



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO**  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación



**MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA AGENCIA DE  
VIAJES MINORISTAS BASADO EN INNOVACIÓN  
TECNOLÓGICA EN UN CONTEXTO EMERGENTE**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE

**Maestra en Administración e Innovación del Turismo**

PRESENTA:

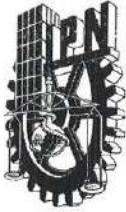
**Lic. Selene Magaña Martínez**

DIRECTORES:

**Dr. Ricardo Tejeida Padilla**

**Dr. Isaías Badillo Piña**

Ciudad de México, Mayo 2023



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-13  
REP 2017

### ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

Ciudad de México, 20 de enero del 2022

El Colegio de Profesores de Posgrado de Maestría en Administración e Innovación del Turismo en su Sesión  
(Unidad Académica)

ordinaria No. 11 celebrada el día 6 del mes Enero de 2022 conoció la solicitud presentada por el (la) alumno (a):

<b>Apellido Paterno:</b>	MAGAÑA	<b>Apellido Materno:</b>	MARTINEZ	<b>Nombre (s):</b>	SELENE
--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------	--------

Número de registro: B 2 1 0 1 5 0

del Programa Académico de Posgrado: Maestría en Administración e Innovación del Turismo

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

Modelo de Sistema Viable para Agencia de Viajes Minoristas basado en Innovación Tecnológica en un contexto emergente"

Objetivo general del trabajo de tesis:

Diseñar un Modelo de Sistema Viable basado en la innovación tecnológica para agencias de viajes minoristas en un contexto emergente.

2.- Se designa como Directores de Tesis a los profesores:

Director: Dr. Ricardo Tejeida Padilla 2° Director: Dr. Isaías Badillo Piña

No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

Director(a) de Tesis

\_\_\_\_\_  
Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Aspirante

\_\_\_\_\_  
Lic. Selene Magaña Martínez

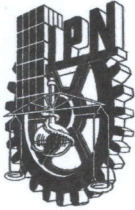
2° Director de Tesis (en su caso)

\_\_\_\_\_  
Dr. Isaías Badillo Piña

Presidente del Colegio

\_\_\_\_\_  
S.E.P.

Dra. Marissa Alonso Marbán  
Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### Dirección de Posgrado

### ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 14:30 horas del día 25 el mes de mayo del 2023 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de: Escuela Superior de Turismo para examinar la tesis titulada:

Modelo de Sistema Viable para Agencia de Viajes Minoristas basado en Innovación Tecnológica en un contexto emergente

del (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	Magaña	Apellido Materno:	Martínez	Nombre (s):	Selene
-------------------	--------	-------------------	----------	-------------	--------

Número de boleta: B 2 1 0 1 5 0

Alumno del Programa Académico de Posgrado: Maestría en Administración e Innovación del Turismo

Una vez que se realizó un análisis de similitud de texto, utilizando el software antiplagio, se encontró que el trabajo de tesis tiene 12 % de similitud. **Se adjunta reporte de software utilizado.**

Después que esta Comisión revisó exhaustivamente el contenido, estructura, intención y ubicación de los textos de la tesis identificados como coincidentes con otros documentos, concluyó que en el presente trabajo SI  NO  SE CONSTITUYE UN POSIBLE PLAGIO.

#### JUSTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN:

El 12 % de similitud se localiza en metodologías adecuadamente referidas a fuente original

**\*\*Es responsabilidad del alumno como autor de la tesis la verificación antiplagio, y del Director o Directores de tesis el análisis del % de similitud para establecer el riesgo o la existencia de un posible plagio.**

Finalmente y posterior a la lectura, revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR**  **SUSPENDER**  **NO APROBAR**  la tesis por **UNANIMIDAD**  o **MAYORÍA**  en virtud de los motivos siguientes:

La tesis cumple con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Posgrado vigente. La sustentante mostró autoría original en la tesis desarrollada

#### COMISIÓN REVISORA DE TESIS

  
Director de Tesis  
Dr. Ricardo Tejeida Padilla

  
M. en A. Elizabeth Castro Solís

  
Dr. Héctor López Villalón

  
2° Director de Tesis (en su caso)  
Dr. Isaías Badillo Piña

  
Dr. Roberto Patiño Abuela

  
Dra. Marissa Alonso  
**PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES**  
Escuela Superior de Turismo  
Colegio de Profesores de Posgrado e Investigación





## INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### *CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE OBRA PARA DIFUSIÓN*

En la Ciudad de México el día 25 del mes de mayo del año 2023, el (la) que suscribe Selene Magaña Martínez alumna del programa Maestría Administración e Innovación del Turismo con número de registro B210150, adscrita a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Ricardo Tejeida Padilla y Dr. Isaías Badillo Piña y cede los derechos del trabajo intitulado "Modelo de Sistema Viable para Agencia de Viajes Minoristas basado en Innovación Tecnológica en un contexto emergente", al Instituto Politécnico Nacional, para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expresado del autor y/o director(es). Este puede ser obtenido escribiendo a las siguiente(s) dirección(es) de correo smaganam2100@alumno.ipn.mx y smaganamexico@hotmail.com. Si el permiso se otorga, al usuario deberá dar agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

---

Selene Magaña Martínez

## **Resumen**

En el siguiente trabajo de investigación se presenta una propuesta para el diseño de un Modelo de Sistema Viable para agencias de viajes minoristas basado en la innovación tecnológica como parte del sistema. Esta propuesta nace a raíz de la crisis actual que se presenta en el sector turístico por la pandemia de COVID-19; pero se busca sea aplicable a cualquier contexto emergente que se pueda presentar a futuro. La hipótesis en la que se basa esta propuesta es que la viabilidad de las agencias de viajes minoristas está en función de los componentes del Modelo de Sistema Viable y la innovación tecnológica.

### **Palabras clave**

*Modelo de Sistema Viable, Agencia de viajes minoristas, innovación tecnológica, contexto emergente*

## **Abstract**

The following research work presents a proposal for the design of a Viable System Model for travel agencies based on technological innovation as part of the system. This proposal was born as a result of the current crisis that occurs in the tourism sector due to the COVID-19 pandemic; but it is intended to be applicable to any emerging context that may arise in the future. The hypothesis on which this proposal is based on is that the viability of travel agencies is in function of the components of the Viable System Model and technological innovation.

### **Keywords:**

*Viable System Model, Small Travel Agencies, Technological Innovation, Emerging Context*

## Índice

Resumen .....	I
Abstract.....	II
Índice.....	III
Índice de tablas .....	V
Índice de Figuras.....	VI
Glosario de términos .....	VII
Introducción.....	1
Contexto.....	3
Antecedentes.....	5
Planteamiento de la situación problema .....	12
Hipótesis.....	14
Objetivos .....	14
Justificación.....	15
Metodología .....	16
Matriz de congruencia .....	20
Capítulo 1.- Marco teórico - conceptual .....	22
1.1. Agencia de Viajes Minoristas.....	27
1.2. Innovación Tecnológica en Agencias de Viajes.....	31
1.3. Cibernética Organizacional.....	40
Capítulo 2.- Diagnóstico de la Situación Actual .....	44
2.1. Definición del sistema bajo estudio .....	44
2.2. Situación del problema expresado.....	46
Capítulo 3.- Diseño del Modelo Conceptual.....	60
3.1. Definición Raíz de los Sistemas Relevantes .....	60
3.2. Modelo conceptual.....	65
Capítulo 4.- Contrastación del Modelo de Sistema Viable con la realidad.....	67
4.1. Contrastación del Modelo Conceptual con el VSM.....	67
4.1.1. Variedad.....	67
4.1.2. Atenuadores y Amplificadores .....	68
4.1.3. Modelo de Sistema Viable .....	69

<b>4.2. Resultado y Discusión de los cambios a través del VSM .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.1. Definición de los Sistemas del VSM para Agencia de Viajes</b>	
<b>Minoristas .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.2. Homeostato del sistema 3 y 4.....</b>	<b>82</b>
<b>4.2.3. Requerimientos de información y canales de comunicación ....</b>	<b>84</b>
<b>4.3. Modelo de Sistema Viable para Agencia de Viajes Minoristas .....</b>	<b>85</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>87</b>
<b>Recomendaciones y futuros trabajos .....</b>	<b>90</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>91</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Metodología de Sistemas Suaves.....	17
<b>Tabla 2</b> Matriz de Congruencia.....	20
<b>Tabla 3</b> Matriz del Estado del Arte .....	23
<b>Tabla 4</b> Tabla guía de elementos pictográficos en imagen enriquecida de la situación problema (sistemas relevantes) .....	48
<b>Tabla 5</b> Tabla guía de elementos pictográficos en imagen enriquecida de la situación problema (sistema estudio).....	51
<b>Tabla 6</b> Tabla guía de elementos pictográficos en imagen enriquecida de la situación problema (relaciones en conflicto) .....	55
<b>Tabla 7</b> Definición de sistemas relevantes para las agencias de viajes minorista	61
<b>Tabla 8</b> Correspondencia del Modelo Conceptual con los Sistemas del VSM.....	71
<b>Tabla 9</b> Representación gráfica de los Canales de Comunicación y mecanismos para el manejo de la variedad .....	85

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Metodología combinada de SSM y VSM en el análisis de la viabilidad organizacional .....	45
<b>Figura 2</b> Imagen de los elementos principales en el sistema de las agencias de viajes minoristas.....	47
<b>Figura 3</b> Imagen enriquecida de la situación problema .....	58
<b>Figura 4</b> Modelo Conceptual.....	66
<b>Figura 5</b> Componentes básicos del VSM .....	69
<b>Figura 6</b> Elementos básicos de las Unidades Operacionales del Sistema 1 .....	73
<b>Figura 7</b> Relación Homeostato del Sistema 3 y 4 y su relación con el Sistema 5	83
<b>Figura 8</b> Modelo de Sistema Viable (VSM) para Agencia de Viajes Minoristas....	86

## Glosario de términos

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Big Data</b>	Término que hace referencia a una cantidad de datos tal que supera la capacidad del software convencional para ser capturados, administrados y procesados en un tiempo razonable
<b>Cibernética organizacional</b>	La ciencia que estudia el flujo de información alrededor de un sistema (organización) y la forma en que el sistema (organización) utiliza esta información como un medio para controlarse a sí mismo.
<b>CRM</b>	Proviene de las siglas del término en inglés <i>Customer Relationship Management</i> . TIC que ayuda a la administración de información variada relacionada con los clientes de una organización
<b>ERP</b>	Proviene de las siglas del término en inglés <i>Enterprise Resource Planning</i> . Son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa. Se pueden integrar con el CRM de una empresa para ofrecer una alternativa más completa
<b>Ley de Variedad</b>	Comúnmente conocida como Ley de Ashby, que indica que solo la variedad puede destruir la variedad
<b>Requisita</b>	

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>SSM</b>	Proviene de las siglas en inglés de <i>Soft System Methodology</i> , que es la Metodología de Sistema Suaves o Blandos. Una metodología para ser utilizada "en contextos de problemas mal estructurados o desordenados donde no hay una visión clara de lo que constituye el problema, o qué acción se debe tomar para superar las dificultades que se experimentan"
<b>TIC</b>	Proviene de las siglas de tecnologías de la Información y la Comunicación. Son el conjunto de medios de comunicación y las aplicaciones de información que permiten la captura, producción, almacenamiento, tratamiento, y presentación de informaciones.
<b>Viabilidad</b>	La condición de un sistema capaz de sobrevivir después del nacimiento, crecer y alcanzar una estabilidad dinámica duradera.
<b>VSM</b>	Proviene de las siglas en inglés de <i>Viable System Model</i> . El Modelo de Sistema Viable es el tratado de la Cibernética Organizacional en la creación de un sistema capaz de existir de forma independiente y cambiar de acuerdo con los requerimientos del entorno

## **Introducción**

En el siguiente trabajo de tesis se presenta una propuesta para la creación de un Modelo de Sistema Viable para agencias de viajes minoristas basado en la innovación tecnológica como parte del sistema.

En primer lugar, se exponen los antecedentes que sustentan esta investigación, desde la historia reciente de las agencias de viajes minoristas en un contexto de desintermediación y la adopción de nuevas tecnologías en sus procesos de gestión y de comercialización, los retos que dicha adopción tecnológica o la falta de ella ha representado para estas empresas turísticas y como esta innovación tecnológica es imperativa ante el contexto emergente suscitado a raíz de la pandemia por COVID-19.

Posteriormente se plantea la problemática que enfrentan las agencias de viajes minoristas debido a la falta de investigación comprensiva que estudie a estas organizaciones con una Metodología que pueda abordar la realidad compleja del Turismo, y que se enfoque en la viabilidad de las agencias de viajes minoristas.

Se establecen objetivos que se pretenden conseguir producto de esta investigación que son el diseñar un Modelo de Sistema Viable que contemple la integración de la innovación tecnológica dentro de los sistemas que se presentan en las agencias de viajes minoristas y se contemplará en todo momento el escenario actual para poder crear las bases de estudio de contexto emergente que en Turismo se ha abordado muy poco en comparación con la gran vulnerabilidad del sector ante las crisis.

Por último, una vez creado el Modelo de Sistema Viable lo contrastaremos con la realidad y llegaremos a las conclusiones pretendiendo que el resultado de esta investigación incremente el acervo del estudio del Turismo para los interesados en la administración de agencias de viajes y para aquellos interesados en los Paradigmas Turísticos.

## Contexto

La pandemia por COVID-19 ha afectado al Turismo como ningún otro acontecimiento. Desde el 2010, después de la crisis por la fiebre aviar o SARS, esta actividad económica llevaba 10 años de un crecimiento sostenido del 4% anual promedio a nivel global(UNWTO, 2018).

Para enero de 2021, las cifras de Turismo a nivel global fueron de un 87% menos a comparación de enero 2020(UNWTO, 2021). En comparación con la crisis en el sector turístico desde inicios de este milenio, la crisis por la pandemia por COVID-19 no ha tenido precedentes (WTTC, 2020). Mientras que le tomó al turismo 10 meses para recuperarse de la crisis económica global de enero de 2009 (UNWTO, 2021), a más de un año del primer brote reportado de SARS-CoV-2, no se ha logrado regresar a los números del 2019.

Las advertencias del gobierno incrementan el temor del público y las restricciones de viaje agravan aún más los resultados negativos para el sector turístico.

Aun cuando el Turismo es una actividad económica altamente susceptible a crisis y desastres, ha existido poco trabajo académico que se enfoque en como la industria turística puede manejar estos contextos emergentes (Faulkner, 2001). En cuanto a las agencias de viajes minoristas, esto es aún más cierto, ya que hay poca investigación e información a nivel nacional de su impacto en el sector turístico.

En materia de información en México, es abundante lo que se puede encontrar en el Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México - DATATUR a cerca de otras empresas turísticas, como lo son los

establecimientos de hospedaje y de alimentos y bebidas; pero la información es deficiente en cuanto a las agencias de viajes minoristas.

Por la misma razón, son pocos los estudios que de manera diligente abordan el impacto de los cambios acontecidos por la transformación digital en la cadena de valor de las organizaciones turísticas, en especial las agencias de viajes minoristas. La literatura que se encuentra en materia se limita a retratar los elementos globales que afectan a la totalidad de la industria, sin indagar en los procesos tecnológicos dentro de ellas (Bermúdez Tobón y Rubio Gil, 2021).

Las agencias de viajes minoristas se desenvuelven en un contexto cambiante que amenaza su viabilidad. Además de la competencia creciente, enfrenta en la actualidad los efectos derivados por la situación global y se desenvuelven dentro de un entorno de constante cambio.

Lograr la viabilidad de estas empresas turísticas dependerá en gran medida de una transformación de los programas académicos y de formación que encuentren un equilibrio entre innovación tecnológica y calidad, para generar una nueva cadena de valor en adición a un enfoque que estudie quiénes son los actores involucrados, los sistemas relevantes de dichas organizaciones y sus interrelaciones.

## Antecedentes

Uno de los principales intermediadores y distribuidores de los productos turísticos es el agente de viajes. Una agencia de viajes es un negocio que se dedica a comercializar los servicios turísticos, tratando de fidelizar al cliente (García Muñoz, 2019). Los agentes de viajes desempeñan una difícil actividad empresarial de ámbito internacional que no se limita a distribuir servicios turísticos, sino que crea, produce y promueve sofisticados productos turísticos que desarrollan destinos y satisfacen arraigadas necesidades del mercado del viajero (Melo Pereira et al., 2020).

Para que una agencia de viajes pueda operar, a parte del proceso administrativo, necesita llevar innovación a un mercado cada vez más modificado por las nuevas tendencias relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación entre otras herramientas digitales.

Sin embargo, las agencias de viajes no son ajenas a la adopción de nuevas tecnologías, ya que desde los años 80 con la integración de los Sistemas de Distribución Global (GDS'S), las tecnologías de la información y comunicación (TIC), han favorecido importantes cambios en la actividad turística (ONTSI, 2020). La adopción de internet y el desarrollo del *e-commerce* fue más rápida en el turismo que en otros sectores económicos (ONTSI, 2020). El turismo ha logrado un binomio con las tecnologías en particular desde inicios del año 2000 con el auge del internet y de lo que conocemos como web 2.0, que en términos concretos es un avance en aspectos tan importantes como la interactividad y la colaboración , así como en la generación de contenidos online (Liburd, 2012).

Esto ha traído consigo nuevas oportunidades, pero también retos, como nuevos actores en la escena turística, incluido el mismo turista que ha modificado su conducta. Este turista ha desarrollado un conjunto de nuevas capacidades relacionadas con su interacción con las nuevas herramientas de web 2.0 (Caro et al., 2015).

Para Buhalis y Peters (2006), la desaparición de las agencias de viajes minoristas y su papel como intermediarios era inevitable. Aunque es innegable la tendencia de desintermediación, es decir, del turista contactando directo a los proveedores de servicios turísticos, esto también ha traído una “sobre información”, en donde las agencias de viajes minoristas se convierten en un filtro para el consumidor final, proveyéndole de información relevante de acuerdo con sus necesidades y deseos.

Lo anterior significa que las agencias de viajes minoristas llevan años desenvolviéndose en un ambiente con una dinámica compleja y llena de incertidumbre, generando además la necesidad imperante de migrar hacia un modelo en los procesos tecnológicos y de comercialización de producto turístico (Bermúdez Tobón y Rubio Gil, 2021). Para afrontar esta situación muchas agencias decidieron estudiar el mercado y sus diferentes segmentos o nichos para encontrar alternativas de sobrevivencia (Aguiar Quintana et al., 2016). Con base en esto, las agencias de viajes minoristas deben enfocarse en ser realmente especialistas de un nicho de mercado, permitiéndoles ofrecer información confiable y de calidad a los posibles clientes y evitar la sobre información o información irrelevante.

Mas aún, estudios como el realizado por Boucas da Silva et al., (2020) nos indican que las estrategias de comunicación a través de redes sociales contribuyen

a enfrentar la competencia y externalidades típicas del sector turístico. Además, hay que estar atentos a los cambios que se perciben en el comportamiento social y consumo influenciado por internet (Gosling De Sevilha et al., 2020), ya que el internet, y en especial las redes sociales, establecieron nuevas formas de conectividad y se muestran desde entonces, importantes herramientas de interacción que facilitan la comunicación entre personas y organizaciones (Alves Gomes et al., 2017).

Aguiar et al., (2016) proponen una serie de estrategias para incrementar la competitividad y ganancias de las agencias de viajes minoristas. Entre ellas se encuentran acciones encaminadas a la innovación en todas las áreas o sistemas imprescindibles de las mismas. La innovación en una empresa corresponde a una característica estratégica importante para asegurar el crecimiento y la riqueza sostenible en todas las industrias; pero en particular en aquellas donde existen mercados saturados y globalizados, como el Turismo (Peters y Pikkemaat, 2006).

