

**ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN AGENCIAS DE VIAJES
DE LA PROVINCIA DE MANABÍ –ECUADOR**

**BUSINESS SUSTAINABILITY STRATEGIES IN TRAVEL AGENCIES IN THE
PROVINCE OF MANABÍ -ECUADOR**

George Carlo Farfán Loor ¹, Eliana Lilibeth Poveda Cedeño²

Universidad Técnica De Manabí, Facultad de Posgrado, Portoviejo, Ecuador

gfarfan9281@utm.edu.ec¹, eliana.poveda@utm.edu.ec²

George Carlo Farfán Loor [ORCID 0009-0005-3381-0549](https://orcid.org/0009-0005-3381-0549)

Eliana Lilibeth Poveda Cedeño² [ORCID 0000-0002-1134-8380](https://orcid.org/0000-0002-1134-8380)

Recibido: 14-feb-2024

Aceptado: 15-abr-2024

Código Clasificación JEL: O18; O19; O21; O41

RESUMEN

Tras la pandemia mundial del 2020, las agencias de viajes han tenido que cambiar radicalmente su enfoque operativo hacia prácticas sostenibles para asegurar su supervivencia a largo plazo. El objetivo de este estudio es describir las estrategias de crecimiento económico y sostenibilidad empresarial implementadas por las agencias de viajes de la provincia de Manabí, Ecuador, para el año 2021. Se empleó un enfoque descriptivo, cualitativo y transversal, combinando análisis y síntesis del material bibliográfico, con una entrevista dirigida a 10 gerentes de agencias de la provincia. Se encontró que el 99% de las agencias ajustaron sus servicios según las demandas del cliente, destacando la personalización y la integración de nuevas tecnologías. Las estrategias de sostenibilidad de las agencias de viajes de Manabí se enfocan en respaldar a la comunidad local y promover prácticas éticas entre competidores, reconociendo la importancia del turismo sostenible para el desarrollo regional.

PALABRAS CLAVE: Economía turística, gestión empresarial, planificación, desarrollo.

ABSTRACT

Following the global pandemic of 2020, travel agencies have had to radically shift their operational focus towards sustainable practices to ensure their long-term survival. The objective of this study is to describe the economic growth and business sustainability strategies implemented by travel agencies in the province of Manabí, Ecuador, for the year 2021. A descriptive, qualitative and cross-sectional approach was used, combining analysis and synthesis of bibliographic material, with an interview directed to 10 agency managers in the province. It was found that 99% of the agencies adjusted their services according to the client's demands, highlighting personalization and the integration of new technologies. The sustainability strategies of Manabí's travel agencies focus on supporting the local community and promoting ethical practices among competitors, recognizing the importance of sustainable tourism for regional development.

KEYWORDS: Tourism economy, business management, planning, development.

INTRODUCCIÓN

En términos generales, el concepto de sostenibilidad empresarial ha surgido como una respuesta integral a los retos que plantea la operatividad de cualquier empresa y su impacto en la sociedad y el planeta. En este sentido, más que un conjunto de acciones a corto plazo para mejorar la imagen corporativa, se constituye como un modelo de gestión que busca garantizar la viabilidad de la empresa y su éxito en el largo plazo (Ampuero y Pizarro, 2020; Pegueros et al., 2022).

De acuerdo con Marco-Lajara et al. (2022), las empresas que integran estrategias de responsabilidad social, con miras en la sostenibilidad corporativa, tienen enfoque multidimensional con tres pilares fundamentales: la prosperidad económica, el planeta y las personas; todo esto con el propósito de lograr de forma sostenida y proporcionada rentabilidad, bienestar social y la protección medio ambiental; modelo conocido como *Triple Bottom Line*.

Con base en lo expuesto, se puede decir que el principal objetivo de la sostenibilidad es conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los mercados se manejan en un ambiente de incertidumbre, por lo que las empresas requieren implementar las mejores herramientas que le ayuden tanto en la toma de decisiones, como en la definición de las mejores estrategias que permitan mantener este equilibrio (Montoya et al., 2022).

Un aspecto importante para destacar es que estos tres entornos se encuentran interconectados, por lo que las estrategias implementadas para fortalecer alguno de ellos, tendrán efectos proporcionales en los otros. Así mismo, al estar involucrado lo social y lo ambiental, se debe ponderar el impacto que tengan sobre las estrategias empresariales, las situaciones e imprevistos que en estos se presenten; por lo tanto, se hace necesario que la sostenibilidad se integre en todos los procesos de toma de decisiones, planificación, gobierno y rendición de cuentas (Foroética, 2020; Gamboa et al., 2022).

En consecuencia, la sostenibilidad empresarial, va más allá de llevar un manejo eficiente del flujo de caja e invertir en diversos campos; es mantener una definida política de negocio bajo los principios de unidad,

coherencia, continuidad y viabilidad. Esto permite valorar el significado que posee el entorno inmediato para una empresa al momento de considerar sus objetivos como parte esencial del cambio; de manera tal, que puedan responder de forma oportuna y eficaz ante las posibles transformaciones políticas, sociales, económicas, financieras, educativas y culturales que suelen presentarse (Mosquera y Palacio, 2019; Reyes, 2021).

