



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Máster

Co-creación de valor de recursos humanos en el
contexto de las agencias de viajes en China

Co-creation of human resources value in the context
of travel agencies in China

Autora

Chuwei Yang

Directora

Ana Katarina Pessoa de Oliveira

Facultad de Empresa y Gestión Pública
Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo
Curso 2024/2025

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
ÍNDICE DE IMÁGENES	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
1 INTRODUCCIÓN	11
1.1 Presentación del trabajo.....	11
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos del estudio.....	14
2 MARCO TEÓRICO	14
2.1 Co-creación de valor: ¿qué dicen los teóricos.....	14
Dimensiones de la co-creación de valor de recursos humanos en las agencias de	
2.2 viajes.....	18
<i>Agencias de viajes y sus funciones</i>	18
<i>Co-creación de valor en recursos humanos en agencias de viajes: dimensiones y desafíos</i>	20
3 METODOLOGÍA	22
3.1 Estrategia de investigación.....	23
3.2 Instrumento de investigación.....	24
3.3 Recolección de datos.....	27
3.4 Contexto de la investigación.....	28
3.4.1 <i>Provincia de Guizhou, China</i>	28
3.4.2 <i>Datos del turismo en Guizhou</i>	29
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
4.1 Perfil de agencias de viajes: muestra del estudio.....	31
4.2 Análisis de los principales resultados.....	32
4.2.1 <i>Desarrollo de recursos humanos</i>	32
4.2.2 <i>Co-creación</i>	39

4.2.3 <i>Aprender</i>	43
5 CONCLUSIONES.....	48
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Perspectivas teóricas de la co-creación de valor de recursos humanos....	16
Cuadro 2. Tipos de agencias de viajes.....	19
Cuadro 3. Composición del cuestionario.....	26
Cuadro 4. Leyenda de las acciones para la adquisición de nuevos conocimientos...	35
Cuadro 5. Leyenda de las limitaciones en la capacidad de innovación.....	37
Cuadro 6. Leyenda de las acciones en la etapa aprender respecto a la innovación...	45
Cuadro 7. Leyenda de las actividades en la etapa <i>aprender</i>	46
Cuadro 8. Leyenda de las herramientas utilizadas en la etapa <i>aprender</i>	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ranking mundial turismo doméstico.....	12
Figura 2. Ecosistema de co-creación de valor en recursos humanos.....	18
Figura 3. Estructura de la investigación.....	23
Figura 4. Fases del modelo de innovación TEMAGUIDE.....	25
Figura 5. Contexto geográfico de la investigación.....	28

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Cascadas de Huangguoshu.....	29
Imagen 2. Paisajes kársticos.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas de co-creación.....	42
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución turismo doméstico en China.....	12
Gráfico 2. Número totales de turistas en la provincia de Guizhou de 2010 a 2023 (en millones)	30
Gráfico 3. Ingresos totales por turismo de la provincia de Guizhou de 2000 a 2023 (en miles de millones de yuanes)	31
Gráfico 4. Formación y desarrollo de recursos humanos.....	34
Gráfico 5. Formas de adquisición de nuevos conocimientos.....	35
Gráfico 6. Limitaciones de la capacidad de innovación.....	37
Gráfico 7. Aspectos relevantes de los RRHH para la innovación.....	38
Gráfico 8. Enfoques de desarrollo de proyectos.....	40
Gráfico 9. Actores participantes o co-crean valor de recursos humanos, según etapas del proyecto y estrategia.....	41
Gráfico 10. Acciones desarrolladas en la etapa <i>aprender</i> , respecto a la innovación..	44
Gráfico 11. Actividades desarrolladas en la etapa <i>aprender</i>	46
Gráfico 12. Herramientas utilizadas en la etapa <i>aprender</i>	48

