de video llamadas o de manera presencial, lo que resalta la credibilidad y el valor del servicio personalizado presencial.

- **Comunicación clara y proactiva:** significa comunicar a los clientes sobre los detalles de la compra, requisitos de viaje, recomendaciones sobre equipaje u otra información que sea necesaria. Para agilizar y sistematizar este mecanismo se pueden emplear los chatbots; que son herramientas disponibles las 24 horas y que contribuyen en la mejora de la eficiencia y la disponibilidad para resolver preguntas frecuentes de manera instantánea. Para atender problemas más complejos se debe ofrecer un sistema de comunicación a través de un agente humano. La comunicación también debe ser proactiva, lo que se traduce con envíos de recordatorios sobre fechas de pago, tips de viaje y documentación necesaria.
- **Personalización de la oferta:** significa diseñar programas según la información recopilada de los clientes. De ella se puede analizar el historial de viajes, preferencias y su comportamiento de búsqueda. Por ejemplo; si identifica en el historial de viajes que el cliente viaja con niños, la agencia puede ofrecer actividades de entretenimiento para los pequeños en una segunda cotización. Si tiene interés por el turismo de aventura, se le puede sugerir actividades para las prácticas del senderismo o deportes extremos. De esta manera, el cliente se siente comprendido y valorado.
- **Servicio al cliente durante el viaje:** es la etapa en la cual las agencias de viaje demuestran su utilidad y valor. Deben garantizar que se cumplan los servicios contratados y convertir un viaje en una experiencia inolvidable. Destacan los siguientes procesos:
  - **Soporte 24/7:** significa la implementación de un sistema de comunicación y asistencia a través de diversos canales; entre ellos destaca el Whatsapp. De esta manera, se pueden gestionar emergencias, cambios de itinerarios de última hora o cualquier otro imprevisto. Con ello, se genera seguridad y tranquilidad al viajero, que sabe que no está solo. Por otro lado, como elemento de valor, se puede

implementar un sistema de seguimiento de reservas en tiempo real. De este modo, se puede brindar soporte y tener la información del cliente para ofrecer soluciones rápidas y eficientes, como la reasignación de habitaciones en un hotel hasta cambios en una reserva de vuelos.

- **Comunicación proactiva:** es fundamental para comunicar a los clientes sobre posibles cambios o retrasos de vuelos o condiciones climáticas adversas, a través de aplicaciones móviles o sistemas de mensajería instantánea. Entre ellas, destacan como herramientas efectivas las aplicaciones móviles. Por ejemplo, una notificación que avisa a los viajeros sobre huelgas de transporte o cambios climáticos que afecten el desarrollo normal de las actividades programadas permiten ahorrar tiempo y disminuir el estrés, reforzando la percepción de que la agencia se preocupa por su bienestar.
- **Servicio al cliente postviaje:** es la estrategia pensada en la repetición de la compra. Para ello; es esencial la retroalimentación. Se pueden gestionar incidencias surgidas durante el viaje y mantener la relación con los clientes. Deben considerarse los siguientes procesos:
  - **Seguimiento y retroalimentación:** se puede realizar a través de correos electrónicos o mensajes por WhastAap personalizado para preguntar la experiencia del viaje y si todo salió como estaba programado y esperado. Esto demuestra que la agencia se preocupa por la experiencia del cliente que va más allá de la compra. La información recabada a través de la retroalimentación es invaluable para mejorar el servicio y las ofertas futuras.
  - **Gestión de incidencias:** una respuesta efectiva, rápida y empática a una queja puede transformar un cliente insatisfecho en un promotor de la marca. Otro modo de reducir el impacto negativo de las quejas es ofrecer una compensación o descuentos para futuros viajes, a pesar de que el problema no haya sido generado por la agencia, muestra un compromiso con la satisfacción del cliente.
  - **Solicitud de reseñas y testimonios:** significa animar a los clientes para que dejen reseñas positivas en las plataformas digitales de la agencia u otras en donde adquirió los servicios: página web, redes sociales u otros. Este tipo de comentarios son un factor crítico en

la toma de decisiones de otros viajeros. Los testimonios positivos se convierten en herramientas de marketing poderosas y confiables para una agencia de viajes.

## 4.2 Estrategias de fidelización

La fidelización no es solo una estrategia de marketing, sino que ayuda a reducir gastos en el incremento de la demanda. Un cliente fidelizado se convierte en un referente de la marca. Las agencias de viajes deben implementar sistemas que van más allá de los descuentos. El objetivo es convertir a los turistas ocasionales en compradores recurrentes. Un ejemplo de estos sistemas son los programas de puntos. En ellos los clientes acumulan puntos en cada compra, que luego pueden canjear por descuentos, servicios adicionales, subir de categoría en hoteles o acceder a experiencias exclusivas.

Estos deben ser diseñados de modo que sea comprensibles y además otorgar beneficios atractivos y alcanzables (Meyer y Schwager, 2007). Por ello, algunas organizaciones clasifican a los clientes recurrentes por niveles: “Nivel Bronce” con descuentos básicos, “Nivel Plata” con acceso a salas VIP y “Nivel Oro” que procura asistencia personalizada y beneficios exclusivos que no se consiguen en los otros niveles.

La clave de la fidelización es hacer que el cliente se sienta único y valorado. Los sistemas de CRM pueden analizar el historial de viajes y las preferencias para enviar ofertas personalizadas y exclusivas, saludar por el cumpleaños a través del correo, remitir ofertas de servicio de turismo y hacer descuentos en programas de viajes específicos de acuerdo al interés del cliente. El objetivo es crear un vínculo emocional.

Por otro lado, la tecnología permite fidelizar al consumidor del servicio a través de comunidades de seguidores en redes sociales para que interactúen entre sí y con la empresa. Asimismo, crear grupos en redes sociales para viajeros, organizar eventos de manera frecuente o animarlos a compartir sus experiencias con un hashtag o comentario para fortalecer el sentido de pertenencia y convertir a los clientes en embajadores de la marca (Gummerus, 2013).