Entre las principales estrategias de sostenibilidad que se deben plantear las organizaciones está, el garantizar la perpetuidad del negocio, mediante la toma de decisiones que consideren el impacto a futuro sobre los recursos, el entorno y las personas. Una empresa sostenible es aquella que es capaz de adaptarse, innovar y prosperar en un entorno cambiante, anticipándose a posibles crisis y adaptándose a nuevas normativas y demandas del mercado (Cárdenas et al., 2019).

Otra de las estrategias de sostenibilidad más importante, busca reducir la huella ecológica de la empresa, optimizando el uso de recursos, minimizando residuos y promoviendo prácticas que reduzcan la emisión de gases de efecto invernadero. Esta gestión responsable no sólo beneficia al medio ambiente, sino que también puede llevar a una reducción de costos y la apertura de nuevas oportunidades de mercado.

Con respecto a lo social, García (2015), indica que las empresas sostenibles promueven prácticas laborales justas, se preocupan por el bienestar de sus empleados y la comunidad y evitan cualquier forma de explotación o discriminación; asimismo, buscan contribuir positivamente a la sociedad, ya sea mediante programas de responsabilidad social empresarial, apoyo a comunidades locales o a través de prácticas de comercio justo.

La idea principal de este modelo es generar beneficios tanto para la empresa como para la sociedad; mediante el diseño productos, servicios y modelos de negocio que, además de ser rentables, resuelvan problemas sociales o medioambientales, creando así un impacto positivo y un valor añadido. Las empresas que implementan estrategias de sostenibilidad y comunican de forma transparente sus logros y desafíos, tienden a ganar la confianza de clientes, inversores y otros interesados, lo que finalmente se traduce en lealtad hacia la marca y mayores ventajas competitivas.

La reciente emergencia sanitaria que se decretó por la enfermedad producida por el coronavirus 2019 (COVID-19), planteó serios desafíos para la economía mundial y la sostenibilidad de las empresas. La pandemia del 2020, llevó a la suspensión total o parcial de las actividades productivas de prácticamente todos los sectores, siendo los más afectados, de acuerdo con el informe *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el sector manufacturero, el turismo y el comercio en general (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Según este informe, la mayoría de las empresas registraron durante los primeros meses del confinamiento una importante caída de los ingresos y serias dificultades para mantener sus actividades, cumplir con los objetivos financieros y con las obligaciones tanto para con su personal como para los acreedores; situación que se repetía con un mayor impacto en la pequeña y mediana empresa, estimándose una pérdida de 8.5 millones puestos de trabajo a nada más en la región; de los cuales nada más un millón pertenecía al sector turismo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas, reflejaron la caída del turismo en un 74% durante 2020 en comparación con el 2019; efecto que se mantiene en la actualidad,

aunque en menor proporción. El cierre de fronteras, las restricciones de viaje y la preocupación por la seguridad de la salud pública han llevado a una drástica disminución en la demanda de servicios de viaje (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Para Soto (2022), existe una relación directa entre las agencias de viajes y la oferta y demanda turística; ya que en la actualidad se constituyen como el principal agente de intermediación turística a nivel mundial. Las agencias de viajes no solo facilitan el proceso de viajar, sino que también desempeñan un papel vital en la economía global, impulsando el crecimiento, generando empleo y fomentando el intercambio cultural; además son pioneras en la implementación de estrategias empresariales fundamentadas en la conservación de la biodiversidad y el respeto hacia la cultura local en aras de la sostenibilidad del sector.

Desde el inicio de la pandemia, las agencias de viajes del mundo tuvieron que lidiar con cancelaciones masivas, reembolsos y reprogramaciones. Aunque esto supuso una pérdida económica inmediata, su función como intermediarios se puso de manifiesto; dado que los viajeros necesitaban orientación y apoyo para navegar por el panorama de restricciones cambiantes y políticas de cancelación y las agencias actuaron como mediadores entre estos y los otros proveedores de servicios turísticos, garantizando la protección de los derechos del consumidor y proporcionando información actualizada y en la medida de lo posible confiable (Arroyo, 2021; Morocho y Martín, 2023; Pastor y Rivera, 2022).

Posteriormente, con la reapertura gradual de las fronteras y la reactivación de algunos destinos turísticos, se enfrentaron a nuevos desafíos para garantizar a los clientes seguridad, flexibilidad y confianza, teniendo que adaptarse con rapidez a una nueva normalidad y ofrecer soluciones creativas a los viajeros, con el mínimo de recursos (Chica, 2021; Díaz y Guerrero, 2021).

En Ecuador, de acuerdo con el Informe de Rendición de Cuentas del año 2019 del Ministerio del Turismo, la actividad turística para ese año representó la tercera fuente de ingresos no petroleros, después de la actividad bananera y camaronera, contribuyendo al Producto Interno Bruto (PIB) con 2.3 millones de dólares, un 2.2% del PIB. La llegada de extranjeros al país por fines turísticos tuvo un incremento de 4.3% con respecto al año 2018 (Ministerio de Turismo, 2020).

