



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
LAS AGENCIAS DE VIAJE PARA MEJORAR LA
COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO. ESTUDIO
DE DOS CASOS. LIMA, 2020

PRESENTADA POR
SANDRA VERONICA ROJAS ROJAS

ASESORA
ANA MARÍA ALEMÁN CARMONA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO

LIMA – PERÚ

2020



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y
PSICOLOGÍA**

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

SECCIÓN POSTGRADO

**DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS
AGENCIAS DE VIAJE PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DEL
PRODUCTO TURÍSTICO. ESTUDIO DE DOS CASOS. LIMA, 2020**

TESIS PARA OPTAR

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN MARKETING TURÍSTICO Y
HOTELERO**

PRESENTADO POR:

SANDRA VERONICA ROJAS ROJAS

ASESORA:

Dra. ANA MARÍA ALEMÁN CARMONA

LIMA-PERÚ

2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a quienes me dieron la oportunidad de introducirme en el maravilloso mundo del turismo, en la magia de sentir las sensaciones que produce viajar y encontrar en ello una fuente de inspiración personal y hoy una vocación profesional.

Así también, agradezco tanto a quienes me inspiraron con su estímulo, ejemplo, sabiduría y apoyo para ser una profesional comprometida y estar dispuesta a dar siempre lo mejor.

Agradecer a mi familia quienes siempre estuvieron atentos y listos a apoyarme en mi emprendimiento de ser una profesional con valores y con todas las competencias para brindar lo mejor de mí.

Quiero también recordar y agradecer a mis maestros con los que compartí no solo conocimientos sino también experiencias de vida, que hoy son el estímulo para mis objetivos.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la universidad San Martín de Porres por haberme dado la oportunidad académica y enriquecer mis conocimientos.

INDICE

Índice.....	3
Resumen.....	7
Abstract.....	9
Introducción.....	11
Capítulo I Marco Teórico.....	18
1.1 Antecedentes de la investigación.....	18
1.2 Bases teóricas.....	21
1.3 Definición de los términos básicos.....	41
Capítulo II Metodología.....	44
2.1 Diseño Metodológico.....	44
2.2 Población y muestra	46
2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	47
2.4 Técnicas de análisis de la información.....	47
2.5 Matriz de consistencia.....	48
2.6 Aspectos éticos.....	48
Capítulo III Resultados	49
3.1 Como influye la gestión de talento humano en la comercialización del producto y/o servicio turístico.....	49
3.2 Estrategia que han adaptado las agencias de viajes para mantener la fidelización de sus clientes	53
3.3 Criterios que las agencias de viaje de Lima tienen en consideración para contratar a un asesore de viajes	54
3.4 La situación actual de la gestión de talento humano en las agencias de viaje que comercializan servicios turísticos de los casos estudiados.....	57
Capítulo V Discusión.....	65
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	69

Fuentes de información.....	70
Anexos.....	76
Anexo N°1 Matriz de consistencia.....	77
Anexo N°2 Matriz de análisis de entrevistas a asesores de venta.....	79
Anexo N°3 Matriz de análisis de entrevistas a turistas.....	88
Anexo N°4 Guion de entrevistas a asesores de venta.....	91

INDICE DE TABLAS

TABLA N°1: Diferencias entre el modelo cualitativo y cuantitativo.	45
TABLA N°2: Percepción de su capacidad para tomar decisiones.	50
TABLA N°3: Resolución de problemas.	51
TABLA N°4: Sobre la empatía en la atención	52
TABLA N°5: Sobre estrategias de fidelización: el conocimiento como punto de apoyo.	54
TABLA N°6: Percepción de la calidad del servicio del asesor de viajes.	55
TABLA N°7: Vocación de servicio de los asesores de viajes	56
TABLA N°8: Clima laboral	58
TABLA N°9: Funciones del asesor de viajes	60

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Funciones de las agencias de viajes minoristas	21
Figura N°2: Capital humano y ventaja competitiva	28
Figura N°3: Elementos del producto turístico	30
Figura N°4: Importancia de la comercialización de los productos turísticos.	33
Figura N°5: Aspectos de la gestión del talento humano que se destacan dentro de la percepción de los turistas sobre el servicio de los asesores de viajes.	53

Resumen

El proyecto de este trabajo de investigación es dar a conocer como la gestión de talento humano es pieza vital en la comercialización del producto turístico en las agencias de viaje de la ciudad de Lima, para ello se seleccionaron dos casos de estudio.

Las más recientes investigaciones sobre la calidad en los servicios turísticos, demuestran que el talento humano puede generar valor creando experiencias para una mejor comercialización del producto turístico.

La tesis propone analizar cómo la gestión del talento humano se relaciona con la comercialización del producto turístico en las agencias de viajes, aprovechado el potencial del talento humano que, apoyado de la tecnología y el Internet, logren crear experiencias únicas.

Es necesario mencionar que la venta *on line* puede conducir a una comercialización despersonalizada, que en gran medida no representa el interés tan personal y único de cada consumidor; además de presentar múltiples problemas relacionados.

Asimismo, dada la coyuntura mundial que estamos viviendo debido a la pandemia del covid-19, el 100% de las actividades turísticas se han visto

obligadas a cesar, debido a esto, se espera que las reformas económicas sean los más ecuánimes y aptas para que volvemos a ser el país turístico que siempre hemos sido.

Palabras clave: Asesores de viajes, gestión del talento humano, Agencias de Viaje, recursos humanos.

ABSTRACT

The project of this research work is to make known how the management of human talent is a vital piece in the marketing of the tourist product in the travel agencies of the city of Lima, for which two case studies were selected.

The latest research related to quality in tourism services shows that a constant effort is needed in the approach of new approaches and imaginative solutions for companies in the sector, that is why it will be announced, how human talent can generate value by creating experiences for better marketing of the tourism product.

Considering all these contributions, this paper aims to propose a model to improve the marketing of the tourism product in travel agencies, taking advantage of the potential of human talent supported by technology and the Internet, manage to create unique experiences.

It should be mentioned that online sales can lead to depersonalized marketing, which largely does not represent the personal and unique interest of each consumer; in addition to presenting multiple problems related to some problems such as: the search time, the different quality of the pages in the network, the difficulty for the correct handling of some types of reservations and others.

Also, given the global situation we are experiencing due to the covid-19 pandemic, 100% of tourism activities have been forced to cease, because of this, it is expected that the economic reforms are the most balanced and fit for us to return to being the tourist country that we have always been

Key words: Travel consultants, human talent management, travel agencies, and human resources.

INTRODUCCIÓN

La situación problemática que propone investigar esta tesis es el desarrollo de la Gestión de talento humano en la comercialización del producto turístico en la agencia de viajes.

Una de las dificultades principales es la apreciación negativa sobre el servicio brindado en las agencias de viajes, esto se puede deber a que no se cuenta con personal idóneo para trabajar como Asesor de Viajes, es decir aquel que asesora, indica, pone y guía al pasajero en cada paso de la distribución de su viaje.

En su mayoría estos aspectos concernientes con la falta de preparación, o peor aún, con la falta de aptitud, son los que obstruyen en el desempeño de los procesos de calidad de las agencias de viajes. Es decir, el asesor de viajes no está actualizado en cuanto a asuntos de conocimiento general, y a la vez, no se interesa por usar instrumentos actuales como: internet, mapas virtuales, páginas webs, etc.

La gestión de los recursos humanos se ha transformado en columna importante de la gestión empresarial actual. Las personas componen una ventaja competitiva para la empresa, y es por ello que, el

cambio en procesos de clasificación, formación, compensación y evaluación ha crecido en los últimos años.

En tiempos donde las agencias de viajes compiten con las versiones en línea, ya sea de agencias o de páginas que permiten hacer la compra sin mediaciones, la presencia del asesor o agente de viaje cobra mayor relevancia, ya no solo para asegurar un precio adecuado en la compra, sino para asegurar la calidad del producto ofrecido. Sin embargo, los clientes de las agencias de viajes virtuales necesitan del vínculo personal y humano (Caro Encalada, Vela Sosa, & Leyva Morales, 2010).

Las Agencias de Viajes, en ese sentido están prestas a hacer cambios en sus actividades habituales, para enfrentar esta situación. Para ello, estas empresas deben ampliar y diseñar estrategias que permitan mejorar la percepción de la calidad del servicio prestado; para lograrlo se propone un piloto basado en cinco líneas de acción: la mejora de la formación de los agentes (talento humano), la gestión de experiencias, la noción de las características de su demanda, el ajuste a dicha demanda a través de productos específicos para cada segmento o cliente y el fortalecimiento de un servicio de calidad en el destino final, para la implementación de lo expuesto se hace imprescindible el uso de las nuevas tecnologías.

No podemos dar por sentada, entonces la importancia de la selección y capacitación de este segmento profesional. Pero esta preparación, debería

ir más allá de lo técnico –uso de sistemas, códigos y estrategias de venta-. Podemos citar en ese sentido a (Loggi dice Lattuf, 2012), para quien “las organizaciones turísticas, poseen un valor adicional considerable, el cual viene dado por los conocimientos que tienen las personas que allí laboran y que además manejan eficientemente en pro de adaptarse a los cambios del entorno y aportar rápidas respuestas ante las necesidades de su respectivo mercado meta” (p.24).

Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo la forma en la que se desarrolla la Gestión de Talento Humano en las agencias de viaje mejora la comercialización de los servicios turísticos en los casos estudiados?

Preguntas específicas

¿Cómo se relacionan la gestión de talento humano en la comercialización del producto turístico en las agencias estudiadas?

¿Qué estrategias de gestión del talento humano han adaptado las agencias de viajes estudiadas para mantener la fidelización de sus clientes?

¿Cuáles son los criterios que las agencias de viajes estudiadas tienen en consideración para contratar a un asesor de viajes?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Conocer la forma en la que se desarrolla la Gestión de Talento Humano en las agencias de viaje mejora la comercialización de los servicios turísticos en los casos estudiados.

Objetivos específicos

Determinar cómo se relacionan la gestión de talento humano en la comercialización del producto y/o servicio turístico en las agencias estudiadas.

Identificar que estrategias de gestión del talento humano han adaptado las agencias de viajes estudiadas para mantener la fidelización de sus clientes.

Determinar cuáles son los criterios que las agencias de viajes estudiadas tienen en consideración para contratar a un asesor de viajes.

Justificación de la investigación

El proyecto que se muestra encuentra su importancia y perspectiva en la necesidad, suscitada en las agencias de viaje de la ciudad de Lima que comercializan servicios, de perfeccionar la gestión del departamento de recursos humanos sobre todo en lo relacionado al avance de la producción y la competencia de la empresa.

Para lograr el éxito competitivo, es exacto encajar un cambio fundamental en la forma en la que los gestores conciben a sus recursos humanos empresariales. Asimismo, significa ocuparse con y a través de las personas y suponer a éstas como empresarios y no como un costo que es preciso minimizar o evitar.

Lo que se busca con la investigación indicada es ejecutar un estudio situacional de la Gestión del Talento Humano en las agencias de viajes que comercializan servicios turísticos, en la ciudad de Lima, especialmente en lo referido a los procesos de selección, evaluación del desempeño y administración.

Importancia de la investigación

Esta investigación realza el valor de la agencia de viajes y sus asesores como protagonista en la creación de la experiencia turística para sus pasajeros, ya lo dice Loggioldice Lattuf (2012):

El futuro de las Agencias de Viajes y Turismo está en manos de los propios agentes, son ellos los que deben adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes mediante su profesionalismo, especialización, flexibilidad y la posibilidad de ofrecer a los clientes un servicio totalmente diferenciado de otros intermediarios (p.24).

El acercamiento al perfil de estos profesionales, así como la personalización de los temas críticos en la gestión de la calidad del servicio por parte de las agencias de viajes minoristas, permitirán hacer aportes prácticos como realizar los ajustes necesarios, diseñar estrategias y conseguir, así, aportar a la creación de conocimiento teórico del tema. En ese sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen algunos criterios de importancia, la tesis presenta investigación tiene los siguientes criterios: implicaciones prácticas y valor teórico.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el factor ético que se desprende de esta investigación en relación a la operación de las agencias de viaje, especialmente en el contexto actual y futuro generado por la pandemia del COVID-19, debido a la importancia que tiene la gestión del talento humano dentro del esquema administrativo y sus alcances en temas de comercialización.

Viabilidad de la investigación

La tesis es viable considerando que se cuenta con la disponibilidad de recursos humanos y logísticos para la elaboración de la misma.

De esta manera, se tiene acceso a fuentes de información, vigentes y adecuadas, a través de bases de datos científicas y bibliográficas especializadas.

Limitaciones del estudio

La presente tesis no presenta mayores restricciones, sin embargo, para llegar nuestro público objetivo, el acceso puede ser complicado por la naturaleza sensible del mismo.

- Delimitación geográfica: Lima
- Delimitación temporal: 2019
- Delimitación temática: Agencias de viajes minoristas, Gestión del talento humano, Producto turístico.

La tesis está organizada de la siguiente manera: En el capítulo I se desarrolla el Marco teórico de la investigación. El capítulo II está dedicado a la metodología de la investigación. En el capítulo III se presentan los resultados. Luego se presentan la discusión, las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de investigación

Zamudio (2019), en su tesis tuvo como objetivo determinar si la calidad del servicio tiene influencia sobre la lealtad del consumidor de la agencia de viajes "Viajes Perú" de la ciudad de Arequipa. La muestra estuvo compuesta por 288 turistas. Empleó el paradigma cuantitativo con un diseño correlacional no experimental, a través de cuestionario Servqual. Los resultados de la investigación arrojaron que hay una relación positiva y significativa de la influencia de la calidad del servicio en la lealtad del consumidor de la agencia de viajes "Viajes Perú", Arequipa.

Corbacho (2017), la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la competitividad y el nivel de informalidad empresarial de las agencias de viajes minoristas del turismo, Cusco, 2016. La población estuvo conformada por 260 agencias de viajes minoristas, se aplicaron 138 encuestas. Usó un diseño descriptivo, prospectivo con un método hipotético deductivo – inductivo, no experimental. Concluyó que las agencias de viajes minoristas tienen un índice alto de informalidad en la Ciudad del Cusco, la relación entre la informalidad empresarial es directa con el nivel de competitividad de las agencias de viajes minoristas del turismo de la provincia del Cusco.

Choy y Kamoche (2020), China, presentaron un estudio que tuvo como objetivo investigar y comparar las percepciones congruentes e incongruentes de los gerentes y empleados de primera línea hacia la retención de empleados en las agencias de viajes de Hong Kong. Utilizaron un modelo integrado empleando datos de 32 entrevistas con 16 díadas de gerentes y empleados. Los resultados clasificaron los factores estabilizadores y desestabilizadores del cambio de trabajo en cuatro temas: naturaleza del trabajo, factores de la industria, factores organizacionales y factores personales. Los factores clave que influyen en la rotación de empleados incluyen un alto contacto con el cliente, horas de trabajo, entorno de trabajo, relaciones con el supervisor y los compañeros de trabajo, la remuneración y la perspectiva profesional. Concluyen revisando las implicaciones teóricas y prácticas para la gestión de la industria de viajes con respecto a la formulación de políticas de retención de personal y el cierre de las brechas de percepción para reducir la intención de rotación del personal de primera línea.

Xie, Guan, Cheng y Huan (2020), China, esta investigación presenta resultados que permiten entender como los factores que influyen y los efectos del acceso de los equipos de servicio y la combinación del conocimiento acerca del cliente sobre las empresas de servicios turísticos. Los datos provienen de 182 equipos de ventas y 576 empleados de agencias de viajes. Se utilizó un análisis de regresión para probar el modelo propuesto. Los resultados mostraron que tanto la orientación al cliente como la intensidad de la interacción afectan la creación conjunta del conocimiento del cliente de

los equipos de servicio, lo que puede promover la innovación del servicio. Además, la co-creación del conocimiento del cliente media la relación entre la intensidad de la interacción y la innovación del servicio. Se discuten las implicaciones para los gerentes y las sugerencias para futuras investigaciones en este campo de estudios.

