



**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del  
Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 43

Julio / Diciembre 2022

---

**Artículo**

**Título**

Conocimiento explícito en  
Agencias de Viaje basado en  
el Modelo de orientación al  
Marketing Interno de Gounaris  
(Estudio de Caso en la Ciudad  
de Tijuana, B.C., México)

**Autor:**

Ma. Cruz Lozano Ramírez  
Isis Arlene Díaz Carrión  
Adriana Guillermina Ríos Vázquez

**Fecha Recepción:**

17/09/2020

**Fecha Reenvío:**

06/12/2021

**Fecha Aceptación:**

26/01/2022

**Páginas:**

193 - 216

**Conocimiento explícito en Agencias de Viaje  
basado en el Modelo de orientación al Marketing  
Interno de Gounaris (Estudio de Caso en  
la Ciudad de Tijuana, B.C., México)**

**Explicit knowledge in Travel Agencies based on  
the Gounaris Internal Marketing Orientation Model  
(Case Study in the City of Tijuana, B.C., Mexico)**

**Resumen**

El presente documento muestra los resultados de un estudio cuyo propósito fue identificar la estructura de conocimiento explícito operado en Agencias de Viaje para determinar su correspondencia con el Modelo de orientación al Marketing Interno desarrollado por Gounaris. El diseño de investigación fue no experimental, explicativo, aplicado a sujetos con status de *Propietario, Director, Administrador, Gerente, Sub-Gerente* de 29 Agencias de Viaje, ubicadas en la Ciudad de Tijuana, B. C., Méx. Los resultados explican que la estructura de *Conocimiento Explícito* operado por las Agencias de Viaje, considera las dimensiones de (A) *Generación información interna*, (B) *Comunicación información interna* y (C) *Respuesta información interna* del Modelo de Gounaris, las cuales son consistentes con las *decisiones basadas en información*, la *filosofía empresarial* y la *gestión el capital humano*. El estudio concluye que un monitoreo permanente de sus procesos de *Conocimiento Explícito* como los procedimientos, normatividad y reglamentación del micro entorno organizacional, además de los derechos y obligaciones de las Empresas y del Capital Humano, podrían garantizar un marketing interno saludable.

**Palabras clave:**

Agencias de Viaje, conocimiento explícito, gestión del conocimiento, Modelos de Marketing Interno, procesos de aprendizaje.  
JEL. M1, M12.

**Abstract**

This document presents the results of a study whose purpose was to identify the structure of explicit knowledge operated in Travel Agencies to determine its correspondence with the Internal Marketing Orientation Model developed by Gounaris. The research design was non-experimental, explanatory, applied to subjects with the status of Owner, Director, Administrator, Manager, Sub-Manager of 29 Travel Agencies, located in the City of Tijuana, B.C., Mex. The results explain that the structure of Explicit Knowledge operated by Travel Agencies considers the dimensions of (A) Generation of internal information, (B) Communication of internal information and (C) Response of internal information of the Gounaris Model, which are consistent with information-based decisions, business philosophy and human capital management. The study concludes that a permanent monitoring of its Explicit Knowledge processes such as procedures, standards and regulations of the organizational micro environment, in addition to the rights and obligations of the Companies and Human Capital, could guarantee a healthy internal marketing.

**Keywords:**

Travel Agencies, explicit knowledge, knowledge Management, Internal Marketing Models, learning processes.  
JEL. M1, M12.

# De las AUTORAS

## **Ma. Cruz Lozano Ramírez**

Profesora- Investigadora,  
Perfil Deseable del PRODEP.  
Cultiva las líneas de investigación:  
Gestión del Conocimiento y Procesos  
de aprendizaje. Es Líder del Cuerpo  
Académico en Formación “Estudios  
Multidisciplinarios de las Ciencias  
Sociales y Administrativas”. Universidad  
Autónoma de Baja California.

[ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx](mailto:ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx)

## **Isis Arlene Díaz Carrión**

Profesor- Investigador,  
Perfil Deseable del PRODEP, miembro  
del Sistema Nacional de Investigadores  
(SNI). Cultiva la línea de investigación:  
turismo y sostenibilidad, turismo  
y género. Es miembro del Cuerpo  
Académico en Formación “Estudios  
Multidisciplinarios de las Ciencias  
Sociales y Administrativas”. Universidad  
Autónoma de Baja California.

## **Adriana Guillermina Ríos Vázquez**

Profesor- Investigador,  
Perfil Deseable del PRODEP.  
Es miembro del Cuerpo Académico en  
Formación “Estudios Multidisciplinarios  
de las Ciencias Sociales y  
Administrativas”. Universidad  
Autónoma de Baja California.

## **Introducción**

La gestión del conocimiento es un proceso que busca identificar, organizar y analizar la información emanada de la operación de las empresas basados en el desempeño del capital humano para su optimización (Garzón, 2008:203). Esta gestión se origina en las interacciones del conocimiento explícito y el conocimiento tácito de las funciones y procesos que conforman las estructuras administrativas y no puede ser creado sin los individuos (Nonaka, 1994:16; Agudelo y Valencia, 2018: 675; Sánchez, 2005; Alshboul, Moflech, Mahmoud y Aldiabat, 2012) porque se busca cumplir con las metas y objetivos empresariales. Como resultado, se generan procesos que se difunden formalmente, bajo un lenguaje sistemático, por medio de palabras, números, datos, fórmulas, manuales de organización, manuales de procedimientos o manuales de políticas internas (Nonaka y Takeuchi, 1999, cit. en Garzón 2008:205; Castañeda, 2004:25; Valhondo, 2010:38; Avendaño y Flores, 2016:207). El conocimiento explícito, también es resultado de un proceso racional, de carácter universal (Fariñas, 2015:44) que proporciona información para mejorar los procesos según los objetivos organizacionales (Valaski, Reinehr y Malucelli, 2017:68). En suma, es un conocimiento originado en la observación a las normas y principios que guían el desempeño del puesto, permitiendo identificar áreas de oportunidad en el desarrollo de las funciones, socializar las experiencias e incorporar los cambios que contribuyan en la creación o innovación de nuevos servicios, ya sea en la asesoría sobre destinos, cultura, tipos de cambio, clima, diseño de rutas, planeación de itinerarios, hospedaje, entretenimiento o traslados.