Para ese mismo año se elaboró el Plan Nacional de Turismo 2030, herramienta que expresa los lineamientos generales para la gestión turística a nivel nacional orientada a lograr un desarrollo turístico sostenible, competitivo, inclusivo y accesible para los próximos diez años. No obstante, la emergencia sanitaria del 2020 planteó desafíos en los que las empresas del sector debieron ajustar las estrategias a los recursos disponibles para mantener su operatividad (Ministerio de Turismo, 2020).

Según el informe final del 2020, el turismo en Ecuador pasó a ser la sexta fuente de ingreso no petrolero, con una contribución al PIB 1.2%, equivalente a 524 millones de dólares; mientras que la llegada de extranjeros con fines turísticos, experimentó un decremento del 70.2%, con cierta recuperación a partir de junio de ese mismo año, con la apertura parcial de las fronteras; sin embargo, la dinamización en este rubro se dio más por el turismo nacional, como ocurrió a partir de abril en el archipiélago Galápagos (Ministerio de Turismo, 2021).

Ante este contexto, el 2021 fue un año desafiante para el sector turístico, buscando reponerse de un 2020 devastador con largos periodos sin ventas. Aunque varias agencias lograron mantenerse a flote, en 2021 el

objetivo no solo era mantenerse, sino también buscar rentabilidad y considerar el crecimiento del negocio adaptándose a las nuevas tendencias en la oferta de servicios turísticos integrado.

En este escenario post-COVID, la adaptación de las estrategias empresariales se ha convertido en un imperativo para la supervivencia y el éxito a largo plazo. Las agencias de viajes se han visto en la necesidad de reevaluar sus modelos de negocio, prioridades y enfoques para abordar las cambiantes demandas del mercado y las expectativas de los clientes. La flexibilidad y la resiliencia son ahora elementos clave en las estrategias, ya que las empresas buscan anticipar y mitigar los riesgos asociados con la incertidumbre; asimismo, la transformación digital se ha acelerado, con un enfoque renovado en la automatización, la colaboración remota y la mejora de la experiencia del cliente a través de plataformas digitales. Además, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa han ganado relevancia, ya que las empresas reconocen la importancia de contribuir al bienestar social y ambiental, de modo que, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, aprender de la experiencia pasada y mantener una mentalidad innovadora se han convertido en elementos esenciales para operar de manera eficiente, ante la nueva realidad (García et al., 2022).

En tal sentido, el objetivo de la investigación es describir las estrategias de crecimiento económico y sostenibilidad empresarial implementadas por las agencias de viajes de la provincia de Manabí, Ecuador, para el año 2021. A partir de la identificación de los servicios ofertados por las agencias de viajes durante la pandemia, la descripción de las estrategias empresariales implementadas y el análisis de los resultados comerciales obtenidos por las agencias de viaje durante el periodo de reactivación.

METODOLOGÍA

Es una investigación de tipo descriptiva, definida para las agencias de viajes minoristas y duales que mantuvieron operaciones antes y durante la emergencia sanitaria por el COVID-19, en los cantones de Manta y Portoviejo, provincia de Manabí, Ecuador.

Es un estudio de enfoque cualitativo, de campo. Permite recopilar datos de fuentes primarias, en este caso, las agencias de viajes minoristas y duales, con el propósito de observar y comprender las estrategias de sostenibilidad empresarial implementadas posterior a la emergencia sanitaria. Es una investigación de corte transversal, definida para el periodo enero-diciembre del 2021.

En Manabí según el Catastro de Agencias de Viajes del Ministerio del Turismo a diciembre 2022 existe una población total de 152 agencias de viajes, entre operadores de turismo, agencias internacionales, agencias duales y una mayorista. De estas, cerca de 81 establecimientos se encuentran ubicados en Manta y Portoviejo.

La muestra del estudio se definió en 10 empresas ubicadas en Manta y Portoviejo, cumple con los criterios de inclusión establecidos.

Se definieron como criterios de inclusión: Agencias de viajes minoristas ubicadas en Manta y Portoviejo. Agencias de viajes duales ubicadas en Manta y Portoviejo. Agencias de viajes minoristas y duales que mantuvieron operaciones durante la emergencia sanitaria del 2020-2021. Agencias de viajes minoristas y duales que implementaron y evaluaron estrategias de sostenibilidad empresarial durante la emergencia sanitaria durante el 2020 y 2021.

Quedan excluidas de este estudio las agencias de viajes mayoristas u operadoras de viajes y las agencias de viajes que iniciaron operaciones luego del 2021.

La recolección de los datos se realizó a través de una entrevista, aplicada a los Gerentes de las agencias y Jefes de Operaciones de ventas de las agencias de viajes. La información fue analizada para construir una matriz de resultados con las opiniones de los entrevistados en relación con las preguntas formuladas con bases en los objetivos de la investigación.

Se consideraron como aspectos éticos la confidencialidad de la información y el uso de esta sólo para los fines académicos expuestos en la investigación. Estableciendo como medidas, proporcionar información detallada sobre el proyecto, incluyendo objetivos, procedimientos y posibles impactos, asegurarse que los participantes comprendan el propósito de la información proporcionada e informarles a los participantes la posibilidad de retirar su consentimiento en cualquier momento sin consecuencias negativas.