La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los cambios en la demanda, es decir, de los viajeros, generan un gran dinamismo en el Turismo que exige que las agencias de viajes minoristas implementen innovaciones radicales para aumentar su competitividad (Sabido Domínguez et al., 2019). Las TIC en el sector turístico implican incrementos de productividad y mayores niveles de cualificación (Caro et al., 2015).

Como consecuencia de la revolución tecnológica, las empresas turísticas han tenido que reinventar sus procesos de gestión y de comercialización, tratando con diferentes niveles de intermediación (Buhalis, 2003).

En los últimos años el impulso de las TIC ha generado nuevas disciplinas que también impactan a la actividad turística. Ejemplos son la geolocalización, gamificación, blogs, códigos de Realidad Aumentada, analítica web, SEM (*Search Engine Marketing*), Apps, CRM (*Customer Relationship Management*) y el *Big Data* que ayudan a interpretar grandes volúmenes de datos que se generan del uso de las tecnologías anteriormente mencionadas (Cerezo Medina y Guevara Plaza, 2015).

Aunque las agencias de viajes minoristas tienen aún un rol que cumplir en el sector turístico, existen en la actualidad muy pocos estudios que orienten a las agencias de viajes minoristas en las acciones con las cuales las empresas pueden introducir la innovación tecnológica, es decir, en la generación de productos nuevos o mejorados, creación de nuevos procesos de producción o en la reestructuración de la empresa (Sabido Domínguez et al., 2019).

Sin embargo, pese a los beneficios, la gran mayoría de las agencias de viajes minoristas en el mundo no habían adoptado alguna TIC dentro de sus procesos para 2020 (Taiminen y Karjaluoto, 2015). Entre las barreras para la adopción de tecnologías digitales en agencias de viajes minoristas se encuentran el prejuicio al uso de tecnología y no tener clara una estrategia de que canal de comunicación sería el más efectivo (Taiminen y Karjaluoto, 2015).

La mayoría de los gerentes de empresas de intermediación turística son poco conscientes de la importancia de medir los resultados obtenidos del marketing digital (Chiroque Balladares y Mena Atoche, 2020; del Chiappa et al., 2019; Gómez Vazquez et al., 2020; Paredes Rengifo, 2018). Paredes (2018), dice que del 88% de

las agencias de viajes en su tesis, no hacen marketing digital por “no tener tiempo” y hasta no lo considerarán necesario.

Esto es de gran relevancia para la viabilidad de las agencias de viajes minoristas, ya que como lo menciona Bermúdez Tobón y Rubio Gil, (2021) “Sin digitalización, el turismo no puede ser competitivo, la incorporación de nuevas tecnologías es hoy día, un estándar para que las organizaciones turísticas satisfagan las crecientes expectativas de los consumidores” (p.192).

Aquellas agencias de viajes minoristas que, si han adoptado en pequeña o gran medida alguna TIC, concentran sus esfuerzos en realizar acciones de marketing digital, sin definir primero sus estrategias o utilizan la misma estrategia que su competencia (Gómez et al., 2020). De acuerdo con Cerezo Medina y Guevara Plaza, (2015), las agencias de viajes minoristas que hacen uso de las TIC perciben de forma positiva el papel de estas en sus negocios y creen que su nivel de equipamiento es adecuado a pesar de que los datos demuestren lo contrario.

Para evitar esto, una agencia de viajes minorista debe tener una presencia adecuada en internet y la manera en la que se dará a conocer debe quedar establecida desde un inicio antes de lanzarse a la red de redes (Melo Pereira et al., 2020). La actividad en internet de una agencia de viajes minorista tiene que aportar un valor añadido.

Esto cambió definitivamente ante la situación que vive hoy el turismo por la pandemia por COVID-19. El 2020, ha sido marcado por esta crisis global, en una amalgama de problemas devastadores para la sociedad, la salud y la economía(WTTC, 2020).

De acuerdo con el World Travel and Tourism Council (WTTC), el impacto al sector turístico ha sido catastrófico. Este sector que hasta el 2019 era responsable del 10% del Producto Interno Bruto Global y de uno de cada diez empleos en el planeta, se encuentra parado ante las múltiples restricciones de viaje impuestas por los gobiernos para evitar la propagación de esta pandemia (WTTC, 2020).

Desde el inicio de la pandemia, se hicieron pronósticos y estudios en el sector turístico para determinar el impacto de esta; pero principalmente dirigidos a la afectación a los destinos turísticos y de establecimientos de hotelería. Poca investigación se ha encontrado con respecto al impacto a las agencias de viajes minoristas.

De los trabajos enfocados al impacto de la pandemia por COVID-19 a las agencias de viajes es de destacar el estudio realizado por Uysal y Kiliç (2020) para determinar por qué las agencias de viajes pese a ser vulnerables a las crisis ocasionadas por la naturaleza, no tienen una estrategia preestablecida para el manejo de este tipo de crisis. Las agencias de viajes turcas encuestadas en este estudio expresaron que una medida adoptada para afrontar la crisis fue hacer marketing digital; sin embargo, se dieron cuenta de que no estaban capacitados para hacer uso de las afamadas estrategias en marketing digital (Uysal y Kiliç, 2020).

Otros estudios como el realizado por la ONTSI en su informe 2019 (2020), observaron que aquellas empresas que tenían mayor nivel de digitalización han podido hacer frente mejor a la pandemia por COVID-19, incluso ganando cuota de mercado frente a empresas menos avanzadas tecnológicamente. Indica además

que acciones como la existencia de una simple base de datos de clientes y el uso de medios sociales, han permitido la viabilidad de muchos negocios (ONTSI, 2020).

Sin embargo, la demanda de servicios turísticos seguirá existiendo. Choudhary (2020) dice que el turismo es una de las oportunidades para la recuperación psicológica de las personas y la demanda turística crecerá, pero requerirá que los agentes de viajes estén al tanto de las nuevas oportunidades para el mercado, así como en la adopción de canales en línea para promover sus servicios.

Lew et al. (2020), sugieren cuatro fases para un ciclo de resiliencia y adaptación en el que el primer paso será la reorganización con innovación y creatividad. Es aquí donde entran las estrategias que las agencias de viajes minoristas implementen a futuro ya que la pandemia ha demostrado que las agencias de viajes minoristas nunca esperaron que la crisis por la pandemia COVID-19 fuera a durar tanto tiempo y que no se encontraban preparados (Uysal y Kiliç, 2020).

Las agencias de viajes minoristas corren un gran riesgo de desaparecer a menos que tomen ventaja de la increíble capacidad de adaptarse que poseen (Baba et al., 2020). Desde el año 2017, la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) consideró que la dificultad de adaptarse a los cambios tecnológicos fue el motivo de quiebre de 1,300 agencias ese año (HOSTELTUR, 2017). Con el panorama actual ante la pandemia por COVID-19 esta situación se ha agravado ya que de acuerdo con las cifras de AMAV, a finales de 2020, la demanda de viajes había disminuido un 70 por ciento llevando a centenares de agencias de viajes a la quiebra en todo México (REPORTUR, 2020).

Para que la adopción de tecnologías digitales sea eficiente es necesario entender que el uso de nuevas tecnologías transforma el *modus operandi* a través de la mutabilidad en las formas de organización, procesos y productos de las empresas proveedoras de servicios turísticos (Sigalat-Signes et al., 2020). De esta forma las nuevas tecnologías digitales se convierten en elementos constitutivos de nuevas dinámicas para la innovación en productos y servicios (Riera y Iijima, 2019).

Por este motivo es necesario un estudio comprensivo de la dinámica compleja en la que se desenvuelve la agencia de viajes minorista, que ayude a identificar las partes de la organización que son primordiales para su viabilidad.

### **Planteamiento de la situación problema**

A nivel mundial la pandemia por COVID- 19 ha representado un reto como ningún otro que la sociedad global haya vivido anteriormente y el turismo ha sido sin duda un sector afectado de forma catastrófica y requiere de una colaboración sin precedentes y de soluciones multifacéticas para salir de la crisis y crear resiliencia en este momento y en un futuro.

El reto de las agencias de viajes minoristas es grande; pero estos intermediarios han demostrado lo que se puede lograr cuando se adoptan las tecnologías de la información y la comunicación en su beneficio. Sin importar que estas tecnologías, como el internet, trajeron y seguramente traerán nuevos competidores a la escena turística, las agencias de viajes minoristas han sabido convertirse de intermediarios a infomediadores.

Sin embargo, las agencias de viajes minoristas no cuentan, en la actualidad, con un modelo innovador que les ayude en la toma de decisiones acertadas ni en

la administración apropiada de sus recursos, en especial en lo que se refiera a la adopción de nuevas tecnologías. Aunque el sector turístico es consciente de la importancia en la adopción de tecnologías en el desarrollo empresarial, esto no se traduce en equipamiento tecnológico ni en capacitación de nuevas tecnologías.

Adicionalmente, las agencias de viajes minoristas que llevan en menor o mayor medida alguna estrategia de planeación lo hacen con base en modelos tradicionales de administración que frecuentemente fallan en el análisis de todos los factores que afectan a su organización, tal como lo demuestra la crisis actual por COVID-19.

Ante un entorno cambiante y susceptible a crisis importantes como lo es el de las agencias de viajes minoristas, y como lo ha demostrado la pandemia por COVID-19, se requiere una transformación y buscar un modelo innovador que contemple un paradigma sistémico, que ayude a identificar los elementos internos y externos que forman parte de los sistemas de la agencia de viajes minoristas, es decir, definir de una manera amplia y comprensiva quienes son los consumidores de sus servicios, los actores que influyen en la toma de decisiones, los posibles proveedores, los posibles agentes de cambio y el medio ambiente en el que se desenvuelven las actividades de las agencias de viajes.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los componentes e interrelaciones que conforman un modelo de sistema viable para agencias de viaje minoristas basado en la innovación tecnológica en un contexto emergente?

De la incógnita anterior se desprenden las siguientes preguntas de apoyo a la investigación:

- ¿Qué conceptos y teorías están relacionados como soporte para la investigación?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas son las adecuadas para el contexto emergente de la agencia de viajes minoristas?
- ¿Qué conceptos fundamentan el uso de tecnologías digitales dentro de un Modelo de Sistema Viable para agencia de viajes minoristas en su contexto emergente?
- ¿Cuáles son los actores, componentes e interrelaciones que emergen del sistema bajo estudio?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las innovaciones tecnológicas en el sistema bajo estudio?
- ¿Cuáles son los sistemas relevantes para integrar la innovación tecnológica dentro del modelo a construir?

## **Hipótesis**

La viabilidad de la Agencia de viajes minoristas es función de los componentes del Modelo de Sistema Viable y la innovación tecnológica.

## **Objetivos**

**Objetivo General.** Diseñar un Modelo de Sistema Viable basado en la innovación tecnológica para Agencia de Viajes minoristas en un contexto emergente.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar los conceptos relevantes para la investigación

- Identificar los elementos internos y externos que forman parte de los sistemas de la agencia de viajes minorista
- Identificar los consumidores, actores, el ambiente, los agentes de transformación y la ideología de la agencia de viajes minorista.
- Definir los sistemas relevantes para integrar la innovación tecnológica
- Contrastar el Modelo Conceptual con la realidad

### **Justificación**

El presente estudio propone crear un instrumento para la viabilidad de las agencias de viajes minoristas al ofrecer un modelo sistémico que permita identificar los consumidores, actores, el ambiente, los agentes de transformación y la ideología de la agencia de viajes minorista y el estudio de sus interrelaciones.

Con la creación de un modelo sistémico que ayude a las agencias de viajes a identificar sus patologías organizacionales y los sistemas que interactúan en la difusión y comercialización de sus servicios, hará posible que puedan crear sus estrategias organizacionales que sean eficientes y que el modelo sea dinámico y adaptable ante cualquier cambio interno o externo a la organización y que contemple contextos emergentes de diversa índole.

Adicional, este modelo pretende aportar elementos para futuras investigaciones ya que su principal aportación es estudiar como el sector turístico maneja las crisis y desastres ya que ha habido muy poca investigación relacionada a este tema y siempre dirigida exclusivamente a la afectación de los destinos turísticos y no a las micro pequeñas y medianas empresas turísticas (Faulkner, 2001).

## **Metodología**

Se propone utilizar en esta investigación como Método de Investigación científica el Método Sistémico y su tratado por medio de la Metodología de Sistemas Suaves y el Modelo de Sistema Viable.

### **Método Sistémico**

El Método o Paradigma Sistémico es un método científico que genera una síntesis dialéctica entre los métodos científicos positivista e interpretativos. Se enfoca no sólo en comprender los fenómenos del hombre y su medio ambiente sino en generar acciones para transformar la realidad (Briones-Juárez et al., 2017). El Método Sistémico provee un tratamiento transdisciplinar requerido cuando se estudian entidades dinámicas o sistemas que no se integran con elementos homogéneos y, por lo tanto, no se pueden aplicar las leyes que constituyen las matemáticas tradicionales sin desnaturalizarlas.

El Turismo es un ente dinámico, por lo tanto, requiere metodologías que aborden su complejidad. La Ciencia de los Sistemas proporciona nuevos elementos y herramientas para los enfoques teóricos y praxeológicos del Turismo (Briones-Juárez et al., 2009).

### **Metodología de Sistemas Suaves**

La Metodología de Sistemas Suaves es una metodología flexible que fue desarrollada por Peter Checkland, publicada en 1999 con base en investigaciones de campo que desempeñó durante muchos años, cuyo resultado fue una metodología útil para interpretar situaciones problemáticas no estructuradas o problemas suaves de alto contenido social a partir del pensamiento formal de siste-

**Tabla 1***Metodología de Sistemas Suaves*

<b>ESTADIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. Situación no Estructurada</b>	En esta fase se investiga la situación problemática actual, quiénes son los actores involucrados y su visión.
<b>2. Situación Estructurada</b>	Se construye un diagrama con información recabada de la situación mostrando los procesos y relaciones con el punto de vista de un observador
<b>3. Identificación de los Sistemas Relevantes</b>	Construcción tentativa de una definición para mejorar la situación problemática, generando una definición raíz por cada sistema
<b>4. Integración de Modelos Conceptuales</b>	A partir de la definición, se construye un Modelo conceptual representando las actividades necesarias para llevar a cabo el sistema.
<b>5. Comparación del Modelo Conceptual</b>	Se compara el Modelo conceptual construido con lo que existe en la situación problemática estructurada.
<b>6. Cambios Factibles y Deseables</b>	Se definen cambios posibles que deben ser deseables y viables.
<b>7. Implantación de Cambios</b>	Se definen las acciones para realizar los cambios sugeridos en el estadio anterior

*Nota:* elaboración propia con base en Checkland. Fuente: (2000)

-mas. Dentro del desarrollo de la Metodología de Sistemas Suaves, se utilizan siete estadios propuestos que se describen en la siguiente tabla.

### **Cibernética Organizacional**

La Cibernética se define como la ciencia que se ocupa del control en el sentido de dirección de la organización, por lo que la Cibernética Organizacional se refiere a los principios de la comunicación y el control ligados a la cibernética de las organizaciones. Los cinco componentes esenciales de la Cibernética Organizacional se conforman por: La viabilidad, la variedad, la Ley de Ashby; el Teorema de Conant-Ashby y el Modelo de Sistemas Viable (Pérez Ríos et al., 2008).

### **Modelo de Sistema Viable**

El Modelo de Sistema Viable es una herramienta perteneciente a la Cibernética Organizacional de diagnóstico y diseño (Beer, 1985), que permite:

- Identificar las partes de una organización que son primordiales para su viabilidad.
- Puntualizar toda deficiencia estructural y cualquier parte existente que no esté involucrada con la viabilidad de la organización.
- Maximizar la autonomía de los actores que operan la organización.
- Asegurar una relación y funcionamiento de las partes de forma integrada y equilibrada, con una sinergia y de forma estrecha.
- Diseñar los sistemas de planificación en los que se deben desarrollar estrategias en el contexto de un entorno ambiental cambiante.

Su cumplimiento pasa por la existencia en la organización de las funciones o subsistemas que el Modelo de Sistema Viable identifica como imprescindibles y a

las que Stafford Beer denominó Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3, Sistema 4 y Sistema 5 (Beer, 2004).

- Sistema 1: Es el responsable de producir y entregar al entorno (mercado, etc.) los bienes o servicios que la organización produce. El resto de los sistemas tiene como misión que este sistema cumpla su propósito.
- Sistema 2: Su finalidad es lograr un funcionamiento armónico para el conjunto de las unidades organizativas que componen el Sistema 1.
- Sistema 3: Se encarga de optimizar el funcionamiento del conjunto del Sistema 1 compuesto por las diferentes unidades operativas.
- Sistema 4: Su principal función vigilar la evolución del entorno de la organización, ocupándose del exterior y el futuro de la organización manteniéndola preparada para el cambio.
- Sistema 5: Se ocupa de las decisiones de carácter normativo y tiene por finalidad la definición de la ética organizacional, la visión y la identidad de la organización. (Beer, 1985)

## Matriz de congruencia

**Tabla 2**  
*Matriz de Congruencia*

TITULO	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SOPORTES TEORICOS-CONCEPTUALES	METODO Y METODOLOGIA
Modelo de Sistema Viable para Agencia de viajes minoristas basado en innovación tecnológica en un contexto emergente	¿Cuáles son los componentes e interrelaciones que conforman un modelo de sistema viable para agencia de viajes minoristas basado en la innovación tecnológica en un contexto de crisis?	<p>1. ¿Qué conceptos y teorías están relacionados como soporte para la investigación?</p> <p>2. ¿Qué innovaciones tecnológicas son las adecuadas para el contexto emergente de la agencia de viajes minoristas?</p> <p>3. ¿Qué elementos internos y externos forman parte de los sistemas de la agencia de viajes minoristas?</p>	La viabilidad de las agencias de viajes minoristas es función de los componentes del Modelo de Sistema Viable y la innovación tecnológica	Diseñar un Modelo de Sistema Viable basado en la innovación tecnológica para agencias de viajes minoristas en un contexto emergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los conceptos relevantes para la investigación</li> <li>• Identificar las innovaciones tecnológicas adecuadas a la situación actual de la agencia de viajes minorista</li> <li>• Identificar los elementos internos y externos que forman parte de los sistemas de la agencia de viajes minorista</li> </ul>	<p>Agencias de viajes</p> <p>Innovación tecnológica en agencias de viajes</p> <p>Cibernética de segundo orden</p> <p>Ley de Variedad Requisita</p> <p>Teoría de la Autopoiesis</p>	<p>Método Sistémico</p> <p>Metodología de Sistemas Suaves</p> <p>Modelo de Sistema Viable</p>

TITULO	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SOPORTES TEORICOS-CONCEPTUALES	METODO Y METODOLOGIA
		<p>4. ¿Cuáles son los actores, componentes e interrelaciones que emergen del sistema bajo estudio?</p> <p>5. ¿Cuáles son los sistemas relevantes para integrar la innovación tecnológica dentro del modelo a construir?</p> <p>6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las innovaciones tecnológicas en el sistema bajo estudio?</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los consumidores, actores, el ambiente, los agentes de transformación y la ideología de la agencia de viajes minorista.</li> <li>• Definir los sistemas relevantes para integrar la innovación tecnológica</li> <li>• Contrastar el modelo Conceptual con la realidad</li> </ul>		

*Nota:* Matriz de congruencia de elementos para la presente investigación *Fuente:* Elaboración propia

## **Capítulo 1.- Marco teórico - conceptual**

Para generar el marco teórico-conceptual de la investigación, se realizó una consulta de los artículos de los últimos cinco años enfocados las temáticas relacionadas: Pandemias y su impacto en el Turismo, Agencias de viajes, TIC en Turismo; y Enfoque Sistémico. A los artículos se les identifican las características esenciales tanto de la investigación como de la revista en la que son publicados con el propósito de desarrollar un discurso crítico con los soportes teóricos y conceptuales.