En conclusión, el servicio al cliente y la fidelización son inversiones estratégicas que diferencian a una agencia de su competencia. Un negocio de viajes que combine atención personalizada en todas las fases del servicio e implemente un programa de fidelización adecuado creará una base de seguidores que se convertirán en su principal fuente de negocio y posicionamiento en el mercado.

La integración de la tecnología para personalizar y automatizar el servicio, junto con el vínculo humano y la construcción de una relación positiva, garantiza el éxito en el futuro del sector turístico.

### 4.3 Oportunidades de crecimiento y diferenciación

En el mercado turístico dominado por la presencia de las agencias de viajes online (OTA) es fundamental la especialización en nichos de mercado como estrategia para que las agencias tradicionales o pequeñas se mantengan activas. Estos significan segmentos amplios con necesidades, deseos y preferencias específicas que por lo general no son de interés de otras organizaciones. Al enfocarse en estos nichos, una agencia puede diferenciarse y ofrecer propuestas de valor que las grandes organizaciones de viajes no pueden ofertar.

El turismo masivo ha llevado a la homogenización de la oferta turística, en la que el precio es el único elemento de decisión para la compra. La especialización se muestra como la otra cara del servicio, que permite a las agencias competir en calidad, conocimiento y personalización; factores valorados por los viajeros con intereses específicos y que están por encima del precio.

#### 4.3.1 Claves de la especialización en nichos de mercado

La estrategia de especialización en segmentos o nichos de mercado se sustenta en tres pilares que la distinguen del modelo de venta masivo: el *expertise* profundo, el servicio hiperpersonalizado; o marca y comunidad sólidas.

- **Expertise profundo:** significa el conocimiento especializado sobre el segmento de mercado seleccionado y los destinos de viaje. Gracias a ello, se maneja información amplia y específica sobre la cultura, la historia, la gastronomía, las limitaciones y las experiencias únicas que responden a las necesidades del segmento. Por ejemplo, una agencia de turismo de aventura no se encarga solo de temas logísticos vinculados a la reserva de vuelos o transporte terrestre; sino que conoce a las mejores guías locales, las rutas más seguras y el equipo necesario para cada actividad. Con ello, puede anticiparse a los problemas, ofrecer consejos de seguridad y recomendar proveedores locales confiables que garantizan la autenticidad y la seguridad de la experiencia. Para alcanzar este conocimiento se requiere de investigación constante, la experiencia personal de los agentes y una red de alianzas estratégicas con proveedores de confianza.
- **Servicio hiperpersonalizado:** significa ofrecer un sistema de personali-

zación que va más allá de la solicitud de los servicios tradicionales. Por ello, deben establecerse sistemas de comunicación directos, y generar itinerarios que vayan en sintonía con las solicitudes de los clientes. Gracias a ello, la agencia se convierte en un socio de confianza que entiende el interés del viajero. Ejemplo de ello son los itinerarios especializados como un tour gastronómico que incluya clases de cocina para turistas intolerantes al gluten o una experiencia de buceo con un guía especializado en fotografía submarina. Esta personalización genera un vínculo emocional y hace que el cliente sienta que el viaje fue diseñado exclusivamente para él.

- **Marca y comunidad sólidas:** gracias a la especialización la agencia se vuelve un referente para viajes particulares; lo que fortalece la imagen de marca sólida y confiable. Con la ayuda de publicaciones en blogs, guías de viaje, vídeos y la participación activa en redes sociales se fortalece la marca y crea comunidades fuertes. De esta manera, estos medios se convierten en un motor de crecimiento, ya que los clientes recurrentes se vuelven los defensores de la marca y atraen a nuevos viajeros con intereses similares.

Con la finalidad de ampliar el alcance de las estrategias comerciales se presenta un cuadro comparativo para comprender cómo se aplican en mercado maduros y emergentes.

Tabla 2. Cuadro comparativo de estrategias en el turismo

Criterio	Mercados maduros (estrategia de diferenciación)	Mercados emergentes (estrategia de crecimiento/adopción)
Estrategia focalizada	Experiencias turísticas de valor, personalización y basadas en sostenibilidad.	Adopción de estrategias de innovación digital, productos accesibles y adaptación a las presencias del segmento
Segmento objetivo	Viajeros de alto poder adquisitivo (lujo, premium), nómadas digitales, viajeros de bienestar y adultos mayores.	enfocadas en la clase media, jóvenes ( <i>Millennials</i> y <i>Gen Z</i> ) que valoran el costo y la tecnología.
Estrategias comerciales	Agentes de viajes que emplean IA para diseñar itinerarios complejos y personalizados, y exclusivos.	Inversión en aplicaciones móviles y <i>chatbots</i> , atención al cliente 24/7 y la optimización de la información
	Venta de experiencias de viajes con impacto regenerativo medible, implica, certificaciones de huella de carbono y apoyo directo a las comunidades locales.	Creación de paquetes temáticos (ej. rutas gastronómicas, turismo de aventura asequible) que se venden a través de redes sociales.
	Procesos efectivos de ciberseguridad para transacciones y la protección de datos sensibles (RGPD en Europa, por ejemplo) debido al alto valor de las transacciones.	Modelos de cancelación y modificación flexibles para generar confianza en un mercado más inestable
Destinos/países característicos	Europa Occidental (España, Reino Unido, Francia), Estados Unidos, Japón, Australia.	Latinoamérica (Perú, Colombia, México), Sudeste Asiático (Vietnam, Tailandia, Indonesia), India.
Métricas de éxito	Margen de beneficio por cliente (ARPU), tasa de fidelización, valor de por vida del cliente (LTV).	Tasa de conversión, volumen de reservas, crecimiento de usuarios activos.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2022; La DEVI, 2024; Falconí et al, 2024; Global Sustainable Tourism Council (GSTC), 2025.