RESULTADOS

Para efectos de la presentación en este apartado los resultados se expondrán haciendo referencia a la pregunta formulada al entrevistado y destacando las respuestas que permitan establecer comparaciones entre las diferentes empresas, con respecto al impacto de la crisis que provocó la pandemia y las estrategias implementadas tanto para evitar el cierre, como para mantener la operatividad y sostenibilidad a largo plazo. Los entrevistados fueron codificados de acuerdo con los parámetros de la tabla 1.

Tabla 1

Identificación de los entrevistados

Empresa	Entrevistado	Tipo Agencia	Código
<u>MyC Travel</u>	Gerente	Dual	E1
<u>El Viajero Travel Manta</u>	Gerente	Minorista	E2
<u>Reef Natural Tour Manta</u>	Gerente	Dual	E3
<u>EyV Tours</u>	Jefe Operaciones	Minorista	E4
<u>Ceibos Tour</u>	Gerente	Dual	E5
<u>One Way Travel</u>	Gerente	Minorista	E6
<u>Paker Mundo</u>	Jefe Operaciones	Minorista	E7
<u>Continental Travel</u>	Gerente	Minorista	E8
<u>Family Travel</u>	Gerente	Minorista	E9
<u>365 Flight</u>	Gerente	Minorista	E10

TIPOS DE SERVICIOS Y PARTICIPACIÓN DE SU AGENCIA DE VIAJES EN EL MERCADO, ANTES DE LA PANDEMIA DEL AÑO 2020

Al indagar sobre los tipos de servicios ofertados y la participación en el mercado de las empresas antes de la crisis sanitaria del 2020, la totalidad de los entrevistados refirieron que el 90% de sus servicios antes de la pandemia consistían en la venta de boletos nacionales e internacionales, gestión de visas, venta y

operación de paquetes turísticos a nivel nacional, venta de chips y asistencia al viajero. En cuanto a la participación de la agencia de viaje en el mercado, el 80% de los entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10) indicaron tener una participación importante en el mercado antes de la pandemia, la demanda y oferta de servicios estaba determinada por la temporada de vacaciones, feriados y días festivos. E8 indicó que su agencia de viaje contaba con un del 75% de las ventas totales del segmento del mercado en el que participaban, ya que, atendían un target de clientes bien diferenciados y de alto nivel socioeconómico. Mientras que E4 fue el único de los entrevistados que hizo referencia al impacto de los problemas económicos del país, en la actividad turística y por ende en las finanzas de la agencia de viaje.

Tabla 2

Tipo de servicio y participación en el mercado

Nº	Pregunta	E4	E5	E8
1	¿Qué tipo de servicios y cuál era la participación de su agencia de viajes en el mercado, antes de la pandemia del año 2020?	 <p>“Operación de viajes, nacionales e internacionales. La agencia ya estaba afectada económicamente por la situación país para el 2019”</p>	<p>“Venta de boletos Nacional e internacional, gestión y tramites de visas, reservas, operación de programas todo incluido, organización planificación y diseño de rutas. Antes de la pandemia, agencia ocupaba el 100% de su capacidad operativa semanal”</p>	<p>“Antes de la pandemia la participación era de un 75% de las ventas totales del segmento de mercado”</p>

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

IMPACTO INICIAL DE LA PANDEMIA Y LAS MEDIDAS INMEDIATAS

Todos los entrevistados indicaron que, durante los primeros meses de la pandemia, existía una gran incertidumbre, sobre todo porque desconocían por cuánto tiempo se iban a extender las medidas del confinamiento. El impacto inicial fue el cese de las operaciones de manera presencial, lo que conllevó a la disminución de la demanda; por otra parte, el impacto económico producido por el reembolso del dinero de los servicios que fueron contratados anterior a la pandemia; situación que demostró la vulnerabilidad las agencias minoristas y duales ante este tipo de eventos, dado que muchas no contaban con los fondos suficientes para poder brindarle mayores garantías a sus clientes durante este periodo.

En cuanto a las medidas inmediatas, todos los entrevistados indicaron que la estrategia principal fue el teletrabajo y la migración de los servicios de venta hacia servicios de asistencia a los clientes que quedaron varados durante el confinamiento, reprogramación de las reservas, trámites de visado de emergencia y servicios de información e intermediación entre las líneas aéreas y el cliente.

Tabla 3

Impacto inicial de la pandemia y las medidas inmediatas para la continuidad del negocio

Nº	Pregunta	E1	E4	E8	E10
2	¿Cuál fue el impacto inicial de la pandemia en su agencia de viajes? ¿Cómo cambió la demanda de servicios de viaje?	“Cese de operaciones con perjuicio económico porque muchos de los proveedores no devolvieron dinero,, mientras que nosotros si debimos realizar el reembolso a nuestros clientes”	“Cese de operaciones, obligó a la venta de activos y al despido de personal”	“Los servicios de las agencias de viajes se trastocó mucho, pasamos de ser puntos de ventas a un canal de información y asesoría”.	“Vimos una disminución drástica en la demanda de servicio de viajes, cancelaciones y reservas”
3	¿Qué medidas o estrategias inmediatas se tomaron para garantizar la continuidad de su negocio?	“Cese de las actividades en espera de las indicaciones de las autoridades gubernamentales. Posteriormente se redirigieron los servicios a la atención al cliente”	“Atención al cliente para canalizar el retorno. A nivel interno se gestionaban los reembolsos a clientes, fue un proceso complicado porque dependía de la cadena de proveedores”	“Reprogramación de viajes con un costos administrativo o. Lo principal fue atender el segmento de clientes que manejábamos antes de la pandemia”	“Tomamos medidas inmediatas para adaptarnos incluyó reembolso o reprogramación de los viajes. Comunicación continua con nuestros clientes”