Aguiar-Quintana, Moreno-Gil, y Picazo-Peral, España, (2016), proponen en su artículo profundizar en el estudio de las tendencias que afectan a las agencias de viajes tradicionales y proponer estrategias para mejorar su competitividad. Esta investigación está enmarcada en el paradigma cualitativo con tres pasos complementarios: (1) se realizaron *focus groups* con los principales segmentos de agencias de viajes (corporativos y vacacionales), para analizar sus motivaciones y percepciones; (2) se realizaron entrevistas con gerentes y expertos para analizar las percepciones de los clientes y enfatizar algunas de las principales tendencias que afectan a esta industria; y finalmente, (3) se solicitó a los entrevistados que propongán estrategias para superar las tendencias futuras previamente identificadas. Esta investigación buscó integrar tanto la perspectiva de la demanda y de la oferta, para, desde este conocimiento proponer acciones y estrategias para escenarios futuros, considerando la difícil situación de las agencias de viajes en España en estos momentos. Dentro de sus resultados identificaron las 14 tendencias principales en la industria y las 23 estrategias recomendadas.

Murray, Elliot, Simmonds, Madeley y Taller (2017), Canadá, este artículo tuvo como objetivo explorar los retos que enfrenta la industria hotelera y turística en la gestión de los desafíos laborales que afronta en la actualidad y los que se vislumbran para el futuro. El estudio se basa en entrevistas de tres miembros de la industria y dos académicos para explorar áreas clave con la intención de tomar medidas para abordar los desafíos de la demanda laboral en la fuerza laboral de la industria hotelera y turística. Dentro de las conclusiones a las que llegaron los autores se destaca que la industria canadiense de la hospitalidad y el turismo se enfrenta a una escasez de demanda laboral cada vez mayor. Los miembros de la industria pueden enfrentar esto en múltiples frentes, desde la satisfacción de los empleados de primera línea hasta más esfuerzos de promoción regionales y nacionales.

1.2 Base Teórica

1.2.1 Agencias de viajes

Las agencias de Viajes y Turismo pueden mejorar de forma eficiente su gestión, haciendo frente a los retos importantes que se les presentan, como el crear una cultura corporativa apropiada, mejorar la percepción de la calidad de servicio optima, situar la tecnología al servicio de la eficacia seleccionar y capacitar convenientemente a sus trabajadores.

La calidad es una opción empresarial, que quiere implantar y asegurar el nivel de prestación de los servicios, que satisfaga las posibilidades de los clientes y es hacia donde el Turismo está encaminado.

Así una agencia de viajes se convierte en un intermediario que permite conectar a la oferta con la demanda turística (Caro, Vela, y Leyva, 2010).

En el Manual de buenas prácticas del Plan Nacional de calidad turística (CALTUR, Mincetur, 2012) indica que para conseguir pasajeros o clientes las agencias de viajes deben de tener bien definidas sus estrategias de medios, de esta manera los potenciales pasajeros podrán elegirla dentro la variada oferta, “cuanto mayor llegada se tenga al segmento objetivo, mayores serán las posibilidades de venta de una Agencia de Viajes y Turismo” (p.24).

El Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR establece su clasificación:

Según el destino:

- a) **Agencia de Viajes y Turismo Minorista:** es la que vende directamente al turista, pasajes y/o servicios turísticos no organizados; vende el producto de los Operadores de Turismo y de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas. La Agencia de Viajes y Turismo Minorista no puede ofrecer sus productos a otras Agencias de Viajes y Turismo.

- b) **Agencia de Viajes y Turismo Mayorista:** es la que elabora y organiza todo tipo de servicios turísticos y viajes para ser ofrecidos a otras Agencias de Viajes y Turismo, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista.

c) **Operador de Turismo:** es el que planea, procesa, diseña, organiza y opera sus productos y servicios dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas y Agencias de Viajes y Turismo Minoristas, consiguiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.

➤ Según su actividad principal

a) **Emisoras:** son agencias que atienden al turismo nacional y local que salen al exterior (ejemplo las delegaciones de colegios), debido al avance tecnológico de las vías de acceso y sistemas de transporte más posibles, y por derechos ganados en el aspecto laboral acceden a nuevas formas de vida.

b) **Receptoras:** son agencias que satisfacen al turismo receptivo (que vienen del exterior), las que deben tener claro el segmento de mercado al cual se dirigen (tercera edad, turismo accesible, familiar, juvenil, europeos, norteamericanos, etc.), sus particularidades y motivaciones, para así conseguir niveles de producción y servicio acorde a este segmento de turismo.

c) **Especializadas:** son agencias que se ocupan en promover y/o ofrecer algún interés en particular como son los productos de turismo de naturaleza, y en particular de las modalidades de ecoturismo, turismo de aventura, entre otros, cuya clasificación tiene que ser acorde a las nociones y técnicas del turismo de naturaleza.

Para Loggiodice (2012) las agencias de viajes son empresas que van más allá de la intermediación entre proveedores y pasajeros. Aspectos como

la atención personalizada, las nuevas tecnologías y la gestión de la calidad del servicio, son parte de la definición para la autora.

Las agencias de viajes tienen que trabajar considerando los diferentes tipos de clientes o pasajeros que existen, de lo contrario no podrían hacer segmentaciones, así como diseñar los productos apropiados para cada una, en ese sentido (Moreno y Aguiar, 2006).

McIntosch, Goeldner y Ritchie (2001), mencionan que las agencias de viajes minoristas sufren una natural incertidumbre debido a los entornos cambiantes de los sistemas de viajes, cada vez más desintermediados debido al uso del internet. De esta forma aguardan porque las funciones de este tipo de empresas vayan más allá de la venta de boletos aéreos y se refuerce el rol de los asesores de viajes.

Estos autores proponen una lista de funciones de las agencias de viajes de minoristas que presentamos en la figura N°1



Figura N°1 Funciones de las agencias de viajes minoristas. Fuente: McIntosch, Goeldner y Ritchie (2001). Elaboración: Propia

1.2.2 Importancia de los asesores de viajes

Dentro de las estrategias de gestión de una agencia de viajes se debe de considerar las capacidades del recurso humano con el que se cuenta y desde allí proponer las estrategias adecuadas para la empresa (Caro, Vela y Leyva, 2010).

Bajo esta premisa podemos comprender la necesidad de trabajar para crear, mejorar y afianzar las fortalezas que den competitividad a las agencias de viajes minoristas frente a su competencia, virtual y física, además, se podrá revalorar el factor humano en este proceso. En muchos sentidos este puede ser el capital diferenciador más importante y eficaz al propiciar el contar con un agente especializado como asesor de viajes con capacitaciones constantes y que es valorado en función al conocimiento que adquiere (Moreno y Aguiar, 2006, p.337).

Otra perspectiva es la que presenta Loggiodice (2012), la autora propone el uso de metodologías o modelos para la gestión del conocimiento en las agencias de viajes, con la finalidad de mantenerse en el mercado de forma competitiva, especialmente en lo concerniente a su personal.

1.2.3 Gestión del Talento Humano

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha transformado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, las áreas de recursos humanos estaban dirigidos a cargos preferenciales, como contrataciones, catálogos y favores; en cambio ahora, las

empresas comienzan a deducir el impacto positivo de tener un equipo de colaboradores eficientes, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Sin embargo, las organizaciones son reflexivos de la importancia de contratar a personal con potencial y no solo con experiencia; proporcionando formación adecuada y elaborar programas para emprender el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.

La gestión de talento se puede definir como el “conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores” (Ibañez Marcos, 2015, p.50). A través de la gestión del talento, los empleados dejan de ser vistos como recursos y se transforman en agentes de cambio donde se reconocen sus habilidades, conocimientos, y competencias básicas para la administración de los recursos organizacionales.

De esta manera podemos hablar de la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones. El área de gestión humana se ha transformado, en muchas instituciones, es un asunto de apoyo gerencial en la administración de las relaciones laborales, para fortalecer la cultura organizacional y el desarrollo de un clima laboral aceptable (Vecino, 2012).

Una gestión del talento humano que bien llevada puede presentar ventajas como la disminución de la brecha de las competencias en la empresa, el incremento del rendimiento de trabajador, reducción de la rotación de personal y la eventualidad y la mejora del clima laboral en la organización (Alles, 2005).

Para Cuevas (2015) la gestión del talento humano presenta algunos objetivos que se clasifican en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo.

Así propone que cuatro objetivos explícitos principales para lograr la gestión eficiente del talento humano: 1) Contratar candidatos altamente calificados y capacitados para desarrollar u obtener las competencias necesarias de la empresa u organización. 2) Mantener a los empleados deseables. 3) Incentivar a los empleados para que estos alcancen un compromiso con la empresa y se involucren en ella. 4) Generar en los empleados el desarrollo y valoración en su crecimiento personal dentro de la empresa.

Por ende, al lograr estos objetivos explícitos los resultados positivos serán de gran envergadura para la empresa. Sin embargo, si se hace una mala selección de los trabajadores o si los programas de capacitación están mal diseñados, tendrá como consecuencia el descontento y el bajo rendimiento organizacional.

En cuanto a los objetivos implícitos propone tres: 1) mejora de la productividad, 2) de la calidad de vida en el trabajo y 3) el cumplimiento de la normativa.

Los objetivos principales de la gestión del talento de los individuos tienen que ver con la enunciación y la importancia de esta área en la empresa: Participar y colaborar la planificación estratégica; sus objetivos y misión, además de proveerle de trabajadores bien preparados y motivados.

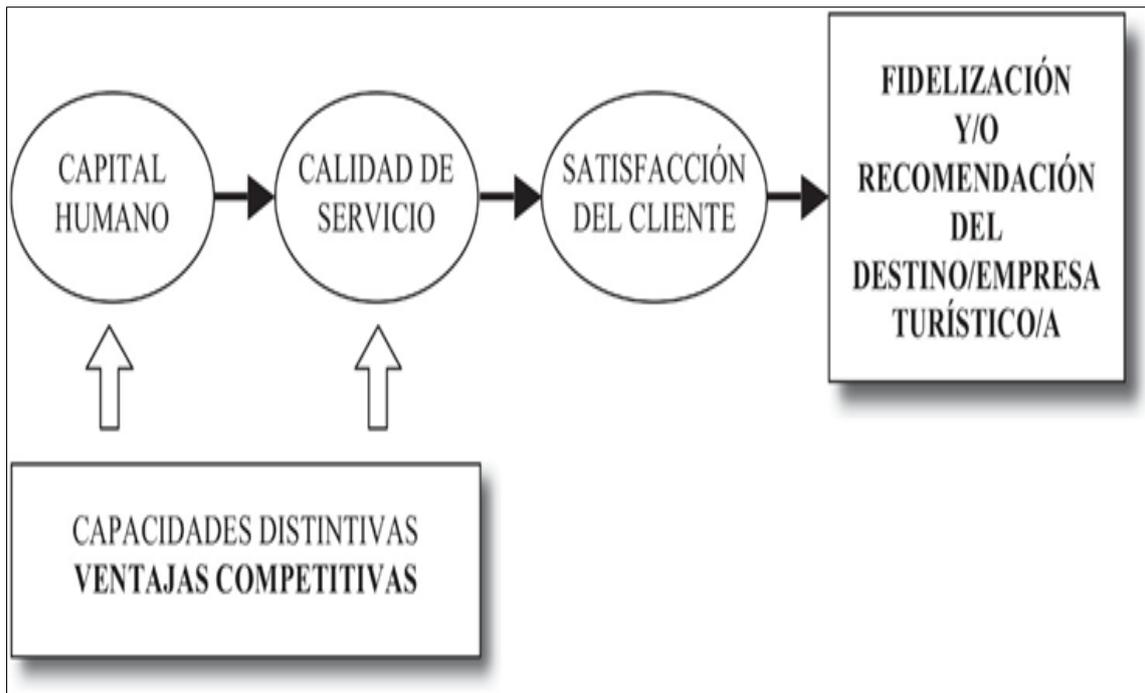


Figura N° 2 Capital Humano y Ventaja Competitiva. Fuente y elaboración: Bañuls, 2007

Por otro lado, Chiavenato (2009) propone que la gestión del talento humano debe considerar seis vertientes:

1. En el reclutamiento y selección de personal.
2. En el diseño y evaluación del desempeño del personal
3. En la compensación laboral, los salarios.
4. En el desarrollo personal del trabajador.
5. En la retención del personal a través de la capacitación.
6. En el monitoreo de las personas.

Todos estos procesos tienen influencias de las condiciones endógenas y exógenas de la organización.

La gestión del talento humano es la responsable de que las empresas logren la excelencia y el éxito anhelado. En un momento donde el aporte científico es relevante sobre todo en términos de tecnologías de

la investigación, esta área puede marcar una ventaja competitiva frente a otras empresas (Santos, 2016).

1.2.4 Producto turístico

Es importante primero abordar qué es turismo, para luego comprender la naturaleza que forman el producto turístico, es decir lo que se comercializará. Para la OMT, “el desarrollo de un producto turístico es un proceso en el que los bienes de un destino en particular se adecuan a las necesidades del mercado” (MINCETUR, 2014, p.11).

En ese sentido el desarrollo turístico de un destino está relacionado con “la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, implicándose de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones del territorio para asumir los retos derivados de estos procesos” (Merinero y Pulido, 2009, p. 174).

Es así que el turismo debe ser estudiado como si se tratase de un sistema, donde todos los elementos que lo componen están interconectados y son dependientes los unos de los otros para su buen funcionamiento. Esto incluye, naturalmente, al medio donde se desarrolla la actividad y la cooperación entre los actores involucrados (Cobo, Herbé y Aparicio, 2012; Merinero y Pulido, 2009).

Ahora, Ramírez, Otero y Giraldo (2014), nos mencionan que también se debe de considerar en este sistema turístico a las motivaciones de los turistas ya que los diferentes matices de varían dependiendo del individuo.

En lo referido al producto turístico propiamente dicho, Milio y Cabo (2000), mencionan que se puede entender por este a cualquier bien o servicio con la capacidad de satisfacer a un comprador. Por otro lado, De Borja, Casanovas y Bosch (2002), definen este concepto como la acumulación de factores tangible se intangibles que pueden comercializarse en el marco turístico.

Miguel Ángel Acerenza (2001) propone tres elementos dentro del producto turístico, cuya combinación da como resultado el producto final para ser comercializado a los pasajeros: atractivos, facilidades y acceso.

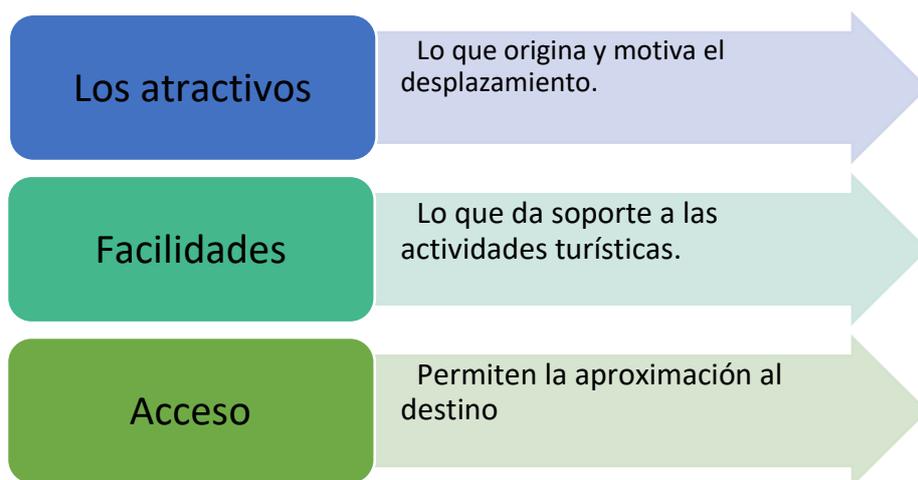


Figura N°3 Elementos del producto turístico. Fuente: Acerenza (2001).