**Tabla 3***Matriz del Estado del Arte*

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Artículo</b>	<b>Revista</b>	<b>Indexación</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Aporte</b>	<b>Citas</b>
Yang et al.	2020	Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak	Annals of Tourism Research	JCR Q1	Administrativa	Muestra cómo el riesgo de un brote de coronavirus afectaría al sector turístico, A medida que aumenta el riesgo de desastres para la salud, se observa un deterioro gradual del estado de salud. Dado que el estado de salud influye en la productividad laboral, un estado de salud en declive conduce a una menor producción turística y genérica. La demanda turística también se reduce dada su relación con el riesgo para la salud, ya sea de forma espontánea o debido a prohibiciones de movilidad humana instituidas por el gobierno.	Scopus 174
Zenker y Kock	2020	The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda	Tourism Management	JCR Q1	Administrativa	Rutas Potenciales de investigación y su afectación al Turismo como sería: El cambio en la imagen de un destino Cambio en el comportamiento de los turistas Cambio en la industria turística Efectos indirectos a largo plazo	Scopus 243

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Artículo</b>	<b>Revista</b>	<b>Indexación</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Aporte</b>	<b>Citas</b>
Aguiar et al.	2016	How could traditional travel agencies improve their competitiveness to survive? A qualitative study in Spain	Tourism Management Perspective	JCR Q1	Administrativa	Análisis de los diferentes comportamientos de los turistas que se acercan a una agencia de viajes y como este comportamiento cambio de acuerdo con el segmento de viaje corporativo y el de placer. Además, contribuye a identificar las nuevas tendencias que pueden afectar al sector en un futuro incluido aquellas que amenazan la viabilidad de las agencias de viajes	Scopus 26
Melo et al.	2020	Agencias de Viajes y Turismo Minoristas: El caso España	Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas		Administrativa	Los agentes de viajes y las agencias de viajes y turismo fueron sorprendidos por el redireccionamiento de la propia naturaleza de la actividad y de sus servicios. El consejo que dar a las agencias de viajes y turismo en los próximos años es centrarse en la prestación de servicios como relación diferencial entre el agente de viajes y el cliente. Para mantenerse esta relación, necesitan adaptarse a los nuevos tiempos, a la tecnología, a las exigencias del mercado y a la flexibilidad en negociar sus servicios. Deben tener en cuenta las herramientas en la relación con el consumidor- customización, fidelización y calidad-,	

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Artículo</b>	<b>Revista</b>	<b>Indexación</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Aporte</b>	<b>Citas</b>
Bermúdez y Rubio	2021	Nuevas profesiones y TICs en las organizaciones turísticas: Ocupaciones, perfiles y competencias	Sociology and Technoscience		Sociología y Tecnología	Estudia las TIC que se pueden implementar dentro de la gestión y promoción de los productos turísticos y como el uso de las TIC requiere un cambio significativo en las habilidades y aptitudes de las personas que laboran en las organizaciones turísticas.	
Sharma et al.	2020	Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of Travel agency managers	Tourism Management	JCR Q1	Administrativa	Analiza diferentes TIC utilizadas actualmente en las agencias de viajes minoristas en India, su porcentaje de uso y las percepciones de los gerentes de estas agencias con respecto al alcance de las TIC. También estudia la motivación para la adopción de las TIC en los procesos de las agencias de viajes y por último, como los gerentes perciben el marketing digital y los retos que representa.	Scopus 15
Uysal y Kilic	2020	How Well Do Turkey-Based Travel Agencies Manage the Covid-19 Pandemic Crisis ?	Tourism Academic Journal		Administrativo	Muestra la poca investigación que se ha realizado en cuanto a un marco teórico para el manejo de las crisis y desastres naturales en Turismo y en particular dirigido a las agencias de viajes minoristas. Adicionalmente deja en descubierto que las agencias de viajes minoristas no consideran la planeación preventiva de manejo de las crisis pese a desenvolverse en un sector vulnerable.	

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Artículo</b>	<b>Revista</b>	<b>Indexación</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Aporte</b>	<b>Citas</b>
Hildbr y Bondaya	2015	Guidance on applying the viable system model	Kybernetes	JCR Q2	Sistémica	Aunque el VSM se ha utilizado como complemento en otras metodologías, su aplicación provee un diagnóstico completo.	Scopus 22
Ramírez et al.	2021	A Methodological Proposal for the Complementarity of the SSM and the VSM for the Analysis of Viability in Organizations	Systemic Practice and Action Research	JCR Q2	Sistémica Administrativa	Analiza la habilidad del SSM y del VSM para responder la problemática de una organización, concluyendo que el SSM contribuye a identificar en donde proviene el problema y enriquecer la visión del sistema, mientras que el VSM ayuda a encontrar y resolver problemas específicos dentro de las organizaciones.	Scopus 2

*Nota:* Matriz de Estado del Arte que comprende el Marco Teórico conceptual para este trabajo de investigación. *Fuente:* Elaboración propia

## 1.1. Agencia de Viajes Minoristas

Encontrar información relevante relacionada con las Agencias de Viajes es una tarea ardua si se pretende usar fuentes confiables y referentes en el sector turístico. Esta situación se agrava si además buscamos información pertinente a las agencias de viajes minoristas.

El primer reto se encuentra en la simple tarea de encontrar una definición unánimemente aceptada y conocida por todas las entidades internacionales que fungen como guía en el sector, como son la Organización Mundial de Turismo (OMT o por sus siglas en inglés UNWTO), el World Travel and Tourism Council (WTTC por sus siglas en inglés), la Organización Mundial de Comercio (OMC o por sus siglas en inglés, WTO) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE por sus siglas en inglés).

De acuerdo con la OMT, una agencia de viajes “es una empresa de servicios y su función principal es la intermediación” (UNWTO, 2022a). Esta definición es insuficiente considerando que si bien era una afirmación acertada hace 30 años, cuando se acuñó, actualmente solo contribuye a la idea de que las agencias de viajes son una entidad cuyo único propósito de existir es la venta de productos de terceros y debido a la tendencia a la desintermediación, la extinción de estas empresas turísticas es inminente y cualquier intento en busca de su viabilidad es infructuoso.

En el ámbito nacional, es DATATUR (2022) quién nos proporciona la siguiente definición:

Empresa que concibe, crea, planea, organiza y ejecuta programas de servicio de viajes para el organizador o el cliente en los que incluye normalmente

alojamiento, alimentación, transporte de aproximación y local, así como excursiones en sitio y a los alrededores para el grupo de participantes en el evento a petición del cliente; bien sea en forma directa o como intermediarios entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos tanto nacionales como internacionales.

Esta definición se acerca más al nuevo rol que llevan las agencias de viajes. Al utilizar verbos como concebir y crear, DATATUR indica que el agente de viajes es una persona con un profundo conocimiento del medio y que es ese conocimiento lo que oferta al turista. De esta manera, el agente de viajes se convierte en una persona esencial que ayuda a discernir la mejor opción del gran número de posibilidades o “información en demasía” con la que se encuentra el turista actualmente al momento de decidir su próximo viaje.

Sin embargo; esta definición también es deficiente al generalizar a todas las agencias de viajes por igual, sin detenerse en diferenciarlas de acuerdo con su tamaño, nicho de mercado o funciones.

Es común que este tipo de definiciones de las agencias de viajes prevalezca no sólo en el ideario público general, sino también dentro de los profesionales del Turismo, desde las Instituciones Internacionales y Gubernamentales Nacionales hasta otras empresas dentro del sector y los académicos.

Prueba de esto último, es el abordaje que las instituciones de enseñanza en Turismo dan de estas empresas, utilizando libros escritos hace 30 años o más para impartir las materias relacionadas con agencias de viajes. La mayoría de la literatura en la que se basan los programas de estudios sigue recurriendo a dar una definición de las agencias de viajes, si acaso, profundizar en lo que se refiere a las diferencias

en tamaño y funciones entre una minorista y una agencia de viajes mayorista, mostrar un organigrama básico que podemos encontrar en estas empresas y a partir de ese momento, diseccionar en varios módulos los distintos servicios que puede adquirir el turista a través de una agencia de viajes, dando un gran peso a los servicios aéreos y a cómo hacer uso de los sistemas Globalizadores.

Considerando que las agencias de viajes han recurrido a la consolidación, es decir, a la intermediación con otra agencia para la venta de servicios aéreos, y que los Globalizadores se encuentran actualmente en un proceso de cambio de negocio por la entrada de otros actores como la New Capability Distribution o NDC, el enfoque de los planes de estudio que han prevalecido hasta el momento carece de pertinencia e impacto.

Esto muestra que las perspectivas para las agencias de viajes no encuentran lugar en los estudios académicos y de entre todos los diferentes tipos de agencias de viajes, es la minorista la que es más ignorada.

Por lo anterior, la agencia de viajes minorista debería definirse no solo como la empresa pequeña que opera con un mínimo de empleados, dedicada exclusivamente a vender al menudeo (de la Torre, 1990), sino que debido a los retos actuales, ha expandido su venta no sólo al cliente directo, sino a otras agencias de viajes minoristas para crear alianzas, sin llegar a convertirse en agencias mayoristas, e incluso expandiendo el tamaño de sus clientes, al no tener una cartera conformada por individuos sino también por empresas, como es el caso de las agencias minoristas que se dedican al nicho de mercado del turismo de negocios.

Para términos de este trabajo, se definirá a las agencias de viajes minoristas como empresas que crean, planean, organizan y/o ejecutan programas de servicio

de viajes a terceros; ya sean individuos, empresas u otras agencias de viajes, bien sea en forma directa o como intermediarios entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos tanto nacionales como internacionales y que opera con menos de 30 trabajadores, cuyos montos de venta anuales correspondan a los de una micro o pequeña empresa, de acuerdo con la legislación del país en el que se encuentre, siendo en el caso mexicano de 10 millones de pesos anuales (Secretaría de Economía, 2009).

Si bien esta definición pueda parecer al lector muy amplia para lo que las agencias de viajes minoristas representan en el ámbito turístico global, lo cierto es que sólo es una muestra más de cómo estas organizaciones se mantienen vigentes a pesar de desenvolverse en un entorno cambiante y con competidores de mayor tamaño en términos de inversión que pueden hacer uso de mayor número de recursos para la promoción y gestión y que tienen la posibilidad de ofertar servicios turísticos a precios reducidos derivados de la competencia desleal y al acaparamiento. Esto sin mencionar que una inversión mayor ayuda a solventar por un lapso más grande las dificultades ocasionadas por cualquier contexto emergente al que el sector turístico está expuesto, como crisis económicas, guerras y crisis sanitaria, entre otras.

Y es que, a pesar de lo descrito en el párrafo anterior, no todo es contrario a la viabilidad de las agencias de viajes minoristas. Si bien cuentan con menos recursos y apoyos por parte de los programas de financiamiento gubernamentales<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> De acuerdo con la OCDE (2017) en su reporte Ejecutivo de Política Turística, una de las recomendaciones para el Gobierno mexicano era priorizar la inversión y el financiamiento de la PYMES en apoyo de la innovación de la oferta turística.

su gran fortaleza radica en su habilidad para adaptarse a los cambios de manera más rápida al no contar con una estructura organizacional demasiado rígida o grande que impida que las interrelaciones entre áreas o sistemas relevantes tengan demoras (siempre y cuando estas interrelaciones funcionen desde un inicio) y que los cambios en los procedimientos no se ejecuten de manera oportuna.

Es precisamente en su habilidad para aceptar el cambio en donde las agencias de viajes minoristas pueden dar un valor añadido que no sea constituido por la suma de sus servicios, sino por la innovación.

## **1.2. Innovación Tecnológica en Agencias de Viajes**

Debido a que todas las cosas cambian con el tiempo, es necesario que cualquier sistema logre adaptarse para ser viable, en otras palabras, esta capacidad representa su resiliencia.

De acuerdo con el “Ciclo de Resiliencia Adaptativo” propuesto por Lew et al. (2020) existen 4 fases generales para enfrentar un evento de cambio, siendo la primera fase la que corresponde con la reorganización a través de la creatividad; pero sobre todo a través de la innovación.

Considerando que desde el 2020 la pandemia por COVID – 19 ha sido el cambio más significativo que la humanidad ha experimentado recientemente, el Turismo tendrá que experimentar una transformación sustancial y esto se reflejará en los próximos años en un incremento en la literatura académica enfocada en la innovación y creatividad dirigida a los cambios de procesos. Más aún, entidades

como la OMT han lanzado campañas para impulsar la innovación en las empresas de reciente creación o por su término en inglés “start ups”<sup>2</sup>.

La innovación y el desarrollo de nuevos servicios es una de las formas en las que se asegura el crecimiento de un sector, en especial uno en el que el mercado se encuentra saturado y cuyos productos y servicios tienen un impacto global como lo es el Turismo.

De acuerdo con el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018) define la innovación de la siguiente manera:

La innovación empresarial es un producto o proceso empresarial nuevo o mejorado (o combinación de estos) que difiere significativamente de los productos anteriores de la empresa o procesos comerciales y que se haya introducido en el mercado o se haya puesto en uso por la firma. (p.72)

Agrega este manual que como mínimo, “las innovaciones deben contener características que no fueron previamente puestas a disposición de sus usuarios por la organización correspondiente y pueden o no ser nuevos en la economía, la sociedad o un mercado en particular”(OECD/Eurostat, 2018). Una innovación puede basarse en procesos que ya estaban en uso en otros contextos, por ejemplo, en otras áreas geográficas o mercados de productos(OECD/Eurostat, 2018).

Schumpeter (2008), distinguió 5 áreas en las que las compañías pueden innovar: (1) generación de nuevos y mejorados productos, (2) innovación de un

---

<sup>2</sup> Madrid (España), 21 de abril de 2022 - La OMT ha puesto en marcha la segunda edición de su competición mundial estrella bajo el título de «Awake Tourism Challenge». En el certamen se identificarán a los innovadores que presenten soluciones rompedoras para hacer frente a seis retos diferentes, además de contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).(UNWTO, 2022b)

nuevo proceso, (3) desarrollo, (4) desarrollo de nuevos mercados de suministros y (5) reorganización y reestructuración de la compañía. En Turismo de manera general, se encuentran la innovación a través de la generación de nuevos productos y la creación de nuevos procesos principalmente. En particular con respecto a las MIPYMES turísticas, destacan mayoritariamente, las innovaciones incrementales en productos, procesos y marketing, dirigidos a la propia unidad productiva o al mercado local.

En ambos casos, la innovación en Turismo se caracteriza por una limitada consideración de los actores políticos y falta de investigación. Sharma et al. (2020), hacen hincapié en que la investigación relacionada con la innovación en Turismo está en sus etapas iniciales y que los estudios al respecto han sido en su mayoría abordados de manera conceptual, lejos de ser estudios empíricos. Siendo así las innovaciones en Turismo se caractericen por ser incrementales y no de manera radical.

En este sentido, han sido pocos los casos que se encuentran en Turismo que se relacionen con innovaciones que nacen desde la industria para su beneficio, es decir, que una nueva tecnología se cree con base a la necesidad del sector; pero en el sector turístico el fenómeno se da de forma inversa, siendo la tendencia el adaptar aquellas tecnologías que nacen en otros sectores productivos para después “tropicalizarlos” y hacerlos funcionales para el sector. Por tanto, podemos concluir que la innovación en Turismo se da de forma incremental y no radical.

Los desarrollos inevitables y avances en las TIC han cambiado al mundo, las economías, los negocios y la rutina diaria de las personas en casi todos los aspectos de su vida (Aamir y Atsan, 2020). El turismo no es la excepción ya que la actividad

turística se caracteriza por un uso intensivo de la información, circunstancia que explica el notable impacto de las TIC en los procesos de consumo y producción en este ámbito (Ivars Baidal et al., 2016). Los avances de las TIC en Turismo se han manifestado tanto en la oferta como en la demanda.

En particular la industria aérea fue pionera en aplicar tecnología en las técnicas de cotización y manejo de ingresos. Quizá el ejemplo más claro que se tenga en Turismo respecto a la innovación tecnológica radical y que ha marcado la industria por más de 4 décadas es la creación de los Sistemas Globalizadores o GDS por sus siglas en inglés. La creación de estos sistemas (si bien con ayuda de empresas líderes en las áreas de computación), fue concebida desde un inicio para ayudar a las aerolíneas en la distribución de sus productos, tanto internamente como a través de intermediarios, en particular, las agencias de viajes.

Sin embargo, esta tecnología ha quedado obsoleta ante los cambios que requiere el sector para su competitividad y permanencia. Lo que fue innovador en los años 80 ha sido sobrepasado por la revolución digital (Ivars Baidal et al., 2016). La adopción del internet fue rápida en Turismo ya que se convirtió en un canal alternativo de distribución y una forma de hacer publicidad en el sector. El internet ha contribuido a que el turista modificará la forma en la que se acerca al producto turístico y los medios tradicionales de distribución no pueden proveer la información en una manera comprensible tal cuál lo requiere el viajero. Como siguiente gran paso en la innovación en el sector encontramos la tecnología del New Distribution Capability NDC a raíz de la Resolución 787 de la IATA y que cambia drásticamente la manera en la que las aerolíneas distribuyen sus productos y servicios a través de sus intermediarios, los GDS y, en consecuencia, las agencias de viajes.

La idea detrás de la tecnología del NDC es que la incorporación de las TIC en el sector turístico involucra costos que se pueden compensar con las ganancias y beneficios producidos. Esta premisa es la verdadera impulsora de la adopción del NDC en los canales de distribución, debido a que es la manera en la que las aerolíneas pueden tomar un control real de los precios de venta de sus productos y servicios, reduciendo los costos actuales que conlleva el distribuir su contenido a través de GDS con múltiples y costosos subsistemas.

Sin embargo, los beneficios que tanto se mencionan a cerca de la adopción del NDC, no siempre son visibles cuando se trata de evaluar la interrelación con los intermediarios. Los GDS que fueron grandes aliados por más de 4 décadas de las aerolíneas, se ven en la necesidad de reinventarse para ajustarse a esta nueva tecnología o correr el riesgo de desaparecer. Las agencias de viajes se encuentran de nueva cuenta impedidas ante depender de que los GDS y otros nuevos integradores puedan traer a su entorno esta tecnología que de otra forma se encuentra fuera de su alcance debido a sus altos costos. El ingreso que las agencias de viajes actualmente reciben por parte de los GDS desaparecerá y la única ventaja que contar con un GDS traerá a estas empresas, será el acceso a la información de forma ágil para seguir ofertando los productos aéreos a sus clientes.

Esto muestra que nada es permanente y que en el sector turístico lo es aún menos. Aunque los GDS fueron hace 40 años una herramienta tecnológica disruptiva y moderna, además de una poderosa herramienta de venta, con la llegada del internet, una modernización es necesaria para superar deficiencias significantes para seguir vigentes en la nueva dinámica turística.

Aún es pronto para saber cómo esta nueva tecnología impactará a los intermediarios de la oferta aérea, desde los GDS tradicionales hasta los agentes de viajes. Ante un escenario relativamente nuevo y por tanto desconocido, existen muchas interrogantes que esperan por ser resueltas

Para Aamir y Atsan (2020), en su artículo *The trend of multisided platforms in the Travel industry: reintermediation of Travel Agencies and GDS*, estos dos actores en la distribución de productos turísticos están amenazados por la tendencia a la desintermediación acontecida por las nuevas TIC que llegaron al sector turístico y la llegada de nuevos actores como son las aerolíneas de bajo costo y los integradores de productos.

