Horizonte Académico
Revista Multidisciplinaria
Recibido:09/06/2025 Aprobado:10/07/2025

DOI: https://doi.org/10.70208/3007.8245.v5.n2.205

Estratégias comerciais nas agências de viagens: novos modelos de negócio

Robert Michell Quispe Guizado
Rquispeg@unmsm.edu.pe
https://orcid.org/0000-0002-1608-497X
Docente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lorena Amparo Medrano Rivera
Lmedrano@une.edu.pe
https://orcid.org/0000-0002-0290-7947
Docente de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

Liliana Verde Vargas
Lverde@une.edu.pe
https://orcid.org/0000-0001-6248-8855
Docente de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

Tito Doroteo Acosta Castro
Tacosta@une.edu.pe
https://orcid.org/0000-0003-0862-5366
Docente de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

Julissa Lissette Gonzales Quispe
Jgonzales@une.edu.pe
https://orcid.org/0000-0003-3487-1632
Docente de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

RESUMO

O estudo foi desenvolvido com o objetivo de avaliar estratégias comerciais em agências de viagens varejistas na região metropolitana de Lima a partir do paradigma qualitativo, com desenho não experimental e estudos de caso. Para tanto, foram aplicados roteiros de entrevistas com perguntas semiestruturadas a representantes comerciais de 15 agências de viagens. Os resultados revelam que as estratégias de marketing utilizadas centram-se na análise de informação sobre os destinos turísticos com maior procura e popularidade, na alocação de recursos para campanhas publicitárias nas redes sociais, em sistemas de mensagens instantâneas, na análise de indicadores de desempenho e na utilização de escritórios de vendas presenciais. A relevância deste estudo reside na sua contribuição para a compreensão das estratégias comerciais utilizadas pelas agências de viagens varejistas. Ao analisar as práticas e abordagens actuais utilizadas por estas empresas, podem ser identificadas as melhores práticas e áreas de melhoria, permitindo aos intervenientes do sector do turismo tomar decisões mais informadas e optimizar as suas operações.

Palavras-chave: estratégias comerciais, marketing, anúncio, comércio eletrônico

Commercial strategies in travel agencies: new business models

ABSTRACT

The study was developed with the objective of evaluating commercial strategies in retail travel agencies in Metropolitana Lima from the qualitative paradigm, with non-experimental design, and case studies. To do this, interview guides with semi-structured questions were applied to the commercial representatives of 15 travel agencies. The results reveal that the marketing strategies used focus on the analysis of information about the tourist destinations with the greatest demand and popularity, the allocation of resources for advertising campaigns on social networks, instant messaging systems, analysis of performance indicators and the use of in-person sales offices. The relevance of this study lies in its contribution to the understanding of the commercial strategies used by retail travel agencies. By analyzing the current practices and approaches employed by these companies, best practices and areas for improvement can be identified, allowing tourism sector actors to make more informed decisions and optimize their operations.

Keywords: commercial strategies, marketing, advertising, e-commerce

Estrategias comerciales en agencias de viaje: nuevos modelos de negocio

RESUMEN

El estudio se desarrolló con el objetivo de evaluar las estrategias comerciales en agencias de viajes minoristas de Lima Metropolitana desde el paradigma cualitativo, con diseño no experimental, y estudio de casos. Para ello, se aplicaron guías de entrevista con preguntas semiestructuradas, a los representantes comerciales de 15 agencias de viajes. Los resultados revelan que las estrategias de comercialización empleadas se enfocan en el análisis de información sobre los destinos turísticos con mayor demanda y popularidad, la asignación de recursos para campañas publicitarias en redes sociales, sistemas de mensajería instantánea, análisis de indicadores de rendimiento y el uso de oficinas de venta presenciales. La relevancia de este estudio radica en su contribución al entendimiento de las estrategias comerciales utilizadas por las agencias de viajes minoristas. Al analizar las prácticas actuales y los enfoques empleados por estas empresas, se pueden identificar las mejores prácticas y las áreas de mejora, lo que permitirá a los actores del sector turístico tomar decisiones más informadas y optimizar sus operaciones.

Palabras clave: estrategias comerciales, marketing, publicidad, comercio electrónico

INTRODUCCIÓN

La afectación de la pandemia por la Covid 19 al sector turístico provocó cambios significativos en los modelos de negocios turísticos que tuvieron que adecuarse a nuevos escenarios (Minondo, 2020). Esto generó un profundo impacto económico y social a nivel mundial. Sin embargo, esta crisis también representó una oportunidad para transformar el sector y construir un modelo de turismo más sostenible y resiliente (Organización de las Naciones Unidas, ONU, 2020). A través de la innovación, la digitalización y la colaboración se pueden potenciar los destinos para crear comunidades y empresas más fuertes. Según Silva et al., (2018) la recuperación y el futuro del turismo dependen en gran medida de la adopción de tecnologías innovadoras. Las empresas turísticas deben aprovechar herramientas como la inteligencia artificial y el big data para comprender mejor a sus clientes, personalizar sus experiencias y optimizar sus operaciones (Rives et al., 2023). Estas tecnologías permitirán a las empresas ser más ágiles, competitivas y sostenibles.

En este contexto, las agencias de viaje, que históricamente han actuado como intermediarias en la oferta de servicios turísticos, enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y digitalizado. Por ello, necesitan reinventarse para adaptarse a los cambios del mercado.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo las agencias de viaje están respondiendo a un entorno cambiante y qué estrategias están implementando para atraer y retener a los clientes. Los resultados revelan que, aunque las estrategias digitales, como el uso de redes sociales y plataformas de mensajería instantánea, están en aumento; muchas agencias de viaje aún dependen de métodos tradicionales de venta, como las oficinas físicas y la atención personalizada.

