

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Manual de buenas prácticas de gestión empresarial para la reactivación del sector de Agencias de viajes internacionales en Guayaquil en tiempos de pandemia.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Turismo

Presentado por:

Elizabeth Estefanía Gaibor Yánez

María Gracia Quimis Rivera

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mi familia, pues me han ayudado a mantener el horizonte incluso en los momentos más complicados.

María Gracia Quimis R.

A mi familia y a las docentes que fueron guías para este proyecto, quienes han estado en todo momento brindando su apoyo.

Elizabeth Estefanía Gaibor Y.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí a pesar de que el camino no fue fácil. A mis padres por ser guías durante todo el proceso. A mis amigos de la universidad y a mi familia por el apoyo incondicional. A los docentes de la carrera que me han inspirado a seguir aprendiendo y buscar oportunidades.

María Gracia Quimis R.

Mis más sinceros agradecimientos a mis padres y a mi familia quienes me apoyaron desde el inicio de mi carrera, gracias por ser incondicionales y por estar junto a mí en cada paso.

Elizabeth Estefanía Gaibor Y.

DECLARACIÓN EXPRESA

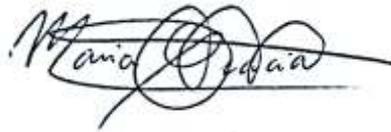
“Los derechos de titularidad y explotación, corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Gaibor Yánez Elizabeth Estefanía* y *Quimis Rivera María Gracia* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

X



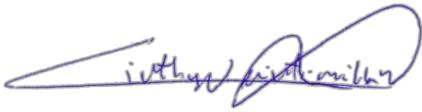
Elizabeth Estefanía Gaibor Yánez
Autor 1

X



María Gracia Quimis Rivera
Autor 2

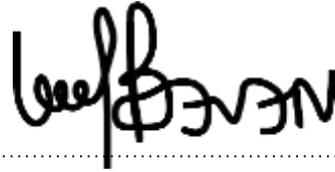
EVALUADORES



.....

Cinthy Veintimilla Mariño M.Sc.

PROFESOR DE LA MATERIA



.....

Raizza Maquizaca Nájera M.Sc.

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

La finalidad de la presente tesis es la creación de un manual de buenas prácticas de gestión empresarial enfocado específicamente a las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Guayaquil en tiempos de pandemia, cuyo principal objetivo es servir de guía para que estas empresas logren reactivarse ante las circunstancias actuales. A través de la aplicación de herramientas cualitativas como Benchmarking y entrevistas, se identificaron estrategias empresariales tomadas por aquellas agencias de viajes denominadas “referentes” que han sido quienes manejaron de mejor forma la situación de la pandemia por coronavirus.

Como resultado de la aplicación de estas herramientas, se derivan estrategias empresariales para 11 procesos claves identificados, los cuales conforman el manual, el mismo que se convierte en la primera guía práctica enfocada a las agencias de viajes internacionales a nivel nacional.

Con la realización de este proyecto se concluye que, si bien el sector turístico ha sido uno de los más afectados por la emergencia sanitaria, llegando a tener pérdidas económicas millonarias, la actividad de las agencias de viajes de viajes internacionales de la ciudad de Guayaquil encuentra una oportunidad de resurgir ante este problema, pues ante los eventos suscitados, el consumidor valora la asesoría que brindan estas empresas otorgándoles la posibilidad de tomar ventaja ante el mercado digital. Es por ello que en el afán de contribuir a la reactivación de este importante sector mediante esta guía para que las agencias de viajes internaciones logren manejar sus negocios de manera eficaz

Palabras claves: agencias de viajes, gestión empresarial, benchmarking, coronavirus.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to create a manual of good business management practices specifically focused on the international travel agencies of the city of Guayaquil intimes of pandemic. The main objective of the project is to guide these companies to recover despite the current circumstances through the application of qualitative tools such as Benchmarking and interviews to identify business strategies taken by those travel agencies denominated “referrers” that have been the ones who best managed the situation of the coronavirus pandemic.

As a result of applying these tools, business strategies are derived for 11 key processes identified which built up this manual, turning into the first practical guide focused on international travel agencies in the national level.

With the realization of this project it is concluded that, although the tourist sector has been one of the most affected by the sanitary emergency, reaching to have millionare economic losses, the activity of the international travel agencies of the city of Guayaquil finds an opportunity to resurface from this situation. In the face of the events raised, the consumer values the guidance offered by these companies, giving them the possibility to take advantage of the digital market. This is why the present project is being proposed to help resurface this important sector so international travel agencies can manage their business effectively through this guide.

Keywords: *travel agencies, business management, benchmarking, coronavirus.*

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| Dedicatoria..... | 2 |
| Agradecimiento..... | 3 |
| DECLARACIÓN EXPRESA..... | 4 |
| EVALUADORES..... | 5 |
| RESUMEN..... | I |
| ABSTRACT..... | II |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | V |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Descripción del problema..... | 1 |
| 1.2. Justificación del problema..... | 2 |
| 1.3. Objetivos..... | 2 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 2 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 3 |
| 1.4. Marco teórico..... | 3 |
| 1.4.1. Agencias de viajes..... | 3 |
| 1.4.2. Turismo y Coronavirus..... | 3 |
| 1.4.3. Gestión de Crisis..... | 4 |
| 1.4.4. Nuevas Tendencias de Viaje..... | 5 |
| 1.4.5. Comercialización turística post Covid-19..... | 6 |
| 1.4.6. Gestión Empresarial..... | 6 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 7 |
| 2.1. Necesidades de información..... | 7 |
| 2.2. Información primaria..... | 8 |
| 2.3. Información secundaria..... | 8 |
| 2.4. Métodos cualitativos..... | 8 |
| 2.4.1. Entrevista..... | 8 |
| 2.4.2. Benchmarking..... | 10 |
| 2.4.3. Selección de la muestra..... | 11 |
| 2.4.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos..... | 12 |
| 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 13 |
| 3.1. Situación de las agencias..... | 13 |
| 3.2. Retos empresariales..... | 14 |
| 3.3. Modificaciones en la empresa..... | 14 |
| 3.4. Gestión de proveedores..... | 14 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.5. | Situación financiera | 15 |
| 3.6. | Consumidor de agencias de viajes y sus preferencias | 15 |
| 3.7. | Turismo en la actualidad | 15 |
| 3.8. | Comercialización de servicios | 16 |
| 3.9. | Nuevas necesidades | 16 |
| 3.10. | Medidas gubernamentales | 17 |
| 3.11. | Planificación previa de gestión de riesgos | 17 |
| 3.12. | Procesos operativos de las agencias..... | 17 |
| 4. | Conclusiones Y RECOMENDACIONES | 18 |
| 4.1. | Conclusiones | 18 |
| 4.2. | Recomendaciones | 19 |
| 5. | BIBLIOGRAFÍA..... | 21 |
| 6. | ANEXOS | 23 |
| 6.1. | Formatos de entrevistas..... | 23 |
| 6.2. | Entrevistas realizadas con propietarios de agencias. | 25 |
| 6.2.1. | Entrevista con Fabultours..... | 25 |
| 6.2.2. | Entrevista con PS Viajes..... | 29 |
| 6.2.3. | Entrevista con Megatours..... | 32 |
| 6.2.4. | Entrevista con RC Tours..... | 36 |
| 6.2.5. | Entrevista con Agensitur..... | 38 |
| 6.2.6. | ENTREVISTA SG TOUR..... | 41 |
| 6.2.7. | Entrevista con Speed Travel | 44 |
| 6.2.8. | Entrevista con TodoViajes | 47 |
| 6.3. | Entrevistas con empresas referentes | 49 |
| 6.3.1. | Entrevista 2 con Agensitur..... | 49 |
| 6.3.2. | ENTREVISTA 2 SG TOUR..... | 52 |
| 6.3.3. | Entrevista 2 con Speed Travel..... | 54 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 2.1 Necesidades de la información | 7 |
| Tabla 2.2 Estructura del manual | 11 |
| Tabla Anexos Preguntas adicionales de entrevista | 24 |

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Las agencias de viajes tienen una gran importancia en la industria turística, ya que brindan a los viajeros una guía profesional del viaje. A pesar de ello su labor se ve amenazada por el uso de OTAs (*Online Travel Agencies*), ya que el acceso a ellas es más simple. De tal manera, las agencias de viajes pierden posicionamiento con sus proveedores y por ende ingresos. A esto se suma la crisis sanitaria por Covid-19 que ha disminuido la llegada de turistas, afectando de manera directa a estas empresas ocasionando que muchas agencias de viajes cesen sus operaciones.

La economía a nivel nacional se ha ido reactivando de forma gradual, incluyendo a la actividad turística, siendo el turismo una de las actividades económicas que genera efectos positivos como la creación de plazas de empleo. Es importante destacar la importancia del trabajo de las agencias de viajes en fomentar viajes seguros tanto nacionales como internacionales.

1.1. Descripción del problema

A lo largo de los años las agencias de viajes en Guayaquil se han abierto paso en el mercado; ciertamente existen muchas limitantes para que se puedan mantener en equilibrio económico y sobresalir ante la competencia. Entre las limitantes podemos mencionar; la informalidad de ciertas agencias que se registran como tal ante el marco legal y la venta directa de paquetes de los proveedores.

En la actualidad, la crisis sanitaria por COVID-19 se constituye como una nueva limitante para el desarrollo de las actividades de estas empresas, puesto que las medidas adoptadas con respecto a la movilidad de pasajeros han ocasionado pérdidas económicas significativas para las agencias. De tal manera que se han visto obligadas a tomar decisiones como reducir sueldos, número de colaboradores e incluso el cierre temporal o permanente de sus establecimientos. No todas las agencias han tomado este tipo de medidas, algunas aún siguen en operación.

1.2. Justificación del problema

Con el pasar del tiempo las agencias de viajes han perdido importancia en el mercado, esto debido al fácil acceso a internet y a las tecnologías que posee la población quienes, sin necesidad de una agencia de viajes realizan la compra de tickets aéreos, alquiler de carros y adquisición de otros servicios turísticos a través de las OTAS (*Online Travel Agencies*) lo cual es una práctica común en la actualidad.

Con la aparición del Covid-19 se evidenció la importancia de las empresas de intermediación turística, puesto que estas brindan información más detallada acerca de vuelos y requisitos de viaje, dando un servicio completo que no se consigue a través de la compra de servicios por internet. Se puede mencionar como ejemplo, el cierre de aeropuertos, los mismos que muchas veces son imprevisibles, nuevas políticas de viajes, o cambios de itinerario. Siendo fundamental la asesoría de estas empresas, ya que en varias ocasiones los viajeros independientes no se enteran de estos cambios, de ahí yace la importancia de las agencias de viajes.

Cabe recalcar que, según datos de catastros del MINTUR (Ministerio de Turismo) durante los últimos cinco años las agencias de viajes en Guayaquil han tenido un crecimiento aproximado a 71 agencias nuevas, lo cual es un aumento significativo, esta cifra entre internacionales y duales hasta enero del 2020, antes de la pandemia por Covid-19. La situación actual de las mismas hace que sea oportuno y necesario desarrollar una herramienta que se enfoque en las necesidades locales, para contribuir a la reactivación de la intermediación turística.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un manual de buenas prácticas de gestión empresarial aplicado a las agencias de viajes internacionales, a través de la aplicación de herramientas cualitativas en la ciudad de Guayaquil, que servirá de guía para orientar la toma de decisiones en tiempos de pandemia.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de las agencias de viajes internacionales en la ciudad de Guayaquil.
2. Identificación de procesos y buenas prácticas elaboradas por las agencias de viajes internacionales en Guayaquil.
3. Estructurar el manual de buenas prácticas de gestión empresarial a través del Benchmarking.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Agencias de viajes

El turismo en Ecuador ocupa la cuarta posición en generar divisas para el país, llegando a considerarse como un gran dinamizador de la economía. (Ministerio del Turismo, 2020). Entre las actividades turísticas destaca la intermediación, ejecutada por las agencias de viajes. Solamente en Guayaquil existen alrededor de 240 agencias de viajes entre internacionales y duales según lo indica el catastro hasta enero del presente año. (MINTUR, 2020)

El Reglamento de Operación e Intermediación Turística, señala los conceptos de intermediación y operación en los artículos 13 y 14 respectivamente.

“Intermediación. - Es aquella gestión comercial de mediación, organización y venta de servicios turísticos efectuada entre el consumidor final y los proveedores de los servicios turísticos, comercializados de forma individual o en paquetes turísticos” (MINTUR, 2016)

Así mismo en el artículo 15 se enfatiza la siguiente clasificación de agencias de servicios turísticos:

- Agencias de viajes mayoristas
- Agencias de viajes internacional
- Operador Turístico; y
- Agencias de viajes dual (MINTUR, 2016)

1.4.2. Turismo y Coronavirus

A inicios del año 2020 surgió el brote del virus SARS-CoV-2, mejor conocido como coronavirus-19. Este se propagó de manera muy rápida, alcanzado en lo que va del

año 42.522.402 casos a nivel mundial y 159.614 en Ecuador. (Center for Systems Science and Engineering, 2020)

El turismo ha sido fuertemente impactado por esta crisis sanitaria, puesto que la movilidad es el factor principal de propagación del virus, muchos gobiernos aplicaron medidas restrictivas al movimiento migratorio por aire, ya que el riesgo de contagio en aeropuertos es alto. Otros gobiernos, decidieron cerrar el ingreso por cualquier medio de transporte, ocasionando gran disminución de la llegada de turistas a todas partes del mundo. (Rodelgo, 2020) En el caso de Guayaquil, la alcaldesa de la ciudad decretó el cierre temporal del aeropuerto, esta acción como negativa ante organismos internacionales aludiendo que, la máxima autoridad de esta ciudad podría ser procesada penalmente por esta decisión (EL COMERCIO, 2020).

Según la (OMT, 2020) , las restricciones aplicadas debido a la pandemia han sido las más estrictas históricamente. Estudios demuestran que todos los destinos a nivel global aplicaron restricciones de las cuales el 83% se relacionan al COVID-19 lo cuales se detallan a continuación:

45% cerró de manera total o parcial.

30% suspendió vuelos internacionales de manera total o parcial.

18% prohibió la entrada a pasajeros de ciertos o que hayan realizado una escala en destinos específicos.

7% aplicó aislamiento durante 14 días y suspensión de visados.

El impacto directo del virus en los viajes ha ocasionado grandes pérdidas a nivel económico, según el informe del WTTC del 2019 muestra que hubo un incremento del 3% de la economía global por actividad turística con un aporte de 8.9 trillones de dólares al PIB. (WTTC, 2020). Sin embargo, en el presente año se estima que las pérdidas económicas llegan a los 80000 millones de dólares. (OMT, 2020)

1.4.3. Gestión de Crisis

Las pandemias repercuten fuertemente en el comportamiento turístico a nivel mundial debido a que la principal forma de contagio está ligada al movimiento migratorio. Las epidemias del último siglo han afectado considerablemente a las comunidades globales, causando no solamente pérdidas económicas sino también humanas. En un estudio hecho por (Guardia, F, 2020), se describen las siguientes pandemias:

El Síndrome Agudo Respiratorio Severo (SARS): Aparece en 2003 saldando alrededor de 7740 muertos y grandes pérdidas económicas que ascienden a los cuarenta millones de dólares.