Elaboración: Propia.

En cuanto al comportamiento del consumidor turístico, Ramírez, Otero y Giraldo (2014) nos dicen que “ser parte del concepto de que los consumidores como seres racionales toman decisiones con base en el procesamiento de la información que poseen; producto de estas asumen ciertas actitudes hacia las marcas de bienes y servicios” (p.168). En ese sentido, es importante la imagen del destino en este proceso de crear el

deseo por conocer el destino. Los agentes de viajes son un elemento básico para ello, más allá de la intermediación, es la relación de asesoramiento y de gestión de la calidad la que aportará a generar una idea del destino, deseable y posicionada en la mente de los futuros turistas.

Se pueden distinguir dos niveles:

- ✓ **Producto turístico global o integral:** compuesto por los atractivos, las infraestructuras. Al ser tan complejo en su naturaleza en su gestión están involucrados tanto el sector público como el privado.
- ✓ **Producto turístico a nivel empresarial:** está compuesto por el conjunto de elementos prestado por las múltiples empresas turísticas a sus clientes.

Elementos del producto turístico:

- Capitales turísticos del destino
- Productos y equipamientos turísticos
- Accesibilidad: es el desplazamiento del turista hacia el lugar que ha elegido y los medios de movilidad que incluye los siguientes aspectos: costo, comodidad y rapidez, los medios de transportes adecuados y placenteros.
 - Infraestructura: carreteras, aeropuertos, estaciones de tren paradas de buses.
 - Tipos de transporte disponibles
- Perfil del destino turístico: es importante para conocer el motivo de aceptación o rechazo de parte de los turistas.

- Costo de venta: Todo lo que el turista considera dentro de los gastos de su viaje.

La comercialización del producto turístico

La comercialización radica en estímulos a corto plazo que promueven la compra o venta de un producto o servicio.

Elementos de la comercialización:

- El estudio de la demanda para alcanzar su satisfacción y repotencia de visita a nuestro destino o instalación.
- El estudio de los competidores y de las experiencias
- La enunciación puntual del producto (diseño, marca, calidad)
- La evaluación de los precios o proceso de cotización
- La elección de los canales de distribución
- El estudio de la imagen y ejecución de la información promocional para comunicar y atraer a los clientes

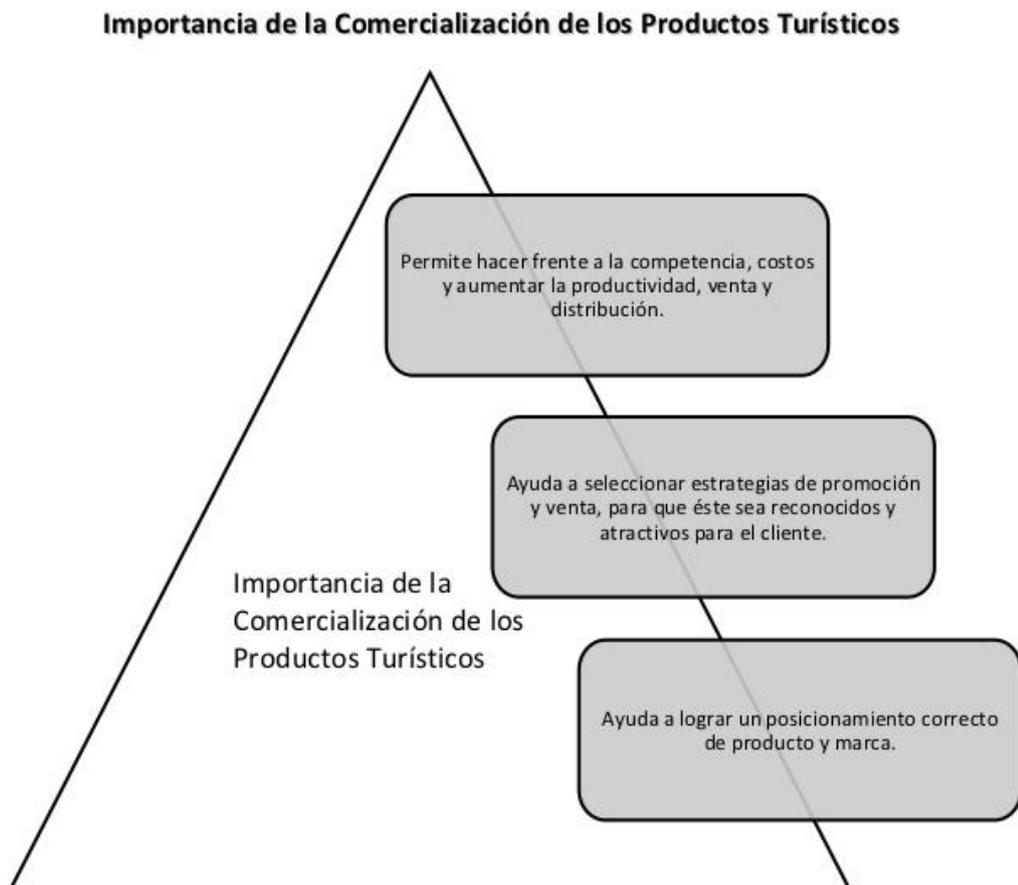


Figura N° 4. Importancia de la comercialización de los Productos Turísticos.
Fuente y elaboración: Propia

Al respecto de la segmentación del mercado es el estudio que permite saber las razones por las que los clientes acuden a la empresa turística, la rentabilidad y los esquemas de compra de cada mercado.

Las ventajas de la segmentación son:

- Identifica los segmentos más beneficiosos y puntualiza los más débiles.
- Identifica carencias no satisfechas.
- Desarrolla el programa de marketing logrando ubicarse en función de las características del público objetivo.
- Extiende la eficacia en la habilitación de los recursos de marketing.

Se tienen que considerar cuatro condiciones para que la segmentación de mercado de una empresa sea eficiente: 1) Los segmentos deben ser diferentes a la habilidad de marketing de la empresa. 2) Los segmentos conseguidos deben ser medibles. 3) La accesibilidad del segmento. 4) La sustancialidad del mercado

Hay diferentes enfoques de aislar los segmentos en el interior de un mercado determinado por consumidores con necesidades diferentes: 1) Investigar las particularidades de los clientes a partir de datos geográficos, demográficos. 2) Considerar las diferencias de comportamiento de los clientes.

Hay dos variables habituales a todos ellos: el tamaño del grupo y el propósito del viaje.

Por otro lado, el turismo afronta desde hace algún tiempo a un entorno procedente de las transformaciones tecnológicas. Este aspecto modifica los estilos en la prestación del servicio frente a una demanda que atrae procedimientos más personalizados y flexibles del producto o servicio turístico

Ante la situación las empresas requieren emplazar y centralizar su modelo de gestión de negocio en las necesidades de sus clientes para afrontar los cambios y los desafíos estratégicos que tienen planteados. Es necesario, precisar que la información de calidad sobre la actividad a desarrollar en el mercado en que intervienen los agentes con los que se relacionan.

Los aspectos importantes, convierten el conocimiento sobre el cliente en un activo para gestionar la actividad turística y de perfeccionar el nivel de capacidad de las empresas de este sector.

Así es que, resulta elemental que se doten de los instrumentos de sistemas de información/tecnologías de información más aptos a fin de obtener información meritoria que sirva de apoyo a directivos y empleados para optimizar la gestión de la actividad de negocio y la eficacia del servicio al cliente.

Los canales de distribución tienen la tarea de acercar estos sectores a los consumidores. Las empresas intermediarias son aquellas que diseñan los paquetes turísticos generando la intermediación entre los consumidores o clientes finales.

El proceso tradicional siempre fue que los consumidores compraran los intermediarios. Ahora con la tecnología este proceso de intermediación casi ha desaparecido. Las empresas intermediarias saben negociar y lograr mejores precios y otras mejoras en los productos que van a comercializar. De esta forma pueden brindar paquetes atractivos cuya oferta puede llegar mejor al cliente.

Dentro de las formas que la Internet da para ofrecer servicios de comercialización se destacan el *e-Commerce* y el *e-Business*. Las empresas turísticas están actualmente expuestas a los cambios propios que la tecnología impone a las dinámicas empresariales.

Sin embargo, las empresas turísticas precisan de información ventajosa para optimizar la gestión del servicio, y a la vez tomar decisiones menos riesgosas, así como concretar estrategias para adquirir ventajas frente a la competencia.

Asimismo, la actividad turística se caracteriza por la diversidad de productos y destinos que oferta. Muchos de ellos presentan una gran complejidad debido a la heterogeneidad de los perfiles de los turistas y la sofisticación de sus demandas. Por ello es que la información se convierte en un elemento crítico para estas empresas, solo a través de ella se puede asegurar la experiencia satisfactoria y de calidad de los clientes.

Los clientes potenciales de productos turísticos buscan tener mayor y mejor información sobre los productos que desean adquirir ya que por la naturaleza de los servicios, no es posible experimentarlos antes de recibirlos. Así conocer los posibles riesgos o conocer las características del destino o producto turístico es parte esencial de lo que se le demanda a un asesor de viaje.

La proliferación de empresas y consumidores ha diversificado esta nueva realidad, estableciendo diferentes tipos de comercialización para adaptarse a las necesidades del mercado.

El factor Humano en los sistemas de Gestión de la calidad

El planteamiento tiene diferentes consecuencias en la gestión de las empresas turísticas, especialmente en lo que se relaciona con su personal. Así, es importante ser conscientes del rol cada vez más protagonista de los trabajadores en la gestión de la calidad de servicio.

Este rol no se restringe a solo cumplir normas y políticas de la empresa. La idea es que participe de forma activa en establecer políticas, sobre todo en las relacionadas al trato con los clientes, después de todo, son ellos los que tiene contacto directo con los consumidores.

Este nuevo enfoque en la gestión del talento humano demanda un nuevo paradigma que permita estandarizar procesos en los servicios y ello considerando que los empleados de la organización son un grupo heterogéneo con habilidades y motivaciones diferentes. Para ello es importante hacer énfasis en la capacitación en temas relacionados a mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, el servicio al cliente.

Los sistemas de gestión de calidad deben agregar el factor humano en su tratamiento si quiere obtener aumentar la calidad del servicio (Loggiodice, 2012). Por ese motivo es necesario la instauración de un modelo de gestión de la calidad del servicio que sea integrado en tanto que relacione al trabajador como al cliente para de esta forma mejorar la percepción de la calidad del servicio ya que se reducirán los riesgos de transmitir información ambigua.

En la entrevista “La Tecnología no sustituirá al factor humano” Sara Matarrubia, Marketing Director para España en Meliá Hotels International (entrevista vía web de *Smarttravel News*), debido a la gran transformación digital que viene evolucionando en los campos de distribución, marketing o la experiencia del cliente se abordan desde una nueva perspectiva.

Uno de estos campos, el marketing usando como medio de promoción las redes sociales donde se da la mayor inversión, innovando mecanismos

en el manejo apropiado y dirigido a lo que el cliente busca. Según indica el 36% de cibernautas le incomoda la publicidad mientras está en la “búsqueda” del servicio, es decir el público quiere ver lo quiere escuchar, y no lo que tú le quieres contar, siendo un poco difícil por la competencia digital pero encontrando en que el cliente busca esa interacción con los calls center y encontrar en ellos la solución a sus escuchas, es decir, su voz hace la diferencia siempre con la ayuda tecnológica pero sin dejar de lado el factor humano, los mismos se estaban dando por desaparecido aunque en la industria de servicio tan competitiva este hace la diferencia (Matarrubia, 2019; Cienfuegos-Viera, 2012).

De acuerdo con David Vidal (2019), director comercial de Amadeus en España (entrevista vía web de Smarttravel News), existen los viajeros que planifican con tiempo y otros que hacen compras sobre la marcha, en ambos casos se presentan oportunidades para que el agente de viajes siga ofertando servicios al turista incluso cuando ya está en el destino.

El interés por viajar y explorar el mundo es mayor que nunca. Pero la escasez de tiempo, y la gran cantidad de opciones de servicios fragmentados, hacen aumentar la presión de los viajeros cuando llegan a su destino. Por ello, es fundamental comprender el mercado de las actividades turísticas en destino, un factor que todavía está sin explorar suficientemente y que podría suponer en 2020 un negocio superior a los 165.000 millones de euros, según cálculos de *Phocuswright*.

En la Entrevista “Los Hoteles deben urgentemente redefinir su modelo y diversificar su estrategia de distribución” (entrevista vía web de Smarttravel News) Pablo Delgado, CEO de Mirai, experto en tecnología y distribución

hotelera donde relata los retos del nuevo escenario de la distribución turística actual en España, menciona que la caída de Thomas Cook marco el final de una era y que los hoteles deben redefinir su modelo de distribución mucho más acorde al 2020, se debe adaptar a la digitalización y estar inmerso en un mundo online, pues si se continua en el pasado quedaran rezagados.

El reto es, para el entrevistado, entender lo que pasa y porque, ya que la tecnología ha transformado los hábitos del cliente y el modelo conocido ya no es suficiente, elegir los operadores adecuados y apostar por una nueva perspectiva y evitar riesgos.

Indica también el potenciar la venta directa y crear programas de fidelización y demás estrategias para recuperar el control de precios, muchos hoteles invierten en grandes estrategias siendo su gran error el no recuperar el control del precio de antes, es que muchos dueños hoteleros cuestionan sus decisiones y recuperarlo no es nada fácil y menos amigable cuando hay amistad de por medio. Por eso se busca profesionales con alto conocimiento de tecnología, en la industria hay talento, pero hay escasez de conocimiento de distribución, recuerda que el costo de distribución tiene el mismo peso que el GOP que las variables ADR y ocupación (Delgado, 2019).

Para tratar de poner luz en este asunto, Amadeus – que denomina al mercado de servicios en destino sin explotar como Destination X – ha usado una encuesta en todo el mundo para examinar los requerimientos adicionales de los viajeros y conocer los servicios y contenidos que demandan, con el fin de formar sus experiencias de viaje más cómodas y sin ningún tipo de estrés, llegando a las siguientes conclusiones:

- Según con los resultados de esta exploración global, en la que han invitado a casi 1.000 usuarios a través de la aplicación CheckMytrip, suplementados con entrevistas a los expertos integrados en la comunidad Amadeus Mobile Collective, un tercio de los viajeros reflexiona que los productos en destino son la clave del éxito o del fracaso de un viaje.
- El 93% de los encuestados, de hecho, opinan, que los servicios suplementarios en destino son una parte trascendental de su experiencia general de viaje. Un 40% de ellos, además, creen que estos servicios agregados hacen sus viajes más productivos y agradables.
- Cerca de una cuarta parte de los viajeros, reconoce que les falta tiempo para planear sus experiencias en los destinos. La incertidumbre respecto a qué hacer, el miedo a no saber a dónde ir y como llegar a los sitios... Hay mucho que hacer en un periodo de tiempo limitado y todos quieren aprovechar al máximo su tiempo (e-services, 2019).

