



Facultad de Ciencias de la  
Comunicación

Gestión de clientes a través de medios  
digitales de la agencia turística Disfruta  
Chiapas S.A. de C.V

Tesis presentada para obtener el grado  
de  
Licenciatura en Mercadotecnia y Medios Digitales

Presenta  
Santiago Góngora Hernández

Director y asesor  
Mtra. Eloisa Margarita Platas Casillas

H. Puebla de Z. Mayo, 2025

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>6</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>HIPÓTESIS</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1. Apartado Contextual</b>	<b>9</b>
1.1 Turismo en el mundo	9
1.2 Turismo en México	12
1.3 Turismo en Chiapas	15
1.4 Historia de Disfruta Chiapas	22
1.4.1 Fundación y modelo de negocios	22
1.4.2 Corporativo Axkan	23
1.4.3 Servicios	23
1.4.4 Socios	23
1.4.5 Proyección	24
1.5 Aspectos Internos de la organización	25
1.5.1 Recursos Humanos	25
1.5.2 Misión, Visión, Valores	25
1.5.3 Capital Humano	25
1.5.4 Recursos Tecnológicos	27
1.5.5 Infraestructura	27
1.5.6 Tecnología	28
1.5.7 Recursos Financieros	32
1.6 Aspectos de Microentorno	34
1.6.1 Clientes o mercado	34
1.6.2 Competidores	35
1.6.3 Proveedores	36
1.6.4 Intermediarios	36
1.7 Aspectos del Macroentorno	38
1.7.1 Ambientales	38
1.7.2 Demográficos	38
1.7.3 Socio-culturales	39
1.7.4 Económicos	40
1.7.5 Político/legales	40
1.7.6 Tecnológicos	41
<b>CAPÍTULO 2. Marco teórico conceptual</b>	<b>43</b>
2.1 Marketing	43
2.1.2 Marketing de Servicios	45
2.1.3 Marketing Online	47
2.1.3.1 Marketing en redes sociales	47

2.1.4 Marketing Turístico	49
2.2 Segmentación de mercado	50
2.2.1 B2C	51
2.2.2 B2B	54
2.3 Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM)	56
2.3.1 Estrategia Orientada al Cliente	56
2.3.2 CRM y B2C	60
2.4 Comportamiento del consumidor	62
2.4.1 Comportamiento del consumidor de servicios	62
2.4.1.1 Etapas del consumo de servicios	63
2.4.1.1.2 Etapa: encuentro del servicio	64
<b>CAPÍTULO 3. Marco Metodológico</b>	<b>67</b>
3.1 Diseño de la Investigación	67
3.1.1 Enfoque	67
3.1.2 Tipo	68
3.1.3 Alcance	69
3.2 Instrumentos	69
3.2.1 Aplicación del instrumento	73
3.3 Categoría de análisis	78
3.3.1 El qué vamos a medir y a quien vamos a usar	78
3.3.2 Muestra	79
3.4 Análisis de Datos	80
3.4.1 Guía de observación	81
3.4.2 Cuestionario Semiestructurado	85
<b>CAPÍTULO 4. Resultados</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO 5. Conclusiones</b>	<b>88</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>99</b>

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfoca en analizar y evaluar la gestión de clientes por parte de **Disfruta Chiapas** en el marco de sus operaciones en el estado de Chiapas, con el objetivo de identificar los procesos y metodologías que emplea para asegurar una experiencia turística satisfactoria.

**Disfruta Chiapas** es una agencia de viajes fundada en 2015, reconocida por su enfoque innovador en la prestación de servicios turísticos. Actualmente, se posiciona como la número uno en Facebook entre las agencias enfocadas en el estado de Chiapas, gracias a su alto número de seguidores. Desde sus inicios, ha desarrollado una estrategia centrada en la satisfacción del cliente, utilizando medios digitales como principal canal de comunicación, atención y promoción.

Mediante la implementación de herramientas digitales como redes sociales, WhatsApp, Facebook y su plataforma en línea, **Disfruta Chiapas** ha logrado posicionarse en un nicho de mercado especializado, ofreciendo paquetes turísticos que incluyen transporte, hospedaje y actividades recreativas. La agencia se enfrenta a diversos desafíos relacionados con la competencia y las crecientes expectativas de los turistas, que buscan servicios más personalizados y eficientes. Esto ha impulsado a **Disfruta Chiapas** a optimizar su Gestión de Relaciones con los Clientes (**CRM**, por sus siglas en inglés, *Customer Relationship Management*) para mejorar la experiencia del usuario.

Este trabajo de investigación aborda la relevancia de las estrategias de CRM en la prestación de servicios turísticos, evaluando su eficacia en la empresa **Disfruta Chiapas**, y se divide en tres capítulos fundamentales que permiten presentar los resultados y conclusiones del tema de estudio.

El primer capítulo presenta una visión general del contexto en el que opera la agencia **Disfruta Chiapas**, incluyendo su historia y su estructura dentro del Corporativo Axkan, dedicado a brindar servicios turísticos completos como transporte, hospedaje y tours para turistas nacionales. También aborda el panorama del turismo a nivel global, destacando su impacto económico en 2023 y su recuperación tras la pandemia. Luego, se enfoca en México y en Chiapas, que sobresale como destino por su biodiversidad y riqueza cultural, con sitios emblemáticos como Palenque y San Cristóbal de las Casas.

Además, el capítulo profundiza en los aspectos internos de la agencia, como sus recursos humanos y tecnológicos, y en factores externos, como la competencia y las dinámicas del mercado, destacando su fuerte dependencia de herramientas digitales como Facebook y WhatsApp para gestionar y fidelizar a sus clientes.

Seguido de este, el capítulo dos, establece los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. Se aborda el marketing como disciplina clave para satisfacer necesidades del consumidor, con énfasis en el marketing de servicios, donde la experiencia del cliente es central. Se explora el marketing digital y su relevancia en la era actual, especialmente en redes sociales, y se profundiza en la gestión de relaciones con clientes (CRM), destacando su importancia en la satisfacción del consumidor.

De la misma manera, se analiza el comportamiento del consumidor en turismo, enfocándose en las etapas de *precompra*, encuentro del servicio y post-encuentro, lo que permite entender cómo las interacciones influyen en la satisfacción del cliente.

Para terminar los fundamentos de esta tesis, el tercer capítulo aborda el enfoque metodológico de la investigación, de tipo cualitativo y basado en la recolección y análisis de datos mediante observación y entrevistas.

La observación se centra en las interacciones digitales entre agentes turísticos y clientes, evaluando la calidad comunicativa y resolutive durante la prestación del servicio en cinco casos concretos, mientras que las entrevistas, aplicadas a tres miembros clave de la organización, busca obtener una perspectiva histórica y estratégica, siguiendo un diseño transversal y descriptivo.

Los instrumentos utilizados fueron una guía de observación y un cuestionario semiestructurado, diseñados para explorar la gestión de clientes y su impacto en la satisfacción de los consumidores.

El resultado de esta investigación busca identificar el funcionamiento de la empresa y su eficacia, para después ofrecer recomendaciones de mejora continua en la gestión de clientes, asegurando que **Disfruta Chiapas** mantenga su posición competitiva en el mercado.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de clientes de **Disfruta Chiapas**, una agencia turística especializada en recorridos en el estado de Chiapas, representa parte importante del modelo de negocio debido a que, sobre todo, **Disfruta Chiapas** se enfoca en otorgar un servicio integral a sus clientes en la experiencia turística, facilitando todos los procesos requeridos para realizar un viaje recreativo, desde transporte hasta hospedaje.

La mayor parte de las interacciones con clientes, tanto potenciales como reales se realiza a través de redes sociales, destacando Facebook como principal medio de comunicación y promoción, aunque también se ofrece atención a través de llamadas telefónicas, WhatsApp y oficinas situadas en el estado de Chiapas, específicamente, San Cristóbal de las Casas, Palenque y Tuxtla Gutiérrez.

La gestión de clientes de calidad para una empresa relacionada con el turismo es de vital importancia para brindar un servicio integral, ya que por la naturaleza de la actividad turística, a diferencia del consumo de servicios únicos, requiere de seguimiento y continua renovación.

Cuando un visitante arriba a su destino, su deseo o necesidad no están cubiertos, la consecución de servicios consumidos durante su estadía definirán el cumplimiento de las expectativas del cliente al finalizar su estancia. Por lo tanto, la cuestión es *si la empresa **Disfruta Chiapas** aprovecha las redes sociales, como Facebook y Whatsapp, para aumentar la satisfacción de sus usuarios, a través de una estrategia de gestión de relaciones de clientes.* Actualmente no existe un seguimiento de estas redes sociales ni un análisis en forma de las mismas enfocado al **CRM**, es por ello que nace la necesidad de hacer este estudio, que es el objeto de la presente tesis.

## OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

DESCRIBIR cómo el uso de LAS HERRAMIENTAS DIGITALES WhatsApp y Facebook por parte de Disfruta Chiapas para gestionar la relación con sus clientes influyeN sobre su satisfacción, especialmente mediante la comunicación directa durante el servicio.

Los objetivos específicos son:

1. Reunir, observar y describir ejemplos de las conversaciones entre clientes y agentes por redes sociales para entender cómo se gestiona la relación con los usuarios.
2. Analizar los mensajes intercambiados para detectar cómo se construye la relación con el cliente y qué aspectos son claves para una buena atención.
  - a. Reconocer si los agentes turísticos tienen conocimiento de la importancia de la gestión de clientes.
  - b. Observar el interés de los agentes turísticos por mantener comunicación con clientes actuales.
  - c. Examinar la calidad comunicativa y resolutive de los agentes turísticos con los clientes durante su estadía.
3. Identificar cómo influye el trato directo con el cliente en su percepción del servicio y grado de satisfacción a través de redes sociales.

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera influyen las herramientas digitales de WhatsApp y Facebook utilizadas en la gestión de la relación con los clientes en **Disfruta Chiapas**, en la satisfacción del cliente a través de la comunicación directa durante su experiencia de servicio?

## HIPÓTESIS

El uso de WhatsApp y Facebook como canales de atención directa para la gestión de relaciones con los clientes en **Disfruta Chiapas**, aumenta la satisfacción del cliente al permitir una comunicación más rápida, cercana y efectiva durante su experiencia de servicio.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enmarca en el contexto de la digitalización de las relaciones con los clientes en el sector turístico, específicamente en la agencia **Disfruta Chiapas**. La relevancia de este estudio radica en la creciente importancia que han adquirido las herramientas digitales en la interacción y gestión de clientes, lo cual no solo afecta la experiencia del usuario sino también la eficiencia operativa de las agencias de viajes. A medida que la tecnología avanza y se convierte en una parte esencial de la vida cotidiana de las personas, el sector turístico, en su constante búsqueda por satisfacer a los clientes, debe adaptarse a estas nuevas demandas, optimizando sus procesos de atención, comunicación y fidelización a través de plataformas digitales.

El turismo es una actividad económica fundamental en Chiapas y en muchas otras regiones del mundo. Sin embargo, a pesar de la demanda creciente de los servicios turísticos, se ha observado que muchos de los consumidores esperan una experiencia más personalizada y una atención rápida y eficaz, características que solo pueden alcanzarse con una gestión adecuada de los medios digitales. En este sentido, la agencia **Disfruta Chiapas** se encuentra en una posición estratégica para aprovechar estos recursos y mejorar la satisfacción de sus clientes, consolidando su posicionamiento en el mercado local y nacional.

El uso de plataformas como WhatsApp, Facebook y herramientas de gestión como Chatwoot (un integrador de conversaciones de redes sociales), ha permitido a la agencia ofrecer una experiencia fluida y personalizada, reduciendo tiempos de espera y mejorando la capacidad de respuesta ante consultas o problemas de los usuarios.

Además, la digitalización no solo aporta beneficios en términos de comunicación, sino que también se convierte en una herramienta poderosa para la recolección y análisis de datos. Estas plataformas permiten a **Disfruta Chiapas** generar un perfil más detallado de sus clientes, facilitando la identificación de sus preferencias y comportamientos, lo que a su vez posibilita el diseño de campañas y servicios personalizados que se ajusten mejor a sus necesidades. La posibilidad de realizar un seguimiento efectivo después de la prestación del servicio también mejora la percepción del cliente sobre la agencia, al sentir que su experiencia es valorada y que cualquier inconveniente puede ser resuelto de manera ágil.

Finalmente, el uso de estas herramientas digitales también contribuye a la profesionalización y optimización de los recursos internos de la agencia. El hecho de contar con un sistema automatizado para la gestión de reservas y el contacto con los clientes permite a **Disfruta Chiapas** operar con mayor eficiencia, lo que se traduce en una mejora en la administración del tiempo y los recursos del equipo de ventas y atención al cliente. Al integrar estas tecnologías, la agencia se posiciona como un ejemplo de innovación dentro del sector turístico, respondiendo a las tendencias globales de digitalización y ofreciendo un servicio integral que abarca todas las etapas del viaje.

En conclusión, la justificación de este estudio reside en la necesidad de analizar para la mejora de la competitividad de **Disfruta Chiapas** mediante la implementación de

herramientas digitales para la gestión de sus relaciones con los clientes. Al optimizar sus procesos de comunicación y personalización del servicio, la agencia no solo tiene el potencial de incrementar la satisfacción de los usuarios, sino que también fortalece su rentabilidad y su capacidad de adaptación en un entorno turístico en constante evolución. Además, otras organizaciones similares a la del caso podrían aprovechar los resultados y análisis de este proyecto, lo que amplía su impacto y contribución al desarrollo y modernización del sector turístico en general.

## **CAPÍTULO 1. Apartado Contextual**

Es importante describir el contexto de la organización donde se estudia el fenómeno para comprender mejor el caso que se pretende observar, además de ser información que suma valor a la propia empresa, ya que esta le permite desenvolverse y definirse mejor de acuerdo a sus objetivos y recursos. La información de contexto se divide en aspectos internos de la organización, microentorno, macroentorno y sus subtemas.

### **1.1 Turismo en el mundo**

Es difícil definir la industria del turismo, ya que a diferencia de otras industrias, no hay un producto claro. Incorpora muchas industrias, que incluyen alojamiento, transporte, atracciones, agencias de viajes y más. En su sentido más amplio, el turismo se define como el traslado y permanencia en lugares fuera del entorno habitual por menos de un año consecutivo por motivos de ocio, negocios, salud u otros. En el año 2023, la contribución de la industria turística al PIB mundial fue de unos 10 billones de dólares estadounidenses. Teniendo en cuenta lo rentable que es la industria, muchos países tienen un incentivo para invertir en políticas que permitan el desarrollo de los viajes y el turismo. En 2024, los principales países y territorios en el índice de desarrollo de viajes y turismo (TTDI) fueron Japón, Estados Unidos y España, con una puntuación de 5,2 puntos cada uno sobre siete y en el caso de América Latina, Brasil obtuvo la calificación más alta, con 4,41 puntos, seguido por Chile y México, que se encuentra en el . Aunque los viajes y el turismo contribuyen significativamente al PIB mundial, ambos se vieron gravemente afectados por la pandemia mundial de coronavirus (COVID-19) que comenzó a principios de 2020 (Statista, 2024).

La contribución total del turismo al producto interno bruto (PIB) de los principales mercados de viajes del mundo ha venido en aumento desde el 2021, luego de caer drásticamente en 2020 debido a la pandemia de coronavirus (COVID-19). En 2023, Estados Unidos registró la mayor contribución total de viajes y turismo al PIB, aproximadamente 2.36 billones de dólares estadounidenses. Ese año, China y Alemania siguieron en el ranking, con una contribución total de viajes y turismo al PIB de 1.3 billones y 487.6 mil millones de dólares estadounidenses, respectivamente. En general, la contribución total de los viajes y el turismo al PIB mundial se mantiene por debajo de los niveles previos a la pandemia, pero acercándose cada vez más, con una diferencia aproximada del 4% respecto al 2019.

En la siguiente tabla se pueden observar los primeros 10 países a nivel mundial que han aportado más al PIB (el valor total de todos los bienes y servicios producidos en un país en un año. Se considera un indicador importante de la fortaleza económica de un país, y un cambio positivo en el PIB es una señal de crecimiento económico) por turismo y viajes de 2019 y 2023 en miles de millones de dólares (Statista, 2025).

**Tabla 1***Contribución del turismo al PIB en países líderes en el mercado global*

<b>País</b>	<b>2019</b>	<b>2023</b>
Estados Unidos	2,260	2,360
China	1,300	1,720
Alemania	502.2	487.6
Japón	299.8	297
Reino Unido	327.1	295.2
Francia	253.9	264.7
México	256.8	261.6
India	211.1	1,688
Italia	227.2	231.3
España	215.8	227.9

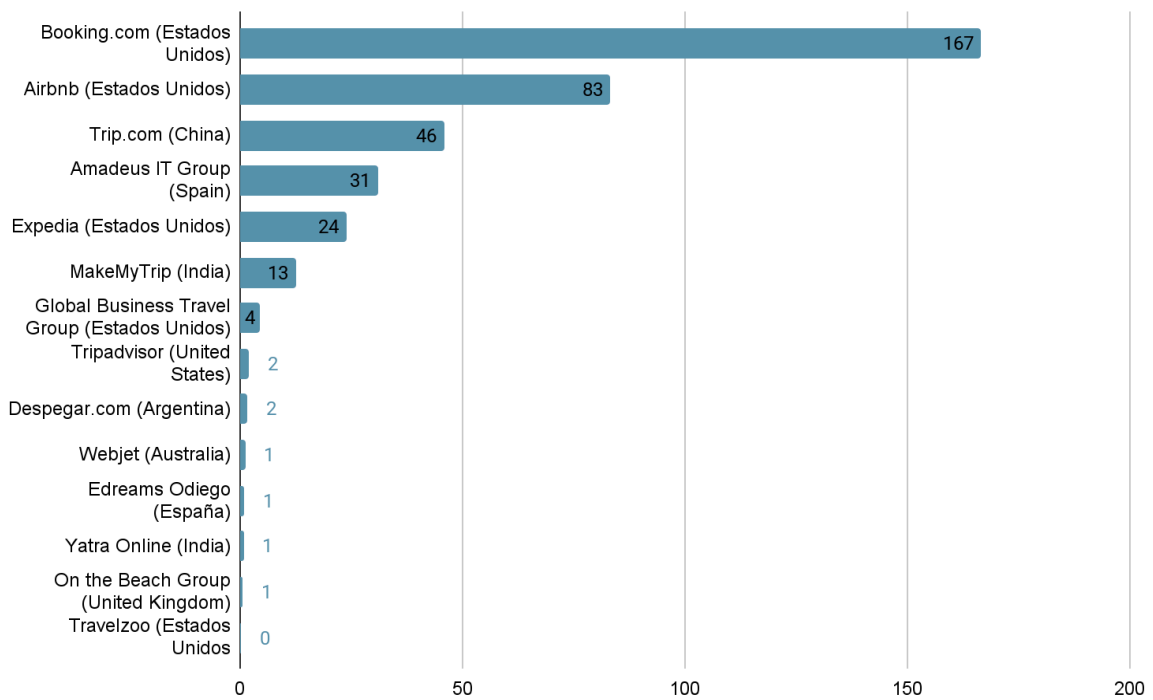
*Nota.* Fuente: Statista. (2025, enero 14). Total contribution of travel and tourism to GDP in leading travel markets worldwide in 2019 and 2023.

De esta aportación global, no es inusual que los viajeros organicen sus propios viajes, haciéndose cargo de todos los aspectos que conforman la industria del turismo con fines propios, pero aún muchos turistas hacen uso de agencias turísticas para resolver y cumplir sus planes.

El medio principal de estas agencias es el digital, por lo que la presencia y el interés de los consumidores por el mercado de agencias en línea ha aumentado; de estos negocios destacan *Booking Holdings* y *Airbnb* con las mayores ganancias a nivel mundial en 2024 y aunque el rendimiento se ha recuperado tras el golpe de la pandemia en 2020, aún no se han alcanzado los números obtenidos previos al coronavirus (Statista, 2025).

## Figura 1

Capitalización de mercado de las principales empresas de viajes en línea en todo el mundo en 2024 (en miles de millones de dólares estadounidenses)



*Nota.* Fuente: Statista. (2025, 14 enero). Market cap of selected leading online travel companies worldwide in 2024.

## 1.2 Turismo en México

El turismo en México es reconocido a nivel global debido a la diversidad y cantidad de sitios de interés que pueden ser visitados. Zonas arqueológicas de grandes dimensiones y llamativos escenarios, paisajes variados, desde desiertos y bosques, a selvas y playas tropicales que atraen a turistas de todo el mundo, además de una cultura reconocida por sus particulares tradiciones y costumbres, sin aún mencionar la presencia de ciudades coloniales y pueblos conocidos como “mágicos” por la combinación de culturas hispana e indígena.

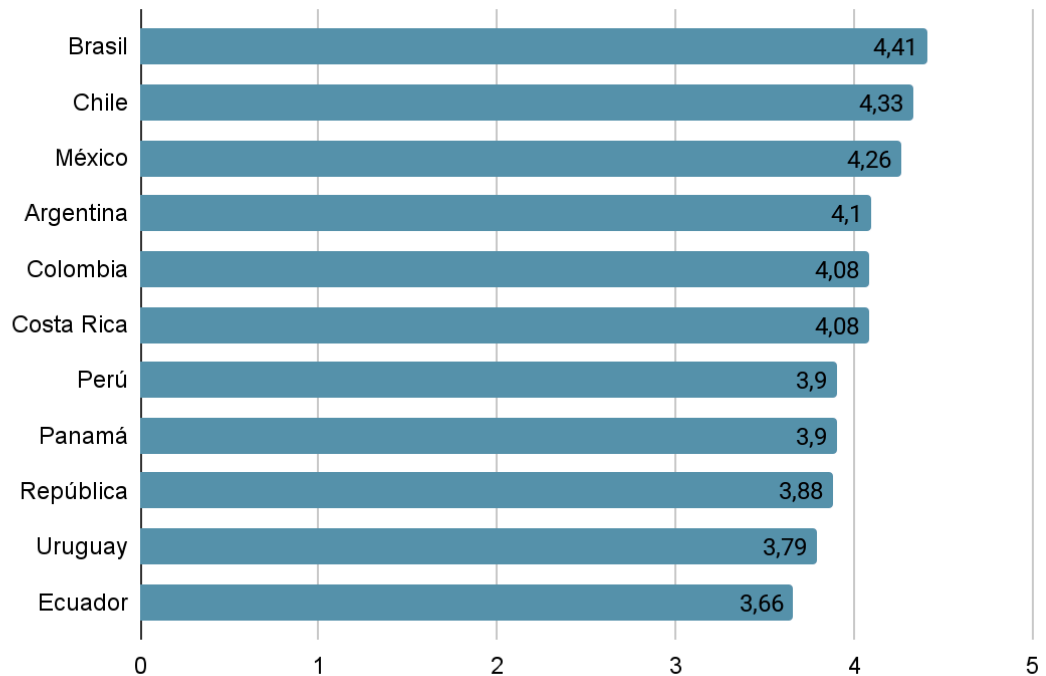
El país se encuentra posicionado en primer lugar en el Continente americano y en sexto a nivel mundial en número de sitios declarados Patrimonio de la Humanidad por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en las categorías de patrimonio cultural, patrimonio natural y patrimonio mixto. La gastronomía mexicana fue también distinguida por la UNESCO como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad, por su gran diversidad de platillos (Consulmex, 2025).

Sin embargo, México ha pasado de ser el destino turístico más competitivo de América Latina a ser el tercero después de Brasil y Chile según el último Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (TTDI), un método que evalúa la infraestructura, las políticas, los recursos y las condiciones favorables para el turismo en países de todo el mundo. Las características naturales, culturales y no recreativas fueron el subíndice TTCI de mejor desempeño para el desarrollo turístico en el país. Por esto, el turismo es una de las principales actividades económicas del país. A lo largo de la última década, el sector turístico fue responsable de más del ocho por ciento del producto interno bruto (PIB) mexicano, que es el segundo PIB más grande de América Latina y el Caribe (López, 2023).