Influenza o Gripe Porcina (H1N1) en el 2009 extendiéndose por todo el mundo, dejando alrededor de 18641 muertos y significativas pérdidas económicas que rondan los cincuenta millones de dólares.

El Ébola, aparece en 2013 y finalmente el Coronavirus Disease (COVID-19); que aparece a finales del 2019 y se propaga a nivel global dejando hasta el 23 de octubre 1.138.880 pérdidas humanas a nivel mundial y en Ecuador 12.550.

Toda crisis conlleva efectos negativos entre los que se mencionan; la caída de la demanda y por ende de los ingresos, reducción de inversiones e incluso cierre de empresas. Sin embargo, la crisis representa también, oportunidades para acceder a nuevos mercados, generar nuevos e innovadores productos turísticos, y asimismo nuevos programas de gestión turística. (Papatheodorou, A., Rosselló, J., & Xiao, H., 2010).

1.4.4. Nuevas Tendencias de Viaje

Se considera que muchas personas aún tienen el deseo de viajar, sin embargo, los detiene la sensación de inseguridad por exposición al virus. Lo que sirve de indicador para las empresas turísticas de realizar cambios en su estructura y servicio para brindar al turista una percepción de seguridad y sanidad. Actualmente el turista dispuesto a viajar tiende a realizar turismo nacional, debido a la sensación de cercanía de su hogar. (Toubes, D., Araújo, N. , 2020)

El comportamiento del turista nacional ha cambiado. Lo que más le preocupa ahora al viajar es que se cumplan los protocolos de bioseguridad. Indican los datos que antes de la pandemia la mayoría de encuestados viajaba de 2-3 veces al año en familia. Con la nueva normalidad consideran viajar en el 2021 con la misma compañía. La pernoctación ha disminuido de 2-4 noches a 1 noche resultando en pérdidas económicas para los alojamientos turísticos. Aún existe el deseo de viajar al extranjero, sin embargo, el segmento es más pequeño. (Ministerio del Turismo, 2020)

1.4.5. Comercialización turística post Covid-19

Antes de la crisis sanitaria del Covid-19, la tecnología era una herramienta importante en la promoción de los destinos turísticos, se utilizaba con mayor frecuencia para conocer el mercado, la demanda y su comportamiento, además de ser útil para generar estrategias de fidelización y promoción de servicios. Sin embargo, después de la pandemia, se prevé que el uso de la tecnología y consecuentemente de las redes sociales sea un factor decisivo y fundamental para la recuperación del sector, pues ahora es cuando resulta importante el correcto uso de estas para rentabilizar esfuerzos. (Deloitte, 2020)

La consultora Deloitte realizó una estimación preliminar en la cual plantea que la recuperación del sector no empezará, sino hasta finales del año 2020; afirma que por ello las empresas dedicadas al turismo deben comenzar a actuar conforme a las nuevas tendencias, es decir; empezar a comercializar a través de internet viajes de distancias cortas y promocionar los destinos a nivel nacional. (Deloitte, 2020)

1.4.6. Gestión Empresarial

Se define a la gestión empresarial como la organización, control y dirección de una empresa para lograr los objetivos definidos mediante estrategias. Se divide en 4 etapas las cuales forman los pilares de la gestión empresarial. (Argudo, 2017). Se mencionan a continuación.

Planificación: Se establecen los objetivos, actividades y estrategias que se realizarán para su consecución, tomando en cuenta los recursos como los humanos, financieros y técnicos

Organización: Se asigna y coordina las actividades a realizar, encargados, métodos y tiempo. Esta fase define el éxito o el fracaso de la gestión empresarial.

Dirección: El personal de dirección debe poseer cualidades necesarias como el liderazgo y la empatía, para el manejo de los demás colaboradores.

Control: Consiste en supervisar mediante indicadores, las estrategias planteadas para determinar el cumplimiento de los objetivos

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

El siguiente proyecto conlleva un diseño de investigación de tipo descriptivo y de carácter cualitativo. Debido a que consiste en recopilar la información que permitirá un acercamiento al problema, logrando describirlo y posteriormente analizarlo y comprender la situación o acontecimientos en gestión, tanto de los actores como del entorno.

El enfoque de la presente investigación es de corte transversal debido a que, se tomará información de la muestra por una sola ocasión.

Las herramientas que se aplicarán para obtener la información cualitativa son las entrevistas, que serán realizadas a:

Propietarios o gerentes de agencias de viajes de Guayaquil: para conocer la situación actual que están enfrentando, cambios realizados en la empresa, necesidades tanto de la empresa como de sus clientes.

2.1. Necesidades de información

La tabla a continuación presenta los objetivos específicos del proyecto de investigación, junto a las necesidades de información para lograr obtener datos que permitan cumplir con la propuesta planteada.

Tabla 2.1 Necesidades de la información

Fuente: Elaboración propia

| Objetivos específicos de la investigación | Necesidades de información |
|---|---|
| 1. Analizar la situación actual de las agencias de viajes internacionales en la ciudad de Guayaquil. | Obtener información acerca de cómo ha impactado la crisis sanitaria a las agencias de viajes y comprender su situación ante esta amenaza. |
| 2. Identificación de procesos y buenas prácticas elaboradas por las agencias de viajes internacionales en Guayaquil. | Identificar los procesos empleados en la operación de las agencias de viajes internacionales que aún se encuentran vigentes. |
| 3. Estructurar el manual de buenas prácticas de gestión empresarial a través del Benchmarking. | Conocer las medidas que han adoptado las agencias de viajes que aún se encuentran vigentes y que han sido como consideradas como referentes en la investigación para mantenerse en el mercado, tales como planificación, organización, dirección, control y comercialización. |

Así mismo, una de las necesidades de información consiste en conocer si las agencias de viajes internacionales seleccionadas emplean medidas preventivas que los salvaguarden ante sucesos similares y de esta forma, realizar un análisis para conocer si el impacto de las crisis tiene alguna variación en empresas que no apliquen dicho plan.

2.2. Información primaria

Para la obtención de información primaria se solicitó al MINTUR (Ministerio de Turismo) vía mail el catastro de los últimos cinco años de las empresas turísticas dedicadas a la actividad de intermediación, esto a fin de filtrar la información necesaria y analizar de forma precisa el crecimiento de las agencias de viajes internacionales, y en qué nivel ha influido la pandemia en ello.

Otra de las fuentes consultadas es la OMT (Organización Mundial del Turismo) la misma que abarca de manera holística las repercusiones y efectos de la pandemia, esta información es de gran utilidad para contrastar los datos obtenidos de fuentes locales. La obtención de información primaria constituye parte esencial para la elaboración de las entrevistas que serán empleadas para diversos enfoques que resultan vitales para el desarrollo de esta investigación.

2.3. Información secundaria

La obtención de la información secundaria constituye un factor clave en el desarrollo de las herramientas de la investigación, puesto que se obtuvo información relevante de diferentes artículos científicos sobre análisis de crisis pasadas, aplicación de estrategias de comercialización y medidas tomadas ante este tipo de situación.

Toda esta información otorga una visión esclarecida que sirve como guía para el desarrollo de la investigación. Sin embargo, es importante mencionar que a pesar de la existencia de estudios previos acerca de buenas prácticas de gestión empresarial, estas no están enfocadas en su implementación después de una crisis.

2.4. Métodos cualitativos

2.4.1. Entrevista

Como herramienta de investigación se implementará el uso de entrevistas, que consisten en entablar un diálogo con el sujeto de investigación para indagar más a fondo acerca

del tema en cuestión, obteniendo información concisa y precisa para un fin determinado. (Díaz Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M., 2013)

Para lograr efectuar el análisis situacional de las AAVV se aplicarán entrevistas semiestructuradas, las cuales están sistematizadas de forma flexible y se adaptan al sujeto de investigación de tal manera que pueda dar respuestas veraces de una manera más coloquial (Díaz et al., 2013). Las preguntas serán redactadas de tal manera que el entrevistado no sienta incomodidad debido a que se está abordando un tema sensible, el mismo que también es clave para el desarrollo de esta investigación.

La cantidad de entrevistas que se van a realizar están basadas en un cálculo estadístico que se menciona a continuación; “De hecho, existen cálculos (ciertamente estadísticos) que sugieren el número 12 como una especie de óptimo de cantidad de entrevistas para encontrar elementos de saturación en trabajos cualitativos” (Guest, G., Bunce, A. y Johnson, L., 2006). Estas entrevistas abarcarán temas enfocados a la operación, toma de decisiones y finalmente de los efectos provocados por la pandemia en las agencias de viajes internacionales que se seleccionen.

Se realizarán entrevistas a propietarios o gerentes de agencias de viajes, que han logrado recuperarse o que no hayan sido fuertemente afectados por la pandemia. Esta entrevista será de tipo estructurada pues permite obtener información de manera sistematizada y clasificada por categorías, además facilita el análisis de la información y es más objetiva y confiable (Díaz et al., 2013).

El cuestionario presenta una estructura que permitirá, emitir sus experiencias de forma abierta y organizada, puesto que iniciará con preguntas sobre los aspectos externos que han influido en la operación de la agencia y luego los aspectos internos como el manejo de la situación y los impactos causados por la pandemia. Esto a su vez permitirá medir el impacto ocasionado por la crisis sanitaria y su repercusión en el ámbito operativo. De esta forma se podrá obtener información valiosa que permita diferenciar los aciertos y errores en la gestión de las agencias a lo largo del año, para la realización del manual que otorgue a las empresas de intermediación los lineamientos a seguir en caso de situaciones similares.

Para la validar la información que se obtendrá por parte de las agencias de viajes, se realizará entrevistas a las agencias de viajes mayoristas, la información que será de utilidad para establecer nuevas estrategias. Por último, para la validación del manual de buenas prácticas, se establecerá un nuevo contacto con los propietarios de las agencias

a quienes se les enviará un borrador de este, a fin de que puedan expresar su opinión sobre el producto, de esta forma se adaptará el producto a las necesidades de los interesados.

2.4.2. Benchmarking

La propuesta de valor de este proyecto consiste en un manual de buenas prácticas de gestión empresarial que sirva de apoyo para las agencias de viajes internacionales en la ciudad de Guayaquil, para ello se utilizará como herramienta al Benchmarking que consiste en un “proceso sistemático de identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras empresas, del mismo sector o no, desagregando ordenadamente el conjunto de factores que condicionen el éxito de estas.” (Ministerio de Sanidad y Consumo, 2008)

Sin embargo, “En la actualidad, no existe una definición universal del término benchmarking, ni unanimidad respecto a su contenido y alcance; esta herramienta tampoco cuenta con una metodología consolidada, ni con una taxonomía que guíe su investigación. Académicos, consultores, practitioners... cada cual crea su propia definición de acuerdo a sus percepciones, conocimientos e intereses. Para algunos, es una técnica de mejora operativa, para otros su aplicación puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa; unos la definen como herramienta de gestión estratégica y competitiva, mientras que otros, hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la auto superación.” (Miren & Ochoa, 2015)

Existen varios tipos de benchmarking, en este caso se utilizará el benchmarking funcional pues se centra en organizaciones del mismo sector, realizando un análisis amplio de las prácticas aplicadas por las mismas que hayan sido evaluadas y se consideren excelentes para adaptarlas a la mejora de procesos de la organización en cuestión. (Ministerio de Sanidad y Consumo, 2008)

Para lograr cumplir con lo propuesto, se utilizará como referencia al documento +150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales con miras hacia la regeneración del turismo en tiempos de crisis, pues se considera que su estructura es adaptable al proyecto. Se analizarán las buenas prácticas de gestión empresarial aplicadas por las agencias de viajes internacionales, de las cuales se seleccionarán las más representativas en el mercado. Se las estructurará por procesos operativos, identificando además en los hallazgos procesos que no hayan sido tomados en cuenta en el documento de referencia.

Los temas operativos del documento +150 propuestas de acción, y los que se aplicarán en este proyecto son: marketing, finanzas, talento humano, operaciones, confianza del consumidor, comunidad, y comunicaciones. (ESPOL, 2020) Se añadirán otros procesos como; ventas, postventas, publicidad, control de calidad, relación con el cliente, comercialización, diseño y desarrollo de productos.

La estructura del manual de buenas prácticas de gestión empresarial corresponde a:

Tabla 1.2 Estructura del manual

Fuente: Elaboración propia

| Estructura del manual | Detalle |
|---|--|
| Introducción | Información introductoria acerca del manual y el objetivo del proyecto. |
| Antecedentes | Información introductoria acerca del impacto del COVID a las agencias de viajes internacionales en Guayaquil. |
| Importancia de las buenas prácticas de la gestión empresarial | Detallar la razón por la cual no solamente son las ventas lo que puede permitir que una agencia sea estable, ya que es importante una buena gestión empresarial y organización que lograrán cumplir los objetivos propuestos sumados a la importancia de planificar medidas preventivas en caso de crisis. |
| Empresas referentes | Descripción de que es una empresa referente y la razón por la que se escogió de ejemplo a ciertas agencias para la producción del manual. |
| Procesos de la agencia | Gestión financiera |
| | Recursos humanos |
| | Gestión de recursos y tecnologías |
| | Gestión de servicio al cliente |
| | Diseño y desarrollo de productos |
| | Gestión de proveedores |
| | Gestión de marketing y publicidad |
| | Comercialización de productos |
| | Gestión de recursos y tecnología |
| | Gestión de ventas y postventa |
| | Generación de ingresos indirectos |
| Control de calidad | |

2.4.3. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra se tomará en cuenta a los propietarios o gerentes de 12 agencias de viajes internacionales de la ciudad de Guayaquil que hayan sido seleccionadas previamente y, al ser esta investigación de carácter cualitativo se trabajará con el método denominado muestreo de informante clave. Según (Pineda, B; De Alvarado, E; De Canales, F., 1994) plantean; “En estos casos se escogen

personas por razones especiales como: conocimiento del tema, experiencia o haber sido protagonista del fenómeno a estudiar, grado de participación en el grupo social y en la toma de decisiones y su disposición para brindar información entre otros”.

“En la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es tan importante como en la investigación cuantitativa. El tamaño de la muestra depende de lo que se desee estudiar. Otra característica de la muestra en un estudio cualitativo es contar con casos que posean y brinden la información requerida. Lo que se quiere es captar información rica, abundante y de profundidad de cada caso seleccionado. Es por esto que mucho del éxito de este tipo de investigación dependerá de la capacidad del investigador para observar y para analizar e interpretar información” (Pineda et al., 1994)

Se seleccionó el método de muestreo de informante clave ya que de esta forma se garantizará que la información obtenida sea relevante, veraz y que pueda aportar al desarrollo de este proyecto.

