



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Estructuras de aprendizaje organizacional sobre Marketing Interno en Agencias de Viaje

Organizational learning structures on Internal Marketing in Travel Agencies

Ma. Cruz Lozano Ramírez¹, Isis Arlene Díaz Carrión²

¹Coordinadora de Seguimiento y Acreditación de carrera
Facultad de Turismo y Mercadotecnia. Universidad Autónoma de Baja California.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8205-332X>

²Profesora-Investigadora.
Facultad de Turismo y Mercadotecnia. Universidad Autónoma de Baja California.

Historia del artículo. Recibido: 17 de febrero 2020; aceptado: 20 de junio 2020.

Correo electrónico de autor para correspondencia: ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx
diaz.isis@uabc.edu.mx

Para Citar este artículo (estilo APA): Lozano M.C. & Díaz I.A. (2020). Estructuras de aprendizaje organizacional sobre Marketing Interno en Agencias de Viaje. *Transitare* 6(1) 1-19.

Resumen

Este documento presenta los resultados de un estudio cuyo objetivo fue identificar y evaluar el Marketing Interno en Agencias de Viaje y establecer las prácticas que contribuyen en su gestión comercial. El diseño de investigación fue no experimental, explicativo, aplicado a una muestra de 39 Agencias de Viaje, ubicadas en Tijuana, B.C. Los resultados señalan que el Marketing interno está orientado a la adquisición de habilidades para mejorar el servicio al cliente y al logro de objetivos. Como resultado, la estructura jerárquica, el trabajo en equipo y la satisfacción salarial, son las prácticas que mejor favorecen su gestión.

Términos clave. *Agencias de Viaje, Gestión del conocimiento, Marketing Interno, Mercadotecnia, Procesos de aprendizaje.*

JEL. M30, M31

Organizational learning structures on Internal Marketing in Travel Agencies

Abstract

This document presents the results of a study whose objective was to identify and evaluate Internal Marketing in Travel Agencies and establish the practices that contribute to its commercial management. The research design was non-experimental, explanatory, applied to a sample of 39 Travel Agencies, located in Tijuana, B.C. The results indicate that internal Marketing is aimed at the acquisition of skills to improve customer service and the achievement of objectives. As a result, hierarchical structure, teamwork and salary satisfaction are the practices that best favor its management.

Key terms. *Travel Agencies, Knowledge Management, Internal Marketing, Marketing, Learning Processes*

JEL. M30, M31

¹ Esta investigación se origina en el proyecto de investigación: “Gestión del conocimiento y género basados en la orientación al Marketing Interno operado en Agencias de Viaje en la Ciudad de Tijuana, B.C., Méx.”, Clave 306-442-E, desarrollado por el Cuerpo Académico: Estudios Multidisciplinarios de las Ciencias Sociales y Administrativas, Clave: UABC-CA-278.

1. Introducción

Las Agencias de Viaje son Empresas prestadoras de servicios, constituidas legalmente que desarrollan funciones de mediación y organización en el ámbito turístico, (Cubillo y Cerviño, 2008 p. 69). En estas actividades, organizan y comercializan viajes o excursiones en el territorio nacional o en el extranjero, en donde efectúan la reservación de espacios de transporte aérea o terrestre, hospedaje en Hoteles, campamentos, paradores de casas rodantes, además de la adquisición de boletos para diversos espectáculos, etc., (Hernández y Hernández, 1998 p.75; Martínez, 1999; Jiménez, 2006; Melgosa, 2007; Cabarcos, 2010 p. 46; Reglamento de Agencias de Viaje 2015, Art. 5º; Ku, 2014 p.516; Gherghina, 2015 p.80). Como prestadoras de servicios, las Agencias de Viajes, participan en los Consejos Consultivos de Turismo, en programas de profesionalización del sector, donde se capacita también al capital humano para un óptimo desarrollo de sus funciones. Para ello, deben solicitar visitas de inspección, difundir su identidad fiscal, proporcionar información de precios, tarifas, condiciones y costo de servicios, expedir facturas, implementar procedimientos para la atención de quejas y participar responsablemente en la operación de los recursos naturales, arqueológicos, históricos y culturales, (LGT, 2018).

En cuanto a su operación, las Agencias de Viaje, afrontan entornos económicos complicados debido a la competencia que impacta sus márgenes de ganancias ya que operan en escenarios de sobrevivencia (Fuentes y Álvarez, 2012 p.2623; Devece, García y Ribeiro, 2015 p.517; Bader, 2017 p.148), debido a la tecnología, ya que los usuarios pueden realizar operaciones de compra directamente en las plataformas, donde la virtualidad favorece sus decisiones en tiempo y forma. Por consiguiente, la tecnología sustituyó las actividades del capital humano, sus funciones perdieron relevancia ante sitios web muy amigables, que en la mayoría de los casos guían al usuario hasta la conclusión de su compra. En este escenario, apoyadas en su capital humano, se han visto obligadas a diseñar estrategias de adaptación para encontrar factores diferenciadores de sus servicios, capitalizar su experiencia y robustecer su capacidad de respuesta ante segmentos sumamente heterogéneos. Como intermediarias, las Agencias de Viaje, dependen de otros prestadores, quienes no siempre cuentan con la infraestructura necesaria para proporcionar el servicio contratado de manera integral por lo ante la inconsistencia en los servicios contratados, afrontan presiones y conflictos por incumplimiento en promociones, publicidad obsoleta o falta de responsabilidad, (Olavarría, 2014), repercutiendo en el ambiente laboral, en la rotación de personal, en el servicio al cliente o en las ventas. El Marketing Interno como filosofía de gestión, se enfoca en el Capital Humano como cliente interno, les crea una mentalidad de mercado y aporta información para optimizar su desempeño, (Berry y Parasuraman, 1991 cit. en Pantouvakis, 2012 p.178; Jiménez y Gamboa, 2016 p.11) e influir en los clientes externos. Todo ello contribuye en su eficiencia, crea las condiciones organizacionales, conjunta esfuerzos, (Škare y Kostelić, 2015), difunde objetivos, estrategias y estructuras para apoyar el compromiso, (Ferdous y Polonsky, 2014 p.301), la