Este estudio se centra en analizar las estrategias comerciales empleadas por las agencias de viaje en Lima Metropolitana, un área que ha visto un crecimiento notable en el turismo interno y que, tras la pandemia de COVID-19, ha tenido que reconfigurar sus ofertas y métodos de promoción.

Existe mucha literatura sobre estrategias comerciales en el ámbito turístico; sin embargo, no se ha abordado el tema en el ámbito específico de agencias de viajes en Lima Metropolitana. Si bien estudios previos han analizado los modelos de negocio y la adaptación a las nuevas tecnologías en agencias de

viajes a nivel general (Kwan et al., 2022; Pradini et al., 2022., Hernández et al., 2021: Salgado, et al. 2021), este aspecto no ha sido analizado con profundidad; de forma específica en la adaptación a las dinámicas del mercado post-pandemia del COVID-19. Por ello, esta investigación se justifica al enfocarse en un sector dinámico y poco estudiado en un contexto geográfico de mucha relevancia para el turismo nacional. La falta de estudios sobre las estrategias comerciales implementadas por las agencias de viajes en Lima Metropolitana constituye una brecha significativa. Por tanto, el presente estudio buscó llenar este vacío para comprender la forma en la que se vienen adoptando para asegurar su viabilidad y competitividad; de esta manera, se proporciona una base empírica y teórica para futuros análisis en el ámbito del turismo local.

El presente estudio se fundamentó en una metodología de investigación cualitativa de estudio de casos. La selección de las agencias de viaje participantes se hizo bajo el criterio de los autores (muestra intencional); que cumplieron con los criterios de inclusión descritos en la fase metodológica; esto con la finalidad de explorar de forma profunda y detallada el fenómeno de las estrategias comerciales implementadas por agencias de viajes minoristas en el contexto post-pandemia de Lima Metropolitana. El tamaño de muestra permitió un análisis exhaustivo de los datos y la captura de las particularidades y la complejidad del fenómeno. La información fue recopilada hasta alcanzar la saturación de los datos, lo que significa que luego de las 15 entrevistas no surgieron nuevos temas o categorías relevantes. De esta manera, la selección de la muestra fue representativa y permitió la alcanzar la profundidad necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.

El artículo se organiza en varias secciones que abordan la metodología utilizada, los hallazgos obtenidos y las conclusiones derivadas del análisis. Se discuten las principales estrategias comerciales identificadas, que incluyen la asignación de recursos para campañas publicitarias, el análisis de datos sobre destinos turísticos y la importancia de los indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de las campañas. Además, se explora el papel de la colaboración entre agencias como una estrategia viable para enfrentar los desafíos del sector, permitiendo el intercambio de recursos y conocimientos.

Revisión de literatura

González (2016) señala que las estrategias de comercialización en el turismo se basan en la combinación efectiva de herramientas de comunicación, análisis de costos y canales de distribución. Estas herramientas trabajan de manera interconectada para garantizar que los productos y servicios turísticos lleguen al consumidor final. Por su parte Pérez (2016) señala que la distribución en el turismo implica no solo poner a disposición los productos, sino también informar y persuadir al consumidor. En la actualidad, el auge de internet y las nuevas tecnologías ha dado lugar a una proliferación de canales de distribución digitales, transformando la forma en que los turistas adquieren sus servicios. Para González (2021), diseñar una estrategia de distribución exitosa en el sector turístico requiere un análisis profundo del entorno competitivo. Esto implica identificar el posicionamiento de la marca, las características del producto, el mercado objetivo y los costos asociados, así como evaluar el papel de los diferentes agentes que participan en la distribución.

Según Carbache y Bazurto (2022), la comercialización de productos turísticos es un proceso multifacético que involucra una serie de actividades interrelacionadas. Estas incluyen la identificación de las necesidades del cliente, la comunicación efectiva de los atributos del producto y la distribución a través de diversos canales. En este sentido, las ferias, promociones y folletería son herramientas fundamentales para alcanzar estos objetivos. Por ello, es indispensable realizar estudios de mercado, la identificación de los recursos, y la segmentación del mercado. Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de comercialización, son planes de acción diseñados para alcanzar una amplia gama de objetivos empresariales. Estos pueden incluir desde el lanzamiento de nuevos productos o servicios hasta el aumento de las ventas y el fortalecimiento de la imagen de marca (Calero et al., 2023); en ese sentido, para Arechavaleta (2015); Pastor y Villarán (2021) los componentes de una estrategia de comercialización son: Identificación del segmento o mercado objetivo; identificación de recursos; análisis de la competencia; diseño de productos o servicios, los canales de distribución y la post venta. El uso de una adecuada estrategia de comercialización mejora los niveles de aceptación de

los productos o servicios por parte de los clientes. Esto debido a que las organizaciones prestan mayor atención en la cadena de producción.

El comercio electrónico, intrínsecamente ligado a Internet, ha revolucionado la forma de consumo (Manzur et al., 2020). Su funcionamiento se sustenta en el uso de tecnologías digitales que permiten la compraventa de bienes y servicios a través de transacciones electrónicas; por ello, el comercio electrónico digitaliza el proceso comercial, facilitando el intercambio de datos entre compradores y vendedores a través de redes informáticas (Peinado et al., 2023).