RESUMEN

La co-creación de valor ha surgido como un concepto fundamental, sobre todo en los estudios de marketing y su relación directa con los clientes. Sin embargo, este concepto ha ido ampliando otras áreas organizaciones, como, por ejemplo, la gestión de los recursos humanos. Este trabajo fin de máster se centra en las agencias de viajes de la provincia de Guizhou, China, y examina cómo estas organizaciones involucran a sus diversos grupos de interés en la co-creación de valor relacionada con los recursos humanos. El estudio se basa en un enfoque exploratorio-descriptivo, estructurado en un marco teórico que integra conceptos de co-creación de valor de diferentes disciplinas. Para la recolección de datos, se emplea un método cuantitativo, utilizando un cuestionario validado y replicable aplicado a 167 agencias de viajes. Los hallazgos indican que las agencias de viajes en Guizhou están implementando procesos de co-creación de valor en el ámbito de los recursos humanos, fomentando la colaboración entre distintos stakeholders. Prácticas de gestión de recursos humanos, como la capacitación y el empoderamiento de los empleados son identificadas como esenciales para enriquecer la experiencia del cliente y fomentar la lealtad. El estudio presenta limitaciones, como su contexto geográfico restringido a la provincia de Guizhou. Para futuras investigaciones, la realización de estudios cualitativos, como entrevistas en profundidad podría beneficiar los resultados alcanzados. Este trabajo contribuye a la literatura sobre co-creación de valor de recursos en el turismo y ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la gestión empresarial en un entorno dinámico y competitivo.

Palabras-clave: Desarrollo organizacional. Gestión de recursos humanos. Stakeholders. Aprendizaje. Innovación.

ABSTRACT

Value co-creation has emerged as a fundamental concept, especially in marketing studies and its direct relationship with customers. However, this concept has been extended to other areas of organizations, such as human resource management. This master's thesis focuses on travel agencies in Guizhou Province, China, and examines how these organizations involve their various stakeholders in value co-creation related to human resources. The study is based on an exploratory-descriptive approach, structured in a theoretical framework that integrates value co-creation concepts from different disciplines. For data collection, a quantitative method is used, using a validated and replicable questionnaire applied to 167 travel agencies. The findings indicate that travel agencies in Guizhou are implementing value co-creation processes in the field of human resources, fostering collaboration between different stakeholders. Human resource management practices such as employee training and empowerment are identified as essential to enrich customer experience and foster loyalty. The study has limitations, such as its restricted geographic context in Guizhou Province. For future research, conducting qualitative studies such as in-depth interviews could benefit the results achieved. This study contributes to the literature on resource value co-creation in tourism and offers practical recommendations to improve business management in a dynamic and competitive environment.

Keywords: Organizational development. Human resource management. Stakeholders. Learning. Innovation.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del trabajo

En la actualidad, nos encontramos ante un mercado en constante transformación, y el sector turístico no es una excepción. Las empresas de diversas industrias buscan continuamente nuevos conceptos que les permitan innovar en sus productos y servicios. Esto implica la adopción de métodos y herramientas innovadoras que generen resultados más efectivos y diferenciados (Porter, 1980), alineados con las necesidades de todas las personas involucradas en los procesos organizacionales, desde los insumos hasta los resultados generados por los productos y servicios ofrecidos en el mercado. Una de esos métodos es la co-creación de valor de recursos humanos.

Los procesos de interacción y co-creación que las empresas están estableciendo en su ambiente organizacional tienen dos enfoques. El primer de ellos es el defendido por Prahalad y Ramaswamy (2000 y 2004) que se centra únicamente en los consumidores y, el segundo, encontramos en Vargo y Lusch (2004) quienes propusieron la lógica dominante de servicios (LDS) y en Hewett y Shantz (2021). En estos últimos se encuentra la teoría de co-creación de valor de recursos humanos que incluye a los diferentes grupos de interés, conocidos como *stakeholders* que incluyen empleados, gestores, socios, consumidores, proveedores y la comunidad local, organizaciones públicas y privadas. Hewett y Shantz (2021) afirman que cada *stakeholder* tiene el potencial de generar sinergias que contribuyen al desarrollo de productos y servicios innovadores.