productividad y la identidad, (Grönroos,1985 y Barranco, 2000 cit. en Jiménez y Gamboa, 2016 p. 12,13). Por tanto, este estudio, define como objetivo de investigación, identificar y evaluar el Marketing Interno como proceso de aprendizaje en Agencias de Viaje y establecer las prácticas que contribuyen en su operación comercial. El estudio aportará información sobre la operación de las estructuras y procesos de aprendizaje a través del Capital Humano, como elemento clave para el cumplimiento de los objetivos de las Agencias de Viaje. Aquí, se considera que la investigación es relevante porque explica de qué manera la incorporación de procesos de aprendizaje en las diversas posiciones laborales de la estructura organizacional respalda su capacidad de respuesta y de oportunidad en la solución de los problemas que se presentan en su gestión en el mercado.

2. Estructura teórica

Impacto de los procesos de aprendizaje en la operación de las Agencias de Viaje

Los procesos de aprendizaje se definen como un conjunto de actividades autorizadas por los Directivos para satisfacer las necesidades de conocimientos, habilidades o técnicas del Capital Humano en el Puesto de trabajo. Para su implementación, es necesario realizar diagnósticos sobre el desempeño y evaluar su eficiencia en las funciones para determinar su impacto en los Clientes Externos. Estos procesos, impulsan la conversión del conocimiento en el desempeño, potencializan y contribuyen al posicionamiento de las empresas, (Lozano, 2016 p.44). Por consiguiente, la definición de funciones, apoyará la identidad y el compromiso en el puesto de trabajo, (Kelemen y Pappasolomou, 2007 p.748,749; Jiménez y Gamboa, 2016 p.14-16) y permitirá la estructuración de estándares que generen ambientes de trabajo congruentes a los objetivos y expectativas empresariales. Para ello, es necesario considerar que el desempeño del Capital Humano, presenta áreas de oportunidad en las rutinas laborales, en los conocimientos o en la experiencia para solucionar problemas administrativos, además de que las Empresas no siempre cuentan con estructuras administrativas eficaces para apoyar el desempeño, (Marković, Perić, Mijatov, Mucović y Milo, 2016). De manera que contar con un Capital humano entrenado para resolver los problemas que surjan de sus relaciones comerciales, representa un reto porque dependen de la gestión interna, lo cual frecuentemente presenta debilidades principalmente en aquellas situaciones de índole personal como desmotivación laboral, conflictos internos que inciden en el desarrollo de las funciones y se refleja en quejas, disminución de ventas e imagen de la Empresa.

Como prestadoras de servicios turísticos, las Agencias de Viaje, al ser administradas por profesionales, demandan un equipo humano debidamente habilitado para gestionar la prestación de servicios de alojamiento, alimentación, transporte, paquetes turísticos, eventos, tours, seguros de viaje, visas, venta de boletos para eventos deportivos, culturales, ferias, congresos o intercambios de tipo educativo, social o cultural, (Entorno Turístico, 2017) que

implican el despliegue de conocimientos y experiencias acordes a las necesidades del sector. Así que independientemente de su infraestructura administrativa (legal, tarifas, condiciones de pago), (LGT, 2018) e infraestructura física (instalaciones), normas (procedimientos, políticas) para ejecutar las acciones, deben garantizar la satisfacción de las necesidades de ocio y entretenimiento para que la experiencia en el destino sea enriquecedora, lo cual depende de un eficiente desempeño del Capital Humano. Por ello, la incorporación de conocimientos vía procesos de aprendizaje, favorecen su transición hacia una cultura de Marketing Interno donde los desaprendizajes y reaprendizajes confluyen en formas de gestión, orientadas al logro de la misión, metas y objetivos que impactan en el cliente externo, (Luga y Kifor, 2014; Yang, Huang y Wei, 2015). Empero, aunque los procesos de aprendizaje aportan técnicas, habilidades y competencias, sólo cuando se comparten, se genera el conocimiento y las ventajas competitivas para los siguientes periodos, (Valhondo, 2010). Esto tiene sentido porque la adquisición de conocimientos de manera individualizada rara vez influirá en el entorno externo, en la cultura o sistemas de incentivos, (Nonaka y Von Krogh, 2009). En este caso, se apoya en procesos de aprendizaje, comunicación y colaboración basados en el conocimiento tácito, (Luga y Kifor, 2014; Gürcan, 2014) que recoge las experiencias y converge a un conocimiento explícito orientado al consumidor para la solución de problemas, (Shieh, 2012). Dicha gestión se fundamenta en diagnósticos de las necesidades de la organización y problemática que requiere solución, (Planellas y Muni, 2015), determinar acciones que mejoren el estado actual, (Molina y Marsal, 2001).

El Marketing Interno y las Agencias de Viaje.

El Marketing Interno, es un conjunto de conocimientos para la creación de procesos y políticas que permiten atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados calificados a través de productos de trabajo que satisfagan sus necesidades, (Rafiq y Ahmad, 1993 cit. en Sharifabadi y Bideh, 2016 p.135). Dichas necesidades apoyarán la gestión del Capital Humano, enfocándolos como clientes internos con impacto en los clientes externos (Grönroos, 1994 p.217; Cahill, 1995 cit. en Norizan, Siti y Liew, 2015 p.250; Podnar y Golob, 2010 p.1774-1775). Por ello, se considera un proceso para inducir cambios positivos en el comportamiento del Capital humano, motivándolo a proporcionar el mejor servicio posible a los clientes de una organización, (Papasolomou y Kitchen, 2017 p.42). Si consideramos que el Marketing Interno se orienta a la creación de relaciones internas efectivas entre las personas, en todos los niveles de la empresa a través del servicio y bajo una mentalidad individual con perspectiva de cliente, (Kelemen y Papasolomou, 2007 p.748,749), podremos observarlo como una visión compartida de los empleados como clientes y productos internos, en los puestos de trabajo, (Sibila, 1994 cit. en Norizan, et. al, 2015 p.250; Mac y Shirley, 2015 p.4,5; Sharifabadi y Bideh, 2016 p.135), donde las actividades de información interna impulsan la satisfacción de necesidades de los clientes externos, (Ferdous y Polonsky, 2014 p.301). Lo anterior, se representa como un proceso de intercambio (empleado – empleador), vinculados por una comunicación motivadora de relaciones internas productivas, (Kumar y Bhargava, 2015 p.12) con un significativo