De la Infografía: Paquetes y circuitos, los viajes más buscados en agencias (extraído de *Smarttravel News*) se pueden tomar nota que los viajeros luego de buscar información sobre el producto o destino, formaliza su compra en la agencia de viajes; que lo que más se reserva online son los hospedajes y vuelos; que los servicios más buscados son vacacionales, el 25% navega por las páginas de paquetes vacacionales, el 22% explora grandes viajes y circuitos, mientras el 2% se interesa por los cruceros (e-services, 2019).

1.3 Definición de términos básicos

1.3.1 Agencias de viajes

En la tesis se tomará a las agencias de viajes como empresas dedicadas a hacer arreglos para la realización de viajes, como intermediaria entre las empresas que ofrecen los servicios y el usuario final o pasajero (Acerenza, 2001).

1.3.2 Talento Humano

El talento no tiene una definición universal esta cambia en cierta medida de una empresa a otra; consecuentemente, el concepto es completo, para Lozano Correa (2007) está se enfoca en las habilidades y características innatas de un individuo, así como otras características como sus conocimientos, sus experiencias de vida, su inteligencia, su actitud, su carácter entre otras competencias que le permiten desarrollarse en diferentes contextos (Lozano Correa, 2007).

1.3.3 La Gestión del talento Humano

La gestión del talento humano establece un factor clave para el desarrollo de los procesos gerenciales en las empresas. Básicamente se encargan de formar al capital humano de forma que se cuente con personal calificado y que responda al planeamiento estratégico de la empresa de (Rodríguez 2014).

1.3.4 Calidad turística

Podemos entender por calidad turística al paso que envuelve la complacencia de todas las:

Necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad, y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural (OMT, 2003, citado en Incitar, 2016, p.3).

1.3.5 Producto turístico

Se entiende por producto turístico como la conjunción de elementos, llámense atractivos, facilidades, equipamiento turístico y súper estructura, que permiten desarrollar actividades turísticas a través de la creación de servicios que son comercializados por las agencias de viajes minoristas a los consumidores finales (Orgaz, 2013).

1.3.6 La Satisfacción del consumidor

Son muchos los modelos que se han desarrollado para medir la satisfacción de los clientes, de esta manera y siguiendo uno de los viables esquemas que se pueden recurrir, se distingue entre dos, modelos cognitivos y modelos afectivo-cognitivos.

- ✓ Los modelos cognitivos a la persona desde la mirada del procesamiento de información. En ese sentido la satisfacción se presenta como una evaluación de representación cognitivo. El cliente evalúa desde una perspectiva racional las diferentes características del servicio recibido. Se distinguen, bajo esta propuesta el modelo de

confirmación de expectativas, los modelos establecidos en la teoría de la equidad y los apoyados en la teoría de la atribución causal.

- ✓ Los modelos afectivos-cognitivos parten de la consigna que las personas no siempre son racionales al momento de tomar decisiones así, las emociones cobran protagonismo. Esta perspectiva lleva a la construcción de modelos definibles más complejos.

1.3.7 La Calidad en el servicio

La calidad de los servicios responde a parámetros diferentes y no comparables a los que se aplican a los productos. Es decir, lo trascendental es la calidad del servicio que es percibida por el cliente. Igualmente, la medición de la calidad del servicio se distingue de la medición de la calidad de un producto, debido a la dificultad que involucra lo subjetivo de la experiencia.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Diseño de investigación

El paradigma utilizado en la investigación es el cualitativo, ya que, se busca determinar como el buen tratamiento de la gestión de talento humano permite una óptima comercialización de los servicios turísticos en las agencias de viajes, desde la perspectiva de los actores involucrados (agentes y pasajeros), además de los aspectos que rodea este sistema desde la configuración de la calidad (Hernández Fernández y Batista, 2014).

El diseño que se propone es la investigación acción, también conocido como investigación acción participativa, permite que los sujetos involucrados en la situación problemática participen en el proyecto de investigación junto con los investigadores (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

Debemos de tomar en cuenta que este diseño se caracteriza según Hernández Fernández y Batista (2014) por tener como “finalidad comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculada a un ambiente” (p.496). De esta manera, el diseño apoya en la consecución de los objetivos de investigación, los mismo que están directamente relacionados a los perfiles y actividades cotidianas de las agencias de viajes minoristas.

Esta investigación es transversal, ya que se describen y analizan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Tabla N°1 Diferencias entre el Modelo Cualitativo y Cuantitativo

MODELO CUALITATIVO	MODELO CUANTITATIVO
Pretende comprender el comportamiento humano desde el espacio donde se desenvuelve.	Estudia el comportamiento de los hombres desde fuera. No busca la interacción con los participantes.
Observa de forma participativa la realidad estudiada.	Observa de forma controlada lo que estudia.
Denota que su presencia en el contexto puede provocar efectos reactivos entre los sujetos que estudia.	Considera que al controlar las variables contaminadoras no provocará efectos reactivos entre los sujetos que estudia.
No busca generalizar los resultados ya que postula que cada caso es único.	Pretende la generalización de los resultados.
No insiste en la representación, afronta sus problemas de validez externa a través de diversas estrategias, como la permanencia prolongada en el campo (en antropología), el “triangular” los resultados con los datos.	Pretende generalizar los resultados a determinada población a través de técnicas de estadística de muestreo.

Fuente: Murillo F. Javier, 2010.

Elaboración: Propia.

2.2 Población y muestra

La población a estudiar está conformada por las agencias de viajes minoristas, se ha centrado el estudio en las agencias de la ciudad de Lima. Al ser esta una investigación cualitativa se propone un muestreo no aleatorio de expertos.

El muestreo no aleatorio se centraliza en la profundización en el conocimiento de las unidades más que en la generalización de los resultados, es por ello que no hace hincapié en la cantidad de unidades sino en la calidad de la información que pueden proporcionar estas (Gürtler y Huber, 2007; Valles, 1997).

Dentro de las características que debe cumplir este tipo de muestreo están, a decir de Valles (1997):

- 1) la Accesibilidad y recursos disponibles,
- 2) la heterogeneidad y
- 3) el punto de saturación.

Esta última solo puede evaluarse dentro del trabajo de campo, así que argumentaremos las primeras en la investigación de la presente tesis:

- La accesibilidad y recursos disponibles; se han considerado agencias minoristas de Lima, a las que se tiene acceso.
- La heterogeneidad; que estaría conformada por la selección de diferentes unidades de estudio: personal de counter, asesores especialistas en creación de producto, especialistas en servicio posventa y gerentes de venta.

Se han tomado como muestras a dos grupos de expertos: el primero son los Asesores de viajes y el segundo son los Clientes o turistas que han tomado servicios en agencias de viajes. Se entrevistaron dos agentes de viaje y a seis turistas.

2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Al respecto de este tenor, se empleará la técnica de entrevista semi estructurada a expertos. De esta manera es la persona involucrada quien nos dará la información de todo aquello que piensa, ha experimentado o conoce en relación al problema investigado.

Este abordará los siguientes puntos, en general:

- identificar el perfil de las agencias de viajes minoristas.
- los puntos críticos en la gestión de la comercialización.
- las formas de adaptación a las nuevas tendencias de viaje.
- el impacto de la agencia de viajes, en la calidad de la comercialización del producto turístico.

2.4 Técnicas de análisis de la información

Se emplearán matrices de triangulación de las entrevistas realizadas para luego proceder a su análisis e interpretación.

2.5 Matriz de consistencia

Ver anexo N° 1 (pag.100)

2.6 Aspectos éticos

Se ejecutan las normas establecidas por la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, para el desarrollo de la investigación, así como las propias del quehacer científico y académico. Para la realización del trabajo de campo se solicitó la autorización a las empresas casos de estudio. La participación de los entrevistados fue voluntaria e informada. Así mismo, se respetó la confidencialidad de los nombres de los entrevistados. Toda la información recolectada y analizada, así como los resultados de la interpretación han sido usados exclusivamente con los fines académicos de la tesis y no para fines comerciales.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta y analiza los resultados de la investigación.

La presentación se ha organizado siguiendo la respuesta que dan a los objetivos de la investigación. La técnica de recolección de recolección empleada ha sido la entrevista semi estructurada a expertos. Se han considerado dos grupos de expertos: a) Asesores de viajes y b) Clientes o turistas que han tomado servicios en agencias de viajes. En ese sentido, se entrevistaron dos agentes de viaje y a seis turistas.

3.1 Cómo influye la gestión de talento humano en la comercialización del producto y/o servicio turístico

Para determinar cómo se da esta influencia entre la gestión del talento humano y la parte comercial del producto y/o servicio turístico se hizo especial hincapié a conocer desde aspectos relacionados al servicio y la percepción de los turistas, usuarios de estos servicios.

En general los turistas entrevistados manifestaron al respecto de la capacidad de los asesores para tomar decisiones que la experiencia del asesore de viaje determina su capacidad más alta para tomar decisiones

rápidas y eficientes en la resolución de los problemas que se les puede presentar. Inciden, algunos de ellos, en la preferencia por asesores con más tiempo de trabajo de campo.

Tabla N° 2 Percepción de su capacidad para tomar decisiones

Turista 1	Turista 2	Turista 3	Turista 4	Turista 5	Turista 6
Siempre que he tenido problemas en algún viaje (pérdida de equipaje, una conexión fallida o cualquier cosa) los asesores que me han apoyado siempre han tomado decisiones rápido.	Nunca noté que tuvieran que hacer muchas consultas o que se demoraran. Depende, algunas veces hay asesores que ya tienen experticia y deciden rápido. Otros deben preguntar más.	Me parece que eso lo da la experiencia en el manejo de crisis y la capacitación. Cuando es un asesor nuevo lo noto.	Me gusta cuando resuelven rápido sin dar tantas vueltas. Hay cosas que no dependen de ellos y deben de hacer más gestiones, pero al menos que sepan donde preguntar ya ayuda.	Si no saben decidir o no los dejan no funciona. El servicio es rápido para que sea bueno.	Prefiero que me atiendan asesores con más tiempo en el campo. Así deciden más rápido y mejor.

Fuente y elaboración: Propia.

Sobre cómo los asesores los ayudaron a resolver problemas durante sus viajes, notamos que hay dos grupos; el de los que han tenido problemas durante sus viajes y han encontrado en los asesores la respuesta necesaria para su auxilio y el de los que buscan que los asesores los apoyen en la planificación de los viajes. En ambos casos es evidente que los turistas confían en las capacidades de los profesionales para no complicarse en sus viajes ya sea de negocios o placer. La decisión de comprar o no un producto pasan también, por la asesoría adecuada de los asesores.

Tabla N°3 Resolución de problemas

Turista 1	Turista 2	Turista 3	Turista 4	Turista 5	Turista 6
Problemas, muchos, me ha pasado de todo al viajar. Yo viajo al menos dos veces al mes por trabajo. Pero siempre el asesor me ayuda, solo no lo haría tan bien.	Cuando viajo por vacaciones me he aventurado a ir por mi cuenta y a veces me arrepentí de no tener a quien preguntar o recurrir. Además, te dan opciones, te dicen dónde es mejor ir o no, eso es maravilloso.	No he tenido muchos problemas con los servicios de la agencia, cuando los he tomado todo bien. Para viajar siempre pregunto y me orientan.	No he tenido mayores problemas. Alguna vez se me extravió el equipaje, pero lo resolvieron súper bien por mí, hicieron los seguimientos , las llamadas, yo solo esperé.	Para mi viaje de bodas quería un recorrido por Europa, pero no el clásico. La asesora diseñó algo a la medida de nosotros, fue un viaje único.	Siempre que he tenido algún problema lo han resuelto bien. Pero en general es más le apoyo antes del viaje. Me gusta que todo esté bien planificado.

Fuente y elaboración: Propia.

En relación con la empatía en los servicios recibidos, los entrevistados manifiestan que para ellos es importante que los asesores de viajes tengan habilidades blandas, especialmente la empatía. Mencionan que quieren sentirse comprendidos y apoyados cuando están lejos, que esperan una buena actitud de parte de quien los atiende. Esto es significativo ya que lo mismo no se le puede pedir a una página web, el lenguaje de la empatía es una conexión humana que, en los casos de los entrevistados, es primordial.

Tabla N°4 Sobre la empatía en la atención

Turista 1	Turista 2	Turista 3	Turista 4	Turista 5	Turista 6
Siempre he tratado con personas que han sabido entenderme	Es algo básico. No podría tolerar a alguien que no entendiera que me siento mal o que algo me molesta estando lejos.	Los asesores con los que he tratado siempre han sido muy empáticos.	Solo una vez tuve problemas de ese tipo con un agente de viajes. No regresé más a ese lugar.	Me parece que es un rasgo bien valorado en la gente de servicio.	Siempre he esperado que quien me atienda me entienda. Es difícil, imagino que hay personas más complicadas que otras, pero la buena actitud ayudan.

Fuente y elaboración: Propia.

Los puntos antes tratados nos permiten ver la importancia de las decisiones en la gestión del talento humano de los asesores de viaje. Si consideramos que tanto la capacidad para la toma de decisiones, así como la conveniente selección y capacitación de los asesores forma parte de un programa de gestión bien articulado y eficiente. Los esfuerzos aislados o individuales no son suficientes, ya que general inconsistencias en el servicio, no siempre un cliente será atendido por el mismo asesor.

Dentro de las políticas de las agencias de viajes debe notarse que la labor de los asesores es destacada por los clientes como el contacto de primera línea, como aquellos en los que confían en un momento vulnerable: estar lejos de casa y tener que resolver un problema.



Figura N°5 Aspectos de la gestión del talento humano que se destacan dentro de la percepción de los turistas sobre el servicio de los asesores de viajes. Fuente y elaboración: Propia.

3.2 Estrategias que han adaptado las agencias de viajes para mantener la fidelización de sus clientes.

Para analizar este aspecto se entrevistó a los turistas. De lo manifestado por ellos se desprende que la mejor acción de las agencias de viajes para fidelizar a los clientes está en la capacitación del personal. Con un equipo de profesionales bien cohesionado y alienado a las políticas de la empresa es mucho más sencillo lograr una buena percepción sobre la calidad de la atención de parte de los clientes.

Un aspecto que destacaron los entrevistados es el relacionado con los conocimientos que deben tener los asesores de viaje. Para lograr un personal que destaque por sus conocimientos a la hora de dar un servicio se tiene que observar que primero se ha hecho una selección de personal adecuada al

perfil de la labor y, que luego, estos asesores reciben capacitación constante de parte de la empresa. Para los turistas entrevistados aquello que los hace regresar a tomar los servicios de una agencia en particular está relación con lo preparados que son sus asesores de viajes. Tiene una alta relación con la generación de confianza.

Tabla N°5 Sobre estrategias de fidelización: el conocimiento como punto de apoyo

Turista 1	Turista 2	Turista 3	Turista 4	Turista 5	Turista 6
Los agentes deben tener una formación completa, deben de saber un poco de todo, de geografía, de cultura, de historia, de idiomas. Deben de saber para poder ayudar a los que viajamos.	Deben saber un poco de todo. Pero es valioso cuando conocen de trámites y esas cosas. Eso genera confianza.	Si no tienen una formación adecuada ninguna buena actitud vale. No es suficiente querer hacerlo bien, deben de saber cómo. Para mí es básico eso para tomar un servicio o no. Si no sabe cómo hacer su trabajo no puedo confiar.	Súper importante Deben de estar preparados para resolver los problemas. Deben de saber sobre muchas cosas relacionadas a los viajes. Yo no iría a un lugar donde la gente no demuestra que sabe sobre su tema.	Si no están bien capacitadas se nota a leguas y afecta mi opinión de servicio. Es una inversión que deben de tomar en cuenta.	Debe ser tanto en lo técnico como en la cultura general. Uno va y les pregunta de todo y espera tener al menos alguna idea. Sino mejor organizo mi viaje yo sola.