Podemos observar el TTDI del país mexicano respecto al resto de países de Latinoamérica en la siguiente tabla extraída de WEF(2024).

## Figura 2

### Puntajes TTDI 2024 para América



*Nota.* Elaboración propia basada en World Economic Forum. (2024a, enero 14). TTDI 2024 scores for the Americas.

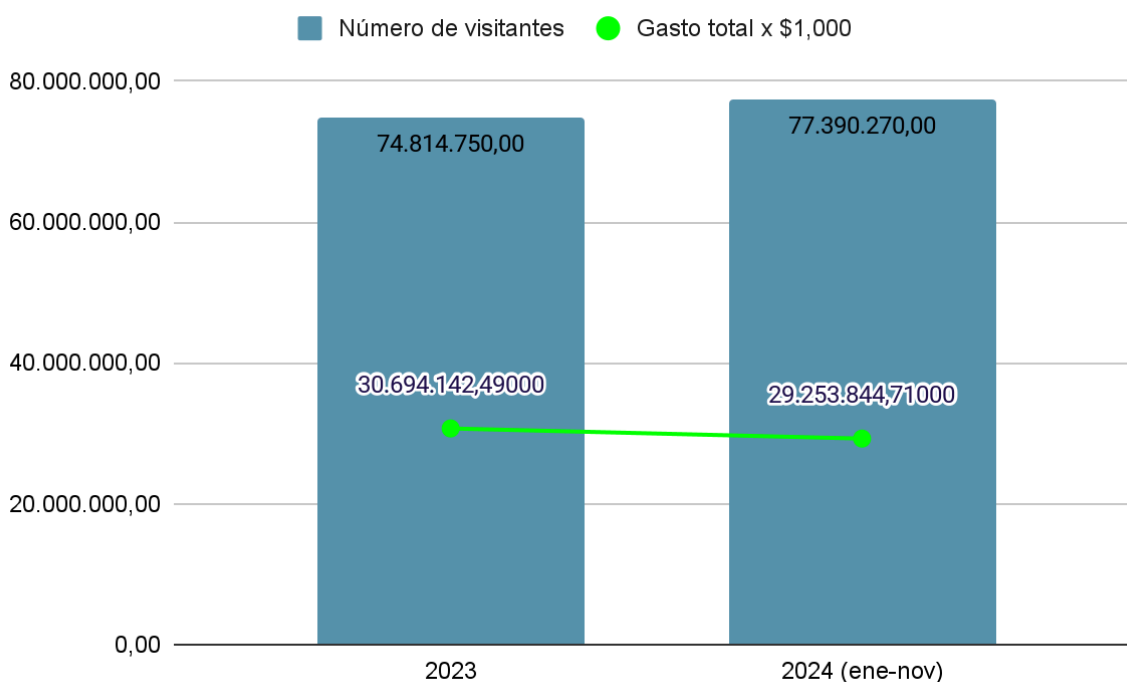
México fue el destino más visitado por turistas internacionales en América Latina en 2023, superando los 38 millones de llegadas de turistas en ese año. En segundo lugar, pero muy atrás, quedó República Dominicana (Clarín, 2024).

En 2020 y 2021, solo México representó más de la mitad de las llegadas de turistas internacionales a América Latina y el Caribe. Y por un amplio margen, Estados Unidos es el principal mercado emisor del turismo receptor de México. En el primer semestre de 2022, las llegadas de viajeros aéreos con residencia en los EE. UU. fueron tres veces más altas que el número combinado de llegadas de pasajeros aéreos de los otros nueve principales países de origen del turismo internacional en México.

La siguiente tabla muestra el número de visitantes y gasto total que ingresaron en el año 2023 y 2024 hasta el mes de noviembre según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Banxico, 2025):

**Figura 3**

*Visitas Turísticas a México y Gasto Total en dólares*



*Nota.* Elaboración propia basada en INEGI (2025). Encuestas de Viajeros Internacionales. Serie mensual a partir de enero 2023 a noviembre 2024.

Sin embargo, es el turismo interno el principal motor de la economía del sector. En 2023, el consumo turístico de los viajeros nacionales en México cuadruplicó el consumo de los turistas receptores y emisores sobre el PIB nacional. En términos absolutos, esta cifra también se vio fuertemente impactada por la reducción en el número de huéspedes nacionales que pernoctaron en hoteles mexicanos en ese año INEGI (2024).

De estos turistas, basándonos en cifras actuales (2023), el turismo doméstico representó alrededor del 80 por ciento del consumo turístico total en México en 2023. En general, el consumo de turistas entrantes, salientes y nacionales aumentó en comparación con 2020, y sigue aumentando, lo que muestra una recuperación del impacto de la pandemia de COVID-19 INEGI (2024).

### 1.3 Turismo en Chiapas

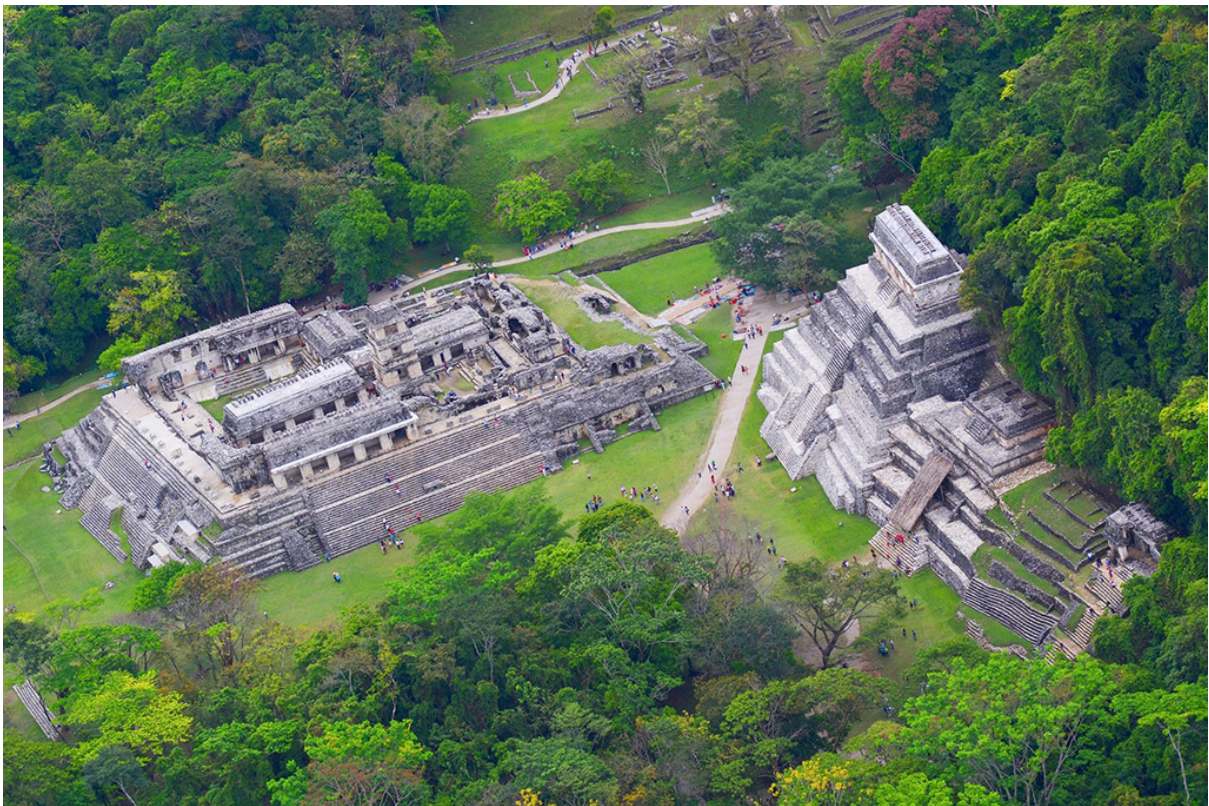
Chiapas es uno de los estados mexicanos con mayor diversidad de atracciones turísticas, no solo por sus importantes zonas arqueológicas como Palenque y Yaxchilán y la gran influencia indígena en pueblos coloniales como San Cristóbal de las Casas, Zinacantán y Chamula, también, en palabras del secretario de Turismo del Gobierno de México, Miguel Torruco Marqués (2022), “Chiapas es el segundo estado del país, después de Oaxaca, con mayor biodiversidad y cobertura forestal”.

Las principales atracciones turísticas en Chiapas se pueden dividir en tres, de acuerdo a sus características e intereses de los visitantes, los sitios más reconocidos y visitados son los siguientes:

- Sitios arqueológicos
  - Palenque
  - Yaxchilán y Bonampak
  - Toniná

#### Figura 4

##### *Zona Arqueológica de Palenque*



*Nota.* Fuente: Secretaría De Turismo. (2020). Palenque, Chiapas. gob.mx. : la zona arqueológica más conocida de Chiapas, en el centro de una reserva natural selvática, forma parte del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO desde 1987.

- Turismo cultural
  - San Cristóbal de las Casa
  - Chiapa de Corzo
  - Zinacantán
  - San Juan Chamula
  - Comitán de Domínguez

**Figura 5**

*Andador de Guadalupe, San Cristóbal de las Casas*



*Nota.* San Cristóbal de las Casas. Fuente: A. (2022, 3 junio). Turismo En San Cristóbal De Las Casas Chiapas Pueblo Mágico | Dónde Ir Y Qué Hacer. Mexico Tourist Places. :

- Atracciones naturales
  - Cañón del Sumidero
  - Lagunas de Montebello
  - Cascadas de Agua Azul
  - Cascadas Misol-ha
  - Selva Lacandona
  - El Chiflón

## Figura 6

*Lago Pojoj, Parque Nacional Lagunas de Montebello*



*Nota.* Fuente: Minutti, G. (2022, 3 julio). Lagunas de Montebello, el corazón azul de México - México Ruta Mágica. México Ruta Mágica . Fue declarado Parque Nacional en 1959. Posteriormente, la UNESCO lo declaró Reserva de la Biosfera MAB (Man and the Biosphere Programme).

Sobre los datos estadísticos que competen el turismo en el estado de Chiapas en años recientes, la Secretaría de Turismo brinda reportes mensuales al público interesado; de estos reportes es posible extraer las siguientes tablas:

**Tabla 2**

*Afluencia de visitantes*

Destino	Enero a Noviembre		
	2023	2024	Diferencia
Tuxtla Gutiérrez	1,569,553	1,628,898	59,345
SCLC	1,171,908	1,217,812	45,904
Palenque	921,740	957,951	36,211
Tapachula	821,338	851,974	30,636
Comitán	458,002	477,363	19,361
Chiapa de Corzo	354,726	369,149	14,423
Tonalá	348,640	362,957	14,317
CTN	558,576	585,059	26,483
Resto del Estado	1,172,150	1,217,312	45,162
<b>Total en el Estado</b>	<b>7,376,633</b>	<b>7,668,475</b>	<b>291,842</b>

*Nota.* Fuente: Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas. (2025). En Secretaría de Turismo.

Vemos que, en términos generales, la cantidad de visitantes al estado de Chiapas y sus principales atracciones turísticas ha aumentado en 2024 respecto al año anterior, síntoma de continua recuperación post-pandemia.

Además la ciudad más visitada es la capital, Tuxtla Gutiérrez (Sima de las Cotorras, Cañón del Sumidero), seguida por San Cristóbal de las Casas (SCLC) y Palenque, siendo estos los sitios más demandados por los turistas.

**Tabla 3***Derrama Económica*

<b>Enero a Noviembre</b>			
<b>Destino</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Diferencia</b>
Tuxtla Gutiérrez	\$6,669,189,613	\$6,971,954,582	\$302,764,969
SCLC	\$4,372,804,668	\$4,585,542,969	\$212,738,301
Tapachula	\$3,294,149,685	\$3,443,739,000	\$149,589,315
Palenque	\$3,027,821,842	\$3,177,499,208	\$149,677,366
Comitán	\$1,087,435,477	\$1,140,284,456	\$52,848,979
Tonalá	\$796,141,866	\$833,863,147	\$37,721,281
Chiapa de Corzo	\$747,442,926	\$780,489,059	\$33,046,133
CTN	\$515,757,408	\$539,944,916	\$24,187,508
Resto del Estado	\$3,138,443,483	\$3,266,112,423	\$127,668,940
<b>Total en el Estado</b>	<b>\$23,649,186,969</b>	<b>\$24,739,429,760</b>	<b>\$1,090,242,791</b>

*Nota.* Fuente: Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas. (2025). En Secretaría de Turismo.

Comparando este cuadro con el anterior, observamos coherencia con gran parte de las posiciones destacadas, exceptuando Tapachula y Palenque, donde Tapachula ingresa algo más de recursos económicos, lo cual puede ser debido a la mayor cantidad de comercios, siendo este municipio el segundo más grande de Chiapas, después de la capital.

También, es importante señalar el aumento de la derrama en 2024 respecto al 2023 y años anteriores, ya que no es proporcional al aumento de visitantes, lo cual puede ser debido a la recuperación económica de la población en general tras la pandemia y la reapertura de la mayor parte de centros turísticos, con menos restricciones precautorias al contagio.

**Tabla 4***Procedencia de visitantes Nacionales y Extranjeros en 2022*

<b>Enero a Noviembre</b>					
<b>Nacionales</b>			<b>Extranjeros</b>		
<b>Procedencia</b>	<b>%</b>	<b>Visitantes</b>	<b>Procedencia</b>	<b>%</b>	<b>Visitantes</b>
CDMX	14%	917,041	Francia	36%	430,352
Veracruz	9%	608,304	Alemania	12%	138,983
Estado de México	9%	556,590	España	12%	137,527
Puebla	5%	318,263	Estados Unidos	9%	101,285
Oaxaca	4%	287,427	Italia	8%	95,286
Otros Estados	59%	3,797,098	Otros Países	24%	280,319
<b>Afluencia: 7,668,475</b>					
<b>Turistas nacionales: 6,484,723 (85%)</b>			<b>Turistas extranjeros: 1,183,752 (15%)</b>		

*Nota.* Fuente: Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas. (2025). En Secretaría de Turismo.

La mayor parte de visitantes al estado de Chiapas provienen del interior de la república, destacando, en el 2024, la Ciudad de México y Veracruz, mientras que en el caso del turismo extranjero, destaca Francia, aunque la mayor cantidad de turistas extranjeros en el país proviene de Estados Unidos.

**Tabla 5**

*Propósito del viaje*

<b>Enero - Noviembre</b>		
<b>Turismo</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Naturaleza	39 %	42 %
Cultura	19 %	25 %
Aventura	18 %	16 %
Placer	12 %	9 %
Negocios	3 %	2 %
Otros	9 %	6 %

*Nota.* Fuente: Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas. (2025). En Secretaría de Turismo.

Finalmente, gracias a los datos de recogidos por la Secretaría de Turismo, podemos concluir que las visitas a centros turísticos va en aumento, recuperándose de la etapa restrictiva de la pandemia; además, la mayor parte del turismo es local y el mayor interés reside en la naturaleza y la cultura del estado.

## 1.4 Historia de Disfruta Chiapas

### 1.4.1 Fundación y modelo de negocios

Ante el considerable interés por visitar Chiapas de viajeros nacionales y extranjeros, en 2008, el fundador Sergio Pérez Hidalgo, tras una larga experiencia en el turismo y logística de transporte, reconoció la oportunidad de introducir medios digitales como principal fuente de comunicación y promoción de servicios turísticos, además de unificar, en un solo grupo, la planeación de tours (agencia de viaje), hospedaje (hotelería) y transporte u operadora turística, el cual fue denominado como Corporativo Axkan.

El primer nombre que adquirió la agencia de viajes o *tour operadora* fue “Mexica Tours” y su público principal se enfocaba en turistas europeos; sin embargo, tras adquirir experiencia y conocimiento del mercado, en 2015 se creó y cambió el nombre por **Disfruta Chiapas** cuyo público meta sería redefinido y especializado en visitantes nacionales.

#### *Modelo de negocio de Disfruta Chiapas*

El término modelo de negocio se refiere al plan de una empresa para obtener ganancias. Identifica los productos o servicios que la empresa planea vender, su mercado objetivo identificado y cualquier gasto anticipado. Los modelos de negocio son importantes tanto para las empresas nuevas como para las establecidas. Ayudan a las empresas nuevas y en desarrollo a atraer inversiones, reclutar talento y motivar a la gerencia y al personal (Kopp, 2022).

El siguiente modelo de negocios representa la organización actual basada en Kopp (2022), dividida en tres partes, *políticas*, que determinan las acciones que una organización toma en todas sus operaciones, *activos*, que se refieren a los recursos tangibles que despliega una empresa, y *gobierno*, refiriéndose a cómo una empresa organiza los derechos de toma de decisiones sobre los otros dos. Considerando también a los modelos de negocio como flexibles en el tiempo para empresas establecidas con la intención de anticipar tendencias y enfrentar desafíos que se avecinan.

- Políticas: una agencia involucra mercadotecnia y venta de un activo que no le pertenece a esta, lo cual implica relacionarse o asociarse con alguna empresa que sí tenga un activo que ofrecer y trabajar por encontrar un comprador. De esta relación entre el cliente y el producto (en este caso servicios), la agencia obtiene una comisión (Kaufman, 2020).
- Activos: los activos principales de una agencia de viajes digital es el equipo tecnológico y sus operadores: agentes de venta, diseñadores y programadores que interactúan y crean un puente entre el servicio ofrecido y el consumidor.
- Gobierno: el equipo que conforma a la agencia pretende estar actualizada sobre las necesidades del mercado y las posibilidades de servicios, que dependen de los recursos de los socios, en este caso, la capacidad de transporte, el hospedaje y los sitios por visitar.

### 1.4.2 Corporativo Axkan

El Corporativo Axkan se compone de tres servicios diferentes aunque unificados: Axkan quiere decir en náhuatl “hoy, aquí y ahora” y es el nombre de la cadena de hoteles en Chiapas, siendo estos Axkan Arte Tuxtla, Axkan Arte San Cristóbal, Axkan Click San Cristóbal y Axkan Palenque, lo cual permite realizar conexiones entre dichos centros turísticos, además de los servicios de transporte y hospedaje.

Mexica Tours, primer nombre de la agencia de viajes, que en su origen se especializaba en el mercado de turistas europeos, en la actualidad conocida como **Disfruta Chiapas**, se comprende por el servicio de transporte turístico, cuenta con camionetas capacitadas para el traslado de de 10 o más personas, que recorren las principales atracciones turísticas de Chiapas, y organizador u agencia de viajes y tours y primer medio de comunicación a través de redes sociales.

En su momento, se ofrecieron servicios en el estado de Quintana Roo, apoyándose del hotel Axkan Tulum, que en 2020 fue vendido debido a la pandemia.

### 1.4.3 Servicios

El servicio destacado que ofrece **Disfruta Chiapas** es la organización, planificación y promoción de tours en el estado de Chiapas, incluyendo planes pre-establecidos o personalizados, coordinación de transporte y actividades durante la visita, recorridos guiados y oferta de hospedaje.

El principal diferenciador del mercado es el ofrecimiento de un servicio integral para el viajero, ya que pocas agencias resuelven el hospedaje y operan el transporte.

### 1.4.4 Socios

Los socios principales de **Disfruta Chiapas** se comparten con el Corporativo Axkan y se pueden dividir por la naturaleza del servicio:

- Hospedaje:
  - Cadena de Hoteles Axkan
  - Hotel MariArte, renombrado como Axkan Express, ubicado en San Cristóbal de las Casas
- Agencias de Viajes:
  - BMG Tours
  - System Tours
  - Asociación AMEVH

- Transporte:
  - Operadora de **Disfruta Chiapas** que cuenta con ocho vehículos y su propia organización administrativa

#### **1.4.5 Proyección**

Tanto **Disfruta Chiapas** como el Corporativo Axkan enfrentan competencia de un gran número de negocios con sistemas similares y mercados meta idénticos, por lo que la agencia pretende diseñar nuevas estrategias para mantenerse relevante y destacada sobre el resto de servicios turísticos, ya no solo en Chiapas, sino en Estados colindantes.

Aplicar modelo de negocio del Corporativo Axkan en distintos Estados de la república, empezando por Oaxaca y/o Yucatán, diversificar servicios ofrecidos para diferenciarse de otras agencias con experiencias más elaboradas, permitiendo a los visitantes realizar actividades fuera del común ofrecido en el mercado (Corporativo Axkan, 2023).

## 1.5 Aspectos Internos de la organización

Los aspectos internos de una empresa con aquellos factores que pueden ser controlados por la misma organización, los tres principales aspectos se dividen en recursos humanos, tecnológicos y financieros.

### 1.5.1 Recursos Humanos

Aquellos que se relacionan con el personal que labora en la organización, quienes reproducen y representan los valores de la empresa y que pueden ser divididos en empleados y administradores.

### 1.5.2 Misión, Visión, Valores

La filosofía de **Disfruta Chiapas** se divide en los siguientes puntos y la mayor parte se comparten con el resto de marcas del grupo Axkan:

- Misión: Ofrecer un servicio personalizado de calidad y confiabilidad, a través de la buena atención de nuestro personal debidamente capacitado, diseñando viajes únicos, a precios accesibles, logrando superar las expectativas de nuestros clientes.
- Visión: Ser una Agencia de Viajes reconocida en nuestra región, por la confianza y seguridad que le ofrecemos a nuestros clientes, presentando innovadores servicios y asegurando una actividad turística estable, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.
- Objetivo General: Crecer económicamente como empresa turística a través de las ventas de servicios o productos de los más altos estándares de calidad y manteniendo la confiabilidad y fidelidad de nuestros clientes.
- Objetivos Específicos: Mantener constante capacitación del talento humano de la empresa para lograr prestar una atención personalizada a nuestros clientes, logrando aumentar de manera efectiva las ventas de cada uno de los servicios prestados (Corporativo Axkan, 2023).

### 1.5.3 Capital Humano

El capital humano es el principal activo de una agencia de viajes personal como lo es **Disfruta Chiapas**.

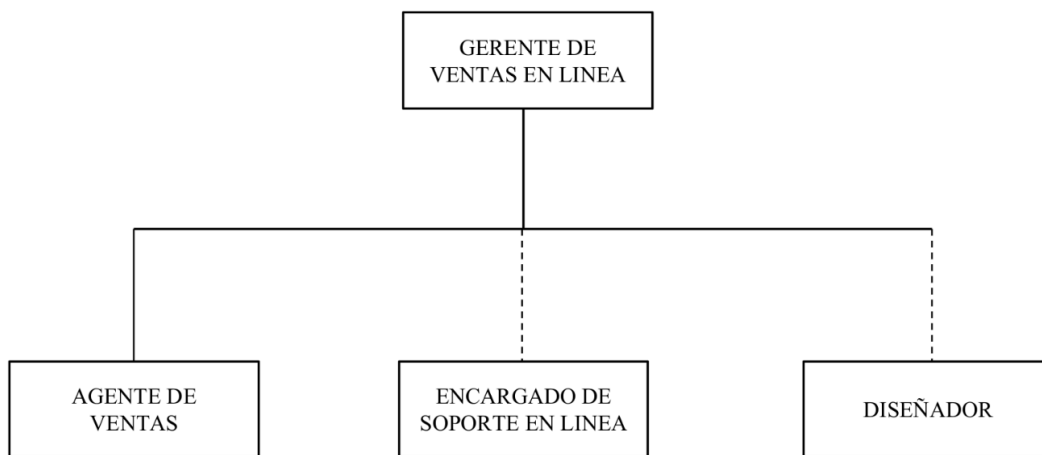
Los agentes turísticos componen el servicio que ofrece una agencia de viajes, ya que de estos depende la atención que busca el cliente; el resto del proceso en que un visitante conoce y asiste a los sitios de atracción ya no depende de la agencia en sí, sino de sus socios comerciales.

La siguiente figura representa la organización de los agentes de venta y el resto de personal que se ocupa de sustentar los medios de comunicación y promoción de la empresa.

Entre los miembros clave de la agencia turística se encuentran programadores y administradores de contenido para el sitio web y las redes sociales, determinados como encargado de soporte en línea y diseñador.