En este contexto, para mejorar las relaciones con los clientes externos, el desempeño del capital humano se aborda bajo el enfoque de Marketing Interno (Varey, 1995:41), buscando identificar las rutinas laborales que mejor contribuyen al logro de objetivos empresariales (González, López y Santos, 2012:404). Por ello, se considera una responsabilidad directiva, sensibilizar sobre reglas y principios que permitan identificar las necesidades de los clientes externos (Grönroos, 1985, cit. en Totorsa, Rodríguez, Moliner, Llorens y Callarisa, 2014) e impulsar la gestión comercial (Grönroos, 1983<sup>a</sup>, cit. en Grönroos 1994:217). En este enfoque, el Capital Humano es observado como un mercado interno (Mendoza, Hernández y Taberner, 2011, cit. en Ruiz, Arán y Pérez, 2015:85), orientado a la integración de todas las funciones y operaciones empresariales para fortalecer la confianza en la coordinación interna de manera que pueda crearse una cultura dirigida al



mercado externo (Mohsin y Mushtaq, 2017:129). Aunque lo anterior, implica reconocer la importancia de las funciones desarrolladas en sus rutinas laborales (productos internos), cultura y visión organizacional (Lee, 2020:192) como prácticas integradoras, la realidad es que algunas organizaciones, sólo abordan las áreas de servicios por su interacción con los clientes (Kelemen y Papolomou, 2007:748, 749). En otras empresas, se incentiva la lealtad en la gestión comercial (Schulz, Martin y Meyer, 2017: 1296, 1297) porque se favorece el desempeño del capital humano con los clientes externos (Rafiq y Ahmad, 1993, cit. en Sharifabadi y Bideh, 2016:135). En todo ello, los procesos formativos y de capacitación, promueven la autoestima, el crecimiento profesional, la capacidad para resolver problemas y realizar los cambios necesarios en los procedimientos de trabajo y garantizar la calidad de los productos y servicios porque se mejoran las actitudes, las habilidades y se incentiva la satisfacción de los clientes externos basados en la calidad en el servicio (Morovati y Shahhosseini, 2016:140).

### Revisión teórica

#### Gestión de las Agencias de Viaje

Las Agencias de Viajes son empresas que brindan información sobre destinos y paquetes turísticos, relacionadas con diversos prestadores de servicios de quienes reciben comisión, ya sea por la venta de boletos, hospedaje, etc. (Navarro, Gracián y Ferrer, 2018:27). De acuerdo al Reglamento, son "... profesionales de servicios turísticos dedicados a la asesoría e intermediación para la reservación y contratación de servicios de hospedaje, excursiones y demás servicios turísticos..." (RTMT, 2020, Art.3, Fracc. II). Entre sus funciones, las Agencias de Viajes, organizan, operan y comercializan viajes y excursiones en territorio nacional o en el extranjero, la reservación de hospedaje o transportación para campamentos, paradores, casas rodantes, expedición de boletos para asistir a espectáculos públicos o lugares de atracción turística (Reglamento de Agencias de Viajes, 1984 Art. 3-5; Cabarcos, 2010; Ku, 2014:516; Barros & Dieke, 2007 cit. en Fuentes y Álvarez, 2012:2623), cambio de moneda, emisión de cheques, trámite de visas, pasaporte, alimentación, entradas a museos, teatros, contratación de guías de turistas para visitas o excursiones a determinados destinos (Saldaña, s/f:7; Gherghina, 2015:80). Para el desempeño de estas funciones, las Agencias de Viaje cuentan con información y una amplia red de expertos en destinos, además de una formación técnica y cultural

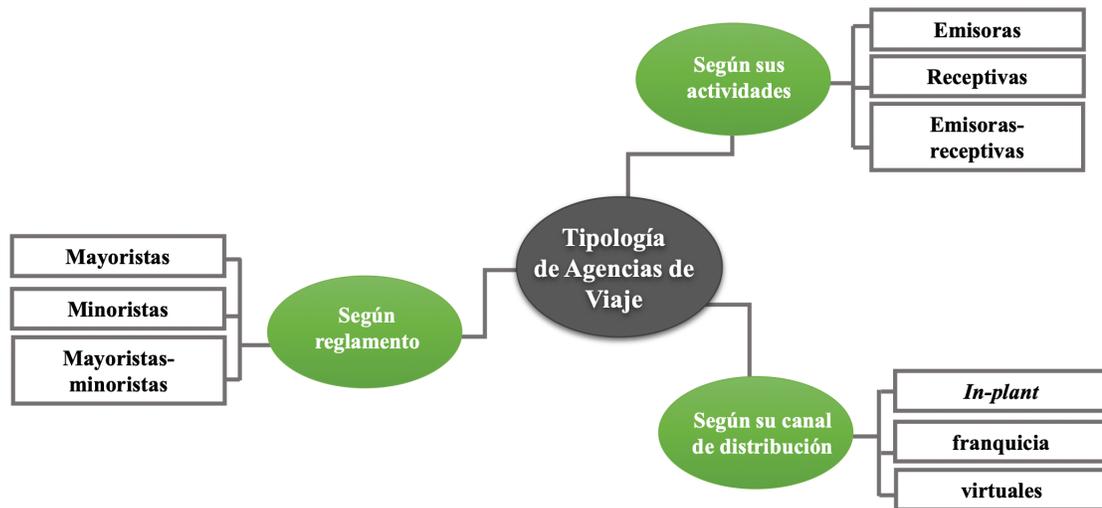


para ejercer sus actividades como intermediarias. Actualmente se considera que las operaciones se han reorientado principalmente por las Agencias de viaje *on-line* (OTA's), motivando la búsqueda de alternativas de servicios para diferenciar su oferta de otros sitios web (Devece, García y Ribeiro, 2015:518). De acuerdo con estas actividades, existen diversas tipologías de Agencias de Viaje (Cabarcos, 2010; *Clasificación de las agencias de viajes s/f*; *Clases de agencias de viajes, 2015*; *Los Principales Tipos de Agencias de Viajes, s/f*), las cuales se resumen a continuación:

- Según reglamento. Agencias de viaje mayoristas (estructuran servicios y diseñan itinerarios de viajes comercializados a través de las Agencias de viaje minoristas), Agencias de viaje minoristas (comercialización de paquetes y servicios turísticos) y Agencias de viaje mayoristas-minoristas (operan como asesoras, mediadoras y generadoras de paquetes y servicios turísticos) (figura 1).
- Según sus actividades. Agencias de viaje emisoras (especializada en enviar a sus clientes a otros destinos turísticos), Agencia de viaje receptoras (atienden a sus clientes en sitio) y Agencias de viaje emisoras-receptoras (realizan funciones las agencias emisoras y receptoras) (figura 1).
- Según su canal de distribución. Agencias de viaje *in-plant*, (módulos instalados en empresas de clientes potenciales para brindarles los servicios que necesitan), Agencias en franquicia (ceden por un tiempo limitado su marca comercial, imagen corporativa y procesos de trabajo por medio de un pago) y Agencias de viajes virtuales, (OTA's), tienen página web en internet para que los clientes accedan en cualquier momento (Rodríguez, 2017; Vogeler y Hernández, 2018:352). Esto ha propiciado el surgimiento de nuevos prestadores de servicios turísticos en su cadena de valor (Álvarez, 2018: 11) (figura 1).



**Figura 1. Tipología de Agencias de Viaje**



**Fuente.** Elaboración propia, basado en (Cabarcos, 2010; *Clasificación de las agencias de viajes s/f*; *Clases de agencias de viajes*, 2015; *Los Principales Tipos de Agencias de Viajes, s/f*; Rodríguez, 2017; Vogeler y Hernández, 2018; Álvarez, 2018).