Fuente y elaboración: Propia.

3.3 Criterios que las agencias de viajes de Lima tienen en consideración para contratar a un asesor de viajes.

Para este punto se han entrevistado a dos asesores de viajes con experiencia en el campo. En primera instancia se considera el perfil que debe tener un asesor de viajes, para los entrevistados la capacitación y actualización de los conocimientos es importante para ser asesor de viajes.

Además de las habilidades blandas, es decir sus capacidades de gestión de las emociones en el trato con los clientes. En este aspecto coinciden con lo mencionado por los turistas entrevistados.

Los entrevistados indican también, que los asesores deben tener una gran capacidad al tomar las mejores decisiones para sus clientes, en la búsqueda de los mejores productos; asimismo, que deben contar con el respaldo de sus empresas para ello.

Tabla N°6 Percepción de la Calidad del servicio del asesor de viajes

Tema	Asesor de Polo Tours	Asesor de Tourist Tour Travel
Perfil del asesor de viajes	Un asesor de viajes debe de estar debidamente capacitado, tanto académicamente como en experiencia de viajes, debe de ser una persona proactiva con vocación de servicio y sobretodo debe gustarle lo que hace, solo así puede trabajar con pasión.	Debe estar actualizado para utilizar los medios tecnológicos informáticos y ofrecer un mejor servicio, conocer los gustos de sus clientes estableciendo una relación de empatía de tal forma que le permita conocer sus expectativas, gustos, para saber exactamente lo que busca, captar sus necesidades y darles solución a sus requerimientos, a la medida de cada pasajero, familia o grupo. Debe también manejar adecuadamente un inglés fluido
Percepción de su capacidad para tomar decisiones	En la actualidad me siento una persona capacitada para tomar decisiones que a mi parecer son acertadas en la mayoría de los casos, claro está que siempre hay desaciertos como en todo, sin embargo, mi experiencia en el rubro me da el <i>feeling</i> para buscar la mejor alternativa.	En la medida que el asesor de viajes esté capacitado, actualizando sus conocimientos, consiguiendo mejorar sus habilidades, tendrá herramientas de buen nivel a la hora de tomar decisiones en la empresa, enfocados a vender mejor nuestros productos

Fuente y elaboración: Propia.

Otro aspecto que destacan los entrevistados es el de la vocación de servicio. Los entrevistados indican la buena percepción y habilidad al atender a clientes físicamente como telefónicamente, siendo su prioridad la satisfacción del mismo, utilizando la empatía en ello.

Además, mencionan que, si el personal se siente identificado con la empresa y lo que representa, se dará de forma más orgánica la empatía necesaria; siendo beneficioso para ellos por la difusión del producto y para el cliente contar siempre con un amigo en este sector.

Los entrevistados indican, también que, en relación a la percepción del compromiso de los trabajadores con la empresa, aún falta trabajar y es un gran error de las empresas ello, al tener personal bien capacitado, motivado en sus ventas tendrá el compromiso de gestionar la post venta, no solo desde que se vende el producto sino cuando regresa, un cliente insatisfecho es un cliente perdido.

Tabla N°7 Vocación de servicio de los asesores de viajes

Tema	Asesor de Polo Tours	Asesor de Tourist Tour Travel
Sobre su comodidad al atender diferente tipo de personas	Como sabemos toda persona es un mundo diferente en gustos, tiempo, economía y demás, sin embargo, estas diferencias no son obstáculos para recomendar ya que tenemos un producto para cada persona, es ahí donde entra nuestra experiencia.	Ante los diferentes tipos de personalidad, debemos poder manejar nuestro propio temperamento. Lo importante, enfocarnos en la atención en un tiempo optimo, pues tenemos otras cosas que hacer y otros clientes por atender. Nuestra habilidad de hacerle sentir bien tratado debe ser nuestro norte. Nunca perder la calma ni la sonrisa, es nuestra mejor forma de estar en control

Sobre su capacidad de empatía (ponerse en el lugar del otro)	Siempre trato de ponerme en el lugar del cliente para entenderlo y hacer que su experiencia sea buena, aunque en ocasiones es complicado, pero aun así en un 80% creo que mi contacto con el mismo es bueno.	Principalmente requiere prestar atención a la otra persona, estar consiente que las demás pueden sentir y pensar igual que nosotros, pero también de diferente manera. La empatía está relacionada con la compasión por los demás, la empatía permite sentir el dolor o sufrimiento de los demás y sentirte en la necesidad de prestarle ayuda. Responder de manera apropiada a la emoción que la otra persona está sintiendo.
Sobre su compromiso con la empresa y con sus clientes (hace seguimiento post venta, se mantiene en contacto)	A decir verdad, pocas veces hacemos seguimiento post venta, quizás este es uno de nuestros puntos débiles, sin embargo, siempre tratamos de estar en contacto con los clientes más importantes.	Implica el esfuerzo emocional e intelectual con la empresa y su contribución personal con ella, para el éxito. Este compromiso debe ser convenientemente retribuido.

Fuente y elaboración: Propias.

3.4 La situación actual de la gestión de talento humano en las agencias de viaje que comercializan servicios turísticos de los casos estudiados

De la entrevista a los asesores de viajes se destacan que el clima laboral, o al menos los aspectos relacionados a la percepción del liderazgo, ambiente de trabajo y motivación del empleado, juegan un papel importante a la hora de desarrollar una correcta gestión del talento humano en las empresas de viajes.

Tabla N° 8 Clima Laboral

Tema	Asesor de Polo Tours	Asesor de Tourist Tour Travel
Percepción del liderazgo		
Sobre la percepción que tiene de su jefe directo.	Yo sería mi propio jefe ya que soy la dueña de la empresa, por lo que es difícil dar una respuesta, sin embargo, pienso que mi personal se encuentra cómodo con mi trato	Es una magnífica persona, tiene interés en mi capacitación y me ayuda a crecer, por ende, crece la empresa
Sobre el estilo de liderazgo de su jefe/empresa.	En El Polo Tours escuchamos a nuestros trabajadores y estamos abiertos a recibir sugerencias, sin embargo, la decisión final lo toma la gerencia.	Excepcional porque nos permite capacitarnos, nos brinda las facilidades de poder viajar para conocer los diferentes destinos y servicios que luego podremos vender con mucha solvencia
Ambiente de trabajo		
Sobre su compromiso con la empresa y con sus clientes (hace seguimiento post venta, se mantiene en contacto)	A decir verdad, pocas veces hacemos seguimiento post venta, quizás este es uno de nuestros puntos débiles, sin embargo, siempre tratamos de estar en contacto con los clientes más importantes.	Implica el esfuerzo emocional e intelectual con la empresa y su contribución personal con ella, para el éxito. Este compromiso debe ser convenientemente retribuido.
Sobre cómo percibe el ambiente de trabajo.	El ambiente es tranquilo con mucha empatía y cordialidad, las oficinas son cómodas y tenemos las herramientas necesarias para trabajar.	Tengo un ambiente adecuado, con mucha comunicación y las relaciones interpersonales se manejan con respeto
Sobre si se trabaja en equipo o de forma colaborativa.	El trabajo es en equipo en la medida de lo posible y los trabajadores colaboran en bienestar de la empresa.	Si, somos un equipo que colabora unos con otros, algunos conocen más destinos que otros y en ese sentido, nos ayudamos a poder concretar ventas con conocimientos compartidos
Sobre si existe trato equitativo en relación a sanciones y recompensas	Pienso que el trato es equitativo en ambos casos, ya que las políticas son la misma para todos.	Entiendo que sí, pues los errores son conocidos por todos, además a manera de ejemplo para evitarlos y las recompensas de igual forma para motivarnos.
Motivación		
Sobre las formas que tiene el empleador para recompensar sus logros.	Las recompensas son en la medida del esfuerzo de cada trabajador, puede ser desde un viaje o con incentivos económicos por producción.	Facilidades de viajar a diferentes destinos para adquirir conocimientos, compensaciones económicas por metas de ventas, reuniones de

		camaradería con todo el personal
Sobre las cosas que más le gustan/animan de su trabajo.	Una de mis mayores satisfacciones es ver a mis clientes satisfechos con lo que les ofrecemos, Otras de las ventajas y alegrías que nos da este rubro es el de poder viajar mucho y así tener el conocimiento adecuado para poder recomendar.	Conseguir la satisfacción de mis pasajeros, recibir el reconocimiento por el trabajo realizado, viajar a lugares que nunca imagine hacerlo
Sobre si los capacitan <i>in house</i> o <i>Out house</i> (cada cuánto tiempo, quienes acceden a estas capacitaciones).	Las capacitaciones en Lima se dan 1 vez al mes y los viajes de capacitación se pueden dar 2 o 3 veces al año, accede la gerencia y el personal que consideremos lo necesite o se lo haya ganado por el apoyo que haya brindado a la empresa.	Todo el personal de ventas, es continuo y las oportunidades de viajes es rotativo y viajar es la mejor capacitación que se puede tener

Fuente y elaboración: Propias.

Otro pilar de la gestión es el relacionado al conocimiento de las funciones de los asesores de viajes. Los asesores deben de tener claras sus obligaciones y responsabilidades para poder orientar con precisión a los turistas. Para ello la capacitación es una herramienta fundamental.

Tabla N° 9 Funciones del asesor de viajes

Tema	Asesor de Polo Tours	Asesor de Tourist Tour Travel
Conocimiento de la funciones		
Funciones del asesor de viajes	Un asesor de viajes tiene la función de recomendar lo más óptimo para el cliente, vender el producto adecuado para cada persona y gestionar las reservas de todo lo que implique el viaje. Hacer seguimiento pre, durante y post viaje, así mismo debe estar actualizado con las últimas tendencias de turismo.	Planear y elaborar itinerarios individuales o grupales. Ofrecer y vender viajes ya establecidos. Concretar las reservaciones necesarias en hoteles, visitas turísticas, traslado de pasajero Sugerir al cliente, sobre los muchos detalles implicados en los viajes actuales, tales como el seguro del equipaje y el de viajes, documentos necesarios (visados y pasaporte)
Sobre el conocimiento del manual de funciones (si existe, de no ser así, Qué dificultades tiene al no haber funciones o reglamentos claros).	Tenemos un manual de funciones donde está estipulado la forma de trabajo, sin embargo, pocas veces es revisado por lo que algunas veces se suscitan confusiones que pueden terminar en errores.	Las funciones están determinadas por las áreas de trabajo, sea atención para individuales, grupos, receptivo, emisor, zonas geográficas. Administrativamente, hay un Gerente Administrativo, Gerente Financiero, un Jefe de Ventas, Área Contable, asesoras de viajes en las diferentes áreas de ventas.
Evaluación de los procesos		
Sobre las formas en las que se evalúa el desempeño y logros (cada cuánto tiempo, de qué manera se hace, los resultados son retroalimentados, las compensaciones van de la mano con lo riguroso de las evaluaciones.)	Evaluamos el desempeño y crecimiento cada 6 meses, lo hacemos mediante reuniones donde ponemos a prueba el conocimiento de cada personal y así mismo se busca la retroalimentación en estas reuniones. Respecto a las recompensas considero que si van de acuerdo con el esfuerzo de cada personal	Las evaluaciones se hacen cada 3 meses, las compensaciones son nuestro incentivo a generar mayores ventas, es positivo.

Fuente y elaboración: Propias.

Presentamos, entonces, una propuesta de capacitación para este propósito como parte de la tesis, a manera de contribuir con la gestión del talento humano dentro de las agencias de viajes.

Curso de Capacitación “Habilidades blandas para asesores de viajes”

Aspectos generales

1. Fecha de Capacitación: Primer mes de ingreso a la empresa
2. Horas de Capacitación: cuatro horas en una sesión.
3. Lugar de Dictado: Sala de reuniones
4. Número de personas: cinco mínimos y diez máximos (considerar el número de asesores que tiene cada empresa).

Sumilla del curso:

Este curso de capacitación es de naturaleza práctica, diseñado para que los asesores de viajes de la empresa desarrollen sus habilidades de empatía a través de la resolución de casos y role play. Al finalizar el curso los capacitados aplicaran las estrategias aprendidas para resolver problemas reales de los clientes.

Objetivo General

Aplicar estrategias activas para resolver problemas de los turistas con un enfoque en la empatía.

Objetivos Específico

- Identificar las características de los clientes de la empresa.
- Reconocer los problemas comunes de los turistas relacionados al servicio y a la comunicación con los asesores de viajes.
- Identificar las mejores herramientas para resolver los problemas de los clientes.

- Reforzar las habilidades de empatía en la comunicación con los clientes.

Unidad I: Conocer al cliente

Programación de contenidos:

- ¿Qué es empatía?, ¿Cómo puedo saber si tengo empatía o no? ¿Qué no es empatía?, errores comunes en la comunicación.
- Problemas comunes en la comunicación con los clientes.
- Las quejas y su importancia en la gestión.
- ¿Por qué el rol del asesor de viaje es fundamental en la prestación del servicio?
- Casos para resolver.

Procedimientos didácticos:

Las estrategias didácticas se basan en la exhibición del contenido por parte del capacitador y la resolución de casos mediante la estrategia de role play.

Equipos y materiales:

Materiales audio-visuales utilizando recursos virtuales: Power Point, vídeos. Material impreso.

Evaluación:

Al final del curso los asesores presentarán la resolución de un caso y los expondrán ante sus pares, se darán feedback. De las conclusiones del

taller se elaborará un procedimiento que deberá ser presentado a la gerencia para su aplicación.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

La investigación de la tesis ha permitido tener un acercamiento a la realidad de la gestión de talento humano dentro de las agencias de viajes que fueron caso de estudio. Sin embargo, consideramos que los resultados pueden reflejar lo que ocurre en otras empresas similares, considerando la opinión vertida por los turistas entrevistados.

Los resultados obtenidos tienen mucha similitud con los de la tesis de Llontop Diez (2015), quien, si bien analiza la relación de las buenas prácticas en los métodos de gestión en el ejercicio en el área de atención al cliente en las agencias de viajes de Lima, notó que la tecnología cada vez ocupaba un espacio importante en las labores de los asesores de viaje, sin embargo, la experiencia humana seguía siendo un factor a resaltar.

En relación a la gestión del talento humano en las agencias de viajes, Choy & Kamoche (2020) encontraron que existen factores influyentes en la rotación de empleados y que esto involucra el mantener un contacto frecuente con los clientes, el entorno laboral, las relaciones con los jefes inmediatos y supervisores, entre otros. Para amenguar esta alta rotación propia de la insatisfacción, los autores proponen establecer políticas que permitan retener al personal.

Aguiar-Quintana, Moreno-Gil, & Picazo-Peral, España, (2016), y Murray, Elliot, Simmonds, Madeley & Taller (2017), estudian los casos del turismo en España y en Canadá, respectivamente. En ambas investigaciones se analizan los aspectos que dificultan el desarrollo de la actividad turística y se plantean posibles soluciones. Ambas, son investigaciones cualitativas que desde las entrevistas han logrado esclarecer el discurso sobre el turismo y la hotelería en sus entornos.

De la investigación también se desprenden algunas ideas que la tesis propone para continuar esta línea de estudio:

- 1) Se debería estudiar de una manera más profunda y extensiva la realidad de la gestión del talento humano en las agencias de viajes, tanto en Lima como en otras provincias, ya que es importante conocer cómo el factor humano afecta la práctica turística.
- 2) Se debería estudiar la variable Talento Humano en las diversas prácticas turísticas, ya que la alta tecnologización de las agencias de viajes siempre ha sido visto tanto como una amenaza o una oportunidad.