impacto en el rendimiento e iniciativas de gestión para el desarrollo de sistemas de recompensa y aprendizaje (formación y capacitación), (Lee, Chen y Lee, 2015 p.75,76). También puede enfocarse como un mecanismo para promover a la empresa y sus objetivos cuantitativos (ventas y número de clientes) al Capital Humano por medio de su participación. Es un proceso utilizado para inducir un cambio positivo en el comportamiento de los empleados inspirándolos a contribuir en un mejor servicio a los clientes, (Papasolomou y Kitchen, 2017 p.42).

El Marketing Interno actúa como un programa de cambio de cultura para transformar a las organizaciones en las áreas de atención al cliente y calidad en el servicio, asumiendo que el núcleo central de estas iniciativas, se integra por clientes internos, formación y educación, estándares de servicio interno y estrategias de recompensa, (Kelemen y Papasolomou, 2007 p.748,749). De esta manera, las organizaciones que proporcionan conocimiento, fomentan la comprensión de su propia filosofía e incentivan la comunicación interna entre la Dirección y el Capital Humano para la atención de sus necesidades. Basados en la revisión teórica, se identifica que el Marketing Interno mide la satisfacción del empleado, la calidad en el servicio, el comportamiento del cliente y la comunicación interna, principalmente.

3. Metodología

Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental, transversal, explicativo y correlacional aplicado a una muestra no probabilística de 39 sujetos que desempeñan puestos de gestión en Unidades de análisis del sector servicios con actividad económica en Agencias de Viaje, ubicadas en la Ciudad de Tijuana, B.C., Méx. Basados en los objetivos del estudio, se formuló la H_1 : La gestión de Procesos de Aprendizaje sobre Marketing Interno, promueve prácticas que favorecen la gestión comercial de las Agencias de viaje. A continuación, se explica la operacionalización de las variables Gestión de procesos de aprendizaje, Gestión de Marketing Interno y Gestión Comercial.

Variable independiente. Gestión de procesos de aprendizaje

Se define como las decisiones directivas respecto a la incorporación de conocimientos (técnicas o habilidades) que promueven la conversión de información que potencializa el desempeño individual e impacta en el posicionamiento de la empresa, (Lozano, 2016 p.44). Fue operacionalizada a través de un cuestionario tipo escala Likert de 4 preguntas y 5 alternativas de respuesta, el cual reporta una confiabilidad de (0.739).

Variable dependiente. Gestión del Marketing Interno

Es el conjunto de conocimientos para la creación de procesos y políticas que permitan atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados calificados a través de productos de trabajo que satisfagan sus necesidades, (Rafiq y Ahmad, 1993 cit. en Sharifabadi y Bideh, 2016 p.135; Cahill,

1995 cit. en Norizan, et. al. 2015 p.250; Podnar y Golob, 2010 p.1774,1775). Se operacionalizó con un cuestionario de 24 preguntas, tipo escala Likert con 5 alternativas de respuesta, el cual reporta una confiabilidad de (0.884).

Variable dependiente. Gestión Comercial

Posicionamiento de las empresas en el sector económico en el que se desenvuelven, basado en el desempeño del capital humano directivo, administrativo y operativo orientado a la satisfacción de necesidades de los clientes externos. Se evaluó por medio de un cuestionario de 22 preguntas tipo escala Likert con una confiabilidad de (0.922). En cuanto a la geografía empresarial, se aplicó un cuestionario de 9 preguntas que abordan la actividad económica, edad, formación profesional, antigüedad en el puesto y género, ver tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Nivel de medición	Escala	Indicador
Género.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre • Mujer
Edad	Cuantitativa	Intervalos	Años cumplidos
Estado civil.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

4. Resultados

Geografía empresarial

De las 39 unidades de análisis, el 87% clasifica como Empresas Micro y el 13% como Empresas Pequeñas, las cuales son administradas en un 74% por Mujeres y 26% por Hombres. En cuanto a su Formación Profesional, 59% reporta estudios de Licenciatura en las disciplinas de Ciencias, Derecho, Comercio Internacional, Mercadotecnia y Turismo, 3% estudios de posgrado y 38% estudios básicos (Licenciatura inconclusa, preparatoria, secundaria, etc.). Basados en las funciones, la estructura organizacional, se orienta a Puestos de Gestión (Director, Gerente, Sub-Gerente), destacando un rango de antigüedad en el Puesto de 1 a 10 años.

Pruebas no paramétricas. Pruebas de asociación

Para identificar relaciones entre las variables Gestión de Procesos de aprendizaje y Gestión de Marketing Interno, se aplicó una prueba de asociación denominada Ji-cuadrada. Esta prueba permite determinar el nivel de significancia de las diferencias entre las frecuencias observadas (f_o) y las frecuencias esperadas (f_e) (tabulaciones cruzadas) para calcular el estadístico, (Tevni, 2000; Levin y Rubin, 2004; Malhotra, 2004; Moore, 2005; Hernández, Fernández y Baptista, 2010) de acuerdo a la siguiente fórmula:

Fórmula 1:

$$F_e = \frac{n_1 - n_c}{n}$$

n_r = Número total en la *fila*.

n_c = Número total en la *columna*.

n = Tamaño de la muestra.