2.4.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el adecuado procesamiento de la información obtenida, se requiere la utilización de la herramienta de Microsoft Office Excel, la misma que será de gran utilidad para la tabulación de datos de las entrevistas y así mismo, para la presentación de datos estadísticos en tablas de porcentajes de forma gráfica, para su posterior análisis y obtención de conclusiones.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Durante el trabajo de campo, se realizaron 12 entrevistas entre agencias internacionales en Guayaquil. Una vez finalizado y después de analizar la información obtenida se concluye que las agencias de viajes se han visto afectadas en gran medida durante la pandemia por el Covid-19. Así mismo, la aplicación de preguntas claves fue determinante para el hallazgo de patrones y de información valiosa que estas empresas realizaron durante la crisis sanitaria.

Este estudio permitió conocer las buenas prácticas en los procesos de estas agencias, las cuales se detallan a continuación. Estos hallazgos se enfocan en el análisis de la situación antes y durante la pandemia.

3.1. Situación de las agencias

La situación de la agencia de viajes durante la pandemia ha sido caótica, puesto que una de las medidas más duras que impactó directamente a estas empresas fue el cierre del aeropuerto de Guayaquil. Ninguna agencia estaba consciente de la magnitud de esta crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19, ya que al ser intempestiva no dio tiempo de prepararse a ningún tipo de comercio.

Una de las empresas entrevistadas mencionó que previo al inicio de la pandemia se venía implementando un sistema de gestión de calidad, pero que debido a la misma este proceso quedó incompleto.

Actualmente algunas empresas consideran que su estado va de regular a bueno y esto se da porque tuvieron la oportunidad de realizar varias reuniones entre todos sus colaboradores, que permitió analizar de mejor manera las decisiones a tomar durante la pandemia, asimismo adaptarse a la situación fue de gran importancia para la mayoría de las agencias ya que adoptaron el teletrabajo como una práctica diaria y el uso de redes sociales para la prestación de servicios. La correcta aplicación de los protocolos de seguridad establecidos, cuando ya fue posible el contacto con los clientes, jugó un papel importante.

3.2. Retos empresariales

Uno de los mayores retos a los que las agencias se enfrentaron durante la pandemia ha sido sin duda, pagar sueldos a sus colaboradores, seguir operando con las pocas ventas que se realizaban y sobre todo tratar de cambiar el temor adquirido de las personas a viajar en estas épocas.

Otro de los retos fue cumplir con las actividades como agencia sin tener ingreso alguno por ello, esto debido al cambio de boletos aéreos de sus clientes durante la crisis sanitaria

3.3. Modificaciones en la empresa

Entre los cambios más significativos que han tenido las agencias de viajes están, el haber tenido que reducir el 50% de su personal, la capacitación necesaria de sus colaboradores sobre las medidas de bioseguridad a poner en práctica, el cierre de varias sucursales, la reducción de gastos y la priorización de los mismos, la suspensión de un sistema contable electrónico, la tercerización de la contabilidad de la empresa, suspender plataformas que antes significaba una mayor captación de clientes y en algunos casos la flexibilidad en los pagos con sus clientes.

3.4. Gestión de proveedores

La mayoría de las agencias tuvieron dificultades con sus proveedores quienes son; las agencias de viajes mayoristas y las aerolíneas, ya que, en algunos casos debido a la reducción del personal, se delegaban estas actividades a personas que no estaban capacitadas, lo que complicaba la operación, así mismo al disminuir el personal en estas empresas ya no existía la apertura para consultas inmediatas sobre el estado de los servicios. Todo esto se empezó a normalizar a partir del mes de agosto.

Otro de los problemas más significativos que se presentaron con los proveedores de las agencias de viajes, es también con las aerolíneas y otras operadoras internacionales que cerraron debido a la pandemia. Sin embargo, en otros casos los proveedores se mostraron más flexibles.

3.5. Situación financiera

Las agencias de viajes denominan a la situación financiera de la pandemia por coronavirus, como un cambio radical y abrupto. En algunos casos, especialmente en las agencias que no tienen más de cinco años en el mercado, las pérdidas superan el 80% y en comparación al año pasado, no calculan ni siquiera el 15% de las ganancias, aseguran que las ventas que se están efectuando sólo cubren los costos de sus colaboradores y los gastos administrativos.

3.6. Consumidor de agencias de viajes y sus preferencias

Hoy en día el mercado es muy susceptible debido a la situación económica que está viviendo el país y el mundo, por lo que los consumidores en este caso de agencias de viajes buscan un producto que esté al alcance de su bolsillo. Manifiestan las agencias de viajes que los productos que alcanzan la mayor venta son: boletos aéreos, asesorías de visas y seguros de viaje.

Las agencias consideran que el perfil del consumidor ha tenido un ligero cambio en comparación con el año pasado. Algunas mencionan que abarcan otro tipo de segmento de cliente que anteriormente no manejaban a menudo. Describen al nuevo consumidor como una persona con temor de viajar y notan que ahora valoran la seguridad e incluso solicitan seguros viajeros. Según estas empresas, uno de los factores más representativos de este tipo de cliente es que ahora cuentan con menos capacidad adquisitiva para costear viajes, las agencias consideran que el nuevo reto para ellos es crear la necesidad de viajar que se ha visto disminuida por la crisis sanitaria.

3.7. Turismo en la actualidad

Las agencias de viajes estiman que a pesar de que el turismo ha retomado su curso, no existe este como tal. Los viajes que se realizan en la actualidad son mayormente a Estados Unidos y tienen un fin comercial. Los boletos son obtenidos a través de una agencia de viajes por su precio y el servicio que esta brinda, sin embargo, el cliente no viaja por visitar un nuevo destino o vacacionar, en ciertos casos viaja para migrar y conseguir un mejor futuro para su familia.

Existen muchas limitantes para viajar hoy en día, muchos destinos tienen restringido el ingreso a turistas como lo es la Unión Europea. Por otro lado, destinos como Argentina

ha implementado visados que funcionan como salvoconductos para que el turista pueda ingresar. Se suma a esto que los trámites para obtención de pasaporte y emisión y renovación de visa americana y Schengen es bastante lento. Limitando al agente en la venta de paquetes turísticos y al turista de viajar.

Se podría decir que el turismo como actividad, se está desarrollando en México por sus destinos de sol y playa como Cancún, que comprenden aproximadamente en un 10% de las ventas de las agencias de viajes. Se espera que pronto muchos más destinos concedan el acceso a su territorio, permitiendo que el turismo se siga recuperando.

3.8. Comercialización de servicios

Previo a la pandemia muchas agencias de viajes ya promocionaban sus productos y servicios por canales digitales tales como correos electrónicos masivos y redes sociales, estos servicios los comercializaban por páginas web con formas de pago en línea. Ahora mencionan que es indispensable contar redes sociales sobre todo Instagram. De esta manera se logra captar clientes, realizar ventas y fidelizar al consumidor, de la misma manera se debe hacer un correcto uso de estas herramientas pues puede que si no se le da el enfoque correcto, termine siendo una pérdida de tiempo y de recursos para la empresa. Algunas agencias manejan procesos de marketing ya que esto les permite hacer una planificación de su publicidad y comercialización, sin embargo, otras han tenido que suspenderlo por la falta de recursos económicos o no lo trabajan porque no lo consideran necesario.

3.9. Nuevas necesidades

Toda empresa tiene necesidades y las agencias de viajes no son la excepción, estas últimas consideran que necesitan apoyo monetario del gobierno para lograr sobrellevar la situación, pues a su percepción no se ha dado suficiente apoyo a las pymes. Hubo una propuesta de créditos por parte del gobierno, sin embargo, estos no fueron suficientes.

Al no haber disponibilidad de citas en los consulados para emisión de visas americanas al igual que Schengen, así como la restricción de ingreso de ecuatorianos a Europa y las renovaciones de visas americanas, la venta de boletos y paquetes es aún más limitada. Por lo que los agentes consideran de gran apoyo que los procesos que se encuentran atrasados se agilicen con la ayuda de los gobiernos correspondientes. De la misma manera solicitan mayor apertura de cupos al gobierno ecuatoriano para la emisión y renovación de pasaportes ecuatorianos, proceso que también tiene atrasos y para que

para muchos clientes es complicado acceder debido a la capacidad de atención del registro civil.

3.10. Medidas gubernamentales

Algunas agencias de viajes concuerdan en que la decisión de las autoridades sobre el cierre del aeropuerto ha sido un factor muy influyente en sus operaciones de manera negativa, además consideran que el sector no ha recibido el apoyo necesario para poder recuperarse durante la pandemia.

3.11. Planificación previa de gestión de riesgos

Todas las agencias manifestaron que no existía un plan de gestión de riesgos previo a la pandemia, pues evidentemente tomó a todos los sectores por sorpresa. Algunos lo ven como algo importante que la empresa debería implementar en su gestión, pero no se ha realizado por darle prioridad a otros procesos. Una de las agencias manifestó que, aunque no se tenía un plan de contingencia previo, se logró crear uno conforme se iban retomando las actividades dentro de la empresa.

3.12. Procesos operativos de las agencias

A pesar de que los procesos operativos no están claros en todas las agencias de viajes. Se recalca que quienes manejan estos procesos son aquellas empresas que llevan más de 15 años en el mercado. Los procesos que llevan a cabo se relacionan con: marketing y publicidad, procesos financieros, de ventas, mensajería y de control de calidad. Otras agencias mencionan tener establecidos procesos estratégicos, operativos y de apoyo los mismos que encierran los procesos de dirección de planificación y de la gestión administrativa entre los que se mencionan contabilidad, talento humano y sistemas de soporte y algunas no manejan procesos establecidos ya que son consideradas como empresas pequeñas.

Luego de identificar con esta primera entrevista a aquellas agencias referentes, se realizó una segunda entrevista cuyo objetivo fue ahondar en la gestión interna de los procesos de las empresas, para conocer de primera mano cuales fueron estas buenas prácticas aplicadas que permitieron el mejor manejo de esta crisis y las mismas que se presentan en el Manual de Buenas Prácticas.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Una vez finalizados los procesos de investigación, recopilación de información y análisis de datos, se llegó a las siguientes conclusiones:

Las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Guayaquil no estaban preparadas para afrontar una crisis tan dura como la que se ha vivido debido a la crisis sanitaria. Anteriormente pudieron sobrellevar la situación con el virus de la gripe porcina, pues la magnitud de estas fue mucho menor a esta pandemia, sin embargo, ninguna agencia anticipó que el coronavirus golpearía tan duro a la economía mundial ni que perjudicaría tanto a la operación e intermediación turística, pues el turismo es una de las industrias más afectadas por este virus.

Para poder equilibrar su economía, las agencias que fueron entrevistadas redujeron sus costos priorizando los procesos más importantes, se redujo personal, al igual que sueldos y horas laborales. Aseveran que de esta manera han podido mantenerse en pie sobre todo durante la época más crítica de la pandemia a pesar de que para muchas sus ingresos no llegan ni al 40%.

El 100% de los entrevistados utilizan las redes sociales, en su mayoría Instagram para promocionar y comercializar sus productos debido a que la tecnología ha facilitado el acercamiento al cliente sin tener contacto físico. A pesar de ello, de todos los entrevistados solo uno invierte en publicidad pagada.

Mediante el catastro de agencias de operación e intermediación turística del Ministerio de Turismo, se identificó el comportamiento de las agencias de viajes internacionales en los últimos 5 años. En el 2020 por efectos de la pandemia, 9 agencias cesaron sus actividades. Se considera que este número no es exacto y puede llegar a ser mayor pues algunas de las agencias que constan registradas no responden mensajes, llamadas o correos.

Como se mencionó anteriormente, el número de agencias de viajes en Guayaquil ha ido incrementando, lamentablemente existe mucha informalidad en este sector. Algunas de las agencias que constan en el catastro del Ministerio de turismo son personas naturales que tienen acceso a la venta de boletos y paquetes turísticos, pero no tienen una estructura de agencia en sí. Otra forma de informalidad es la comercialización de estos productos a través de proveedores directos sin seguir el canal de venta de la intermediación. Estas acciones provocan que la calidad del servicio disminuya y que la percepción del consumidor sobre las agencias de viajes se desvíe.

Se evidenció que muchas agencias no tienen procesos establecidos en su actividad, pues algunas son muy pequeñas y otras solamente se enfocan en vender sin planificar o direccionar estas ventas a cumplir objetivos que les permitan crecer y mejorar su servicio. Las empresas que fueron consideradas referentes en este proyecto las consideran como emprendimientos, pues no siguen un modelo de negocio guiado de una correcta gestión empresarial. Existen ciertas agencias que a pesar de que no dividen sus operaciones por departamentos, tienen muy claros sus objetivos y determinar sus procesos y los responsables de cumplirlos.

Se estructuró el manual de buenas prácticas de gestión empresarial para agencias de viajes internacionales

4.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que se plantean son las siguientes:

- Dar seguimiento a las empresas que han optado por aplicar este manual de buenas prácticas a su operación para analizar la efectividad de las recomendaciones propuestas dentro de los 12 procesos establecidos en las agencias de viajes.
- El Ministerio de Turismo podría corroborar que las agencias de operación e intermediación turística que constan registradas en su catastro realmente están activas, apoyándose con el SRI para la verificación de su actividad.