En los mercados maduros, la diferenciación comercial se centra en la creación de valor intangible, la personalización y el compromiso ético (sostenibilidad certificada). Se deja en un segundo plano a los costos. Estos mercados se componen de clientes con alto poder adquisitivo, lo que supone la búsqueda de rentabilidad a través de márgenes altos de comisiones.

#### 4.4 Ejemplos de nichos de mercado con potencial

Los nichos de mercados turísticos son diversos y se encuentran en constante evolución; algunos de los que han tenido mayor acogida por las agencias de viaje son:

- **Turismo de aventura:** propicia experiencias emocionantes y participativas; entre las modalidades se encuentran: *trekking* en zonas rurales, buceo, montañismo, *rafting*, *sandboarding*, etc. Para garantizar la integridad de los turistas las agencias deben implementar sistemas de seguridad de acuerdo a la normativa vigente; lo que incluye logística, equipamiento especializado y personal capacitado. Estas características se convierten en el valor añadido.
- **Turismo cultural y gastronómico:** propicia el involucramiento de los turistas en la cultura local. Se ejecuta a través de actividades como visitas a lugares históricos o con alto valor cultural (obras de arte, expresiones artísticas, y gastronomía local). El valor de este segmento se enfoca en la autenticidad, el aprendizaje y el compartir con la gente del lugar, a través de experiencias que por sí mismos no podrían organizar.
- **Turismo sostenible y ecoturismo:** es una de las modalidades preferidas por los viajeros conscientes del impacto ambiental y social de sus viajes. Las agencias de viajes especializadas en esta modalidad ofertan programas y actividades turísticas en destinos que minimizan el daño al ecosistema, apoyan la economía local y promueven la conservación. Entre las actividades ofertadas se encuentran: el avistamiento de fauna en su hábitat, estadias en *eco-lodges* con prácticas sostenibles o voluntariado en proyectos de conservación. Es común que las agencias que ofertan el turismo sostenible tengan vínculos con ONG locales y garanticen que una parte de las ganancias se destine a las comunidades o a la protección del medio ambiente, un factor relevante para los clientes de este segmento.
- **Turismo de lujo y de bienestar:** se orienta hacia viajeros con altos niveles adquisitivos; quienes buscan experiencias de alta calidad, exclusivas y sin complicaciones. Entre las actividades más frecuentes se encuentran: retiros de yoga, paseos en yate, acceso preferencial a eventos culturales o tratamientos relajantes en spas. Para este segmento, la prioridad es el servicio al cliente que busca la atención a cada detalle. De esta manera; en la actualidad, el lujo ya no se materializa en solo por la opulencia, sino

por la exclusividad, la privacidad, el acceso a experiencias memorables y la rapidez del servicio.

#### 4.5 Ventajas y desafíos de la especialización

La diversidad de segmentos de mercado ofrece beneficios, pero también presenta limitaciones. Es fundamental comprender los aspectos que se muestran como obstáculos que pueden comprometer el desarrollo efectivo; entre las principales ventajas se encuentran:

- **Diferenciación competitiva:** evita la competencia a través del precio con agencias de viajes virtuales y se publicita en mercados en los que se aprecia el valor añadido y la experiencia. Se prioriza la especialización para convertirse en referente del segmento; ello reduce la sensibilidad al precio y atrae a nuevos clientes que buscan seguridad, confianza y personalización del servicio; aspectos que difícilmente se encuentran en páginas web manejadas por algoritmos.
- **Mayor rentabilidad:** debido a su alto nivel de conocimiento práctico y personalización, se justifica que los precios de los programas sean más elevados, lo que se traduce en mayores márgenes de ganancias. Esta característica es asumida por los clientes como un aspecto que garantiza la seguridad, la autenticidad y una experiencia que no se encuentra en otro lugar.
- **Marketing eficiente y segmentado:** al identificar las características del o de los nichos de mercado, es más fácil y rentable desarrollar campañas de mercadeo para grupos con intereses definidos, lo que incrementa la tasa de conversión y el retorno de la inversión. De este modo, las agencias pueden direccionar sus esfuerzos en canales específicos: foros de viajeros de aventura, blogs o revistas especializadas, en vez de invertir mucho dinero en publicidad masiva que llega a un público no especializado.
- **Fidelización y repetición de la compra:** los clientes que llegan a ser fidelizados son mucho más propensos a regresar para futuros viajes con las mismas características. Por ello, las agencias se convierten en aliados de viaje por mucho tiempo y son recomendados a amigos y conocidos.

Entre los principales desafíos se encuentran:

- **Mercado objetivo limitado:** son mucho más pequeños que los tradicionales. Estas agencias deben ser minuciosas para captar a nuevos clientes

potenciales, para ello, los estudios de mercado se convierten en la principal herramienta para asegurar que el nicho es viable y que se capta la demanda suficiente para sostener el negocio.

- **Necesidad de actualización constante:** para aplicar la especialización, las agencias deben estar atentas con las nuevas tendencias de destinos, requisitos para viajar y los riesgos que afectan al segmento para mantener su posición de experta y especializada. Esto requiere de una inversión continua en capacitación, investigación y viajes de familiarización para garantizar la calidad de los programas turísticos, la información y las recomendaciones.

En conclusión, ser una agencia de viajes especializada, es una estrategia inteligente en la era del comercio digital del turismo. Esto debido al modelo de negocio centrado en el cliente con intereses específicos; por ello, son capaces de generar relaciones profundas y significativas a través de experiencias memorables que van más allá del precio. Esta dinámica permite asegurar su participación en la actividad turística del futuro. La clave del éxito se enfoca en el equilibrio entre el conocimiento amplio del nicho de mercado y la capacidad de comunicar ese valor de manera efectiva a los clientes seleccionados.

## Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Turismo y marca país - Tendencias y estrategias digitales*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Turismo-y-marca-pais-tendencias-y-estrategias-digitales--arte-cultura-y-nuevas-tecnologias-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Gummerus, J. (2013). The consumer-to-consumer experience and the consumer-as-a-service logic. *Marketing Theory*, 13(3), 293-313. <https://doi.org/10.1177/1470593113493867>
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2024). *Certificación GSTC*. <https://www.gstc.org/certificacion/?lang=es>
- Ladevi.info. (2025). *Ciberseguridad, un desafío vital para las empresas turísticas en la era digital*. <https://www.ladevi.info/ciberseguridad/ciberseguridad-un-desafio-vital-las-empresas-turisticas-la-era-digital-n67450>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116

# Creación de experiencias de viaje únicas y personalizadas

El cambio del turismo de masas a un modelo centrado en el viajero ha impulsado la necesidad de diseñar experiencias de viaje que sean únicas, memorables y auténticas. Por ello, los especialistas del turismo ya no venden paquetes de viaje predefinidos, sino proponen paquetes personalizados, se vuelven “diseñadores de experiencias”. Combinan la experticia del agente de viajes con la creatividad para elaborar itinerarios que se adecúen a los deseos, la personalidad y el propósito del turista.

Este enfoque impulsa la cocreación de un viaje, un concepto en el que se responde a la pregunta “cómo” se vive y el “porqué” se viaja. Desde este modelo se busca una inmersión en los deseos del viajero para propiciar una conexión genuina con el destino y propiciar una transformación que el turista recordará por mucho tiempo luego de su viaje.

## 5.1 Del producto a la experiencia: el diseño turístico

El diseño de experiencias turísticas es un proceso estratégico para crear valor emocional y psicológico en el cliente. Parte desde una comprensión profunda de las motivaciones del viajero, lo que implica responder algunas interrogantes: ¿busca relajación, aventura, aprendizaje, conexión familiar o autoconocimiento? El proceso se asemeja al trabajo de un director de cine; lo que implica cuidar todos los detalles como la ambientación, los personajes y el mensaje para propiciar emociones específicas en la audiencia (Pine & Gilmore, 1998). La creación de experiencias turísticas, por lo general, comprende los siguientes elementos:

- **Comprender al viajero:** el agente de viajes indaga en los intereses, hobbies, pasiones, miedos y deseos profundos del cliente; lo que se pueden emplear las siguientes preguntas: ¿Qué música le gusta? ¿Cuál es su comida favorita? ¿Qué actividades le generan más energía o paz?, etc. A partir de ello, se podría pensar en experiencias específicas; por ejemplo: para una pareja en su luna de miel, el enfoque podría centrarse en la privacidad, el romance y experiencias gastronómicas. Para una familia, en cambio, la prioridad serían actividades que garanticen la seguridad y sean divertidas para todos los integrantes de la familia, equilibradas entre actividades culturales y entretenimiento. Esta información es la fuente para diseñar experiencias únicas. En ese sentido, en esta etapa se realiza una entrevista para comprender las motivaciones del cliente.
- **Creación de itinerarios auténticos:** desde este enfoque, un itinerario no es una lista de lugares turísticos que deben visitarse, sino una secuencia de actividades que cuentan una historia o evocan mensajes. Se trata de crear experiencias, a partir de la selección de proveedores locales, los guías, los establecimientos de hospedaje y las actividades que mejor se adaptan a la temática del viaje. Entre las actividades que pueden participar se encuentran: talleres de alfarería con artesanos locales, cenas en casas familiares, caminatas guiadas por especialistas en zonas naturales; etc. El valor se centra en la interacción y el aprendizaje que resultan de la experiencia a través de la conexión humana y en el impacto positivo que genera en la comunidad que recibe a los viajeros.
- **Storytelling y narrativa del viaje:** las experiencias turísticas se venden como una historia que el cliente vivirá. La agencia elabora el itinerario con una temática atractiva, que describe las emociones que el cliente sentirá en cada etapa. Esta narrativa puede estar acompañada de guías de viaje personalizadas, música local o incluso cajas de bienvenida con productos típicos del destino. Los temas para los viajes pueden ser, por ejemplo, “un viaje de autodescubrimiento” para un retiro de yoga, o “una aventura para conectarse con la naturaleza” para una expedición en la Amazonía. Esta forma de presentar la experiencia eleva el valor percibido del viaje. Pasa de un simple servicio a una promesa de crecimiento.

## 5.2 La herramienta de la tecnología al servicio del diseño

La tecnología no sustituye al agente de viaje en este proceso, por el contrario; se convierte en un aliado que potencia sus capacidades. Los sistemas

CRM permiten almacenar los datos básicos del cliente, la retroalimentación de las experiencias del viaje, y las conversaciones con los agentes. Esto facilita la cocreación de nuevas experiencias, asegura que cada propuesta sea más relevante y personalizada.

Las agencias de viaje pueden utilizar plataformas digitales interactivas para construir itinerarios atractivos a través de fotos, videos y descripciones detalladas de cada actividad. También pueden integrar otros sistemas para que el cliente haga ajustes al itinerario en tiempo real, sintiendo que el diseño del viaje es un proceso colaborativo. Entre los cambios que podría realizar el cliente se encuentra la posibilidad de elegir entre opciones de alojamiento o actividades, con un simulador de precios en tiempo real. En consecuencia, la tecnología se convierte en una herramienta digital en la que el agente y el cliente crean juntos el viaje ideal.

Algunas agencias han empezado a utilizar la realidad virtual para que el cliente pueda “experimentar” un destino antes de comprar, o de la realidad aumentada, para ofrecer información interactiva durante el viaje. Estas tecnologías propician la inmersión de forma anticipada, lo que eleva la experiencia a un nuevo nivel. Entre las actividades que se pueden realizar se encuentran: propiciar que el cliente realice un paseo virtual por el hotel que está considerando hospedarse o recibir información histórica sobre un destino en su celular mientras lo visita. Estas herramientas enriquecen la experiencia y lo hacen más memorable.