### Gestión del Marketing Interno

El Marketing Interno promueve acciones para atraer, desarrollar, motivar y retener al capital humano calificado a través de productos (trabajo) que satisfagan sus necesidades (Kaplan, 2017:8). Es una práctica originada en el desempeño organizacional con el propósito de establecer, cultivar y reforzar las relaciones con los clientes, quienes otorgan una ventaja competitiva a las empresas y sobresale el valor de las relaciones con los clientes en el largo plazo. Las relaciones entre el Marketing Interno y el desempeño del capital humano, se respaldan alineando los conceptos de calidad en el servicio, gestión de la calidad, cadena de valor y estándares de calidad en el servicio (interno – externo) (Zainal y Mohd, 2019:910). Aquí, el Marketing Interno impulsa escenarios para que el capital humano se oriente al cliente externo a través de su desempeño para mantener o incrementar las ventas (Varey, 1995: 41).



El Marketing Interno tiene un efecto positivo en el compromiso organizacional (Lee, Chen y Lee, 2015:69), ya que sus capacidades dependen del conocimiento y satisfacción de las necesidades del Capital Humano como medio para satisfacer las correspondientes al cliente externo. Estas capacidades son procesos integradores diseñados para reforzar las habilidades colectivas, los recursos y el conocimiento de las empresas en la comercialización de sus servicios en el mercado (Kamboj y Rahman, 2017:701). Así, un entorno interno saludable y la satisfacción del Capital Humano se han convertido en ventajas competitivas por el compromiso de los clientes internos y el desempeño de las organizaciones en su necesidad de orientarse al mercado (Gounaris, 2006, cit., en Wagner y Santos, 2016:180). Al paso de los años, se profundizó en la orientación al cliente, definiéndose como un conjunto de creencias que colocan a los clientes en primer lugar respecto a los intereses de la organización para propiciar su rentabilidad en el largo plazo (Deshpande, Farley y Webster, cit., en Mac y Shirley, 2015:6). Como resultado, las empresas orientadas a los clientes cuentan con una mejor infraestructura para responder a las demandas del mercado (Poole, 2017: 1055, 1056). Por tanto, es importante destacar que los resultados del Marketing interno, dependen de la efectividad de las prácticas de comunicación interna que tengan las organizaciones. De acuerdo con (Gwinji, Chiliya, Chuchu y Nodoro, 2020:187-188), las empresas exitosas otorgan gran importancia a la gestión de recursos humanos, ya que son conscientes del valor de esas actividades como ventaja estratégica. Por tanto, para las Agencias de Viaje, una de sus ventajas se ubica en el Capital Humano, como responsables del logro de las metas y objetivos a través de su desempeño en el puesto, en su capacidad de comunicación con los clientes para detectar sus necesidades (Navarro *et. al.*, 2018:27).

Este estudio define como objetivo de investigación identificar la estructura de conocimiento explícito operado en Agencias de viaje para establecer su correspondencia con el Modelo de Marketing Interno propuesto por Gounaris. Como justificación, este estudio aportará información sobre el *Marketing Interno* en Agencias de viaje, ubicadas en la Ciudad de Tijuana, B. C., Méx., con la finalidad de optimizar sus decisiones e impacto en el entorno interno y externo.

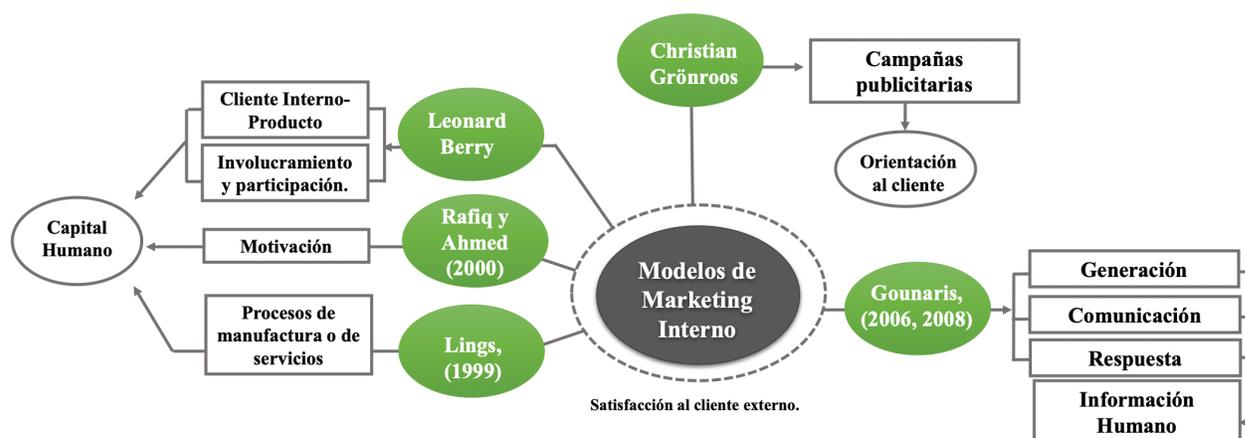
### Modelos de Marketing Interno

Los Modelos de Marketing Interno surgieron en los años 90 y describen las variables basadas en el desempeño del Capital Humano que inciden en la gestión comercial de las Empresas (figura 2). En ellos, se les distingue como clientes internos, cuyo trabajo impacta en el nivel de satisfacción de los clientes externos. En este contexto, los Modelos desarrollados por Berry y Grönroos plantean



la necesidad de incluir la dimensión de recursos humanos para aplicar las técnicas de Marketing Interno al ser observado como *cliente interno*. Para ello, Grönroos propone campañas dirigidas al Capital Humano como un elemento motivador para la orientación al cliente externo, ya que ambos son similares en la secuencia de actividades para la generación de ventajas competitivas. No obstante, Totorsa (*et al.*, 2014) argumentan que la propuesta de Gronroos (1985), fomenta la orientación al cliente, la calidad en el servicio y los resultados. Por su parte, (Rafiq y Ahmed, 2000 cit. en Fuentes, 2009:196-199) combinan la satisfacción al cliente externo y los objetivos empresariales, mientras que (Lings, 1999 cit. en Fuentes, 2009:200-203), integra un modelo fundamentado en procesos de manufactura y servicios, donde cada proceso tiene un proveedor y un cliente interno, identificando las fases de comunicación interna y externa, la calidad, la motivación y la satisfacción de los empleados. El análisis de estos modelos también muestra la inquietud por la generación de conocimientos que apoyen la toma de decisiones basados en una estructura operativa que aporte a su posición en el mercado que atienden.

**Figura 2. Análisis de los modelos de Marketing Interno**



Fuente. Elaboración propia, basado en Fuentes, (2009).