- Se recomienda que los catastros se mantengan actualizados y que se verifique el correcto funcionamiento de las agencias de viajes para evitar la informalidad de esta actividad.
- Ahondar en la investigación y proponer nuevas mejoras del documento conforme se vayan suscitando, analizando y validando la información propuesta para implementar aquellas de mayor eficacia.
- Se recomienda la difusión de este manual por parte de las autoridades que estén buscando impulsar la sostenibilidad de estos negocios.
- Compartir esta información mediante las asociaciones o grupos del sector de las agencias de viajes para su mejor aplicación y difusión, basándose en la información de contacto que presentan los catastros y utilizando herramientas digitales para la correcta distribución del manual.
- Se recomienda para futuras mejoras del manual incluir a las agencias de viajes duales, operadoras y mayoristas en el aspecto operativo y las buenas prácticas empleadas para el desarrollo de paquetes turísticos post pandemia.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Argudo, C. (12 de marzo de 2017). *¿Qué es la gestión empresarial?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>
- Center for Systems Science and Engineering. (2020). Obtenido de <https://www.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>
- Deloitte. (2020). *El impacto económico del Covid-19*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/aboutdeloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>
- Díaz et al. (13 de mayo de 2013). *Scielo*. Obtenido de La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Díaz Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (13 de Mayo de 2013). *Scielo*. Obtenido de La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- EL COMERCIO. (18 de marzo de 2020). *Municipio dispuso el cierre de Guayaquil por vía aérea y terrestre*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/guayaquil-aeropuerto-aereo-terrestre-coronavirus.html>
- ESPOL. (1 de Abril de 2020). *+150 Propuestas de Acción para destinos, empresas y profesionales con miras hacia la regeneración del turismo en tiempos de crisis*. Obtenido de [http://www.fcsh.espol.edu.ec/sites/fcsh.espol.edu.ec/files/150%20propuestas%20de%20acci%C3%B3n%20\(1\).pdf](http://www.fcsh.espol.edu.ec/sites/fcsh.espol.edu.ec/files/150%20propuestas%20de%20acci%C3%B3n%20(1).pdf)
- Guardia, F. (15 de Abril de 2020). *What is the impact of epidemics on the world economy?* Obtenido de https://www.ey.com/es_ec/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial
- Guest, G., Bunce, A. y Johnson, L. (febrero de 2006). *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability*.
- Ministerio de Sanidad y Consumo. (2008). *Benchmarking de Buenas Prácticas en la Gestión de riesgos y políticas de reordenación del gobierno clínico en el ámbito hospitalario*. Madrid. Obtenido de <https://www.msbs.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/docs/BenchmarkingGestionRiesgosGobiernoClinico.pdf>
- Ministerio del Turismo. (Mayo de 2020). *Levantamiento de información sobre comportamiento de turismo a nivel nacional dada la Nueva Normalidad generada por la afectación del virus COVID-19*. Obtenido de https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/DespuesCovid/Comportamiento-Covid-VERSION-FINAL_JSP.pdf
- MINTUR. (Junio de 2016). *Reglamento de Operación e Intermediación Turística*. Obtenido de https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Registro-establecimientos-turisticos/Agencias-viajes/Lexis_REGLAMENTO_DE_OPERACION_E_INTERMEDIACION_TURISTICA.pdf
- MINTUR. (enero de 2020). *Catastro de Establecimientos Turísticos*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/catastro-de-establecimientos-turisticos/>

- Miren & Ochoa. (Mayo de 2015). Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 73-107. Obtenido de https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12_6.pdf
- OMT. (2020). *Evaluación del Impacto del brote de Covid-19 en el Turismo Internacional*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>
- OMT. (2020). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-restricciones-viajes>
- Papatheodorou, A., Rosselló, J., & Xiao, H. (2010). Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives. *Journal of Travel Research*, 49.
- Pineda et al. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- Pineda, B; De Alvarado, E; De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- Rodelgo, S. M. (Agosto de 2020). *Claves para entender el Turismo pos- Covid-19*. Obtenido de http://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/InformeOBS_Claves%20para%20entender%20el%20turismo%20pos-COVID-19.pdf
- Toubes, D., Araújo, N. . (2020). Turismo Post Covid-19. España. Obtenido de Be Water, my Friend: Building a Liquid Destination.
- WTTC. (Marzo de 2020). *Impactos de las enfermedades en la economía global*. Obtenido de https://www.ey.com/es_ec/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial

6. ANEXOS

6.1. Formatos de entrevistas

6.1.1. Entrevistas propietarios/gerentes de Agencias de viajes internacionales en Guayaquil

1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.
2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)
3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?
4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?
5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?
6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?
7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en que aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?
8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?
9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y que tipo de paquetes son los más vendidos?
10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?
11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?
12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera? (arriendos y sueldos)
13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?
14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?
15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

ENTREVISTAS PROPIETARIOS/ GERENTES DE AAVV INTERNACIONALES REFERENTES DE GUAYAQUIL.

1. ¿Qué medidas tomaron para seguir presentes en el mercado?

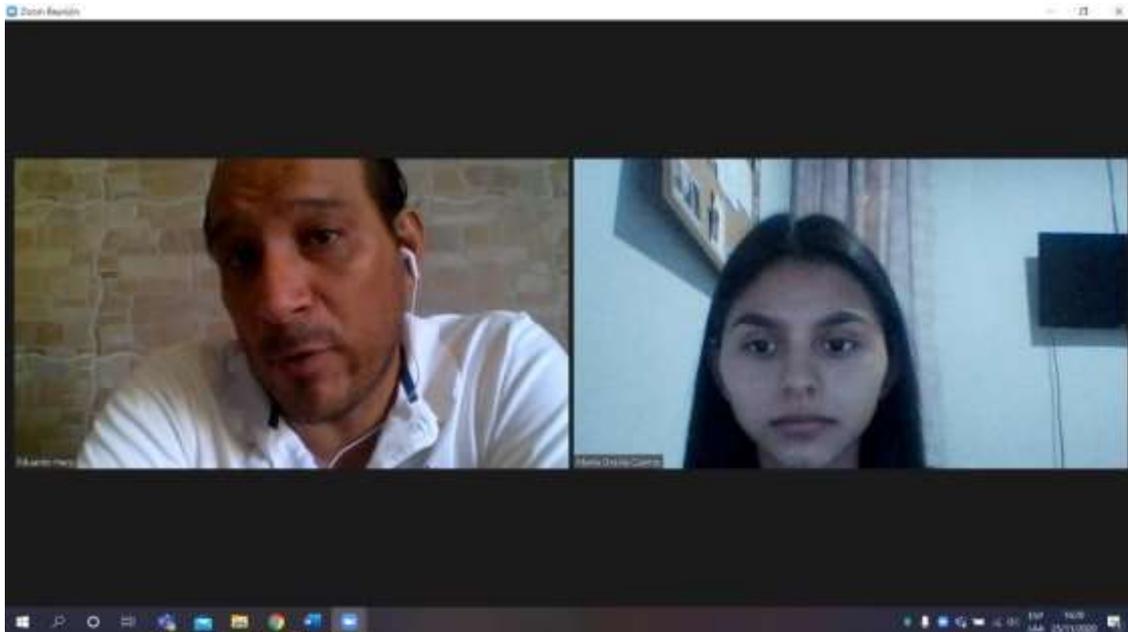
2. ¿Qué considera usted lo hace diferente en sus servicios acorde a la “nueva normalidad”?
3. ¿Cómo se ha manejado el ámbito de recursos humanos?
4. ¿Existe alguna planificación de comercialización de sus servicios?
5. ¿Se ha realizado algún tipo de negociación con entidades financieras o proveedores?
6. ¿Cuál cree que haya sido la estrategia más factible que permitió que su empresa no cerrara en comparación con otras?
7. ¿Podría mencionar alguna estrategia económica que haya sido efectiva en la operación de la empresa?
8. ¿Se han realizado capacitaciones a los colaboradores con respecto al COVID?
9. ¿Se ha realizado alguna encuesta acerca de su servicio postcovid?
10. ¿Cómo es su plan de marketing ahora? ¿Se han empleado nuevas estrategias o cambios?
11. ¿Han implementado medidas de control en las estrategias planteadas para sobrellevar la situación?

Tabla anexos Preguntas adicionales de entrevista

Fuente: Elaboración propia

| | |
|---|-----------------------------------|
| <p>¿Qué estrategias han sido aplicadas para los siguientes procesos que le han resultado positivas en la empresa?</p> <p>Según los procesos que aplique cada empresa.</p> | Gestión de financiera |
| | Recursos humanos |
| | Gestión de recursos y tecnologías |
| | Gestión de servicio al cliente |
| | Diseño y desarrollo de productos |
| | Gestión de proveedores |
| | Gestión de marketing y publicidad |
| | Comercialización de productos |
| | Gestión de ventas y postventas |
| | Control de calidad |

6.2. Entrevistas realizadas con propietarios de agencias.



6.3. Entrevista con Fabultours

1. **¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.**

Fue bastante duro porque sucedió de manera inesperada, tuvimos que realizar reducciones de sueldos y comisiones debido a la situación económica sin embargo esperamos que pronto la situación mejore y se puedan comercializar productos de forma más fácil.

2. **¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)**

Consideramos que somos funcionales, a pesar de la situación actual.

3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?

El no haber estado paralizados durante tantos meses sin poder comercializar productos.

4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?

Hemos reducido un poco la parte operativa, las ventas se han visto reducidas en un gran porcentaje, simplemente estamos tratando de, por una parte y por otra administrar los recursos lo más austeros posible sin mermar la calidad del servicio y lo que normalmente nuestros pasajeros están acostumbrados.

5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?

En general, no. De manera puntual se puede decir que con las aerolíneas, ya que algunas no están operando, todavía no se reactivan y hay pasajeros con cierta incertidumbre que han realizado compras a través de nosotros con estas aerolíneas y aún no tienen respuesta de cuando van a poder tener un servicio contratado. De resto se ha podido manejar, se ha podido viabilizar reembolsos y cambios de fechas para que los pasajeros puedan disfrutar de los beneficios adquiridos.

6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?

En el caso particular de nosotros nos han ayudado medidas externas pero también medidas internas adoptadas en la empresa que han sido adaptadas a reducir costos fijos, gracias a eso hemos podido mantenernos. Se acomodó políticas de pago, de comisiones. Las decisiones que se han tomado tratar primero de ver como se ha estado manejando la situación, los proveedores, que tipos de servicios hay, que es lo que se puede aprovechar; son muchas decisiones de nuestros proveedores, tratar de ver que se va a aperturar, que se va a vender y a qué nos vamos a enfocar.

7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en qué aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?

Realmente no ha cambiado, los pasajeros que tenemos se siguen moviendo de la misma manera que antes, solamente que siente un poco de temor a viajar.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

Actualmente más se está vendiendo boletos aéreos a Estados Unidos y México, seguros de viajes, asesorías para renovación de visas y aplicaciones de visa a Estados Unidos. Antes se vendían más programas vacacionales completos con boletos aéreos, traslados, hospedaje, tours, entradas a parques, cruceros. De momento está parado el tema de crucero pero se está tratando de comercializar

para el año que viene con ciertas ventajas de compra anticipada. Sin embargo, se trata de brindar confianza y seguridad a los pasajeros.

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y qué tipo de paquetes son los más vendidos?

La mayoría de pasajeros se enfocan en compras, no tanto en ir a vacacionar sino en invertir su dinero allá (Estados Unidos) para comercializar algún producto como electrónicos o ropa.

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

En realidad en el tema de cómo se están comercializando no ha cambiado mucho porque el negocio de agencia de viajes desde hace tiempo se ha visto en la necesidad de incurrir en el tema de captar clientes por redes sociales, páginas web, buscadores. Es algo que ya se hacía desde hace un tiempo atrás.

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

Puede ser un poco más de apoyo de parte del gobierno, nosotros seguimos trabajando para cumplir con nuestras metas.

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera? (arriendos y sueldos)

No porque se recibió apoyo del centro comercial donde nos encontramos ubicados. Sí hubo ciertos ajustes que tuvimos que realizar con respecto a sueldos pero respetando la ley y a nuestros colaboradores.

13. ¿Existía alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

No, en realidad, no. Nunca nos habíamos visto en la necesidad de implementar algo así pero la ventaja en alguna forma, por lo menos en nuestra empresa con nuestros clientes se maneja la atención en línea vía telefónica, whatsapp y redes sociales. Esa línea de comunicación no presencial ya se venía dando. Un plan de contingencia como tal para algo similar como el COVID no se había planificado sin embargo el servicio remoto no se nos hizo algo complicado. Para los pasajeros que están en otros países con diferentes husos horarios se han implementado líneas de emergencia en las cuáles se puedan comunicar con nosotros a cualquier hora.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

No se ha creado un plan realmente.

15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

En realidad la mayoría de las agencias tienen una estructura organizacional un poco corta. En el caso de nosotros no es la excepción, nos manejamos con un

departamento de counter que es atención al cliente, contabilidad externa y departamento de redes sociales y promoción.

Preguntas adicionales:

¿Qué cree que las agencias que cerraron hicieron mal para haber cerrado?

Por muchos conocidos, tienen diferentes casos; hay casos de agencias que tienen su propia oficina, otras que alquilan, ya están supeditados a políticas de los dueños de los inmuebles que han tenido que cerrar por el tema que los dueños de las oficinas donde se encontraban quieren recibir el valor completo durante la pandemia sin importar que el negocio estuviese cerrado. Nosotros las agencias hemos sido de las ramas más afectadas dentro de esta pandemia, prácticamente se quedaron en cero nuestros productos. A nosotros como estamos dentro de un centro comercial se aplicaron bastantes incentivos para que se mantengan los locales comerciales, solo se pagó los mantenimientos para podernos recuperar, esas medidas externas nos han ayudado muchísimo a soportar todo ese peso financiero al tener mucho menos de los ingresos proyectados.

¿Han creado algún plan o alguna estrategia que les permita a ustedes no cerrar en comparación a otras agencias?

Hemos implementado ciertas políticas de servicio no presenciales, sin embargo, de momento la oficina que tenemos en un centro comercial nos obliga a atender todos los días, antes teníamos 3 counter pero por temas de aforo solamente estamos atendiendo uno. Se mantiene aquí un protocolo del número de personas en la oficina. El resto de personal se ha tratado de mantener con una base y manejarlo en función de forma remota con teletrabajo.

¿Han implementado, mejorado o invertido en tecnología ya que ahora todo es digital para evitar el contacto?

Como ya te decía anteriormente, ya se venía innovando por todas las agencias, se trataba de emular comercios de otra índole. Todo va enfocado a tratar de moverse y de trascender de lo personal a lo digital, es más la forma de captación, venta y fidelización del cliente se lo hace a nivel digital. En el enfoque de pasajeros nuevos, son pocos los que pasan por el local para algo, la mayoría de pasajeros nos ubican a través de redes y a través de un buscador porque quieren un servicio, lo ponen en google y salimos nosotros, también se utiliza en instagram publicidad pagada para que nos contacten. No ha sido un gran cambio desde ese punto de vista; mantener un local abierto desde la idiosincrasia del pasajero es bastante importante porque eso le genera confianza.

¿Cómo han logrado mantener a sus clientes felices y que ninguno se quede desatendido?

Mucho énfasis en la atención personalizada del cliente, desde el momento que nos contacta, estar siempre pendientes en la preventa, venta y postventa así compre o no compre un seguro o contrate un servicio. Verificar como se encuentra el pasajero, ayudándolo con sus check in, realizar un seguimiento en su regreso y preguntar si tiene alguna observación. Manejamos formularios para medir la satisfacción del cliente con la atención de la asesoría que nuestro equipo le da, también para medir la satisfacción del cliente sobre el servicio que le brindó el proveedor y en general una calificación de su experiencia de viaje.

6.4. Entrevista con PS Viajes

1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.

Fue bastante caótico, ya que en menos de 48 horas tuvimos que gestionar el retorno de todos los pasajeros que teníamos en el exterior, fue algo que pudimos lograr junto con mi esposa. Fue una tarea bastante estresante sin embargo gratificante porque ningún pasajero se quedó fuera y para eso trabajamos, para el bienestar de nuestros clientes.

2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)

Estamos saliendo poco a poco, no quisiera decir que es malo pero no es del todo favorable, sin embargo estamos haciendo lo posible por salir adelante. Las ventas han bajado bastante ya que muchos destinos aún siguen cerrados, Chile recién abrió sus puertas al igual que Colombia que no hace mucho abrieron las fronteras.

3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?

Lo más duro ha sido convencer a los clientes que retomen los viajes, ya que algunos no se atreven por temor, también tenemos deudas con las mayoristas que con acuerdos se han solucionado.

4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?