Al migrar al comercio electrónico, las empresas pueden disminuir los gastos asociados al mantenimiento de tiendas físicas y acceder a un público más amplio. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos relacionados con la protección de datos sensibles, como información financiera y personal, así como garantizar la entrega oportuna de los productos adquiridos en línea. De acuerdo con el modelo de negocio y el acceso a sistemas de digitalización, las organizaciones pueden acceder a diversos tipos de comercio electrónico: B2C (Business to Consumer). Son estrategias que las organizaciones emplean para que sus productos y servicios lleguen a sus clientes; sin intermediarios (Zhou et al, 2021; Neuhaus et al., 2022) B2B (Business to business). Los vínculos comerciales se diseñan para establecer conexiones entre organizaciones (Bongers et al., 2021). C2C (Consumer to Consumer). La estrategia se diferencia por la participación de una organización intermediaria entre consumidores; esta garantiza las transacciones (Kwon et al., 2022; Moriuchi y Takahashi, 2022).

Las estrategias de comercialización se vinculan estrechamente con la tecnología y la movilidad, por ello, la forma de dinamizar las transacciones comerciales es a través de los sistemas de pago móvil; los cuales se muestran como soluciones innovadoras. Su potencial para transformar la experiencia de compra es innegable, y las empresas están invirtiendo cada vez más en su desarrollo e implementación (Moriuchi y Takahashi, 2022). Su adopción está influenciada por factores como la usabilidad, la seguridad y la percepción de valor por parte del consumidor; sin embargo, para garantizar su éxito, es fundamental considerar factores como la facilidad de uso, la seguridad y la satisfacción del cliente (Peinado et al., 2023). La facilidad de uso juega un papel fundamental en la finalización de la transacción; por ello, las

organizaciones deben garantizar experiencias intuitivas y sencillas (facilidad de encontrar lo que se busca de forma rápida y sin complicaciones) para reducir fallas o errores en el proceso de compra, aumentando así las probabilidades de su ejecución (Barra et al., 2022).

La seguridad en entornos digitales implica implementar medidas de protección para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, con el objetivo de prevenir el acceso no autorizado y la pérdida de datos (Pennanen et al. 2006). La privacidad de los datos es un factor determinante en la decisión de compra de los consumidores. Las organizaciones que demuestran un compromiso sólido con la protección de la información personal generan mayor confianza y fidelidad en sus clientes (Black, 2005; Yousafzal et al., 2005). La implementación de sistemas de pago seguros y eficientes es esencial para fomentar la confianza del consumidor (Rosillo et al., 2020). Desde la óptica de Barra et al., (2022), los consumidores valoran la funcionalidad y la eficiencia por encima de aspectos más emocionales o hedonísticos; por ello, al diseñar sus productos y servicios, las empresas deben priorizar la facilidad de uso y la resolución de problemas, en lugar de centrarse únicamente en la estética o la experiencia sensorial.

Las ventas representan el resultado final de cualquier actividad empresarial. Para optimizar los procesos de venta, las organizaciones deben invertir en recursos humanos, tecnología y estrategias comerciales, como el comercio electrónico a través de redes sociales. Estar al tanto de las tendencias en redes sociales permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio y desarrollar estrategias más efectivas. Además, la adaptación a los cambios constantes en estas plataformas es fundamental para mantener una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia cliente (Peinado et al., 2023). Además de ello, es fundamental el uso de diversas tecnologías que contribuyan a mejorar la experiencia de compra en el comercio electrónico, especialmente en términos de facilidad de uso y seguridad: Diseño de interfaz de usuario (UI) y experiencia de usuario (UX) (Thamik, 2022). Un diseño intuitivo y fácil de navegar que facilite la localización de información y la realización de transacciones sin esfuerzo:

- Sistemas de seguridad: Tecnologías que aseguren la protección de la información personal y de pago, como el cifrado de datos y la autenticación de dos factores.

- Asistentes de compra y chatbots: Herramientas automatizadas que proporcionen asistencia en tiempo real, resolviendo dudas y problemas de los usuarios de manera eficiente.
- Sistemas de FAQ y solucionadores de problemas: Secciones bien estructuradas que ofrezcan respuestas rápidas a las preguntas más comunes y guías para resolver problemas.
- Tecnologías de personalización: Algoritmos que personalicen la experiencia de compra según las preferencias y comportamientos del usuario, mejorando la relevancia de las recomendaciones de productos.
- Plataformas móviles optimizadas: Aplicaciones y sitios web móviles que ofrezcan una experiencia de compra fluida y accesible desde cualquier dispositivo (Barra et al., 2022).

Como parte de la evolución tecnológica, muchas industrias, incluyendo al turismo; vienen empleando la inteligencia artificial como una herramienta diferenciadora del comercio electrónico (Thamik, 2022). Entre las principales herramientas de IA empleadas en el comercio electrónico se encuentran: la automatización, procesamiento natural y el aprendizaje automático (Zhang et al., 2023). Estas mejoran los procesos, incrementan la interacción con los clientes, clasifican pedidos, mejorar la gestión de los inventarios, y mejorar las campañas de marketing (Halachev, 2024). Por ello, la implementación de chatbots y sistemas de recomendación, junto con el análisis de grandes datos, permite a las empresas optimizar la experiencia del cliente, mejorar la eficiencia de las operaciones y anticiparse a las demandas del mercado (Halachev, 2024).