CONCLUSIONES

Se identificó cuál es la situación actual de la gestión de talento humano en las agencias de viaje que comercializan servicios turísticos en los casos estudiados. En ambos se destaca la necesidad de trabajar en dos pilares: el clima laboral y el conocimiento de las funciones de un asesor de viajes.

En ambas empresas, el talento humano ha podido desarrollarse debido a que trabajan adecuadamente en ambos puntos. Se notó, de las opiniones de los turistas entrevistados, que la asesoría de viaje es un punto clave a la hora de tomar la decisión de comprar un producto turístico, se genera una sensación de seguridad y confianza.

Se determinó cómo influye la gestión de talento humano en la comercialización del producto y/o servicio turístico. Las agencias de viajes deben de diseñar y ejecutar planes de gestión del talento humano de forma coherente y articulada para que sus asesores estén en capacidad de dar respuesta a las demandas de sus clientes, quienes exigen en general: habilidades blandas como la empatía y habilidades de liderazgo como la toma de decisiones.

Se identificó que estrategias han adaptado las agencias de viajes estudiadas para mantener la fidelización de sus clientes. Las agencias que se destacan han invertido en la selección de personal adecuado y en la capacitación del mismo. Los turistas entrevistados destacan el valor de conocimiento de diversos temas, ya sea técnicos como de cultural general

que hacen que los asesores de viajes generen confianza y por lo tanto se genera un vínculo con la empresa.

Se identificó cuáles son los criterios que las agencias de viajes de Lima tienen en consideración para contratar a un asesor de viajes. Para los entrevistados estos criterios están relacionados con las habilidades blandas y habilidades de liderazgo, así como aspectos de vocación y capacidad de identificación con la empresa.

El impacto de la crisis sanitaria actual en la economía global es aun dificultoso de valorar con precisión, pero parece un hecho que las consecuencias serán relevantes, aunque afortunadamente serán temporales el impacto será duro y esperemos que sea transitorio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que las agencias de viajes tengan programas de gestión del talento humano dentro de sus planes estratégicos con la finalidad de dotar a sus asesores de herramientas para el mejor desarrollo de su trabajo.

Se recomienda que las agencias de viajes inviertan más en la capacitación de sus asesores en diversas áreas, para de esta manera generar un vínculo de confianza con sus clientes. Un personal preparado es altamente valorado.

Se recomienda seguir investigando el tema ampliando la muestra, para de esta manera visualizar los puntos débiles de la gestión del talento humano en las agencias de viajes y con ello, proponer alternativas de gestión.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Acerenza, M. Á. (2001). *Agencias de Viajes. Organización y Operación*. México: Trillas.

Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98-108.

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (1ra. ed.). Buenos Aires: Granica SA.

Caro Encalada, M., Vela Sosa, R., & Leyva Morales, C. (2010). Tecnologías de información y comunicación y competitividad administrativa de agencias de viajes minoristas en Mérida, Yucatán. (9), 1-14. (E. A. Papers, Ed.) México: Atlantic Review of Economics.

CEUPE. (28 de SETIEMBRE de 2019). *CEUPE - CENTRO EUROPEO DE POSGRADO*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-producto-turistico.html>

CEUPE, B. D. (30 de SETIEMBRE de 2019). *CEUPE - CENTRO EUROPEO DE POSGRADO*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/benchmarking-segmentacion-mercados-sector-hotelerero.html>

Chiavenato, I. (2009). *La gestión del talento humano* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.

- Choy, M. & Kamoche, K. (2020) Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: a qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry, *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2020.1792853
- Cisneros, J. (2011). *Administración de PYMES*. México, México: Pearson Education.
- Cobo Quesada, F., Hervé, A., & Aparicio Sánchez, M. (2012). El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional. (42), 419-442. Anuario jurídico y económico escurialense.
- Company, T. e. (15 de OCTUBRE de 2019). *IZO THE EXPERIENCE DESIGN*. Obtenido de <https://izo.es/modelo-de-gestion-de-la-experiencia-que-es-para-que-sirve/>
- Corbacho, F. (2017). *Informalidad y nivel de competitividad de las agencias de viajes minoristas del turismo de la provincia del Cusco, 2016*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco,
- Cuevas, J. C. (16 de setiembre de 2015). Psicología y empresa. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>
- Delgado, P. C. (08 de octubre de 2019). Los hoteles deben urgentemente redefinir su modelo y diversificar su estrategia de distribución. (S. News, Entrevistador) España. Obtenido de <https://www.smarttravel.news/2019/10/08/entrevista-mirai-jsf-pablo-delgado-thomas-cook/>

- e-services, A. d. (08 de octubre de 2019). *Smarttravels News*. Obtenido de Smarttravels News: <https://www.smarttravel.news/2019/10/08/infografia-paquetes-circuitos-los-viajes-mas-buscados-agencias/>
- Gürtler, L., & Günter L., H. (2007). Modos de pensar y estrategias de la investigación cualitativa. *13*, 37-52. *Revista Liberabit*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta*. México: McGraw Hill.
- Ibañez Marcos, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Paraninfo,S.A.
- Lillo Bañuls, A. R. (2007). El Capital Humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. 47-69. Obtenido de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>
- Llontop Diez, C. E. (2015). *Aplicación de los procesos de gestión en relación al patrimonio cultural y el área de atención al cliente de las agencias de viajes y turismo*. Tesis magistral, Universidad San Martín de Porres, Lima, Lima. Recuperado el agosto de 2019, de http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2728/L_LONTOP_DC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Loggi dice Lattuf, Z. (2012). *La gestión de conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Ecuador: Turydes.

- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las organizaciones culturales. En L. J. Lozano Correa. Colombia: Revista EAN. Obtenido de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/409/403>
- Matarrubia, S. (10 de octubre de 2019). La Tecnología no sustituirá al factor humano. España. Obtenido de <https://www.smarttravel.news/2019/10/09/la-tecnologia-no-sustituira-al-factor-humano/>
- McIntoch, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (2001). Turismo, Planeación, Administración y perspectivas. 2da. México: Editorial Limusa.
- Merinero Rodríguez, R., & Pulido Fernández, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*(23), 173-194.
- Milio Balanzá, I., & Cabo Nadal, M. (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos. España: Editorial Paraninfo.
- MINCETUR. (2004). Decreto Supremo N°026-2004-MINCETUR.
- MINCETUR. (2014). Manual para la planificación de productos turísticos . Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Manual-Planificacion-ProductosTuristicos-2014.pdf>
- MINCETUR. (marzo de 2016). Actualización del plan nacional de calidad turística - CALTUR (2016-2025). Perú. Obtenido de <http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/tr>

ansparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_113_2016_Cultur_ Proyecto.pdf

Moreno Gil, S., & Aguiar Quintana, T. (2006). State of the Art and Future Trends of the Spanish Travel Agencies. *Estudios y perspectivas en turismo*, 15(4), 327-349. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 26 de noviembre de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000400003&lng=es&tlng=en

Murray, W.C., Elliot, S., Simmonds, K., Madeley, D. and Taller, M. (2017), "Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: Finding innovative solutions", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 9 No. 4, pp. 391-401. <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2017-0022>

Murillo F. Javier, M.-G. C. (2010). Investigación Etnográfica. En M.-G. C. Murillo F. Javier, *Metodos de investigación Educativa en Ed.especial* (págs. 3-4). España. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/00346861598e9b7d66ef5>

Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (4ta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Orgaz Agüera, F. (junio de 2013). El club de producto turístico como herramienta para el desarrollo socioeconómico en países subdesarrollados-Contribuciones a la Economía.

- Ramírez Ospina, D., Otero Gómez, M., & Giraldo Pérez, W. (2014). Comportamiento del consumidor turístico. *Criterio Libre*, 12(20), 165-183.
- Ruiz Chávez, O. (junio de 2008). Turismo:Factor de desarrollo y competitividad en México. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 1-36. México: Trillas.
- Soto, B. (10 de julio de 2014). Obtenido de <https://www.gestion.org/recursoshumanos/seleccion-personal/43670/10-ventajas-y-desventajas-delreclutamiento-interno-en-las-empresas/>
- Vecino, J. M. (2012). *Importancia del área de gestión humana para la empresa*. Colombia.
- Vidal, D. (11 de octubre de 2019). Un tercio de los viajeros considera clave los servicios en destino. España. Obtenido de <https://www.smarttravel.news/2019/10/10/tercio-los-viajeros-considera-clave-los-servicios-destino/>
- Xie, L., Guan, X., Cheng, Q., & Huan, T. C. T. (2020). Using customer knowledge for service innovation in travel agency industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 113-123.
- Zamudio, M. (2019). *Influencia de la calidad del servicio en la lealtad del consumidor de la Agencia de Viajes "Viajes Perú" de la ciudad de Arequipa 2018*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa.

Anexo N° 1 Matriz de consistencia

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	Objetivos	Justificación	Diserto metodológico
<p>General:</p> <p><i>¿Cómo se desarrolla la Gestión de Talento Humano en las agencias de viaje que comercializan servicios turísticos en los casos estudiados?</i></p>	<p>General:</p> <p><i>Conocer cuál es la situación actual de la gestión de talento humano en las agencias de viaje que comercializan servicios turísticos en los casos estudiados.</i></p>	<p><i>El proyecto que se presenta encuentra su importancia y factibilidad en la necesidad, originada en las agencias de viaje de la ciudad de Lima que comercializan servicios, de mejorar la gestión que se está realizando en el departamento de recursos humanos y en la importancia que tiene esta área en la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa.</i></p>	<p><i>El paradigma utilizado en la investigación es el cualitativo, ya que, se busca determinar como el buen desarrollo de la gestión de talento humano permite una óptima comercialización de los servicios turísticos en las agencias de viajes, desde la perspectiva de los actores involucrados (agentes y pasajeros), además de los aspectos que rodea este sistema desde la configuración de la calidad (Hernández Fernández y Batista, 2014).</i></p>
<p>Específicos:</p> <p>a) <i>¿Cómo influye la gestión de talento humano en la comercialización del producto turístico?</i></p>	<p>Específicos:</p> <p>a) <i>Determinar cómo influye la gestión de talento humano en la comercialización del producto y/o servicio turístico.</i></p>	<p><i>Para poder alcanzar el éxito competitivo, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en la que los gerentes conciben a sus recursos humanos organizacionales. También, significa trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socios y no como un</i></p>	
<p>a) <i>¿Qué estrategias han adaptado las agencias de viajes para mantener la fidelización de sus clientes?</i></p>	<p>b) <i>Identificar que estrategias han adaptado las agencias de viajes para mantener la fidelización de sus clientes.</i></p>		<p><i>El diseño que se propone es la investigación acción, también conocido como investigación acción participativa.</i></p>

<p><i>c) ¿Cuáles son los criterios que las agencias de viajes de Lima tienen en consideración para contratar a un asesor de viajes?</i></p>	<p><i>c) Identificar cuáles son los criterios que las agencias de viajes de Lima tienen en consideración para contratar a un asesor de viajes.</i></p>	<p><i>costo que es preciso minimizar o evitar.</i></p> <p><i>Lo que se pretende con la investigación propuesta es realizar un estudio situacional de la Gestión del Talento Humano en las agencias de viajes que comercializan servicios turísticos, en la ciudad de Lima, principalmente en lo que se refiere a los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación.</i></p>	<p><i>Se hicieron entrevistas a expertos, semi estructuradas: Se han tomado como muestras a dos grupos de expertos: el primero son los Asesores de viajes y el segundo son los Clientes o turistas que han tomado servicios en agencias de viajes. Se entrevistaron dos agentes de viaje y a seis turistas.</i></p>
---	--	---	---

ANEXOS

Anexo N° 2

Matriz de análisis de entrevistas a asesores de ventas

Tema	Asesor de Polo Tours 5 EMPLEADOS EN NOMIMA.	Asesor de Tourist Tour Travel	Conclusión
Percepción de la Calidad del servicio del asesor de viajes			
Perfil del asesor de viajes	Un asesor de viajes debe de estar debidamente capacitado, tanto académicamente como en experiencia de viajes, debe de ser una persona proactiva con vocación de servicio y sobretodo debe gustarle lo que hace, solo así puede trabajar con pasión.	Debe estar actualizado para utilizar los medios tecnológicos informáticos y ofrecer un mejor servicio, conocer los gustos de sus clientes estableciendo una relación de empatía de tal forma que le permita conocer sus expectativas, gustos, para saber exactamente lo que busca, captar sus necesidades y darles solución a sus requerimientos, a la medida de cada pasajero, familia o grupo. Debe también manejar adecuadamente un inglés fluido	Para los entrevistados la capacitación y actualización de los conocimientos es importante para ser asesor de viajes. Además de las habilidades bandas, es decir sus capacidades de gestión de las emociones en el trato con los clientes.
Percepción de su capacidad para tomar decisiones	En la actualidad me siento una persona capacitada para tomar decisiones que a mi parecer son acertadas en la mayoría de los casos, claro está	En la medida que el asesor de viajes esté capacitado, actualizando sus conocimientos, consiguiendo mejorar sus habilidades, tendrá herramientas de	Los entrevistados indican una gran capacidad al tomar las mejores decisiones para sus clientes, en la búsqueda de los mejores productos; asimismo, cuentan

	que siempre hay desaciertos como en todo, sin embargo, mi experiencia en el rubro me da el <i>feeling</i> para buscar la mejor alternativa.	buen nivel a la hora de tomar decisiones en la empresa, enfocados a vender mejor nuestros productos	con el respaldo de sus empresas para ello.
Nivel de toma de decisiones, hasta dónde puede llegar	Por ser mi empresa, no tengo límites en alguna toma de decisión, sin embargo, la limitación más grande es la percepción, gusto y necesidad del cliente, ya que son ellos los que deciden.	Considero que el límite puede estar ligado la responsabilidad y las políticas de la empresa.	Contando con el respaldo de sus empresas, los asesores toman las mejores decisiones basándose en los términos y normas que estipulen cada empresa en su país de origen.
Existe la política de delegar o distribuir responsabilidad en la empresa. Qué opina sobre la misma de existir	Si tenemos la política de delegar responsabilidad, ya que capacitamos al personal antes de tener contacto con el cliente y así evitamos errores en la medida de lo posible. A mi parecer delegar responsabilidad es bueno ya que el personal se vuelve más responsable sin embargo a pesar de ello siempre tenemos filtros para verificar que el trabajo sea el esperado y cumplan sus metas de manera correcta.	En nuestro caso sí delegamos responsabilidades a los asesores que están perfectamente capacitados, ya que solo quien está capacitado puede tener el manejo de la situación.	La responsabilidad como en cualquier área laboral debería ser de todos, pero solo algunos llegar a cumplir a cabalidad con ello. Por ello delegar y distribuir dependerá de la capacitación y habilidad del asesor para los retos que tenga que asumir dentro de cada institución.
Se siente cómodo haciendo sugerencias de viaje a sus clientes.	Por supuesto, nuestro trabajo es asesorar y mi experiencia de 16 años en Turismo junto a los viajes de capacitación	Sí, porque conozco los productos que ofrezco, si bien no todos los destinos, hoteles, servicios, si conozco a los proveedores, los	La experiencia laboral hace mejores asesores, y la capacitación constante beneficia al asesor como al cliente.

	realizados, me da el respaldo y conocimiento para asesorar de la mejor manera.	estándares que manejas y con toda confianza puedo garantizar que mis sugerencias son apropiadas y honestas	
Vocación de servicio del asesor de viajes			
Sobre su comodidad al atender diferente tipo de personas	Como sabemos toda persona es un mundo diferente en gustos, tiempo, economía y demás, sin embargo, estas diferencias no son obstáculos para recomendar ya que tenemos un producto para cada persona, es ahí donde entra nuestra experiencia.	Ante los diferentes tipos de personalidad, debemos poder manejar nuestro propio temperamento. Lo importante, enfocarnos en la atención en un tiempo optimo, pues tenemos otras cosas que hacer y otros clientes por atender. Nuestra habilidad de hacerle sentir bien tratado debe ser nuestro norte. Nunca perder la calma ni la sonrisa, es nuestra mejor forma de estar en control	Los entrevistados indican la buena percepción y habilidad al atender a clientes físicamente como telefónicamente, siendo su prioridad la satisfacción del mismo, utilizando la empatía en ello.
Sobre su capacidad de empatía (ponerse en el lugar del otro)	Siempre trato de ponerme en el lugar del cliente para entenderlo y hacer que su experiencia sea buena, aunque en ocasiones es complicado, pero aun así en un 80% creo que mi contacto con el mismo es bueno.	Principalmente requiere prestar atención a la otra persona, estar consiente que las demás pueden sentir y pensar igual que nosotros, pero también de diferente manera. La empatía está relacionada con la compasión por los demás, la empatía permite sentir el dolor o sufrimiento de los demás y sentirte en la necesidad de prestarle ayuda. Responder de manera apropiada a la emoción que la otra persona está sintiendo.	Los entrevistados se sienten identificados con su empresa y lo que representan, esta habilidad hace posible que la empatía fluya de la mejor manera, muchos de ellos llegan a tener grandes amistades con los clientes, siendo beneficioso para ellos por la difusión del producto y para el cliente contar siempre con un amigo en este sector.