Seguimos igual, la atención vía correo electrónico y debido a la situación hemos implementado Zoom, porque antes me contactaban para el negocio digámoslo así y para concretar lo que es la compra y el dinero o la tarjeta de crédito nos topábamos en un punto equis en referencia a un punto medio entre el cliente y nosotros para vernos y conversar del tema en referencia a clientes recomendados. Ahora ya no sucede así, utilizamos Zoom para vernos con nuestros nuevos clientes y poderles explicar e indicarles todo lo que les estamos dando nosotros. Otra cosa es cuando ya se concretaba la venta y nosotros le entregábamos el portafolio al cliente, es decir donde estaba el boleto y todo lo demás, le estamos sumando por la pandemia mascarillas, información de lo que pide el país donde se vaya la persona. Le estamos informando que tiene que venir con la prueba COVID o tiene que llevar algún papel porque el país lo necesita, todos esos pequeños detalles que son importantes se los estamos dando al cliente con tiempo y así mismo asesorar al pasajero al momento del regreso.

5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?

Nosotros trabajamos con mayoristas en las cuáles nos dan sus paquetes y podemos emitir a través de ellas y nos dan una comisión. Hasta antes de la pandemia todo bien, llegaba el mes y en la fecha de corte nos acreditaban obviamente las ventas que hacíamos. Pero después de todo eso sí hubo un retraso, recién más o menos el mes pasado se pusieron al día porque no había liquidez y todo lo demás. Lo que hacíamos nosotros era hacer un cruce de cuentas, cuando ya abrió el aeropuerto y la gente empezó a volar y a salir a viajar desde junio o julio y nos salían clientes, donde teníamos que tener algún producto del proveedor, en este caso de los mayoristas entonces al momento de Cancelar hacíamos un cruce de cuentas y quedamos en ese acuerdo con los mayoristas. En este momento ya están un poco como poniéndose el día. Yo vendo un paquete y ellos ya me pagan la diferencia en los debidos días.

6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?

Este año no estamos para nada estable, para bien intermitentemente. El año pasado el mundo de los viajes y de las agencias por lo menos tenía un 50% de lo que es las vacaciones de los chicos entonces a eso, para poder salir y disfrutar para los meses de febrero y marzo. En el 2018 se planificaron para el 2019 en el 2019 se planificaron para el 2020 más o menos por noviembre del año pasado logró salir algo. Este año para nada no se ha podido hacer eso, la gente que está viajando en este momento es por negocios por traer mercadería, eso es lo que está saliendo ahora. Los grupos familiares no están viajando y personas que viajan por trabajo ya no lo hacen, ya que algunas empresas han optado por hacer webinar y trabajar en línea. El internet es un arma de doble filo, no es que nos perjudica nos ayuda pero la gente tiene que saber comprar por internet, saber interpretar ya que no es fácil entender un horario de una aerolínea. Algunas personas contratan servicios en línea y como nos tienen el apoyo de una agencia tienen problemas al momento de recibir el servicio.

7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en qué aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?

Sí ha cambiado, ha cambiado bastante. No le echamos la culpa a la pandemia pero sí ha cambiado bastante, por estas páginas de venta de boletos en las que todo el mundo tiene acceso desde un celular a una laptop, pues optan por irse por ese lado, pero hay que saber comprar e investigar, leer las reseñas de las páginas de un hotel o de Airbnb, mucha gente se deja engañar por el precio y va allá y se pega un chasco. Ahora los millennials se meten a internet y todo lo averiguan ahí, y no está mal porque ahí está todo pero hay que saber hacerlo de la manera correcta, y otra cosa es el asesoramiento y la experiencia que tiene la agencia de viajes. El agente de viajes brinda información de lo que puede pasar si se pierde una maleta o si se pierde una conexión, tiene la experiencia para poder guiar al pasajero.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

Nosotros como agencia ahorita y creo que no va a bajar nunca son las cotizaciones y ventas de boletos, eso es el top. Siempre van a llamar a preguntar por boletos diciendo “Eduardo, quiero irme a Miami, quiero irme a Lima, a Nueva York por 4-5 días, con 2 maletas” entonces la venta de boletos, en una agencia es el pan de cada día. Como quien dice, por algo existimos y para eso existimos. Como un segundo rubro o ítem que la gente pregunta y llama es la asesoría de visa. Si se llega a concretar la venta del viaje, le ofrecemos el seguro de viaje y un chip.

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y qué tipo de paquetes son los más vendidos?

De momento se están comercializando boletos aéreos, paquetes turísticos como tal no están saliendo. Los pasajeros que viajan van a hacer shopping.

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

Nos comercializamos a través de redes sociales, donde publicamos promociones y también usamos whatsapp. No tenemos estrategias de redes sociales porque las mayoristas no envían artes hechas con nuestro logo entonces no vemos la necesidad de crear estrategias. Solamente tratamos de captar clientes y concretar las ventas.

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

Nosotros no tenemos una oficina física porque como ya digo trabajamos desde casa, entonces no necesitamos un local en sí. Entonces tenemos realmente todos los recursos que necesitamos para operar.

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera? (arriendos y sueldos)

En realidad no, porque con mi esposa trabajamos desde casa y no tenemos una oficina física. Solamente trabajamos ella y yo por lo que no hemos tenido inconveniente con el tema del personal.

13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

Considero que la pandemia a todos nos tomó por sorpresa, sin embargo no hemos concretado antes un plan de algo de este tipo.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

No realmente, no hemos visto la necesidad de hacerlo.

15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

Nos dedicamos a las ventas a través de redes sociales. No tenemos una estructura formada, ya que solamente somos dos.

Preguntas adicionales:

¿Han recibido capacitaciones?

Hemos recibido capacitaciones Todo este tiempo de marzo a abril Incluso el día lunes tengo una de buena consolidadora para indicarnos las nuevas políticas de copa Dale Qué es tarifas y equipaje siempre nos han dado capacitaciones antes era en su oficina iba el personal del aerolínea pero vino la pandemia y se lo realiza por Zoom o por webinar y nos conectamos. Y en este caso están conectadas todas las aerolíneas para hablar sobre el tema de covid-19. También nos invitan a seminarios en los cuales nos podemos incluir de forma fácil y gratuita, han optado las mayoristas y conciliadora del mantenernos a nosotros los agencias de estar informados sobre los viajes y poder dar mejor servicio a su producto.

¿Cómo miden la calidad de su servicio?

Nosotros cuando el cliente regresa por motivos de postventa y demás, sí hacemos un seguimiento para saber cómo fue el servicio. Los clientes salen satisfechos y la mayoría que viene, no a quejarse pero a dar observaciones de que quieren volver a viajar con nosotros pero no con la conexión que tuvieron, que no les gustó porque pasó A, B, C motivos. Entonces sí lo tomamos en cuenta, tenemos clientes que conocemos su forma de viajar por lo que tratamos siempre de conseguir el mismo producto. Sí algún chip no funcionó, damos la cara y apoyamos en la gestión de devoluciones. Siempre tratamos de cumplir con lo prometido y si no está satisfecho el pasajero, tratamos de solucionar el problema.

6.5. Entrevista con Megatours

1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.

Los meses más críticos en los que no hubo movimiento en lo absoluto, a nivel mundial prácticamente fueron marzo, abril, mayo y principios junio ya que el aeropuerto de Guayaquil empezó a tener un poquito más de movimiento. Realmente el ingreso de la agencia fue cero en esos meses, no hubo nada de ventas en la agencia. Aquí obviamente en el Ecuador el tema del turismo, también estaba cero porque no había pasajeros, los hoteles estaban cerrados. Nosotros estuvimos en casa pero sin trabajo realmente, era muy poco, había cosas específicas que se tenían que hacer pero sin movimiento.

Hasta el momento se sigue haciendo teletrabajo, lo único que se realizó durante la pandemia fue contestar correos, solicitar y emitir reembolsos. Las tareas eran bastante específicas, como reportes, consultas, cancelaciones de vuelos, cambio de boletos que se habían comprado con antelación. También se realizó la venta de vuelos humanitarios para pasajeros que se quedaron fuera del país.

El turismo ha sido uno de los sectores más afectados hasta el momento, los países poco a poco han ido abriendo sus fronteras, por ejemplo a Europa no tenemos acceso todavía el tema de los ecuatorianos y en general Latinoamérica

viajar a Europa es complicado. Se han abierto muchas fronteras pero de todas maneras hay gente que viaja pero otros que todavía tienen miedo de viajar entonces no se ha restablecido el turismo. Yo te podría decir que a un 40% 50% no más de eso.

2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)

Todo lo que es el área de ventas que son 4 vendedores, están haciendo teletrabajo. En oficina solamente está la gerencia, el área contable y un mensajero. En cuanto a ingresos tenemos un 25% en el tema de sueldos y podemos llegar a decir que tenemos un 50% de atención. El problema es que no tenemos una atención como antes, no tenemos el horario completo, porque todavía no se reactiva el tema de viajes por completo. Creo que somos una de las empresas que están trabajando al 50% de la remuneración, es algo que esperamos que en el mes de enero se reactive y poder trabajar por lo menos a un 50%. El estado de la agencia yo podría decir que es regular, bueno todavía no.

3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?

Realmente yo creo que el mayor reto ha sido recuperar la confianza de los clientes para que vuelvan a volar, porque no es fácil que las personas quieran volver a hacerlo, es algo que se está todo el tiempo trabajando. No solamente que se suban a un avión, sino que vuelvan a hacer tour y cosas por el estilo. Como estamos todavía en pandemia, es difícil hacer turismo tanto aquí como afuera. Pero más allá de eso muy poco es el turismo realmente.

4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?

Se ha reducido el tema de salarios y el tema del teletrabajo. Solamente una persona ha salido de la empresa en el periodo de la pandemia.

5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?

Antes con los proveedores teníamos un crédito con empresas de alquiler de auto, es decir nos hacían el Boucher, nos enviaban y después nos emitían la factura. Ahora el pago es inmediato, por la situación económica. Antes podíamos tener un crédito de una semana, de pronto el pasajero podía pagar en los siguientes 5 días y se contrataba el servicio, ahora no es así, se debe enseguida cancelar al proveedor.

6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?

Con respecto a lo del año pasado, las ventas no llegan ni al 40% de lo que se vendió el año pasado.

7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en qué aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?

Básicamente sigue siendo el mismo, como te decía nosotros tenemos muchos clientes corporativos y aparte los clientes normales pero no ha cambiado, en ese sentido nosotros seguimos manteniendo lo mismo. Las ventas siguen enfocadas a esos dos grupos.

La mayoría de personas que están viajando, se están enfocando en viajar a Estados Unidos para viajes de negocios o traer mercancía, no existe un turismo.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

Lo que más se está vendiendo son boletos, unos pocos hoteles y un poco Galápagos. Pero lo que más se vende son boletos.

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y qué tipo de paquetes son los más vendidos?

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

Se están comercializando a través de redes sociales y correos masivos. No se utiliza ningún sistema para los correos.

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

Lo principal es que exista un apoyo por parte del gobierno, por ejemplo créditos, para poder seguir subsistiendo porque realmente con el tema de ventas que hay al momento, es bastante difícil que las empresas puedan salir adelante. No depende únicamente de nosotros, esto es a nivel mundial, entonces se necesitan créditos para las empresas de turismo. Es bastante complicado poder incrementar ventas.

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera? (arriendos y sueldos)

Obviamente el tema de las leyes humanitarias, han beneficiado al empleador más no al empleado. Porque estamos hablando que hubo la disminución de salarios pero se puede decir que al hacer el teletrabajo, no se respeta los horarios y uno trabaja mucho más de lo que a uno le están pagando. Entonces realmente el beneficiado con las leyes humanitarias es el empleador.

13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

No tenemos ningún plan de contingencia ni nada respecto a esto. Es difícil tener un plan de contingencia porque lo que podría hacer es económicamente hablando, es tener un valor para este tipo de cosas, un ahorro. Es por ello que algunas empresas cerraron.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

15. **¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?**

Tenemos simplemente departamento contable, departamento técnico que es externo, departamento de ventas y gerencia.

Preguntas adicionales:

Con respecto al tema financiero ¿Cuáles estrategias cree usted que le permitieron que no cerrara?

El ajuste de tema de sueldos, nosotros cuando fue el cierre de la oficina en lo que entramos en marzo a partir de abril se bajaron los sueldos al 25%.

¿Cómo se está gestionando el servicio al cliente?

Nosotros como no estamos en oficina, todo se maneja por correo o por celular. Mi teléfono que antes era personal ahora se ha convertido en empresarial, entonces si alguien no está pendiente de los mensajes me llaman o me escriben a mi personal por cualquier motivo.

¿Han recibido capacitaciones de servicio al cliente?

No

¿Los productos han sido rediseñados?

No, siguen siendo iguales. Nuestro movimiento radica en reservas hoteleras y ventas de boletos entonces no se ha realizado ningún cambio. Ya que los paquetes no se están vendiendo ahora. Estamos considerando enfocarnos en ventas a futuro de turismo nacional.

¿Sus proveedores siguen siendo los mismos?

Nosotros solo trabajamos con 3 mayoristas, la mayoría de contratos los hacemos con operadores del exterior con los que tenemos contratos, que nos permiten hacer la reserva directa. Entonces tenemos muchas opciones de operadores que siguen siendo los mismos, ya no han cerrado sus operaciones.

¿Cómo manejan la gestión de la post venta?

Siempre se trata de escribirle al cliente, preguntarle cómo se encuentra, que pasó en caso de que no haya realizado la compra, al llegar de un viaje preguntarle cómo le fue y darle seguimiento durante el viaje sobre los protocolos de COVID.

¿Considera usted que las OTAS son una competencia para la agencia?

En un momento dado si es una competencia evidentemente, pero también hay una ventaja que nosotros tenemos y que es lo que pasa. Hay gente que compra en línea en estos buscadores, pero si quieren hacer un cambio es ahí cuando viene el problema. Los cambios no los puedes hacer varias veces y la mayoría de casos no los puedes hacer en la misma página, tienes que hacerlo directamente con la línea aérea y ahí el pasajero tiene que llamar a la línea aérea y de momento las líneas telefónicas, están congestionadas y ahí es cuando nos buscan a nosotros para que les solucionemos el problema.

6.6. Entrevista con RC Tours

- 1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.**

La verdad es que fue un balde de agua fría para el turismo y para la agencia, quedamos dos meses detenidos. Fuimos de a poco reactivándonos con la venta de boletos humanitarios y actualmente tenemos salidas nacionales. Si fue algo que realmente nos cogió con las manos en los bolsillos.

- 2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)**

Yo siempre he tratado de ver el vaso medio lleno, por supuesto que nos afectó, igual los colaboradores que están trabajando lo están haciendo desde casa y solo están ganando por comisiones. En estos tiempos es el doble de difícil encontrar buenas ventas por razones obvias, se ha tratado de manejar la situación de la mejor manera posible, reinventado la manera de vender y de llegar al cliente.

- 3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?**

Yo creo que el mayor reto ha sido operar las salidas nacionales, llegar a negociaciones y también cuando iniciamos nos enfrentamos a ciertas limitaciones. Calificándonos del 1 al 10 te podría decir que estamos en un 4, de todas maneras seguimos posteando publicidad para que sepan los clientes que la agencia no ha muerto.

- 4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?**

Primero trabajar desde casa y separar a nuestros colaboradores de la agencia, segundo entregar la confianza de nuestro cliente final considerando que a raíz de la pandemia aparecieron muchas agencias que estaban estafando clientes.