**Figura 7**

*Organigrama de Disfruta Chiapas*



*Nota.* Fuente: Organigrama de Disfruta Chiapas, Agencia Turística. (2025).

### **1.5.3.1 Agentes turísticos o agentes de ventas**

Los agentes turísticos, principal objetivo de análisis de esta investigación por brindar atención a clientes, son los mismos que cierran las ventas de los servicios ofertados en la mayor parte de los casos, y realizan sus principales tareas en las oficinas de la agencia a través de medios digitales.

#### *Tareas de agentes*

Las tareas de los agentes se pueden dividir en dos partes:

- Actividades primarias: consisten principalmente en brindar información a clientes potenciales y dar seguimiento a clientes reales
- Actividades secundarias: cualquier actividad que requiera de un agente con conocimiento profundo del negocio y los servicios que se prestan para construir relaciones con posibles socios como agencias y hoteles

### *Protocolo de ventas*

Las actividades primarias, al ser las más importantes y constantes, mantienen procesos diseñados para la obtención de resultados u objetivos preestablecidos.

Dentro de estos procesos destacan el envío de mensajes cuyo contenido incluya a detalle el servicio que ofrece la agencia, normalmente los paquetes de viaje que se ofertan a través de anuncios en Facebook.

Si la venta ha sido cerrada, los agentes de venta deben dar seguimiento al cliente durante la prestación del servicio, asegurándose de estar informados acerca del plan de viaje y la satisfacción del viajero.

Finalmente, se solicita al cliente responder una encuesta voluntaria, diseñada en *google surveys* para obtener información sobre la experiencia de viaje, con el fin de mejorar el servicio, modificarlo y distinguir sus fortalezas y debilidades, así como la atención prestada por parte del agente de ventas o agente turístico y todo el equipo de trabajadores que conforman el servicio (Disfruta Chiapas, 2024).

#### **1.5.4 Recursos Tecnológicos**

Se cuenta con equipo informático para garantizar la comunicación entre agentes turísticos y clientes, tanto potenciales como reales.

Cada miembro de la agencia turística cuenta con una computadora de escritorio, seis en oficina, un teléfono celular que permanece en las instalaciones y contiene el número de contacto oficial de la agencia y dos impresoras.

El resto del equipo utilizado es de propiedad personal de los miembros, como celulares y computadoras personales.

#### **1.5.5 Infraestructura**

**Disfruta Chiapas** cuenta con una oficina en el centro de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, con dirección Álvaro Obregón 2, Sta Lucía, 29250.

En dicha oficina se encuentran los agentes de venta, el gerente de ventas y los contadores con el equipo tecnológico acorde a sus labores.

## 1.5.6 Tecnología

Al ser un modelo de negocio cuyo medio principal es el digital, el uso de tecnologías de la información corresponde su más destacado identificador.

Entre estos están:

- Sitio web:  
<https://disfrutachiapas.com/>

### Figura 8

Página de Inicio de Sitio Web de **Disfruta Chiapas**



*Nota.* Fuente: Captura de pantalla de página de inicio de Disfruta Chiapas, Agencia Turística. (2025). <https://disfrutachiapas.com/>

Generada con WordPress, donde se promocionan tours y ofertas de acuerdo a los existentes, además de ofrecer encuestas de satisfacción para medir la calidad de los servicios prestados por **Disfruta Chiapas** y el Corporativo Axkan.

- Facebook:

Siendo este el medio más importante, debido a su tiempo activo y su éxito en seguidores (780 mil), facilitando así la promoción y comunicación a un gran número de personas.

## Figura 9

### Perfil de Facebook de *Disfruta Chiapas*

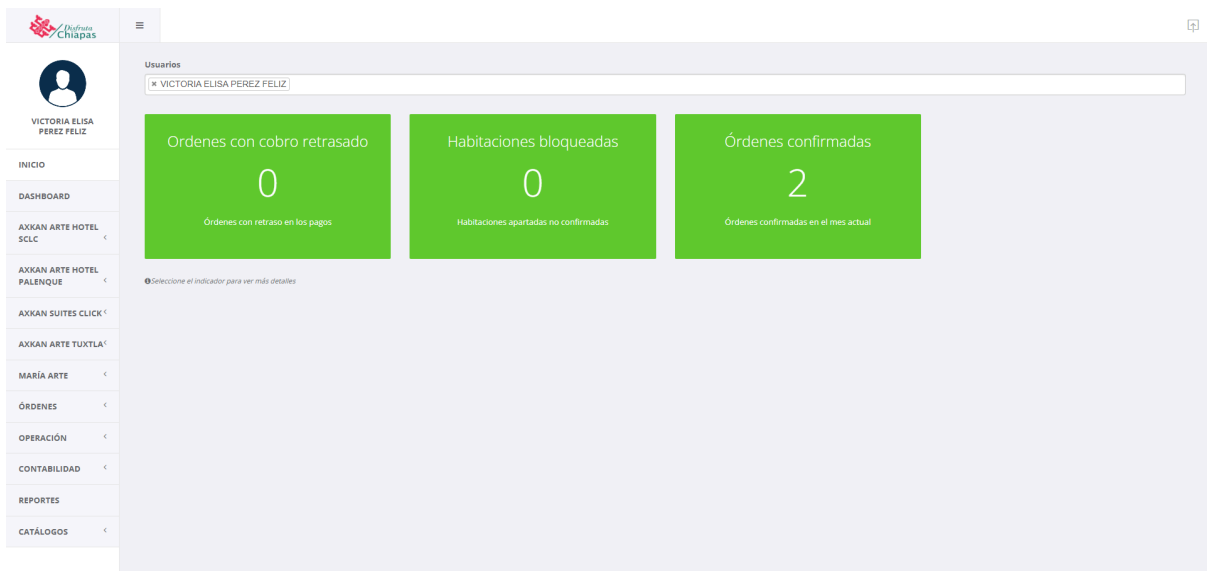


*Nota.* Fuente: Captura de pantalla de perfil de Facebook de Disfruta Chiapas, Agencia Turística. (2025). <https://www.facebook.com/DisfrutaChiapas>

- Plataforma de control y registro

## Figura 10

### Plataforma de registro del Corporativo Axkan



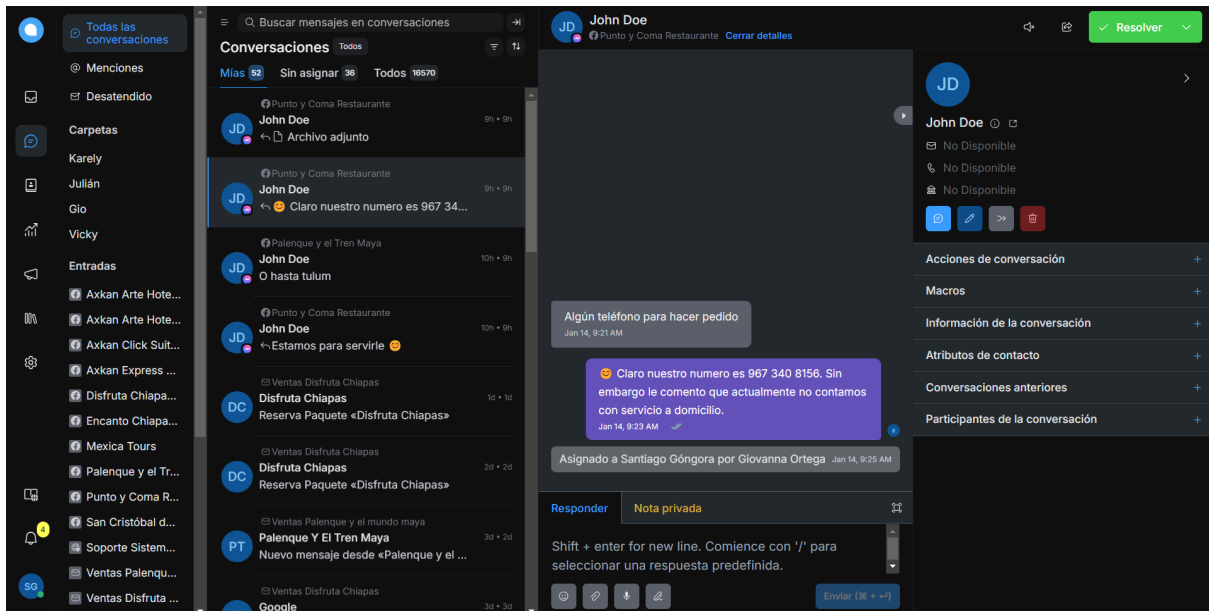
*Nota.* Fuente: Captura de pantalla de página de inicio de plataforma del Corporativo Axkan. (2025).

Desarrollada especialmente para el Corporativo Axkan, como medio de registro de clientes, servicios prestados y costos de acuerdo al tiempo y lugar solicitados por el visitante.

- Chatwoot

Figura 11

Captura de pantalla de Plataforma Chatwoot del Corporativo Axkan



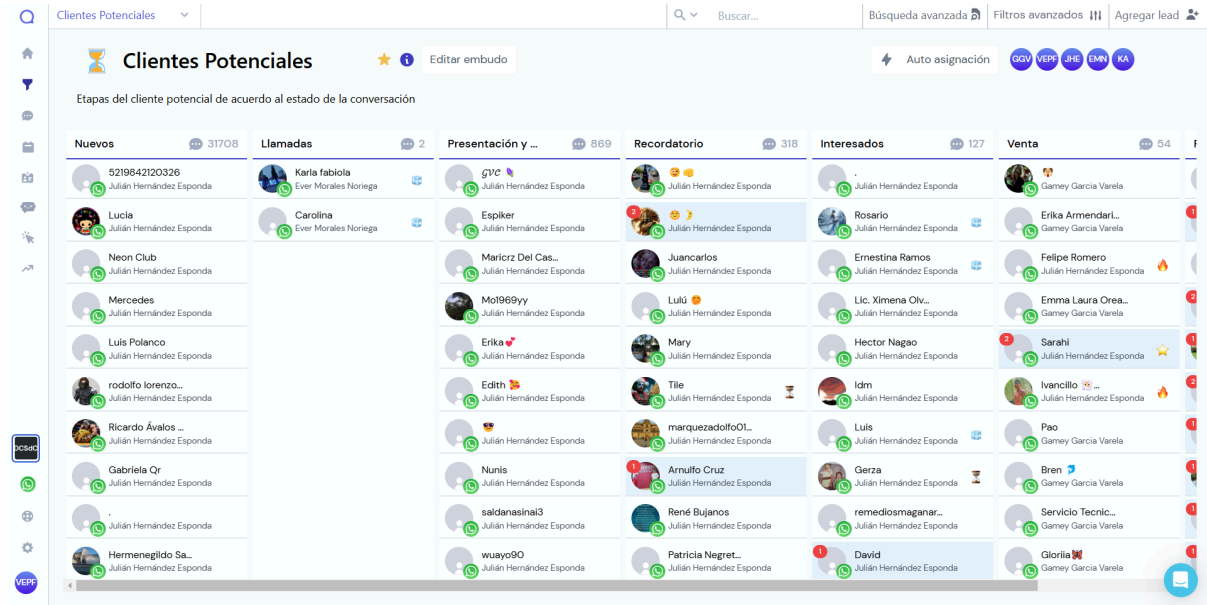
Nota. Fuente: Captura de pantalla de página de conversaciones de plataforma de gestión de mensajes Chatwoot, del Corporativo Axkan. (2025).

Chatwoot es un centro de comunicación con el cliente. Hace que la colaboración sea fácil y la información accesible, utilizado principalmente para Facebook. Administra y categoriza los mensajes recibidos para establecer y organizar a los agentes de venta de acuerdo a los clientes de la agencia.

- LeadSales

**Figura 12**

**Captura de pantalla de Plataforma LeadSales de Disfruta Chiapas**



*Nota.* Fuente: Captura de pantalla de página de conversaciones de plataforma de gestión de mensajes LeadSales, de Disfruta Chiapas. (2025).

*LeadSales*, al igual que *Chatwoot*, es un centro de comunicación con el cliente. Administra y categoriza los mensajes recibidos de WhatsApp para establecer y organizar a los agentes de venta de acuerdo a los clientes de la agencia. WhatsApp es una aplicación de comunicación caracterizada por determinar usuarios o empresas de acuerdo a su número de teléfono celular. Es la segunda red social más utilizada en México (Statista, 2023).

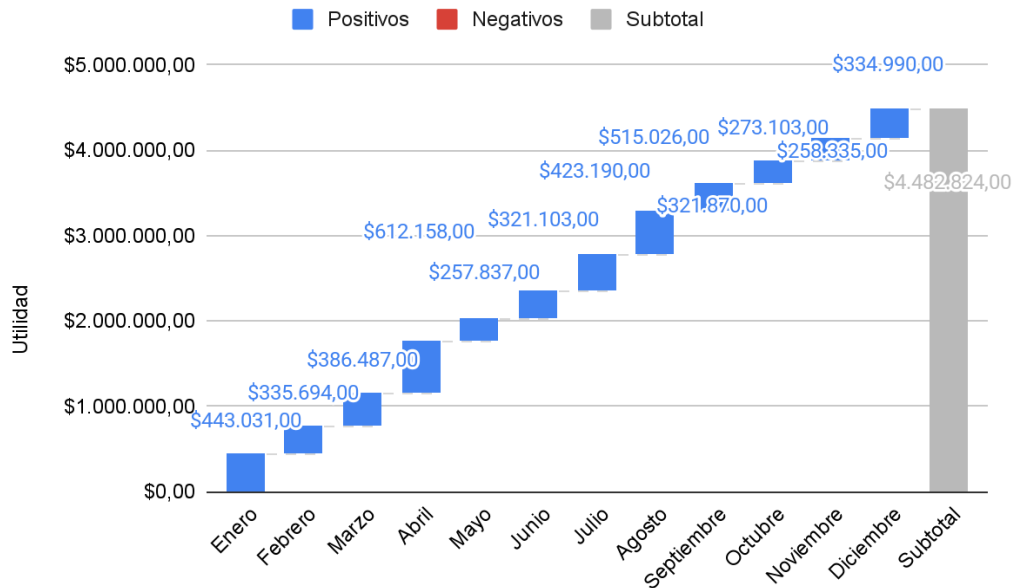
- WhatsApp

Una aplicación de comunicación caracterizada por determinar usuarios o empresas de acuerdo a su número de teléfono celular. Es la segunda red social más utilizada en México (Statista, 2023).

## 1.5.7 Recursos Financieros

**Figura 13**

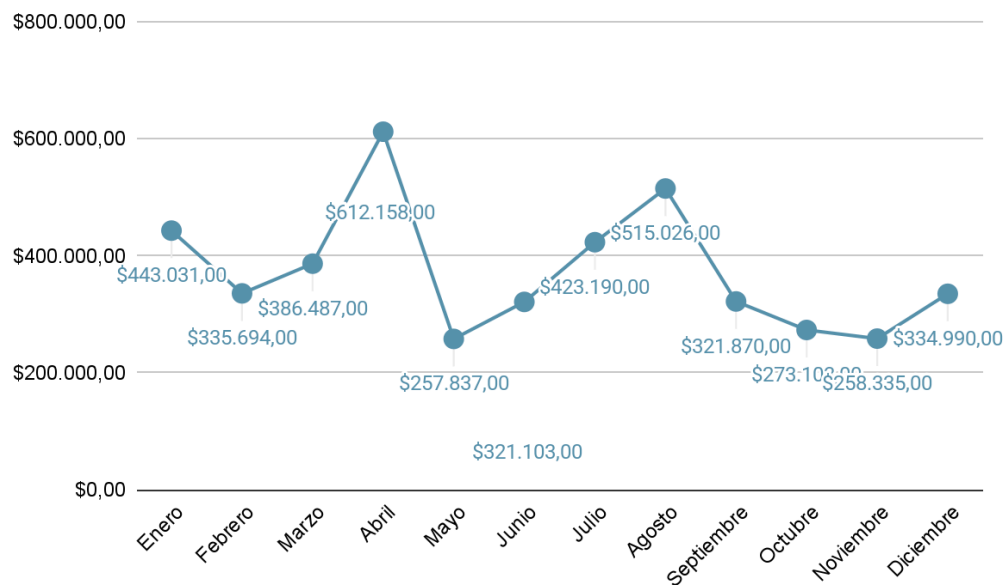
*Ingresos Disfruta Chiapas 2024, gráfica de escala*



Nota. Fuente: Cortes Mensuales del Corporativo Axkan. (2024).

**Figura 14**

*Ingresos Disfruta Chiapas 2024, gráfica de puntos y líneas*



Nota. Fuente: Cortes Mensuales del Corporativo Axkan. (2024).

Los gráficos anteriores nos permiten observar el rendimiento económico de la agencia turística junto con las operaciones del transporte, parte del servicio de la misma, durante el año 2024.

Sobre estas, observamos variaciones considerables respecto a las utilidades mensuales, ya que la diferencia entre el mes más productivo y el menos productivo es de casi \$400,000, lo cual no solo demuestra la naturaleza del turismo como negocio de temporadas o "cíclico", también evidencia las debilidades del modelo de negocio, dependiente de la aceptación de un destino en particular.

## 1.6 Aspectos de Microentorno

El microentorno se refiere al entorno que está en contacto directo con la empresa y afecta las actividades rutinarias de los negocios de inmediato. Es un conjunto de fuerzas o factores que están cerca de la organización y pueden influir en el desempeño y en las actividades diarias de la empresa (Philip, 2022).

Lappeman (2021), nos define al microentorno, más relacionado al marketing, como los diversos factores sobre los cuales un profesional de marketing tiene cierto grado de influencia. Este entorno incluye la propia empresa, así como la comprensión de los componentes circundantes que son cruciales para construir una estrategia sólida y obtener una ventaja competitiva.

Los componentes del microentorno del marketing son la propia empresa (también llamado entorno interno), los consumidores, los proveedores, los intermediarios de marketing, los competidores de la empresa y otras partes interesadas.

### 1.6.1 Clientes o mercado

Al final de cada cadena de valor hay un consumidor o cliente potencial dispuesto a realizar un intercambio (generalmente dinero por un producto), creando un mercado. Por lo tanto, los clientes son fundamentales para el éxito o el fracaso de un negocio. La empresa debe asegurarse de que los clientes estén satisfechos. Esta satisfacción puede llevar a compras repetidas e idealmente, a recomendaciones positivas de boca en boca. Los cinco tipos diferentes de mercados de clientes en los que una empresa puede operar son: mercados de consumo básico, mercados empresariales, mercados de revendedores, mercados de organizaciones sin fines de lucro/gobierno y mercados internacionales (Lappeman, 2021).

Los clientes de **Disfruta Chiapas** se dividen principalmente en dos grupos: los clientes de "consumo básico" o "directos" y los clientes empresariales o revendedores, siendo estos últimos principalmente agencias de viajes distribuidas en todo el país.

A lo largo de su historia, la mayoría de los clientes directos de **Disfruta Chiapas** se han caracterizado por ser de origen mexicano y viajar en grupos, principalmente familias o parejas. Estos clientes buscan conocer diversos sitios turísticos en un corto período de tiempo y a un precio accesible.

Por otro lado, en el caso de los clientes empresariales, los consumidores finales suelen compartir características similares a las de los clientes directos. La principal diferencia radica en que, en la mayoría de los casos, los servicios se reciben y operan en grupos grandes y concentrados.

Con base en estos mercados, se diseñan servicios y ofertas que se adaptan a las necesidades y deseos de los clientes, lo que contribuye a definir la identidad de la agencia **Disfruta Chiapas**.

## 1.6.2 Competidores

La competencia puede definirse como la relación entre organizaciones que comercializan productos similares o que pueden sustituirse las unas a las otras. Existen muy pocas empresas que operan libres de competencia; por lo tanto, este es un factor vital en el análisis de mercado. Las empresas necesitan identificar quiénes son sus competidores y qué ofrecen actualmente a los consumidores (Lappeman, 2021).

De acuerdo a la Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas, las agencias de viajes, consideradas como parte de la infraestructura turística, sumaron 296 unidades en total para noviembre de 2024, divididas entre los principales destinos turísticos como vemos a continuación.

**Tabla 6**

*Infraestructura turística en los principales destinos turísticos de Chiapas 2024*

Destino	Hospedaje	Cuartos A y B	Agencias de Viajes	Arrendadoras Turísticas	Transportadoras	
San Cristóbal	277	4,988	168	70	3	16
Tuxtla Gutiérrez	183	6,032	461	155	8	45
Palenque	116	3,093	116	20	0	15
Tapachula	122	2,748	92	17	1	11
Tonalá	110	1,305	50	1	0	19
Comitán	89	1,644	89	9	4	19
Chiapa de Corzo	19	340	33	9	3	10
Resto del Estado	359	5,445	192	15	1	48
<b>Total del Estado</b>	<b>1,275</b>	<b>25,595</b>	<b>1,201</b>	<b>296</b>	<b>20</b>	<b>183</b>

*Nota.* Fuente: Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas. (2025). En Secretaría de Turismo.

Sin embargo, de estas 296 agencias, las destacadas en San Cristóbal de las Casas, que pueden ser consideradas competidoras directas de **Disfruta Chiapas** por los procesos, servicios y medios de venta que ofrecen son las siguientes:

- Chiapas Viajes
- Pasión por Chiapas
- Nucú Travel
- Descubre Chiapas
- Jalapeño Tours

Estas agencias se caracterizan por compartir modelos de negocio y/o entrega de valor muy similares. Bajos precios y servicios integrados definidos como “paquetes de viaje”, incluyendo hospedaje, transporte, visita a sitios turísticos y en algunos casos comida,

les diferencia de gran parte de las agencias turísticas de Chiapas y aumenta la competitividad entre ellas.

### 1.6.3 Proveedores

Los proveedores son individuos o empresas que proporcionan los recursos necesarios que una compañía requiere para producir sus bienes y servicios.

La situación ideal para cualquier empresa es contar con proveedores eficientes que ayuden a garantizar que los bienes y servicios se produzcan y entreguen de manera eficiente y a un buen precio. Por lo tanto, los profesionales de marketing dirigidos al consumidor deben monitorear la disponibilidad, la calidad y los retrasos, así como asegurar una respuesta oportuna en caso de una crisis (Lappeman, 2021).

Para **Disfruta Chiapas**, sus principales proveedores son aquellos que hacen posible la prestación de servicios. Dado que se trata principalmente de experiencias turísticas, estos proveedores se dividen en tres grupos:

1. Destinos turísticos: Incluyen todas las organizaciones dedicadas a la preservación de la cultura y la naturaleza en cada uno de los sitios que se visitan, y cuyo acceso implica un costo.
2. Transporte: Realizado por vía terrestre, cuenta con proveedores de combustible, gasolineras y refaccionarias.
3. Hospedaje: Como ventaja competitiva, este servicio se ofrece dentro del mismo corporativo y es proporcionado por la cadena de hoteles Axkan.

### 1.6.4 Intermediarios

De acuerdo a Lappeman (2021), los intermediarios de mercado son entidades que ayudan a una empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los consumidores. De manera similar a los proveedores, los intermediarios son actores clave que aseguran la entrega de valor a los consumidores. Para los grandes fabricantes, es difícil interactuar directamente con cada uno de sus consumidores finales; por ello, se utilizan distribuidores para cerrar esta brecha. Los distribuidores son empresas individuales que facilitan el flujo de bienes y servicios desde los fabricantes hasta los consumidores finales.

De acuerdo con esta definición, todas las herramientas proporcionadas por otras empresas que facilitan la mejora y ejecución del proceso de marketing, ventas y entrega de servicios de la agencia **Disfruta Chiapas** se consideran intermediarios. Entre estas, las principales son:

- Facebook: Utilizado para publicidad, marketing y comunicación.
- WhatsApp: Empleado como medio de comunicación.
- Leadsales: Usado para la organización de clientes.
- WordPress: Plataforma para la gestión del sitio web.
- Canva y Capcut: Herramientas de edición para apoyar las estrategias de marketing.

Estas herramientas son fundamentales para optimizar las operaciones y garantizar una experiencia de calidad para los clientes de **Disfruta Chiapas**.