La visión de estos autores es optimista ya que contemplan que a pesar del deterioro del ambiente en el que se desenvolvían tanto las agencias de viajes ante la llegada de la competencia, estas empresas aún pueden encontrar una variedad de oportunidades de negocio en la adopción misma de las TIC siempre y cuando las integren de forma adecuada en sus procesos de comercialización, gestión, comunicación y marketing.

Las agencias de viajes aseguran elementos específicos del producto turístico para satisfacer las necesidades de sus clientes (Camilleri, 2018). Para ello, las agencias de viajes proveen de un lugar (físico o virtual) donde turistas potenciales pueden buscar información acerca de los productos turísticos (Camilleri, 2018).

No obstante, las agencias de viajes, principales clientes de los GDS deben adaptarse a la llegada del NDC, así como se han adaptado en el pasado a otros cambios en las cadenas de distribución.

La implementación del NDC como catalizador de la innovación de procesos de distribución de los productos y servicios aéreos es inminente. Solo la llegada de alguna TIC que pueda ofrecer mayores beneficios podría cambiar los planes de la IATA y de la industria aérea en general de la adopción de esta nueva tecnología. Sin embargo, ante una dinámica tan bien establecida y arraigada dentro del sector turístico, la transformación de esta no se dará de la noche a la mañana.

El NDC no es la única TIC que ha entrado en escena y que ha cambiado a las agencias de viajes minoristas, pero si es la que representa una innovación radical. En el resto de los casos, como ya hemos mencionado, las TIC ayudan a las agencias de viajes minoristas debido a la enorme cantidad de información que estas manejan para brindar sus servicios. Ejemplos de estas TIC que han encontrado un camino desde el sector para el que fueron originalmente diseñadas y que ahora se pueden encontrar en los procesos de gestión y comercialización de las agencias de viajes son: geolocalización gamificación, ERP (*Enterprise Resource Planning*), Apps, CRM (*Customer Relationship Management*) y el *Big Data*, sin mencionar a las famosas redes sociales que contribuyen al marketing digital.

De las TIC mencionadas, es la adopción de marketing digital a través de redes sociales la más conocida y manejada por las agencias de viajes minoristas, debido a que por las características propias de tamaño y cantidad de recursos con los que cuentan estas empresas turísticas, difícilmente podrían adoptar alguna TIC que con lleve un costo mayor.

Las redes sociales al estar al alcance de todos ofrecen una ventaja adicional. Con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, el conocimiento se ha convertido en un recurso importante. Las agencias de viajes minoristas necesitan

administrar este conocimiento para mantenerse competitivas (Xiea et al., 2020) y las redes sociales permiten que las agencias de viajes minoristas no sólo tengan una plataforma para dar a conocer sus servicios a sus clientes, sino que, además, es una ventana para acceder al conocimiento de los hábitos de compra de estos, así como de sus tendencias de gustos y preferencias de viaje. Más importante que lo anterior, las redes sociales también dan información útil proveniente del propio cliente, a través del contenido que estos crean con respecto a sus experiencias de viaje.

Todo este conocimiento, de usarse de manera correcta, puede ayudarnos directamente en la innovación del servicio y es que tal como lo teoriza Xiea et al. (2020), la orientación hacia el cliente y una gran interacción con este por parte de las agencias de viajes minoristas ayudaría en la co-creación de conocimiento de los clientes lo que inevitablemente ayudaría en la innovación de servicio, siendo esta innovación importante para la viabilidad de las empresas turísticas.

El reto nace de como estas agencias de viajes minoristas pueden administrar toda esta información de manera eficiente y asequible. Big Data podría ser la opción; pero de momento no está al alcance las MIPYMES Turísticas, no sólo por un tema de costos, sino también por la falta de personal especializado que entienda de esta tecnología y que además tenga un alto conocimiento del sector turístico y del contexto en el que las agencias de viajes minoristas se desenvuelven.

Herramientas como los CRM pueden ayudar también con el manejo de esta información; pero estos fueron creados para otros sectores económicos y no siempre son fáciles de adaptar para un sistema tan complejo como lo es el Turismo. Más aún, de nueva cuenta se encuentra que esta TIC es mal o sub-empleada al no

ser del todo comprendida o conocida por las empresas turísticas y el personal que labora en ellas. Esta falta de conocimiento del alcance de los CRM proviene muchas veces desde los niveles gerenciales y esto contribuye a que su implementación en el sector sea parcial e incluso de forma arbitraria.

En Latino América, han existido algunos intentos por hacer sistemas que unifican CRM con ERP y el back office. Estos sistemas han sido creados directamente por agencias de viajes grandes que tienen sucursales dentro de su país, así como en el extranjero. Desafortunadamente, en el caso mexicano, no se ha encontrado el uso de este tipo de herramientas en agencias de viajes. Sin embargo, en los últimos años, la empresa más importante en sistemas mexicanos creados para el Turismo (que inicio para la facturación de servicios aéreos reservados a través de GDS), ha expandido su cartera de productos y creado herramientas que fusionan el ERP y CRM para agencias de viajes. Aún no se puede asegurar que exista una adopción de este tipo de herramientas por parte de las agencias de viajes minoristas.

Este trabajo tiene como objetivo particular el definir los sistemas relevantes en las agencias de viajes minoristas para integrar la innovación tecnológica utilizando la herramienta de la cibernética organizacional del Modelo de Sistema Viable. Consideramos que este modelo ayudaría a las agencias de viajes minoristas en su entendimiento pleno de como las innovaciones tecnológicas contribuyen a su viabilidad y como integrar la innovación dentro de sus procesos, no solamente en su relación con el entorno (cliente) sino también para mejorar la comunicación dentro de la organización, así como el análisis de la información obtenida como parte del proceso de transformación que se genera en estas empresas.

### 1.3. Cibernética Organizacional

La cibernética como lo define Norbert Wiener (2017) es “el campo de control y la comunicación entre el animal y la máquina”; pero siendo esta visión demasiado mecanicista y siendo una idea con gran valor e implicaciones, finalmente no tardo en ser trasladada al ámbito gerencial.

Se recordará que los primeros en hacer un acercamiento a la cibernética fueron Aristóteles y Platón, que establecieron importantes ideas relacionadas con los sistemas. Platón en particular fue el primero en adoptar la palabra “*kybernetes*” como el resultado de su estudio de control utilizado en Almirantazgo Naval y que esas ideas de control podrían ser trasladadas desde la fuerza naval griega y aplicarse al Estado. Aristóteles por su lado aporta que las funciones de distintas partes del cuerpo humano no tienen sentido si se les estudia por separado, es decir, Aristóteles con esta noción se acerca al método holístico.

En este punto se hace énfasis en que la definición de sistema es un complejo cuyo funcionamiento depende de sus partes y de las interacciones entre esas partes. Esta conceptualización da pie a identificar sistemas de muy diferente tipo entre ellos sistemas complejos como son los sistemas sociales como las familias y otros relacionados con la actividad humana, como lo son las organizaciones.

El método científico tradicional utilizado para estudiar los sistemas hasta antes de la Segunda Guerra Mundial era el reduccionismo, que ve las partes primordiales y busca identificar, entender y trabajar a partir de una comprensión de las partes a la comprensión del todo. El problema con esto es que el conjunto a menudo parece tomar una forma que no es reconocible desde sus partes (Jackson, 2016).

Debido a la incapacidad del reduccionismo de estudiar sistemas complejos, como son los sociales, entonces nace la alternativa de estudiar los sistemas de manera holística en donde los sistemas son más que la suma de sus partes y que si bien nos interesan estas partes, también es primordial el estudio de sus interrelaciones.

Es esta necesidad de estudiar los sistemas complejos en los que la cibernética se transforma a cibernética de segundo orden en donde ya no hablamos de la ciencia de control y comunicación entre el animal y la máquina, sino en la interacción entre el observador y el observado, siendo el fenómeno observado de naturaleza humana (Jackson, 2016).

Es dentro de la cibernética de segundo orden donde se crea la cibernética organizacional que de la mano de Stafford Beer. quien, decidido a cambiar el pensamiento gerencial tradicional, quedo insatisfecho con lo que encontró dentro de las organizaciones en donde los resultados de la viabilidad de una empresa, es decir, de su tiempo de vida, recaen en un organigrama jerárquico diseñado para establecer funciones y roles y minimiza las interrelaciones entre las diferentes áreas a una lucha de poder entre quién está más arriba del organigrama.

Beer propuso diseñar un modelo que junto con una gran gama de conceptos cibernéticos y de neurofisiología, redefinió la cibernética como la 'ciencia de la organización efectiva'. El resultado fue su influyente "Modelo de Sistema Viable", que, como sugiere su nombre, es un modelo de las características clave que debe exhibir cualquier sistema viable (Jackson, 2016).

En primera instancia, es interesante como Beer decidió utilizar no solo conceptos de la Cibernética sino de la neurofisiología. Razonó que si quería

comprender mejor los principios de viabilidad que sustenta el comportamiento de las organizaciones complejas, sería útil tomar como modelo un sistema que se sabe que es viable. El cuerpo humano, controlado por el sistema nervioso, es quizás el más rico y más viable sistema flexible de todos, por lo que creo su Modelo de Sistema Viable usando como base un modelo neurocibernético que consiste en cinco subsistemas esenciales, que se pueden identificar en el cerebro y cuerpo en línea con los principales requisitos funcionales (Beer, 2004).

Esto muestra que el Modelo de Sistema Viable (o VSM por sus siglas en inglés) es generalmente aplicable a todos los sistemas y a organizaciones grandes y pequeñas. De hecho, en una empresa unipersonal, las cinco funciones seguirán siendo necesarias y deben ser realizadas por ese individuo si se quiere asegurar la viabilidad (Jackson, 2016; Ramírez Gutiérrez et al., 2021).

Pese a que pudieran existir detractores que consideran innecesario crear un VSM para las MIPYMES, por tratarse de un modelo complejo, bien podrían ser influenciados por la falsa conceptualización de que la complejidad es sinónimo de tamaño y o dificultad, en vez de entender la complejidad por el nivel de interacciones relevantes que tienen los sistemas entre sí y con el ambiente en el que se encuentran.

En Turismo encontramos muy pocos intentos de aplicar VSM a este sector. Destacan por su novedad el Modelo Sistémico Viable para el Turismo de Negocios en México, en donde menciona Ramírez Gutierrez: “Dado el aporte económico que genera y su capacidad para la creación de empleos, la actividad turística ha modificado la base económica en algunos países, llegando a reemplazar sectores económicos tradicionales” (2019). Desafortunadamente, todo indicio de estudiar al

sector turístico parte de una perspectiva económico- administrativa. Esta dinámica perpetua que el Turismo no esté preparado para hacer frente a los contextos emergentes a los que está expuesto el sector (Faulkner, 2001).

Más aún, como se ha mencionado con anterioridad, las agencias de viajes minoristas son las grandes ausentes en la literatura académica encontrada en Turismo independientemente de la perspectiva con la que se estudie, por lo que al proponernos estudiar estas empresas a través de la cibernética organizacional con el uso del VSM, pretendemos crear las bases para futuros estudios que profundicen en su viabilidad y que cree las bases para un cambio de paradigma que pueda incrementar el acervo académico del Turismo.

## Capítulo 2.- Diagnóstico de la Situación Actual

Debido a que este trabajo pretende crear un Modelo de Sistema Viable (VSM) con la integración de la Metodología de Sistemas Suaves (SSM), nos basaremos en el trabajo previo de Ramírez Gutiérrez et al. (2021), que tiene como resultado una metodología de seis estadios que son aplicables tanto al SSM como al VSM y en algunos casos a ambos.

Para explicar cómo esta metodología combina tanto el VSM como el SSM, utilizaremos la Figura 1 que encontramos en el trabajo de Ramírez Gutiérrez et al., (2021).

Los seis estadios que componen la metodología propuesta son los siguientes:

- Estadio 1: Definición del sistema a través de los problemas percibidos en el mundo real
- Estadio 2: Selección de los Sistemas Relevantes y su definición de raíz
- Estadio 3: Diagnóstico y Detección de las Patologías Organizacionales
- Estadio 4: Generación del Modelo Conceptual para la Alineación Estructural
- Estadio 5: Comparación del Modelo Conceptual con la Realidad
- Estadio 6: Acciones necesarias para mejorar la Situación Actual

### 2.1. Definición del sistema bajo estudio

Este estadio tiene como finalidad la identificación del sistema enfocándonos en los elementos internos y externos de la organización y cómo se retroalimentan entre sí. Para este estadio la forma más práctica de representarlo es a través de “imágenes ricas” que se tratan de dibujos que, aunque puedan lucir infantiles,

**Figura 1**

*Metodología combinada de SSM y VSM en el análisis de la viabilidad organizacional*



*Nota.* Figura que representa los diferentes estadios contemplados en el modelo a construir para la viabilidad de las agencias de viajes minoristas. Fuente: (Ramírez Gutiérrez et al., 2021)

permiten que todas las personas visualicen los diferentes aspectos de una problemática. Entre mayor contenido pictográfico, mayor será el enriquecimiento de la definición el problema y, por tanto, del sistema mismo.

A su vez, el manejo de este estadio a través de imágenes permite que se tomen en cuenta todos los elementos y aspectos que están asociados con el

sistema. Aunque estos elementos puedan tener una conexión simple, si afectan en los más mínimo al sistema, en este caso, organización, deben de incluirse.

En la Figura 2, encontraremos una visualización de los elementos principales que se localizan dentro del sistema de las agencias de viajes minoristas. Estamos especificando cual es el Sistema bajo estudio, es decir, la agencia de viajes minorista con su organización interna y una versión simplificada de sus interrelaciones, así como su entorno inmediato, en donde se encuentran 3 entidades principales que son el cliente, el destino y los proveedores. De igual manera se hace un mapeo inicial de cómo se relacionan estas entidades entre sí y su relación principal con el sistema bajo estudio.

La interrelación que estamos destacando más es la de cliente respecto a su conocimiento del destino y sus capacidades personales que pueden determinar si interactúan o no con nuestro sistema estudio. Entre mayor sea el conocimiento del destino al que se desea viajar, así como su capacidad tecnológica, es mayor la probabilidad de que este cliente opte por la desintermediación. Un destino que sea menos accesible, del que el cliente conozca menos, o bien que represente un reto mayor para el cliente en cuestión de sus capacidades para encontrar información relevante por cuenta propia, favorecen a que este opte por contactar a la agencia de viajes minorista.

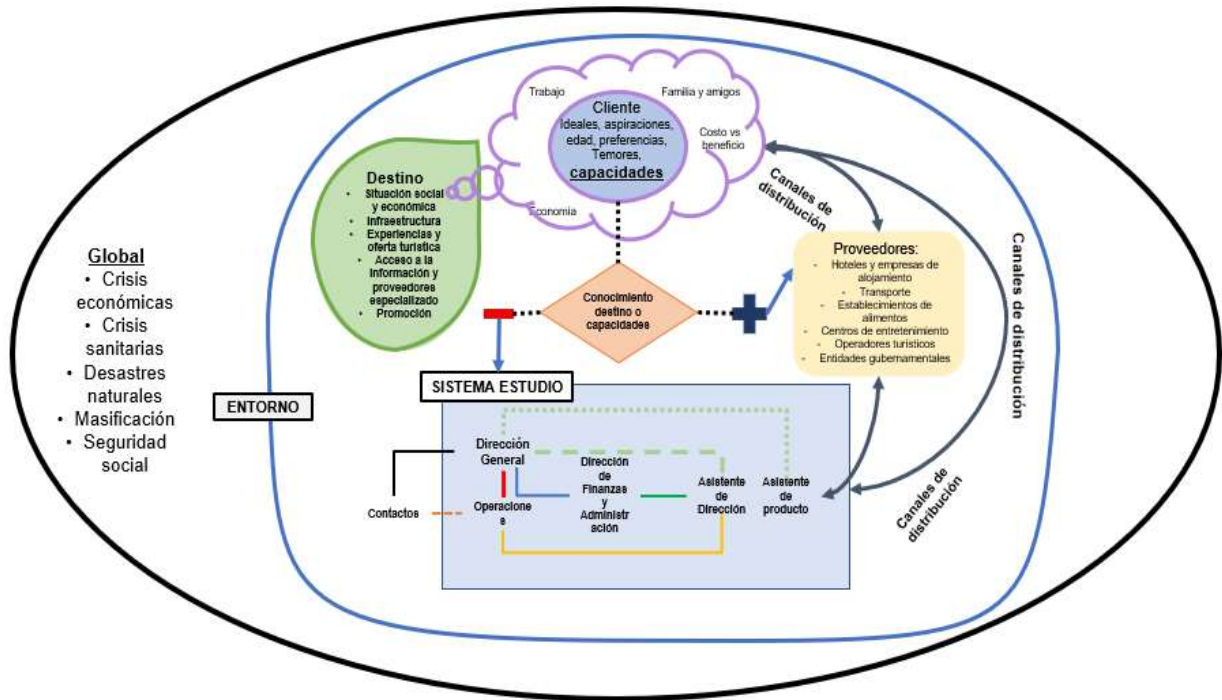
Con esta imagen podemos entonces iniciar con nuestro estadio número 2.

## **2.2. Situación del problema expresado**

Una vez identificados los elementos que se relacionan con nuestro sistema en estudio, encontramos aquellos que influyen en nuestra situación problema y procedemos a identificarlos en una imagen enriquecida.

**Figura 2**

*Imagen de los elementos principales en el sistema de las agencias de viajes minoristas*




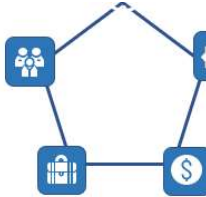














*Nota:* Imagen que muestra las interrelaciones que afecta a nuestro sistema de estudio. Fuente: Elaboración propia (2023)














Con la finalidad de que esta imagen enriquecida sea comprendida, se muestra a continuación una tabla de elementos pictográficos que se encuentran en la misma.