- 5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?**

La verdad que no, las mayoristas con las que trabajamos han seguido trabajando y asegurándonos que todo está correcto en los servicios.

- 6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?**

Yo creo que si hablamos de compararlo, no existe ni punto de comparación. Este año no hemos generado ni el 10% en relación al año pasado, no tendría como compararlo la verdad.

- 7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en qué aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?**

Yo creo que claramente ha cambiado el perfil, sacando un cálculo no real pero más o menos mi percepción el 95% de nuestros clientes han sido captados por redes sociales y de la misma manera atendidos. Estos consumidores son gente más joven, antes la gente que tiene más edad la podías atender personalmente, ahora nuestros clientes son más jóvenes por la cuestión de redes sociales.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

Ahora lo que más se está vendiendo son paquetes nacionales y boletos aéreos, pero receptivo súper poco casi nada.

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y qué tipo de paquetes son los más vendidos?

Son muy bajas las ventas, realmente lo que más se venden son boletos y paquetes nacionales como te mencionaba.

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

Actualmente tenemos una persona que se encarga de las redes sociales y los post, por lo general nos movemos con Facebook e Instagram. La mayor parte que tenemos de clientes que tenemos son de Instagram. Nos han servido los programas full day, ya que así captamos clientes y una vez estando allá nos aseguramos que nuestra calidad de servicio sea óptima. También nuestra publicidad se da boca a boca. Se ha notado un cambio en la manera de ver las compras y asesoramiento vía online.

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera? (arriendos y sueldos)

La verdad que a veces las disposiciones que da el gobierno son así, la verdad que a mí no me afecta ni me favorece. Por ejemplo salía en las noticias que iban a ayudar a la parte turística, que iban a dar créditos sin embargo fueron créditos que nunca se dieron. Y los que se dieron fueron a las mayoristas y la verdad que las pymes no tuvieron apoyo.

13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

No, realmente no.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

Es difícil crear un plan de contingencia debido a esto pero yo creo que es importante ser perseverante y constante depende de la situación en la que esté

el negocio. Así vas a saber lo que tu empresa necesita y lo que se está haciendo mal.

15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

Está dividida por la parte de ventas, parte de operación y parte de contabilidad. La parte contable es alguien de planta, que es la representante legal de la agencia.

Preguntas adicionales:

¿Cómo han manejado la gestión de recursos humanos?

Bueno, la verdad que cuando comenzó la pandemia y quedamos sin poder trabajar mis colaboradores tuvieron que trabajar desde casa y fueron suspendidos. Ninguno está trabajando con un sueldo básico si no con las comisiones. Antes éramos 10 colaboradores, ahora somos 6.

¿Han creado alguna modificación en sus productos?

Sí, de partida lo que tienes que darles a los clientes es seguridad. Los programas que no sean en lugares cerrados para que el cliente se sienta seguro. Por decir, nosotros hacemos camping y damos las carpas para que ellos puedan dormir, delante de ellos cuando desocupan las cartas nosotros las sanitizamos para que ellos vean ese proceso, en realidad lo podríamos hacer después, sin que ellos lo vean pero en realidad lo hacemos para que se den cuenta que nos preocupamos.

¿Han realizado capacitaciones a sus colaboradores?

Como empresa no, pero sí hemos recibido capacitaciones de nuestros proveedores.

¿Qué estrategias cree que le permitieron no cerrar definitivamente?

Considero que el uso de las redes sociales, aunque no eran post de promoción se publicaba recomendaciones por el covid hasta imágenes de que tengan un buen día. Da una imagen de seguridad a los clientes.

6.7. Entrevista con Agensitur

1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.

Al principio como fue algo que nos tomó por sorpresa, fue bastante duro. No estábamos preparados para algo de esta magnitud sin embargo supimos manejar la situación de manera favorable. El año pasado fue un excelente año, contrario al 2020, pero ventajosamente nos mantenemos en pie. Poco a poco nos vamos recuperando y avanzando.

2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)

La industria está en este momento a un 50% de lo que estaba en el mes de febrero del 2020, ventajosamente la empresa se está manteniendo a la par de la industria cosa que indica que mantenemos la fidelidad de nuestros clientes, se ha mantenido el mismo estándar de atención, entonces nos toca a ir a paso lento. Obviamente estamos a paso lento porque tenemos limitaciones, tenemos países de la unión europea cerrada la entrada para turistas países como Chile que recién abrió para extranjeros, Argentina que va a pedir un requerimiento que es una visa como un salvoconducto. Tenemos limitaciones en cada país que limita. Tuve que hacer reducción de personal, despedir a una persona que es vulnerable, un extraordinario empleado y persona, hablamos con él y manejamos el tema de su liquidación y eso hemos hecho. Las personas relativamente vulnerables están trabajando desde su casa, adicionalmente he dividido los grupos en la oficina para evitar que se comuniquen y se puedan contagiar, tengo grupos por semana. La idea es evitar que se cree el contacto para si en algún momento pasa alguna cosa, pues no se bloquee todo el equipo.

3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?

Yo creería que pueden haber sido etapas; al inicio cuando nos dieron 72 horas de sábado a martes pues el mayor reto fue traer a todos y cada uno de los pasajeros que habíamos transportado o que estaban por alguna razón fuera del país. El equipo trabajó incansable hasta las 9-10 de la noche cada día. Posterior a eso, el primer mes hubo encierro total, nadie manejaba nada porque no teníamos que manejar. Cuando entramos en operación, tuvimos muchas reuniones sobre los planes de contingencia y procedimientos de bioseguridad que cada aerolínea iba a tener para cada uno estar preparados. Puedo decir que el equipo regresa bastante preparado y bastante informado de los planes de bioseguridad de las aerolíneas y la empresa. También fue un poco caótico mantenernos informados de cómo era la situación en cada uno de los países, imposible saber todo de todos y estar al día todo el tiempo. Lastimosamente las condiciones han ido cambiando por semana, que hasta el día lunes te pedían prueba, que el día martes ya no te pedían prueba, que hasta el día miércoles podían entrar solo chilenos, que el día jueves pueden entrar todos. Es un día a día bastante trabajoso,

4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?

El sacar a uno de los mensajeros que tenía 23 años en la compañía, fue creo yo el más fuerte porque es una persona que ha permanecido con la camiseta puesta todo el tiempo. Para todo gerente de una empresa el hacer reducción del porcentaje del salario cuando tienes un equipo tan bueno es duro, ya se están manejando medidas internas para manejar un arreglo a mediano plazo.

5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?

Con los proveedores no he tenido ningún inconveniente, al contrario ellos han tenido problemas conmigo. Sí hemos tenido retrasos en el pago de proveedores pero ventajosamente saben que la agencia siempre ha cumplido, estamos haciéndolo de manera paulatina. La idea es mantener la industria o el negocio, sí

ha sido un poco duro, al igual que todos. Pero nuestros proveedores conocen la empresa y saben que somos bastante serios. Los pagos atrasados han sido negociados y también están hechos acuerdos en los bancos.

6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?

El año pasado yo tuve un año extraordinario, no me quiero quejar de cómo va este año porque dentro de la situación que hemos vivido estamos saliendo adelante. Nos estamos recuperando bastante rápido, comenzamos un mes de junio sumamente bajo, pero hemos crecido como va la industria, estamos a la par.

7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en que aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?

La gente no viaja por las limitaciones que hay, yo creo que la gente este virus lo pelea con mascarilla, distanciamiento social, con lavado de manos; de hecho hay estadísticas que confirman que el contagio en una cabina es del 1%, es algo mínimo. Consideremos también que las tripulaciones manejan muchas medidas de bioseguridad como ya no tener el servicio aborde de bebidas para evitar el touch de la gente, entonces la gente no viaja por las limitaciones que tenemos. Por ejemplo, a Europa solamente viajan los residentes y los estudiantes, el turista que quiere ir o visitar a un familiar no puede, además, se ha complicadísimo renovar un pasaporte, se toma bastante tiempo conseguir el turno, ni se diga una visa americana ya que está cerrado el consulado. Yo creo que cuando estas regulaciones que tienen detenida a la gente y en el momento que se acaben, se van a incrementar los vuelos.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

En este momento manejamos definitivamente la venta de boletos, no hay todavía el turista que va a un hotel en Cancún tanto, sí hay pero en este momento los boletos individuales es lo que más se vende, alquileres de carros y estadías en otros lugares o vacacionales menos.

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y qué tipo de paquetes son los más vendidos?

Se da de momento los viajes por negocios, realmente no hay turismo pero parece mentira que México se ha movido bastante. Las playas se han movido bastante. Pero así turismo de "Ay me quiero ir a Europa" no hay porque no puedes.

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

Yo manejo bastante lo que es redes sociales, primero yo tengo cuentas fijas que trabajan con nosotros, ya teníamos con anticipación cuentas corporativas dispuestas a trabajar con nosotros. Esta empresa solo se comunica con nosotros y por muchos años es como se ha venido haciéndolo. Trabajamos mucho con redes sociales, ya que son tendencia. Trabajamos con referidos y trabajamos mucho con la post venta. No utilizamos publicidad pagada.

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

Yo no soy partidaria de pedir cosas al gobierno, a mi dame las armas para trabajar. A mi dame más cupos para pasaportes, agilítame el tema de las visas americanas que yo entiendo que están cerradas, confírmame cuando se va abrir la comunidad europea para poder viajar. Yo me inclino más por eso, a mí no me des plata ni las soluciones sino las opciones para poder trabajar.

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera? (arriendos y sueldos)

No sentimos que nos afectó.

13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

No la teníamos, un plan de contingencia se creó en el andar.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

Lo que hicimos fue crear un plan de contingencia al andar, es decir ahora todo el mundo tiene en su casa una computadora con internet y sistema de reservaciones, todo el mundo con un celular con una línea activa, los mensajeros tienen que estar disponibles 24/7 por si una emergencia llegara a pasar, los clientes tienen mi número, el de su asesor, el de emergencia de la agencia para estar comunicados por cualquier cosa. Son cosas que simplemente se pulieron un poco más.

15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

Tengo al departamento de recursos humanos y al financiero que a su vez se reporta con el equipo financiero principal. La estructura es pequeña, tengo mi equipo operativo que es para atención, las dos personas de contabilidad que son un contador con una persona auxiliar y un mensajero.

6.8. ENTREVISTA SG TOUR

1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.

Cuando comenzó todo esto no esperábamos que llegue al país tan pronto, nunca estuvimos conscientes de la magnitud de esta pandemia, no dio tiempo de prepararse a ningún tipo de comercio, la empresa ya tenía algo de experiencia por lo del 2011 con lo de la gripe aviar, nos afectó de manera directa pero si estábamos un poco preparados, pudimos actuar como agencia a tiempo, analizar el caso de todas las sucursales que nosotros tenemos y así a futuro poder ver lo que más convenía. A nivel nacional tenemos 6 sucursales, activas 3 y las otras 3 están paradas.

2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)

Regular a Bueno, netamente porque actuamos a tiempo tuvimos varias reuniones entre todo el personal para analizar los casos, decidimos parar una agencia de Guayaquil de las dos que manejamos en la ciudad, e invertir en publicidad. Hicimos teletrabajo al inicio de todo, sobrevivimos haciendo cambios de fechas durante la pandemia. Las sucursales que tenemos se alquilan por un año y justamente en el mes de junio se acaba el contrato.

3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?

Seria poder mantener a nuestros colaboradores felices y sobre todo pagarles a tiempo, nosotros si llegamos a cubrir los costos.

4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?

El stand by de las sucursales, también haber tenido que desistir del 50% del personal por ley para poder abrir en semáforo amarillo. La empresa tuvo la capacitación de expertos para tratar de forma correcta al cliente. Las ventas disminuyeron un 70% y realmente hemos sobrevivido por la experiencia de años que maneja la empresa. Hemos logrado pagar a nuestros colaboradores gracias al fee que cobra la empresa

5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?

Si, con las mayoristas al inicio ya que al disminuir el personal por ley cuando realizábamos llamadas para conocer los costos de la paquetería, era imposible que contesten esto se normalizó a partir de agosto

6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?

Muy radical y abrupta respecto a los números, porque ingresos anuales redondeábamos más de 500mil dólares como utilidad anual, probablemente este año no llegaríamos ni a 200 mil.

7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en que aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?

Si es diferente, si nosotros manejáramos una línea Premium. Nuestro público objetivo son las personas jóvenes de 20 a 32 años de edad que eran quienes más nos compraban a nosotros y de ese grupo hoy por hoy nos compra un 22%. Ahora nos damos cuenta

que nuestro público es de 35 años en adelante. Actualmente nosotros manejamos el mayor número de ventas para los migrantes que mayormente compran boletos aéreos. Antes en el mes de noviembre se vendían bastantes viajes de ocio por las festividades, en este año lo que más se ha vendido son boletos aéreos para las personas que migran para trabajar en otros países.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

Boletos aéreos mayormente, también ofertamos ahora seguros de viajes, eso han valorado mucho ahora

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y que tipo de paquetes son los más vendidos?

La empresa no vende producto nacional, únicamente Galápagos. Nosotros no vendemos full days porque se gana muy poco. Antes vendíamos más de 70 paquetes mensuales, pero ahora solo están comprando boletos a Panamá y Miami sobre todo para los comerciantes.

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

Como empresa lo comercializamos vía redes sociales y boca a boca. Hoy por hoy haciendo la evaluación, hemos dejado de pagar publicidad. Lo más importante para la empresa es que la gente tenga cultura viajera. La publicidad pautaada de meses anteriores ha dado frutos y lo comprobamos porque nosotros manejamos plataformas como Google Ads, Facebook trends me arriesgo a decir que otras empresas no manejan esto, porque piensan que solo es subir publicidad. Nosotros como empresa manejamos esas plataformas.

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

Únicamente capacitaciones. Nosotros anualmente nosotros realizamos 1 capacitación por mes. Nos enfocamos bastante en el buen servicio al cliente. Nuestro personal recibe capacitaciones por parte de las aerolíneas.

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera?

Sí, el gobierno no prevaleció en el sector. No realizaron ningún tipo de campañas preventivas para las personas viajeras y tampoco existió una inversión en el sector para poder recuperarlo.

13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

No existía una planificación previa para este tipo de situaciones.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

La empresa no tenía ningún plan que sirva de guía para afrontar esta situación. En cierta parte ha sido esfuerzo y trabajo continuo, como empresa hemos tomado las respectivas pautas preventivas para poder generar un tipo de manual que ahora se encuentra en

proceso, creo que ninguna empresa tenía algún manual de guía, pero sería bueno que todas las empresas y microempresas manejen una guía para sobrellevar este tipo de crisis. Para mantenernos en pie es importante tener un colchón, a modo de ahorros. Si esto no existiera no pudiéramos haber sobrevivido a una crisis de esta magnitud

15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

La empresa mantiene procesos de marketing y publicidad, financiero, de ventas, y mensajería. Teníamos también procesos de control de calidad que ahora ya no lo manejamos, sin embargo, si tenemos una persona que gestiona estas funciones.