Al considerar esa alianza entre los recursos humanos de las empresas y todos sus *stakeholders* las empresas pueden aprovechar una variedad de aportaciones que fomenten la innovación y mejoren la calidad de sus ofertas. Este enfoque no solo permite a las organizaciones escuchar las voces de sus empleados, sino también integrar las valiosas contribuciones de aquellos que, aunque no forman parte del equipo, tienen un interés legítimo en el éxito de la empresa (Hewett y Shantz, 2021).

En el contexto del turismo, la co-creación de valor implica la participación activa de múltiples *stakeholders*, incluyendo turistas, empresas turísticas, comunidades locales, autoridades gubernamentales, proveedores de servicios y organizaciones de gestión de destinos, etc. Cada uno de estos actores puede aportar recursos, experiencias, conocimientos y habilidades al proceso de co-creación de valor. Es en la perspectiva de Hewett y Shantz (2021) que este trabajo fin de máster

busca explorar cómo el sector turístico en China viene involucrando su plantilla y sus diferentes *stakeholders* en el proceso de co-creación de valor de recursos humanos para innovar en procesos, servicios y productos.

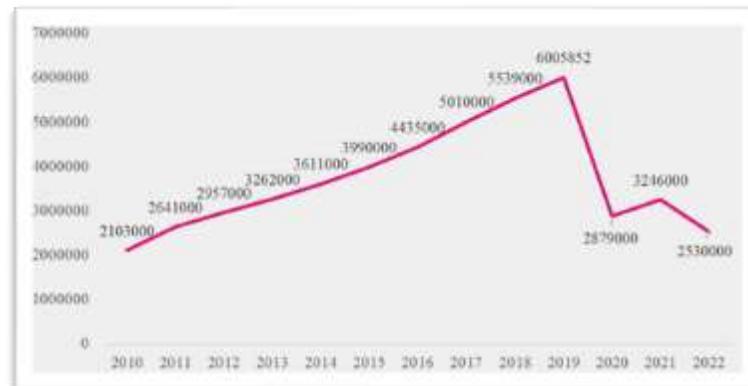
De acuerdo con los datos del *dashboard* de la Organización Mundial del Turismo (OMT), China se posiciona en segundo lugar en el ranking de turismo doméstico, superado únicamente por el Reino Unido en el año 2022 (ver Figura 1). En el Gráfico 1, podemos ver la evolución del turismo doméstico en China durante la década pasada hasta los últimos datos disponibles (2022). Analizando este gráfico verificamos que el turismo doméstico en China experimentó un notable crecimiento del 185% entre 2010 y 2019. Sin embargo, la llegada de la pandemia en 2020 provocó una caída abrupta en este tipo de turismo, reduciendo el número de visitantes de más de 6 millones a menos de 3 millones. En 2021, observamos una recuperación parcial del turismo interno, pero en 2022, los datos se mantuvieron por debajo de los niveles de 2020.

Figura 1. Ranking mundial turismo doméstico

Country	Domestic tourists	Domestic visitors	Latest data
United Kingdom	2.914.000	126.000	2022
China	2.530.000		2022
United States	2.020.000		2021
Indonesia	734.865	497.334	2022
Japan	417.854	232.467	2022
Spain	353.920	147.713	2022
Australia	309.626	108.212	2022
Korea (ROK)	283.722	116.589	2022
France	274.644	201.310	2022
Canada	258.831	90.833	2022

Fuente: Organización Mundial del Turismo (2024)

Gráfico 1. Evolución turismo doméstico en China



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2024)

A partir de esta fotografía, nos parece fundamental responder a las siguientes preguntas de investigación: **¿Cómo están implementando las agencias de viajes de la provincia de Guizhou, China, los procesos de co-creación de valor de recursos humanos, ¿y qué estrategias están utilizando para involucrar a sus stakeholders en la innovación del turismo doméstico?**

El trabajo está estructurado en cinco partes. La primera parte es esta presentación, en la que se busca contextualizar el tema de co-creación de valor de recursos humanos, diseñando la pregunta de investigación, la justificación de la elección de la temática en cuestión y los objetivos que se pretende alcanzar. La segunda parte consiste en presentar la fundamentación teórica sobre la temática principal del estudio, seguido por el punto tres en el que tratamos de explicar los procedimientos metodológicos llevados a cabo para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo. La penúltima parte revela, analiza y discute los principales resultados de la investigación, y finalmente, en la quinta sección exponemos las conclusiones, las principales limitaciones del presente estudio y sugerencias de otros relacionados con esta temática.