En conclusión, la creación de experiencias de viaje personalizadas se muestra como la evolución del servicio de las agencias de viajes. Con ello, reducen el rol de intermediarios y pasan a ser diseñadores de experiencias. Desde este enfoque se incrementa la tasa de fidelización y la rentabilidad, además, se renueva el rol del agente de viajes, consolidándolo como un experto que puede convertir los sueños de viaje en realidad.

El éxito de este modelo radica en la fusión del conocimiento humano con el poder de la tecnología, creando experiencias que superan a los modelos tradicionales para crear paquetes turísticos y se centran en la transformación personal del viajero.

La creación de experiencias turísticas únicas y memorables se ha convertido en la principal estrategia de diferenciación para las agencias de viajes en el contexto del comercio electrónico. Para lograrlo, los profesionales del turismo

pueden emplear diversos modelos teóricos que transforman el enfoque para diseñar de forma meticulosa las vivencias y experiencias. A partir de ellas, las agencias satisfacen la necesidad logística para la contratación de servicios y crean valor emocional y psicológico en pro de un vínculo duradero con el viajero.

### 5.3 Modelos teóricos clave y su aplicación práctica en el diseño de experiencias turísticas

#### 5.3.1 La economía de la experiencia

Este modelo fue desarrollado por B. Joseph Pine II y James H. Gilmore; se basa en la evolución económica, que parte de la transformación de las materias primas, la calidad de los bienes y los servicios, y concluye que las experiencias son la nueva oferta económica. Para que una experiencia sea memorable debe considerar la participación del cliente en uno o varios de los “cuatro enfoques de la experiencia” (Pine & Gilmore, 1998).

- **Entretenimiento:** explica que el cliente es un observador pasivo y el entorno es absorbente. En el contexto turístico esto se traduce en actividades como asistir a un espectáculo cultural, disfrutar de un show artístico, ver una obra de teatro o un show de luces y sonido en un atractivo turístico. En ese contexto, la agencia de viajes en lugar de solo vender una entrada puede enriquecer la experiencia ofreciendo accesos prioritarios, lugares preferenciales o una experiencia gastronómica previo al evento. De este modo, la simple observación se transforma en un momento especial.
- **Educación:** significa propiciar la participación activa de los turistas para adquirir nuevos conocimientos. Por ejemplo, participar en talleres de cocina local, clases de textilería, cursos de buceo o tours guiados por historiadores en zonas arqueológicas. Las agencias de viajes pueden elaborar la experiencia con la ayuda de proveedores locales expertos y garantizando que las actividades propicien la interacción y se adapten al nivel de habilidad del viajero. Después de esto, los turistas retornan a casa con una nueva habilidad o un conocimiento más profundo.
- **Estética:** se trata de contratar servicios turísticos en lugares de alto valor estético; lo que propicia experiencias sensoriales. La agencia de viajes puede diseñar itinerarios que resalten la belleza natural de un destino o las características arquitectónicas. Entre las actividades que pertenecen a esta etapa se encuentran: una estadía en un hotel boutique con vistas al mar Egeo, un recorrido en tren de lujo por los paisajes suizos o un tour

por las galerías de arte de Florencia. El objetivo es la inmersión en un entorno visual y sensorialmente estimulante para crear sensaciones de asombro y admiración sin promover participación activa.

- **Escapismo:** al contrario de la estética, aquí el cliente participa activamente en un entorno temático. La agencia se convierte en la creadora de una realidad alternativa. Algunos ejemplos son: un safari en la selva africana, un retiro de yoga en las islas paradisíacas de Bali, un campamento de supervivencia en la Amazonía peruana o un viaje para participar en una fiesta tradicional como la peregrinación de la Virgen de Guadalupe en México. El sentido se centra en la oportunidad de escapar de la rutina y sumergirse en una nueva realidad, que promueve un rol activo en la experiencia.

Una agencia exitosa no se limita en el uso de un solo enfoque, sino que combina varios. Por ejemplo, un viaje podría incluir una clase de cocina (educación), una visita a una galería de arte (estética) y una estadía en un fundo vitivinícola (escapismo), todo ello como parte de una temática de “descubrimiento personal” (*storytelling*).

### 5.3.2 El customer journey o viaje del cliente

Diseñar experiencias no es un evento único, es un proceso que abarca todo el ciclo de interacción con el viajero. El modelo del customer journey se enfoca en analizar y optimizar cada punto de contacto con el cliente para crear una experiencia fluida y justificada. El modelo destaca tres fases: previo al viaje, durante el viaje y postviaje.

- **Previo al viaje:** esta etapa es fundamental para establecer confianza. Se inicia desde el momento en que el turista revela sus deseos de viaje, probablemente inspirados en publicaciones en redes sociales o blogs de negocios turísticos hasta el momento de la reserva. En ese sentido, las agencias deben ofrecer contenidos que inspiren, además, de dar asesorías para resolver dudas y un proceso de reserva ágil y fácil de usar. Para desarrollar estos procesos se pueden emplear chatbots para responder preguntas básicas o videollamadas con un agente para personalizar el itinerario. Así se crean sentimientos de acompañamiento desde el inicio.
- **Durante el viaje:** el objetivo es superar las expectativas y gestionar imprevistos. Desde esta perspectiva, se pueden crear “momentos mágicos” inesperados, a través de una carta de bienvenida personalizada, un detalle

sorpresa en la habitación del hotel o un tour privado en un lugar especial. Otro elemento clave es el uso de la tecnología, destacan las aplicaciones móviles para seguir el itinerario, adquirir información local y ser un canal de comunicación directo con la agencia; con ello, se brinda seguridad y control al viajero.