Mientras que el uso de softwares tradicionales ayuda en la digitalización de los procesos y almacenamiento de la información; la inteligencia artificial permite la automatización para medir el desempeño de las actividades, incrementa la productividad, mejorar los niveles de satisfacción y disminuye los errores (Mohdhar y Shaalan, 2021). Por otro lado, el procesamiento natural de los datos, permite delimitar el perfil, las preferencias y estilos de consumo de los clientes; lo que permite ofrecer productos y servicios perfilados (Halachev, 2024). Por el lado del aprendizaje automático, la IA, ofrece procesos seguros y atención personalizada las 24 horas, durante los 365 días de año; en ese sentido,

perfila oportunidades para el desarrollo de campañas de marketing de acuerdo a los datos de los clientes y las predicciones de consumo.

El uso de la IA en el comercio electrónico se muestra como la principal tendencia; debido a la necesidad de diseñar nuevos modelos de negocio; por ello, Halachev (2024) señala que, el uso de algoritmos de aprendizaje automático es la principal característica de la IA que permite diseñar procesos de personalización de experiencias. Estos algoritmos son recabados en las plataformas digitales a través de los datos y hábitos de consumo de los clientes; de esta manera, se ofrece información que recomienda productos similares o que puedan ser de interés para el cliente; ello implica una mejora en el proceso de compra e incrementa la satisfacción (Li, 2022a).

Por otro lado, la IA ofrece mecanismos de seguridad a través de sistemas de algoritmos que alertan sobre fraudes a través de la cantidad de transacciones y la protección de datos (Thamik y Wu, 2022). Por el lado de la personalización de las experiencias, procesos de devolución, seguimiento de los productos comprados en tiempo real y hasta reembolsos pueden ser gestionados por la IA, modificando de forma significativa el modelo tradicional de atención al cliente, que requería de la participación de muchos procesos y personas (Mykhalchenko y Tytarenko). Gracias a ello, los trabajadores pueden dedicarse a tareas fundamentales de la empresa.

Luego de revisión de la literatura se plantearon como preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las principales estrategias comerciales utilizadas por las agencias de viaje en Lima Metropolitana para atraer y retener clientes?
- ¿Qué papel juegan las redes sociales y las plataformas digitales en las estrategias de venta de las agencias de viaje?
- ¿Cómo evalúan las agencias de viaje la efectividad de sus campañas publicitarias y estrategias de marketing?
- ¿Qué desafíos enfrentan las agencias de viaje en la implementación de estrategias comerciales digitales en comparación con las tradicionales?

METODOLOGÍA

La metodología aplicada se centró en el paradigma cualitativo. Para Monge (2011), estos enfoques se emplean para realizar estudios orientados a la comprensión de los fenómenos y de esa manera establecer, describir, explicar o analizar sus componentes. Por ello, se requiere de técnicas e instrumentos que permitan recaban información objetiva de cada hecho, evitando la intromisión o manipulación de los hechos por parte del investigador. El método empleado fue el descriptivo y explicativo. Según Guevara et al., (2020) a través de este método la información recaba fue analizada y sistematizada dando resultados objetivos, lo que permitió describir los fenómenos observados evitando la percepción subjetiva del investigador.

Se empleó el diseño no experimental y de estudio de casos. Para Hernández et al; (2014), los estudios no experimentales tienen como principal característica la no manipulación de las variables o categorías, de esa manera, se enfocan en el análisis de los fenómenos en su real dimensión y contexto. El estudio de casos para López (2013) busca conocer un determinado hecho o fenómeno de forma individual o grupal; para ello, puede analizar datos cualitativos o cuantitativos a través de diversas etapas: recabar, analizar e interpretar la información.

En base a los fundamentos teóricos expuestos, el estudio se realizó a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuras a 15 representantes de agencias de viaje de Lima Metropolitana. La selección de las unidades de análisis se hizo bajo el criterio de los investigadores; lo que implicó seleccionar a las organizaciones que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: Agencias de viajes minoristas y tour operadoras, con más de cinco años en el mercado turístico, orientados al mercado nacional, ubicadas en el Centro Histórico de Lima Metropolitana y que cuenten con oficinas de atención presencial. La investigación se realizó de forma progresiva hasta alcanzar la saturación de datos, lo que significa; que la recopilación de nueva información dejó de generar conocimientos relevantes sobre el fenómeno estudiado. Este proceso se aplicó de manera rigurosa durante las entrevistas con las 15 agencias de viaje: durante las entrevistas 1 a 6; considerada la como fase inicial, las respuestas de los participantes fueron diversas; lo que permitió identificar una cantidad considerable

de temas como la importancia del marketing digital (redes sociales como Facebook, Instagram), el uso de herramientas de comunicación (WhatsApp Business), y la necesidad de adaptación a los cambios del mercado post-pandemia. En la segunda fase; que implica las entrevistas 7 a 11, los temas ya identificados comenzaron a repetirse; por lo que, se consolidó la información sobre la implementación de estrategias comerciales híbridas (combinando el modelo presencial con el digital). En esta etapa, fueron escasas nuevas categorías o subtemas emergentes y no aportaban información diferente a la ya obtenida. En la última fase que comprendió las entrevistas 12 a 15, se confirmó la saturación de datos. Las respuestas de los entrevistados ya no revelaban nuevas estrategias o modelos de negocio. Por ejemplo, al preguntar sobre sus canales de venta, todas las agencias ya mencionaban los mismos canales: venta presencial, por el hilo telefónico, WhatsApp, Facebook, e Instagram. No surgió ninguna otra plataforma o estrategia que no se hubiera mencionado previamente. Así mismo, los entrevistados en su mayoría coincidían en resaltar los principales desafíos al que se enfrentaban: competencia con plataformas digitales y la necesidad de diferenciarse a través de la atención personalizada. En este punto se determinó que, las 15 agencias de viajes analizadas, proporcionaban la suficiente profundidad para describir y analizar las estrategias comerciales del sector en Lima Metropolitana, por lo que, no fue necesario realizar más entrevistas. De esta manera, el estudio garantiza que los hallazgos son objetivos, confiables y representativos del contexto de las agencias de viaje minoristas en el área de estudio.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes procedimientos: se cursaron oficios para solicitar las autorizaciones a quince agencias de viajes seleccionadas para el desarrollo de la investigación. A partir de ello, se coordinaron reuniones de trabajo con el equipo de investigación y se programaron visitas de campo a cada una de ellas para aplicar el instrumento de investigación durante los meses de abril a julio del año 2024. Seguido a ello, se procedió al análisis de información a través del Software Atlas.ti versión 7 para Windows, lo que permitió establecer la codificación de la información y el diseño de redes semánticas para el análisis de categorías y sub categorías apriorísticas identificadas y las subcategorías resultantes. Las entrevistas tuvieron una duración total de 15 horas y se transcribieron un total de 30 páginas.