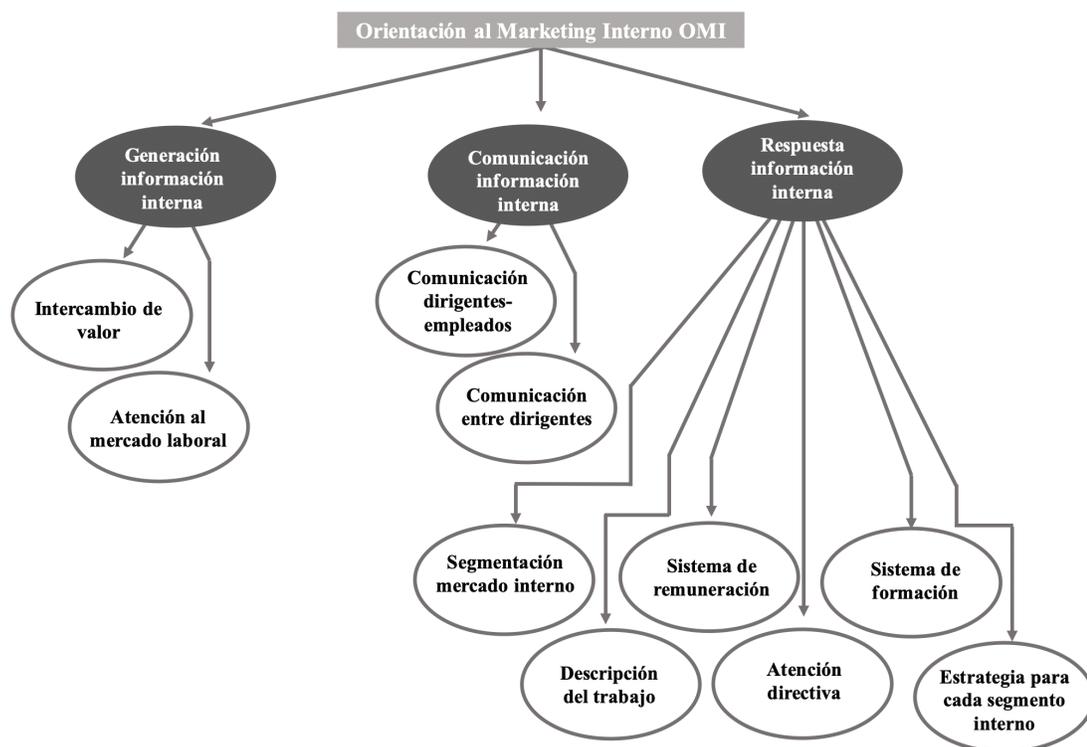


En este enfoque de Marketing Interno, el eje central es el Capital Humano en un ambiente de trabajo propiciador del desarrollo de actividades que satisfagan las necesidades de clientes y donde la motivación, la participación y la comunicación, se orienten al cliente externo. En este punto, la Dirección decide la mejor estructura de gestión para atender a sus clientes internos (Capital Humano) y externos (usuarios del servicio). En la figura 3 se muestra el modelo propuesto por (Gounaris 2006, 2008, cit. en Totorsa *et al.*, 2014), el cual explica que la implementación de acciones de Marketing Interno, promueve relaciones duraderas entre directivos y colaboradores que favorecen el cambio organizacional, ya que asumen la filosofía empresarial como un proceso global donde todos los miembros deben participar apoyados en la comunicación y en los resultados de la información en función de:

- La información interna originada en la estructura formal a través de entrevistas, de manera oral o escrita (cuestionarios, encuestas de satisfacción) o reuniones espontáneas, así como el intercambio con el capital humano sobre remuneraciones, ascensos, estabilidad y lo ofrecido en el puesto laboral, así como la capacidad para atraer al capital humano por parte de la competencia y su segmentación a partir de las características de su perfil.
- La comunicación interna entre directivos y colaboradores para difundir información sobre sus necesidades laborales para disminuir la confusión en las funciones asignadas para propiciar un desempeño y eficaz.
- La respuesta a la información interna a través de los perfiles de los puestos, la remuneración salarial, políticas de recursos humanos y atención a las necesidades del Capital Humano. De acuerdo con (Totorsa, *et al.*, 2014), el modelo de Lings (2004) fue modificado por Gounaris (2006, 2008) en la segmentación del mercado interno y el diseño de estrategias.



**Figura 3. Modelo de orientación al marketing interno propuesto por Gounaris**



Fuente. Gounaris 2006 cit. en Totorsa, Rodríguez, Moliner, Llorens y Callarisa, 2014.

## Método

El diseño de investigación fue no experimental, explicativo, correlacional aplicado a una muestra de conveniencia de 29 Agencias de Viaje, ubicadas en la Ciudad de Tijuana, B.C., Méx., y a sujetos con posiciones laborales de *Propietario, Director, Administrador, Gerente, Sub-Gerente y Agente de Viajes*. La variable operacionalizada fue: *Conocimiento Explícito*, definida como el *proceso de creación del conocimiento basado en el intercambio de información de la organización* y evaluada por medio de un cuestionario de 31 preguntas tipo escala Likert de 6 alternativas de respuesta, la cual reporta una consistencia interna de 0.943.



La hipótesis de investigación fue definida como: *Hi: La estructura de Conocimiento Explícito operada por las empresas es consistente con el Modelo de orientación al Marketing Interno desarrollado por Gounaris.*

En la tabla 1 se muestra la operacionalización de las variables de género biológico, edad, estado civil, formación profesional y antigüedad en el puesto.

**Tabla 1.** Operacionalización de variables demográficas

Variable	Nivel de medición	Escala	Indicador
Género biológico	Cualitativa	Nominal	Hombre, Mujer
Edad	Cuantitativa	Intervalos	Años cumplidos
Estado civil	Cualitativa	Nominal	Soltero, Casado, Divorciado, Unión libre, Otros
Formación Profesional	Cuantitativa	Ordinal	Disciplina profesional
Puesto de trabajo	Cuantitativa	Ordinal	Jerarquía en la estructura organizacional
Antigüedad en el puesto	Cuantitativa	Ordinal	Años cumplidos en el Puesto de trabajo
Actividad económica de la empresa	Cualitativa	Nominal	Sector económico en el opera en el mercado
Antigüedad de la empresa en el mercado	Cuantitativa	Ordinal	Años cumplidos en la actividad económica
Número de empleados	Cuantitativa	Ordinal	Clasificación de empresas por número de empleados (Micro, Pequeña)

Fuente: Elaboración propia.



## Resultados

### Demografía organizacional

En función del número de empleados, el 90% de las Agencias de Viaje clasifica como *Empresa Micro* y el resto como *Empresas Pequeñas* con una antigüedad en el mercado de 1 a 5 años (tabla 2).