Fórmula 2:

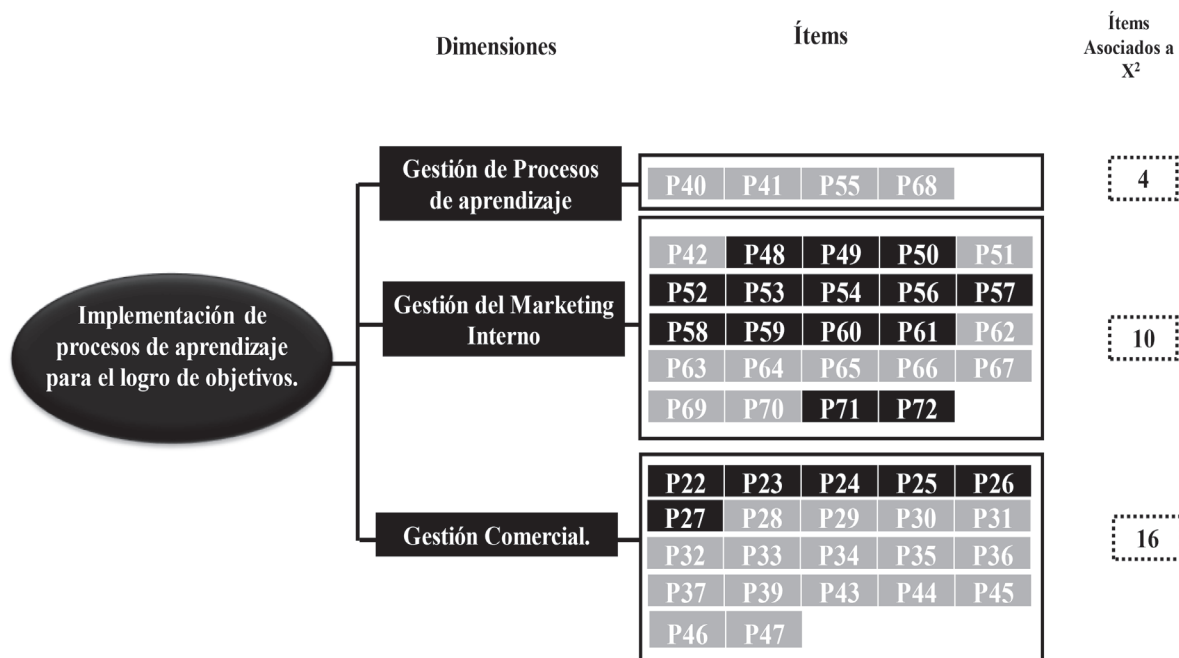
$$x^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

o = Observadas.

e = Esperadas.

Para esta prueba se consideró como pregunta principal P38. Implementación de procesos de aprendizaje para el logro de objetivos, correlacionándola con el grupo de preguntas de cada dimensión. Los resultados reportan asociación a X^2 en 31 de 50 ítems el valor $p < .005$ rechaza H_0 , ver figura 1.

Figura 1. Prueba de asociación



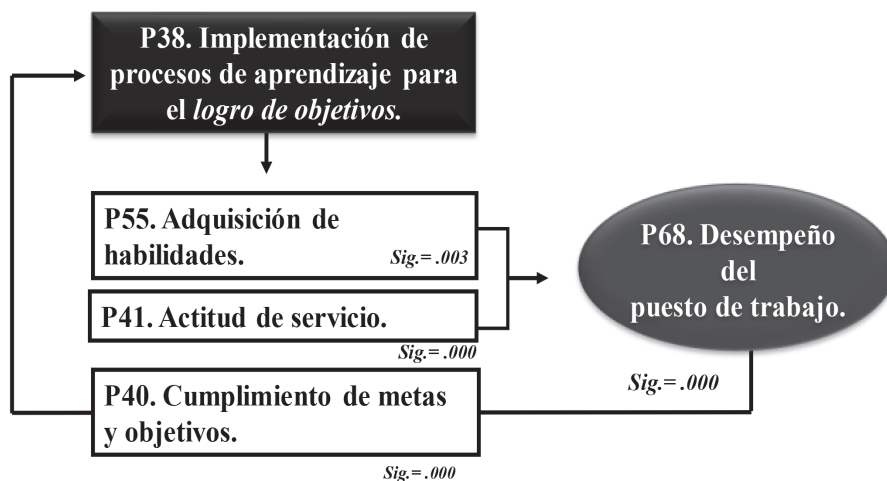
Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se explican los resultados para cada variable:

Variable. Gestión de procesos de aprendizaje

En esta variable, los resultados indican asociación a X² en variables el valor p <.005 rechaza H₀ y explica que la Implementación de procesos de aprendizaje para el logro de objetivos (P38), se asocia a las acciones de aprendizaje implementadas por las organizaciones sobre adquisición de habilidades y actitudes para un óptimo desempeño en el Puesto de trabajo y cumplimiento de metas, ver figura 2. Aquí, las distribuciones de frecuencias identifican que un 69% implementa procesos de aprendizaje para el logro de objetivos, 56% para el cumplimiento de metas, 46% para generar una actitud de servicios y un 74% para un óptimo desempeño de las funciones.

Figura 2. Prueba de asociación de la variable. *Gestión de procesos de aprendizaje*