RESULTADOS

Luego de la aplicación del instrumento de investigación y el posterior análisis se determinaron cinco subcategorías de estudio entorno a las estrategias comerciales: programas turísticos, canales de venta, estrategias virtuales, estrategias presenciales e indicadores de rendimiento. Las estrategias comerciales para el desarrollo de productos turísticos se basan en ofertar paquetes de viajes internacionales, city tours y viajes de promoción, conocidos como viajes de graduación para escolares.

Los canales de venta más empleados son las oficinas comerciales para atención presencial, ventas por internet y a ventas a través de páginas web de instituciones públicas. Entre las estrategias virtuales destacan el uso de redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok, y You Tube para campañas publicitarias y promoción.

Entre las estrategias comerciales presenciales destacan: análisis de destinos con altos niveles de cotización, las tendencias de mercado, el uso de cartera de clientes, la asignación de dinero para campañas publicitarias de forma mensual. Los indicadores de rendimiento más empleados son el uso de cookies de las páginas web, la data procedente de google analytics y los comentarios procedentes del Google Maps.

Tabla 1. Sistematización de las estrategias comerciales empleadas por las agencias de viaje

Categoría	Sub categorías	Acciones	Casos	Variación
Estrategias comerciales	Productos turísticos	Paquetes internacionales City Tours Viajes de promoción	15/15	5 de las agencias se especializan en "viajes de promoción", mientras que (9) de ellas se enfocan en turistas nacionales y ejecutan programas turísticos internos y solo 1 de ellas ha incorporado viajes internacionales

Canales de venta	Ventas en oficinas comerciales Ventas por internet Ventas por páginas web de entidades públicas	15/15	Todas las agencias usan canales digitales como medio de comercialización; pero, combinan este modelo con oficinas de venta presencial. El medio más empleado es el WhatsApp. Solo 4 de ellas, han descrito como positivo el uso de páginas web y 6 de ellas emplean páginas sitios web administrados por entidades públicas como medio de comercialización.
Estrategias virtuales	Publicidad y promoción a través de redes sociales Plataformas digitales y aplicaciones. Correo electrónico y mensajería instantánea	15/15	Todas las agencias usan redes sociales. Las agencias especializadas en turismo escolar y turismo interno (14) utilizan Facebook, Instagram y TikTok para campañas, mientras que la agencia que incorpora viajes internacionales para grupos corporativos (1) usa de forma limitada estas plataformas.
Estrategias presenciales	Análisis de flujo y tendencias de destinos turísticos Cartera de clientes y asignación de recursos económicos de forma mensual para campañas publicitarias	13/15	13 agencias de viaje mantiene una oficina física, pero 2 de ellas operan en con un modelo de negocio 100% virtual (Tienen oficinas físicas; pero, para trámites administrativos, no venta directa), lo que representa una variación significativa y podría considerarse como una tendencia emergente.

	Indicadores de desempeño	Cookies de páginas web Data procedente de Google Analytics Comentarios de Google Maps	Todas las agencias usan indicadores de desempeño. 14 de las agencias que invierten en publicidad en redes sociales (predominantemente las de escolares y turismo interno) prestan mayor atención a los comentarios en Google Maps y los datos de Google Analytics, mientras que; la agencia de oferta viajes internacionales a grupos corporativos (1) usa más el trato directo por vía telefónica.

Como se puede observar, la mayoría de los casos validaron las estrategias identificadas; lo que significa que se logró la saturación en todas las subcategorías. Los disensos o variaciones, evidenciados en el uso de formatos comerciales digitales o las estrategias de marketing dirigidas a segmentos de clientes corporativos, amplían el análisis al mostrar cómo las estrategias se adaptan al perfil del segmento de mercado y de acuerdo al modelo de negocio.

Según Hernández et al., (2021) las estrategias comerciales requieren de tres etapas, la primera se enfoca en diseñar estrategias de comunicación para brindar información sobre las condiciones de bioseguridad y modalidades de turismo demandadas por los turistas, la segunda corresponde a campañas de marketing dirigidas a mercados nacionales que promuevan actividades de turismo de bienestar y naturaleza y como tercera parte, el diseño de campañas a mercados internacionales. Entorno a ello E2: *luego de la pandemia, el flujo turístico cambió, ya no hay muchos extranjeros; por ello, nos hemos enfocado en el turismo nacional con destinos turísticos vinculados a espacios naturales y abiertos*.