1.2 Justificación

Estudiar la co-creación de valor de recursos humanos en el contexto actual de las organizaciones turísticas es particularmente relevante debido a la dinámica cambiante del mercado y a los desafíos que ha enfrentado el sector, especialmente tras la pandemia de COVID-19. En un entorno donde las expectativas de los consumidores están en constante evolución y donde la competencia es cada vez más intensa, las empresas turísticas deben adaptarse rápidamente para innovar en sus productos y servicios. Este proceso de adaptación no puede ser efectivo sin la participación activa de todos los grupos de interés. Dicho esto, el presente trabajo se justifica por tres razones fundamentales:

- a) por su aportación teórica porque enriquece la literatura sobre co-creación de valor en el sector turístico, al integrar la perspectiva de los *stakeholders* más allá de los clientes. Esto amplía nuestra comprensión de cómo las empresas pueden innovar y adaptarse en un entorno en constante cambio;
- b) por su enfoque práctico dado que las conclusiones de este estudio proporcionarán a los gestores de empresas turísticas información sobre las principales estrategias empleadas para implementar procesos de co-creación de valor de recursos humanos. La identificación de estas

prácticas ofrecerá recomendaciones que pueden ayudar a las empresas a mejorar su capacidad de innovación y a involucrar de manera efectiva a sus *stakeholders*, y, finalmente;

c) por su perspectiva personal y profesional, mi experiencia como residente en China me permitirá profundizar en la comprensión del sector turístico local y las dinámicas que lo impactan. Además, como estudiante de un máster en turismo, esta investigación facilitará la identificación de oportunidades para contribuir al desarrollo de soluciones que beneficien al entorno local.

1.3 Objetivos del estudio

a) Objetivo General:

Explorar cómo las agencias de viaje en Guizhou, provincia de China, viene involucrando sus diferentes *stakeholders* en el proceso de co-creación de valor de recursos humanos para innovar en los procesos de elaboración de servicios y productos turísticos.

b) Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar las prácticas de gestión de recursos humanos que fomentan una cultura organizacional innovadora a través del desarrollo de habilidades, capacitación y motivación del personal;
- ✓ identificar el papel de los *stakeholders* en el proceso de co-creación de valor y cómo sus interacciones afectan la generación de ideas e implementación de innovaciones; e
- ✓ identificar las herramientas de gestión y técnicas de planificación que permiten a las organizaciones monitorear la innovación, responder estratégicamente y aprender de los errores para fomentar la mejora continua.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Co-creación de valor: ¿qué dicen los teóricos?

La cocreación de valor ha emergido como un tema de creciente relevancia, sobre todo en la literatura de marketing, especialmente a partir de las publicaciones de Prahalad y Ramaswamy (2000 y 2004) y, Vargo y Lusch (2004). En el contexto de estos estudios, el valor ya no es determinado exclusivamente por la empresa y entregado al consumidor; por el contrario, se co-crea

a través del compromiso entre el cliente y la empresa (Vargo y Lusch, 2004). De este modo, la empresa no solo proporciona un servicio, sino que también propone un valor potencial que se construye en colaboración con el usuario.

Vargo y Lusch (2004) presentaron el concepto de la LDS, que propone que la co-creación dentro de esta lógica representa un cambio radical en la forma en que pensamos acerca de los negocios. Antes, todo se centraba en relaciones de empresa a consumidor (B2C) o de empresa a empresa (B2B). Con la LDS, el mercado se ve como una red de relaciones e interacciones entre distintos actores: empresas, proveedores, consumidores, reguladores y la sociedad en general. Este enfoque impulsa relaciones A2A (actor a actor) para crear valor juntos y aumentando la densidad de este valor y otorgando una mayor ventaja competitiva.