Sobre su compromiso con la empresa y con sus clientes (hace seguimiento post venta, se mantiene en contacto)	A decir verdad, pocas veces hacemos seguimiento post venta, quizás este es uno de nuestros puntos débiles, sin embargo, siempre tratamos de estar en contacto con los clientes más importantes.	Implica el esfuerzo emocional e intelectual con la empresa y su contribución personal con ella, para el éxito. Este compromiso debe ser convenientemente retribuido.	Los entrevistados indican que aún falta trabajar y es un gran error de las empresas ello, al tener personal bien capacitado, motivado en sus ventas tendrá el compromiso de gestionar la post venta, no solo desde que se vende el producto sino cuando regresa, un cliente insatisfecho es un cliente perdido.
Grado de conocimiento del asesor de viajes			
Sobre su formación o carrera (qué estudió, en qué ha practicado o trabajado antes, post grados, especializaciones)	Mis estudios profesionales los realice en administración de empresas, sin embargo, siempre me dedique al turismo desde un inicio, luego continué mi capacitación en este rubro con los viajes de familiarización y cursos referente a la rama.	Soy economista de profesión, he trabajado en áreas administrativas de otro rubro diferente al turismo, sin embargo, pienso que un asesor de viajes puede tener una carrera universitaria, académica o tener una formación auto didacta. La experiencia en viajes de especialización, la continúa capacitación además de su interés por su labor suma para la buena atención.	Los entrevistados indican profesiones no directas al turismo pero que pueden avocarse al mismo, sin embargo, si no hay interés, motivación y la responsabilidad de hacer bien tu trabajo, de nada servirán títulos o grados. Se necesita el compromiso de los asesores con ellos mismos, con su empresa y así podrán reflejar al cliente la satisfacción de una venta.
Sobre su tiempo de experiencia.	Actualmente tengo 16 años de experiencia en turismo.	Me inicié en el rubro del turismo en el año 1998, estos años de experiencia me han dado un amplio conocimiento, los que me ayudan a evitar errores que pueden resultar costosos en los futuros viajes de mis pasajeros.	La experiencia laboral es clave en una empresa, pero también la constante capacitación y organización idónea y el buen desarrollo humano.
Sobre intereses laborales futuros (emprendimientos, busca nuevos empleos en otras áreas)	Busco consolidar más mi empresa en el medio, aunque soy consciente que últimamente hay	Siempre es bienvenido un crecimiento con mayores ingresos, pero todo depende de cuan preparados	Los candidatos tienen expectativas y es lo que se espera, las buenas decisiones y estar al día en los cambios de

	mucha competencia mis años de experiencia en turismo me da el respaldo para verme como una empresa sólida.	estemos para abrir nuevas áreas, al momento no he pensado en ampliar mi empresa.	telecomunicaciones será un factor ideal para sus empresas.
Último destino al que viajó con la finalidad de capacitarse.	Barcelona	Rusia	Los agentes manifiestan que se han capacitado en el extranjero, específicamente en Europa. Probablemente esta es una estrategia de las agencias para acercarse a determinados mercados o tecnologías.
Clima laboral de la agencia de viajes	Considero que el clima laboral es armonioso, sin embargo, tengo que estar fomentando que el trabajo sea en equipo.	Actualmente somos pocos asesores en la empresa por lo que nos permite mantener un buen clima laboral y apoyarnos.	Se habla mucho del trabajo en equipo pero muchas veces no somos capaces de hacerlo, el recurso humano es lo más valioso que tienen las instituciones, la constante capacitación, workshop etc. tendrán la empatía necesaria para un buen ambiente laboral.
Percepción del liderazgo del empleador			
Sobre la percepción que tiene de su jefe directo.	Yo sería mi propio jefe ya que soy la dueña de la empresa, por lo que es difícil dar una respuesta, sin embargo, pienso que mi personal se encuentra cómodo con mi trato	Es una magnífica persona, tiene interés en mi capacitación y me ayuda a crecer, por ende, crece la empresa	Los entrevistados demuestran el respaldo que tienen de sus jefes y la buena relación laboral que debe existir.
Sobre el estilo de liderazgo de su jefe/empresa.	En El Polo Tours escuchamos a nuestros trabajadores y estamos abiertos a recibir sugerencias, sin embargo, la	Excepcional porque nos permite capacitarnos, nos brinda las facilidades de poder viajar para conocer los diferentes destinos y servicios que luego	Indican la empatía y la comunicación afectiva que debe estar presente en cualquier organización, equilibrando las sugerencias, capacitación y el

	decisión final lo toma la gerencia.	podremos vender con mucha solvencia	desarrollo empresarial.
Sobre si puede comunicar sus ideas o sugerencias al jefe/empresa.	Siempre.	Sí, ampliamente	Excelente ambiente laboral y relaciones personales.
Ambiente de trabajo			
Sobre cómo percibe el ambiente de trabajo.	El ambiente es tranquilo con mucha empatía y cordialidad, las oficinas son cómodas y tenemos las herramientas necesarias para trabajar.	Tengo un ambiente adecuado, con mucha comunicación y las relaciones interpersonales se manejan con respeto	Los entrevistados indican que tienen el respaldo laboral y la satisfacción de un ambiente cómodo.
Sobre si se trabaja en equipo o de forma colaborativa.	El trabajo es en equipo en la medida de lo posible y los trabajadores colaboran en bienestar de la empresa.	Si, somos un equipo que colabora unos con otros, algunos conocen más destinos que otros y en ese sentido, nos ayudamos a poder concretar ventas con conocimientos compartidos	Indican que se cuenta con la empatía, trabajo en equipo y una buena comunicación afectiva.
Sobre si existe trato equitativo en relación a sanciones y recompensas	Pienso que el trato es equitativo en ambos casos, ya que las políticas son la misma para todos.	Entiendo que sí, pues los errores son conocidos por todos, además a manera de ejemplo para evitarlos y las recompensas de igual forma para motivarnos.	Los entrevistados indican que las normas son para todos, al igual que las compensaciones.
Sobre cómo se manejan las crisis.	En un momento de crisis se trata de solucionar el problema de primera instancia, luego buscar causa para determinar responsabilidades. Cada empleado es consciente que nuestro trabajo es de una responsabilidad muy grande, ya que está en juego el bienestar del cliente, mucho	Cuando es propiciado por un conflicto personal, se trata de arreglar el impase con la participación de la gerente. Cuando es una crisis financiera de la empresa se hacen más campañas publicitarias para poder captar mayor cantidad de clientes	Los entrevistados indican que están capacitados ante cualquier eventualidad tanto dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, saben a quién recurrir dependiendo de la crisis suscitada. Las grandes empresas ante cualquier crisis monitorean con personal calificado en lo legal, laboral etc., tratando en lo posible que no se llegue a las redes sociales.

	dinero y el prestigio de la empresa por lo que es lo primero que les inculcamos.		
Motivación			
Sobre las formas que tiene el empleador para recompensar sus logros.	Las recompensas son en la medida del esfuerzo de cada trabajador, puede ser desde un viaje o con incentivos económicos por producción.	Facilidades de viajar a diferentes destinos para adquirir conocimientos, compensaciones económicas por metas de ventas, reuniones de camaradería con todo el personal	Los entrevistados se sienten satisfechos con las compensaciones recibidas tanto económicas como tangibles.
Sobre las cosas que más le gustan/animan de su trabajo.	Una de mis mayores satisfacciones es ver a mis clientes satisfechos con lo que les ofrecemos, Otras de las ventajas y alegrías que nos da este rubro es el de poder viajar mucho y así tener el conocimiento adecuado para poder recomendar.	Conseguir la satisfacción de mis pasajeros, recibir el reconocimiento por el trabajo realizado, viajar a lugares que nunca imagine hacerlo	Los entrevistados manifiestan que lo más gratificante es el servicio que prestan a sus clientes y el reconocimiento a su trabajo por un buen desempeño.
Sobre si los capacitan <i>in house</i> u <i>out house</i> (cada cuánto tiempo, quienes acceden a estas capacitaciones).	Las capacitaciones en Lima se dan 1 vez al mes y los viajes de capacitación se pueden dar 2 o 3 veces al año, accede la gerencia y el personal que consideremos lo necesite o se lo haya ganado por el apoyo que haya brindado a la empresa.	Todo el personal de ventas, es continuo y las oportunidades de viajes es rotativo y viajar es la mejor capacitación que se puede tener	Las capacitaciones son constantes y lo mejor es poder conocer nuevas culturas, costumbres y darlo a conocer a sus futuros clientes.
Funciones del asesor de viajes			

Funciones del asesor de viajes	Un asesor de viajes tiene la función de recomendar lo más óptimo para el cliente, vender el producto adecuado para cada persona y gestionar las reservas de todo lo que implique el viaje. Hacer seguimiento pre, durante y post viaje, así mismo debe estar actualizado con las últimas tendencias de turismo.	Planear y elaborar itinerarios individuales y viajes en grupo. Ofrecer y vender viajes ya organizados. Hacer las reservaciones necesarias en hoteles, visitas turísticas, traslado de pasajero Aconsejar al cliente, sobre los muchos detalles implicados en los viajes actuales, tales como el seguro del equipaje y el de viajes, documentos necesarios (visados y pasaporte)	
Conocimientos sobre las funciones			
Sobre el conocimiento del manual de funciones (si existe, de no ser así, Qué dificultades tiene al no haber funciones o reglamentos claros).	Tenemos un manual de funciones donde está estipulado la forma de trabajo, sin embargo, pocas veces es revisado por lo que algunas veces se suscitan confusiones que pueden terminar en errores.	Las funciones están determinadas por las áreas de trabajo, sea atención para individuales, grupos, receptivo, emisor, zonas geográficas. Administrativamente, hay un Gerente Administrativo, Gerente Financiero, un Jefe de Ventas, Área Contable, asesoras de viajes en las diferentes áreas de ventas.	
Evaluación sobre los procesos			
Sobre las formas en las que se evalúa el desempeño y logros (cada cuánto tiempo, de qué manera se hace, los resultados son retroalimentados, las	Evaluamos el desempeño y crecimiento cada 6 meses, lo hacemos mediante reuniones donde ponemos a prueba el conocimiento de cada personal y así mismo se	Las evaluaciones se hacen cada 3 meses, las compensaciones son nuestro incentivo a generar mayores ventas, es positivo.	

compensaciones van de la mano con lo riguroso de las evaluaciones.)	busca la retroalimentación en estas reuniones. Respecto a las recompensas considero que si van de acuerdo con el esfuerzo de cada personal		
---	--	--	--

Anexo N° 3

Matriz de análisis de entrevistas a turistas

Tema	Turista 1	Turista 2	Turista 3	Turista 4	Turista 5	Turista 6
Percepción de la Calidad del servicio del asesor de viajes						
Percepción de su capacidad para tomar decisiones	Siempre que he tenido problemas en algún viaje (pérdida de equipaje, una conexión fallida o cualquier cosa) los asesores que me han apoyado siempre han tomado decisiones rápidas. Nunca noté que tuvieran que hacer muchas consultas o que se demoraran.	Depende, algunas veces hay asesores que ya tienen experiencia y deciden rápido. Otros deben preguntar más.	Me parece que eso da la experiencia en el manejo de crisis y la capacitación. Cuando es un asesor nuevo lo noto.	Me gusta cuando resuelven rápido sin dar tantas vueltas. Hay cosas que no dependen de ellos y deben de hacer más gestiones, pero al menos que sepan donde preguntar ya ayuda.	Si no saben decidir o no los dejan no funciona. El servicio es rápido para que sea bueno.	Prefiero que me atiendan asesores con más tiempo en el campo. Así deciden más rápido y mejor.
Qué problemas tuvo con el servicio.	Problemas, muchos, me ha	Cuando viajo por vacaciones	No he tenido muchos problemas	No he tenido mayores problemas	Para mi viaje de bodas quería	Siempre que he tenido algún

Se resolvió	pasado de todo al viajar. Yo viajé al menos dos veces al mes por trabajo. Pero siempre el asesor me ayuda, solo no lo haría tan bien.	nes me he aventurado a ir por mi cuenta y a veces me arrepentí de no tener a quien preguntar o recurrir.	s con los servicios de la agencia, cuando los he tomado todo bien.	s. alguna vez se me extravió el equipaje, pero lo resolvieron súper bien por mí, hicieron los seguimientos, las llamadas, yo solo esperé.	un recorrido por Europa, pero no el clásico. La asesora diseñó algo a la medida de nosotros, fue un viaje único.	problema lo han resuelto bien. Pero en general es más le apoyo antes del viaje. Me gusta que todo esté bien planificado.
Vocación de servicio del asesor de viajes						
Sobre su capacidad de empatía (ponerse en el lugar del otro)	Siempre he tratado con personas que han sabido entenderme	Es algo básico. No podría tolerar a alguien que no entendiera que me siento mal o que algo me molesta estando lejos.	Los asesores con los que he tratado siempre han sido muy empáticos.	Solo una vez tuve problemas de ese tipo con un agente de viajes. No regresé más a ese lugar.	Me parece que es un rasgo bien valorado en la gente de servicio.	Siempre he esperado que quien me atiende me entienda. Es difícil, imagino que hay personas más complicadas que otras, pero la buena actitud ayudan.
Grado de conocimiento del asesor de viajes						
Sobre su formación o carrera (qué estudió, en qué ha practicado o trabajado antes, postgrados, especializaciones)	Los agentes deben tener una formación completa, deben de saber un poco de todo,	Deben saber un poco de todo. Pero es valioso cuando conocen de trámites y esas cosas.	Si no tienen una formación adecuada ninguna buena actitud vale. No es	Súper importante. Deben de estar preparados para resolver los problemas. Deben de saber sobre	Si no están bien capacitadas se nota a leguas y afecta mi opinión de servicio.	Debe ser tanto en lo técnico como en la cultura general. Uno va y les pregunta de todo y espera

	de geografía, de cultura, de historia, de idiomas. Deben de saber para poder ayudar a los que viajamos.	Eso genera confianza.	suficiente querer hacerlo bien, deben de saber cómo. Para mí es básico eso para tomar un servicio o no. Si no sabe cómo hacer su trabajo no puedo confiar.	muchas cosas relacionadas a los viajes. Yo no iría a un lugar donde la gente no demuestre que sabe sobre su tema.	Es una inversión que deben de tomar en cuenta.	tener al menos alguna idea. Sino mejor organizo mi viaje yo sola.
--	---	-----------------------	--	---	--	---

Anexo N° 4

Guion de Entrevistas a asesores de venta

I. Percepción de la Calidad del servicio del asesor de viajes

I.1 Perfil del asesor de viajes

Un asesor de viajes debe de estar debidamente capacitado, tanto académicamente como en experiencia de viajes, debe de ser una persona proactiva con vocación de servicio y sobretodo debe gustarle lo que hace, solo así puede trabajar con pasión.