La investigación revela que las agencias de viaje analizadas han orientado sus estrategias comerciales hacia los mercados internos a través del diseño de programas turísticos que promueven destinos

nacionales. Ello como respuesta al nuevo escenario de la actividad turística pots Covid 19, el cual, se orienta en el desarrollo del turismo interno y propiciando espacios abiertos en entornos naturales.

Por el lado de las estrategias de comercialización virtual; Salgado et al. (2021), sostienen que entre las estrategias empleadas por empresas de intermediación se encuentran: el uso de inteligencia artificial, marketing por redes sociales, y la identificación de indicadores de desempeño. Al respecto, las agencias de viaje analizadas no han implementado contenidos digitales con inteligencia artificial; E6: *La forma en la que vendemos y promocionamos nuestros destinos es través de plataformas de libre costo; como Facebook, WhatssApp y Tik Tok; no hemos implementado procesos de inteligencia artificial ya que, no tenemos el personal con el conocimiento adecuado.* E8: *Las campañas de promoción se realizan una vez cada dos o tres meses, eso depende de las fechas de feriados largos; o de acuerdo a la temporada alta.* E2*: para evaluar las campañas de promoción empleamos algunos indicadores de las plataformas que empleamos como los comentarios en las redes sociales, y las recomendaciones en google maps.*

Las organizaciones analizadas suelen usar Facebook para sus campañas de publicidad en redes sociales, aunque estas no son muy frecuentes. Para medir los resultados, confían en Google Analytics y los comentarios en Google Maps. Asimismo, Rodríguez et al., (2015) sostienen que las estrategias comerciales empleadas por agencias de viaje se basan en campañas publicitarias en grupos corporativos, las cuales, están vinculadas a páginas web, redes sociales, mensajes de texto, publicación en revistas especializadas y ventas presenciales. Al respecto, el E14 sostiene: *empleados diversos canales de venta; tenemos las redes sociales y el WhatsApp como los medios preferidos por nuestros clientes; aunque, mantenemos nuestra oficina comercial para ventas y atención presencial.* E11: *nuestros clientes por lo general son corporativos y tienen un perfil determinado, por lo general, les vendemos pasajes aéreos, ellos se contactan por vía telefónica o a través del WhatsApp para cotiza; por lo que no necesitamos de otros medios de comercialización para llegar a ellos; son nuestro mercado.*

Las agencias de viaje combinan la atención presencial en sus oficinas con herramientas digitales como WhatsApp y redes sociales. Sin embargo, el email marketing y las revistas especializadas son menos comunes debido a sus costos y al perfil de sus clientes.

Según el estudio de Rodríguez et al., (2015) el uso del Facebook es el principal canal de distribución; ello, es similar a los resultados del estudio, en donde se evidencia el uso de esta red social como principal estrategia; por otro lado, se señala como estrategia complementaria la participación en ferias turísticas para recabar información sobre destinos turísticos con mayor demanda y tendencia; ello coincide de forma parcial con el estudio, en donde se identificó que tres agencias de viaje emplean la misma estrategia. E4: *otra forma de darnos a conocer es participar en ferias turísticas organizadas por municipalidades o entidades privadas*. E7: *por lo general en diversas ocasiones hemos participado en ferias turísticas*. E10: *sí hemos sido invitados a participar en eventos turísticos como ferias.*

Por otro lado, Manzur et al., (2020) y Peinado et al., (2023) señalan como estrategias de comercialización el uso del WhatsApp, You Tube, y Redes Sociales para comunicar y vender; además, de establecer estrategias comerciales con otras agencias de viaje, entidades públicas y asociaciones. E1: *no hemos diseñado alianzas con otras empresas para mejorar la venta de nuestros productos*. E3: *vendemos y cotizamos a través del WhatsApp, Facebook e Instragram.*

Tanto WhatsApp como las redes sociales son las herramientas favoritas de las empresas para comunicarse y vender. Sin embargo, no se observa una colaboración con otras empresas o aliados estratégicos

DISCUSIÓN

En consecuencia, el estudio concluye que las agencias de viajes analizadas han implementado diversas estrategias de comercialización que parten del uso medios digitales y presenciales. No se evidencia el uso de estrategias comerciales tradicionales como el uso de medios como la televisión, radio y publicación en medios de comunicación masiva: periódicos o revistas. Ello, significa que, los modelos de negocio están alineados al nuevo contexto en donde, se destaca el uso de tecnologías como principales canales de comercialización; sin embargo, los resultados demuestran que el uso de canales presenciales de venta como oficinas comerciales no han sido desterrados como opción de comercialización; esta es una característica que desentona entorno a los modelos de negocios 100% virtuales.

La investigación sobre las estrategias comerciales en agencias de viaje de Lima Metropolitana revela un panorama complejo en el que las agencias deben adaptarse a un entorno en constante cambio, impulsado por la digitalización y la evolución de los hábitos de consumo. Los resultados obtenidos a través de entrevistas con representantes de diversas agencias indican que, aunque se han adoptado estrategias digitales, los canales de venta presenciales aún mantienen relevancia en el sector. Esto se alinea con las nuevas tendencias del mercado turístico, cuya característica se basa en un modelo de consumo que busca una experiencia integrada que combine tanto lo digital como lo físico (Verhoef et al., 2015).