**Tabla 4**

*Tabla guía de elementos pictográficos en imagen enriquecida de la situación problema (sistemas relevantes)*

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
<p>Cliente</p> 	<p>Relación de elementos que se afectan mutuamente</p> 	<p>Esfera individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gustos y aspiraciones personales</li> <li>- Conceptualización personal del ocio y tiempo libre</li> <li>- Salud, edad</li> </ul> <p>Esfera exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familia y amigos</li> <li>- Trabajo</li> <li>- Costo beneficio</li> <li>- Conocimiento y capacidades</li> </ul>	<p>Esfera individual:</p>  <p>Esfera exterior:</p> 	<p>Los clientes dependen de sus deseos, gustos y aspiraciones, conceptualización o visión del ocio y el tiempo libre (esfera interna), así como de los conceptos de esparcimiento de familiares y amigos y su situación con ellos, su estabilidad económica y laboral y una relación del costo vs. beneficio para tomar la decisión de viajar. Sin todos estos elementos, el cliente podrá optar por no llevar a cabo el viaje.</p>
<p>Destino</p> 	<p>Relación de elementos que se afectan de forma directa proporcional</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- situación económica social</li> <li>- la infraestructura</li> <li>- las experiencias y oferta turística</li> <li>- la promoción</li> <li>- proveedores</li> </ul>		<p>El destino depende de todos los elementos anteriormente mencionados para convertirse en un sitio que en su conjunto satisfaga las necesidades específicas de un cliente</p>

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
<p>Cliente</p> 	<p>Relación de elementos que se afectan mutuamente</p> 	<p>Destino</p>		<p>A medida que un destino satisfaga todas las interrelaciones de la esfera interna y externa del cliente, en especial aquellas relacionadas a la conceptualización personal del ocio y tiempo libre, será que el cliente escoja a un determinado destino.</p>
<p>Proveedores</p> 	<p>Relación de elementos que se interrelacionan entre sí pero que no depende directamente entre sí</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoteles y otras empresas de alojamiento</li> <li>- Transportes</li> <li>- Establecimiento de alimentos</li> <li>- Centros de entretenimiento</li> <li>- Operadores turísticos</li> <li>- Entidades gubernamentales</li> </ul>		<p>Pese a que cada uno de los proveedores mencionados existe de manera independiente entre sí, es su relación lo que contribuye a la viabilidad de un destino, así como a su propia viabilidad.</p>
<p>Destino</p> 	<p>Relación de elementos que se afectan mutuamente en forma proporcional</p> 	<p>Proveedores</p>		<p>La presencia de los proveedores en destino es directamente proporcional a la calidad del destino, de la infraestructura y la situación económica, así como los atractivos de este y las experiencias que se encuentren en él. Si un destino no ofrece por sus características naturales y culturales un atractivo no tendrá una presencia importante de proveedores que se interrelacionan con él.</p>

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
Canales de difusión y distribución (TIC) 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Proveedores y destinos 		Los proveedores y los destinos utilizan los canales de difusión y distribución (TIC) para comercializar su oferta. A su vez se nutre de estos para obtener información otros proveedores y de nuestro sistema de estudio
	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Conocimiento del destino y capacidades del cliente y proveedores 		Los proveedores a través de los canales de difusión y distribución conectan con el cliente y ofertan sus servicios. A su vez, los proveedores se nutren de información relevante relacionado con los deseos y expectativas del cliente para la creación de nuevos productos.
	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Sistema estudio y Clientes 		Al igual que los proveedores, el sistema estudio utiliza las TIC para la difusión y comercialización de sus productos y a su vez se retroalimenta de esta relación al obtener información relevante del cliente que ayude a la creación de nuevos productos o servicios
	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Sistema estudio y proveedores 		Debido a que el servicio que oferta el sistema estudio es la intermediación y no es propietario o produce ningún elemento final de la oferta turística (solo la diseña y empaqueta), depende de que los proveedores tengan canales de distribución con las agencias de viajes minoristas para la comercialización





*Nota:* tabla que muestra las interrelaciones de los sistemas relevantes fuera del sistema estudio. Fuente: elaboración propia (2023)














Hasta este punto se ha descrito las interrelaciones de los sistemas relevantes que no forman parte del sistema estudio, es decir, las agencias de viajes minoristas. Esto es esencial, debido a que las agencias de viajes minoristas comercializan los productos y servicios de los proveedores y estos están mutuamente ligados a los destinos. La agencia de viajes minorista depende de su conocimiento de los productos y servicios, así como de los atractivos turísticos de un destino para su viabilidad y por tanto es importante que tanto proveedor como destino mantengan canales de distribución y difusión, es decir, las TIC.









A continuación, se muestra la tabla de elementos pictográficos que se encuentran dentro del sistema estudio.

**Tabla 5**

*Tabla guía de elementos pictográficos en imagen enriquecida de la situación problema (sistema estudio)*

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
Dirección General 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Operadores		Dirección General trabajo directamente con operadores para llevar a cabo todos los procesos operativos que además son los que agregan valor al servicio. Dirección General también realiza las actividades de supervisión
	Relación de elementos que se afectan mutuamente	Dirección de Administración y Finanzas		Dirección General se relaciona mutuamente con la Dirección de Administración y Finanzas para la asignación de los recursos de la agencia de viajes minorista, así como la determinación de sueldos, comisiones y pago y cobranza.

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
Dirección General 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Contactos		Dirección General se relaciona mutuamente con los contactos, ya que estos son aceptados y buscados por Dirección General para ampliar la cartera de clientes.
Asistente de Dirección 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Dirección General y de Administración y Finanzas	 	Ambas Direcciones se relacionan y apoyan de manera directa con el asistente de Dirección que contribuye tanto a los procesos de maneja de agendas de la Dirección General como apoyo en los procesos administrativos de Dirección de Administración y Finanzas
Asistente de Marketing y producto 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Dirección General		El Asistente de Marketing y producto se encarga de trabajar y transmitir en los canales de distribución y comercialización (TIC), los servicios que Dirección General decide.
Operadores 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Asistente de Marketing y producto		Operadores se relacionan mutuamente con el asistente de marketing y producto ya que la información difundida a través de las TIC y otros canales de distribución, deben de ser del conocimiento de los operadores por ser estos el contacto directo con el cliente.

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
Operadores 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Asistente de Dirección		Asistente de Dirección es el contacto directo de los operadores con la Dirección de Administración y Finanzas, aunque no se le involucra en las interrelaciones con la Dirección general, ya que los operadores tienen una relación cercana con esta Dirección.
	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Contactos		Los operadores se interrelacionan con los contactos en medida de que estos no tengan accesos a las herramientas necesarias para terminar una venta o bien sus conocimientos operativos sean limitados
Contactos 	Relación de elementos que se afectan mutuamente, aunque trabajan de forma independiente 	Sistema estudio		Los contactos si bien trabajan y se interrelacionan con la agencia de viajes minorista, no tienen un papel preponderante en la viabilidad de la misma y actúa más como un elemento externo

*Nota:* tabla que muestra las interrelaciones de los sistemas relevantes fuera del sistema estudio. Fuente:

elaboración propia (2023)

De la siguiente tabla podemos destacar que las interrelaciones más importantes son la que se dan entre Operadores y Dirección General por trabajar siempre de la mano, además de ser Dirección General quien funge como supervisor de los operadores. También es de destacar que tanto la información recibida de Dirección General al área de marketing y producto, así como Administración y Finanzas, regresa y se retroalimenta a través de estos a los operadores, generando un ciclo que es la base del proceso de transformación de este sistema.

Por último, una vez establecidas todas las relaciones y los sistemas relevantes se identifican y describen las relaciones en conflicto que ayudaran a determinar la situación problema. Los principales conflictos que se encontraron son los siguientes:







- Conocimiento del destino y mejores capacidades del cliente para usar los canales de distribución dirigidos a estos por parte de los proveedores, haciendo que no haya necesidad de intermediación por parte de las agencias de viajes minoristas
- Una relación débil o nula entre los proveedores y la agencia de viajes minorista
- Otras agencias de viajes (competidores directos) con relaciones más fuertes y estables con todo el entorno (destinos, proveedores y clientes), que la agencia de viajes minorista
- Cambios en uno o más elementos del entorno que afectan a todos los que se encuentran dentro del entorno (como sistema) y a su vez a la agencia de viajes minorista










- El entorno (clientes, destino y proveedores) se vean afectados por los contextos emergentes a nivel global como son las crisis económicas, sanitarias, situaciones sociales de conflicto, seguridad, masificación, desastres naturales.











A continuación, se desglosa la descripción de los elementos pictográficos relacionados con estas relaciones en conflicto.

**Tabla 6**

*Tabla guía de elementos pictográficos en imagen enriquecida de la situación problema (relaciones en conflicto)*

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
Entorno 	Relación de elementos que se afectan mutuamente	Sistema estudio		El entorno conformado por los clientes, destino, proveedores y otros competidores directos (agencias de viajes), al cambiar afecta directamente a la agencia de viajes minorista y solo necesita darse en un elemento del sistema entorno para afectar a todos los que se encuentran dentro de él.
Competidores 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Sistema estudio a través de una mejor relación con el entorno 		Si los competidores tienen una relación más sólida y estable con el entorno (clientes, proveedores y destinos), compromete la viabilidad del sistema estudio

Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
<p>Sistema estudio</p> 	<p>Relación de elementos que se afectan mutuamente</p> 	<p>Proveedores</p>		<p>Si la relación entre el sistema estudio y los proveedores es deficiente o nula, afecta de forma drástica a la viabilidad del sistema estudio ya que este depende completamente de la oferta de los proveedores.</p>
<p>Entorno Global</p> 	<p>Relación de elementos que se afectan mutuamente</p> 	<p>Entorno</p>		<p>Todo contexto emergente a nivel global como desastres naturales, crisis económicas y sanitarias, seguridad, conflictos sociales y bélicos, masificación, globalización, afectan directamente al entorno y por tanto al sistema estudio. A su vez, innovaciones que se den dentro del entorno por alguno de los elementos en él, pueden tener afectación en el entorno global (regiones y países cuya actividad económica principal sea el turismo)</p>
<p>Sistema estudio</p> 	<p>Relación de elementos que se afectan mutuamente</p> 	<p>Conocimiento del destino y capacidades por parte del cliente</p>		<p>El conocimiento del destino por parte del cliente, así como sus capacidades para hacer uso de las TIC puestas a su alcance por parte de los proveedores es indirectamente proporcional a la intención del cliente de interactuar con un intermediario como lo es nuestro sistema estudio, la agencia de viajes minorista.</p>

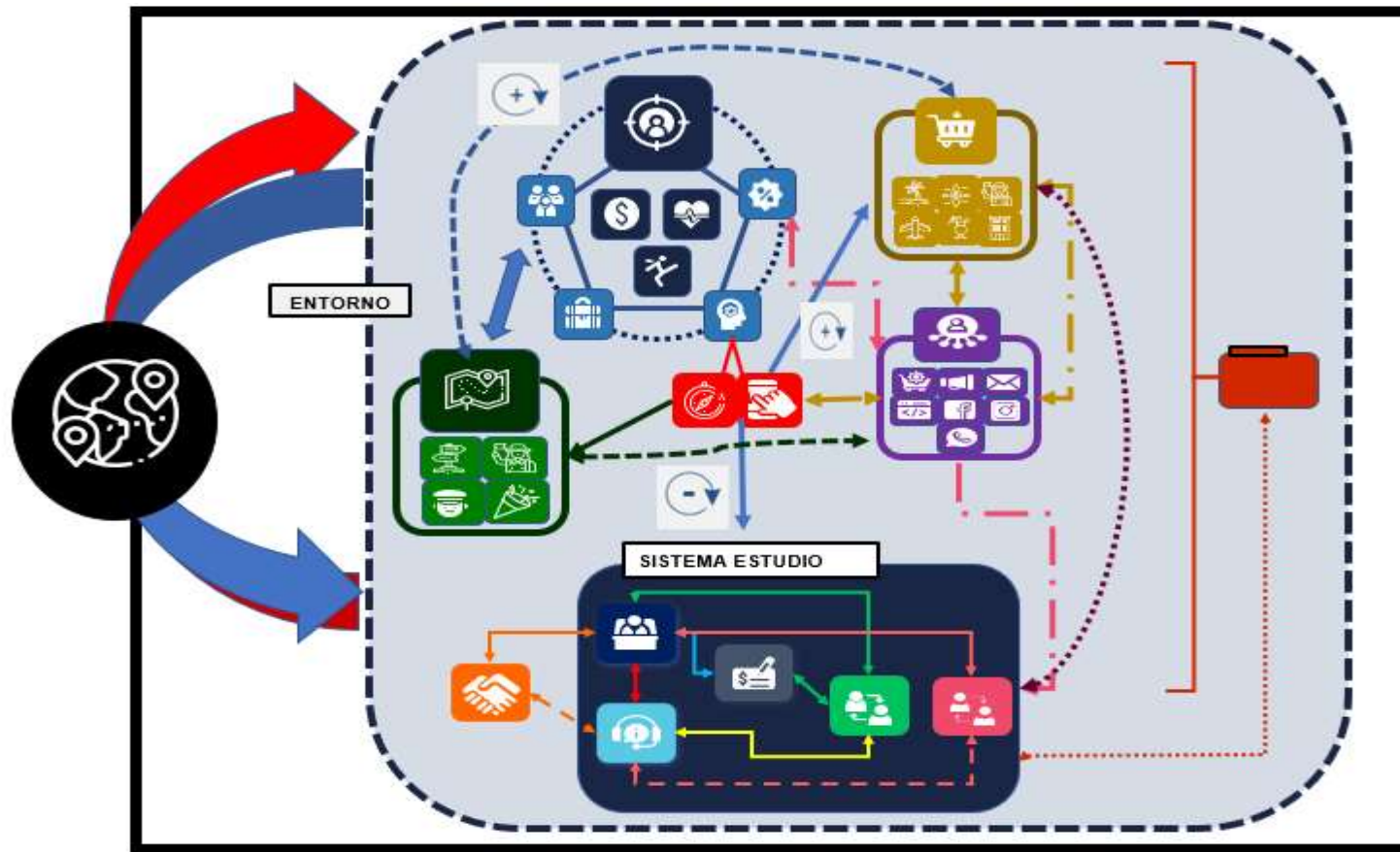
Elemento	Relación	Elemento	Icono	Descripción
Destino 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Proveedores		Una relación fuerte entre el destino y los proveedores garantiza la oferta turística
Proveedores 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Conocimiento del destino y capacidades del cliente y proveedores		Los proveedores a través de los canales de difusión y distribución conectan con el cliente y ofertan sus servicios. A su vez, los proveedores se nutren de información relevante relacionado con los deseos y expectativas del cliente para la creación de nuevos productos.
Sistema estudio 	Relación de elementos que se afectan mutuamente 	Clientes a través de los canales de difusión y distribución TIC 		Al igual que los proveedores, el sistema estudio utiliza las TIC para la difusión y comercialización de sus productos y a su vez se retroalimenta de esta relación al obtener información relevante del cliente que ayude a la creación de nuevos productos o servicios. Es necesario que esta relación sea la correcta para que pueda atraer a los clientes deseados por la agencia de viajes minorista. Un uso limitado o deficiente de las TIC generara un impacto nulo o insuficiente para a la viabilidad de nuestro sistema estudio.

*Nota:* tabla que muestra las interrelaciones de los sistemas relevantes y relaciones conflicto. Fuente: elaboración

propia (2023)

Figura 3

Imagen enriquecida de la situación problema



Nota: Imagen enriquecida de la situación problema en donde se observan todos los sistemas relevantes, las interrelaciones y las relaciones conflicto. Fuente: elaboración propia (2023)

Como se muestra en la imagen enriquecida de la situación problema, la complejidad del sistema estudio radica en que depende para su viabilidad de gran parte de elementos externos al sistema, es decir, la viabilidad del sistema estudio, las agencias de viajes minoristas, dependerá de que su diseño se comporte de forma que pueda absorber los cambios y el diseñador (Dirección General) pueda controlar el proceso de transformación.

## Capítulo 3.- Diseño del Modelo Conceptual

### 3.1. Definición Raíz de los Sistemas Relevantes

Una vez que se tiene la idea de la situación problema de la agencia de viajes minorista, se pueden identificar todos los elementos internos y externos que se involucran con el sistema enfoque, con la ayuda de la nomenclatura en inglés CATWOES, que significa: clientes, actores, transformación, "*Weltanschauung*" o cosmovisión, propietarios o dueños, limitaciones ambientales y proveedores.

En la Tabla 7, se inicia con la identificación de estos elementos dentro del sistema enfoque, las agencias de viajes minoristas.

Se entenderá como clientes, a los beneficiarios o víctimas del proceso de transformación. Para las agencias de viajes minoristas, los clientes serán los turistas. Existe una discusión en el medio que no define si un cliente tiene que ser exclusivamente el turista o bien el posible viajero que al final por alguna limitación no adquiere el servicio, esto debido a que el posible viajero puede convertirse en un turista en un futuro y o atraer a nuevos clientes para la agencia de viajes minorista. Para cuestiones de esta tesis, se consideran ambas perspectivas, derivado del conocimiento empírico en el que la persona que se involucra dentro del proceso de transformación de la agencia de viajes minorista, pese a no concretar dicho proceso, puede ser un referente para otros que si se conviertan en turistas y ellos en un futuro también concluir el proceso hasta la transformación final.

Los actores son aquellos que emprenden el proceso de transformación. En este caso se considera a todos los empleados que laboran en la agencia de viajes minorista.

**Tabla 7***Definición de sistemas relevantes para las agencias de viajes minoristas*

<b>C</b>	Clientes	El turista y los turistas potenciales
<b>A</b>	Actores	Los empleados que trabajan dentro de la agencia de viajes minorista
<b>T</b>	Transformación	La decisión de viajar por parte de los clientes transformado en un conjunto de servicios que proporcionen la preparación, realización y conclusión del viaje
<b>W</b>	Cosmovisión	La culminación de las aspiraciones personales relacionadas con la conceptualización individual y grupal de los clientes respecto al ocio y el placer en su tiempo libre.
<b>O</b>	Propietarios	Los dueños de la agencia de viajes minorista
<b>E</b>	Limitaciones ambientales	<p>Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo</li> <li>• Economía</li> <li>• Situación laboral, familiar, de salud, personal</li> <li>• Edad</li> <li>• Costo vs beneficio</li> </ul> <p>Destino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Desastres Naturales</li> <li>• Infraestructura y dificultad de acceso</li> <li>• Perdida de Patrimonio Cultural, Ambiental, físico o inmaterial</li> </ul> <p>Global:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización</li> <li>• Masificación</li> <li>• Crisis económicas, sanitarias</li> </ul>
<b>S</b>	Proveedores	Destino, Transportes, Hoteles y otras empresas de alojamiento, establecimientos de alimentos, centros de entretenimiento, canales de distribución, operadores turísticos, entidades gubernamentales

*Nota:* Tabla con la definición de los sistemas relevantes dentro de nuestro sistema de estudio. Fuente: Elaboración propia (2023)

Se ha cuidado no especificar exclusivamente a los agentes de viajes, debido a que ellos sólo conforman una parte del proceso y la viabilidad de la agencia de

viajes minorista es en función de todos los subsistemas que la conforman. Sin embargo, esto no indica que los actores sean numerosos. En especial, en las agencias de viajes minoristas, un solo actor puede llevar varias funciones que no estén estrictamente ligadas a la venta de servicios turísticos. Por el contrario, en la mayoría de los casos, llevan a cabo funciones administrativas y de gestión y control.

El proceso de transformación se define como la conversión de aquello que entra al sistema y que cambia al salir de él. Para las agencias de viajes, se trata de la decisión de viajar por parte de los clientes transformado en un conjunto de servicios que proporcionen la preparación, realización y conclusión del viaje.

El “*Weltanschauung*”, cosmovisión o visión del mundo define a la visión del mundo que hace que la transformación dentro del sistema sea significativa. Para las agencias de viajes minoristas, esta visión del mundo está intrínsecamente ligada con el valor que el cliente da a la actividad de viajar. Serán otros trabajos los que se encarguen de teorizar en todos los elementos que conllevan a una persona viajar; pero lo importante para el proceso de transformación de la agencia de viajes minorista radica en la concepción que el cliente tiene de viajar, es decir, que es lo que representa para el viajar y está íntimamente relacionado a sus experiencias personales y sus expectativas. Se puede decir que lo significativo en esta cosmovisión es la culminación de las aspiraciones personales relacionadas con la conceptualización individual y grupal de los clientes con respecto al ocio y el placer en su tiempo libre.

Los propietarios o dueños se definen como aquellos que podrían detener la transformación. Estas serán los dueños de las agencias de viajes minoristas y en la

mayoría de los casos, estos por lo general tienen funciones operativas así que también fungen como actores.

Las restricciones ambientales se definen como los elementos fuera del sistema que se toman como se presentan, es decir, no buscan afectar al sistema como parte de su propósito; sin embargo, lo limitan y afectan su viabilidad. En el caso de las agencias de viajes, son múltiples las restricciones ambientales y provienen de diferentes fuentes que, en términos de mercado, podemos definir como oferta y demanda. En el caso de la demanda, encontramos que son todas aquellas que afectan directamente al cliente, es decir al turista. Incluso, derivado de nuestra definición previa de cliente, estas restricciones ambientales son las que dividen a los clientes entre turistas y posibles clientes. Ejemplos de estas restricciones son el sentido de seguridad, ya sea económica, familiar, de salud y la disposición de tiempo libre. Luego encontramos las limitaciones con respecto a la oferta. Estas limitaciones recaen directamente del lado de los proveedores, que sería nuestro siguiente punto. Ejemplos de estas limitaciones son: el deterioro del atractivo turístico, en detrimento del destino y la seguridad y en una escala global, el propio fenómeno de la globalización, que de acuerdo con algunos autores contribuye a la pérdida del patrimonio cultural (Chossudovsky et al., 2002), y las crisis económicas y sanitarias.