**Tabla 2.** Antigüedad de las empresas en el mercado

Rangos de antigüedad en el mercado	Empresas por rango de antigüedad	%
De 1 a 5 años	7	24%
De 6 a 10 años	3	10%
De 11 a 15 años	6	21%
De 16 a 20 años	4	14%
De 21 a 25 años	3	10%
De 26 a 30 años.	5	17%
Más de 30 años	1	4%

Fuente: Elaboración propia.

Los sujetos participantes clasifican en funciones de *Propietario, Director, Administrador, Gerente, Sub-Gerente y Agente de Viajes* con una antigüedad laboral promedio de 1 a 15 años, destacando grupos con rangos de edad de 46 a 50 años. Respecto a su estado civil, el 52% es Casado, 3% Divorciado, 28% Soltero y 3% Viudo, de los cuales 69% es Mujer y 31% Hombre.

### Pruebas no paramétricas

Para identificar posibles relaciones de la variable *Conocimiento Explícito*, se efectuó una prueba de asociación en la que sólo 20 preguntas de 31, reportaron asociación  $X^2$ , el valor  $p < .005$  rechaza  $H_0$ . A continuación, se describirán los resultados basados en las variables del Modelo de orientación al Marketing Interno de *Gounaris*.



### Generación información interna

El intercambio de valor y atención al mercado laboral, son consistentes con el Modelo de Marketing Interno de Gounaris (figura 3). Los resultados de la prueba reportan asociación a  $X^2$  en 10 preguntas, el valor  $p < .005$  rechaza  $H_0$  y explica que la estructura de conocimiento explícito está conformada por el nivel informativo de los Propietarios, Directores, Administradores, Gerentes, Sub-Gerentes y/o Agentes de Viajes de la problemática del mercado (P33) y de la atención a clientes externos en cuanto a cotizaciones de destinos, boletos de transportación, requisitos y condiciones de compra, garantía de satisfacción de las necesidades de ocio y entretenimiento (tabla 3).

**Tabla 3.** Estructura de conocimiento explícito basado en el modelo de orientación al marketing interno de Gounaris

Pregunta	Valor	gl	Sig. asintótica
P39. Atención eficaz de las necesidades de los clientes externos	45.996a	12	0.000
P43. Garantía de satisfacción de las necesidades de ocio y entretenimiento	48.578a	9	0.000
P45. Orientación a clientes para mejores decisiones	36.519a	9	0.000
P64. Cotizaciones sobre destinos	21.549a	6	0.001
P65. Cotizaciones de boletos de transportación aérea y terrestre	21.549a	6	0.001
P44. Información fehaciente	45.812a	9	0.000
P46. Información sobre requisitos de compra	41.760a	9	0.000
P47. Información sobre condiciones de pago	55.478a	9	0.000
P66. Información sobre requisitos de viaje	21.549a	6	0.001
P67. Información sobre reglamentación en transportación aérea y terrestre nacional/Internacional	21.645a	6	0.001

Fuente: Elaboración propia.



La distribución de frecuencias reporta que el 79% considera que la información que proporciona es fehaciente, principalmente en las condiciones de pago, requisitos de compra y viajes (figura 4).

### Comunicación información interna

La filosofía empresarial (Misión, Visión y objetivos) de las *Agencias de Viaje*, se corresponden con la *Comunicación dirigentes-empleados* y *Comunicación entre dirigentes* del *Modelo de Marketing Interno de Gounaris* (figura 3). Asimismo, los resultados de la prueba muestran asociación a  $X^2$  en 3 preguntas, el valor  $p < .005$  rechaza  $H_0$  e indica que la estructura de *Conocimiento explícito* se integra por el *nivel informativo de Propietarios, Directores, Administradores, Gerentes, Sub-Gerentes y/o Agentes de Viajes de la problemática del mercado (P33)* y sobre la filosofía y objetivos empresariales (tabla 4 y figura 4).

**Tabla 4.** Estructura de conocimiento explícito basado en el modelo de orientación al marketing interno de Gounaris

Pregunta	Valor	gl	Sig. asintótica
P35. Misión Empresarial	49.273a	12	0.000
P36. Visión Empresarial	49.273a	12	0.000
P37. Objetivos de corto, mediano y largo plazo	44.984a	15	0.000

Fuente: Elaboración propia.

### Respuesta información interna

La gestión del capital humano, fundamentada en los perfiles de los puestos de trabajo, el desempeño laboral, la actitud de servicios, la lealtad y los procesos de aprendizaje para adquirir habilidades que contribuyan al logro de metas y objetivos en *Agencias de Viaje*, se corresponde con la *segmentación de mercado interno, la descripción del trabajo, la atención directiva, sistemas de formación y estrategias para cada segmento del mercado interno* del *Modelo de Marketing Interno de Gounaris*



(figura 4). Así también, los resultados reportan asociación a  $X^2$  en 6 preguntas, el valor  $p < .005$  rechaza  $H_0$  y señala que la estructura de *Conocimiento explícito* se conforma por el nivel *informativo de los Propietarios, Directores, Administradores, Gerentes, Sub-Gerentes y/o Agentes de Viajes de la problemática del mercado (P33)* y la gestión del capital humano (tabla 5). La distribución de frecuencias indica que 41% implementa procesos de aprendizaje sobre actitudes en el servicio a clientes, un 57% para la difusión del logro de metas, 55% para la adquisición de habilidades, 69% para mejorar el desempeño porque un 59% tiene definidos los perfiles de los puestos de trabajo (figura 4).

**Tabla 5.** Estructura de conocimiento explícito basado en el modelo de orientación al marketing interno de Gounaris

Pregunta	Valor	gl	Sig. asintótica
P42. Definición de los perfiles para cada puesto de trabajo	47.272a	15	0.000
P68. Entrenamiento sobre el desempeño laboral	21.508a	6	0.001
P40. Procesos de aprendizaje sobre las metas a cumplir	61.127a	18	0.000
P70. La lealtad del Capital Humano	21.807a	6	0.001
P41. Procesos de aprendizaje sobre Marketing Interno respecto a la actitud de servicios	47.988a	15	0.000
P55. Procesos de aprendizaje para la <i>adquisición de habilidades</i>	34.639a	15	0.003

Fuente: Elaboración propia.