Uno de los hallazgos más significativos del estudio es el uso de datos y análisis para identificar destinos turísticos de alta demanda. Este enfoque se relaciona con la teoría del marketing basado en datos, que enfatiza la importancia de la personalización y la segmentación del mercado (Kumar y Reinartz, 2016). La capacidad de las agencias para utilizar algoritmos y plataformas digitales para ofrecer recomendaciones personalizadas no solo puede mejorar la experiencia del cliente, sino que también propicia el incremento de la satisfacción y la lealtad del consumidor (Li, 2022b). Esto es crucial en un contexto donde la competencia es cada vez más fuerte y los consumidores tienen acceso a múltiples opciones de información y consumo.

Sin embargo, a pesar de la creciente digitalización, los resultados indican que las agencias de viaje no han abandonado completamente los canales tradicionales. Esto sugiere que, aunque las tecnologías emergentes ofrecen nuevas oportunidades, la transición hacia un modelo de negocio completamente digital no es homogénea y puede generar vulnerabilidades (Li, 2022). La teoría de la resistencia al cambio puede explicar esta situación, ya que las organizaciones a menudo enfrentan dificultades para abandonar prácticas establecidas en favor de nuevas estrategias (Oreg, 2006).

Además, el estudio destaca la importancia de la colaboración entre agencias como una estrategia para enfrentar los desafíos del mercado. Esta idea se alinea con la teoría de redes empresariales, que sostiene que las alianzas estratégicas pueden proporcionar ventajas competitivas y mejorar la resiliencia organizacional (Borgatti y Foster, 2003). La colaboración puede permitir a las agencias compartir

recursos, conocimientos y experiencias, lo que es especialmente valioso en un entorno donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales.

Los resultados del estudio revelan una mezcla de estrategias digitales y tradicionales, lo que sugiere que las agencias de viaje están en un proceso de adaptación que requiere un enfoque equilibrado. La integración de tecnologías digitales con prácticas comerciales tradicionales, junto con la colaboración entre agencias, puede ser clave para su éxito en el futuro.

CONCLUSIÓN

Las empresas encargadas de la intermediación de servicios turísticos, como las agencias de viaje, fueron indispensables para el desarrollo de la industria turística hace más de 30 años; sin embargo, con el desarrollo de nuevas tecnologías que han desplazado la intermediación de servicios; y que establecen mecanismos de comercialización para que los usuarios busquen y compren servicios turísticos de forma directa con los proveedores. Las agencias de viajes han perdido presencia en el mercado turístico; por ello, es indispensable que los empresarios y profesionales de este rubro actualicen sus estrategias de comercialización y operatividad para que respondan a los nuevos contextos y requerimientos de los nichos de mercado identificados. Sin embargo, esta adecuación no es homogénea; sino que, se adecua a cada modelo de negocio. Esta perspectiva genera vulnerabilidad y limita el campo de acción frente a modelos de negocio más complejos; ante ello, la asociación empresarial u otras vinculadas a la colaboración se muestran como alternativas de negocio para hacer frente a este contexto. En consecuencia, la investigación sugiere que las agencias de viaje deben actualizar sus estrategias comerciales y adoptar un enfoque más colaborativo para prosperar en el futuro.

El presente estudio, de naturaleza cualitativa y centrado en un estudio de caso en Lima Metropolitana, presenta limitaciones propias del enfoque; que impiden la generalización de los resultados a otros escenarios. El uso del muestreo por conveniencia, no garantiza la representatividad estadística entorno al fenómeno analizado. Además, el estudio no consideró la medición del desempeño financiero; lo que impide establecer una relación directa entre las estrategias comerciales y la rentabilidad de las empresas, un factor esencial para adoptar modelos de negocio. Sin embargo, estas limitaciones son el

punto de partida para delimitar futuras líneas de investigación. Por lo que, se sugiere un emplear enfoques holísticos que combine análisis cualitativo y cuantitativo para medir el impacto económico de las estrategias, además de estudios comparativos a nivel regional que permitirán validar los hallazgos en otros contextos. Finalmente, en futuras investigaciones se podría abordar el rol de la inteligencia artificial como una nueva estrategia de comercialización en el sector de las agencias de viaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de comercialización. En Ramírez-Ortiz, M.E. (Ed.). *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos*. *OmniaScience*, 169-195. https://www.omniascience.com/books/index.php/monographs/catalog/download/88/362/707-1?inline=1

Black, G. S. (2005). Predictors of consumer trust: Likelihood to pay online. *Marketing Intelligence & Planning, 23*(7), 648-658. https://doi.org/10.1108/02634500510630186

Barra, C., Esquivel, W., Medel, A., & Melendez, B. (2022). Comercio electrónico en tiempos de pandemia: Reexaminando el rol de los antecedentes claves de la intención de compra. *Estudios de Administración, 29* (1), 28-51. https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67181

Bongers, F. M., Schumann, J. H., y Schmitz, C. (2021). How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry. *Journal of Personal selling & sales ManageMent, 41*(2), 150-166. https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1906260

Borgatti, S. P., y Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, *29*(6), 991-1013. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4

Calero, M., Cruz, M., Terán, M; y Bayas, V. (2023). Elaboración de estrategias de marketing para potenciar pequeñas empresas turísticas. LATAM *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4*(3), 1272–1287. https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1158

Carbache, C; y Bazurto, J. (2022). Estrategia de marketing para la comercialización del destino turístico Jama, Manabí. *Económicas CUC, 43*(2). https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.1

González, P. (2016). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales: UF0084.* Editorial Tutor Formación. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaune/44224?page=74

González, P. (2021). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos. UF0078*. Editorial Tutor Formación. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaune/177350?page=13

Halachev, P. (2024). La influencia de la inteligencia artificial en la automatización de procesos en el comercio electrónico. *Datos y Metadatos,* 3, 1-15. https://doi.org/10.56294/dm2024.352