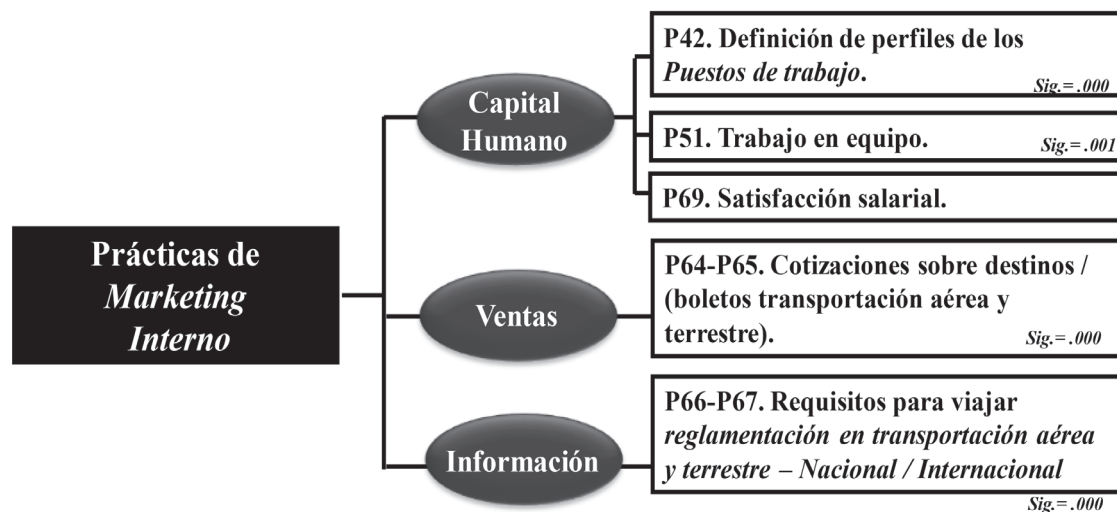


Fuente. Elaboración propia.

Variable. Gestión del Marketing Interno.

En esta variable, los resultados muestran asociación en 10 de 24 variables. Aquí, el valor $p < .005$ rechaza H_0 y reporta asociación a X^2 explicando que la Implementación de procesos de aprendizaje para el logro de objetivos (P38) y las acciones de Marketing Interno, dependen de que las empresas cuenten con la definición de los perfiles de los puestos, del trabajo en equipo, del nivel de satisfacción salarial y de la cordialidad de sus relaciones con los clientes externos. Asimismo, las distribuciones de frecuencias, reflejan que el 87% mantiene relaciones cordiales con los clientes y tienen definidos los perfiles para cada Puesto de trabajo por lo que, dentro de sus funciones, realizan ventas directas a clientes externos, cotización sobre destinos, boletos de transportación aérea y terrestre, además de proporciona información sobre requisitos para viajar, ver figura 3.

Figura 3. Prueba de asociación de la variable. *Gestión del Marketing Interno*



Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a prácticas de Marketing interno, el 67% propicia el trabajo en equipo a través reuniones y aunque el 41% reporta conflictos internos y 31% periodos de desmotivación, un 69% considera que son leales. Respecto a los salarios, otorgan compensaciones superiores a lo que marca la Ley Federal del Trabajo, les ofrecen planes de desarrollo y oportunidades de superación personal, por lo que asumen que están satisfechos, ver tabla 2.

Tabla 2. Prácticas del Marketing Interno en la gestión del Capital Humano

Frecuencias	%	Menor práctica	Mejor práctica
P51. Trabajo en equipo.	67%		✓
P52. Reuniones de trabajo.	62%		✓
P53. Reconocimiento al desempeño.	59%		✓
P54. Oportunidades de superación personal.	56%	✓	
P50. Planes de desarrollo y carrera.	33%	✓	

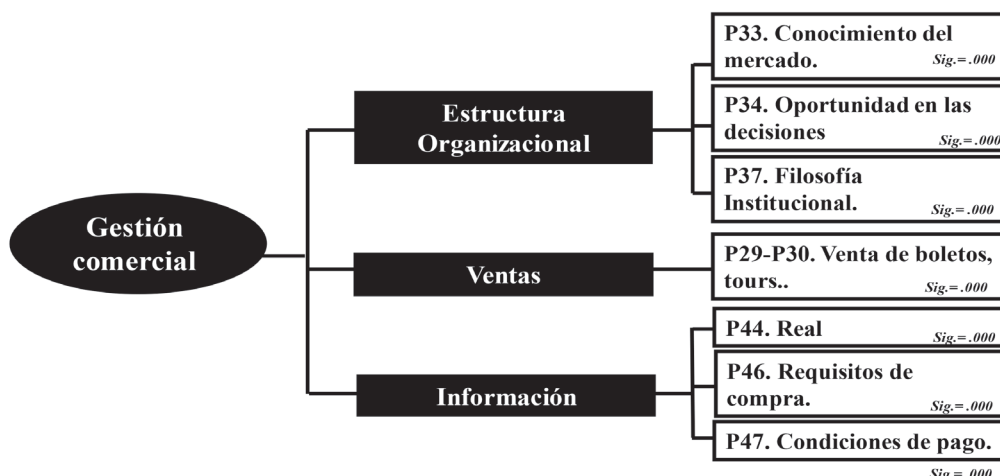
Fuente. Elaboración propia.

Variable. Gestión Comercial

Para esta variable, los resultados reportan asociación a X2 en 16 de 22 preguntas el valor $p < .005$ rechaza H_0 y explican que la implementación de procesos de aprendizaje para el logro

de los objetivos está asociada al conocimiento de las organizaciones sobre el mercado en el que se desenvuelven, a la oportunidad de sus decisiones, a la definición de su filosofía (Misión, Visión, Objetivos) y al nivel de satisfacción de sus clientes en cuanto a la diversidad en la oferta de servicios (venta de boletos, excursiones y cambio de moneda), ver figura 4. Así como a la infraestructura tecnológica y física para responder oportunamente a sus clientes. De manera que en la medida en que les proporcionen información real sobre requisitos de compra y condiciones de pago, podrán garantizar la satisfacción de sus necesidades en lo relativo a ocio y entretenimiento.

Figura 4. Prueba de asociación de la variable. *Gestión Comercial*



Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a su nivel de conocimientos sobre la actividad económica, de las Agencias de Viaje, 51% no opera como franquicia, 62% conoce la problemática del mercado, 59% considera que sus decisiones son oportunas y el 23% señala que ofrece servicios como cambio de moneda, venta de boletos para eventos locales, alquiler de autos, tipos de excursiones. En cuanto a la operación, el 62% garantiza la satisfacción de necesidades de ocio y entretenimiento, 80% orienta a sus clientes y 82% les brinda información sobre requisitos de compra y 77% sobre condiciones de pago ya que operan con información fidedigna.