Contrastación de  $H_1$ . *La estructura de Conocimiento Explícito operado por las empresas es consistente con el Modelo de orientación al Marketing Interno de Goundaris.* Los resultados rechazan  $H_0$  y explican que el Modelo es consistente con las dimensiones:

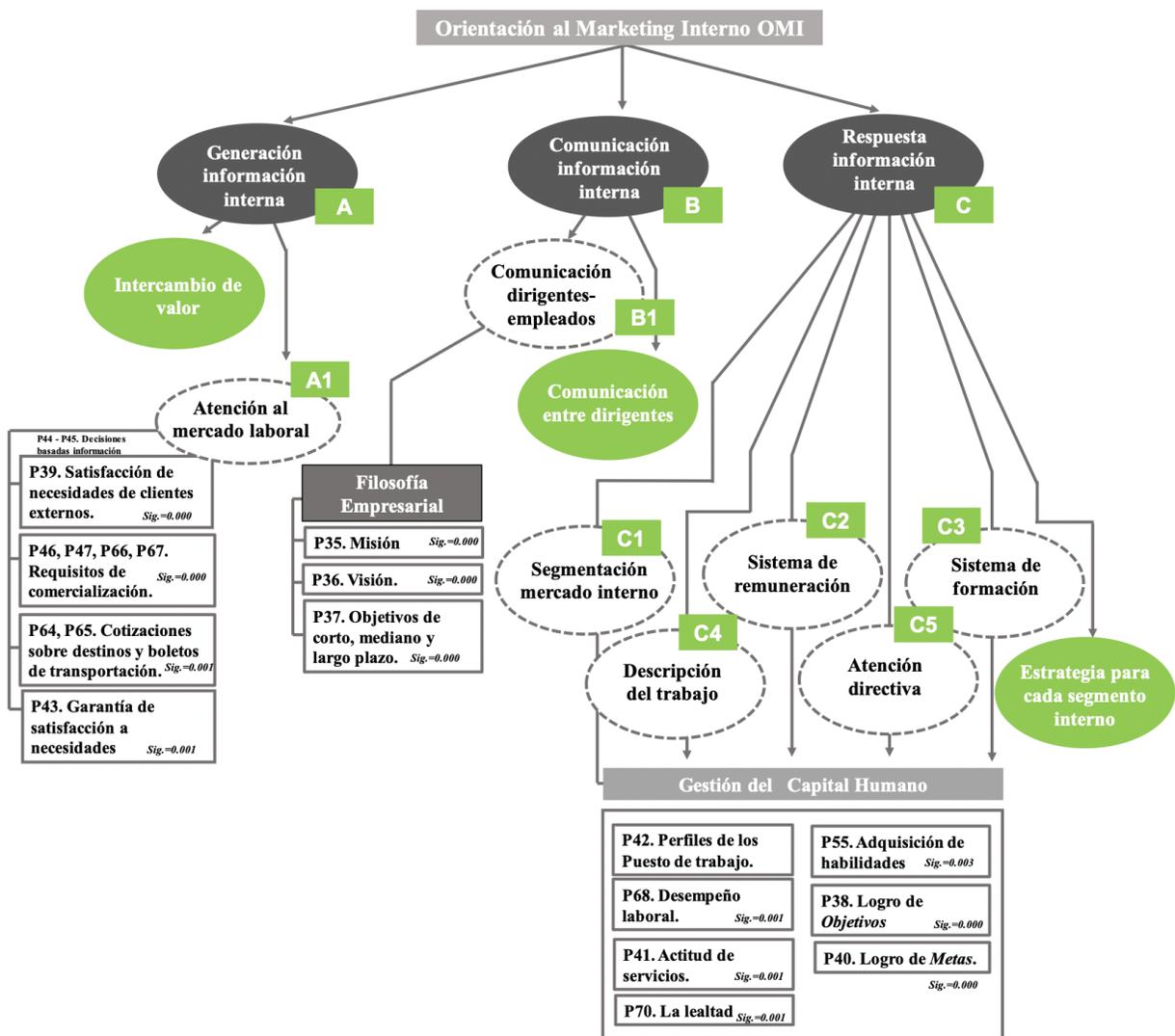
- (A) Generación información interna en la variable Atención al mercado laboral (A1).
- (B) Comunicación información interna en la variable Comunicación dirigentes, empleados
- (C) Respuesta información interna en las variables, Segmentación del mercado interno (C1), Sistema de remuneración (C2), Sistema de formación (C3) Descripción del trabajo (C4) y Atención Directiva (C5).



La figura 4 explica que bajo la correspondencia del Modelo, propuesto por *Gounaris 2006*, las Agencias de Viaje, asumen la gestión de su mercado basados en decisiones orientadas a la satisfacción de necesidades de sus clientes externos a través de información sobre requisitos para la compra de boletos, garantías, etc., la operación de su filosofía empresarial y en el desempeño del capital humano. En esta última, los perfiles de los puestos, la actitud, lealtad, adquisición de habilidades y logro de metas y objetivos generan escenarios laborales para la eficaz atención al cliente interno y externo. Aunque son variables muy dinámicas, un monitoreo permanente basado en procesos de *Conocimiento explícito* sobre normatividad y reglamentación del micro entorno organizacional y los derechos y obligaciones de las Empresas y del Capital Humano, garantizan un marketing interno saludable fundamentados en la observancia legal a los derechos y responsabilidades de unos y otros.



Figura 4. Contrastación del Modelo de Orientación al Marketing Interno propuesto por Gounaris



Fuente. *Elaboración propia, basado en Gounaris 2006 cit. en Tolorsa, Rodríguez, Moliner, Llorens y Callarisa, 2014.*



## Discusión

El objetivo del estudio fue identificar la estructura de conocimiento explícito operado en Agencias de viaje y establecer su correspondencia con el Modelo de Marketing Interno propuesto por *Gounaris, 2006*. La prueba de hipótesis corrobora el supuesto y reporta que las empresas objeto de estudio, operan una estructura de conocimientos consistente con el Modelo de *Gounaris, 2006* en las dimensiones: *Información, Comunicación y Respuesta a la información interna*. En ello, la segmentación del mercado interno (C1), el sistema de remuneración (C2), el sistema de formación (C3) la descripción del trabajo (C4) y la atención Directiva (C5), se vinculan directamente con las preguntas que reflejaron una estrecha relación a  $X^2$ , específicamente en la observancia a la actitud de servicio (P41), perfiles laborales (P42), adquisición de habilidades (P55), desempeño (P68), lealtad (P70), logro de objetivos (P38), metas (P40) y las actividades que aportan valor en el tema de ocio y entretenimiento de los clientes (Ocak y Yavuzalp, 2019:117) (figura 4). En estos resultados, se destaca al capital humano como base fundamental de un mercado interno que debe ser atendido prioritariamente para asegurar la posición de las Agencias de Viaje en el entorno. Aunado a lo anterior, también se demanda una participación convergente que permita identificar y prevenir brechas administrativas que podrían impactar sus funciones en la comercialización de viajes, tanto en el diseño de itinerarios, como en el desarrollo de cotizaciones que cumplan las especificaciones solicitadas por los clientes (descripción de los servicios, características, modalidades, precios, condiciones de pago, anticipos, vigencia, reembolsos) (RAV, 1984 Art. 11,13,16), apoyados en procedimientos, reglamentos y políticas que promuevan su eficiencia en las operaciones comerciales. De acuerdo a la situación de salud, originada en la Pandemia COVID-19, el empleo de medios digitales ha propiciado que la actividad de las agencias de viaje se revitalice, ya que la orientación a clientes (turistas) y la comunicación de enlace con prestadores de servicios turísticos sobre medidas de higiene y distanciamiento social privilegian la seguridad de los clientes en el transporte, hospedaje, alimentación o recorridos culturales de un destino por mencionar algunos. Esto supone una gran oportunidad para su estructura de conocimiento explícito porque el uso de la tecnología (aplicaciones digitales) por parte de los clientes externos implica su modificación y fortalece sus capacidades de adaptación al entorno de negocios como integradoras de servicios (agua, aire, tierra) (Ramos, 2020). En este punto, las Agencias de Viaje sobreviven y deben analizar la