Son precisamente estas restricciones ambientales las que ayudan a vislumbrar el por qué, el turismo como medio en el que se desenvuelven las agencias de viajes minoristas es susceptible a los cambios y el motivo por el cual estamos estudiando estas organizaciones dentro de un contexto emergente.

Por último, tenemos los proveedores que se definen como los encargados de traer insumos a la entrada del sistema. En el caso de la agencia de viajes minorista, estos proveedores son variados y cada una de las decisiones que tomen estos, afectan directamente a la viabilidad del sistema, en parte si estos cambios se dan en los canales de distribución. Parte de la importancia del efecto de la “desintermediación” que existe actualmente, se debe a que estos proveedores buscaron formas de distribuir sus productos conectando con el cliente final y este a su vez, a través de los cambios surgidos por el internet y otras TIC, modifico sus hábitos de consumo y busco canales directos para adquirir los servicios necesarios para su viaje.

Parte de las limitaciones ambientales de este sistema, encuentra que entre más difícil sea el acceso a información y a los servicios en el destino que se desea conocer, es mayor la posibilidad que el cliente busque a la agencia de viajes minorista, sin embargo; los destinos cada vez más preparados y accesibles al cliente, así como los proveedores, esta situación ha dejado de ser común.

Una vez identificados los sistemas relevantes, entonces se construye la definición raíz del sistema estudio, que sería la siguiente:

*Las agencias de viajes minoristas es una organización mediante la cual los propietarios y empleados, transforman los bienes y servicios ofrecidos por los distintos proveedores; es decir; Destino, Transportes, Hoteles y otras empresas de alojamiento, establecimientos de alimentos, centros de entretenimiento, canales de distribución, operadores turísticos, entidades gubernamentales; en un conjunto de servicios que proporcionen la preparación, realización y conclusión del viaje de un turista o de un potencial turista, y así conseguir la culminación de las aspiraciones*

*personales relacionadas con la conceptualización individual y grupal de los mismos respecto al ocio y el placer en su tiempo libre.*

### **3.2. Modelo conceptual**

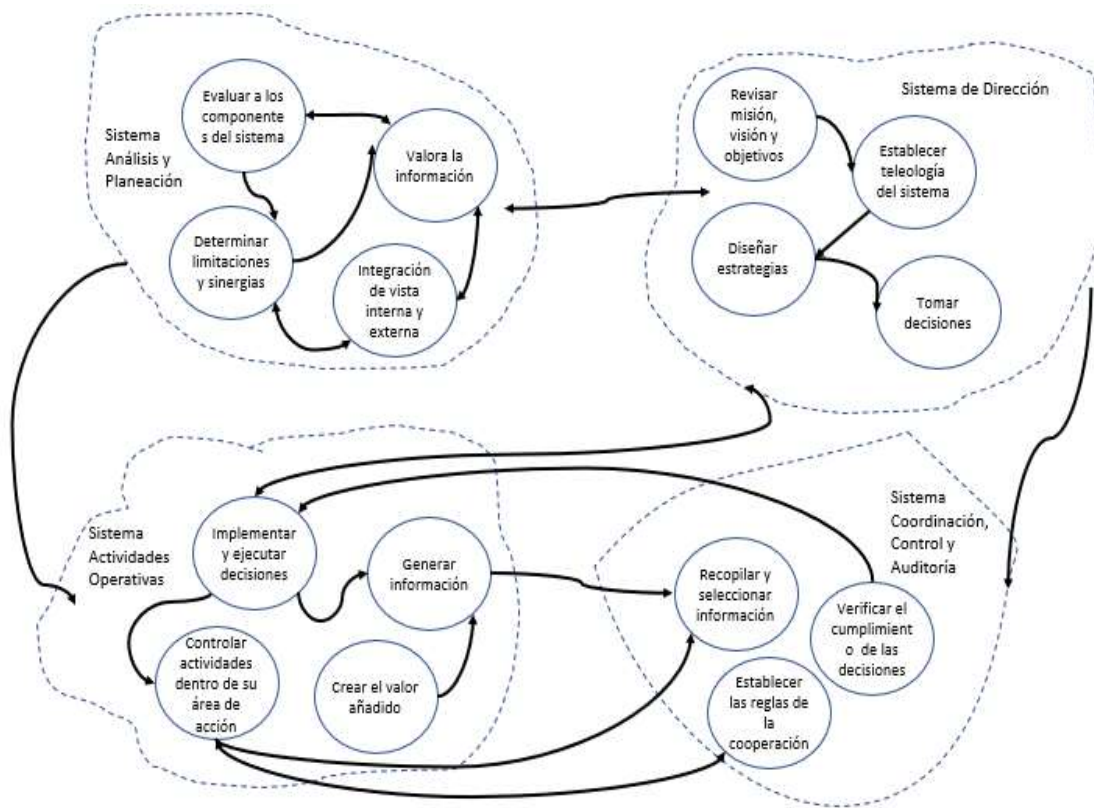
Con base a los elementos que se han identificado como los sistemas relevantes, sigue el estadio 4 de acuerdo con la Metodología de Sistemas Suaves y crear un modelo conceptual. Los sistemas relevantes son los siguientes:

- Sistema de Actividades Operativas: este sistema será el encargado de la crear el servicio y es donde el valor es añadido. Su función es controlar y proveer de los bienes a través de los proveedores para crear el servicio (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).
- Sistema de Coordinación, Control y Auditoría: este sistema establece las reglas de la cooperación además recopilar la información pertinente y verifica el cumplimiento de las decisiones del sistema de Dirección aplicables al día a día (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).
- Sistema de Análisis del entorno y Planificación: este sistema integra los puntos de vista internos y externos para valorar la información recibida y determinar así limitaciones y sinergias y proponer cambios. Este sistema es esencial en la identificación temprana de los contextos emergentes y la comunicación con el sistema de Dirección es primordial en la creación de estrategias (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).
- Sistema de Dirección: este sistema se encargará de establecer la teleología del sistema y de revisar que la misión, visión y objetivos sigan en concordancia con las acciones realizadas por los demás sistemas.

Diseñará estrategias basadas en la información proporcionada por el sistema de Coordinación, Control y Auditoría y el sistema de Análisis del entorno y Planeación. Tomará las decisiones que deberán ejecutarse en toda la organización (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).

**Figura 4**

*Modelo Conceptual*



*Nota:* Representación del Modelo Conceptual. Fuente: elaboración propia (2023)

## **Capítulo 4.- Contrastación del Modelo de Sistema Viable con la realidad**

### **4.1. Contrastación del Modelo Conceptual con el VSM**

Una vez que se ha creado el Modelo Conceptual, se contrastará con el Modelo de Sistema Viable conocido por sus siglas en inglés VSM.

Como se ha mencionado anteriormente, el VSM personifica en una forma altamente maleable varias de las leyes y principios que Beer considera esenciales para la mejora del rendimiento de las organizaciones (Jackson, 2016). EL VSM también puede ser usado tanto para determinar si ciertas organizaciones siguen las leyes de la cibernética organizacional o no, así como a modo de diagnóstico.

Sin embargo, este modelo no puede ser completamente entendido sin hablar previamente de la variedad, en especial de su relación con la complejidad; amplificadores y atenuadores; y por supuesto, de viabilidad.

#### **4.1.1. Variedad**

Derivado de la evolución de diversos grados de complejidad, utilizaremos la definición de variedad empleada por Ashby para reflejar el grado de complejidad en un sistema, en este caso, una organización. Esta definición equivale a el número de estadios posibles y comportamientos reales o potenciales que pueden surgir en determinada situación o problema (Perez Ríos, 2012), y para poder entender los mecanismos disponibles para manejar la complejidad, hablaremos de la “Ley de la Variedad Requisita” que establece que solo la variedad destruye (absorbe) variedad (Perez Ríos, 2012). Esto significa en cuestión de organizaciones que dependiendo de la variedad con la que se encuentren en el entorno, la organización debe de ser capaz de desarrollar la misma cantidad de variedad. Esta habilidad para crear variedad recae en los administradores de una organización. El reto para cualquier

empresa es que siempre el entorno presentará mayor variedad que la de sistema responsable de la producción de bienes y servicios, y este creará mayor variedad que el sistema administrativo que lo controla.

Específicamente hablando de nuestro sistema enfoque, las agencias de viajes minoristas, ya se ha establecido que trabajan en un entorno ampliamente complejo debido a su variedad, por lo que la viabilidad de estas organizaciones dependerá de las estrategias que desde la administración se generen para lidiar con la con esa complejidad. El VSM entonces se convierte en una solución para cumplir con los requisitos de la Ley de Variedad Requisita por parte de las agencias de viajes minoristas.

#### **4.1.2. Atenuadores y Amplificadores**

Una de las formas de manejar la variedad (complejidad) opera de manera horizontal en donde todos los componentes se encuentran al mismo nivel que son: entorno, organización y el equipo administrativo de la organización. Estos mecanismos se llaman atenuadores y amplificadores.

Los atenuadores se definen como los mecanismos que seleccionarán de la enorme variedad existente en el entorno, solo aquella que sea pertinente para la viabilidad de la organización. Ejemplos de esto son limitar el nicho de mercado por zona geográfica o tipo de consumidor.

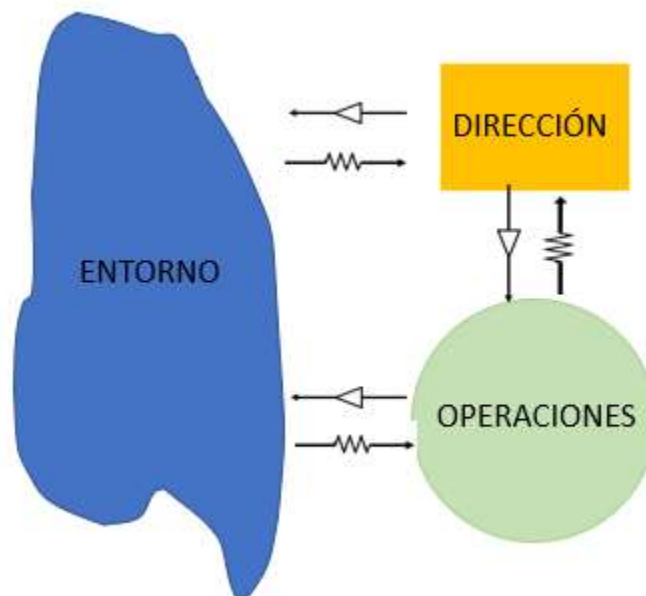
En cambio, los amplificadores serán los mecanismos que nos ayudarán a ampliar la capacidad de la organización en relación con el entorno, como la publicidad; o bien, a la capacidad de la administración en sí misma, como, por ejemplo; delegando.

Las TIC pueden ayudar a las organizaciones, en específico, a las agencias de viajes minoristas en la aplicación de estos mecanismos. Las redes sociales, así como el marketing digital pueden ser dirigidos para ciertos segmentos de viajes (de lujo, corporativo, cultural, de aventura, etc), haciendo la función de un atenuador. Por otro lado, los sistemas creados específicamente para el sector turístico que combinan las funciones de CRM y ERP, fungirán como amplificadores.

En la Figura 5, se observan los 3 componentes básicos del VSM así como los atenuadores y amplificadores.

### Figura 5

*Componentes básicos del VSM*



*Nota:* Representación gráfica de los componentes básicos del Modelo de Sistema Viable. Fuente: Elaboración propia (2023)

#### **4.1.3. Modelo de Sistema Viable**

Para poder entender el Modelo de Sistema Viable, se requiere definir el concepto de viabilidad, que se entenderá como la capacidad de un sistema de

mantener una existencia separada en el tiempo, y lograrlo a pesar de los cambios que se presenten en el entorno, incluso cuando estos sean no previstos (Perez Ríos, 2012).

El VSM tiene como función ayudar a las organizaciones a ser viables, al ser una guía para establecer la visión y misión de la organización, identificar los elementos mínimos necesarios para cumplir con su propósito a pesar de los cambios en el entorno.

Como se ha mencionado previamente, el VSM consta de 5 sistemas que son:

- Sistema 1. Es el responsable de producir y entregar al entorno (mercado, etc.) los bienes o servicios que la organización produce. El resto de los sistemas tiene como misión que este sistema cumpla su propósito.
- Sistema 2. Su finalidad es lograr un funcionamiento armónico para el conjunto de las unidades organizativas que componen el Sistema 1.
- Sistema 3. Se encarga de optimizar el funcionamiento del conjunto del Sistema 1 compuesto por las diferentes unidades operativas.
- Sistema 3\*. Su función es proveer de información neutral y verifica que se cumplan condiciones y estados.
- Sistema 4. Su principal función vigilar la evolución del entorno de la organización, ocupándose del exterior y el futuro de la organización manteniéndola preparada para el cambio.
- Sistema 5. Se ocupa de las decisiones de carácter normativo y tiene por finalidad la definición de la ética organizacional, la visión y la identidad de la organización (Beer, 1985).

Con base en lo anterior, se procede a utilizar el VSM para identificar si el Modelo Conceptual cumple con las características necesarias para la viabilidad de las agencias de viajes minoristas.

**Tabla 8**

*Correspondencia del Modelo Conceptual con los Sistemas del VSM*

<b>Sistema relevante</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Correspondencia con VSM</b>
Sistema de Actividades Operativas	Su función es controlar y proveer de los bienes a través de los proveedores para crear el servicio (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).	Sistema responsable de generar el servicio y el valor en el mismo	Sistema 1: Operaciones
Sistema de Coordinación, Control y Auditoría	Establece las reglas de la cooperación además recopilar la información pertinente y verifica el cumplimiento de las decisiones del sistema de Dirección aplicables al día a día (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).	Responsable de minimizar la fricción entre diferentes unidades operativas, verifica y coordina todas las áreas y proporciona de información para la toma de decisiones. Se enfoca en las decisiones del presente	Sistema 2 Coordinación, Sistema 3 Control y Sistema 3* Auditor
Sistema de Análisis del Entorno y Planificación	Este sistema es esencial en la identificación temprana de los contextos emergentes y la comunicación con el sistema de Dirección es primordial en la creación de estrategias. (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).	Sistema que integra los puntos de vista internos y externos para valorar la información recibida y determinar así limitaciones y sinergias y propone cambios. Se enfoca en las decisiones a futuro	Sistema 4: Inteligencia

<b>Sistema relevante</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Correspondencia con VSM</b>
Sistema de Dirección	Establece la teleología del sistema y de revisar que la misión, visión y objetivos sigan en concordancia con las acciones realizadas por los demás sistemas. (Ramírez Gutiérrez et al., 2021).	Sistema responsable de establecer la identidad y los parámetros generales y tomará las decisiones finales	Sistema 5 Dirección

*Nota:* Tabla comparativa de los sistemas del Modelo Conceptual y su relación con los sistemas del VSM. Fuente: Elaboración propia (2023)

#### **4.2. Resultado y Discusión de los cambios a través del VSM**

Una vez que se ha mostrado la correspondencia del Modelo Conceptual con los sistemas del VSM, se puede utilizar este Modelo para proponer los cambios deseables o factibles para las agencias de viajes minoristas.

##### **4.2.1. Definición de los Sistemas del VSM para Agencia de Viajes Minoristas**

A continuación, se explicará cada uno de los sistemas del VSM para las agencias de viajes minoristas y su relación entre sí, empezando por el sistema 1 hasta el 5 y en su definición, así como la relación de este Modelo y la situación problema.

**Sistema 1.** Este sistema es el responsable de la producción y entrega del bien o servicios creado por la organización y entregado al entorno corresponde. En su combinación con el SSM, este sistema es donde los actores se relacionan con los clientes, los proveedores y el entorno (pero exclusivamente en lo que se refiere al tiempo presente). En la interrelación con el entorno es donde se da el proceso de transformación. Este sistema también se divide en *unidades Operacionales (UO)*, ya que en la organización se pueden necesitar de diferentes procesos para la

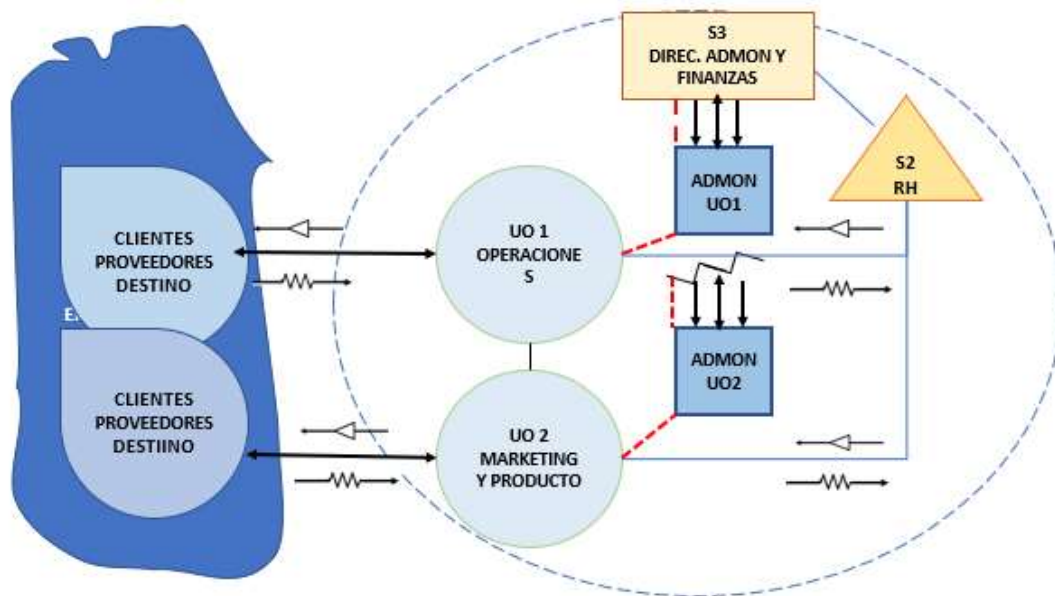
creación del bien o servicio que deban de dividirse por áreas con funciones específicas.

A su vez, cada unidad operacional consiste en los tres elementos involucrados en cualquier organización: entorno, operaciones y dirección, es decir, cada unidad operacional tendrá una interacción independiente con el entorno que no tendrán otras unidades operacionales y cada unidad operativa tendrá su propia administración. Adicionalmente, cada unidad operativa deberá poseer un elemento de coordinación (Perez Ríos, 2012).

En la Figura 6, se muestra la relación de los elementos básicos en las unidades Operacionales dentro del Sistema 1 y su relación con el Sistema 2 (Coordinación) y el sistema 3 (Control).

**Figura 6**

*Elementos básicos de las Unidades Operacionales del Sistema 1*



*Nota:* Representación gráfica de los componentes básicos que interactúan en las unidades operacionales del Sistema 1. Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se puede observar en la Figura 6, se trata desde el Sistema 1 con la variedad de manera horizontal, que es una de las características del VSM. Esta forma de manejar a la complejidad es a través de los amplificadores y atenuadores que se han descrito anteriormente y muestran como desde el mismo nivel del Sistema 1, dentro de las unidades Operaciones, se pueden atenuar o amplificar como afecta el entorno a la organización y como la organización va a administrar y controlar esta variedad.

Con base a las agencias de viajes minoristas, entendemos que como mínimo deberán contar con dos unidades operacionales. La primera será la de Operaciones, que se encarga de juntar una gama de servicios que proporcionen la preparación, realización y conclusión del viaje de un turista o de un potencial turista (como lo hemos manejado en nuestra definición raíz). Esta unidad tendrá interacción con los elementos que conforman el entorno que son los clientes, proveedores y destinos; peor más específicamente, su relación primordial será con el cliente ya que la viabilidad del sistema dependerá en gran medida de la adaptación inmediata de esta unidad para ofrecer un valor al cliente y con ello lograr que este cliente consiga la culminación de su cosmovisión como turista.