La gestión comercial de su mercado es operada con tecnología en un 67%, pero el 51% no opera módulos en empresas de clientes potenciales ya que un 69% les atiende personalmente. El 72% señala que comercializa toda clase de servicios combinados (Minoristas). El 49% se considera especialista en segmentos y destinos geográficos y 36% en atraer turistas de otras áreas geográficas, ver tabla 3.

Tabla 3. Actividades de gestión comercial desarrolladas por las Agencias de Viaje.

Actividad	%	Menor gestión comercial	Mayor gestión comercial
Diseño de circuitos y paquetes turísticos.	97%		✓
Excursiones.	92%		✓
Transporte.	87%		✓
Trámite de seguros de viaje.	77%		✓
Visas.	77%		✓
Venta de boletos para eventos deportivos.	62%		✓
Venta de boletos para eventos culturales.	62%		✓
Alimentación.	56%	✓	
Participación en Congresos.	39%	✓	
Planeación de bodas.	33%	✓	
Participación en ferias.	33%	✓	
Alojamiento.	10%	✓	

Fuente. Elaboración propia.

El 44% organiza destinos temáticos por producto y respecto a la estructura de información interna, el 74% tiene definida la Misión, visión y 62% los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, el 33% no desarrolla actividades relacionadas con la participación en ferias y 39% no organiza congresos.

5. Contrastación de hipótesis

La hipótesis se planteó como: H_1 : La gestión de Procesos de Aprendizaje sobre Marketing Interno, promueve prácticas que favorecen la gestión comercial de las Agencias de viaje. Basados en los resultados de las pruebas de asociación, se rechaza H_0 y se explican que:

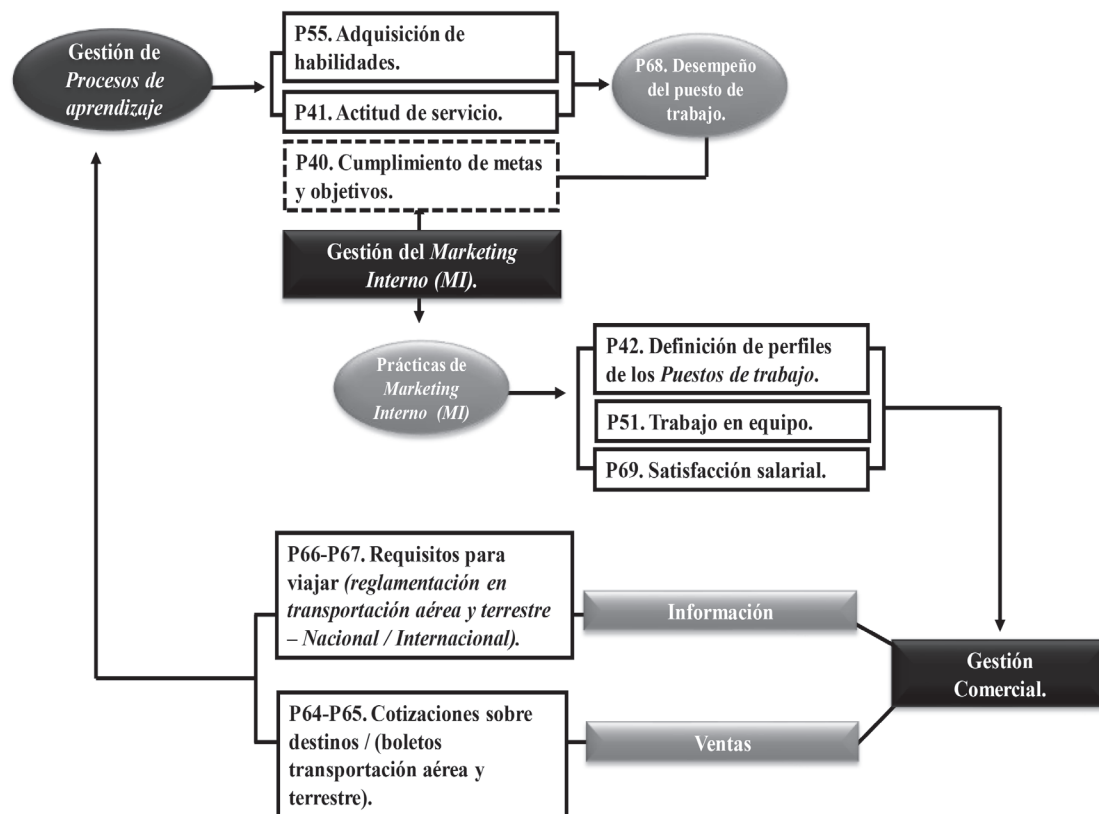
- La gestión de procesos de aprendizaje sobre Marketing Interno desarrollados por las Agencias de Viaje, se orienta al cumplimiento de metas y objetivos y a la adquisición de habilidades que generen actitudes de servicio al cliente.

- Las prácticas de Marketing Interno que mejor favorecen la gestión comercial están determinadas por la estructura de perfiles para cada puesto, el trabajo en equipo, la satisfacción salarial, las funciones laborales relacionadas con las ventas (cotizaciones sobre destinos, boletos de transportación e información sobre requisitos de viaje (reglamentación en transportación aérea y terrestre – Nacional / Internacional) y por la cordialidad de las relaciones con los clientes.

6. Conclusiones

Con fundamento en los resultados, se concluye que el Modelo de Marketing Interno basado en las necesidades y contexto geográfico de las Agencias de Viajes ubicadas en la Ciudad de Tijuana, B. C., Méx., se estructura en la gestión de procesos de aprendizaje dirigidos al fortalecimiento de las capacidades del Capital Humano y a la estructura administrativa interna relacionada con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Así como a prácticas de Marketing Interno, mismas que se originan en los perfiles laborales, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, privilegiando actividades orientadas al incremento en ventas, información sobre destinos, reglamentación de viajes y el nivel de socialización con los clientes externos, ver figura 5.