I.1.1 Percepción de su capacidad para tomar decisiones

En la actualidad me siento una persona capacitada para tomar decisiones que a mi parecer son acertadas en la mayoría de los casos, claro está que siempre hay desaciertos como en todo, sin embargo, mi experiencia en el rubro me da el *feeling* para buscar la mejor alternativa.

I.1.1.1 Nivel de toma de decisiones, hasta dónde puede llegar.

Por ser mi empresa, no tengo límites en alguna toma de decisión, sin embargo, la limitación más grande es la percepción, gusto y necesidad del cliente, ya que son ellos los que deciden.

I.1.1.2 Existe la política de delegar o distribuir responsabilidad en la empresa. Qué opina sobre la misma de existir.

Si tenemos la política de delegar responsabilidad, ya que capacitamos al personal antes de tener contacto con el cliente y así evitamos errores en la medida de lo posible.

A mi parecer delegar responsabilidad es bueno ya que el personal se vuelve más responsable sin embargo a pesar de ello siempre tenemos filtros para verificar que el trabajo sea el esperado y cumplan sus metas de manera correcta.

I.1.1.3 Se siente cómodo haciendo sugerencias de viaje a sus clientes.

Por supuesto, nuestro trabajo es asesorar y mi experiencia de 16 años en Turismo junto a los viajes de capacitación realizados, me da el respaldo y conocimiento para asesorar de la mejor manera.

I.1.2 Vocación de servicio del asesor de viajes

I.1.2.1 Sobre su comodidad al atender diferente tipo de personas.

Como sabemos toda persona es un mundo diferente en gustos, tiempo, economía y demás, sin embargo, estas diferencias no son obstáculos para recomendar ya que tenemos un producto para cada persona, es ahí donde entra nuestra experiencia.

I.1.2.2 Sobre su capacidad de empatía (ponerse en el lugar del otro)

Siempre trato de ponerme en el lugar del cliente para entenderlo y hacer que su experiencia sea buena, aunque en ocasiones es complicado, pero aun así en un 80% creo que mi contacto con el mismo es bueno.

I.1.2.3 Sobre su compromiso con la empresa y con sus clientes (hace seguimiento post venta, se mantiene en contacto)

A decir verdad, pocas veces hacemos seguimiento post venta, quizás este es uno de nuestros puntos débiles, sin embargo, siempre tratamos de estar en contacto con los clientes más importantes.

I.1.3 Grado de conocimiento del asesor de viajes

I.1.3.1 Sobre su formación o carrera (qué estudió, en qué ha practicado o trabajado antes, post grados, especializaciones)

Mis estudios profesionales los realice en administración de empresas, sin embargo, siempre me dedique al turismo desde un inicio, luego continué mi capacitación en este rubro con los viajes de familiarización y cursos referentes a la rama.

I.1.3.2 Sobre su tiempo de experiencia.

Actualmente tengo 16 años de experiencia en turismo.

I.1.3.3 Sobre intereses laborales futuros (emprendimientos, busca nuevos empleos en otras áreas)

Busco consolidar más mi empresa en el medio, aunque soy consciente que últimamente hay mucha competencia mis años de experiencia en turismo me da el respaldo para verme como una empresa sólida.

I.1.3.4 Último destino al que viajó con la finalidad de capacitarse.

Barcelona

I.2 Clima laboral de la agencia de viajes

Considero que el clima laboral es armonioso, sin embargo, tengo que estar fomentando que el trabajo sea en equipo.

I.2.1 Percepción del liderazgo del empleador

I.2.1.1 Sobre la percepción que tiene de su jefe directo.

Yo sería mi propio jefe ya que soy la dueña de la empresa, por lo que es difícil dar una respuesta, sin embargo, pienso que mi personal se encuentra cómodo con mi trato

I.2.1.2 Sobre el estilo de liderazgo de su jefe/empresa.

En El Polo Tours escuchamos a nuestros trabajadores y estamos abiertos a recibir sugerencias, sin embargo, la decisión final lo toma la gerencia.

I.2.1.3 Sobre si puede comunicar sus ideas o sugerencias al jefe/empresa.

Siempre.

I.2.2 Ambiente de trabajo

I.2.2.1 Sobre cómo percibe el ambiente de trabajo.

El ambiente es tranquilo con mucha empatía y cordialidad, las oficinas son cómodas y tenemos las herramientas necesarias para trabajar.

I.2.2.2 Sobre si se trabaja en equipo o de forma colaborativa.

El trabajo es en equipo en la medida de lo posible y los trabajadores colaboran en bienestar de la empresa.

I.2.2.3 Sobre si existe trato equitativo en relación a sanciones y recompensas

Pienso que el trato es equitativo en ambos casos, ya que las políticas son la misma para todos.

I.2.2.4 Sobre cómo se manejan las crisis.

En un momento de crisis se trata de solucionar el problema de primera instancia, luego buscar causa para determinar responsabilidades.

Cada empleado es consciente que nuestro trabajo es de una responsabilidad muy grande, ya que está en juego el bienestar del cliente, mucho dinero y el prestigio de la empresa por lo que es lo primero que les inculcamos.

I.2.3 Motivación

I.2.3.1 Sobre las formas que tiene el empleador para recompensar sus logros.

Las recompensas son en la medida del esfuerzo de cada trabajador, puede ser desde un viaje o con incentivos económicos por producción.

I.2.3.2 Sobre las cosas que más le gustan/animan de su trabajo.

Una de mis mayores satisfacciones es ver a mis clientes satisfechos con lo que les ofrecemos,

Otras de las ventajas y alegrías que nos da este rubro es el de poder viajar mucho y así tener el conocimiento adecuado para poder recomendar.

I.2.3.3 Sobre si los capacitan *in mouse* u *Out mouse* (cada cuánto tiempo, quienes acceden a estas capacitaciones).

Las capacitaciones en Lima se dan 1 vez al mes y los viajes de capacitación se pueden dar 2 o 3 veces al año, accede la gerencia y el personal que consideremos lo necesite o se lo haya ganado por el apoyo que haya brindado a la empresa.

I.3 Funciones del asesor de viajes

Un asesor de viajes tiene la función de recomendar lo más óptimo para el cliente, vender el producto adecuado para cada persona y gestionar las reservas de todo lo que implique el viaje.

Hacer seguimiento pre, durante y post viaje, así mismo debe estar actualizado con las últimas tendencias de turismo.

I.3.1 Conocimientos sobre las funciones

I.3.1.1 Sobre el conocimiento del manual de funciones (si existe, de no ser así, Qué dificultades tiene al no haber funciones o reglamentos claros).

Tenemos un manual de funciones donde está estipulado la forma de trabajo, sin embargo, pocas veces es revisado por lo que algunas veces se suscitan confusiones que pueden terminar en errores.

I.3.2 Evaluación sobre los procesos

I.3.2.1 Sobre las formas en las que se evalúa el desempeño y logros (cada cuánto tiempo, de qué manera se hace, los resultados son retroalimentados, las compensaciones van de la mano con lo riguroso de las evaluaciones.)

Evaluamos el desempeño y crecimiento cada 6 meses, lo hacemos mediante reuniones donde ponemos a prueba el conocimiento de cada personal y así mismo se busca la retroalimentación en estas reuniones.

Respecto a las recompensas considero que si van de acuerdo con el esfuerzo de cada personal

EL POLO TOURS

5 EMPLEADOS EN NOMIMA.

Guion de Entrevistas a asesores de venta

1. Percepción de la Calidad del servicio del asesor de viajes

1.1 Perfil del asesor de viajes

Debe estar actualizado para utilizar los medios tecnológicos informáticos y ofrecer un mejor servicio, conocer los gustos de sus clientes estableciendo una relación de empatía de tal forma que le permita conocer sus expectativas, gustos, para saber exactamente lo que busca, captar sus necesidades y darles solución a sus requerimientos, a la medida de cada pasajero, familia o grupo. Debe también manejar adecuadamente un inglés fluido

1.1.1 Percepción de su capacidad para tomar decisiones

En la medida que el asesor de viajes esté capacitado, actualizando sus conocimientos, consiguiendo mejorar sus habilidades, tendrá herramientas de buen nivel a la hora de tomar decisiones en la empresa, enfocados a vender mejor nuestros productos

1.1.1.1 Nivel de toma de decisiones, hasta dónde puede llegar.

Considero que el límite puede estar ligado la responsabilidad y las políticas de la empresa.

1.1.1.2 Existe la política de delegar o distribuir responsabilidad en la empresa. Qué opina sobre la misma de existir.

En nuestro caso sí delegamos responsabilidades a los asesores que están perfectamente capacitados, ya que solo quien está capacitado puede tener el manejo de la situación.

1.1.1.3 Se siente cómodo haciendo sugerencias de viaje a sus clientes.

Sí, porque conozco los productos que ofrezco, si bien no todos los destinos, hoteles, servicios, si conozco a los proveedores, los estándares

que manejas y con toda confianza puedo garantizar que mis sugerencias son apropiadas y honestas

1.1.2 Vocación de servicio del asesor de viajes

1.1.2.1 Sobre su comodidad al atender diferente tipo de personas.

Ante los diferentes tipos de personalidad, debemos poder manejar nuestro propio temperamento. Lo importante, enfocarnos en la atención en un tiempo optimo, pues tenemos otras cosas que hacer y otros clientes por atender. Nuestra habilidad de hacerle sentir bien tratado debe ser nuestro norte. Nunca perder la calma ni la sonrisa, es nuestra mejor forma de estar en control.

1.1.2.2 Sobre su capacidad de empatía (ponerse en el lugar del otro)

Principalmente requiere prestar atención a la otra persona, estar consiente que las demás pueden sentir y pensar igual que nosotros, pero también de diferente manera. La empatía está relacionada con la compasión por los demás, la empatía permite sentir el dolor o sufrimiento de los demás y sentirte en la necesidad de prestarle ayuda. Responder de manera apropiada a la emoción que la otra persona está sintiendo

1.1.2.3 Sobre su compromiso con la empresa y con sus clientes (hace seguimiento post venta, se mantiene en contacto)

Implica el esfuerzo emocional e intelectual con la empresa y su contribución personal con ella, para el éxito. Este compromiso debe ser convenientemente retribuido.

1.1.3 Grado de conocimiento del asesor de viajes

1.1.3.1 Sobre su formación o carrera (qué estudió, en qué ha practicado o trabajado antes, post grados, especializaciones)

Soy economista de profesión, he trabajado en áreas administrativas de otro rubro diferente al turismo, sin embargo, pienso que un asesor de viajes puede tener una carrera universitaria, académica o tener una formación autodidacta. La experiencia en viajes de especialización, la continúa capacitación además de su interés por su labor suma para la buena atención.

1.1.3.2 Sobre su tiempo de experiencia.

Me inicié en el rubro del turismo en el año 1998, estos años de experiencia me han dado un amplio conocimiento, los que me ayudan a evitar errores que pueden resultar costosos en los futuros viajes de mis pasajeros.

1.1.3.3 Sobre intereses laborales futuros (emprendimientos, busca nuevos empleos en otras áreas)

Siempre es bienvenido un crecimiento con mayores ingresos, pero todo depende de cuán preparados estemos para abrir nuevas áreas, al momento no he pensado en ampliar mi empresa.

1.1.3.4 Último destino al que viajó con la finalidad de capacitarse.

Rusia

1.2 Clima laboral de la agencia de viajes

Actualmente somos pocos asesores en la empresa por lo que nos permite mantener un buen clima laboral y apoyarnos.

1.2.1 Percepción del liderazgo del empleador

1.2.1.1 Sobre la percepción que tiene de su jefe directo.

Es una magnifica persona, tiene interés en mi capacitación y me ayuda a crecer, por ende, crece la empresa

1.2.1.2 Sobre el estilo de liderazgo de su jefe/empresa.

Excepcional porque nos permite capacitarnos, nos brinda las facilidades de poder viajar para conocer los diferentes destinos y servicios que luego podremos vender con mucha solvencia

1.2.1.3 Sobre si puede comunicar sus ideas o sugerencias al jefe/empresa.

Si, ampliamente

1.2.2 Ambiente de trabajo

1.2.2.1 Sobre cómo percibe el ambiente de trabajo.

Tengo un ambiente adecuado, con mucha comunicación y las relaciones interpersonales se manejan con respeto

1.2.2.2 Sobre si se trabaja en equipo o de forma colaborativa.

Si, somos un equipo que colabora unos con otros, algunos conocen más destinos que otros y en ese sentido, nos ayudamos a poder concretar ventas con conocimientos compartidos

1.2.2.3 Sobre si existe trato equitativo en relación a sanciones y recompensas

Entiendo que sí, pues los errores son conocidos por todos, además a manera de ejemplo para evitarlos y las recompensas de igual forma para motivarnos.

1.2.2.4 Sobre cómo se manejan las crisis.

Cuando es propiciado por un conflicto personal, se trata de arreglar el impase con la participación de la gerente. Cuando es una crisis financiera de la empresa se hacen más campañas publicitarias para poder captar mayor cantidad de clientes.

1.2.3. Motivación

1.2.2.5 Sobre las formas que tiene el empleador para recompensar sus logros.

Facilidades de viajar a diferentes destinos para adquirir conocimientos, compensaciones económicas por metas de ventas, reuniones de camaradería con todo el personal

1.2.2.6 Sobre las cosas que más le gustan/animan de su trabajo.

Conseguir la satisfacción de mis pasajeros, recibir el reconocimiento por el trabajo realizado, viajar a lugares que nunca imagine hacerlo

1.2.2.7 Sobre si los capacitan *in mouse* u *Out mouse* (cada cuánto tiempo, quienes acceden a estas capacitaciones).

Todo el personal de ventas, es continuo y las oportunidades de viajes es rotativo y viajar es la mejor capacitación que se puede tener.

1.3 Funciones del asesor de viajes

Planear y elaborar itinerarios individuales y viajes en grupo. Ofrecer y vender viajes ya organizados. Hacer las reservaciones necesarias en hoteles, visitas turísticas, traslado de pasajero

Aconsejar al cliente, sobre los muchos detalles implicados en los viajes actuales, tales como el seguro del equipaje y el de viajes, documentos necesarios (visados y pasaporte)

1.3.1 Conocimientos sobre las funciones

1.3.1.1. Sobre el conocimiento del manual de funciones (si existe, de no ser así, Qué dificultades tiene al no haber funciones o reglamentos claros).

Las funciones están determinadas por las áreas de trabajo, sea atención para individuales, grupos, receptivo, emisor, zonas geográficas. Administrativamente, hay un Gerente Administrativo, Gerente Financiero, un Jefe de Ventas, Área Contable, asesoras de viajes en las diferentes áreas de ventas.

1.3.2. Evaluación sobre los procesos

1.3.2.1 Sobre las formas en las que se evalúa el desempeño y logros (cada cuánto tiempo, de qué manera se hace, los resultados son retroalimentados, las compensaciones van de la mano con lo riguroso de las evaluaciones.)

Las evaluaciones se hacen cada 3 meses, las compensaciones son nuestro incentivo a generar mayores ventas, es positivo.