## **1.7 Aspectos del Macroentorno**

De acuerdo a Philip Kotler (2013), el macroentorno crea fuerzas que crean oportunidades y plantean amenazas a la unidad de negocio. Estas incluyen factores ambientales, demográficos, socio-culturales, económicos, políticos y tecnológicos.

Para Fabra (2017) “es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas.”

### **1.7.1 Ambientales**

El factor ambiental debe ser considerado dentro de los más destacados en el caso del turismo en Chiapas, ya que sus principales atracciones son paisajes naturales.

De acuerdo a la Secretaría de Medio Ambiente e Historia Natural (SEMAHN) del Gobierno de Chiapas (2022), el estado ocupa el segundo lugar a nivel nacional con mayor biodiversidad. Chiapas cuenta con 12,025 km<sup>2</sup> de selvas y bosques primarios, 23,231 km<sup>2</sup> de bosques y selvas secundarios, 586 km<sup>2</sup> de manglares . Además, están declaradas 61 Áreas Naturales Protegidas, que comprenden 22% de la superficie del estado.

Por otra parte, dada su ubicación geográfica y sus características socioeconómicas, el estado de Chiapas es altamente vulnerable ante los efectos del cambio climático. De hecho, en los últimos años se ha vislumbrado un incremento en la frecuencia e intensidad de los eventos hidrometeorológicos extremos en el Estado, tales como huracanes, ondas de calor, sequías y tormentas; provocando inundaciones y deslizamientos de tierra, entre otros eventos que han causado graves daños económicos, sociales y ambientales (SEMAHN, 2022).

Además, según Brenner (2018), la falta de integración de políticas ambientales en Chiapas ha provocado el deterioro de manglares, unas de las principales fuentes de agua del ecosistema de la región, provocando afectaciones al resto de la biósfera, como sequías, aumento de la temperatura media, etc.

Estas problemáticas en el estado afectan de manera directa al turismo, ya que cambios y contaminación en el ecosistema transgreden los destinos destacados por su belleza natural y, de la misma manera, nos invitan a reflexionar acerca de la influencia del turismo sobre el medio ambiente y su impacto negativo.

### **1.7.2 Demográficos**

Desde el sitio oficial del Instituto Nacional Electoral, se define la demografía como la ciencia que estudia la población humana en continuo cambio, considerando los ámbitos

cuantitativo (estado) y cualitativo (dinámica), incluyendo el pasado y el presente, con el propósito de anticipar eventuales variaciones futuras.

Conocer estas variables interfiere directamente con el contexto y por lo tanto, en este caso en particular, con el turismo, ya que estos aspectos pueden facilitar o moldear la manera en que se atraen visitantes y se perciben las atracciones turísticas.

En 2020 en Chiapas, 53.9 % de la población es católica, 32.4 % protestante, cristiano evangélico y en tercer lugar se ubican las personas sin religión con 12.5 por ciento, en el resto del país, la población católica representa el 78% (INEGI, 2020).

En Chiapas hay 1,459,648 personas mayores de 3 años de edad que hablan alguna lengua indígena. Las lenguas indígenas más habladas en esta entidad son:

**Tabla 7**

*Población de habla indígena en Chiapas*

Lengua Indígena	Número de hablantes 2020
Tzeltal	562,120
Tsotsil	531,662
Ch'ol	210,771
Tojolabal	66,092

*Nota.* Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020.

En 2020, la población de Chiapas vive en 49% localidades urbanas y 51% localidades rurales, mientras que a nivel nacional 79 % de la población vive en localidades urbanas y el 21 % en rurales. En Chiapas hay 20,951 localidades rurales y 206 urbanas. A nivel nacional hay 185,243 localidades rurales y 4,189 urbanas (INEGI, 2020).

Es importante reconocer estos datos para comprender el por qué de las particularidades del turismo en Chiapas, respecto al resto del país, por ejemplo, el interés por conocer algunas de las comunidades indígenas mejor asentadas en el país, como las anteriormente mencionadas, suponen un interés turístico particular.

### **1.7.3 Socio-culturales**

La composición cultural de Chiapas ha mostrado, a lo largo de su historia, una extrema diversidad que no ha permanecido estática sino, por lo contrario, mantiene una vitalidad y una creatividad que expresan vívidamente las corrientes profundas del proceso civilizatorio mesoamericano (Medina, s.f.).

Esta diversidad cultural en Chiapas es uno de sus principales atractivos turísticos, la presencia de poblaciones con lenguas de origen maya, como el tzotzil y el tzeltal, y costumbres propias, vestimenta y arte culinario en regiones como San Juan Chamula y Zinacantán, sin mencionar el estilo de vida particular de los lacandones en la zona selvática, además de la influencia colonial en todos estos grupos sociales, hacen de este Estado uno de los más cautivadores para cualquier visitante.

Las festividades y tradiciones chiapanecas, con su influencia indígena, se reflejan en diversas áreas de la vida cotidiana. Un claro ejemplo son las danzas tradicionales, como la Danza de los Parachicos, celebrada en Chiapa de Corzo, reconocida por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, celebrada en enero en honor a San Sebastián, donde los bailarines, ataviados con máscaras y trajes coloridos, realizan un ritual que fusiona elementos indígenas y católicos durante casi un mes, siendo por sí misma, otra atracción turística (Ramos, 2024).

#### **1.7.4 Económicos**

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2020), las principales actividades económicas de Chiapas son en el sector comercial (19.5%), seguida de los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (15.8%); la construcción (7.4%); los servicios educativos (8.2%) y la agricultura, cría y explotación de animales, el aprovechamiento forestal, la pesca y caza (7.2%).

Desafortunadamente, de acuerdo con el Consejo Nacional de Población y su estimación del índice de marginación por entidad federativa, Chiapas es una de las demarcaciones con un grado de marginación muy alto.

En relación con esto, de acuerdo con los resultados de la medición de la pobreza, realizado en 2018 por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2018), el 46.7% de la población del Estado (cerca de 2,551,300 personas) se encontraba en situación de pobreza moderada, mientras que el 29.7% de la población se encontraba en situación de pobreza extrema (alrededor de 1,623,300 personas).

Estos factores afectan directamente a la industria turística, ya que el ambiente social y bienestar poblacional influyen la experiencia de los visitantes y el desarrollo económico afecta el atractivo del Estado.

#### **1.7.5 Político/legales**

Actualmente, la normativa a seguir más importante es la de la Ley de Turismo para el Estado de Chiapas, actualizada por última vez en diciembre de 2021; que incluye la obligación de certificaciones (certificación de SECTUR, como Registro Nacional de Turismo), responsabilidades sociales y ambientales.

Transparencia, calidad y seguridad se muestran como principales derechos y obligaciones que deben cumplir los organismos que prestan servicios relacionados con el turismo.

Sin embargo, la influencia política sobre el turismo en el estado de Chiapas tiene una historia particular, como menciona Coronado (2008):

El turismo en Chiapas, México ha sido afectado por cambios drásticos detonados por la emergencia de la rebelión indígena que se consolidó en el movimiento zapatista armado y por la posterior respuesta militar y política del gobierno mexicano.

El proceso político e ideológico alrededor del movimiento zapatista a nivel local y global creó nuevas demandas turísticas. Un tipo de turismo fue ahuyentado por las confrontaciones armadas entre el ejército zapatista y el mexicano, pero la afluencia de visitantes a la región continuó, al parecer debido a que las características del movimiento atrajeron a una nueva clase de turismo al que se le puede referir como “turismo politizado” (Coronado, 2008).

Hoy en día, el movimiento zapatista permanece en la memoria de los turistas interesados en Chiapas, y aunque ya no es el principal atractivo del mercado, su impacto histórico generó una identidad propia al estado que, en muchos casos, continúa promoviendo el interés por visitar y conocer la región y sus habitantes.

### **1.7.6 Tecnológicos**

La tecnología como medio de acceso a información y transporte ha significado el estímulo del turismo a nivel global; particularmente en Chiapas, medios de transporte como el avión, con el aeropuerto más importante en la capital, Tuxtla Gutiérrez y aeropuertos en reciente funcionamiento como el de Palenque, además de la cercanía con Villahermosa y el tren, por el recién inaugurado Tren Maya, han facilitado el traslado rápido a sitios de largas distancias, de la misma manera que los autobuses posibilitan que un número considerable de personas pueda visitar un lugar deseado, impulsando y estimulando el interés de los visitantes de la región.

De la misma manera, proyectos nacionales como la Presa Chicoasén, oficialmente Central Hidroeléctrica Manuel Moreno Torres, inaugurada en 1980 y responsable de suministrar de energía a varios estados del sur de México, ha permitido el acceso al río Grijalva en lancha, creando uno de los principales atractivos turísticos de Chiapas.

Por otra parte, los medios de comunicación digitales y el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones en Chiapas proporcionan acceso a información y servicios que hace menos de una década no existían o eran de difícil obtención y aunque a día de hoy, como menciona García (2024):

Solamente 38.4 % de los hogares tiene acceso a Internet, de acuerdo a las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía y la brecha digital es asimétrica y más pronunciada en las zonas rurales; por ejemplo, Tuxtla Gutiérrez es el municipio con la mayor cantidad de accesos, ya que por cada 100 hogares, 82 usan internet; le sigue el municipio de

San Cristóbal de Las Casa con 50 accesos, es decir, solo la mitad de la población (García, 2024).

El gobierno federal implementa en Chiapas el proyecto Internet para Todos, con torres satelitales que brindan internet gratuito, promovido por el Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación y la Comisión Federal de Electricidad (García, 2024).

Ahora, sumando a los buscadores, las redes sociales y el desarrollo tecnológico en la región, es posible promover el turismo a un gran número de personas y así, atraer potenciales visitantes, facilitando la comunicación y la transmisión de la riqueza del estado.

## CAPÍTULO 2. Marco teórico conceptual

### 2.1 Marketing

El marketing es un elemento fundamental del sistema económico global de nuestro tiempo, un concepto base para comprender los procesos del mercado y al mismo tiempo, tan general que se verá abordado continuamente en las siguientes definiciones y aparecerá literal o sutilmente sobre todo el texto.

Además de poseer la característica de su aplicación general, la definición de *marketing* parecer ser objeto de discusión entre autores, ya que a pesar de ser similares, poseen diferencias entre todos. Se muestran las más actuales definiciones en un pequeño extracto de la tabla compuesta por Ortiz (2014) a continuación:

**Tabla 8**

*Definición de Marketing de acuerdo a varios autores*

Autor	Definiciones
Kotler y Keller (2012, p. 5)	El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es "satisfacer las necesidades de manera rentable".
Mesa (2012, p. 2)	El marketing descubre deseos, motivos, gustos, preferencias, temores de los consumidores; planea y desarrolla bienes o servicios; participa en la fijación de precios; promueve y distribuye bienes o servicios e igualmente, genera valor al satisfacer necesidades.
Ferrel y Hartline (2012, p. 7)	El marketing es muchas cosas diferentes. Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo.
Lamb, Hair y McDaniel (2011, p. 5)	El concepto de marketing es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación al mercado. Establece que la justificación social y económica de la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y las necesidades del cliente, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales. Se basa en la comprensión de que una venta no depende de una fuerza de ventas agresiva, sino en la decisión de un cliente de comprar un producto. Lo que una empresa cree producir no es de primordial importancia para su

	éxito. En vez de ello, lo que los clientes piensan que comprarán, el valor percibido, define un negocio.
Ries y Trout (2006, pp. 2 y 3)	Tal vez la explicación más completa de la teoría de las “necesidades y deseos” es la definición propuesta en 1973 por John A. Howard de la Universidad de Columbia. El marketing, declara el señor Howard, “es el proceso de: 1) identificar las necesidades del consumidor; 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir; 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa; 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor; y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor.

*Nota.* Fuente: 7.ª edición (American Psychological Assoc.) Ortiz Velásquez, M. (2014). Marketing: conceptos y aplicaciones: Vol. Primera edición. Universidad del Norte.

Habiendo evaluado las distintas definiciones del concepto de marketing, queda claro que independientemente de sus diferencias, la relación entre el consumidor y el producto de consumo es lo que compone al *marketing*, incluyendo todo aquello que puede suceder en el proceso en que ambos llegan a intersectarse.

De aquí la importancia del marketing en el contexto global presente, clave para las relaciones entre personas y el objeto de sus necesidades.

El marketing beneficia a la sociedad al educar e informar a los clientes cuyas necesidades aún esperan ser satisfechas; a menudo tiene una intención persuasiva, pero generalmente comienza cuando una empresa identifica una necesidad del cliente y busca explicar cómo sus productos o servicios satisfacen esa necesidad. Para los clientes con necesidades claramente definidas, el marketing proporciona un medio para aprender sobre nuevos productos y lo que hacen (Hartman, 2019).

## 2.1.2 Marketing de Servicios

Se puede decir que el *Marketing* forma parte del proceso de creación de valor para los consumidores; usualmente, el activo de valor que ofrece una empresa a sus consumidores se divide en productos o servicios, sin embargo, como menciona Gupta (2020):

Es pertinente recordar el hecho de que toda oferta de marketing es una combinación de producto y servicio. En el mundo actual del marketing, hay muy pocos productos o servicios puros. Por lo tanto, cualquier discusión sobre el marketing de servicios también abarca el servicio asociado con los bienes. Entonces, lo que compra el consumidor es la oferta de valor del fabricante o del proveedor de servicios. El consumidor compra el paquete total o la oferta de valor completa en lugar de solo los productos fabricados o el servicio prestado (Gupta, 2020).

Por lo tanto, realizar una división entre ofertas de servicios o productos debe limitarse al modelo de negocio y a partir de ahí, definir los elementos que componen el marketing de dicho negocio, sin dejar de considerar al marketing como un servicio en sí mismo.

Pero, ¿Qué es un servicio? Para Lovelock (2015), existen dos definiciones fundamentales:

- Un servicio es cualquier acción, presentación o experiencia que un sujeto puede ofrecer a otro y que es esencialmente intangible y no resulta en la apropiación de nada en particular. Sin embargo, este proporciona valor a quien lo recibe y su producción puede o no estar sujeto a un objeto físico.
- Los servicios son procesos (actividades económicas) que proveen tiempo, lugar, forma, solución de problemas o experiencia como valor para el receptor.

El mismo autor elabora una tabla de algunos de los servicios más populares divididos de acuerdo a la naturaleza del cliente:

**Tabla 9**

*Ejemplos de servicios de acuerdo a su mercado meta*

<b>Servicios para el consumidor final</b>	<b>Servicios para negocios</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Aerolínea</li><li>● Finanzas</li><li>● Seguros</li><li>● Médico</li><li>● Telecomunicaciones</li><li>● Hotel</li><li>● Restaurante</li><li>● Ópera/Teatro</li><li>● Eventos deportivos</li><li>● Mantenimiento del hogar</li><li>● Transporte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Contabilidad</li><li>● Arquitectura</li><li>● Ingeniería</li><li>● Servicios legales</li><li>● Consultoría administrativa</li><li>● Imprenta</li><li>● Seguros</li><li>● Telecomunicaciones</li><li>● Consultoría logística</li><li>● Investigación de mercados</li><li>● Consultoría Informática</li></ul>

*Nota.* Fuente: Lovelock, C. H., Patterson, P., & Wirtz, J. (2015). *Services Marketing* (7). Pearson Australia.

Así pues, el marketing de servicios se define simplemente como un fenómeno en el que un servicio o un bien intangible se promociona y comercializa entre el público objetivo, a diferencia del marketing de productos, que implica la promoción de un producto físicamente visible en varios medios, el marketing de servicios exige la promoción de un servicio que no está disponible físicamente pero que aún se vende a los clientes (Rawat, 2022).

### **2.1.3 Marketing Online**

El marketing *online* (traducido al español como “en línea”) o marketing digital forma parte de la estrategia definida de mercadotecnia de una empresa para la obtención de objetivos específicos y con el uso de herramientas digitales.

Es importante que el marketing online se integre sistemáticamente en el proceso general de planificación de marketing en una etapa temprana. Esto significa que durante el desarrollo de los objetivos de marketing, se examina sistemáticamente en qué medida se pueden utilizar las herramientas en línea para este propósito.

La forma concreta del compromiso de marketing online debe determinarse periódicamente como parte de la planificación del marketing operativo. El punto de partida del marketing online puede ser un análisis FODA para obtener información clave para la definición de objetivos y para el diseño de la estrategia online. “FD” significa fortalezas y debilidades en el sentido de ventajas o desventajas de la propia empresa en una comparación competitiva. FD cubre la perspectiva interna del análisis. El factor decisivo es que estos deben determinarse en comparación con los competidores relevantes. Solo de esta manera se pueden identificar las fortalezas y debilidades empresariales. “OA” significa oportunidades y amenazas. OA integra la perspectiva externa en el análisis (Kreutzer, 2022).

Por lo tanto, el marketing online es el uso de herramientas digitales como redes sociales, sitios web, aplicaciones para teléfonos inteligentes, SEO (posicionamiento en buscadores), entre otros, para el cumplimiento de metas preestablecidas de marketing.

#### **2.1.3.1 Marketing en redes sociales**

El marketing en redes sociales forma parte importante del marketing online y con su uso, las empresas intentan aprovechar las redes sociales para lograr sus propios objetivos de marketing.

Kreutzer (2022) define las redes sociales como medios y tecnologías en línea que permiten a los usuarios intercambiar información en línea de una manera que va mucho más allá de la comunicación clásica por correo electrónico. Además de las redes sociales y las plataformas para compartir medios, las redes sociales también incluyen blogs, foros en línea y comunidades en línea.

Las redes sociales permiten, por primera vez, que todos los sectores de la población y todas las partes interesadas de una empresa tengan a su disposición instrumentos extremadamente potentes y de alto perfil para evaluar y hacer uso de los servicios, así como para establecer un contacto directo y, por lo tanto, para el diálogo. Por consiguiente, es importante señalar que las redes sociales pueden contener tanto contenido que crea

valor como que lo destruye, y depende en gran medida del compromiso de la propia empresa qué contenido domina.

### **2.1.4 Marketing Turístico**

De acuerdo a Anze Chen (2015), el marketing turístico es el estudio de los procesos de marketing y las estrategias correspondientes para operar y promover el turismo. También estudia los conceptos de marketing, los principios de segmentación del mercado, los principios del mercado objetivo y las estrategias de marketing. Los contenidos del marketing varían en las diferentes empresas turísticas en función de sus productos y divisiones de mercado. Es el método de promoción de productos turísticos utilizando teorías y métodos de marketing.

Esto quiere decir únicamente, que a diferencia del marketing como práctica general en los procesos de promoción y comprensión de productos o servicios en el mercado, el marketing turístico únicamente se preocupa de la aplicación de dichos métodos en lo que Succurro (2019) definiría como todas las actividades y servicios heterogéneos referidos al traslado temporal de personas desde la vivienda habitual a otros destinos con fines de ocio, diversión, entretenimiento, cultura, tratamiento médico, negocios, deporte y otros.

Sobre las personas, consumidoras de turismo, la misma autora las denomina como “visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas, residentes o no residentes), y el turismo tiene que ver con sus actividades, algunas de las cuales implican gasto turístico” (Succurro, 2019).

## 2.2 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado es una herramienta para la toma de decisiones del gerente de marketing en la tarea crucial de seleccionar un mercado objetivo para un producto determinado y diseñar la estrategia adecuada para cumplir con los objetivos preestablecidos. La segmentación del mercado es esencial para el éxito del marketing: las empresas más exitosas impulsan sus negocios en función de la segmentación del mercado objetivo.

El criterio de segmentación puede ser una sola característica del consumidor, como la edad, el sexo, el país de origen o la etapa del ciclo de vida familiar. Alternativamente, puede contener un conjunto más amplio de características del consumidor, como una serie de beneficios buscados al comprar un producto, una serie de actividades realizadas durante las vacaciones, valores mantenidos con respecto al medio ambiente o un patrón de gastos (Dolnicar, 2018).

Si bien inicialmente las estrategias de marketing para identificar a los consumidores y las formas de llegar a ellos parecen similares, las actividades de marketing utilizadas para atraer al objetivo difieren.

De acuerdo a Rekláitis (2019), una de las maneras de identificar o segmentar el mercado reside en el tipo de cliente según su interés comercial: el marketing en el mercado de empresa a consumidor (B2C) se basa más en aspectos emocionales; mientras que en el sector de empresa a empresa se necesita más profesionalismo. Por lo tanto, buscando planificar e implementar con éxito estrategias de marketing, es importante comprender las diferencias entre los procesos de comunicación de empresa a consumidor y de empresa a empresa (B2B).

Se aborda este concepto para la distinción teórica entre los modelos B2B y B2C con el objetivo de delimitar las características del segmento analizado: los consumidores finales (B2C).

Si bien un porcentaje significativo de la clientela de Disfruta Chiapas corresponde al modelo B2B —donde las transacciones se gestionan de manera reservada e independiente—, el enfoque de este estudio se centra en el ámbito B2C. Esta elección se justifica por la aplicación del instrumento metodológico y la muestra seleccionada, orientados a examinar las dinámicas de interacción directa con usuarios finales, en contraste con la racionalidad estratégica y la gestión especializada requerida en relaciones B2B. Así, se prioriza el análisis de respuestas individuales, hábitos de consumo y percepciones emocionales propias del mercado B2C, sin desconocer la coexistencia de ambos modelos en la estructura comercial de la empresa estudiada.

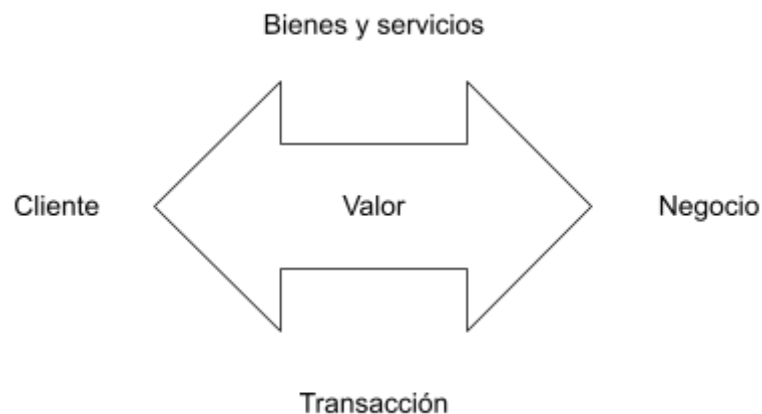
### 2.2.1 B2C

“El marketing de empresa a consumidor (B2C) se puede definir como la satisfacción de las necesidades y los deseos de los consumidores a través del intercambio de servicios, información y/o productos entre una empresa y un consumidor, en lugar de entre una empresa y otra” (Garry, 2018).

Para definir el mercado y la relación de los negocios con los consumidores, Garry (2018) fomenta a los negocios a comprender a los clientes antes de desarrollar estrategias de mercado. La siguiente tabla representa la relación entre ambas partes.