NOTA: Uno de los errores más grandes de las empresas que cerraron es no saber qué es lo que le gusta a su público y no conocer cuál es su segmento de mercado, también que no valoren su trabajo, he visto varias empresas que cobran un fee de 10 dólares, pero no es algo que realmente sea bueno, y a la larga esto te afecta porque no tienes ahorros para enfrentar crisis como estas. Conozco varias agencias que son manejadas por una sola persona, no tienen departamentos.

6.9. Entrevista con Speed Travel

1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.

Nosotros en teoría desde el año pasado, desde octubre a noviembre veíamos una tendencia a la baja en todo lo que era boletos aéreos, que es nuestro principal servicio, en diciembre que fue donde se empezaba a escuchar los primeros rumores del covid que impactó al sector turístico de manera muy dura, ya veíamos un escenario súper complicado de hecho pensamos que iba a mejorar porque en enero logramos establecer nuestras metas alcanzadas en los dos años anteriores pero llegó febrero y ya empezamos a comenzar rumores de China y luego a Europa, acuérdate que la primera medida tomada fue aislar a las ciudades entonces los países cerraron las fronteras para que no entre ni salga nada esa fue la medida más dura que nos impactó directamente en el mes de marzo cuando el país cerró aeropuertos y ponernos a todos en cuarentena, nosotros ya veíamos impactos en febrero, pero una vez que el virus impacto Europa comenzamos a tener bajas, la gente tenía miedo de viajar por el contagio. Y una vez marzo cuando ya reventó todo, nos obligaron a cerrar las oficinas y entenderás que ya tenemos nuestras páginas web, tenemos años con tendencia digital, la mayoría de los clientes gestionan a través de llamadas telefónicas o al counter físico hacer algún con su boleto.

2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)

Nosotros antes de que sucediera todo esto veníamos implementado un sistema de gestión de calidad, ya que nosotros manejamos un cliente corporativo, entonces para adquirir una licitación con determinada empresa pública o privada debemos cumplir con algunos requisitos, entre esos requisitos de calidad. Antes de arrancar la pandemia teníamos establecidos los procesos actualmente esos procesos se siguen ejecutando, pero con menos personal, o sea del total de trabajadores al menos en counter se redujo

al 70% y si hablamos con respecto a ventas tenemos 59% menos de ventas, en recursos físicos y tecnológicos han sido de nuestra propiedad, pero si hemos optimizado, si antes teníamos dos oficinas ahora solo atendemos en una más que todo para optimizar el gasto de servicios básicos. Tenemos un protocolo de seguridad establecido, la mayoría de gestión se hace vía WhatsApp o mail. En oficina el alcohol, y el uso de mascarillas y cumpliendo con el aforo establecido.

3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?

Nosotros cerramos la matriz y la del aeropuerto. Y en abril no vendimos nada, todo lo que hicimos fue empezar a gestionar cambios en los boletos aéreos, aparte teníamos esa cuestión, pero no teníamos ingresos. O sea, teníamos actividades que cumplir como agencia. Esa fue la parte crítica de la pandemia cerrar las oficinas y acostumbrarnos a esto del teletrabajo. De hecho, ahora tenemos atención en la agencia del malecón, pero se atiende mediante teletrabajo. Tenemos un impacto de venta del 59% menos

4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?

No podemos ser pesimista, bien no estamos, pero tampoco mal. Estamos mejorando, no estamos estables porque aún no se ha encontrado una cura, estamos con países que abren y cierran fronteras. Y se podría decir que estamos avanzando, porque para el próximo año ya podríamos vender destinos que son mayormente vendidos. No estamos ni al 40% comparado al año pasado. El hecho de no saber que pasara genera inestabilidad.

5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?

No, nuestros proveedores sí buscaron la forma de ser flexibles con contratos que ya teníamos, y gracias a eso hemos logrado optimizar nuestros recursos. Dependemos de ciertos proveedores de tecnología, porque para poder avanzar necesitas ir de la mano con la tecnología.

6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?

NO RESPONDIDA

7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en que aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?

Como se redujo el personal yo hago el análisis y la planificación, pero también estoy trabajando de la mano con el equipo de comunicación y marketing, de hecho, yo para conocer cómo se mueve el mercado actual he tratado de hacer un perfil del turista que está viajando y no he encontrado una característica que lo diferencia al que venía viajando anteriormente, el único detalle es que ahora tiene menos dinero al menos el turista ecuatoriano. Nosotros como agencia manejamos más turismo emisor que receptivo, no trabajamos mucho en la operación de Ecuador, pero sigue viajando el turista que antes viajaba a Cancún a Estados Unidos a Europa todavía no podemos medir tendencias porque aún existen restricciones. Entonces por el momento en Ecuador está viajando el turista que prefiere como destino Centroamérica y Norteamérica. A pesar de

que algunas previsiones decían que íbamos a tener un turista que iban a preferir algo más consciente que no implique tanta gente, pero hablamos de que Cancún siempre ha sido un turismo masivo y en realidad eso es lo que se vende, pero realmente es porque el perfil del turista que es el millennial que se arriesga a viajar. O sea, no ha existido algún cambio radical en este perfil. En el que sí se podría decir que existe un cambio es en nuestro pasajero corporativo, y te digo pasajero porque no es turista para nosotros, nosotros manejamos pasajeros que van y regresan el mismo día, eso es excursión.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

Lo que más hemos vendido son boletos aéreos, pero también se mueve mucho lo que son paquetes de viajes, y ahora también las asesorías de visas. La gente está buscando viajar, pero no saben cómo hacer este trámite

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y qué tipo de paquetes son los más vendidos?

NO RESPONDIÓ

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

Siempre hemos manejado mucho trabajo por redes sociales, lo que sí te puedo decir que es un cambio es que ahora tenemos una dirección de marketing, porque la estrategia cambió, antes la gente viajaba sin necesidad que le digas muchas cosas, entre sus objetivos de vida estaba realizar un viaje, ahora necesitamos crearle la necesidad de viaje, manejamos una estrategia comunicacional en la que se busca crear contenido en redes sociales que es nuestra principal herramienta para llegar a ellos, comercializamos mucho en redes sociales y nuestra página web.

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

NO RESPONDIDA

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera?

NO RESPONDIDA

13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

Antes de entrar a lo de la pandemia recién habíamos recibido la aprobación por parte del ministerio de trabajo de un sistema de control de riesgo lamentablemente no llegamos a ejecutarlo al 100 por ciento, recién lo estábamos por ejecutar, pero dentro de lo que se había establecido como riesgo no estaba comprendido una pandemia y creo que nadie tenía previsto que hacer en caso de una pandemia

Que considera que hicieron mejor que otras agencias para no tener que cerrar

Nosotros no hemos sido una empresa pequeña y como lo dijo la gerente si en este momento estamos en el mercado es por la previsión, contamos con los ahorros necesarios para seguir asumiendo nuestra operatividad y ejecutar nuestras actividades, creería que eso es lo principal. Muchas agencias han cerrado y hablo de las pequeñas porque se vivía del día a día estamos hablando de que hace muchos años atrás decían que las agencias desaparecerían ya las personas compran directamente desde su celular por medio de estas agencias online, pero como he indicado nosotros manejamos más el segmento corporativo y creería que una de las mejores cosas que se pueden hacer en cualquier tipo de empresas es ahorrar para prevenir en algún momento una situación como esta.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

NO RESPONDIDA, PERO SE RELACIONA CON LA 13

15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

Tenemos establecidos procesos estratégicos, operativos y de apoyo, en la parte operativa el proceso de ventas como tal. En la parte estratégica se cuentan nuestros procesos de dirección, de marketing, y el de planificación y los de apoyo, es la gestión administrativa que son contabilidad, talento humano y sistemas de soporte

6.10. Entrevista con TodoViajes

1. ¿Cómo fue la situación que vivieron como agencia durante la temporada más crítica de la pandemia? Tomando en cuenta que aún no ha acabado.

La más crítica fue en febrero hasta abril nosotros como agencia igual seguimos atendiendo a nuestros clientes, hicimos publicidad porque hubo varios descuentos en boletos aéreos y también fue un caos porque tuvimos que programar los viajes de los otros clientes, pero las ventas bajaron muchísimos, solo trabajamos para hacer cambios

2. ¿Cómo describiría el estado actual en general de la empresa? (con respecto a ventas, manejo de la situación, colaboradores y recursos)

Con respecto a las ventas no se comparan con el año pasado ni siquiera al 15% de las ganancias del año pasado, prácticamente estamos teniendo ventas solo para pagar a colaboradores y gastos administrativos

3. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado durante la pandemia?

Ha sido seguir subsistiendo con las pocas ventas y acoplarse a este nuevo sistema del teletrabajo, muchos son desconfiados al momento de comprar. La gente tiene temor a viajar, y ese es un reto tratar de que cambien ese temor de viajar en estas épocas

4. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha tenido como empresa en relación con el año pasado?

Sobre todo, la reducción con respecto a gastos, hemos tenido que reducir muchos gastos, cosas que antes si necesitábamos ahora hemos tenido que tomar prioridad en

que gastamos y en que no para poder reducir esos gastos. También con los colaboradores quienes se han tenido que separar de la empresa, no podemos trabajar con tanta gente porque no hay demanda. Hemos tenido que economizar en la luz, antes usábamos un sistema contable electrónico, ahora hemos vuelto al facturero, hemos tenido que tercerizar la contabilidad de la empresa. También disminuimos el gasto en publicidad, así mismo suspender las plataformas que teníamos antes como correos masivos, también la plataforma para enviar ofertas y la página web. Ahora hemos tenido que ser súper flexible con los pagos con los clientes y eso se nota en nuestras publicaciones, la facilidad de pago que se ha dado puedo mencionar como una estrategia.

5. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores?

Si, sobre todo porque hay muchos colaboradores que trabajan antes con ello ya no están y han tenido que delegar a otras personas que no conocen del tema y así mismo, otras empresas internacionales que han cerrado porque teníamos muchas reservas. Así mismo, hemos tenido inconvenientes con una aerolínea que al parecer no va a operar hasta marzo.

6. ¿Cómo describiría la situación económica en comparación al año anterior?

NO RESPONDIO

7. ¿El perfil de los consumidores de AAVV es diferente o sigue siendo el mismo? Si ha cambiado, ¿Podría mencionar en qué aspectos y cuáles son las características de estos nuevos consumidores?

Sí, existe mucho temor por parte del consumidor. Un punto muy importante es que es más responsable y más organizada se preocupa más por su bienestar, solicitan seguros de viaje y están preocupados realmente por su salud.

8. ¿Qué tipo de servicios son de mayor venta al público actualmente?

Hemos notado que hay mucha gente que quiere viajar a Miami porque muchas de estas personas se dedican al comercio y van realmente por traer mercadería.

9. ¿Qué tipo de turismo es el que más acogida tiene y que tipo de paquetes son los más vendidos?

La gente viaja mayormente a comprar mercadería para emprender ya no por ocio o turismo

10. ¿De qué manera se están comercializando sus productos?

Seguimos trabajando por medio de las redes sociales y también por referencias de clientes de viajes pasados

11. ¿Cuáles son sus necesidades como empresa debido a la “nueva normalidad”?

NO RESPONDIÓ

12. ¿Las medidas económicas tomadas por el gobierno lo han afectado de alguna manera?

Nos hemos visto afectados porque hubo más número de casos antes que en quito, si estuvo cerrado mucho más tiempo el aeropuerto, eso también nos ha paralizado

13. ¿Existió alguna planificación previa para enfrentar una crisis de este tipo o alguna crisis en general?

Uno siempre debe de tener un back up para ayudar a los clientes, es decir tener sus garantías. Hablando a nivel de gobierno no hay ninguna garantía, no hay un respaldo.

14. ¿Han creado algún plan de contingencia a raíz de la crisis sanitaria?

NO RESPONDIÓ

15. ¿Cuáles son los procesos operativos de la agencia?

Tenemos el departamento de redes sociales, el de diseño, de ventas, el que creaba los programas a nivel nacional y el guía. Hemos tenido que empezar a trabajar nosotros mismos lo de las redes sociales, éramos 6 vendedores y ahora somos 3, teníamos un guía de turismo en la agencia, nosotros también somos duales y hemos tenido que dejar de vender la parte operativa a nivel nacional porque este chico que busco otro empleo entonces no se podía guiar ni salir a nivel nacional tampoco, recién esto cambio en agosto, entonces eso también es un ingreso que ya no tenemos

Qué fue lo que hicieron mal estas agencias que cerraron

Pienso que uno de los problemas más grandes con respecto a este mercado de las agencias de viajes, es que muchos que han trabajado antes en agencias ahora emprenden con sus nuevas agencias y pienso que para arriesgarse de e esa forma siempre se debe tener un capital, a pesar de que para ser una agente de viajes no necesitas tantos gastos, pero es muy importante tener el espacio físico. La mayoría de esas agencias que han cerrado, eran nuevas y al ser nuevas no tenían el capital suficiente para mantener sus gastos. A nosotros nos costó, nosotros ya tenemos 4 años en el mercado, yo pienso que los ahorros y ese capital que ha mantenido la agencia nos ha mantenido en pie. También me he dado cuenta de que algunas personas nos escriben preguntando si tenemos alguna oficina porque piensan y tienen miedo de que hayamos cerrado. Ya la gente busca algo seguro, ya no busca a quien tiene referencias, te preguntan dónde está tu local y eso está bien para nosotros las agencias que ya tenemos tiempo en el mercado

6.11. Entrevistas con empresas referentes

6.12. Entrevista 2 con Agensitur

1. ¿Qué medidas tomaron para seguir presentes en el mercado?

Se mencionó que muchas agencias han cerrado.

Cuando tú me hablas de agencias de viajes ¿Te refieres a IATA o no IATA? Ahí hay una diferencia, la no IATA puede ser cualquier persona con una computadora que tenga acceso al sistema y poder emitir boletos por un tercero y que se llama cachito travel y simplemente sacó un RUC como agente de viajes. Entonces una agencia de viajes bien estructurada y con una licencia de la IATA se puede tambalear, puede quebrar pero las no IATA dependen de un tercero. Yo, como Agensitur, soy una agencia estructura sumamente sólida con permisos emitidos por la IATA para poder emitir boletos de cada una de las aerolíneas, yo tengo una garantía bancaria que me protege al obtener esa información. Qué es lo que a mí me mantiene parada, al ser una agencia financiera y económicamente bien. Cerramos un año 2019 con excelentes números, que no es que no me haya afectado la pandemia pero en todo caso no me desestabilizó.

2. ¿Qué considera usted lo hace diferente en sus servicios acorde a la “nueva normalidad”?

Si tú nos pones a 10 agencias, las 10 agencias van a hacer lo mismo. Yo trabajo mucho con el trato personalizado, me gusta estar súper pendiente sino de todos pero de la mayoría de mis clientes, saber cómo llegó, cómo les fue, le llegó la maleta, no le llegó la maleta. No manejo de manera directa el tema de redes pero estoy siempre pendiente de que se le dé respuesta a cualquier persona que nos escribe por redes y mi equipo es igual, sabe perfectamente que lo que marca la diferencia aquí definitivamente es el servicio. El que si tú estás botado porque te quedaste de un vuelo y levantas el teléfono a la media noche, Mariuxi te va a contestar. Puede que en ese momento no tenga como darte una solución inmediata pero no te dejo en el camino.