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

DESAFÍOS MÁS IMPORTANTES ANTE A LA NUEVA REALIDAD

Con respecto a los desafíos que enfrentaron como empresas duales y minoristas durante la pandemia, la totalidad de los entrevistados indicaron que el mayor reto fue mantener la confianza del cliente al cambiar del contacto presencial al teletrabajo para mantener la operatividad de la empresa; las agencias de viajes debieron adaptar sus sistemas para la realización de los trámites en línea, reembolsos y atención al cliente. Otro desafío importante es lo referente a los aspectos económicos, las agencias debieron reducir los gastos significativamente y enfrentar la pérdida por reembolso y las cancelaciones de las reservas, ya que, estos dependían de la cadena de proveedores, por lo que en algunos casos debieron asumir los costos.

Tabla 4

Desafíos más importantes que enfrentaron para adaptarse a la nueva realidad

Nº	Pregunta	E4	E8	E10
4	¿Cuáles fueron los desafíos más importantes que enfrentaron para adaptarse a la nueva realidad? ¿Cómo los abordaron?	“El desafío más grande fue tratar de orientar al cliente sin contacto físico, lo que generaba mayor desconfianza. Dificultaba los pagos porque muchos clientes no manejaban las tecnologías o los productos bancarios”	“Identificar las necesidades de los clientes, cuando ellos mismos no sabían que querían”	“Reestructurar las operaciones, ajustar las previsiones financieras y reevaluación de las estrategias de ventas. Implementamos un enfoque ágil y flexible a las necesidades de nuestros clientes reorganizando las prioridades y costos operativos en búsqueda de nuevas oportunidades”

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA Y LAS SOLUCIONES EN LÍNEA PARA LA ADAPTACIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS DURANTE LA PANDEMIA

Para el 90% de los entrevistados las tecnologías y la sistematización de sus servicios fue vital durante la pandemia para mantener la operatividad de la empresa. Ya antes de la crisis, varias de las agencias consultadas implementaban estrategias de telemarketing y sistemas de ventas en líneas, sobre todo para la captación de clientes extranjeros; no obstante, durante la pandemia se vieron en la obligación de ampliar sus servicios hacia el cliente nacional, quienes no tenían por cultura el uso de pagos en línea o de otros productos bancarios. Así mismo, herramientas como WhatsApp y la Inteligencia Artificial (IA) facilitaron la comunicación efectiva y continua, reforzando la confianza del cliente en la agencia.

Tabla 5

Importancia de la tecnología y las soluciones en línea para la adaptación de los servicios ofertados durante la pandemia

Nº	Pregunta	E1	E3	E8	E10
5	¿En qué medida la tecnología y las soluciones en línea desempeñaron un papel importante en la adaptación de su agencia a la pandemia?	“Las soluciones en líneas evitó el cierre de la empresa. Permitted el cambio de las estrategias de ventas”	“No fue una estrategia para nosotros durante la pandemia. Los clientes no encontraban soluciones en líneas y fueron agencias con oficinas físicas las más solicitadas.”	“La tecnología permitió ampliar los canales de comunicaciones tanto hacia clientes, como proveedores”	“Si, nos permitió adaptarnos al trabajo remoto para la atención del cliente en línea. Aprendimos la importancia de la digitalización de nuestros servicios para mejorar la experiencia al cliente”

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

RELACIÓN CON PROVEEDORES Y SOCIOS COMERCIALES CLAVE DURANTE LA PANDEMIA

Con respecto a la relación con los proveedores y socios comerciales durante la pandemia, todos los entrevistados indican que se produjeron cambios significativos de cara a los convenios y formas de negociación, sin embargo, no fueron cambios positivos para todas las agencias o en la misma proporción. La pandemia mostró la vulnerabilidad del sector turismo y muchos proveedores y líneas aéreas no pudieron mantenerse operativos; ya que los viajes que se realizaban durante ese periodo generalmente no eran por motivos turísticos; de los que sí continuaron, cambiaron los servicios ofertados, redujeron la capacidad operativa, lo que impacto directamente en la calidad de los servicios, modificando convenios y plazos de créditos.

Uno de los aspectos positivos que destacan los entrevistados fue la creación del Comité Nacional de Operadores de Agencias de Viajes, para el fomento del turismo a nivel nacional, el cual permitió la unificación de las empresas del sector, generando acuerdos de trabajo colaborativo, trasladando la competencia de precios a una competencia por calidad de servicio.