**Figura 15**

*Proceso de intercambio con modelo B2C*



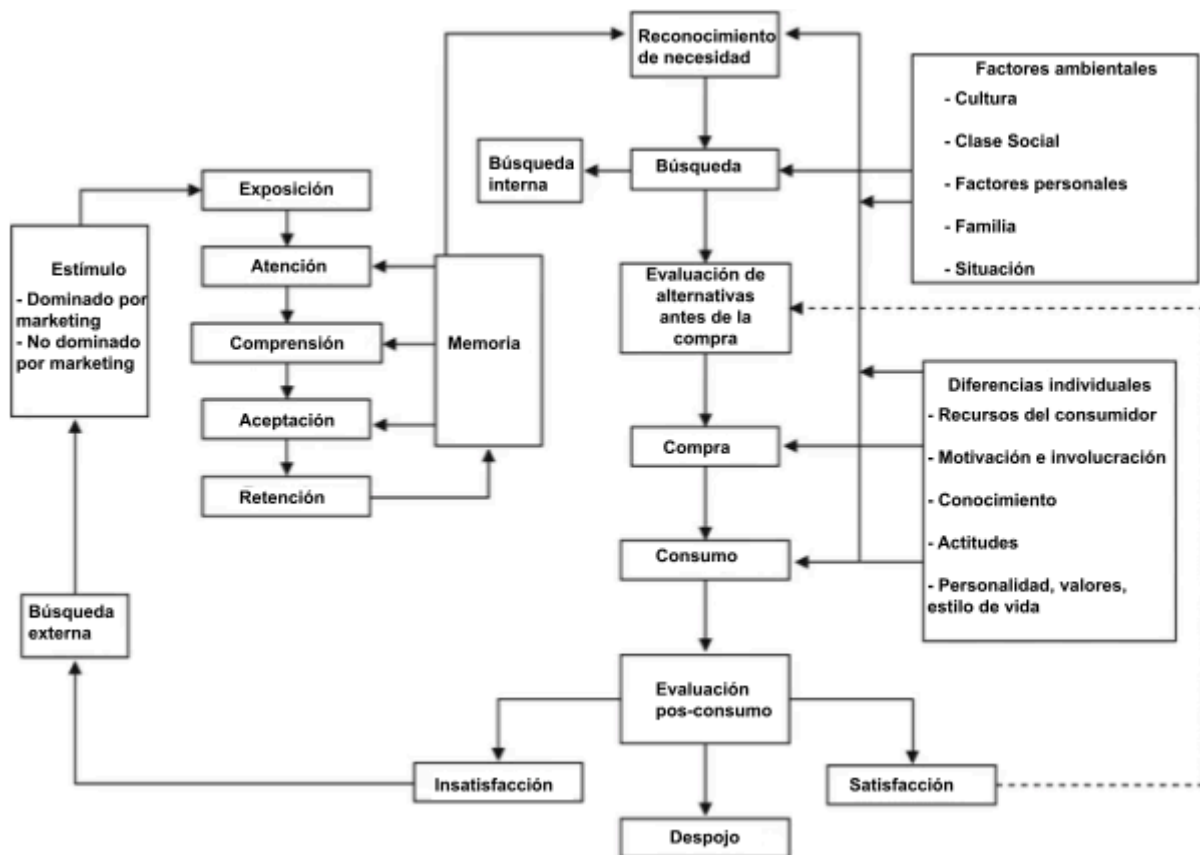
*Nota.* The B2C exchange process. Fuente: Garry, T. (2018). Business-to-Consumer (B2C) Marketing.

Para distinguir y comparar modelos de negocios orientados a la venta de bienes o servicios al consumidor final, es importante conocer el proceso de decisión de compra de los clientes objetivos, ya que este determina las estrategias y esfuerzos de marketing y a lo que más precisamente se refiere Garry (2018) como el marketing mix:

Los procesos de pensamiento que utilizan los consumidores al decidir si comprar o no un producto son de particular interés para los especialistas en marketing, ya que informarán los estímulos o la mezcla de marketing que decidan utilizar. Una serie de factores internos y externos influirán en el proceso de toma de decisiones del consumidor (Garry, 2018).

Figura 16

Proceso de toma de decisión del cliente



Nota. The consumer decision-making process. Fuente: Garry, T. (2018). Business-to-Consumer (B2C) Marketing.

Durante la etapa de necesidad o reconocimiento del problema, los consumidores perciben una diferencia entre un estado real y uno deseado, que puede ser desencadenada por estímulos internos o externos. Una búsqueda de información relacionada con el problema reconocido puede ser una revisión subconsciente o automática de la información almacenada en la memoria, o puede basarse en información disponible externamente, como la publicidad. Los consumidores varían la cantidad de tiempo que pasan buscando información de acuerdo con la naturaleza de la decisión de compra. El esfuerzo de búsqueda varía desde la recopilación de información pasiva hasta los modos de búsqueda de información activa, según el nivel percibido de riesgo asociado con la compra. Posteriormente, los consumidores comparan y evalúan alternativas utilizando criterios establecidos para evaluar los atributos de cada producto. El consumidor entonces decidirá a favor o en contra de la compra y el consumo del producto en función de su desempeño anticipado frente a los criterios establecidos. Durante la etapa de comportamiento posterior a la compra, se realiza una comparación entre el desempeño esperado y anticipado del producto y se llega a un juicio de (in)satisfacción (Garry, 2018).

De la misma manera, Helmold (2022), define al marketing de empresa a consumidor, o marketing B2C, como "las tácticas y estrategias en las que una empresa

promociona sus productos y servicios a personas individuales”. Tradicionalmente, esto podría referirse a personas que compran productos personales en un sentido amplio. Y destaca que, recientemente, el término B2C se refiere a la venta en línea de productos de consumo.

Además, menciona otros tipos de negocio como C2B (el consumidor crea productos o servicios que consumen los negocios u organizaciones) y C2C (los consumidores crean valor para otros consumidores finales), destacando las diferencias entre el B2B (negocio a negocio) y B2C (negocio a consumidor).

### 2.2.2 B2B

Los mercados business-to-business (B2B) se definen como aquellos en los que los productos o servicios se intercambian entre empresas para su integración en procesos productivos, a diferencia del business-to-consumer (B2C), dirigido al consumidor final (Kleinaltenkamp, 2015).

En estos mercados, las estrategias de marketing enfrentan desafíos únicos: la complejidad de los productos, la interdependencia de cadenas de valor (vendedor-cliente) y decisiones de compra racionales y sistemáticas, coordinadas entre departamentos especializados (Sichtmann, 2011).

Autores como Rizomyliotis (2017) destacan que las estrategias B2B carecen de resultados inmediatos y requieren soluciones adaptadas a procesos promocionales prolongados.

De la misma manera, Kleinaltenkamp (2015), enfatiza que las relaciones B2B generan valor mediante la optimización de insumos (materias primas, servicios o tecnologías), lo que impacta en la eficiencia, calidad o reducción de costos del cliente.

Los diferentes objetivos del marketing B2B y B2C generan diferencias en los mercados B2B y B2C. Las principales diferencias en estos mercados son la demanda, el volumen de compra, el número de clientes, la concentración de clientes, la distribución, la naturaleza de compra, las influencias de compra, las negociaciones, la reciprocidad, el arrendamiento y los métodos de promoción (Helmold, 2022). Asimismo, no solo existen diferencias por la naturaleza del mercado, sino por el comportamiento del consumidor.

**Figura 17**

*Comparación de conceptos de marketing para modelos B2C y B2B*

		B2B	B2C
Alcance, Enfoque		Venta a negocios	Venta a consumidores individuales
Contenido		Contenido informativo	Contenido entretenido
Audiencia		Audiencia pequeña	Audiencia masiva
Volumen de venta		Alto volumen de venta	Bajo volumen de venta
Razonamiento		Lógico	Emocional
Promoción		Relaciones personalizadas	Redes Sociales, Comunicación en masa

*Nota.* B2B and B2C marketing concept.. Fuente: Helmold, M. (2022). B2B and B2C Marketing.

Si bien en este punto se abordan los mercados B2B, esta investigación se centra en el ámbito B2C (business-to-consumer), determinado por la aplicación del instrumento metodológico y la muestra seleccionada, orientados a analizar interacciones directas con consumidores finales.

Esta elección permite explorar y diferenciar las dinámicas de marketing basadas en respuestas individuales y emocionales, contrastando con la racionalidad organizacional propia de B2B.

## 2.3 Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM)

El término en inglés, *Customer Relationship Management*, conocido por sus siglas *CRM*, se traduce al español como gestión de relaciones con los clientes, que para Hippner (2015), es una estrategia orientada al cliente que, con la ayuda de las modernas tecnologías de la información y la comunicación, tiene como objetivo construir y consolidar relaciones rentables a largo plazo con los clientes mediante conceptos globales e individuales de marketing, ventas y posventa.

Es importante destacar la palabra *rentables*, dado que, como bien lo explican Kumar y Reinartz (2012), se ha descubierto la baja rentabilidad de la inversión en la fidelidad sin análisis de los clientes a quienes van dirigidos los esfuerzos de marketing, ya que muchos de estos suponen pérdidas debido a las atenciones que se les prestan sin alto índice de retorno; a partir de aquí, ellos mismos definen el *CRM* como “la práctica de analizar y utilizar bases de datos de marketing y aprovechar las tecnologías de la comunicación para determinar prácticas y métodos corporativos que maximicen el valor de por vida de cada cliente para la empresa.”

### 2.3.1 Estrategia Orientada al Cliente

De acuerdo a la primera definición, se puede dividir el marco teórico del concepto de *CRM* en dos partes, componentes que describe Hippner (2015) como:

- Estrategia orientada al cliente: *CRM* es ante todo una estrategia orientada al cliente que implica una reorganización de los procesos comerciales y de las responsabilidades sobre los clientes.
- Sistemas de información integrados (sistemas *CRM*): Para tener una imagen global de los clientes ('one face of customer') y una comunicación consistente con los clientes ('one face to customer'), *CRM* requiere sistemas de información para centralizar toda la información relacionada con el cliente y para sincronizar todos los canales de comunicación.

Basándose en estos términos, Werro (2015), determina cuatro fases por las que las estrategias de *CRM* tienen que pasar para obtener resultados favorables (*Figura 18*).

**Figura 18**

*Cadena de éxito de CRM*



*Nota.* Fuente: Fuzzy Classification of Online Customers, Werro, N. 2015

La primera fase tiene como objetivo desarrollar una estrategia orientada al cliente. Esta estrategia engloba los objetivos estratégicos de la empresa, los conceptos de gestión orientada al cliente y la gestión multicanal. La segunda fase es la reorganización de la estructura y los procesos de la empresa en base a la nueva estrategia orientada al cliente.

Esta fase optimiza los procesos relacionados con el cliente, su apoyo a los sistemas de CRM, así como la planificación y el control de la reorganización de la empresa con la ayuda de una gestión del cambio y una gestión de proyectos de CRM. La tercera fase primero tiene un impacto en la base de clientes ya que la orientación al cliente trata de modificar la opinión y el comportamiento de estos, es decir, la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la retención del cliente. Es en la cuarta fase que el éxito financiero se puede medir en función de la cantidad, la calidad y la duración de las relaciones con los clientes que se han creado. Todos estos factores impactan positivamente en el patrimonio del cliente (Werro, 2015).

De la misma manera, se pueden distinguir tres objetivos estratégicos para desarrollar y mantener relaciones rentables con los clientes:

- Adquisición (o reclutamiento) de clientes: El primer objetivo es la ampliación de la base de clientes mediante la construcción de nuevas relaciones.
- Desarrollo y retención de clientes: el segundo objetivo es intensificar las relaciones con los clientes mediante actividades de venta cruzada y ascendente, es decir, proponiendo a los clientes otros productos del surtido de productos o bienes de mayor valor.
- Readquisición (o recuperación) de clientes: El último objetivo es *readquirir* clientes perdidos ya que, con base en a la información pasada disponible, la readquisición es potencialmente más fácil y menos costosa que la captación de nuevos clientes.

Por otro lado, Kumar y Reinartz (2012), con base en su definición antes expuesta, dividen el *CRM* en tres tipos o niveles según como sea practicado en las corporaciones:

- Nivel funcional: la gestión de las relaciones con los clientes se puede practicar sobre una base funcional muy limitada (por ejemplo, la automatización de la fuerza de ventas en la función de ventas, la gestión de campañas por parte de la función de marketing). Tal *CRM* a menudo se combina con una fuerte orientación tecnológica que surge cuando los proveedores necesitan posicionar su producto en particular. Para algunos vendedores o compradores, *CRM* funcional es casi sinónimo de tecnología.
- Nivel de front-end orientado al cliente: este tipo de *CRM* evoluciona a partir de la necesidad de los profesionales de describir una nueva capacidad comercial o una nueva disposición de capacidades que se centre en la experiencia total del cliente. El objetivo es crear una vista única del cliente en todos los canales de contacto y distribuir la inteligencia del cliente a todas las funciones de cara al cliente. Esta visión enfatiza la importancia de coordinar la información a lo largo del tiempo y entre los canales de contacto para administrar sistemáticamente toda la relación con el cliente. También respalda la noción de marketing para los clientes a lo largo de su ciclo de vida de compra.
- Nivel estratégico: el objetivo principal de las definiciones de *CRM* centradas en la estrategia es liberar el término "*CRM*" de cualquier fundamento tecnológico y de técnicas específicas de gestión de clientes. Estas definiciones describen *CRM* como un proceso para implementar la centralidad del cliente (enfoque al cliente) en el mercado y generar valor para los accionistas. En este caso, el conocimiento sobre los clientes y sus preferencias tiene implicaciones para toda la organización, por ejemplo, para la I+D (departamento de Investigación y Desarrollo) o la gestión de la cadena de suministro.

Por lo tanto, se define como *CRM* estratégico al proceso estratégico de selección de clientes a los que una empresa puede servir de manera más rentable y de dar forma a las interacciones entre una empresa y dichos clientes. El objetivo final es optimizar el valor actual y futuro de los clientes para la empresa.

Los componentes clave de esta definición, para Kumar y Reinartz (2012), incluyen:

- Proceso estratégico: las actividades de *CRM* se inician y gestionan desde lo más alto de la organización. Las iniciativas estratégicas, por definición, abarcan múltiples, si no todas, las funciones organizacionales. El *CRM* no pertenece a un solo departamento sino que exige aportes y refuerzos de todas las funciones corporativas. No hay lugar para una mentalidad de silo que desaliente el intercambio de información y apruebe la idea de que una función "posee al cliente". Además, *CRM* es un proceso continuo que no puede manejarse como un proyecto más de implementación de software. Debe verse como un esfuerzo continuo para convertirse en una empresa cada vez más centrada en el cliente.
- Selección: cuando el valor económico de un cliente es la base para la asignación de recursos, las empresas se enfocan en sus clientes más rentables o potencialmente rentables. No se trata de negar servicios a ciertos clientes, sino de reconocer un ajuste entre la oferta de la empresa y los deseos, comportamientos y características de un cliente.

- Interacciones: La relación entre el cliente y la empresa toma la forma de un diálogo interactivo. Se intercambian información y bienes, y el intercambio evoluciona en función de los intercambios pasados. Esto es muy diferente de un escenario en el que las empresas venden productos y servicios únicos a los clientes.
- Clientes: El término se aplica ampliamente aquí. Según la industria y la empresa, un cliente puede ser una cuenta individual, uno o varios segmentos dentro de un mercado o un mercado completo. Los clientes incluyen no solo a los usuarios finales, sino también a los intermediarios, como distribuidores, minoristas, etc. En general, las empresas se están alejando de las soluciones únicas para todo propósito y están comenzando a satisfacer segmentos más pequeños con productos, servicios y propuestas de comunicación mejor dirigidos. Aunque la segmentación no es nada nuevo, el grado de ajuste es considerablemente más estricto para CRM, de modo que las empresas ahora esperan dirigirse a clientes individuales con ofertas de productos personalizados.
- Valor actual y futuro del cliente: Optimizar el valor actual y futuro significa que las empresas se alejan de la extracción de ganancias de transacciones únicas y trabajan para maximizar las ganancias en una serie de transacciones. Las empresas quieren maximizar el valor de los clientes, es decir, el valor de todas las relaciones con los clientes.

Vemos así, un paralelismo entre autores que, al observar el comportamiento de las corporaciones de acuerdo a sus estrategias para la gestión de los clientes, arriban a conclusiones similares.

Se han expuesto hasta el momento una serie de definiciones que bien podrían ser interpretadas como conceptualizaciones de procesos de marketing en términos generales; vemos así que el *CRM* no es ajeno, sino parte de este estudio de los mercados y sus relaciones. Tanto es así que, Diller (2015), considera al *CRM* como sinónimo de *relationship marketing*, traducido como marketing de relaciones, que no es más que un concepto de marketing estratégico en el que el éxito en el mercado se logra mediante un análisis, planificación, organización y control sistemáticos de las relaciones individuales con los clientes.

### 2.3.2 CRM y B2C

Debido a la globalización y la constante mejora de las nuevas tecnologías, el consumidor dispone de un abanico de posibilidades de compra amplio y variado en comparación con épocas pasadas (Demo & Rozzett, 2013). Como resultado, las empresas a menudo buscan alternativas para priorizar mejor a los clientes y cuidar su satisfacción ofreciéndoles servicios y experiencias únicas y atractivas que pueden resultar en la lealtad de la relación (Demo, 2014).

Si la empresa cumple lo que promete en ventas, en consecuencia su publicidad es acorde a lo que entrega al cliente. Además, cuanto más la empresa trate a sus clientes con el debido respeto y atención, más confiará el cliente en esta empresa. Finalmente, si el cliente confía en la empresa, probablemente le recomendará a sus amigos y familiares (Demo, 2017). Este es el fundamento principal del CRM.

Para la mayoría de los productos y servicios que compramos regularmente, existe preferencia de marca. La pregunta crucial es si se puede atribuir a algún tipo de relación que desarrollamos con la marca o si se debe a la prominencia (sabemos más sobre unas marcas que sobre otras), la disponibilidad (está en stock donde normalmente compramos) y/o costumbre (la marca que suele comprarse) (Dowling, 2002).

De acuerdo a Dowling (2002), el problema inherente con CRM se identifica en su mismo nombre con las palabras *relación* y *gestión*. Es difícil que los clientes tengan mucha influencia en la relación si las empresas buscan administrarla para su ventaja rentable.

La relación entre clientes y empresas es realmente bidimensional e involucra dos factores distintos, a saber, la *lealtad* y el *servicio al cliente*. En principio, la relación se establece desde la segmentación del público objetivo, del consumidor final del producto o servicio ofrecido, para así, desarrollar una marca. Para verificar la naturaleza de una marca es necesario distinguir a los clientes de acuerdo con la fuerza de la relación que les gustaría tener con ella (de fuerte a ninguna) y luego, para el segmento “dispuesto”, determinar el tipo de relación que tienen con ella y a partir de ahí, establecer su lealtad (Dowling, 2002).

Sin embargo, una estrategia de marketing enfocada en la lealtad a través de la aplicación de CRM no es garantía para la obtención de resultados, entre algunas de las razones se encuentran:

- se usan diferentes marcas en diferentes ocasiones
- las marcas son complementarias, no sustitutivas
- es necesario combinar varias marcas para crear un producto completo
- algunas marcas no ofrecen la gama completa de servicios deseados
- la variedad es un beneficio deseable
- el deseo de novedad (probemos algo nuevo)
- diferentes miembros de un hogar quieren diferentes marcas (por ejemplo, diferentes champús para cabello seco, graso y fino)
- en una situación de falta de existencias en el supermercado, muchas personas compran otra marca en la categoría en lugar de ir a otra tienda

- y la falta de diferenciación significativa y la similitud funcional de muchas marcas y minoristas en una categoría de producto los hace fácilmente sustituibles por muchas personas

Por lo tanto, una estrategia de marketing a través del CRM enfocada al consumidor final debe:

- Primero, comenzar con una buena descripción de las características del mercado, tanto de clientes como de competidores.
- A partir de esta base, seleccionar el objetivo amplio de marketing apropiado, como evitar una guerra de precios o ganar participación de mercado o participación de clientes.
- Luego, explorar la rentabilidad de cómo diversas tácticas de marketing lograrán este amplio objetivo. Por ejemplo, ¿sería mejor gastar el dinero aumentando la prominencia de la marca o la lealtad de los clientes actuales? Considerando cómo los competidores pueden responder a cada iniciativa.
- Finalmente, determinar la mejor manera de recolectar información para monitorear la efectividad de los programas de mercado. Por ejemplo, utilice un panel de clientes representativo del mercado o extraiga la base de datos interna de clientes.

Si un programa de CRM (potencial) puede sobrevivir a este escrutinio, entonces debe usarse. De lo contrario, debe ignorarse (Dowling, 2002).

## **2.4 Comportamiento del consumidor**

Todos somos consumidores, independientemente del lugar, personalidad, cultura o características físicas, todo ser humano consume bienes o servicios para satisfacer sus necesidades y el intercambio económico (compra) es el modelo por el que adquirimos dichos medios.

El comportamiento del consumidor involucra a los compradores o clientes de los productos, así como a las personas que realmente los usan. Se trata de la decisión de compra en sí misma y mucho más allá.

Según Priest (2013), estudiar el comportamiento del consumidor resuelve las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Cómo sabemos lo que queremos?
- ¿Cómo obtenemos información sobre los productos?
- ¿Cómo evaluamos los productos alternativos?
- ¿Por qué diferentes personas eligen o usan diferentes productos?
- ¿Cómo decidimos la relación calidad-precio?
- ¿Cuánto riesgo asumimos con qué productos?
- ¿Quién influye en nuestras decisiones de compra y en el uso que hacemos del producto?
- ¿Cómo se forman y cambian las lealtades a la marca?
- ¿Qué hacemos con algo que ya no queremos?

Por lo tanto, y en resumen, el comportamiento del consumidor es, para Priest (2013), el conjunto de “actividades mentales, emocionales y físicas que realizan las personas al seleccionar, comprar, usar y disponer de productos y servicios para satisfacer necesidades y deseos.”

### **2.4.1 Comportamiento del consumidor de servicios**

Si el comportamiento del consumidor implica las decisiones, actividades, ideas o experiencias que satisfacen las necesidades y deseos del consumidor, “relacionado con todas las actividades directamente involucradas en la obtención, consumo y eliminación de productos y servicios, incluidos los procesos de decisión que preceden y siguen a estas acciones” (Engel, Blackwell, & Miniard, 1995), entonces, el comportamiento del consumidor de servicios se enfoca en lo que Schofield (2021) definiría como “elementos intangibles”.

Las empresas que ofrecen servicios brindan funciones que hacen la vida más cómoda o se ocupan de problemas que las personas no pueden satisfacer por sí mismas. Por ejemplo, la atención médica, la salud en el hogar, el servicio doméstico. Los servicios en línea son una industria emergente; los ejemplos incluyen empresas de redes sociales que brindan el servicio de conexión y comunicación (Schofield, 2021).

Al crear estrategias de mercadotecnia de servicios, es importante entender por qué los clientes se comportan de determinada manera y qué determina su satisfacción durante y

después de la experiencia ya que, en palabras de Wirtz (2017), “sin este conocimiento, ninguna empresa puede esperar crear y entregar servicios que resulten en clientes satisfechos que comprarán de nuevo.”

#### **2.4.1.1 Etapas del consumo de servicios**

De acuerdo a Wirtz (2017), el consumo de servicios se puede dividir en tres etapas principales: precompra, encuentro del servicio y etapas posteriores al encuentro. La etapa previa a la compra incluye el conocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas y la toma de una decisión de compra. Durante la etapa de encuentro con el servicio, el cliente inicia, experimenta y consume el servicio. La etapa de post-encuentro incluye la evaluación del desempeño del servicio, lo que determina intenciones futuras como querer volver a comprar de la misma empresa y recomendarla a amigos.

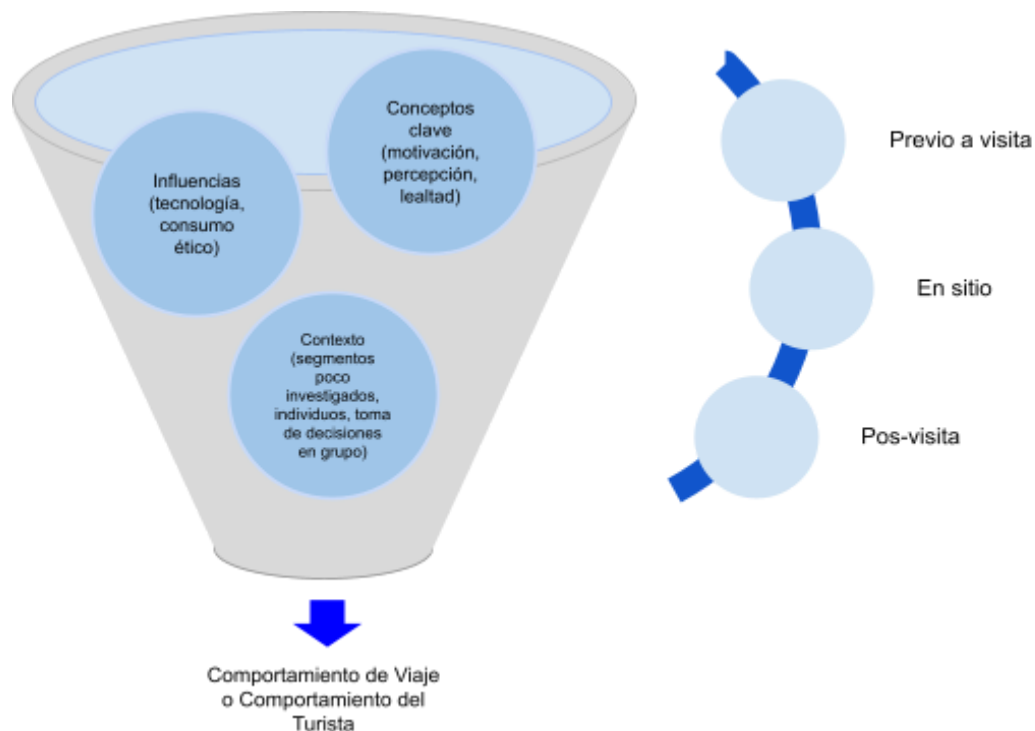
La primera etapa, *previa a la compra*, incluye los procesos por los cuales, el consumidor, se vuelve consciente de su necesidad y actúa en función a esta, empezando por investigar qué puede cubrir dicha sensación, explorando soluciones, alternativas, opiniones y en conjunto, formando una decisión de acuerdo al servicio que consumirá, lo cual a su vez formará expectativas sobre el mismo, centrándose sobre todo en la calidad.