- **Postviaje:** Se busca la fidelización. La agencia debe hacer un seguimiento, lo que implica generar la retroalimentación y, lo más importante, facilitar que el cliente comparta su experiencia. Los mecanismos más eficientes son a través del correo electrónico de agradecimiento, una invitación para unirse a un grupo de la agencia en redes sociales para compartir fotos y anécdotas o un programa de recompensas para impulsar la repetición de la compra. Al fidelizar a los clientes con la marca, se cierra el círculo del viaje de manera exitosa.

### 5.3.3 El modelo de experiencia del cliente

Este modelo se centra en las emociones y sentimientos, sugiere que la experiencia del cliente es la suma de todas las interacciones. Para diseñar actividades exitosas con este modelo, la agencia debe:

- **Evocar la emoción correcta:** para delinear la experiencia el agente de viaje puede preguntarse: ¿se busca que el cliente sienta paz, emociones de aventura, o busca el lujo o asombro? Por ello, cada elemento del viaje (las actividades y servicios) debe estar alineado para desarrollar la emoción deseada.
- **Aprovechar los sentidos:** el diseño de la experiencia debe considerar el uso de los sentidos; eso significa la posibilidad de tocar, oler, escuchar, probar y ver durante el viaje. Por ejemplo, un programa enfocado en la experiencia gastronómica, se enfocará en el gusto y el olfato, mientras que una expedición a un espacio natural se centrará en los sonidos y las vistas.

### 5.3.4 La lógica del “consumidor como servicio”

Este modelo cambia el enfoque del servicio tradicional de “proveedor-cliente” a una de “facilitador-cocreador”. La agencia de viajes se convierte en un instrumento para integrar los recursos (expertos, itinerarios y tecnología) para que el viajero codiseñe su propio viaje. El cliente no es un receptor pasivo, sino que participa activamente en la creación de valor. Esto puede manifestarse al

momento de elegir las actividades que más le interesen o en la creación de una comunidad de viajeros para brindar consejos y recomendaciones. La agencia modera y fortalece la comunicación y el intercambio de experiencias.

En conclusión, la creación de experiencias turísticas puede verse como un arte que requiere de la comprensión profunda del viajero y de los modelos teóricos que explican su comportamiento. Al aplicar estos modelos teóricos, las agencias de viajes pueden reemplazar la intermediación con la creación de valor emocional, fortaleciendo el nuevo rol como diseñadores de sueños y creadores de recuerdos inolvidables.

#### 5.4 El futuro de las agencias de viaje

El sector turístico se encuentra en una etapa compleja de adecuación sin precedentes, provocada por la tecnología y los cambios en el comportamiento del consumidor. Otro aspecto es la aparición y desarrollo de las agencias de viajes online (OTA) y otros modelos de negocio que fortalecen la búsqueda de precios y programas turísticos estandarizados. Esto ha homogenizado la compra de productos turísticos y ha desplazado a la agencia tradicional a un segundo plano. Sin embargo, lejos de ser el principio del fin para estos modelos tradicionales, este contexto ha impulsado una reinención y adecuación estratégica (PriceLabs, 2024).

El futuro de las agencias de viaje no está en competir con la automatización y la eficiencia de costos, sino en crear valor a través del conocimiento especializado, la personalización y, sobre todo, en el diseño de experiencias que buscan ir más allá de la compra de productos turísticos. En ese sentido, es evidente que el viajero moderno no solo busca un destino, sino un propósito, una historia que contar y una conexión auténtica que solo un especialista puede facilitar.

La clave de esta transformación se encuentra en la teoría de la economía de la experiencia, enfatizado por B. Joseph Pine II y James H. Gilmore. Este modelo sugiere que los clientes del siglo XXI anhelan vivencias que generen emociones y contribuyan en su desarrollo físico y paz mental. Para las agencias de viaje, esto implica adecuar sus modelos comerciales; es decir, dejar de ser vendedores de “paquetes” homogéneos o tradicionales para convertirse en diseñadores de “viajes”, que propicien momentos inolvidables y concreten sueños personales. El nuevo valor de la agencia se basa en su capacidad para dirigir una secuencia de eventos que resuenen con el viajero, transformando un simple itinerario en una aventura para el autodescubrimiento y el bienestar integral.

### 5.4.1 Pilares de la agencia del futuro

En un mercado saturado de opciones homogéneas, la especialización se muestra como la estrategia de diferenciación más adecuada y rentable. La agencia de viajes que ofrece diversidad de opciones de viajes para todos los segmentos se enfrentan con mejores estrategias a la competencia de las OTA. Por el contrario, las agencias exitosas del futuro deben centrarse en nichos o segmentos de mercado específicos, convirtiéndose en referentes en el campo turístico. Esta especialización permite construir una marca con autoridad y generar confianza, además, otorga conocimientos profundos que los algoritmos de búsqueda y las plataformas digitales no pueden replicar.

Los segmentos especializados como el turismo de aventura, los viajes de bienestar, el turismo gastronómico, y los viajes culturales tematizados son oportunidades únicas para que los agentes especializados desarrollen experiencias únicas; por ejemplo; tener conocimiento sobre la temporalidad de los destinos para aprovechar experiencias sensoriales sin complicaciones respecto del alto flujo de turistas o apreciación de flora y fauna en su hábitat representa un valor único en el proceso de diseño.

De manera similar, una agencia de viajes especializada en gastronomía puede especializarse en tours para personas con dietas específicas (por ejemplo, veganos o intolerantes al gluten), diseñando itinerarios para incluir restaurantes temáticos o clases de cocina privada con chefs especialistas que comprenden sus necesidades, esto representa un valor añadido que ningún motor de búsqueda puede ofrecer (Galarza, 2023). Esta especialización se construye a través de la experiencia personal, la investigación y una red de aliados estratégicos.