La segunda unidad Operativa será Marketing y Producto, que, si bien también tendrá relación con el cliente, no tiene una relación inmediata con este y podrá tener una interacción planificada a través de la identificación del cliente meta que la agencia de viajes minorista quiere atraer. Dependerá de esta unidad el generar estrategias que estén dirigidas a cierto segmento de viaje. Sin embargo, su relación más estrecha será con los proveedores y los destinos que crearán la oferta.

**Sistema 2.** Como se ha mencionado anteriormente, este sistema se encarga de establecer las reglas de cooperación entre las Unidades Operativas y ayuda a minimizar las fricciones que puedan llevar a una pérdida en las actividades del Sistema 1. Ayuda en la creación de sistemas estándar, coordinación de juntas, creación de manuales y regulaciones.

Por todas estas funciones, el área encargada de estas funciones sería una figura de Recursos Humanos, que este involucrada desde el momento de la búsqueda de talento, como en la contratación, inducción y posterior capacitación. Adicionalmente, Recursos Humanos ayudaría a cumplir con las funciones del Sistema 2 al establecer manuales de procedimientos, perfiles de empleo y en transmitir la teología de la organización decidida por el Sistema 5 (se hablará de este punto más a detalle cuando se hable del Sistema 5).

Entre los cambios deseables y factibles, al añadir en el Sistema 2 a la figura de Recursos humanos, se sugiere un rol dentro de las agencias de viajes minoristas que no es común encontrar; pero que justamente ayudaría a la viabilidad de estas.

Perez Ríos (2012) menciona, que el sistema 2 también se encargará de los sistemas de reservación. Esto deberá entenderse como los sistemas de reservas o sistemas internos en el manejo de la información más no aquellos relacionados con las reservas de los clientes de las agencias de viajes minoristas. La decisión de que sistemas de reservas usar y las funciones que realicen las Unidades Operacionales deberá de ser una decisión de los Sistemas 3, 4 y 5 y que posteriormente el Sistema 2 trasladará a manera de manuales o perfiles de puesto al Sistema 1.

De nueva cuenta, las TIC pueden ayudar a las agencias de viajes minoristas como medios de coordinación entre el Sistema 1 y 2, a través de reportes

desarrollados en bases de datos, así como utilizar un servicio de chat o mensajería instantánea (WhatsApp, Skype) para la comunicación diaria. Estas herramientas en muchas ocasiones ya vienen integradas en cualquier equipo de cómputo o celular y muchas de ellas son gratuitas (o al menos existe una versión básica gratuita de ellas). En los últimos años, también se han integrado otras TIC relacionadas con las videoconferencias, y que probaron ser de utilidad a partir de la pandemia por COVID- 19 y que siguen vigentes para la coordinación de juntas laborales.

**Sistema 3.** También denominado Dirección Operativa, es el encargado de optimizar los resultados y el desempeño general de la organización en el aquí y ahora. El Sistema 3 no se enfocará en observar temas a futuro, sino que se encargará de dirigir a todas las unidades de la organización de manera global; pero enfocándose en el día a día y en el cumplimiento de resultados de las Unidades Operativas con base a lo establecido y a lo esquematizado por el Sistema 2 (con base a las decisiones previamente tomadas por los Sistemas 3, 4 y 5).

En términos de las agencias de viajes minoristas, el Sistema 3 será representado por la Dirección de Administración y Finanzas. Debido a la enorme complejidad en la que se desenvuelven las agencias de viajes minoristas, en especial, a lo referente a los múltiples proveedores disponibles y a los múltiples canales de distribución, es imperativo que esta figura exista para la coordinación de pagos a los proveedores y tiempos límite de reservación, así como el manejo de reembolsos y cambios solicitados de último momento. Si bien será la UO de Operadores, quien se encargará de conjuntar los servicios de uno o varios proveedores para integrar la propuesta final al cliente, una vez que esta propuesta

es aceptada, el pago de estos servicios, así como la administración de los pagos recibidos por los clientes, recaerá en este Sistema 3.

El uso de TIC como aquellas que conjuntan la función de ERP y de CRM (especialmente aquellas creadas para el Turismo), ayudarán al Sistema 3 en la recopilación de la información (que además beneficiará al Sistema 3\*). Si además especificamos la actualidad mexicana, las agencias de viajes minoristas presentan retos importantes en lo relativo a la facturación electrónica, en lo referente al cumplimiento del artículo 29 del Código Fiscal de la Federación, que establece que todos los contribuyentes están obligados a emitir comprobantes fiscales. Al ser las agencias de viajes minoristas empresas intermediarias y que no son propietarias de los servicios ofrecidos al cliente final, la facturación electrónica se complica, ya que obliga a la agencia de viajes minorista a solicitar la factura electrónica a los proveedores y ellos llevar su facturación propia. Si a esta situación se añade el hecho de que algunos proveedores se encontrarán en el extranjero y por tanto no están obligados a generar una factura como lo establece nuestra legislación, entonces, la complejidad del manejo de la información se incrementa.

La Dirección de Administración y Finanzas ayudará en el manejo correcto de las responsabilidades fiscales de las agencias de viajes sin que esta función recaiga en alguna de las UO que sin este sistema 3, estarían sobresaturadas para manejar de forma pertinente la variedad.

Por último, la Dirección de Administración y Finanzas podrá actuar de manera efectiva en la identificación inmediata de un contexto emergente abrupto (que no se haya presentado de forma gradual) y activar los mecanismos necesarios en el manejo de crisis para asegurar la viabilidad de la organización.

**Sistema 3\*.** Este sistema es soporte del Sistema 3 en la obtención de información de cómo está trabajando el Sistema 1 y que no está disponible en los canales de comunicación entre el Sistema 1 y el 3 y entre el Sistema 2 y 3 (Perez Ríos, 2012). Para que el Sistema 3\* funcione de manera correcta deberá de tener un canal de comunicación separado que provee de información neutral.

La información que provea el Sistema 3\*, será el tercer bloque de información que llegue al Sistema 3, en este caso al Dirección de Administración y Finanzas. El primer bloque de información es el que es enviado directamente por las UO y el segundo es lo que provee el Sistema 2 (que es la información primordial para la coordinación y es un filtro de la información generada por el Sistema 1). Es importante mencionarlo ya que los 2 primeros bloques de información están relacionados con el control homeostático del ambiente interno; pero en un contexto más o menos establecido debido a las actividades rutinarias (Perez Ríos, 2012). La diferencia con el tercer bloque de información, lo que provee el Sistema 3\*, es que no solamente se limita a la transmisión de información, sino que también debe de procesarla.

En el caso de las agencias de viajes minoristas, la función el Sistema 3\* será realizada por el Asistente de Administración y Finanzas. Como se mencionó al hablar del Sistema 3, este maneja un alto grado de complejidad, por lo que necesita apoyarse del Sistema 3\* que debe de ser creado para tener una gran capacidad para absorber variedad. Si bien por su nombre se creería que está también debiera de ser una función de la Dirección de Administración y Finanzas, el Asistente podrá actuar de manera inmediata ante cualquier contexto emergente que se presente e informará (filtrará) la información a la Dirección.

En la realidad de las agencias de viajes minoristas, la figura de Administración y Finanzas en general ya sea Dirección y Asistente, no es común. Por el contrario, estas funciones son comúnmente absorbidas en parte por el Sistema 1 y por el Sistema 5, oponiéndose a la viabilidad de la organización, al no poder llevar a cabo todas las funciones sin descuidar un aspecto importante para la subsistencia de la empresa. Si bien la implementación de alguna TIC puede ayudar en que los Sistemas 1 y 5 abarquen más de sus funciones conceptuales, no es lo idóneo. El cambio deseable en este caso es la creación de las figuras de Administración y Finanzas y que las TIC solo funjan como parte de los canales de comunicación, es decir, que sean herramientas para la viabilidad de las agencias de viajes minoristas y no una sustitución de Sistemas relevantes.

**Sistema 4.** Este sistema se encarga del Análisis del entorno futuro (los cambios que se presentan) y planea para el futuro. Se encargará de pronosticar e interpretar al entorno en general contrastándolo con la situación actual de la organización, para poder hacer los cambios pertinentes.

Debido a que las agencias de viajes minoristas se desenvuelven en un entorno altamente complejo y que la variedad del entorno es proporcionada por diferentes fuentes (destino, clientes, proveedores, entorno global), si no se crea una figura que cumpla con las funciones del Sistema 4, no se detectarán a tiempo los contextos emergentes que afecten directamente a la viabilidad de la organización.

El área de oportunidad de las agencias de viajes minoristas nate un contexto emergente radica en que sus estructuras son de menor tamaño y la toma de decisiones, así como su implementación puede ser de manera inmediata, esto solo sí, se está atento al entorno futuro. Las agencias de viajes minoristas, al

concentrarse en las funciones del Sistema 1 y 3 exclusivamente, han perdido una oportunidad de cambiar a tiempo y esto las ha llevado a desaparecer. Como lo mencionado por Uysal y Kilic (2020), las agencias de viajes minoristas carecen de un marco de referencia que los lleve a tener un plan ante las crisis. Muchas agencias de viajes minoristas se encontraron sin un plan de contingencia ante la pandemia por COVID-19 (aunque no es el único ejemplo de un contexto emergente que ha afectado a la viabilidad de estas empresas). Es lógico percatarse que, si las agencias de viajes minoristas no generan una posición que cumpla con las funciones del Sistema 4, están ante una situación que les impida absorber la variedad (complejidad) del entorno.

Se propone la creación de una Dirección Comercial que se enfoque en el análisis a futuro. Para ello, deberá de estar también en contacto con la realidad dentro del entorno que afecta de forma directa a la agencia de viajes minorista (información proporcionada por el Sistema 3), así como la realidad actual en todo lo referente al Turismo, y la situación Global que afectará a proveedores, clientes y destinos.

La Dirección Comercial podrá parecer un sistema importante al mismo nivel que las funciones del Sistema 1 y 3; sin embargo, de cumplir sus funciones de manera correcta, ayudará en la adaptación oportuna de la agencia de viajes minoristas. Esta Dirección deberá de utilizar TIC que le permitan la adquisición de información del entorno presente, como el Big Data, plataformas en línea que recopilen datos de comentarios de clientes reales (Tripadvisor), redes sociales, *trending topics*, medios de comunicación, tanto generales como particulares al Turismo (revistas digitales turísticas), así como la información recibida por los

proveedores que se encuentran en destino y que pueden proporcionar información relevante y actualizada. Una vez obtenida la información, otras TIC como Software Analytics e Inteligencia Artificial pueden ayudar al análisis de esta información y del entorno futuro para una prospección de posibles escenarios futuros y la creación de planificación de crisis y contingencias, así como proyección de ventas futuras y otros cambios necesarios para la viabilidad de la agencia de viajes minorista.

Debido a que el Sistema 3 se enfoca en la situación presente y el Sistema 4 se enfoca en el futuro, es común que haya fricción entre estos dos sistemas. Frecuentemente los cambios sugeridos por el Sistema 4 afectarán a la rutina establecida en el Sistema 1 y a su dirección que es el sistema 3. Para evitar fricciones y lograr la cooperación es importante que la agencia de viajes minorista tenga en claro su identidad, ya que esta será el punto en común con el que puedan trabajar el Sistema 3 y 4.

**Sistema 5.** Este sistema es el encargado de la identidad de la organización. En el caso de las agencias de viajes minoristas, esta función recae en los propietarios de la empresa, ya que de aquí deberá partir su constitución. La identidad de la agencia de viajes minoristas va más allá de lo que sea referente a su identidad como empresa ante la ley (si se ha constituido como sociedad anónima, o de responsabilidad limitada, su registro como contribuyentes y su nombre comercial); pero también deberá abarcar lo referente a misión y visión, su plan de negocios, y sus objetivos generales y metas.

Es común que las agencias de viajes minoristas se creen de forma improvisada o que, en el mejor de los escenarios, si tengan un proyecto a futuro; pero no cuenten con una misión y visión. Esto compromete la viabilidad de la

organización ya que como mencionamos, la identidad de la empresa será el punto en común desde el que deban de trabajar los Sistemas 3 y 4, para también ayudar a la identificación de los servicios entregados a los clientes. Una agencia de viajes minoristas que cuente con una política, misión, visión y valores definidos (teología, una manera de hacer las cosas) destacará ante el cliente que podrá identificarla de entre la competencia.

El Sistema 5 entonces será representado por la Dirección General que trabajará en conjunto con los sistemas 3 y 4; pero que tendrá la decisión final cuando sea necesario. En el caso de las agencias de viajes minoristas, la Dirección General será llevada a cabo por los dueños de la empresa en la mayoría de los casos.

La creación de los Sistemas 3 y 4 que muy comúnmente no existen dentro de las agencias de viajes minoristas, permitirá que la Dirección General pueda enfocarse exclusivamente en la toma de decisiones y en la absorción de variedad ayudándose de la información recibida por los Sistemas 3 y 4. Sin estos otros sistemas, la Dirección General no dedicará esfuerzos al análisis de su entorno futuro y no tomará decisiones objetivas ante lo que sucede en el día a día.

#### **4.2.2. Homeostato del sistema 3 y 4**

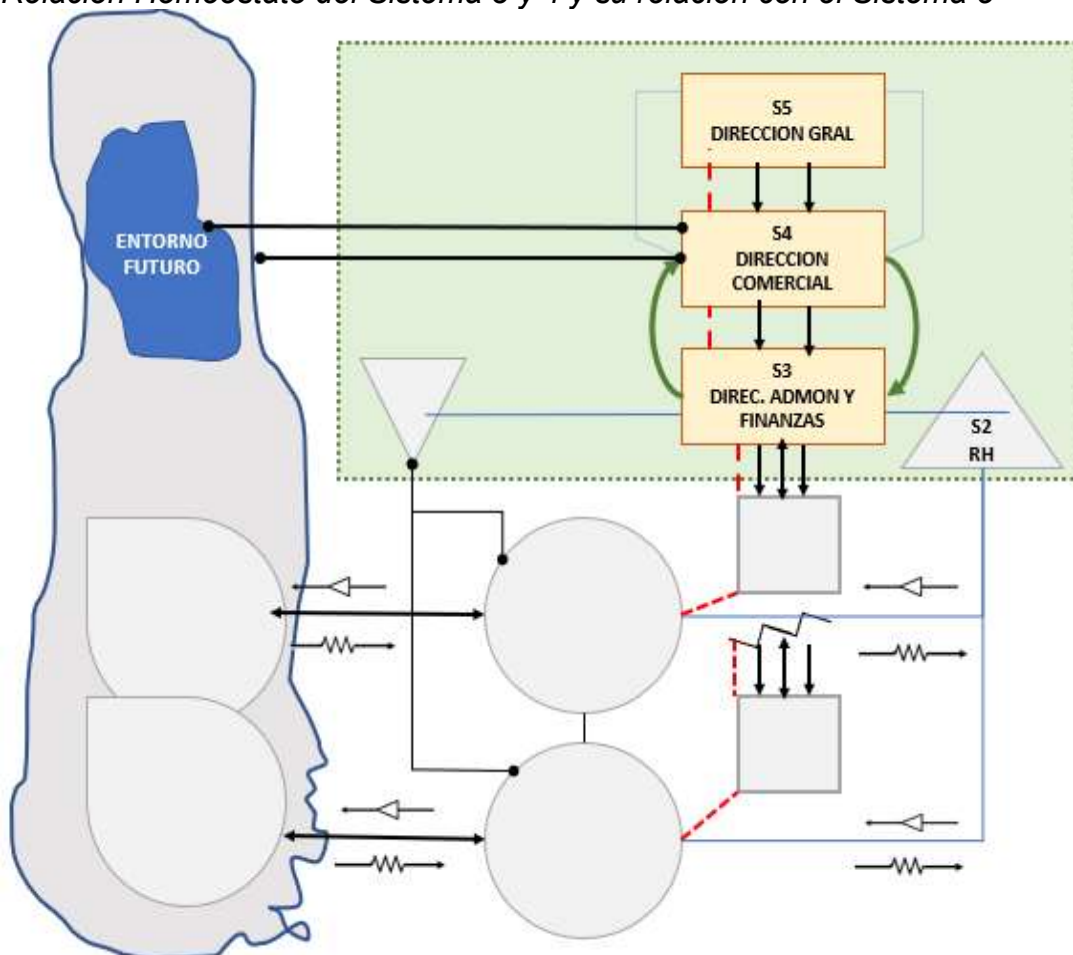
Como se mencionó anteriormente, el Sistema 3 y 4 se encuentran en fricción debido a que uno se enfoca en la situación presente, mientras que el otro se enfoca en el futuro. Para que la agencia de viajes minoristas pueda absorber variedad y ser viable, necesita asegurarse que todos los sistemas trabajen en conjunto. El Sistema 4 debe asegurarse que el Sistema 3 adopte e integre en las Unidades Operacionales (Sistema 1) las modificaciones que de acuerdo con el Sistema 4 son necesarias para asegurar la viabilidad futura. De la misma forma, el Sistema 3

deberá comunicar al Sistema 4 los puntos relevantes de las unidades Operacionales y las restricciones o limitaciones existentes (Perez Ríos, 2012). Ha está relación se le conoce como Homeostato (representado en la Figura 7 con las flechas verdes).

En aquellos casos en los que la Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección Comercial de la agencia de viajes minorista no puedan llegar a un acuerdo (Sistema 3 y 4), es cuando debe intervenir la Dirección General (Sistema 5). En la Figura 7, vemos representado esto dentro del VSM.

**Figura 7**

*Relación Homeostato del Sistema 3 y 4 y su relación con el Sistema 5*



*Nota:* Representación gráfica de las relaciones de los Sistemas 3, 4 y 5 del VSM para las agencias de viajes minoristas. Fuente: Elaboración propia (2023)

### **4.2.3. Requerimientos de información y canales de comunicación**

Antes de mostrar el VSM para las agencias de viajes minoristas, y para completar la descripción del modelo, se describirán los canales de comunicación que son un aspecto esencial para la examinación del VSM. La diversidad de canales de comunicación y la transmisión de la información que comparten todas las funciones/ sistemas mencionados con otros elementos internos y externos, tienen un papel importante en el modelo y afectan a la organización (Perez Ríos, 2012).

La principal función de estos canales es el absorber toda la variedad (complejidad) del sistema enfoque (Perez Ríos, 2012).

Estos canales son:

- Canal 1: canal que conecta y absorbe la variedad del entorno con cada uno de los elementos de las Unidades Operacionales
- Canal 2: Canal que conecta los diferentes elementos de Operaciones (unidades operacionales, con su administración y coordinación propias), creando el Sistema 1
- Canal 3: es el canal de intervención corporativa (entre Sistema del 1 al 3)
- Canal 4: es el canal de la negociación de recursos (del Sistema 3 al 1)
- Canal 5: Canal anti oscilatorio (Sistema 2)
- Canal 6: canal Auditor

Otro canal fundamental es el canal Algedónico el cual está ligado al sistema de información y que va paralelo a los canales antes mencionados. Su función es transmitir alertas de eventos que pueden afectar a la organización y su viabilidad. Debe de poseer filtros, para evitar que solo pase información crítica por él.





Con lo expuesto en este apartado, se puede concluir que la hipótesis de que la viabilidad de las agencias de viajes minoristas es función de los componentes del Modelo de Sistema Viable y la innovación tecnológica, resulta positiva.

#### 4.3. Modelo de Sistema Viable para Agencia de Viajes Minoristas

Ahora que se ha descrito todos los elementos del VSM para las agencias de viajes minoristas, así como los cambios deseados y factibles, procederemos a mostrar la representación gráfica de los canales de comunicación y mecanismos para el manejo de la variedad en la Tabla 9 y a mostrar el VSM en la Figura 8.