segmentación del mercado que operan porque algunos grupos, se enfocan al uso de aplicaciones digitales para la planeación de sus viajes, mientras que otros prefieren acudir a las instalaciones para realizar sus compras (productos vacacionales) y discutir personalmente con los especialistas en el turismo. Esto es benéfico por el cuidado de la información personal y la seguridad en las transacciones en línea porque mejoran la calidad de los servicios, aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes, la cuota de mercado y la rentabilidad de las empresas y se reduce la rotación de personal (Borisavljević y Radosavljević, 2021:89, 90, 91). Todos estos aspectos son factores que combinan la confianza con la calidad percibida para lograr un elevado nivel de atención a clientes (Larisa, 2020:2) bajo un enfoque caracterizado por estrategias para comprender mejor sus necesidades y evitar costos humanos y financieros, innecesarios (Voskolovich, Kovaleva, Markin, Demin, y Zinchenko, 2016, cit. en Larisa, 2020:4).

### Conclusiones

Con fundamento en el objetivo de investigación, se concluye que la estructura de conocimiento explícito operado en Agencias de Viaje está orientada a la satisfacción de necesidades del cliente externo y que la *Generación, Comunicación y Respuesta de información interna*, como dimensiones del Modelo propuesto por Gounaris, 2006, se corresponden. Más aún, esta estructura de conocimientos resulta estratégica para la gestión de las Agencias de Viaje, ya que el nivel educativo, la experiencia y los valores compartidos del capital humano, orientan su visión, incrementan su compromiso y mejoran sus competencias laborales apoyados en las características demográficas como: la edad, la experiencia, el aprendizaje, el ser y saber y hacer (Gallego y Naranjo, 2020: 77, 78). Todo ello, se convierte en una ventaja competitiva, integrada por prácticas que favorecen la atención a las necesidades de los clientes como medio para superar a la competencia (Gwinji *et al.*, 2020: 196). Bajo esta estructura de conocimientos, su difusión permite una mejor comprensión de los propósitos porque apoyados en la declaración de valores, se ratifica a los clientes internos y externos, su continuidad en el sector y con ello el impulso a las decisiones basadas en filosofía empresarial, bajo una gestión comercial (información sobre destinos, transportación, garantías) que podría brindarles una mayor eficiencia.



## Referencias

- Agudelo, C. E. J. y Valencia, A. A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>, [29 de abril de 2019].
- Álvarez, D. S. S. F. (2018). Viajes combinados y servicios de viaje vinculados: [Directiva (UE) 2015/2302]. Cuestiones de ley aplicable. Editorial Reus.
- Avendaño, P. V. y Flores, U. M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entre ciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227. E-ISSN: 2007-8064. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457646537004.pdf>, [29 de abril de 2019].
- Alshboul, R., Moflech, A., Mahmoud, A. y Aldiabat, K. (2012). The role of knowledge management in Jordanian Governmental organizations. *International Journal of Academic Research*, 4(2), 17-22.
- Borisavljević, K. y Radosavljević, G. (2021). Application of logistics model in analysing relationship marketing in travel agencies, *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 39(1). ISSN 1331-8004 /1846-7520 DOI: <https://doi.org/10.18045/zbefri.2021.1.87>
- Cabarcos, N. N. (2010). *Gestión de Unidades de Información y Distribución Turística. Las unidades de información y distribución turística*. Editorial Ideas propias, S. L. España.
- Castañeda Z. D. I. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Revista Acta Colombiana de Psicología*. (11), 23-33. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801103.pdf>, [29 de abril de 2019].
- Clasificación de las Agencias de Viajes (S/F). Sitio web: [http://www.trabajo.com.mx/clasificacion\\_de\\_las\\_agencias\\_de\\_viajes.htm](http://www.trabajo.com.mx/clasificacion_de_las_agencias_de_viajes.htm), [29 de abril de 2019].
- Clases de agencias de viajes (2015). Sitio web: [http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men\\_udea/mod/page/view.php?id=19302](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/mod/page/view.php?id=19302), [29 de abril de 2019].



- Devece, C., García, A. S. y Ribeiro, N. B. (2015). The Value of Trust for Travel Agencies in Achieving Customers' Attitudinal Loyalty. *Journal of Promotion Management*. 21:516-529. ISSN: 1049-6491 / 1540-7594. DOI: <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1051409>.
- Fariñas, C. G. (2015). La vuelta a la Phronesis Aristotélica en la teoría y la práctica de la empresa creadora de conocimiento de Ikujiro Nonaka. *Revista Empresa y Humanismo*, XVIII(1).
- Fuentes, J. P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de Endomarketing. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia. *Revista Perspectivas*, (23), 189-23. ISSN: 1994-3733. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>, [29 de abril de 2019].
- Fuentes, R. y Álvarez, A. A. (2012). Productivity of travel agencies in Spain: the case of Alicante. *The Service Industries Journal*, 32(16), 2623-2640. ISSN: 0264-2069. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596930>.
- Gallego, G. C. y Naranjo, H. C.G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Revista Entramado*, 16(2), 70-89. ISSN: 1900-3803 / 2539-0279. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>; [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032020000200070](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032020000200070), [8 de enero de 2022].
- Garzón, C. M. A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Revista Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. ISSN 1657-6276 / 2145-941X. Universidad del Norte. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008), [29 de abril de 2019].
- Gherghina, L. (2015). Importance of the tourism permit and licence For the operation of the tourism agencies in Romania. *Analele Universitatii 'Eftimie Murgu' Resita. Fascicola II. Studii Economice*. 79-85. ISSN: 2344-6315.
- González, M. C., López, S. J. A. y Santos, V. M. L. (2012). Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning. *International Journal of Management*, 29(4). Disponible en <https://www.bibsonomy.org/bibtex/2e15a-54188b205ab1c6df522bac211f6f/schaggo>, [1 de mayo de 2019].