Al centrarse en un nicho de mercado específico, el desarrollar campañas de marketing se vuelve más eficiente y mejora el retorno de la inversión. Por ello, la agencia puede enfocar sus esfuerzos en canales específicos donde se encuentra la audiencia identificada por consumir blogs de viajes de bienestar o grupos de redes sociales para amantes de la gastronomía. Esto propicia la selección de clientes cualificados, también fomenta la creación de una comunidad específica que se convierte en un espacio de crecimiento a través de la recomendación, la forma de publicidad más eficiente y personalizada.

Otro aspecto a resaltar es el rol del agente de viaje; que prioriza la escucha activa de las motivaciones, sueños y deseos de los clientes. En ese sentido, se convierte en cocreador que trabaja conjuntamente con el cliente para diseñar

un viaje que combine los “cuatro enfoques de la experiencia” de Pine y Gilmore, dirigiendo una secuencia de momentos y actividades que resuenen en experiencia personal de los clientes.

Un viaje puede ser una mezcla estratégica de estos enfoques. Por ejemplo, un viaje no implica solo visitar un atractivo turístico; podría incluir clases de cocina local para aprender a preparar comida local (educación), asistir a espectáculo de danza folclórica (entretenimiento), pasar una noche en un hotel de lujo (estética) y realizar una caminata por zonas naturales o de contenido histórico (escapismo). Esta creación específica transforma el viaje de una simple ejecución de actividades a una relación personal de descubrimiento, la búsqueda de aventura o el involucramiento a una cultura local.

El agente del futuro es un *storyteller*; lo que significa presentar al cliente la propuesta de viaje como una historia que tiene un inicio, un desarrollo y un final. Por el contrario al modelo tradicional, en el que se recibe una lista de reservas, con este enfoque el cliente puede recibir una propuesta personalizada que describe el viaje como un conjunto de experiencias que abarcan diferentes momentos que involucran talleres especializados, clases para aprender una nueva actividad, planes que propicien paz y renovación, entre otras. Desde esta postura, el cliente se siente protagonista, elevando el valor percibido del viaje que va más allá de la contratación de servicios turísticos.

La tecnología se ha convertido en la principal herramienta del agente de viajes del futuro. Las plataformas digitales interactivas, las aplicaciones móviles y las herramientas de realidad virtual pueden ser empleadas para enriquecer la experiencia de los clientes en cada una de las fases de compra. Con la ayuda de la tecnología, se pueden gestionar de forma más eficientes las tareas rutinarias de un agente de viajes, como la búsqueda de vuelos, la creación de reservas y el envío de documentación. Además; con el uso de las herramientas de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos para sugerir itinerarios o proveedores con la capacidad de adaptación a las preferencias de los viajeros, permitiendo al agente modelar la propuesta de itinerarios validados por la experiencia y conocimiento humano.

En consecuencia, la tecnología se convierte en un soporte que brinda seguridad, control y personalización. En este nuevo escenario, las agencias de viajes justifican su presencia en el mercado turístico por el valor de su conocimiento, la capacidad para crear momentos inolvidables y la confianza. El futuro de las agencias de viajes está ligada al factor humano y al uso adecuado de la

tecnología. Se trata de una combinación que automatiza las tareas rutinarias y propicia el diseño extraordinario de programas turísticos de forma empática y creativa. En resumen, las agencias que involucren estos factores; serán las que prosperen en el sistema turístico del futuro, redefiniendo la experiencia de viajar para crear recuerdos que perduren toda la vida.

## Referencias

- Galarza, Q. (2023). *Cambios en el comportamiento del turista debido a la COVID-19*. Repositorio Académico de la UPC. [https://repositorio-academico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660800/Galarza\\_QY.pdf?sequence=3](https://repositorio-academico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660800/Galarza_QY.pdf?sequence=3)
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Price Labs. (2024). *Reserva Directa vs. OTA y Consideraciones Importantes*. <https://hello.pricelabs.co/es/ota-vs-reserva-directa-cuales-son- algunos-de-los-costos-de-reserva-directa-a-considerar-en-comparacion-con-la-tarifa-de-servicio-de-ota/>

## Conclusiones

El análisis del sector turístico en el siglo XXI revela un conjunto de hallazgos que establecen la dirección estratégica para los modelos de negocio de las agencias de viaje. En un entorno de alta competitividad y digitalización continua, la supervivencia y el crecimiento ya no dependen de la capacidad de diseñar productos turísticos que resalten el precio como único elemento de competencia, sino de la habilidad para adaptarse a las nuevas exigencias de los viajeros. Los principales hallazgos apuntan a la necesidad de la reinención del modelo de negocio, el cual debe centrarse en la experiencia humana, la especialización y el uso estratégico de la tecnología. Esta transformación no es una opción, sino una necesidad para las agencias que buscan permanecer en el mercado y crecer en el sector turístico.

El hallazgo más significativo es el cambio en la percepción del valor del servicio. Las agencias de viajes tradicionales han descubierto que su valor real reside en su capacidad para diseñar experiencias turísticas. El viajero moderno busca viajes transformadores; que consideren sus deseos, valores y aspiraciones. Por ello, las agencias de viajes han asimilado un nuevo rol de “diseñadores de experiencias”, que abarca la personalización, la sostenibilidad y la inmersión en la cultura local como elementos diferenciadores. En este nuevo contexto el servicio al cliente se convierte en una estrategia integral que acompaña al turista durante todo el proceso del viaje. Esto requiere asesoría personalizada en la fase de planificación, soporte frecuente ante imprevistos durante el viaje y un seguimiento postviaje orientado en la búsqueda de la fidelización a largo plazo, de esta manera; se construye una relación de confianza que va más allá de la simple transacción comercial.