La segunda y tercera etapa contienen menos puntos a considerar, ya sea que recaea mayor responsabilidad en quien otorga el servicio o que el consumidor del servicio se preocupa únicamente de recibir el servicio contratado y posteriormente evaluar la experiencia.

Similarmente y considerando al turismo como un servicio y por lo tanto al turista como consumidor de dicho servicio, Cohen (2013) grafica el siguiente mapa para describir el comportamiento del viajero:

**Figura 19**

*Comportamiento del consumidor en turismo*



*Nota.* Fuente: Cohen, S. A., Prayag, G., & Moital, M. (2013). Consumer behaviour in tourism.

Se puede observar en el gráfico anterior que, a diferencia de cualquier otro servicio, el comportamiento del consumidor de turismo ofrece una continua evaluación de las experiencias y por lo tanto, una constante toma de decisiones.

La toma de decisiones de viaje involucra múltiples resoluciones sobre los diversos elementos del itinerario de vacaciones (Decrop & Snelders, 2004; Hyde & Lawson, 2003), algunas de las cuales se toman antes de la llegada, mientras que otras se toman en el destino (Choi, 2012).

Por lo tanto, es importante considerar la naturaleza del servicio para comprender el período que requiere mayor análisis del comportamiento del consumidor: la toma de decisiones.

**2.4.1.1.2 Etapa: encuentro del servicio**

“Después de tomar una decisión de compra, los clientes pasan al núcleo de la experiencia del servicio. La etapa de encuentro con el servicio es cuando el cliente interactúa directamente con la empresa de servicios.” (Wirtz, 2017)

Los encuentros con el servicio pueden ser definidos con la metáfora de “momentos de la verdad”, recogida por Wirtz (2017) e inspirada en Jan Carlzon, jefe ejecutivo del

Sistema de Aerolíneas Escandinavas, que se refirió a estos momentos como “los momentos que definen si una compañía obtiene el éxito o fracasa”.

Sobre esta metáfora es importante señalar la importancia intuitiva de otorgar un servicio de calidad para la construcción de la reputación de una empresa.

La siguiente figura ofrece una graficación de los procesos psicológicos del consumidor en relación con el servicio y la satisfacción del cliente, misma que, como ya se ha mencionado, puede definir el rendimiento de un negocio.

### Figura 20

*Modelo de expectativa-desconfirmación de la satisfacción.*

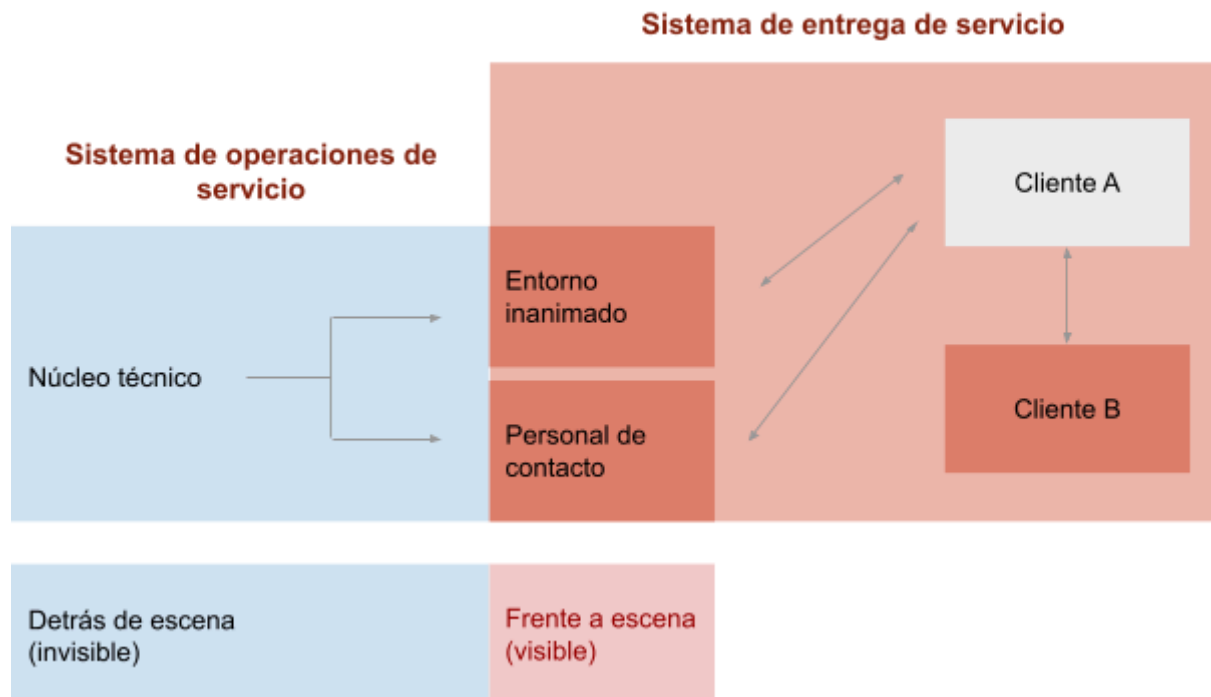


*Nota.* The expectancy-disconfirmation model of satisfaction. Fuente: Wirtz, J. (2017). Understanding Service Consumers. Van Haren Publishing.

Los investigadores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard fueron los primeros en conceptualizar el negocio de servicios como un sistema que integra marketing, operaciones y clientes. Ellos acuñaron el término “sistema de servucción” (combinando los términos “servicio” y “producción”), que es parte del entorno físico de la organización de servicios visible y experimentado por los clientes. El modelo de *servucción* muestra todas las interacciones que juntas conforman una experiencia típica del cliente en un servicio de alto contacto (Wirtz, 2017).

### Figura 21

*El sistema de “servucción”*



*Nota.* The Servuction System. Fuente: Wirtz, J. (2017). Understanding Service Consumers. Van Haren Publishing.

Los clientes interactúan con el entorno del servicio, los empleados del servicio e incluso con otros clientes presentes durante el encuentro del servicio. Cada tipo de interacción puede crear valor (p. ej., un entorno agradable, empleados amables y competentes u otros clientes interesantes para observar) o destruir valor (p. ej., otro cliente que bloquea su vista en una sala de cine). Las empresas tienen que "diseñar" todas las interacciones para asegurarse de que sus clientes obtengan la experiencia de servicio que buscaban (Wirtz, 2017).

El sistema de *servucción* se divide en dos partes clave:

- Sistema de operaciones de servicio: donde la gran parte de los procesos son imperceptibles para el cliente. El núcleo técnico, que representa la creación de los elementos que conforman el servicio y que a pesar de pasar desapercibido, es de vital importancia para brindar calidad al consumidor.
- Sistemas de entrega de servicio: donde el "producto" final es otorgado al cliente, la experiencia del consumidor en sí.

Qué tan importante es la operación del servicio visible para los clientes varía según el nivel de contacto con el cliente. Ya que los servicios de alto contacto involucran directamente a la persona física del cliente, el componente visible de toda la operación del servicio tiende a ser sustancial y muchas interacciones, o "momentos de la verdad", deben administrarse (Wirtz, 2017).

Por lo tanto, el administrador o mercadólogo, debe preocuparse, principalmente, en brindar un servicio que pueda ser calificado según la experiencia del cliente, y no según la viabilidad de los procesos anteriores, aunque estos mismos, en muchos casos, pueden llegar a manifestarse en la entrega final del producto.

## CAPÍTULO 3. Marco Metodológico

Este capítulo detalla la metodología empleada en la investigación, la cual adopta un enfoque cualitativo de tipo transversal y alcance descriptivo. Se implementaron dos instrumentos principales: una guía de observación para analizar interacciones digitales con clientes y un cuestionario semiestructurado aplicado a miembros clave de la agencia, permitiendo una comprensión integral de la gestión de clientes en **Disfruta Chiapas**.

### 3.1 Diseño de la Investigación

**Tabla 10**

*Resumen del marco metodológico en forma de tabla*

	<i>Explicación</i>
<b>Enfoque</b> - Cualitativo	Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.
<b>Tipo</b> - Transversal	Investigaciones que recopilan datos en un momento único.
<b>Alcance</b> - Descriptivo	Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.
<b>Instrumento 1</b> - Guía de observación	Herramienta que registra interacciones con clientes en canales digitales para evaluar atención y satisfacción durante el servicio turístico.
<b>Instrumento 2</b> - Cuestionario Semiestructurado	Método flexible que combina preguntas predeterminadas con la posibilidad de ampliar información según las respuestas del entrevistado durante la interacción.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación (6.a ed.) [Pdf]. McGrawHill.

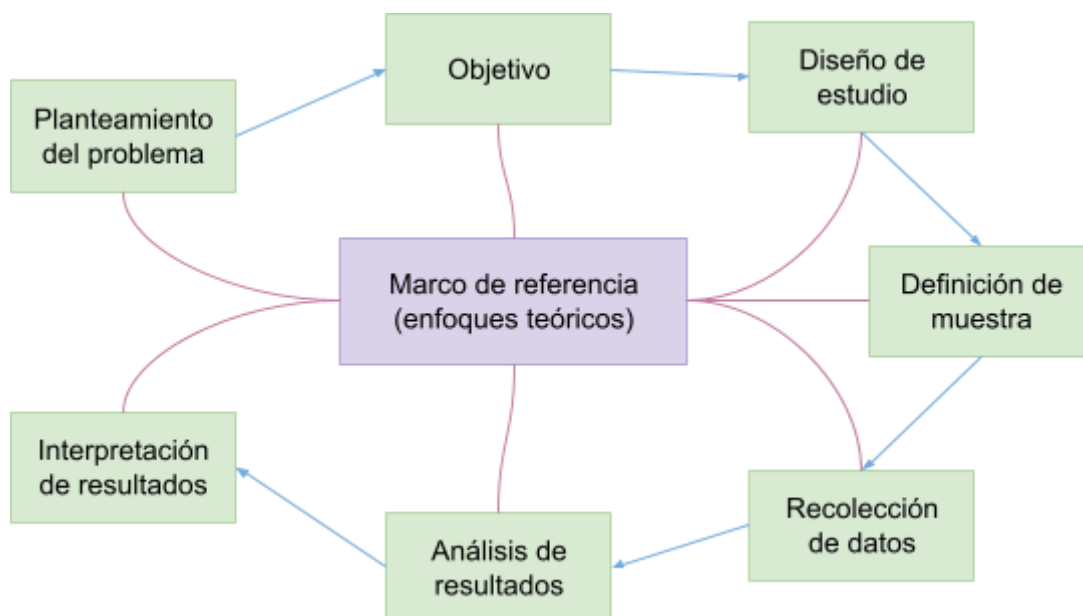
#### 3.1.1 Enfoque

El enfoque de esta investigación es cualitativo, por lo que se pretende resolver las preguntas presentadas en forma de objetivos más adelante, utilizando la recolección y análisis de datos para afinar dichas preguntas o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Sampieri et al., 2014).

El proceso cualitativo se puede graficar de la siguiente manera, de acuerdo a Sampieri (2014):

**Figura 22**

*Proceso cualitativo*



*Nota.* Fuente: Basado en Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación (6.a ed.) [Pdf]. McGrawHill.

Sampieri (2014), insiste en que el proceso cualitativo no es lineal, a diferencia del cuantitativo, sino iterativo o recurrente, lo cual quiere decir que la tarea de recolectar y analizar datos es permanente, no se soluciona un problema, sino que se profundiza en él de manera progresiva. En la presente tesis, se recolectan y analizan datos sobre los efectos de las redes sociales y la gestión de relaciones de clientes en **Disfruta Chiapas S.A. de C.V.**

Siguiendo el esquema presentado, esta investigación parte del planteamiento del problema para definir sus objetivos, desarrolla luego el diseño metodológico y su aplicación, y se fundamenta en el marco teórico del capítulo 2.

### 3.1.2 Tipo

El tipo de esta investigación es transeccional o transversal, ya que la muestra escogida donde la investigación fue aplicada comprende únicamente conversaciones recolectadas el último cuatrimestre de 2024 y primer mes del 2025 y las entrevistas realizadas en febrero de 2023.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri et al., 2014).

### **3.1.3 Alcance**

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que, como menciona Sampieri (2014), se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En este caso, se busca especificar las características de la gestión de relación de clientes en **Disfruta Chiapas**, durante la prestación de los servicios.

## **3.2 Instrumentos**

Se consideran dos instrumentos de medición con la finalidad de obtener una imagen ampliada sobre el tema abordado. Así, además de recoger datos actuales, se les abordará con cierta perspectiva histórica, y no solo se observará el fenómeno en concreto, sino que se buscará comprenderlo desde un panorama más general dentro de lo que constituye la empresa.

Los instrumentos o técnicas seleccionadas son la observación, para la obtención de datos actuales y la entrevista semiestructurada, para obtener una perspectiva histórica, presentados a continuación.

### ***Guía de Observación***

Basado en el modelo aplicado por Carmona (2018), tendrá como objetivo principal la obtención de datos sobre los directamente involucrados con la materia de estudio, en este caso los agentes turísticos y sus clientes, y las entrevistas estructuradas proporcionarán una visión extendida del tópico de acuerdo a la empresa, el servicio y su curso histórico.

Esta guía de observación evalúa la gestión de clientes por parte de los agentes turísticos durante la prestación de servicios a través de medios digitales: Whatsapp o Facebook, organizando preguntas en tres momentos clave: antes de la llegada, durante la estancia y previo a la partida del cliente. Incluye campos para registrar información del servicio, opciones de respuesta ("Sí" o "No"), evidencia y comentarios, permitiendo medir la calidad de la comunicación, resolución de dudas y satisfacción del cliente. Su objetivo es

analizar la atención prestada al cliente de acuerdo a la retroalimentación y el seguimiento recibido.

**Figura 23**

*Herramienta de investigación Guía de observación*

Gestión de clientes por parte de los agentes turísticos durante la prestación de los servicios a través de medios digitales					
Fecha de prestación de servicios		Inicio: 09/01/2025		Final: 13/01/2025	
Medio de comunicación: Whatsapp a través de LeadSales			Nombre de cliente: Felipe Romero		
Nombre de agente turístico: Julián Hernández			Tipo de cliente: Cliente directo		
Servicio contratado: Paquete Turístico Chiapas Místico + 1 noche extra			Número de visitantes: 2		
Objetivo de investigación	Preguntas	si	no	Evidencia	Comentarios
<i>Previo a la llegada</i>					
2, 3	¿El cliente contacta con la agencia antes de que el agente se comunique?	X			
2	¿El agente envía un mensaje con anticipación a la llegada del cliente para averiguar su estado?		X		
2	¿El agente describe al cliente el protocolo a seguir una vez arribe a su destino?		X		Los agentes diseñan un itinerario con información y envían con anterioridad
<i>A partir del arribo</i>					
1	¿El agente envía un mensaje de bienvenida al cliente?		X		
2	¿El agente pregunta al cliente el estado en el que se encuentra al llegar a su destino?		X		
2, 3	¿El cliente se comunica con el agente para resolver dudas sobre el protocolo a seguir?	X			
2	¿El agente se comunica de manera constante con el cliente para describir actividades o procesos de interés al cliente?	X			Siempre que el cliente lo contacte primero
3	¿El cliente envía mensajes al agente para actualizarle sobre la calidad del servicio?		X		
2	¿El agente se anticipa a posibles necesidades del cliente de acuerdo a las actividades que realizará posteriormente?		X		
2	¿El agente se preocupa por la satisfacción del cliente después de cada actividad?		X		
3	¿El cliente cuenta con el agente para resolver dudas externas al servicio prestado en concreto?	X			
2	¿El agente responde rápidamente a las preguntas o solicitudes del cliente?	X			
3	¿El cliente logra resolver sus dudas o demandas con o gracias al agente?	X			
<i>Previo a la partida</i>					
3	¿El cliente agradece la atención y servicios prestados al agente?	X			
1	¿El agente envía un mensaje de despedida y agradecimiento?	X			
2	¿El agente se preocupa por la satisfacción del cliente con el servicio global?	X			
Observaciones:					

*Nota.* Fuente: Herramienta de investigación Guía de observación para el análisis de la gestión de clientes, elaboración propia. Ejemplo de Felipe Romero (2025).

Según Benassini (2009), el investigador que utiliza el método de observación no interfiere con los sujetos de estudio, sino que se limita a ver y analizar las acciones y hechos que competen su materia de estudio. Esta observación puede realizarse mediante personas o usando aparatos tecnológicos.

Dentro de las ventajas del uso de esta técnica se encuentran la viabilidad de la información, ya que no contamos con la honestidad de los sujetos observados, ni de su

disponibilidad, por lo que esta es más exacta, y la novedad de los datos adquiridos, ya que su aplicación es instantánea.

Para la observación es importante considerar dos puntos de análisis: el entorno o ambiente físico y el ambiente social y humano (Sampieri, 2014).

En este caso en particular destaca el entorno digital y la comunicación a través de redes sociales, los cuáles delimitan las acciones, los artefactos y los hechos relevantes en ejercicios concretos, que Sampieri (2014), ejemplifica:

Evaluar cómo se atiende a los clientes, después de observar con profundidad el ambiente y varios casos; para poder determinar cuestiones en las cuales nos tenemos que enfocar: condición en que llega el cliente (malhumorado, contento, muy enojado, tranquilo, etc.), quién o quiénes lo reciben y atienden, cómo lo tratan (con cortesía, de forma grosera, con indiferencia), qué estrategias utilizan para proporcionarle servicio, etc (Sampieri, 2014).

### ***Cuestionario semiestructurado***

El cuestionario semiestructurado, anexado al final de este documento, fue diseñado para explorar en profundidad la gestión de clientes en la agencia turística **Disfruta Chiapas**.

La estructura del cuestionario se divide en secciones temáticas que abordan aspectos generales de la empresa, la percepción de la clientela, las expectativas respecto al rol y comportamiento de los agentes turísticos, y la relevancia de la interacción con los clientes en el modelo de negocio, permitiendo al entrevistado ofrecer respuestas detalladas. El detalle del cuestionario se encuentra a continuación.

### **Figura 24**

*Herramienta de investigación Cuestionario Semiestructurado*

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_  
Lugar: \_\_\_\_\_  
Medio: \_\_\_\_\_

**Entrevistador:**

**Entrevistado** (características del entrevistado, destacando rol en la investigación):

**Introducción**

Hola, buenas tardes, mi nombre es Santiago Góngora Hernández y soy estudiante de la licenciatura en Mercadotecnia y Medios Digitales de la BUAP.

Esta entrevista tiene como objetivo resolver preguntas de investigación para la tesis de dicho grado, enfocada en la gestión de clientes de la agencia turística Disfruta Chiapas.

Esta entrevista tiene únicamente fines académicos, por lo que puede expresarse con total libertad.

**Preguntas**

**Aspectos generales**

1. ¿Cómo describiría la empresa a una persona que no tiene conocimiento de esta?
2. ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en la empresa?
3. ¿Qué rol, o roles ha cumplido dentro de la empresa?
4. ¿Qué parte del servicio que ofrece Disfruta Chiapas considera el más importante?

**Percepción de clientela**

5. ¿Cómo definiría al cliente ideal de Disfruta Chiapas?
6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que un turista busca una agencia de viajes?
7. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que un turista elige Disfruta Chiapas como su agencia de viajes?

**Expectativa con los agentes turísticos**

8. ¿Cómo describiría el rol de los agentes turísticos? ¿Qué tan importantes cree que son para el éxito de la empresa?
9. ¿Qué tan importante cree que es la relación entre el agente turístico y el cliente?
10. ¿Cuando contrata o capacita a un agente turístico, cuáles son los principales comportamientos que espera de él?

**Relevancia de la interacción con los clientes en el modelo de negocio**

11. ¿A lo largo de su tiempo dentro de la empresa, cómo ha cambiado su relación con los clientes?
12. ¿Si pudiera reducir la necesidad de interactuar con los clientes sin que esto afectara los ingresos de la agencia, lo haría?
13. ¿Cree que la relación entre agentes y clientes influye en la satisfacción del servicio que otorga la agencia?

**Cierre**

Muchas gracias por su atención, le recuerdo que esta entrevista solo tiene fines académicos y le agradecería si pudiera mantenerse abierto a futuras participaciones, nos es de mucha ayuda, buen día.

*Nota.* Fuente: Herramienta de investigación Cuestionario semiestructurado para el análisis de la gestión de clientes, elaboración propia (2023).

La característica principal de las entrevistas semiestructuradas, es componerse de una guía base de “asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Sampieri, 2014).

Las entrevistas se utilizan para obtener datos que no pueden ser observables o de gran dificultad por su complejidad, además de acercar al investigador al objeto de estudio a través de la interacción personal con el entrevistado.

### **3.2.1 Aplicación del instrumento**


La aplicación de los instrumentos de medición será dirigida, en cuanto al *Cuestionario Semiestructurado*, a tres de los miembros principales de la organización, estrechamente relacionados con esta desde su fundación, siendo la gerente de ventas, la agente de ventas especializada en clientes de negocio y el fundador y director de la agencia turística.






Para la *Guía de Observación*, los datos se recolectaron de cinco conversaciones que los distintos agentes de ventas tenían en Whatsapp y Facebook (administrados con la plataforma “Chatwoot”) con sus respectivos clientes.

A continuación se presentan algunas de las capturas de pantalla de dichas conversaciones, una para cada caso, con las evidencias de las conversaciones completas anexadas al final de este documento, junto con las entrevistas transcritas realizadas de manera presencial.