- Grönroos, Ch. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gwinji, W. A., Chiliya, N., Chuchu, T. y Nodoro. T. (2020). An Application of Internal Marketing for Sustainable Competitive Advantage in Johannesburg Construction Firms. *African Journal of Business & Economic Research*. 15(1), 185-202. DOI: 10.31920/1750-4562/2020/15n1a8; file:///C:/Users/Usuario/Downloads/GwinjiChiliyaChuchuNdoro2020.pdf
- Kamboj, S. y Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage. *Management Research Review*, 40(6), 698-724, <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2014-0225>. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2014-0225>.
- Kaplan, R. S. W. (2017). Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization. *The IUP Journal of Brand Management*, XIV(2), 7-22. Disponible en <https://ssrn.com/abstract=3214290>, [29 de noviembre de 2019].
- Kelemen, M. y Pappasolomou, L. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*. ISSN: 0267-257X. DOI:10.1362/026725707X230027
- Ku, E. C. S. (2014). Technological competence and team cohesiveness among travel agencies. *The Service Industries Journal*, 34(6), 515-529. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2014.871532>
- Larisa, B. C. (2020). Marketing Strategies of Travel Agencies: A Quantitative Approach. *Revista Sustainability*, 12(24) 10660. <https://doi.org/10.3390/su122410660>.
- Lee, W., Chen, Ch. y Lee, Ch. (2015). The relationship between internal marketing Orientation, employee commitment, charismatic Leadership and performance. *The International Journal Of Organizational Innovation*, 8(2). DOI: <https://doi.org/10.1145/2781562.2781563>.
- Lee, K. T. (2020). Internal marketing, job satisfaction, and organizational commitment: a case study of taiwan indigenous television. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(4), 190-215. Disponible en <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/228/1042%20Final.pdf>, [8 de enero de 2022].



- Los Principales Tipos de Agencias de Viajes (S/F). Sitio web: <http://www.logismic.mx/los-principales-tipos-de-agencias-de-viajes/>, [10 de noviembre de 2019].
- Mac, L. y Shirley, H. K. I. (2015). The impact of internal marketing on organizational commitment: the mediating roles of customer orientation and internal communication. *Euro Asia Journal of Management*, 44, (25)1/2, 3-13.
- Mohsin, U. y Mushtaq, A. H. (2017). The Impact of Internal Marketing on the Organizational Performance through Organizational culture Mediation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1). ISSN: 1998-152X. Sitio web: <http://ajss.abasyn.edu.pk/admiteditor/papers/V10I1-7.pdf>
- Morovati, S. A. y Shahhosseini, B. S. (2016). Effect of management commitment to internal marketing on employees' satisfaction. A case study: imam jafar sadegh hospital nurses. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 135-152. Disponible en [http://web.usm.my/aamj/21022016/aamj21022016\\_6.pdf](http://web.usm.my/aamj/21022016/aamj21022016_6.pdf), [30 de agosto de 2019].
- Navarro, S. O., Gracián, M.G., y Ferrer, R. W. (2018). La calidad del capital humano. Una vertiente positiva en la competitividad de las micro, Pequeñas y medianas empresas enfocada en la empresa Cristy viajes. Instituto Latinoamericano del Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(2). ISSN: 2218-3620. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200026](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200026), [29 de noviembre de 2019].
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5(1). ISSN: 1047-7039. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Ocak, M. y Yavuzalp, M. A. (2019). How do internal marketing activities affect organizational Commitment? The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. (24), 115-130. DOI: <https://doi.org/10.18092/ulikidince.542453>
- Papasolomou, I. y Kitchen, P. J. (2017). Internal marketing under disguise: Misplaced application. *Journal Of Customer Behaviour*, 16(1), 5-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.1362/147539217X14909732699453>
- Poole, S. M. (2017). Developing relationships with school customers: the role of market orientation. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 1054-1068. ISSN-0951-354X <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0171>.



- Ramos, M. (2020). Las agencias de viajes recobran su importancia en plena pandemia. Comisión de Turismo de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) de la Ciudad de México. Disponible en <https://www.conexiones365.com/nota/abastur/turismo/agencias-viajes-importancia-pandemia>, [8 de enero de 2022].
- Reglamento de Agencias de Viajes (RAV) (1984). Funciones de las Agencias de Viaje. Artículos 3º, 4º, y 5º. Disponible en <https://www.turismo.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5cf1a6/03e/5cf1a603e70e9726405742.pdf>, [8 de enero de 2022].
- Reglamento de Turismo para el Municipio de Tijuana, Baja California (RTMT) (2020). Periódico Oficial No. 75. 27/11/2020, Índice, tomo CXXVII. Disponible en [http://www.tijuana.gob.mx/reglamentos/Municipales/RM\\_Turismo\\_TJ-BC\\_27112020.pdf](http://www.tijuana.gob.mx/reglamentos/Municipales/RM_Turismo_TJ-BC_27112020.pdf)
- Rodríguez, Z. A. (2017). *¿Cómo gestionar una agencia de viajes en internet?* Editorial UOC.
- Ruiz, A. R. J. L., Arán, V. M. y Pérez, A. J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (21), 84-92. ISSN: 1135-2523. DOI: 10.1016/j.iedee.2014.03.001
- Saldaña, C. M. D L. (2016). Estructura y administración de las agencias de viaje. *Revista Conexión de Hospitalidad y Gastronomía*. Disponible en [http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexion/wp-content/uploads/2016/09/CHyG-12\\_Art-1.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexion/wp-content/uploads/2016/09/CHyG-12_Art-1.pdf), [29 de noviembre de 2019].
- Sánchez, D. M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED*, 13(6). Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006), [30 de agosto de 2019].
- Sharifabadi, A. M. Y Bideh, S. S. (2016). Effect of management commitment To internal marketing on employees' Satisfaction. A case study: imam jafar Sadegh hospital nurses. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 135-152. DOI: 10.21315/aamj2016.21.2.6
- Schulz, S. A., Martin, T. y Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303. ISSN: 0262-1711. Disponible en <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-12-2016-0334/full/html>, [30 de agosto de 2019].



- Totorsa, E. V., Rodríguez, R. A. R. M., Moliner, T. M. A. Llorens, M. J. y Callarisa, F. L. J. (2014). *Marketing interno*. Ediciones Pirámide.
- Varey, R. J. (1995). A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management*. 11, 41-54. ISSN: 0267257X. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964328>
- Valhondo, S. D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz De Santos.
- Valaski, J., Reinehr, S. y Malucelli, A. (2017). An ontology to support the classification of learning material in an organizational learning environment: An evaluation. *Interactive Technology and Smart Education*, 14(1), 67-87. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITSE-11-2016-0044>
- Vogeler, R. C. y Hernández, E. A. (2018). *Introducción al turismo: Análisis y estructura*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA. Ciencias Sociales Y Jurídicas.
- Wagner, M. E. y Santos, D. A. (2016). Measuring the Internal-Market Orientation in the Public Sector. *Public Organization Review*. p. 179-197. DOI 10.1007/s11115-015-0307-1. Disponible en file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Measuring\_the\_Internal-Market\_Orientation\_in\_the\_P%20(2).pdf, [17 de diciembre de 2021].
- Zainal, A. H. A. y Mohd, R. R. (2019). The mediating effect of employee delight on the relationship between internal marketing and employee performance. *International Journal of Business & Society*, 20(3), 908-923. Disponible en <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol20-no3-paper3.pdf>, [17 de diciembre de 2021].