Tabla 6

Relación con proveedores y socios comerciales clave durante la pandemia

Nº	Pregunta	E1	E8	E9	E10
6	¿Cómo han gestionado la relación con proveedores y socios comerciales clave durante estos tiempos difíciles? ¿Hay cambios significativos en sus acuerdos o colaboraciones?	“La pandemia trajo consigo cambios significativos en relación con los proveedores, se establecieron mejores acuerdos y fortalecieron las alianzas”	“Se produjo una ampliación del mercado tanto de prestadores de servicio, como de proveedores. No obstante la manera de hacer negocios cambió, se busca proveedores con buen respaldo”	“Cerramos negociaciones con algunos proveedores que tuvieron problemas para respaldar sus servicios. Nos fijamos más en las garantías que nos dan para nuestros clientes”	“Fue difícil gestionar la relación con proveedores y socios comerciales. La comunicación abierta ha permitido la renegociación de los acuerdos, la flexibilización de los términos y condiciones para satisfacer la demanda cambiante”

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

AUMENTO DE LA DEMANDA DE VIAJES, TIPOS DE SERVICIOS Y DESTINOS PREFERIDOS EN EL PERIODO POST-PANDEMIA

Los entrevistados coincidieron que una vez levantaron las restricciones en las fronteras durante el primer año, se produjo un aumento significativo de la demanda de boletos aéreos sobre todo los internacionales, así como la demanda para los trámites de visas por razones médicas o actualmente por motivos migratorios,

programas turísticos familiares en destinos nacionales. Los entrevistados identifican como destinos más solicitados por turistas nacionales las playas del Caribe, Galápagos, Estados Unidos y Europa.

Tabla 7

Aumento de la demanda de viajes, tipos de servicios y destinos preferidos en el periodo post-pandemia

Nº	Pregunta	E1	E4	E9
7	Una vez se reactivaron los viajes, ¿su empresa experimentó un aumento de la demanda de manera inmediata?	“Sí. Aunque tuvimos que cambiar de target, redirigimos hacia la venta de vueles internacionales”	“La demanda de pasajeros no tenía razones turísticas, muchos fueron de retornos o para cuestiones médicas) por lo que inicialmente la demanda no generaba otros servicios”	“Aumento de la demanda, sobre todo en el trámite de visas”
8	¿Qué tipo de viajes o destinos vio que aumentaron en demanda?	“Los viajes internacionales y los trámites de visados”	“Aumento de demandas por razones médicas. Los requisitos para los viajes eran diferentes en muchos países lo que comenzó a afectar los viajes”	“Las preferencias si cambiaron, las personas ya no buscan viajar en grupo sino en familia. Aumento de destinos nacionales en tours todo incluido”

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE ADOPTARON PARA ABORDAR ESTAS PREOCUPACIONES Y GARANTIZAR LA SEGURIDAD DE LOS CLIENTES

Con respecto a las medidas de seguridad adoptadas para afrontar las preocupaciones de los clientes, todos los entrevistados se refieren que con la reactivación de las fronteras se apegaron al cumplimiento de las disposiciones del Gobierno Nacional y recomendaciones de bioseguridad de la Organización Mundial de la Salud; no obstante, el que cada país desarrollara sus propios protocolos y requerimientos, generó la necesidad de ir adaptándose permanentemente a los cambios, para asesorar de forma efectiva al cliente.

En la primera fase de la reactivación de los viajes, se hizo obligatorio la venta de seguros internacionales con cobertura amplia en temas de salud. Actualmente sólo algunos países se lo exigen a sus turistas y por otra parte, los turistas han mostrado una mayor preferencia en adquirir seguros sobre los bienes o coberturas dirigidas a la seguridad personal.

Tabla 8

Medidas de seguridad que adoptaron para abordar estas preocupaciones y garantizar la seguridad de los clientes

Nº	Pregunta	E2	E7	E8	E10
9	¿Qué medidas adoptaron para abordar estas preocupaciones y garantizar la seguridad de sus clientes?	“Nos adaptamos a los requerimientos de cada país, asesorando al cliente en cuanto a la documentación y requisitos que debía obtener para poder viajar a destino”	“Aunque siempre se les trato de inculcar la adquisición de servicios médicos en destinos internacionales. La pandemia cambió esa percepción, pero sigue existiendo un porcentaje importante que no los adquiere”	“La demanda de seguros no está tan dirigida a la salud, son más solicitados los referentes a seguridad personal y sobre las compras”	“La seguridad y salud se ha convertido en una prioridad para nuestros viajeros, negociamos con proveedores y socios para asegurarnos que cumplan con los protocolos de bioseguridad y facilitar destinos que ofrezcan altos estándares de higiene”

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

FUTURO DE LAS AGENCIAS DE VIAJES POSTPANDEMIA

Al ser consultados sobre la visión futura de las agencias de viajes, todos los entrevistados indican que estas deben adoptar sus sistemas a las nuevas tecnologías para mantener una comunicación efectiva con el cliente, captar nuevos, ampliar la cartera de servicios y definir el segmento de mercado en el que quieren participar. El telemarketing y las redes sociales (RRSS) seguirán siendo un espacio de captación para los clientes de la nueva generación; la sistematización de los trámites permitirá a los clientes tener soluciones en líneas, conocer sus necesidades y por ende programar servicios que se ajusten a ellas, lo que aumenta la confianza y fidelidad con la empresa.