Hernández, y, Rodríguez, M; Sánchez, y; Saldiña, B. (2021). Acciones para la comercialización de los productos de las agencias De viajes que integran la OSDE viajes cuba en el escenario pos-covid-19. *Turismo y Sociedad, 29*, 201-219. https://doi.org/10.7440/res64.2018.03

Kumar, V., y Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing, 80*(6), 36-68. https://doi.org/10.1509/jm.15.0414

Kwan, C.K., Arévalos, A., Figueredo, V. E., Martinez, A.A.L; González, V., y Becker, S.E. (2022). Estrategias de marketing digital utilizadas en agencias de viaje de Asunción durante la pandemia del COVID-19, 2021. *Revista Científica UPAP, 2*(1), 45–55. https://doi.org/10.54360/rcupap.v2i1.29

Kwon, J., Chan, K. W., Gu, W., y Septianto, F. (2022). The role of cool versus warm colors in B2B versus B2C firm-generated content for boosting positive eWOM. *Industrial Marketing Management*, 104, 212-225. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.011

Li, J. (2022a). E-Commerce fraud detection model by computer artificial intelligence data mining. *Comput intell neurosci*, 1-9. https://doi.org/10.1155/2022/8783783

Li, H. (2022b). Data-Driven Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Business Research*, 139, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.045

Manzur, S., Rojas, J., Balcázar, A., y Rodríguez, A. (2020). Choque del paradigma en el uso sobre el comercio tradicional vs comercio electrónico en México. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7*, 1-12. https://doi.org/10.46377/dilemas.v34i1.2213

Mohdhar A, y Shaalan K. (2021). The Future of E-Commerce Systems: 2030 and Beyond. *Studies in systems*, *decision and control, 335*; 311-30. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64987-6_18

Moriuchi, E., y Takahashi, I. (2022). The role of perceived value, trust and engagement in the C2C online secondary marketplace. *Journal of Business Research*, 148, 76-88. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.029

Mykhalchenko H; y Tytarenko M. (2023). Data Analytics and Personalized Marketing Strategies in E-commerce Platforms. *Futurity Economics y Law, 3*(3), 115-139. https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.07

Neuhaus, T., Millemann, J. A., y Nijssen, E. (2022). Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing–A systematic literatura review and propositions. *Industrial Marketing Management, 106*, 99-111. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.006

Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73-101. https://doi.org/10.1080/13594320500451247

Pastor, R; y Villarán, A. (2021). La transformación de las relaciones comerciales en las agencias de viajes. *Revista de ocio y turismo, 15*(1), 98-118. https://doi.org/10.17979/rotur.2021.15.1.6364

Pennanen, K., Kaapu, T., y Paakki, M. K. (2006). Trust, risk, privacy and security in e-commerce. *ICEB 2006 Proceedings (Tampere, Finland). 25.* https://aisel.aisnet.org/iceb2006/25

Peinado, J; Crisóstomo, A; y Torres, Z. (2023). Propuesta de comercio electrónico basada en redes sociales para ser implementada como estrategia de venta. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 1*; 1-25. https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i1.3773

Pradini, G., Kusumaningrum, A. P; Agustiani, F; y Dari, I. T. (2022). Estrategias de marketing empresarial de agencias de viajes y viajes para sobrevivir en la pandemia de Covid-19. *Revista internacional de economía, gestión, negocios y ciencias sociales (IJEMBIS), 2*(2), 242–248. https://doi.org/10.59889/ijembis.v2i2.64

Rodríguez, L; Fraiz, J; y Ramos, V. (2015). Las Agencias de Viajes ante la influencia de las Redes Sociales en el turismo. El caso de Ourense. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 13*(4), 829-836. https://www.redalyc.org/pdf/881/88140288007.pdf

Rosillo, E., Blanco, F, y Crespo, E. (2020). A crosscultural analysis of perceived product quality, perceived risk and purchase intention in e-commerce platforms. *Journal of Enterprise Information Management, 33*(1), 139-160. https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2019-0150

Salgado, E; Morejón, P; y Hernández, Y. (2021). Tendencias en la comercialización digital de las agencias de viajes en el escenario del COVID-19. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, 5*(2), 131-145. https://doi.org/10.21071/riturem.v5i2.13747

Minondo, A. (2020). Impact of COVID-19 on the trade of goods and services in Spain. *Applied Economic Analysis 29*(85), 58-76. Doi 10.1108/AEA-11-2020-0156

Silva, M., Pino, M. y Alejo, D. (2018). Influencia de la inteligencia de negocio en el marketing turístico. *Universidad y Sociedad,* 10 (1), 326-330. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/801

Rives, K.; Hernández, Y; 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

Thamik H, y 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., y 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

Yousafzal, S., Pallister, J., y Foxall, G. (2005). Strategies for building and communicating trust in electronic banking: A field experiment. *Psychology & Marketing, 22*(2), 181-201. https://doi.org/10.1002/mar.20054

Zhang, X.; Guo, F.; Chen T.; Pan, L.; Beliakov, G.; Wu, J. A. (2023). Brief Survey of Machine Learning and Deep Learning Techniques for E-Commerce Research. J. *Theor. Appl. Electron. Commer. Res*, 18, 2188–2216. https://doi.org/10.3390/jtaer18040110

Zhou, Z., Ding, Y., Feng, W., & Ke, N. (2021). Extending B2B brands into the B2C market: whether, when, and how brands should emphasize B2B industry background. *Journal of Business Research, 130*, 364-375. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.034