Un segundo hallazgo resalta la especialización como estrategia de supervivencia y rentabilidad. La masificación del turismo ha generado desmo-

tivación en los viajeros modernos; ellos buscan experiencias únicas y lejos de los productos tradicionales y homogéneos. En ese contexto; la especialización en segmentos como el turismo de aventura, el bienestar, la gastronomía o los viajes de lujo permiten a las agencias convertirse en referentes en su segmento, que no puede ser ofertada ni replicada por algoritmos. Este conocimiento que se sustenta en la experiencia y la investigación justifica precios altos y atrae a clientes que valoran la seguridad, la autenticidad y la asesoría de expertos por encima del valor del servicio. En consecuencia, la especialización genera mejoras en los beneficios económicos y facilita estrategias de marketing eficientes y la creación de comunidades de clientes fidelizados, que se convierten en promotores de la marca.

Finalmente, el tercer hallazgo resalta que la tecnología se consolida como aliada estratégica. Las herramientas digitales, como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), las plataformas de marketing digital y las aplicaciones móviles, contribuyen en la gestión de tareas comunes como la búsqueda de vuelos, el envío de documentación o la gestión de reservas. La agencia de viajes del siglo XXI integra un modelo de negocio omnicanal, que combina la calidez y la confianza del servicio presencial con la eficiencia de las plataformas digitales. Esta integración tecnológica mejora la operatividad y fortalece la relación con el cliente a través de un servicio coherente y personalizado.

Para profundizar en el análisis se deben abordar diversos contextos a través de líneas de investigación futura. Es relevante investigar sobre el impacto real de las herramientas de inteligencia artificial generativa en la producción de los servicios turísticos y en la toma de decisiones. En ese sentido, el enfoque debe centrarse en cómo la IA está redefiniendo la creatividad en la oferta de servicios. Otro contexto que debería estudiarse es la propuesta de esquemas, que permiten medir de forma integral el impacto económico y social del turismo en las comunidades de mercados emergentes. Por último, en el contexto actual es indispensable comprender los mecanismos de ciberseguridad en la omnicanalidad. Asimismo, la investigación sobre estrategias de ciberseguridad efectivas debe resguardar los datos de los clientes para asegurar la confianza del consumidor y garantizar la permanencia del sector en el largo plazo.

Al respecto las líneas de investigación futura podrían hacer énfasis en:

- **A mediano plazo:** se podría investigar el papel de la IA para procesar alertas geopolíticas o sanitarias internacionales para modificar o adecuar itinerarios y renegociar contratos de servicio, esto para reducir las

pérdidas operativas. Por otro lado, se debe contar con estrategias de ciberseguridad que garanticen la continuidad operativa y la integridad de los datos frente a ataques de hackers que pudiesen violar la información de los sistemas de reserva. Se debe garantizar el óptimo funcionamiento de las plataformas.

- **A largo plazo:** investigar el desarrollo de sistemas para la gestión de datos, que permitan a la agencia descentralizar y cifrar la información personal de los clientes; esto para evitar que los datos se vulneren y hasta paralicen las operaciones.

## Referencias del autor y/o autores

### **Lorena Amparo Medrano Rivera**

Licenciada en Turismo y Hotelería, con maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria y doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Docente de la Escuela Profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Especializada en agencias de viaje, protocolo empresarial y empresas turísticas.

### **Robert Michell Quispe Guizado:**

Licenciado en Turismo y Hotelería, con maestría en Administración y doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Docente de la Escuela Profesional de Administración de Turismo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especializado en investigación científica, gestión cultural, agencias de viajes y gastronomía.

### **Tito Doroteo Acosta Castro**

Licenciado en Administración, con maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria y doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Docente principal de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Especializado en gerencia y gestión pública.

### **Liliana Verde Vargas**

Licenciada en Turismo y Hotelería, con maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria y doctora en Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y la Universidad César Vallejo. Docente de la Escuela Profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Especializada en agencias de viaje, guía de turismo y sistemas informáticos vinculados a la hotelería.

## **Julissa Lissette Gonzales Quispe**

Licenciada en Turismo y Hotelería, con maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria y doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Docente de la Escuela Profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Especializada en negocios gastronómicos y técnicas culinarias.

El contexto de la actividad turística del siglo XXI se ha transformado de forma radical debido a factores como las crisis sanitarias, conflictos bélicos y el indiscutible avance de la tecnología. Ante esta coyuntura, las agencias de viaje han desarrollado modelos de negocio que responden de forma innovadora y creativa para asegurar su permanencia. El punto de partida es la creación de experiencias auténticas, sostenibles y personalizadas que se adecúan al nuevo perfil del viajero, que deja atrás el modelo tradicional basado en el turismo de masas y la estandarización. Los nuevos turistas valoran propuestas que involucren la conexión con la naturaleza, la inmersión con la cultura local, propicien el bienestar y el impacto social de sus viajes. En ese sentido, la personalización, la sostenibilidad y la tecnología son los ejes que orientan esta adaptación. Por ello; las agencias pueden emplear herramientas digitales, como sistemas de gestión de clientes (CRM) y redes sociales para la promoción de sus servicios y productos turísticos; asimismo, elaborar itinerarios y ofrecer recomendaciones que se ajusten a los deseos de cada cliente. Prefieren, también, servicios y alojamientos que demuestren respeto por los ecosistemas; lo que demanda políticas y procesos que garanticen un compromiso con el medio ambiente. Por otro lado, la tecnología ha impulsado el desarrollo de agencias de viajes en línea (Online Travel Agencies OTA) y ha democratizado el acceso a la información; pero no ha eliminado la necesidad del contacto humano. En ese escenario, los viajeros valoran la atención personalizada de un agente a través de diversos canales. El reto actual para las agencias es fusionar procesos tecnológicos eficientes con la calidez del servicio humano para crear relaciones de confianza y valor con sus clientes. En esencia, se trata de una reinención de los modelos de negocio que prioriza la experiencia por encima de las transacciones de compra.



UNIDAD DEL  
**FONDO EDITORIAL**

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

ISBN: 978-612-4148-76-7