#### **Figura 25**

*Primera evidencia, Captura 7, Felipe Romero*

Felipe Romero  & Julián Hernández Esponda

Venta   Importante   

Y otro favor tienes el número de nuestro guía del día de hoy? Es que no lo encontramos :(   
 4:32 PM | 13 ene 2025

Felipe Romero   
 Hola, muchas gracias. Si, una es una sudadera verde oscuro de la marca NorthFace y la otra es una chamarra completamente negra de la marca Zara   
 Julián Hernández Esponda   
 Bien ya avise al encargado de operaciones para ver si podemos encontrarlas   
 4:47 PM | 13 ene 2025 ✓

Julián Hernández Esponda   
 En cuanto al guía ¿lo contrataron en el recorrido ?   
 4:47 PM | 13 ene 2025 ✓

Tu   
 Bien ya avise al encargado de operaciones para ver si podemos encontrarlas   
 Si, muchísimas gracias :)   
 4:48 PM | 13 ene 2025

**Nota.** Atención al cliente Felipe Romero. Agente de venta Julián Hernández. Plataforma WhatsApp-LeadSales. 09/01/2025

## Figura 26

Segunda evidencia, Captura 6, Cristina Gamboa



Nota. Atención al cliente Cristina Gamboa. Agente de ventas Julián Hernández. Plataforma Facebook-Chatwoot. 11/11/2024

## Figura 27

Tercera evidencia, Captura 1, Melanie Arellano



*Nota.* Atención al cliente Melanie Arellano Juarez. Agente de venta Giovanna Ortega. Plataforma Whatsapp. 09/01/2025

## Figura 28

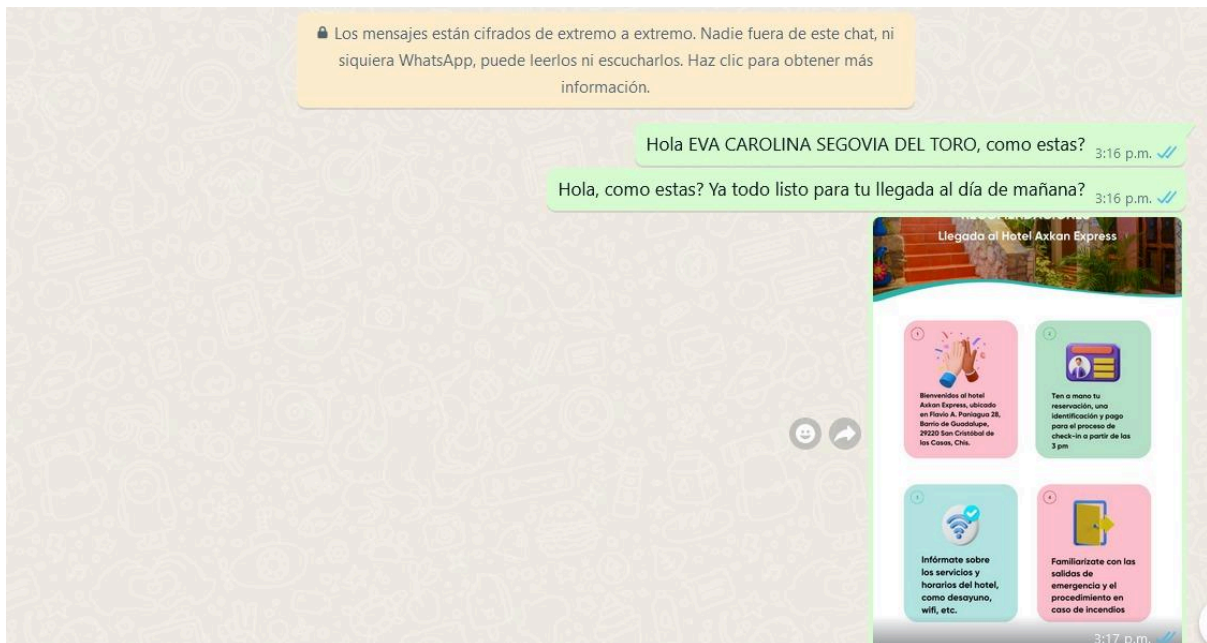
### Cuarta evidencia, Captura 6, Adriana López



Nota. Atención al cliente Adriana López Garnica. Agente de venta Giovanna Ortega. Plataforma WhatsApp. 07/01/2025

## Figura 29

### Quinta evidencia, Captura 1, Carolina Segovia



Nota. Atención al cliente Carolina Segovia . Agente de venta Giovanna Ortega. Plataforma WhatsApp. 25/12/2025

### 3.3 Categoría de análisis

#### 3.3.1 El qué vamos a medir y a quien vamos a usar

##### **Guía de Observación**

Se analizan cinco conversaciones entre agentes y clientes de la agencia Disfruta Chiapas en las redes sociales utilizadas por la empresa para el seguimiento y contacto directo con los consumidores, para medir el nivel de interacción de los agentes con sus clientes.

A continuación se presenta una tabla con la recolección detallada.

**Tabla 11**

*Tabla de evidencias para la aplicación de la Guía de Observación*

<b>No. Evidencia</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Nombre de Agente</b>	<b>Red Social</b>	<b>Fecha de contacto</b>
Primera	Felipe Romero	Julián Hernández	Whatsapp (Leadsales)	09/01/2025
Segunda	Cristina Gamboa	Julián Hernández	Facebook (Chatwoot)	11/11/2024
Tercera	Melanie Arellano Juarez	Giovanna Ortega	Whatsapp	09/01/2025
Cuarta	Adriana López Garnica	Giovanna Ortega	Whatsapp	07/01/2025
Quinta	Carolina Segovia	Giovanna Ortega	Whatsapp	25/12/2025

*Nota.* Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las conversaciones seleccionadas para la aplicación de la Guía de Observación.

##### **Cuestionario semiestructurado**

Se entrevistaron de manera presencial a tres integrantes de rango importante y antigüedad en la empresa, con el objetivo de enriquecer el contexto de la investigación al conocer las perspectivas históricas sobre los procesos de gestión de clientes en **Disfruta Chiapas**. Estos fueron:

1. Sergio Pérez Hidalgo - Fundador y director del Corporativo Axkan
2. Jenny Burguete - Gerente de ventas en línea

3. Giovanna Ortega - Agente de ventas y encargada de relaciones con clientes de negocio

### 3.3.2 Muestra

La muestra de esta investigación fue, por un lado, **aleatoria** y por otro, por **conveniencia**.

Para el caso de la *Guía de Observación*, la muestra se recogió de manera aleatoria, lo que permite obtener una muestra representativa de la población. Ésta se basa en el concepto de probabilidad, el cual marca que cualquier elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de cada elemento es independiente de cualquier selección previa (Porras, s.f.).

Se considera que la muestra es aleatoria ya que no hubo una previa búsqueda o elección intencionada de las conversaciones recopiladas.

Por otro lado, la muestra seleccionada para el *Cuestionario semiestructurado* se realizó por **conveniencia**, ya que la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador y le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio (Hernández, 2021). En este caso se eligieron a tres miembros de **Disfruta Chiapas** únicamente diferenciados por su antigüedad y su influencia en los procesos de ventas y seguimiento a clientes, sin previa justificación.

### **3.4 Análisis de Datos**

El análisis de datos se divide de acuerdo a los instrumentos de medición utilizados en la investigación de campo previamente expuestos, es decir, la guía de observación: observación directa aplicada sobre las interacciones digitales textuales entre los agentes de venta y sus clientes durante la prestación del servicio, y el cuestionario semiestructurado: entrevista a miembros de cargos importantes en la agencia explorada.

### 3.4.1 Guía de observación

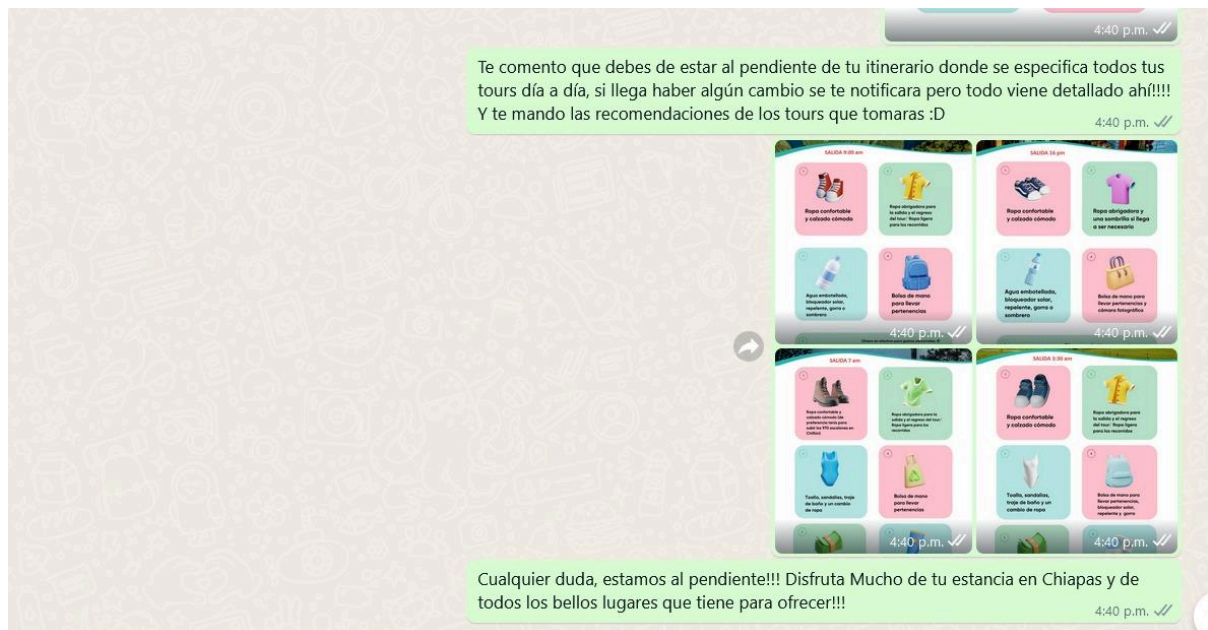
La aplicación del instrumento basado en Carmona (2020), mostró las siguientes tendencias de acuerdo a los momentos establecidos en la propia guía, expuestos a continuación:

- Previo a la llegada
  - En 2 de las 5 ocasiones analizadas, los clientes inician el contacto con la agencia para resolver dudas o anunciar su próxima llegada.
  - El agente de venta atiende y muestra preocupación sobre el estado en el que se encuentra el cliente antes de iniciar el viaje en 3 de las 5 ocasiones.
  - En casi todas las ocasiones, el agente reitera a su cliente el protocolo que debe llevar a cabo a partir de su llegada al destino. En todos los casos se utilizan formatos prediseñados para informar al cliente, ya sea con el itinerario o con imágenes de apoyo.

En el caso de protocolos a realizar por parte de los clientes, en todos los casos, al cerrar la venta del servicio, se otorga al cliente una guía adaptada al itinerario adquirido por los viajeros, en formato PDF, donde se encuentra información a detalle sobre las actividades que se realizarán durante la experiencia turística o un conjunto de imágenes, seleccionados de acuerdo a cada servicio contratado por el cliente.

**Figura 30**

*Cuarta evidencia, Captura 2, Adriana López*



*Nota.* Atención al cliente Adriana López Garnica. Agente de venta Giovanna Ortega. Plataforma Whatsapp. 07/01/2025

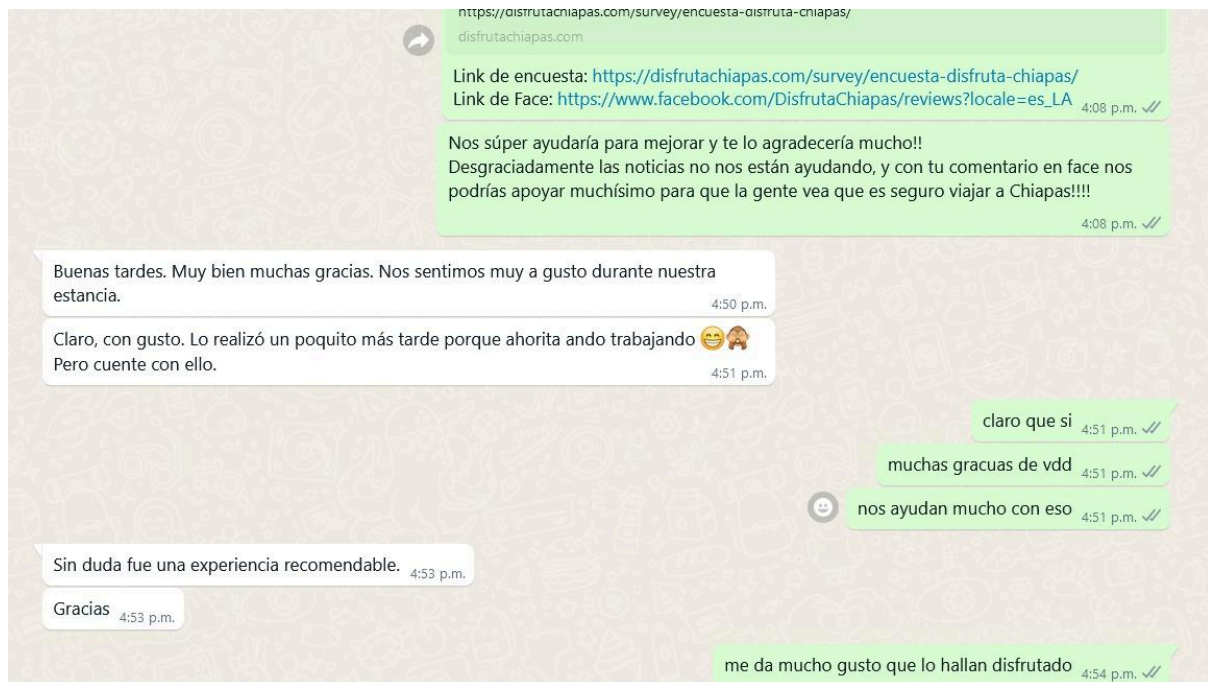
- A partir del arribo

- En ningún caso el agente de venta da la bienvenida a sus respectivos clientes en el momento de su llegada, sin embargo, en la mayoría de los casos se contacta al cliente un día antes de su llegada para brindarle la información necesaria.
- En todos los casos, el cliente cuenta con su agente de viajes para resolver dudas sobre el servicio, aunque en uno de los casos, la respuesta es tardía.
- En el 80% de los casos el agente permanece en constante contacto con los clientes para asegurarse de que conozca las actividades o procesos a realizar sobre su viaje, siempre y cuando el cliente busque activamente a su agente.
- El 60% de las ocasiones, los clientes contactan con sus agentes para mantenerlos al tanto de la calidad del servicio prestado. De estos casos no hay tendencia sobre el tipo de comentario, algunos presentan agradecimientos y otros, no responden.
- En el 80% los agentes se anticipan a posibles necesidades de sus clientes en las actividades a realizar, sin embargo, solo en el 40% de los casos los agentes corroboraron que la experiencia haya sido grata para sus clientes hasta la solicitud del llenado de la encuesta de satisfacción.
- En ninguna ocasión, los clientes solicitan información que puede considerarse independiente de los servicios prestados pero en el 80% de los casos, los agentes logran responder resolver las dudas por servicios de los clientes rápida y exitosamente.

En algunos casos, los clientes llegan a formar relaciones significativas con sus agentes de venta, demostrado en la confianza y agradecimiento que les muestran durante la prestación de los servicios, aunque en otros casos las interacciones son mínimas, la manera en que se inicia el contacto por parte de los agentes parece determinar la relación final con el cliente.

## Figura 31

### Cuarta evidencia, Captura 6, Adriana López



**Nota.** Atención al cliente Adriana López Garnica. Agente de venta Giovanna Ortega. Plataforma WhatsApp. 11/01/2025

- Previo a la partida
  - El 40% de los casos el cliente agradece la atención y servicios prestados al agente.
  - El 60% de los casos el agente envía un mensaje de despedida y agradecimiento por la visita del cliente. A este mensaje solo responden en la mitad de las ocasiones.
  - En el 60% de los casos el agente envía una encuesta de satisfacción para conocer la calidad de la experiencia que recibió el viajero.

La encuesta aplicada se enfoca sobre todo a los servicios de transporte y atención por parte de los empleados.

## Figura 32

Tercera evidencia, Captura 4, Melanie Arellano



*Nota.* Atención al cliente Melanie Arellano . Agente de venta Giovanna Ortega. Plataforma WhatsApp. 13/01/2025

### 3.4.2 Cuestionario Semiestructurado

Los resultados de las entrevistas se muestran de acuerdo a los temas por los que el instrumento fue dividido y las respuestas de los entrevistados:

- Aspectos generales
  - Los entrevistados llevan involucrados con la empresa un promedio de 8 años, en los cuales han realizado distintas labores, aunque siempre involucrados en el apartado de ventas.
  - La descripción general de la empresa por parte de los entrevistados comparte la característica de ser reconocida como un grupo de negocios y empresas con un fin en común con el turismo en Chiapas, cuya labor más importante es el contacto y ofrecimiento de una experiencia turística satisfactoria al cliente.
  
- Percepción de clientela
  - Los entrevistados coinciden al describir al cliente ideal de la agencia como aquel que se ha informado correctamente sobre los servicios ofertados.
  - De la misma manera, entienden que sus clientes buscan una agencia de viajes con la intención de obtener una experiencia íntegra sin necesidad de involucrarse demasiado en la planeación.
  - Los entrevistados reconocen a los clientes de **Disfruta Chiapas** como viajeros que desean realizar turismo a precios bajos.
  
- Expectativa con los agentes turísticos
  - Los agentes turísticos son considerados como la base de la empresa, los entrevistados los consideran indispensables durante todo el proceso de entrega de valor, desde el primer contacto hasta la finalización de los servicios prestados.
  - Los entrevistados destacan la importancia de la paciencia, la empatía, la claridad y la atención por parte de los agentes para mantener una buena relación con los clientes.
  
- Relevancia de la interacción con los clientes en el modelo de negocio
  - Las bases en la relación con los clientes desde la fundación de la empresa se han mantenido constantes, sin embargo, los entrevistados han observado mejoras con el tiempo de acuerdo al trato e implicación de los agentes con sus clientes.
  - A través del tiempo, los entrevistados, al aplicar diversas alternativas a las maneras de interactuar con el cliente han descubierto que o bien se alejan del modelo de negocio y por lo tanto del mercado dominante de la agencia, o la satisfacción del cliente se ve reducida al eliminar la interacción personal.

## CAPÍTULO 4. Resultados

Con la información obtenida de los instrumentos aplicados: guía de observación y cuestionario semiestructurado, se desarrollarán los objetivos de investigación presentados en el apartado 3.2.

1. Encontrar patrones en el manejo de relaciones con los clientes desde la fundación de la agencia.
  - Desde la fundación de la agencia el medio principal de comunicación se ha realizado a través de Facebook.
  - Con el pasar de los años, la empresa ha ido mejorando su relación con los clientes a través de redes sociales, sin embargo, los métodos no son concretos, por ejemplo:
    - El aumento de la calidad comunicativa entre clientes y agentes de venta depende mayormente en la antigüedad o experiencia del agente en la empresa.
    - Hasta el 2021 se comenzaron a aplicar encuestas de satisfacción del servicio y se mantienen a día de hoy de manera inconsistente.
    - La supervisión de las relaciones con los clientes no ha representado un rol constante en la empresa, solo 6 de sus 15 años de historia ha existido un puesto designado a dicha tarea.
    - No existe un protocolo escrito con reglas, métodos y estrategias utilizados por los agentes para acercarse a los clientes, cerrar ventas y darles seguimiento.
2. Registrar las técnicas de gestión de clientes durante la prestación del servicio por parte de los agentes turísticos.
  - Reconocer si los agentes turísticos tienen conocimiento de la importancia de la gestión de clientes.
    - Los agentes turísticos reconocen que su valor en la empresa representa la labor más importante, sin embargo, los procesos con los cuales se comunican con los clientes no cumplen con un patrón concreto, únicamente comparten características durante el primer contacto y la despedida.
    - En 20% de los casos la interacción del agente con el cliente se reduce a cerrar la venta y la solicitud de la encuesta de satisfacción al finalizar la prestación de servicios.
  - Observar el interés de los agentes turísticos por mantener comunicación con clientes actuales.
    - El 60% de las ocasiones muestra una comunicación activa y fluida entre ambas partes durante la prestación de los servicios.
  - Examinar la calidad comunicativa y resolutive de los agentes turísticos con los clientes durante su estadía.
    - El 80% de las ocasiones los agentes logran resolver las dudas de sus clientes e incluso anticiparse a estas.
    - En la mayoría de los casos, los clientes no presentan dudas a sus agentes de ventas, sin embargo, esto no necesariamente significa

que no tengan dudas, por lo que no podemos descartar que encuentren respuestas por otros medios.

3. Identificar la necesidad de los clientes actuales de mantener comunicación con los agentes turísticos.
  - Los casos en los cuales los clientes interactúan con mayor confianza con sus agentes coincide en la manera en la que los agentes les buscan para saber sobre su satisfacción durante la prestación de servicios.
    - Si el agente no se muestra interesado o preocupado por su cliente, la interacción es considerablemente menor.
    - Si el agente es singularmente atento, el cliente suele incrementar el número de preguntas e incluso llegan a referirse a ellos de manera más personal.
4. Describir el seguimiento sobre el servicio aportado y la satisfacción del cliente durante su visita por parte de los agentes turísticos.
  - En el 60% de los casos, los agentes de venta mantienen contacto continuo durante la prestación de servicios de la agencia. El contacto con los clientes se puede dividir en tres partes:
    - Ofrecer interés acerca del estado del cliente según las actividades que haya realizado el mismo día.
    - Describir las próximas actividades con sugerencias para que la experiencia sea lo más satisfactoria posible.
    - Una encuesta final para conocer la satisfacción del cliente en general durante su estadía.

El anterior reporte permite concluir que la investigación y los respectivos instrumentos de medición resuelven los objetivos preestablecidos.

## CAPÍTULO 5. Conclusiones

Tras la aplicación de la investigación, se derivan las siguientes conclusiones, las cuales están alineadas con cada uno de los objetivos planteados anteriormente. Estas observaciones reflejan una perspectiva personal, fundamentada en el aprendizaje obtenido a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, así como de los análisis teóricos y contextuales previamente explorados.

Las conclusiones serán presentadas en orden, respondiendo a los objetivos de investigación previamente exhibidos.

- La relación entre los agentes y sus clientes durante el encuentro con el servicio influye en la satisfacción del cliente con el servicio en general.
  - Al observar las interacciones a través de redes sociales de los agentes de venta con sus clientes destacan quienes mantienen un continuo contacto durante la prestación de los servicios, sobre todo mientras la iniciativa sea del agente de ventas y el interés de informar sobre las actividades y conocer el estado del cliente. Mientras más tiempo le dedique el agente a su cliente actual, mayores son las respuestas de satisfacción al finalizar los servicios.
  - Gracias a las entrevistas aplicadas se ha descubierto que los miembros representantes de los procesos de labor de ventas y gestión de clientes reconocen la importancia de construir una relación entre el agente y sus clientes para aumentar la fidelidad con la marca y la recomendación del servicio. De forma coherente, la observación reveló que el 80% de los agentes resuelven dudas anticipándose a necesidades, lo que se alinea con la estrategia de CRM orientada al cliente (Kumar & Reinartz, 2012). Sin embargo, la falta de protocolos estandarizados para personalizar mensajes (observado en el uso de formatos prediseñados) limita la capacidad de generar lealtad emocional, clave en el marketing de servicios (Lovelock, 2015).
  - Considerando el cuadro de Wirtz (2017), sobre la relación entre la expectativa y la experiencia real para definir la satisfacción del cliente, observamos que, al entenderse una agencia de viajes como un “puente” entre la experiencia turística y el visitante, las expectativas con la agencia son la atención al cliente y la resolución de problemas. Como señala Wirtz (2017), la etapa del "encuentro del servicio" es crítica en la percepción de calidad, donde cada interacción (o "momento de la verdad") construye o destruye valor. En línea con el modelo de *servucción*, la comunicación empática y proactiva de los agentes turísticos actúa como un elemento visible del sistema de entrega de servicio, directamente vinculado a la satisfacción (Figura 21).