Desde la perspectiva del marketing, la co-creación es fundamental para entender cómo los consumidores se transforman en participantes activos en la relación, impactando su satisfacción y confianza, así como los objetivos de ambas partes. Este enfoque fomenta relaciones más duraderas y significativas (Vargo y Lusch, 2004). Sin embargo, ¿qué aportan otros estudios que no se centran apenas en los consumidores?

Perspectivas diferentes las del marketing remarcan que la co-creación de valor no debe limitarse únicamente a consumidores y proveedores; también abarca a otros actores relevantes, como empleados, comunidades locales y organismos gubernamentales, dado que estos grupos de personas pueden influir significativamente en el proceso de co-creación ofreciendo mayores posibilidades de que las empresas cumplan con objetivos de sostenibilidad y de responsabilidad social.

De este modo, pasamos de co-creación de valor de mercado a la co-creación de valor en recursos humanos. La co-creación de valor de recursos se entiende como un espacio colaborativo entre diferentes grupos, donde a veces todos comparten el mismo objetivo y en otras pueden tener metas distintas. Este proceso no surge de la nada; está profundamente conectado con las estructuras y relaciones que ya existen dentro de las organizaciones. Edvardsson et al. (2011) destacan que la co-creación no se lleva a cabo en un vacío, sino que se desarrolla en un entorno social más amplio que incluye tanto las prácticas de recursos humanos establecidas en una organización como aquellas experimentadas en contextos diferentes al empresarial (Bos-Nehles et al., 2013).

En el Cuadro 1, destacamos algunos conceptos importantes bajo la perspectiva de co-creación de valor de recursos humanos.

Cuadro 1. Perspectivas teóricas de la co-creación de valor de recursos humanos

Perspectiva	Descripción	Autor(es)
Proceso continuo	La co-creación de recursos humanos es un proceso continuo en el que todos los recursos humanos de una organización y los demás <i>stakeholders</i> colaboran para resolver problemas e innovar en el diseño y uso de prácticas de HR para satisfacer mejor las necesidades de los <i>stakeholders</i> .	Meijerink et al. (2016); Penrose (1995)
Colaboración	El valor se maximiza mediante el uso de prácticas que son co-creadas por los recursos humanos y los usuarios, lo que genera un mayor valor total al servir mejor las necesidades de múltiples <i>stakeholders</i> .	Clark (2020); Meijerink et al. (2016); Penrose (1995)
Sinergia	La co-creación de recursos humanos fomenta un ciclo virtuoso de creación de valor al crear las condiciones que permiten la co-creación futura	Clark (2020)
Compromiso	Los usuarios que co-crean experimentan un mayor compromiso, lo que es valorativo porque es más probable que se involucren más en los resultados de las acciones implementadas en su contexto.	Nielsen y Randall (2012); Sikora y Ferris (2011)
Vinculación	La co-creación de recursos humanos genera lazos relacionales más fuertes entre los recursos humanos y los usuarios.	Rouse (2020); Bundy et al. (2018); Kim et al. (2018)
Reconocimiento	La co-creación trata de valorar y aprovechar el conocimiento y las relaciones que cada participante aporta al grupo. Reconocer la diversidad de perspectivas y habilidades enriquece el proceso de co-creación, permitiendo que el poder colectivo se utilice de manera efectiva para lograr objetivos comunes.	Clark (2020); Hewett y Shantz (2021)

Fuente: elaboración propia

En definitiva y bajo estas perspectivas, ponemos de relieve que la co-creación de valor de recursos humanos no solo mejora la efectividad de las prácticas de recursos humanos en sí, sino que también establece un marco colaborativo que promueve el compromiso, la innovación y el fortalecimiento de relaciones en una organización.

A medida que los procesos de innovación se desarrollan en el marco de la co-creación de valor en recursos humanos, múltiples factores se conectan e interrelacionan. Por ejemplo, como ilustramos en la Figura 2, los factores que influyen en la co-creación de valor de recursos humanos pueden clasificarse en tres categorías: factores individuales, factores organizacionales y factores contextuales.