Tabla 9

Impresión sobre futuro de las agencias de viajes luego de la pandemia y estrategias de sostenibilidad implementadas

Nº	Pregunta	E3	E8	E10
10	¿Cuál es su visión de las agencias de viajes en la actualidad?	“Deben prepararse para dar las garantías y seguridad para generar confianza en los sistemas que se han ido desarrollando con la inteligencia artificial”	“Las empresas deben segmentarse en nichos específicos porque si no pueden desaparecer, esa es la estrategia que como agencia aplicamos”	“Las nuevas estrategias deben reconocer la importancia de reducir el impacto de nuestros viajes y adaptarnos a las nuevas tecnología para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la experiencia de viaje”

Fuente: Encuesta realizada a las agencias de Viajes de la provincia de Manabí, Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

https://revistas.uileam.edu.ec/index.php/business_scienceLicencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

DISCUSIÓN

La adaptabilidad de las agencias de viaje en Manabí durante y después del confinamiento se refleja en la modificación de sus servicios para cumplir con las demandas específicas de los clientes. La atención al cliente emergió como una piedra angular, ya que las agencias tuvieron que responder a preguntas sobre cancelaciones, reprogramaciones y medidas de seguridad; esta capacidad de ofrecer respuestas rápidas y claras no solo mejoró la satisfacción del cliente, sino que también construyó y reafirmó la confianza en un momento de incertidumbre.

Un aspecto a destacar es el fortalecimiento de los servicios y trámites de visado como parte de la estrategia, ya que, no solo atiende las necesidades inmediatas de los clientes, sino que también reconoce la importancia de abordar aspectos cruciales del viaje. La simplificación y agilización de los trámites de visado demuestran una comprensión profunda de las preocupaciones de los viajeros y una respuesta proactiva para mejorar la experiencia del cliente desde el principio del proceso de viaje.

Así mismo, la adaptación de los sistemas a las nuevas tecnologías de comunicación es un testimonio del compromiso de las agencias de viaje con la innovación durante y después del confinamiento. La implementación de plataformas en línea, aplicaciones móviles y herramientas digitales no solo permitió mantener la comunicación con los clientes, sino que también abrió nuevas vías para ofrecer servicios personalizados; lo que ha servido como una inversión estratégica, que ha mejorado la eficiencia operativa y la experiencia del cliente a largo plazo.

Este enfoque, en la modificación de servicios, la ampliación de ofertas y la adaptación a la tecnología no estuvo exento de desafíos. Aunque la mayoría de las agencias consultadas superaron los obstáculos del confinamiento adaptando los recursos disponibles; han tenido que realizar inversiones significativas para implementar nuevas tecnologías, capacitar al personal en su uso, redefinir los servicios y ajustarse a las nuevas formas de negociación con los proveedores. La capacidad de anticipar y satisfacer las demandas cambiantes del mercado, así como la integración de tecnologías innovadoras, posiciona a estas agencias como líderes en un entorno empresarial que continúa siendo incierto; además que, el énfasis en estrategias dirigidas al cliente fortalece la lealtad, lo que es fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento continuo.

De acuerdo con Rodríguez y Lorenzo (2023), la pandemia trajo consigo retos y oportunidades, no solo para las agencias de viajes, sino, para el sector turismo en general; en la que se demostró la gran adaptabilidad de estas empresas para seguir operando aun en escenarios de gran incertidumbre y de forma única, ya que en la historia del mundo globalizado, no existe un evento similar que obligara a las agencias a adecuarse a restricciones gubernamentales. Este estudio, realizado para las agencias de viajes de la Coruña-España, destaca que fue la modalidad de teletrabajo y las herramientas digitales las que permitieron mantener la operatividad de la agencias durante la fase más radical del confinamiento y posteriormente con la reanudación paulatina del turismo nacional e internacional; sin embargo, también puede convertirse en una amenaza para aquellas agencias minoristas tradicionales que no logren adaptarse al mismo ritmo de las que tienen una plataforma consolidada, aunque la oferta de productos vuelva poco a poco a la normalidad.

CONCLUSIONES

El análisis de las estrategias de crecimiento económico y sostenibilidad empresarial implementadas por las agencias de viajes en la provincia de Manabí, Ecuador, durante el año 2021 revela una respuesta resiliente frente a los retos derivados de las medidas adoptadas por la pandemia del COVID-19. En medio de un contexto marcado por la incertidumbre y restricciones en la movilidad, las agencias de viajes que fueron consultadas durante la investigación demostraron una notable capacidad para reinventar sus modelos de negocio y ajustarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Durante la pandemia, la diversificación de servicios, la incorporación de tecnologías para facilitar la virtualidad y la atención personalizada a los clientes, a pesar de la distancia, fueron elementos fundamentales para mantener la operatividad y fomentar la confianza del consumidor ante tanta volatilidad a nivel mundial. Estas estrategias reflejaron un cambio hacia modelos de negocios más ágiles y tecnológicamente avanzados, con un énfasis particular en experiencias turísticas locales y actividades al aire libre, capitalizando en la creciente demanda de destinos seguros y sostenibles.