Figura 5. Modelo de gestión de procesos de aprendizaje basado en las prácticas de *Marketing Interno* operadas en Agencias de Viajes



Fuente. Elaboración propia.

7. Discusión

El Marketing Interno proporciona ventajas competitivas a las Empresas porque aporta valor a las relaciones a largo plazo con clientes y consumidores, (Wagner y Santos, 2016 p.181; Poole, 2017 p.1055). Su función como intermediarias en la prestación de servicios turísticos, así como la competencia en el mercado, les demande importantes esfuerzos para la conformación y fortalecimiento de los perfiles laborales de su capital humano. Si bien, internet ha incrementado la competencia, la función de mediación continúa siendo de gran importancia ya que el aspecto humano de las empresas, no puede sustituirse por la tecnología, por el contrario, se ha privilegiado en las relaciones de mediano y largo plazo. Si consideramos que el mercado turístico se ha diversificado hacia grupos de consumidores con necesidades muy específicas, entonces mantener una estructura de clientes, se sostiene a partir del desempeño (habilidades y eficiencia) en la prestación de los servicios otorgados por el capital humano quién cultiva y podría incrementar su lealtad a través de óptimas relaciones comerciales. Al mismo tiempo, los cambios tecnológicos, las fuerzan a transitar a esquemas de gestión donde los procesos de aprendizaje sean incluyentes, dinámicos y oportunos. Es decir, al desarrollo de estructuras organizacionales donde el ambiente laboral, impulse la armonía y crecimiento de sus miembros para propiciar la eficiencia de su estructura comercial.

8. Referencias Bibliográficas

- Bader, S. (2017). A New Concept in Promoting Tourism: Thematic Evenings. *Journal of Media Research*, Vol. 10 Issue 2, p146-156. ISSN: 1844-8887. DOI. 10.24193/jmr.28.10
- Cabarcos, N. N. (2010). *Promoción y Venta de Servicios Turísticos. Hostelería y Turismo*, Editorial Vigo. ideas propias. ISBN: 849-8393-65-5, 978-8498-3936-51
- Cubillo, P. J. M. y Cerviño, F. J. (2008). *Marketing sectorial*, España. Editorial ESIC. Libros Profesionales de Empresa. ISBN: 847-3565-665, 978-8473-5656-60
- 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*. Vol.21 ISSN: 1049-6491/ 1540-7594. 516-529.
- Entorno Turístico. (2017). *Tipos de servicios y productos que ofrecen las agencias de viajes*. *Revista Digital Entorno Turístico*, Disponible en <http://www.entornoturistico.com/tipos-de-servicios-y-productos-que-ofrecen-las-agencias-de-viajes/>
- Ferdous, A. S. y Polonsky, M. (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes, *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 22 ISSN: 0965-254X. Issue 4, 300-315.

- Fuentes, R. y Álvarez, A. A. (2012). Productivity of travel agencies in Spain: the case of Alicante, *The Service Industries Journal*. Vol. 32, No. 16, 2623-2640. ISSN: 0264-2069
- 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. 2015, 79-85. ISSN: 2344-6315
- Grönroos, CH. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*, España. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 847-9781-46-7, 978-8479-7814-60
- Gürçan, A. (2014). Difficulties of creating learning organizations, *International Journal of Economic and Administrative Studies*. Vol. 6. ISSN:1307-9832. Issue 12, 55-63.
- Hernández, A. L., y Hernández, A. E. (1998). La naturaleza, actividad y clasificación de las Agencias de Viaje, *Revista Cuadernos de Turismo 1*. Vol. 1 73-90.
- Hernández, S.R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L.P., (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª Edición. México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-15-0291-9
- Jiménez, A. C. E. (2006). *Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes*, Hostelería y Turismo. España. Editorial International Thomson Ediciones Parainfo, S. A. ISBN: 849-7323-84-X, 978-8497-3238-40
- Jiménez, R. L. A. y Gamboa, S. R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud, *Mundo FESC*. Vol. 1. ISSN: 2216-0353 /2216-0388. 8-19.
- Kelemen, M. y Pappasolomou, L. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector, *Journal of Marketing Management*. Vol. 23. Issue 8. ISSN: 0267-257X 746-768.
- Ku, E. C.S. (2014). Technological competence and team cohesiveness among travel agencies, *The Service Industries Journal*, 2014. Vol. 34, No. 6, 515-529. ISSN: 0264-2069. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2014.871532>
- Kumar, V. y Bhargava, I. (2015). Internal marketing: A tool for success of Hotel Industry, *Advances In Management*. Vol. 8. (4).
- Lee, W. I., Chen, C.C. y Lee, C.C. (2015). The relationship between internal marketing Orientation, employee commitment, charismatic Leadership and performance, *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 8 Issue 2. ISSN: 1943-1813, 67-78.
- Levin, R.I. y Rubin, D.S. (2004). *Estadística para administración y economía*, 7ª Edición. México. Editorial Pearson Educación. ISBN: 970-2604-97-4, 978-9702-6049-76
- Ley General De Turismo (LGT). (2018). *De los Prestadores de Servicios Turísticos y de los Turistas*. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT_130418.pdf