- La gestión de clientes se asume como indispensable al éxito de la empresa pero no como parte integral del modelo de negocio.
  - El CRM (Gestión de Clientes) estratégico requiere una reorganización de procesos y recursos para maximizar el valor del cliente a largo plazo (Hippner, 2015). En **Disfruta Chiapas**, aunque se reconocen prácticas como encuestas post-servicio, estas son inconsistentes, lo que contradice la noción de CRM como un sistema integrado (Kumar & Reinartz, 2012).
  - El modelo de negocio del Corporativo Axkan, centrado en ofrecer servicios integrales (transporte, hospedaje y tours), prioriza la eficiencia operativa sobre la gestión relacional. Esto se evidencia en la ausencia de un departamento dedicado a CRM, delegando la responsabilidad a los agentes, mismos que se encargan de cerrar las ventas de los servicios, por lo que en algunas ocasiones, si las labores de venta consumen el tiempo del agente en su totalidad, el seguimiento a los clientes puede llegar a verse afectado, ya que es una labor simultánea.
  - Los seguimientos a clientes destacados durante la observación fueron aquellos que extendían los medios de comunicación a las redes personales de los agentes, en este caso WhatsApp, por lo que la percepción de la marca como responsable de ese servicio podría verse desvanecida, recayendo la responsabilidad y mérito en el agente en específico.
  - A pesar de que gran cantidad de los mensajes enviados a los clientes comparten características o son directamente idénticos, estos no dependen del cliente, sino del servicio en cuestión, es decir, no son personalizados. No existe un protocolo estricto de respuesta a la variabilidad de los mensajes de los clientes.
  - En un mercado chiapaneco con 296 agencias turísticas (Tabla 6), la falta de diferenciación en estrategias CRM limita la ventaja competitiva. **Disfruta Chiapas** depende de su cadena hotelera (Axkan) y su estrategia de precios como principal diferenciador, relegando la gestión de relaciones a un rol secundario.
- La agencia de viajes, al ser parte de un corporativo y estar estrechamente relacionada con los servicios que ofrece (hospedaje y transporte), no ha sido considerada como una empresa independiente, por lo que los esfuerzos de mejora de rendimiento de esta son limitados.
  - Desde su fundación en 2008, la agencia ha priorizado la integración vertical (transportes y hoteles) sobre la innovación en CRM. Esto se refleja en su organigrama (Figura 7), donde no existe un área dedicada a análisis de datos o fidelización, a diferencia de empresas

globales como Booking Holdings, que basan su éxito en algoritmos de personalización (Statista, 2025).

- La comprensión del modelo de negocio por parte del cuerpo ejecutivo depende del entero de la corporación, describiendo a esta como “el conjunto de esfuerzos por ofrecer una experiencia turística en Chiapas”, sin establecer límites entre los servicios y en muchos casos, volverlos dependientes entre sí.
  - Este enfoque ha permitido la entrega de valor destacado del corporativo y su principal diferenciador: los precios bajos y el servicio integral. Sin embargo, obstaculiza el potencial de la agencia de turismo en particular, ya que no le corresponde un modelo de negocio propio, ni un sistema de lucro independiente.
  - Los modelos de negocio en turismo deben equilibrar sinergias corporativas con autonomía operativa para adaptarse a nichos específicos (Chen, 2020). Por lo tanto, **Disfruta Chiapas** opera más bien como un "departamento de ventas" del Corporativo Axkan, lo que explica su enfoque en paquetes estandarizados y precios bajos, en detrimento de estrategias de segmentación avanzada (Dolnicar, 2018).
- Chiapas, con una afluencia de casi 8 millones de visitantes en 2024 (Tabla 2), requiere agencias que aprovechen su biodiversidad y cultura única (SEMAHN, 2022). La dependencia de **Disfruta Chiapas** de un modelo corporativo rígido limita su capacidad para diseñar experiencias premium o especializadas, como ecoturismo en la Selva Lacandona, un segmento en crecimiento a nivel global (Statista, 2024).

La investigación confirma que, si bien **Disfruta Chiapas** ha adoptado herramientas digitales básicas para la gestión de clientes (ej. Chatwoot, Leadsales), su modelo carece de una visión estratégica de CRM acorde a las demandas del turismo moderno. Para competir en un mercado globalizado, donde el 38% del PIB turístico mexicano depende de la satisfacción del cliente (INEGI, 2025), se requiere:

1. Institucionalizar el CRM como eje del modelo de negocio, formalizando protocolos de interacción y capacitación en atención a clientes para agentes.
2. Aprovechar datos de encuestas y redes sociales para segmentar mercados (ej. turismo cultural en San Juan Chamula vs. aventura en El Chiflón), aplicando principios de marketing turístico (Succurro, 2019).
3. Redefinir el rol de **Disfruta Chiapas** dentro del Corporativo Axkan, equilibrando sinergias con autonomía para innovar en experiencias únicas

que reflejen la riqueza chiapaneca, más allá de paquetes estandarizados limitados a la infraestructura propia.

Estas acciones no solo mejorarían la satisfacción, sino que posicionarían a **Disfruta Chiapas** como referente en turismo sostenible y digital en el sureste mexicano, alineándose con las tendencias globales del sector (WEF, 2024).

Se concluye finalmente que, al analizar la gestión de clientes de la agencia **Disfruta Chiapas**, se cumple el objetivo de identificar los procesos, la importancia y la influencia en la satisfacción de los clientes con el servicio. Se reconoce la relevancia de la comunicación activa con los clientes y la necesidad de la formación de relaciones significativas con los mismos. Sin embargo, es importante examinar el modelo de negocio y el papel de la agencia en el corporativo para el aprovechamiento de las estrategias de mercado, la definición de procesos y el rendimiento de los mismos para la mejora, desarrollo y proyección propia de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. (2022, 3 junio). Turismo En San Cristóbal De Las Casas Chiapas Pueblo Mágico | Dónde Ir Y Qué Hacer. Mexico Tourist Places.  
<https://www.lugaresturisticosenmexico.com/en/san-cristobal-de-las-casas-chiapas-pueblo-magico/>
- Adhikari, A. (2021). *Services Marketing Issues in Emerging Economies* (2020 ed.) (168). Springer.
- Austin, B. (2017, 21 noviembre). What Is Traditional Advertising & Promotion? Small Business - Chron.com.  
<https://smallbusiness.chron.com/traditional-advertising-promotion-30565.html>  
consultado el 23 de octubre de 2022.
- BANXICO (SIE, Banco de México). (s. f.). Consulta de cuadro resumen <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=1&accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA198&locale=es>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina* (2.a ed.) [Pdf]. Pearson.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/89fd306f47a32a187ffcd3fa1f116370.pdf>
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (2ª ed.). Elsevier Ltd.
- Brenner, L., (2018). Los impactos ambientales de las políticas públicas en los manglares de Chiapas, México: Una consecuencia de la falta de integración de la política ambiental. *Gestión y Política Pública*, XXVII(1), 237-267.
- Carmona Carcaño, M. (2017). *Análisis de los elementos de la Comunicación Integral en Marketing (CIM) en la técnica «Pasos de la Visita» Preventa/Detallista Compañía Embotelladora Herdomo S.A. de C.V. Cedex Planta*. [Tesis de Maestría]. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Chen, A., Ng, Y., Zhang, E., & Tian, M. (2019). *Dictionary of Geotourism* (2020 ed.). Springer.
- SEMAHN, Chiapas, Documento de Contexto. (2022). En SEMAHN CHIAPAS. Recuperado 8 de febrero de 2023, de <https://leyccchiapas.com/descargas/3-1.pdf>
- Choi, S., Lehto, C., Morrison, A. M., & Jang, S. (2012). Structure of travel planning processes and information use patterns. *Journal of Travel Research*, 51(1), 26–40.
- Clarín, R. (2024, 10 marzo). ¿Cuál es el país más visitado de América Latina? Clarín.  
[https://www.clarin.com/internacional/pais-visitado-america-latina\\_0\\_yktLWsPzsr.html?srsId=AfmBOoq3VT\\_PnLV\\_F9udpVSJrr\\_\\_5des4iVhvqr2x0pW\\_6oZfSTSrntA](https://www.clarin.com/internacional/pais-visitado-america-latina_0_yktLWsPzsr.html?srsId=AfmBOoq3VT_PnLV_F9udpVSJrr__5des4iVhvqr2x0pW_6oZfSTSrntA)

- Cohen, S. A., Prayag, G., & Moital, M. (2013). Consumer behaviour in tourism: Concepts, influences and opportunities. *Current Issues in Tourism*, 17(10), 872-909.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2013.850064>
- CONEVAL [Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social]. (2018). Informe de evaluación de la Política de Desarrollo Social. CONEVAL. Recuperado 6 de enero de 2025, de  
[https://www.coneval.org.mx/evaluacion/iepsm/iepsm/documents/iepds\\_2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/evaluacion/iepsm/iepsm/documents/iepds_2018.pdf)
- CONSULMEX (s. f.). Por qué visitar México. CONSULMEX. Recuperado 14 de enero de 2025, de  
<https://consulmex.sre.gob.mx/sacramento/index.php/promocion-economica-turistica-y-cultural/por-que-visitar-mexico-visiting-mexico>
- Coronado, G., (2008). Insurgencia y turismo: reflexiones sobre el impacto del turista politizado en Chiapas. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(1), 53-68.
- Corporativo Axkan. (2023). ¿Qué es el Corporativo Axkan? Nuestra misión y negocio [pdf]. Corporativo Axkan.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Decrop, A., & Snelders, H. (2004). Planning the summer vacation: An adaptable process. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 1008–1030.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer Market: Exploratory and Confirmatory Validation and Models Comparison. *International Business Research*, 6(11), 29-42.  
<https://doi.org/10.5539/ibr.v6n11p29>
- Demo, G., Watanabe, E. A. D. M., Chauvet, D. C. V., & Rozzett, K. (2017). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SCALE FOR THE B2C MARKET: A CROSS-CULTURAL COMPARISON. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 42-69. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n3p42-69>
- Demo, G. (2014). B2C Market: Development of a CRM Scale. In *Marketing in the Cyber Era* (pp. 85-95). Hershey, PA: IGI Global.
- Diller, H. (2000). Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers. En *Springer eBooks* (pp. 29-48).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8_2)
- Disfruta Chiapas. (2024). [Datos en bruto sin publicar de Encuesta Disfruta Chiapas “¿Cómo evaluarías la calidad de nuestros servicios?”. Corporativo Axkan.  
<https://disfrutachiapas.com/survey/encuesta-disfruta-chiapas/>

- Dolnicar, S., Grün, B., Leisch, F. (2018). Market Segmentation. In: Market Segmentation Analysis. Management for Professionals. Springer, Singapore.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-10-8818-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-8818-6_1)
- Dowling, G. (2002). Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. California Management Review, 44(3), 87-104.  
<https://doi.org/10.2307/41166134>
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). Consumer Behavior (8ª ed.). The Dryden Press.
- Fabra, A. (2017, 1 diciembre). Qué es el macroentorno de una empresa. Uncomo.  
<https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>
- García, D. (2024, mayo). Acceso a Internet, un reto en era digital. Cuarto Poder.  
<https://www.cuartopoder.mx/chiapas/acceso-a-internet-un-reto-en-era-digital/491620#:~:text=Los%20dispositivos%20electr%C3%B3nicos%2C%20esencialmente%20los,%C2%AA%20cal.>
- Garry, T. (2018). Business-to-Consumer (B2C) Marketing. In: Augier, M., Teece, D.J. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London.  
[https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8\\_22](https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_22)
- Geografía, E. D. N. I. Y. (s. f.). Turismo. <https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/>
- Gupta, C.B. & Rajan Nair, N. (2020). Marketing Management, 19th Edition: Google Books.  
[https://books.google.com.mx/books?id=6APhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=6APhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Helmold, M. (2022). B2B and B2C Marketing. In: Performance Excellence in Marketing, Sales and Pricing. Management for Professionals. Springer, Cham.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0_4)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación (6.a ed.) [Pdf]. McGrawHill.  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, González, O. (2021) Rev Cubana Med Gen Integr vol.37 no.3 Ciudad de La Habana jul.-set. 2021 Epub  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002)
- Hippner, H. (2015). *Citado por* Werro, N. en Fuzzy Classification of Online Customers (51 - 58). Springer Publishing.
- Hutt, M., Speh, W. (2007). "Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets," 10th Edition, The Dryden Press, Forth Worth.
- Hyde, K., & Lawson, R. (2003). The nature of independent travel. Journal of Travel Research, 42, 13–23.

- INE. (s. f.). Demografía. Instituto Nacional Electoral. Recuperado 8 de febrero de 2023 , de <https://www.ine.gob.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/demografia>
- INEGI. (s. f.). Dinámica. Chiapas. Recuperado 8 de febrero de 2023 , de <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chis/poblacion/dinamica.aspx?tema=me>
- INEGI. (s. f.). Turismo. Recuperado 13 de enero de 2025, de <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/>
- Karlöf, B., & Lövingsson, F. H. (2005). *The A-Z of Management Concepts and Models*. Thorogood.
- Kaufman, J. (2020). *The Personal MBA 10th Anniversary Edition*. Van Haren Publishing.
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Wilkinson, I., & Geiger, I. (Eds.). (2015). *Fundamentals of Business-to-Business Marketing* (129 - 171) [Pdf]. Springer.
- Kopp, C. (2022, 1 agosto). What is a Business Model with Types and Examples. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.a ed.). Pearson. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Kreutzer, R. T. (2021). *Online Marketing (English Edition)* (7 - 12, 160). Springer.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management* (2.a ed., Vol. 1) (35 - 53, 261 - 264) [Pdf]. Springer.
- Lappeman, J. (2021). *The Marketer's Micro-Environment*. En *Marketing to South African Consumers* (p. 56). University of Cape Town. <https://openbooks.uct.ac.za/uct/catalog/download/29/43/1399?inline=1>
- López, A. (2023, 14 enero). *Travel and tourism in Mexico - Statistics & Facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/6323/travel-and-tourism-in-mexico/>
- Lovelock, C. H., Patterson, P., & Wirtz, J. (2015). *Services Marketing* (5 - 7). Pearson Australia.
- Medina, A. (s. f.). Chiapas: una diversidad cultural en movimiento. En *Nación Multicultural UNAM*. Recuperado 8 de febrero de 2025, de [https://www.nacionmulticultural.unam.mx/edespich/images/diagnostico\\_y\\_perspectivas/Diversidad\\_cultural\\_y\\_linguistica/Chiapas\\_un\\_estado\\_multicultural/ensayo\\_chiapas\\_una\\_diversidad\\_cultural.pdf](https://www.nacionmulticultural.unam.mx/edespich/images/diagnostico_y_perspectivas/Diversidad_cultural_y_linguistica/Chiapas_un_estado_multicultural/ensayo_chiapas_una_diversidad_cultural.pdf)
- Minutti, G. (2022, 3 julio). *Lagunas de Montebello, el corazón azul de México - México Ruta Mágica*. México Ruta Mágica –. <https://mexicorutamagica.mx/2022/07/01/lagunas-de-montebello-mapa-telefono-cost/>

- Ortiz, J., Silva Guerra, H., Martínez Díaz, D., Giraldo Oliveros, M., & Juliao Esparragoza, D. (2014). *Marketing, Conceptos y Aplicaciones* (15 - 18) [Pdf]. Mauricio Ortiz Velásquez. Editorial Universidad del Norte.
- Periódico Oficial. (2021). En la Secretaría de Turismo. Secretaría General de Gobierno. Recuperado 8 de febrero de 2023, de <http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/marco-estatal/formato/ley-de-turismo-vigente-2021.pdf>
- Philip, B. (2022, 25 enero). Micro and Macro environment factors to be analyzed for companies. <https://www.linkedin.com/pulse/micro-macro-environment-factors-analyzed-companie-s-bobin-philip/>
- Priest, J., Carter, S., & Statt, D. (2013). Consumer Behaviour. Edinburgh Business School. <https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Consumer-Behaviour-Course-Taster.pdf>
- Ramos, M. (2024, noviembre). La riqueza cultural de Chiapas a través de su gastronomía, fiestas y costumbres - Diario del Sur | Noticias Locales, Policiacas, sobre México, Chiapas y el Mundo. OEM. <https://oem.com.mx/diariodelsur/cultura/la-riqueza-cultural-de-chiapas-a-traves-de-su-gastronomia-fiestas-y-costumbres-13196396>
- Rawat, S. (s. f.). What is Service Marketing? Features and Types of Service Marketing | Analytics Steps. <https://www.analyticssteps.com/blogs/what-service-marketing-features-and-types> consultado el 18 de enero de 2023.
- Réklaitis, K. & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *Management of Organizations: Systematic Research*, 81(1) 73-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>
- Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas. (2022). En Secretaría de Turismo. Recuperado 4 de febrero de 2023, de <http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/>
- Repositorio Institucional del Gobierno de México. (s. f.). Tipos de muestreo. CENTROGEO. Recuperado 16 de marzo de 2025, de <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>
- Rizomyliotis, I., Konstantoulaki, K., & Kostopoulos, I. (2017). *Business-to-Business Marketing Communications: Value and Efficiency Considerations in Recessionary Times*. Palgrave MacMillan.

- Salas, E. A. B. (2024, 22 mayo). ¿Qué países están a la vanguardia del desarrollo turístico? Statista Daily Data.  
<https://es.statista.com/grafico/32291/paises-con-mejor-puntuacion-en-el-indice-de-de-sarrollo-de-viajes-y-turismo/>
- Schofield, T. (2021). Types of Service Business and Examples. Study.com. Recuperado 31 de enero de 2023, de <https://study.com/learn/lesson/service-business.html>
- Secretaría de Turismo. (2020). Palenque, Chiapas. gob.mx.  
<https://www.gob.mx/sectur/articulos/palenque-chiapas>
- Torruco, M., Secretaría de Turismo. (2022). Chiapas expone su riqueza artesanal y turística en Punto México. Gobierno de México.  
<https://www.gob.mx/sectur/prensa/chiapas-expone-su-riqueza-artesanal-y-turistica-en-punto-mexico>
- Sichtmann, C., Von Selasinsky, M., & Diamantopoulos, A. (2011). Service Quality and Export Performance of Business-to-Business Service Providers: The Role of Service Employee– and Customer-Oriented Quality Control Initiatives. *Journal Of International Marketing*, 19(1), 1-22. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.1.1>
- Spekman, R. E., & Carraway, R. (2005). Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.002>
- Statista. (2022, 22 noviembre). Global tourism industry - statistics & facts.  
<https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/>
- Statista. (2022a, julio 14). Most competitive Latin American countries for tourism 2021.  
<https://www.statista.com/statistics/736169/ttci-in-latin-america-and-the-caribbean/>
- Statista. (2022b, noviembre 22). Leading global travel markets by travel and tourism contribution to GDP 2019-2021.  
<https://www.statista.com/statistics/292479/total-contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-selected-countries/>
- Statista. (2023, 26 enero). Leading online travel companies worldwide 2022, by market cap.  
<https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/>
- Statista. (2023a, enero 25). Tourism spending in Mexico 2010-2021, by type.  
<https://www.statista.com/statistics/977964/mexico-tourism-consumption/>
- Statista. (2023b, enero 30). Most visited Latin American countries 2021.  
<https://www.statista.com/statistics/305482/latin-american-countries-with-the-most-international-tourist-arrivals/>

- Statista. (2024, 15 octubre). Contribución del sector turístico al PIB mundial 2006-2023.  
<https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>
- Statista. (2024b, agosto 27). Valor del mercado global del ecoturismo 2023 y 2032.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1457710/tamano-del-mercado-mundial-de-ecoturismo/>
- Statista. (2025, 6 enero). Leading global travel markets by travel and tourism contribution to GDP 2019-2023.  
<https://www.statista.com/statistics/292479/total-contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-selected-countries/#:~:text=That%20year%2C%20the%20total%20GDP,488%20billion%20U.S.%20dollars%2C%20respectively.>
- Statista. (2024a, julio 15). Total contribution of travel and tourism to GDP worldwide 2019-2034.  
<https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism-total-economic-contribution-worldwide/>
- Statista. (2025b, enero 13). Market cap of leading online travel companies worldwide 2024.  
<https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/>
- Succurro, M. (2019). Tourism. In: Marciano, A., Ramello, G.B. (eds) Encyclopedia of Law and Economics. Springer, New York, NY.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7753-2\\_481](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7753-2_481)
- University of Surrey. (2024). WEF Travel and Tourism Development Index 2024. En <https://www3.weforum.org/>. Recuperado 18 de enero de 2025, de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Development\\_Index\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf)
- Werro, N. (2015a). Fuzzy Classification of Online Customers (51 - 58). Springer Publishing.
- Wirtz, J. (2017). Understanding Service Consumers. Van Haren Publishing.  
[https://www.researchgate.net/publication/318420229\\_Winning\\_in\\_Service\\_Markets\\_Series\\_Vol\\_1\\_Understanding\\_Service\\_Consumers#pf13](https://www.researchgate.net/publication/318420229_Winning_in_Service_Markets_Series_Vol_1_Understanding_Service_Consumers#pf13)

## ANEXOS

<b>Tabla 1.</b> Contribución del turismo al PIB en países líderes en el mercado global.....	10
<b>Figura 1.</b> Capitalización de mercado de las principales empresas de viajes en línea en todo el mundo en 2024 (en miles de millones de dólares estadounidenses).....	11
<b>Figura 2.</b> Puntajes TTDI 2024 para América.....	13
<b>Figura 3.</b> Visitas Turísticas a México y Gasto Total en dólares.....	14
<b>Figura 4.</b> Zona Arqueológica de Palenque.....	15
<b>Figura 5.</b> Andador de Guadalupe, San Cristóbal de las Casas.....	16
<b>Figura 6.</b> Lago Pojoj, Parque Nacional Lagunas de Montebello.....	17
<b>Tabla 2.</b> Afluencia de visitantes.....	18
<b>Tabla 3.</b> Derrama Económica.....	19
<b>Tabla 4.</b> Procedencia de visitantes Nacionales y Extranjeros en 2022.....	20
<b>Tabla 5.</b> Propósito del viaje.....	21
<b>Figura 7.</b> Organigrama de Disfruta Chiapas.....	26
<b>Figura 8.</b> Página de Inicio de Sitio Web de Disfruta Chiapas.....	28
<b>Figura 9.</b> Perfil de Facebook de Disfruta Chiapas.....	29
<b>Figura 10.</b> Plataforma de registro del Corporativo Axkan.....	29
<b>Figura 11.</b> Captura de pantalla de Plataforma Chatwoot del Corporativo Axkan.....	30
<b>Figura 12.</b> Captura de pantalla de Plataforma LeadSales de Disfruta Chiapas.....	31
<b>Figura 13.</b> Ingresos Disfruta Chiapas 2024, gráfica de escala.....	32
<b>Figura 14.</b> Ingresos Disfruta Chiapas 2024, gráfica de puntos y líneas.....	32
<b>Tabla 6.</b> Infraestructura turística en los principales destinos turísticos de Chiapas 2024.....	35
<b>Tabla 7.</b> Población de habla indígena en Chiapas.....	39
<b>Tabla 8.</b> Definición de Marketing de acuerdo a varios autores.....	43
<b>Tabla 9.</b> Ejemplos de servicios de acuerdo a su mercado meta.....	46
<b>Figura 15.</b> Proceso de intercambio con modelo B2C.....	51
<b>Figura 16.</b> Proceso de toma de decisión del cliente.....	52
<b>Figura 17.</b> Comparación de conceptos de marketing para modelos B2C y B2B.....	54
<b>Figura 18.</b> Cadena de éxito de CRM.....	57
<b>Figura 19.</b> Comportamiento del consumidor en turismo.....	64
<b>Figura 20.</b> Modelo de expectativa-desconfirmación de la satisfacción.....	65
<b>Figura 21.</b> El sistema de “servucción”.....	65
<b>Tabla 10.</b> Resumen del marco metodológico en forma de tabla.....	67
<b>Figura 22.</b> Proceso cualitativo.....	68
<b>Figura 23.</b> Herramienta de investigación Guía de observación.....	70
<b>Figura 24.</b> Herramienta de investigación Cuestionario Semiestructurado.....	71
<b>Figura 25.</b> Primera evidencia, Captura 7, Felipe Romero.....	73
<b>Figura 26.</b> Segunda evidencia, Captura 6, Cristina Gamboa.....	75
<b>Figura 27.</b> Tercera evidencia, Captura 1, Melanie Arellano.....	76
<b>Figura 28.</b> Cuarta evidencia, Captura 6, Adriana López.....	77
<b>Figura 29.</b> Quinta evidencia, Captura 1, Carolina Segovia.....	77
<b>Tabla 11.</b> Tabla de evidencias para la aplicación de la Guía de Observación.....	78

<b>Figura 30.</b> Cuarta evidencia, Captura 2, Adriana López.....	81
<b>Figura 31.</b> Cuarta evidencia, Captura 6, Adriana López.....	83
<b>Figura 32.</b> Tercera evidencia, Captura 4, Melanie Arellano.....	84

### **Enlaces a evidencias de investigación**

[Guías de observación](#)

[Evidencias de observación](#)

[Cuestionario semiestructurado](#)

[Transcripción de entrevistas](#)