3. ¿Cómo se ha manejado el ámbito de recursos humanos?

Se jubiló a algunos colaboradores de la agencia, se redujo el salario y el personal. Todos han tenido lo que les corresponde.

4. ¿Existe alguna planificación de comercialización de sus servicios?

Normalmente siempre estamos preparados para eso, estamos organizados por temporadas, tenemos nuestras temporadas altas y bajas. Estamos hablando de un mes de diciembre, que ya lo vamos a comenzar en que si bien es cierto no está regular todavía porque la gente tiene cierta incertidumbre por la pandemia, se vende con dos meses de anticipación y hasta con más cada uno de los feriados. Todo eso está programado y marcado, pero también se toman en cuenta las promociones sorpresa.

5. ¿Se ha realizado algún tipo de negociación con entidades financieras o proveedores?

Hicimos planteamiento de pagos con proveedores que pudimos contar y que aceptaron nuestra propuesta de pago. En el caso del tipo IESS, manejar convenios que creo que todo el mundo lo ha hecho en su momento.

6. ¿Cuál cree que haya sido la estrategia más factible que permitió que su empresa no cerrara en comparación con otras?

El haber tenido los fondos y la estabilidad financiera para podernos mantener.

7. ¿Podría mencionar alguna estrategia económica que haya sido efectiva en la operación de la empresa?

Las negociaciones con los proveedores y los ahorros de la empresa.

8. ¿Se han realizado capacitaciones a los colaboradores con respecto al COVID?

Hicimos pequeños talleres internamente para los procedimientos internos, cuando recién íbamos a arrancar que era el mes de junio entonces tuvimos que empatar los protocolos con los del edificio en el que nos encontramos y por ahí fuimos.

9. ¿Se ha realizado alguna encuesta acerca de su servicio postcovid?

Yo sí creo que el servicio inclusive ha mejorado. Yo creo que la evaluación, el control y el seguimiento de ventas son importante. A mí me gusta que al cliente se lo atienda muy bien, siempre ando preguntando cómo le atendieron, en cuanto tiempo, claro que no a todos porque es imposible pero de manera aleatoria. Yo creo que la gente primero aprendió a valorar más su trabajo, con solo tener un trabajo es bastante que agradecer. En la industria no te puedes dar el lujo de perder un pasajero porque seguramente lo perdiste y no te regresa. Yo te puedo decir que si la atención era buena, el personal se está esforzando en hacerla mucho mejor con mucho más cuidado hay todavía tiempo porque estamos a la mitad de la facturación.

10. ¿Cómo es su plan de marketing ahora? ¿Se han empleado nuevas estrategias o cambios?

No, por tema de reducción de costos el marketing está completamente detenido, tengo de manera free lance un community manager que me ayuda pero por publicaciones por post semanales.

11. ¿Han implementado medidas de control en las estrategias planteadas para sobrellevar la situación?

No realmente.

Preguntas adicionales:

¿Cómo han manejado la gestión de recursos que tiene la empresa?

Los recursos se mantienen, no se han visto afectados, salvo el personal.

¿Se han rediseñado los productos o su desarrollo?

Todas las aerolíneas se han preocupado por mandar información de sus protocolos de bioseguridad que se están manejando. Yo te soy honesta, tuve que realizar unos viajes recién comenzadito en levantar pandemia y yo me pude dar cuenta quien cumplía y quien no. De todas maneras eso te ayudará a quien recomendar en las agencias.

¿Las OTAS son una competencia?

Lo son hasta que al pasajero le pasó algo. Porque para poder solucionarlo es mucho más complicado, ya que tienes que pasar horas en el teléfono puesto que la página web no dará solución.

Tratar de relacionarse con el cliente.

6.13. ENTREVISTA 2 SG TOUR

1. ¿Qué medidas tomaron para seguir presentes en el mercado?

Primordialmente pausar 3 agencias, y realizar teletrabajo para evitarnos costos de alquiler, servicios básicos, y también realizamos reducción del 50% del personal

2. ¿Qué considera usted lo hace diferente en sus servicios acorde a la “nueva normalidad”?

Se realizó un nuevo análisis del mercado, y nos dimos cuenta de que nuestro nuevo mercado son los migrantes y el turista arriesgado que viaja por el precio de los boletos o paquetes, creería que la diferencia es que la empresa implementó nuevas estrategias que vayan acorde a este nuevo mercado

3. ¿Cómo se ha manejado el ámbito de recursos humanos?

No hemos manejado algún tipo de cambio.

4. ¿Existe alguna planificación de comercialización de sus servicios?

No tenemos una planificación ahora. La empresa pública todos sus servicios durante toda la semana, he visto que algunas agencias publican ciertos días y otros ya no. Sin embargo, no existe algún cronograma que nos guíe para comercializar nuestros servicios

5. ¿Se ha realizado algún tipo de negociación con entidades financieras o proveedores?

No. Estuvimos al tanto de que estaban dando préstamos, pero no nos vimos forzados a solicitar alguna ayuda económica

6. ¿Cuál cree que haya sido la estrategia más factible que permitió que su empresa no cerrara en comparación con otras?

Los ahorros, son determinantes, si una empresa no tiene un colchón para este tipo de situaciones es imposible que sobreviva. Como sabemos tú te mueves con el dinero de tu cliente y una agencia de viajes no requiere mucha inversión. También, parar algunas sucursales. Nosotros somos una empresa que en publicidad invierte bastante

anualmente diez mil dólares o a veces 20 mil pero si hay un retorno y al finalizar el año sabemos que ha sido beneficiosa, hablando de número del año pasado solo en utilidad hablamos de 500 mil y nos damos cuenta que nos mantenemos en auge. Anualmente si cerramos con cifras exorbitantes.

7. ¿Podría mencionar alguna estrategia económica que haya sido efectiva en la operación de la empresa?

Pagar sueldos, cuando yo he preguntado a otras agencias si pagan sueldos y realmente no. Ellos ganan por comisión. SG TOUR tiene establecido un sueldo fijo para cada empleador, entonces financieramente te puedo decir que es mejor pagar sueldos a pagar comisiones porque existen temporadas altas, y pagar comisiones en caso de que superen una meta establecida. Imagínate para una microempresa y ellos paguen sueldos, no les resultaría pagar sueldos si no solo comisiones que usualmente van del 3 al 10%

8. ¿Se han realizado capacitaciones a los colaboradores con respecto al COVID?

Sí, cuando estábamos en época que recién iniciaba la pandemia realizábamos videoconferencias y más allá de hablar de normativa de seguridad es que nuestros empleadores se encuentren bien, y posterior a esto cuando se indicó que se trabajaría presencial se los capacitó en servicio al cliente con personal del Ministerio de Salud, hubieron alrededor de 6 capacitaciones referente al covid

9. ¿Se ha realizado alguna encuesta acerca de su servicio postcovid?

Sí, no te puedo decir que el 100% están felices, pero si el 98%. Realmente creeríamos que ese dos por ciento es el cliente necio que no desean seguir la normativa de bioseguridad. Somos muy directos, pero hay que tener tino también. Nosotros manejamos dos bases por cada vendedor los teléfonos son de alta gama, cada base tiene 5 grupos masivos cada grupo nos permite el ingreso de 350 clientes. Y ahí realizamos las encuestas vía WhatsApp, Google y presencialmente. Lo que valora el cliente es que la empresa tiene el ámbito de la seguridad en primer plano.

10. ¿Cómo es su plan de marketing ahora? ¿Se han empleado nuevas estrategias o cambios?

Nuestro plan de marketing si varía y lo realizamos en un periodo de seis meses, esto es porque analizamos con el departamento de publicidad y el cliente es quien nos hace modificar ciertos puntos. No somos una empresa en crecimiento, estamos en la etapa de madurez y todo eso lo vamos viendo conforme vienen nuevos productos y así se crean nuevas formas para ofertar, hay que estar en constante cambio. Tenemos dos grupos fuertes, el migrante y el que viaja por los precios económicos, y ahí entran nuestras estrategias.

11. ¿Han implementado medidas de control en las estrategias planteadas para sobrellevar la situación?

El asesor se encarga de tomar la información del cliente y esta información es guardada en el sistema y nos sirve para elaborar nuestras estrategias en base a lo que sabemos

que necesitan. Entonces el cliente nos dice que les pareció buena la publicidad y sobre todo compra y ahí sabemos que estas estrategias funcionaron.

12. ¿Con respecto a la gestión de sus proveedores, como han manejado esa parte o han aplicado alguna estrategia?

No es que tenemos estrategias con los proveedores, lo que si te digo es que somos los únicos que tienen los precios más bajos por parte de nuestros operadores. Y esto se da porque la empresa sabe quiénes somos, tenemos buena relación y sobre todo la trayectoria de 20 años en el mercado.

13. ¿Han reestructurado sus productos por el covid?

Dentro de lo que son las reuniones de la empresa hacemos lluvia de ideas donde todos colaboran y buscamos lo mejor para la empresa desde diferentes puntos de vista.

14. De manera general crees que las agencias de viajes

Hablándote como empresa te puedo decir que no tenemos competencia, la competencia fuerte son las plataformas webs y las aerolíneas, pero no puedo competir con una empresa o un emprendedor que te vende un boleto y gana 5 dólares por eso. En la empresa siempre hacemos prevalecer el trabajo y experiencia de nuestros vendedores y de todos en general. La mayoría de las agencias te venden boletos con fee de 10 dólares y el cliente se da cuenta y nos preguntan por qué el precio, y es ahí donde juega la reputación empresarial y lo que sirve, entonces a lo largo existen las agencias que ganan de 5 a 10 dólares ganan porque creen que vendiendo por volumen ganan más y no es así, te ha de servir si tú asumes todos los roles, pero no te sirve si tienes varios departamentos y personal. Las agencias ofertan lo mismo y a los mismos precios entonces no existe fidelización y como nadie te conoce vas a desaparecer.

COMENTARIO ADICIONAL: Nosotros manejamos una caja chica, de hecho, dos o sea ahorro sobre ahorro, la cual es indispensable en momentos de crisis y es lo que nos ha permitido seguir presentes. En temporadas bajas nosotros nos promocionamos y en temporada alta ya toda esa gente que capte en la temporada baja, es mi cliente. No te puedes promocionar y vender al mismo tiempo. Yo me sorprendo cuando hablo con mis colegas porque ellos gastan en publicidad 50 dólares y me dicen que reciben 50 ventas mensuales, pero yo digo, eso no me sirve. Nosotros manejamos la logística de la publicidad, por ejemplo, en el primer mes invierto 1500 dólares en publicidad en horarios que sé que voy a captar más clientes y siempre terminamos ganando más del 100%. Las personas no tienen el conocimiento por eso terminan ganando menos.

6.14. Entrevista 2 con Speed Travel

1. ¿Qué medidas tomaron para seguir presentes en el mercado?

Una de las medidas que adoptamos fue reducir personal, cerramos dos oficinas además se renegociaron contratos con los proveedores.

2. ¿Qué considera usted lo hace diferente en sus servicios acorde a la “nueva normalidad”?

Considero que no solamente nuestra agencia, si no todas las agencias por el hecho de que ahora todo se maneja de forma digital han sabido aprovechar brindar sus servicios a los clientes. Puesto que no es lo mismo que comprar en línea un boleto que recibir una asesoría completa y un apoyo en caso de algún inconveniente.

3. ¿Cómo se ha manejado el ámbito de recursos humanos?

Lamentablemente en una situación como esta en la que no se pueden mantener los costos, hemos tenido que reducir personal. Ya que debemos pagar el less y todos los beneficios.

4. ¿Existe alguna planificación de comercialización de sus servicios?

Nosotros tenemos definidos todos nuestros procesos, el proceso de venta corporativa y el proceso de venta directa. Manejamos marketing por redes sociales, mail y obviamente los clientes que se acercan por publicidad que ven en redes, que es pagada. Antes teníamos a una persona que se encargaba del marketing de las ventas corporativas, pero ya no la tenemos, así que estamos trabajando con los recursos que tenemos ahorita. En nuestras redes sociales hacemos publicaciones para promocionar los productos y otras para crear la necesidad de viajar, no publicamos la misma información en todas las redes y hasta cierta cantidad.

5. ¿Se ha realizado algún tipo de negociación con entidades financieras o proveedores?

Nos hemos acogido a negociaciones con el gobierno para diferir deudas que hemos tenido al igual que con nuestros proveedores que son las aerolíneas y las mayoristas.

6. ¿Cuál cree que haya sido la estrategia más factible que permitió que su empresa no cerrara en comparación con otras?

Las personas que dirigen este barco tuvieron ahorros, que es lo que nos ayudó los meses que estuvimos cerrados. Sin ahorros cualquier empresa se hunde.

7. ¿Podría mencionar alguna estrategia económica que haya sido efectiva en la operación de la empresa?

Contestado en la pregunta anterior.

8. ¿Se han realizado capacitaciones a los colaboradores con respecto al COVID?

Sí, sobre todo para que se respeten los protocolos. Mantenemos puestas nuestras mascarillas, al cliente se le brinda alcohol y la mayoría de las veces tratamos de atender vía whatsapp o telefónica, solo atendemos en presencial si es necesario. Incluso hacemos exámenes de Covid al personal.

9. ¿Se ha realizado alguna encuesta acerca de su servicio postcovid?

Antes estábamos desarrollando un sistema de control de calidad, pero con la llegada de la pandemia eso quedó paralizado, hemos tratado de retomarlo. Tenemos eso sí aplicativos como robots y otros aplicativos que nos permiten medir las estrategias que estamos implementando, a pesar de que redujimos recursos no hemos bajado la calidad del servicio.

10. ¿Cómo es su plan de marketing ahora? ¿Se han empleado nuevas estrategias o cambios?

Hemos empleado capacitaciones para atender al cliente en línea de manera efectiva, nuestro departamento de marketing por ahora está en stand by por que la persona que era encargada de eso ya no está en la empresa. Las estrategias de marketing si las hemos definido y es con lo que estamos trabajando, por ejemplo, el mailing.

11. ¿Han implementado medidas de control en las estrategias planteadas para sobrellevar la situación?

Nosotros llevamos un control de postventas y de esa manera nos damos cuenta de si nuestras estrategias planteadas sirven.

12. ¿Con respecto a la gestión de sus proveedores, como han manejado esa parte o han aplicado alguna estrategia?

Te cuento que no porque casi no hemos tenido tantos problemas con nuestros proveedores. Hemos tenido buena relación con nuestros proveedores realmente.

13. ¿Han reestructurado sus productos por el covid?

Dentro de lo que son las reuniones de la empresa hacemos lluvia de ideas donde todos colaboran y buscamos lo mejor para la empresa desde diferentes puntos de vista.

14. De manera general crees que las agencias de viajes lleguen a desaparecer.

Yo considero que puede que sí por varios motivos, la situación actual y la informalidad. Actualmente existe mucha informalidad en el medio, por lo que ahora cualquier persona se puede montar una agencia de viajes entre comillas, porque en sí solo emiten boletos, lo que causa confusión y desconfianza.