En el grupo de los factores individuales encontramos los aspectos como el bienestar emocional y psicológico de quien participa en el proceso de co-creación, sus necesidades intrínsecas (como la autonomía y el sentido de pertenencia) y extrínsecas (reconocimiento y estatus) (Bundy et al., 2018). La confianza en la capacidad de co-creación y la disposición hacia la colaboración que fomentan un ambiente donde las personas se sienten motivadas a participar (Hewett y Shantz (2021)).

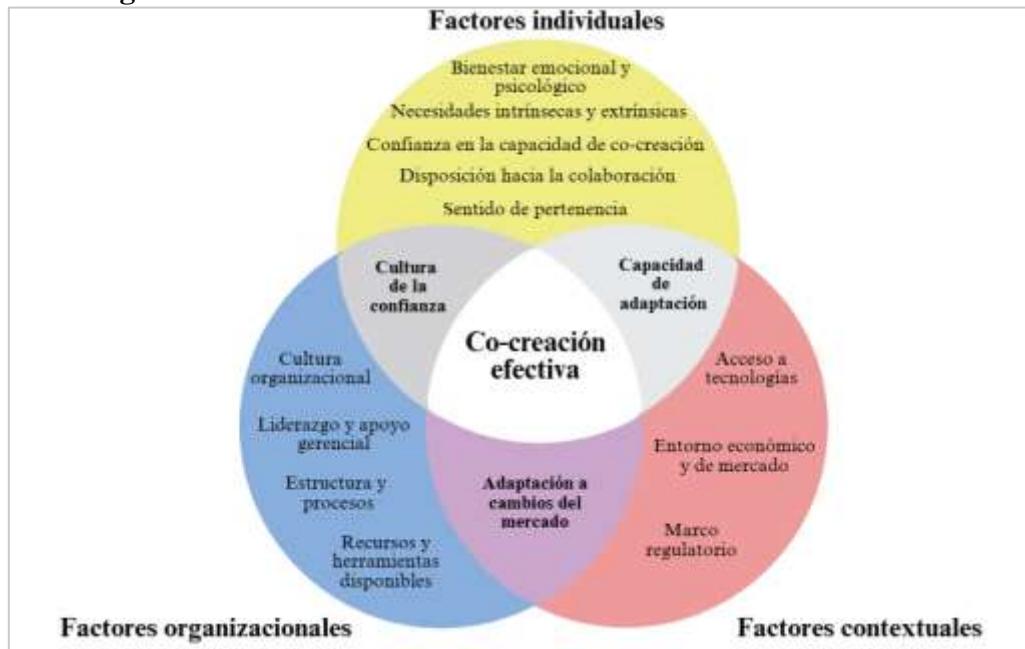
En los factores organizacionales están la cultura organizacional, el liderazgo y el apoyo gerencial, así como la estructura y los procesos internos (Podgorodnichenko et al., 2020). Una cultura que promueve la sostenibilidad y la confianza, junto con líderes que guían y apoyan a sus colaboradores, crea un entorno propicio para la participación. Sumados a estos aspectos, la disponibilidad de recursos y herramientas adecuadas es fundamental para facilitar los procesos participativos. Una de las cuestiones extremadamente importante que involucra la cultura organizacional y el uso efectivo de los recursos disponibles es la comunicación y la retroalimentación que se realizan a través de las diferentes tecnologías de información y comunicación, facilitando la colaboración entre los distintos *stakeholders*, independientemente de su ubicación geográfica (Eckert et al., 2010).

En los factores contextuales están referidos las condiciones externas que afectan a la organización, como el entorno económico, el acceso a tecnologías y el marco regulatorio, la competencia, entre otros. La adopción de un enfoque integrador y colaborativo puede resultar más eficaz para la generación de valor de manera sostenible y equitativa para todos los actores involucrados, incluso en contextos de adversidad económica (Tantalo y Priem, 2016).