La redefinición de sus propuestas de valor priorizó la optimización de costos y la búsqueda de alianzas estratégicas, lo que redefinió las bases de la competencia entre las agencias de viajes de Manabí y del todo el país, demostrando una capacidad de respuesta rápida y proactiva, aunque no estuvieran experimentando crecimiento económico.

Aunque la información proporcionada por los entrevistados no permite un análisis cuantitativo de los resultados comerciales durante el periodo de reactivación, según los testimonios, las agencias de viajes consultadas no solo lograron mantenerse a flote, sino que también identificaron oportunidades emergentes en los mercados turísticos nacional e internacional. La recuperación de la confianza de los clientes y la adaptación a nuevas tendencias de viaje han contribuido al repunte del sector. Adicionalmente, aquellas agencias que han priorizado la sostenibilidad, no solo desde el punto de vista económico sino también en términos de responsabilidad social y ambiental, han experimentado una mayor fidelización de clientes. Esto les ha permitido construir una reputación positiva ante la sociedad y generar mejores oportunidades en mercados tanto nacionales como internacionales.

REFERENCIAS

Ampuero, S. y Pizarro, D. (2020). *La sostenibilidad empresarial desde el punto de vista de las relaciones públicas*. (Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres). https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7656/AMPUERO_ZS.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Arroyo, M. (2021). Análisis del impacto de la covid-19 en el Turismo y su efecto en la economía del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1455

Marco-Lajara, B., Úbeda, M., Molina, J. y Rienda, L. (2022). *Empresa, estrategia y sostenibilidad: Homenaje al profesor Enrique Claver Cortés*. Universidad de Alicante.

Cárdenas, F., Ramos, C., Beltrán, Á. y Pazos, P. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *RECIAMUC*, 3(1). [https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.\(1\).enero.2019.670-699](https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.(1).enero.2019.670-699)

Chica, D. (2021). *Factores de riesgo empresarial de las agencias de viajes de la ciudad de Cuenca-Ecuador ante situaciones de crisis como la generada por la pandemia del COVID-19*. (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay). <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10845/1/16387.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación: Informe Especial COVID-19 No. 4*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789210054751>

Díaz, O. y Guerrero, S. (2021). *Análisis del impacto económico en el sector turístico tras la pandemia del Covid-19 en Colombia*. Universidad El Bosque. https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/7976/Diaz_Diaz_Orianna_Alejandra_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fondo Monetario Internacional. (2021). *Tourism in the Post-Pandemic World*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2021/02/19/Tourism-in-the-Post-Pandemic-World-Economic-Challenges-and-Opportunities-for-Asia-Pacific-49915>

Foreética. (2020). *Escenarios post COVID-19: Maximizar el impacto de la sostenibilidad en la estrategia corporativa*. Foreética. https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/11/Escenarios_post_covid_19.pdf

Gamboa, J., Salinas Herrera, L., Salcedo-Muñoz, V. y Nuñez Guale, L. (2022). El Triple Bottom Line en las acciones de responsabilidad social Universitaria: Caso Universidad Técnica de Machala. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 430–444. <https://doi.org/10.36390/telos242.14>

García, M. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20(1), 65–77. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf

García, M., Grilló, A. y Morte, T. (2022). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos*, 11(21), 202. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.04/4428>

Ministerio de Turismo. (2020). *Informe de Rendición de Cuentas 2019*. Ministerio de Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf>

Ministerio de Turismo. (2021). *Informe de Rendición de Cuenta 2020*. Ministerio de Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Informe-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-2020.pdf>

Montoya, A., García, M. y Vélez, R. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: Una revisión de la literatura. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 24(41). <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>

- Morocho, G. y Martín, M. (2023). Análisis de afectación económica en el sector turístico por la COVID-19 en el mirador de Turi en Cuenca-Ecuador, en el período 01 de enero al 31 de diciembre del año 2020. *Siembra*, 10(1). <https://doi.org/10.29166/siembra.v10i1.4198>
- Mosquera, A. y Palacio, J. (2019). Gestión para la sostenibilidad empresarial en las pymes industriales de Villavicencio. *Aglala*, 10(1), 133–156. https://www.researchgate.net/publication/334831439_GESTION_PARA_LA_SOSTENIBILIDAD_EMPRESARIAL_EN_LAS_PYMES_INDUSTRIALES_DE_VILLAVICENCIO_MANAGEMENT_FOR_BUSINESS_SUSTAINABILITY_IN_VILLAVICENCIO_INDUSTRIAL_SMES
- Pastor, R. y Rivera, J. (2022). El rol de la agencia de viajes ante la nueva situación post Covid-19: Decálogo de propuestas para su recuperación. *Pasos*, 20(1), 55–68. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.004>
- Pegueros, M., López, E. y Vega, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000100150
- Reyes, J. (2021). *Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial*. *Coodes*, 9(3), 808–830. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Rodríguez, Á. y Lorenzo, C. (2023). Covid-19: Gestión de su impacto en las agencias de viaje detallistas de La Coruña (España). *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 11(1). <https://doi.org/10.26423/rcpi.v11i1.673>
- Soto, F. (2022). *Influencia de las agencias de viajes para impulsar el turismo como estrategia de reactivación económica post Covid 19; Revisión Bibliográfica*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4455>