- Lozano, R. M.C. (2016). El Marketing Interno (MI) como proceso de aprendizaje organizacional, *Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 9. ISSN: 2157-3182 / ISSN: 1933-608 X. 87-97.
- Luga, V. y Kifor, C. V. (2014). Information and knowledge management and their interrelationship within lean organizations, *Academiei Fortelor Terestre*. Vol. 19 ISSN: 1582-6384. 31-38.
- 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*. Vol. 25 ISSN: 0872-8496. 3-13.
- Marković, S., Perić, M., Mijatov, M. Tucović, Milo (2016). The structure of employed and unemployed human resources in tourism – the City of Užice case study, *Journal of the Geographical Institute 'Jovan Cvijic' SASA*. Vol. 66 ISSN: 0350-7599. Issue 3, 371-386.
- Malhotra, N.K., (2004). *Investigación de mercados*, 4ª Edición. México. Pearson Educación. ISBN: 970-2604-91-5, 978-9702-6049-14
- Martínez, E. P. (1999). *El contrato de viaje combinado. Antecedentes, derecho comparado, estudio normativo y jurisprudencial*, España. Editorial Servicios de publicaciones de la Universidad Castilla-La Mancha. ISBN: 848-9958-95-5, 978-8489-9589-51. 112.
- Melgosa, A.F. J. (2007). *Código turismo*, España. ISBN: 849-7258-16-9, 978-8497-2581-66
- Molina, J. L., Marsal, S. M., (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*, Libros en Red. ISBN: 987-1022-603, 978-9871-0226-01
- Moore, D.S. (2005). *Estadística aplicada básica*, 2ª Edición. España. Editorial Antoni Bosch. ISBN: 849-5348-047, 978-8495-3480-43
- Nonaka, I. y Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory, *Organization Science*. Vol. 20. ISSN: 1047-7039. 635-652.
- Norizan, M. S., Siti H. H. y Liew, M. S. (2015). Revisiting the relationship between internal marketing and external marketing: el role of customer orientation, *The Journal of Developing Areas*. Vol. 49. 249-262.
- Olavarría, C. (2014). *Investiga PROFECO quejas contra Agencias de Viajes*, en Novedades Quintana Roo. Disponible en <http://sipse.com/novedades/investigan-a-agencias-de-viajes-78823.html>
- Pantouvakis, A. (2012). Marketing and the moderating role of employees: An exploratory study, *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 23 ISSN: 1478-3363. 177-195.
- Papasolomou, I., y Kitchen, P. J. (2017). Internal marketing under disguise: Misplaced application, *Journal Of Customer Behaviour*. Vol. 16, No. 1, 5-18. ISSN:1475-3928 /ISSN:1477-6421

- Planellas, M. y Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*, España. Grupo Editorial España / Penguin Random House. ISBN: 841-6029-50-4, 978-8416-0295-01
- Podnar, K. y Golob, U. (2010). Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: a service perspective, *Service Industries Journal*. Vol. 30 ISSN: 0264-2069. 1773-1786.
- Poole, S. M. (2017). Developing relationships with school customers: the role of market orientation, *International Journal of Educational Management*, Vol. 31 Issue: 7, 1054-1068. ISSN: ISSN-0951-354X <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0171>.
- Reglamento de Agencias de Viaje. (2015). *Capítulo I. Disposiciones Generales. Artículo 5º*, Disponible en <http://www.paot.org.mx/centro/reglamentos/df/otrasdispjuridicas/agenciasviajes.pdf>
- Secretaría de Turismo. (2019). *Glosario del Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México*, DATATUR. Disponible en http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario_A
- 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*. Vol. 21 ISSN: 1394-2603. 135-152.
- Shieh, Ch. (2012). The effect of knowledge management on organizational Performance – from the aspects of learning organizations, *Pakistan Journal of Statistics*. Vol. 28 ISSN: 1012-9367. 395-408.
- Škare, M. Y Kostelić, K. (2015). Interpersonal communication in the internal marketing: bounded rationality gametheory approach, *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*. Vol. 49 ISSN: 0424-267X. 127-149.
- Tevni, G. T., (2000). *La prueba Chi Cuadrada*, Disponible en <http://tgrajales.net/chicuada.pdf>
- Valhondo, S. D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*, España. Ediciones Díaz De Santos. ISBN: 847-9781-95-5, 978-84797-819-58
- Wagner, M. E. y Santos, D. A. (2016). *Measuring the Internal-Market Orientation in the Public Sector*, *Public Organization Review*. 179–197. DOI 10.1007/s11115-015-0307-1
- Yang, F. H., Huang, C. H., y Wei, C. Y. (2015). The relationship between internal marketing, Employee well-being, and customer service quality, *The service industry in taiwan, International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 8. 40-57.

Tabla A1. Aportaciones teóricas que sustentan el estudio.

Autor	Introducción	Marco Teórico	Método	Discusión
Cabarcas, (2010)	✓			
Cubillo y Cerviño, (2008)	✓			
Devece, García y Ribeiro(2015)	✓			
Entorno Turístico, (2017)		✓		
Ferdous y Polonsky, (2014)	✓	✓		
Fuentes y Álvarez, (2012)	✓			
Gherghina, (2015)	✓			
Gürçan, (2014)		✓		
Grönroos, (1994)		✓		
Hernández, Fernández y Baptista, (2010)			✓	
Hernández y Hernández, (1998)	✓			
Jiménez, (2006)	✓			
Jiménez y Gamba, (2016)	✓	✓		
Ku, (2014)	✓			
Kelemen y Papsolomou, (2007)		✓		
Kumar y Bhargava, (2015)		✓		
Lee, Chen y Lee, (2015)		✓		
Levin y Rubin, (2004)			✓	
Ley General de Turismo, (2018)	✓	✓		
Lozano, (2016)		✓		
Luga y Kifor, (2014)		✓		
Mac y Shirley, (2015)		✓		
Markavi , Peri , Mijatov, Tucovi y Milo, (2016)		✓		
Martínez, (1999)	✓			
Moore, (2007)	✓			
Moore, (2005)			✓	
Malhotra, (2004)			✓	
Molina y Marsal, (2001)		✓		
Nonaka y Von Krogh, (2009)		✓		
Norizan, Siti y Liew, (2015)		✓	✓	
Olavarría, (2014)	✓			
Planellas y Muni, (2015)		✓		
Poole, (2017).				✓
Papsolomou y Kitchen, (2017)		✓		
Pantouvakis, (2012)	✓			
Podnar y Golob, (2010)		✓	✓	✓
Reglamento de Agencias de Viaje	✓			
Shieh, (2012)		✓		
Sharifabadi y Bideh, (2016)		✓	✓	
Škare y Kosteli , (2015)	✓			
Tevni, (2000)			✓	
Wagner y Santos, (2016)				✓
Yang, Huang y Wei, (2015)		✓		