**Tabla 9**

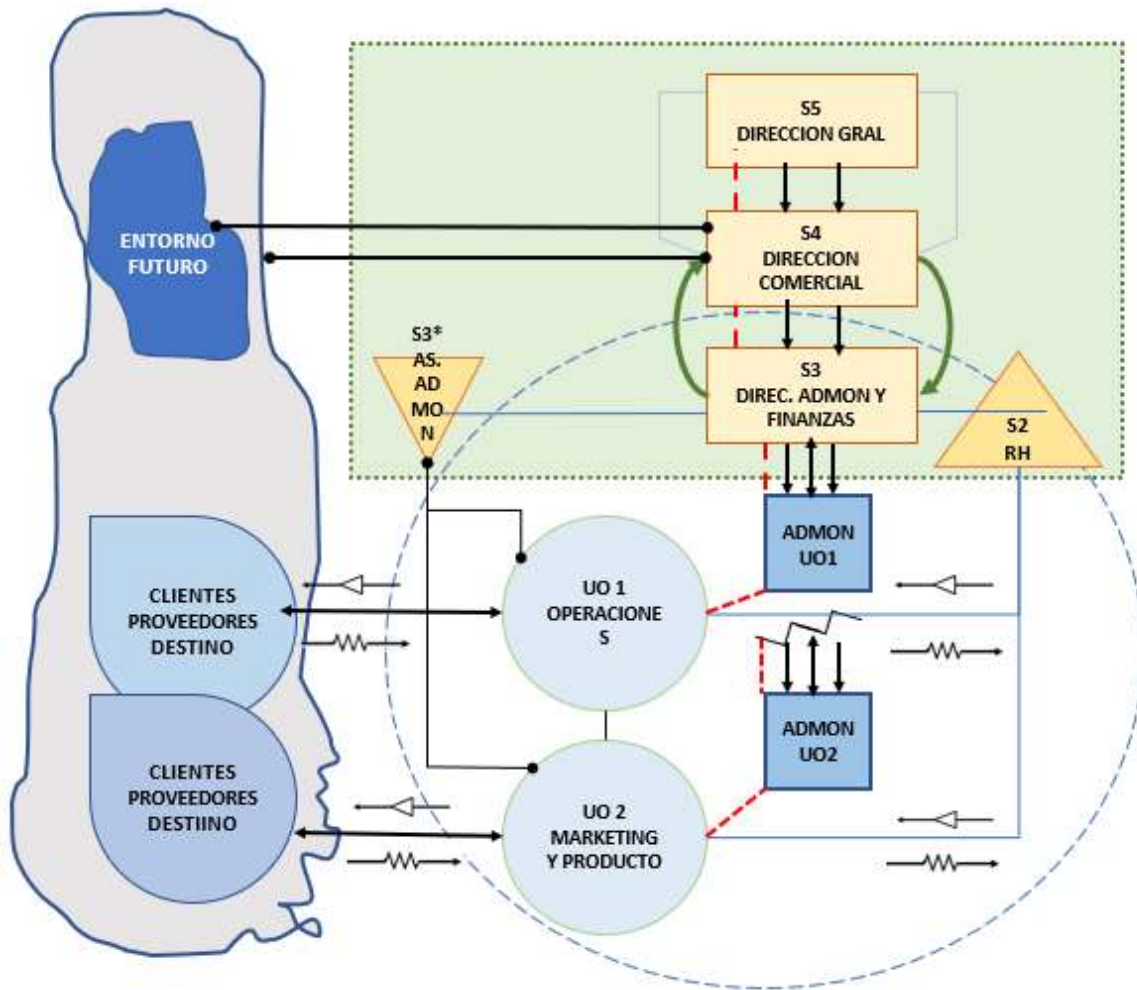
*Representación gráfica de los Canales de Comunicación y mecanismos para el manejo de la variedad*

Imagen	Nombre
	Atenuador
	Amplificador
	Homeostato
	Canal Algedónico

*Nota:* Representación gráfica de elementos del VSM para agencias de viajes minoristas. Fuente: Elaboración propia (2023)

**Figura 8**

*Modelo de Sistema Viable (VSM) para Agencia de Viajes Minoristas*



*Nota:* VSM para las agencias de viajes minoristas que integra la innovación tecnológica para ayudar a la viabilidad del sistema. Fuente: Elaboración propia (2023)

## Conclusiones

Las agencias de viajes minoristas se desenvuelven en un complejo y susceptible a contextos emergentes al depender de diferentes entidades tanto para crear su oferta (destinos, proveedores, entorno global) así como la situación en la que se encuentre el cliente al que van dirigidos sus servicios (demanda). A pesar de esto, se encontró pocos trabajos académicos que estudien la viabilidad de las agencias de viajes minoristas en general y menos en lo pertinente a como afrontan los contextos emergentes.

Sin embargo, la demanda de servicios seguirá existiendo y se incrementará en los próximos años como medida para la recuperación psicológica de las personas después de la pandemia por COVID- 19. Al escribir estas líneas, las últimas cifras que aporta la OMT indican que el Turismo a nivel global se ha recuperado a un -20% en comparación con los niveles presentados en el 2019 (UNWTO, 2023).

Debido a que las agencias de viajes minoristas que llevan al cabo algún tipo de planeación se basan exclusivamente en modelos tradicionales de administración, se considera necesario la adopción de la Cibernética Organizacional y su Modelo de Sistema Viable para el estudio de todos los aspectos que involucran a la subsistencia de las agencias de viajes minoristas, sino también de las interrelaciones con todas las entidades y que son elementos que no se consideran ampliamente en otro tipo de metodologías. Este VSM al contemplarse con el SSM nos da un panorama integral del sistema bajo estudio.

En un inicio, utilizando los estadios del SSM, el primer acercamiento fue la imagen enriquecida de nuestra situación problema, la cuál ayuda a esta investigación en la identificación de los elementos internos y externos que se encuentran en las agencias de viajes minoristas. En el estadio 2 se encontraron todas las interrelaciones dentro del sistema bajo estudio; permitiendo encontrar aquellas interrelaciones que se encuentran en conflicto.

Posteriormente, en el estadio 3 con la ayuda de la nomenclatura CATWOES, se definieron los sistemas relevantes para las agencias de viajes minoristas que son los turistas, los empleados de la agencia, el proceso de crear un conjunto de servicio para que el cliente pueda culminar sus ideas relacionados con el ocio y tiempo libre (constituyendo esto la cosmovisión), los dueños, todas las limitaciones del entorno provenientes de los propios clientes, destinos, así como otros aspectos a nivel global como crisis económicas, sanitarias y desastres naturales. Por último, los proveedores que, si bien también son una limitación del entorno, se consideran por separado derivado en su importancia para la agencia de viajes minorista, al ser ellos los dueños de los bienes y servicios que se ofertan.

En el estadio 4, se creó un Modelo Conceptual que incluyen las actividades principales para llevar a cabo el sistema. Para las agencias de viajes minoristas se definieron por cuatro sistemas: Sistema de Actividades Operativas, Sistema de Coordinación, Control y Auditoría; Sistema de Análisis del entorno y Planificación, y Sistema de Dirección.

Como parte del estadio 5 del SSM, se hizo la comparación de este Modelo Conceptual con el VSM, que es la propuesta final del Modelo a seguir para solucionar la situación problema.

Se proponen los cambios factibles y deseables a través de la creación del VSM para las agencias de viajes minoristas y se proponen cambios con respecto a la situación actual (estadios 6 y 7 del SSM). Se incluye la innovación tecnológica a través de diversas TIC primordialmente como herramientas en los canales de comunicación (tanto dentro como fuera del sistema enfoque), tales como redes sociales, correo electrónico, software de acceso libre, CRM y ERP; así como para captar información que ayudará en el análisis del entorno futuro y la planeación ante contextos emergentes, tales como Big Data y Software de análisis de datos, inclusive Inteligencia Artificial.

Por último, se cumple con el Objetivo General de esta investigación con la creación del Modelo de Sistema Viable para las agencias de viajes minoristas y se concluye que la hipótesis es correcta.

## **Recomendaciones y futuros trabajos**

El resultado de este trabajo, la creación del VSM para agencias de viajes minoristas, puede trasladarse a otro tipo de agencias de viajes, de mayor tamaño o bien operadores mayoristas.

Se recomienda seguir su estudio en dos aspectos. El primero, utilizar el VSM para las agencias de viajes minoristas como base para el cruce de diferentes dimensiones (niveles de criterio y recursión) para la creación de VSM de cada uno de los organismos que se encuentran en el sistema enfoque, así como la creación del VSM de grupos de agencias de viajes a las que el sistema enfoque podría formar parte.

El segundo aspecto, sería la utilización del VSM para agencias de viajes minoristas como herramienta no solo de diseño (lo que se logró como el Objetivo General de este trabajo) sino también como herramienta para el diagnóstico de estas empresas y la identificación de sus patologías organizacionales.

## Referencias

- Aamir, S. & Atsan, N. (2020). The trend of multisided platforms (MSPs) in the travel industry: reintermediation of travel agencies (TAs) and global distribution systems (GDSs). *Journal of Tourism Futures*, 6(3), 271–279. <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2019-0121>
- Aguiar Quintana, T., Moreno Gil, S. & Picazo Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>
- Alves Gomes, F., Costa Sampaio, H. & Perinotto Costa, A. R. (2017). Instagram como ferramenta para fidelização de clientes: Fotografia, Redes Sociais e Turismo. *Marketing & Tourism Review*, 2(2).
- Baba, C.-A., Stăncioiu, A.-F., Gabor, M. R., Alexe, F.-A., Oltean, F. D. & Dinu, A. C. (2020). Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market. *Theoretical and Applied Economics*, 27(3), 624.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Wiley Chichester.
- Beer, S. (2004). Ten pints of Beer: The rationale of Stafford Beer's cybernetic books (1959-94). *Kybernetes*, 33(3–4), 828–842. <https://doi.org/10.1108/03684920410523724>
- Bermúdez Tobón, J. E. & Rubio Gil, M. A. (2021). Nuevas profesiones y TICs en las organizaciones turísticas: Ocupaciones, perfiles y competencias. *Sociology and Technoscience*, 11(Extra\_1), 188–208. [https://doi.org/https://doi.org/10.24197/st.Extra\\_1.2021.188-208](https://doi.org/https://doi.org/10.24197/st.Extra_1.2021.188-208)

- Boucas Da Silva, D. L., Ribeiro Da Silva, J., Brandao Ferreira, L. & do Nascimento Sousa, E. (2020). COMUNICAÇÃO COM CLIENTES VIA REDES SOCIAIS: DA CAPTAÇÃO AO PÓS-VENDA EM AGÊNCIAS DE VIAGEM DE SÃO LUÍS DO MARANHÃO, BRASIL CUSTOMER COMMUNICATION VIA SOCIAL NETWORKS: FROM ACQUISITION TO POST-SALES STRATEGIES BY TRAVEL AGENCIES IN SÃO. *Turismo - Visão e Ação*, 23(1), 216–241.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p216-241>
- Briones-Juárez, A., Padilla, R. T., Cruz-Coria, E. & Badillo-Piña, I. (2017). Theoretical proposal from Systems' Thinking for the Intelligent Tourism System. *Proceedings of the 61st Annual Meeting of the ISSS-2017 Vienna, Austria*.
- Briones-Juarez, A., Tejeida-Padilla, R. & Morales-Matamoros, O. (2009). Toward the evolution of the tourism's conceptual system. *53rd Annual Conference of the International Society for the Systems Sciences 2009: Making Liveable, Sustainable Systems Unremarkable*, 2, 1055–1067.  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84865632813&partnerID=40&md5=0f54c9ab83181e58dfd9343d982aaf7a>
- Buhalis, D & Peters, M. (2006). SMEs in tourism. En *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools* (pp. 116–129).  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-53849109741&partnerID=40&md5=5378c99c66cdeab47799ee7c49604c87>
- Buhalis, Dimitrios. (2003). *Buhalis, D., 2003, eTourism: information technology for strategic tourism management, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London ISBN 0582357403. http://goo.gl/HNCPcb.*  
<https://doi.org/10.13140/2.1.2274.0804>

- Cambridge University Library. (2017). *Enciclopedia de Sistemas A-Z*.
- Camilleri, M. A. (2018). The Tourism Industry: An Overview. En *Tourism, Hospitality and Event Management* (pp. 3–27). Springer Nature.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_1)
- Caro, J. L., Luque, A. & Zayas, B. (2015). Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 931–947.  
[http://www.pasosonline.org/es/component/sobipro/817-nuevas\\_tecnologas\\_para\\_la\\_interpretacin\\_y\\_promocin\\_de\\_los\\_recursos\\_tursticos\\_culturales?Itemid=0](http://www.pasosonline.org/es/component/sobipro/817-nuevas_tecnologas_para_la_interpretacin_y_promocin_de_los_recursos_tursticos_culturales?Itemid=0)
- Cerezo Medina, A. & Guevara Plaza, A. (2015). Necesidades formativas tecnológicas en turismo. Estudio de caso de Andalucía. *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 13(4), 913–929.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.062>
- Checkland, P. (2000). Systems thinking, systems practice: includes a 30-year retrospective. *Journal-Operational Research Society*, 51(5), 647.
- Chiroque Balladares, K. A. & Mena Atoche, D. C. (2020). *Marketing digital y la satisfacción de clientes turistas de agencias de viajes de la provincia de tumbes, enero–marzo del 2020* [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional de Tumbes .
- Chossudovsky, M., Palos, A. M. & de la Concha, B. R. (2002). *Globalización de la pobreza y nuevo orden mundial* (Número HC79. P6. C4618 2003.). Siglo Veintiuno.
- Choudhary, C. K. (2020). *CORONA(Covid-19) AND TOURISM: MORE OPPORTUNITIES IN THE AFTERMATH OF THE LOCKDOWN*.

- [https://www.academia.edu/42817356/CORONA\\_Covid\\_19\\_AND\\_TOURISM\\_MORE\\_OPPORTUNITIES\\_IN\\_THE\\_AFTERMATH\\_OF\\_THE\\_LOCKDOWN](https://www.academia.edu/42817356/CORONA_Covid_19_AND_TOURISM_MORE_OPPORTUNITIES_IN_THE_AFTERMATH_OF_THE_LOCKDOWN)  
DATATUR. (2022). *Glosario*.  
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- de la Torre, F. (1990). *AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTACIÓN* (4ta ed.). Trillas.
- del Chiappa, G., Atzeni, M. & Pung, J. M. (2019). Profiling Italian street travel agencies based on their attitudes towards social media. *Piccola Impresa/Small Business*, 1, 85–106. <https://doi.org/10.14596/pisb.310>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- García Muñoz, C. (2019). E-commerce in travel agencies in the south-east of Mexico through social networks. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 2(2), 363–381.
- Gómez Vazquez, V., García Antonio, A. & Luna Jiménez, A. L. (2020). El marketing digital como estrategia en las MIPyMES turísticas de Tenosique, Tabasco. *Lattindex*. [web.facpya.uanl.mx](http://web.facpya.uanl.mx)
- Gosling De Sevilha, M., Fortes Toledo, F. W., Lopes Garcia, H. E., Gosling Teixeira De Sevilha, I. & Meira Oliveira, K. C. (2020). Hotel Reservations: Significant attributes in Customer's online transactions. *Turismo: Visão e Ação*, 22, 87–114.

- HOSTELTUR. (2017, 20. septiembre). *Casi 1,300 agencias cerraron en México en tres años*. [https://www.hosteltur.com/124153\\_casi-1300-agencias-cerraron-mexico-tres-anos.html](https://www.hosteltur.com/124153_casi-1300-agencias-cerraron-mexico-tres-anos.html).
- Ivars Baidal, J. A., Javier Solsona Monzonís, F. & Sánchez, D. G. (2016). Tourism management and information and communication technologies (ICTs): The new smart destinations approach. *Documents d'Analisi Geografica*, 62(2), 327–346. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.285>
- Jackson, M. C. (2016). *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P. & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22(3), 455–466. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Liburd, J. J. (2012). Tourism research 2.0. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 883–907. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.006>
- Melo Pereira, L., Farias Bem Maracajá, K. & Díez Yagüe, R. (2020). Agencias de viajes y turismo minoristas: el caso España. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 21, 123–141.
- OCDE. (2017). *OCDE Estudios en Turismo Estudio de la Política Turística de México Resumen Ejecutivo, Evaluación y Recomendaciones*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264266575-en>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- ONTSI. (2020). *INFORME E-PYME 2019 : Análisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas*. <https://doi.org/10.30923/2341-4030-2020>
- Paredes Rengifo, A. C. (2018). *Estrategias de marketing online de las agencias de viajes de Lima Metropolitana, 2018*.
- Perez Ríos, J. (2012). *Design and diagnosis for sustainable organizations: The viable system method*. Springer Science & Business Media.
- Pérez Ríos, J. M., Sánchez Mayoral, P. & Puche Regaliza, J. C. (2008). Sistemas de información y cibernética organizacional. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 417–428.
- Peters, M. & Pikkemaat, B. (2006). Innovation in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6(3–4), 1–6. [https://doi.org/10.1300/J162v06n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J162v06n03_01)
- Ramírez Gutiérrez, A. G. (2019). *Modelo Sistémico Viable para el Turismo de Reuniones en México [DOCTORADO]*. ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRONICA .
- Ramírez Gutiérrez, A. G., Cardoso Castro, P. P. & Tejeida Padilla, R. (2021). A methodological proposal for the complementarity of the SSM and the VSM for the analysis of viability in organizations. *Systemic Practice and Action Research*, 34(3), 331–357. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11213-020-09536-7>.
- REPORTUR. (2020, 17. diciembre). *Quiebras masivas de agencias de viajes por todo México*. REPORTUR. <https://www.reportur.com/mexico/2020/12/17/quiebras-masivas-agencias-viajes-mexico/>

- Riera, C. & Iijima, J. (2019). How do Japanese SMEs generate digital business value from SMACIT technologies with knowledge creation? *Communications in Computer and Information Science*, 976, 360–382. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15640-4\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15640-4_18)
- Sabido Domínguez, T. de J., Barredo Baqueiro, G. A. & Salazar Cantón, J. R. (2019). CONTRIBUCIÓN DE LAS TICs EN LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TURISTICAS, REVISIÓN TEÓRICA. *VII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones*, 767–778.
- Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development*.
- Secretaría de Economía. (2009). *México emprende*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Sharma, A., Sharma, S. & Chaudhary, M. (2020). Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. *Tourism Management*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104078>
- Sigalat-Signes, E., Calvo-Palomares, R., Roig-Merino, B. & García-Adán, I. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination: Reality or territorial marketing? *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.06.002>
- Taiminen, H. M. & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- UNWTO. (2018). *UNWTO Annual Report 2017*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419807>

- UNWTO. (2021). *International Tourism and COVID-19 dashboard*.  
<https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>.
- UNWTO. (2022a). *GLOSARIO DE TÉRMINOS DE TURISMO*.  
<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- UNWTO. (2022b, 21. abril). *UNWTO AWAKE TOURISM CHALLENGE*. UNWTO.  
<https://www.unwto.org/unwto-awake-tourism-challenge>
- UNWTO. (2023, 21. mayo). *UNWTO Tourism Dashboard*.  
<https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>
- Uysal, D. & Kiliç, İ. (2020). How Well Do Turkey-Based Travel Agencies Manage the Covid-19 Pandemic Crisis? *Davut Uysal-İlker Kılıç Tourism Academic Journal*, 7(2), 339–354.
- WTTC. (2020). *To Recovery and Beyond-The Future of Travel Tourism in the Wake of COVID-19*.
- Xiea, L., Guan, X., Cheng, Q. & Huan, T. C. T. C. (2020). Using customer knowledge for service innovation in travel agency industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 113–123. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.001>