Las intersecciones entre ellos destacan cómo esos factores se influyen mutuamente. Por ejemplo, una cultura de confianza (intersección de factores individuales y organizacionales) permite que los *stakeholders* se sientan seguros para colaborar, mientras que la capacidad de adaptación (intersección de factores individuales y contextuales) asegura que esos *stakeholders* puedan ajustarse a cambios en el entorno. Por otra parte, las organizaciones que cuentan con una estructura sólida y un liderazgo efectivo pueden adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del entorno económico y regulatorio (intersección de factores organizacionales y contextuales). Y finalmente, la combinación de los tres factores crea un entorno óptimo para la co-creación de valor en recursos humanos.

Los procesos de co-creación de valor de recursos humanos no es algo simple, por el contrario, demuestran una alta complejidad y la interdependencia de los diferentes factores que contribuyen a la co-creación de valor, subrayando la importancia de abordar todos ellos para lograr un proceso efectivo y sostenible (Lengnick-Hall et al., 2009; Porter y Kramer, 2011).

Figura 2. Ecosistema de co-creación de valor en recursos humanos



Fuente: elaboración propia

En definitiva, la incorporación de una estrategia de co-creación de valor en la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones no solo promueve la adaptabilidad y la resiliencia, sino que también refuerza el sentido de pertenencia de los empleados y la lealtad de otros *stakeholders*. Este enfoque se traduce en niveles superiores de satisfacción, al tiempo que proporciona a las organizaciones herramientas fundamentales para alcanzar sus objetivos y valores de manera más efectiva (Vargo y Lusch, 2004). La implementación de tales estrategias puede, por tanto, considerarse un factor clave en la sostenibilidad y en el éxito del proceso de innovación de las organizaciones dado que se encuentran en un entorno dinámico y competitivo.

2.2 Dimensiones de la co-creación de valor de recursos humanos en las agencias de viajes

Antes de explorar las dimensiones de la co-creación de valor en recursos humanos dentro de las agencias de viajes, es fundamental comprender qué se entiende por "agencia de viajes".

2.2.1 Agencias de viajes y sus funciones

Autores como Barnett y Standing (2001) definen una agencia de viajes como una entidad, ya sea un individuo, una organización o una corporación, que organiza y coordina todos los bienes

y servicios relacionados con el viaje, asegurando así el funcionamiento eficaz de un negocio. En este sentido, la agencia de viajes se erige como una de las organizaciones relevantes dentro del sector del turismo, desempeñando un papel importante en el proceso de desarrollo y promoción del turismo en un país o en un destino. La agencia de viajes es responsable de preparar paquetes y procesar todas las atracciones, accesos, comodidades y servicios auxiliares de un país, presentándolos de manera atractiva a los turistas. Por esta razón, las agencias de viajes son frecuentemente denominadas "inductores de imagen" o "constructores de imagen" de un destino, ya que contribuyen a moldear la percepción que los viajeros tienen sobre este (Andrade, 2012; Suárez, 2012)).

Esas organizaciones también se caracterizan por realizar gestiones relacionadas con billetes de viaje, que pueden abarcar transporte aéreo, ferroviario, terrestre y marítimo; la orientación y obtención de documentos de viaje, como pasaportes y visados; así como la contratación de alojamiento, entretenimiento y otros servicios vinculados a los viajes. Además, estas agencias pueden ofrecer servicios adicionales como seguros y la gestión de cambio de divisas para los turistas (Hernández Armand y Hernández Armand, 1998; García-Falcon, J. M.; Medina-Muñoz, 1999).

Las agencias de viajes se categorizan básicamente en tres tipos (ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Tipos de agencias de viajes

Mayorista	Minorista	Minorista-Mayorista
Son negocios especializados en organizar paquetes turísticos, que se comercializan a los clientes/turistas a través de la red de una agencia de viajes minorista o directamente a los clientes potenciales (si la agencia de viajes mayorista tiene una división minorista). Una agencia de viajes mayorista compra componentes de productos turísticos al por mayor y diseña paquetes turísticos. En ocasiones, una agencia de viajes mayorista adquiere componentes de viaje de los proveedores en grandes cantidades y los revende a otras organizaciones de negocios de viajes, pero no a los clientes finales.	Tipo de negocio que se encarga de cotizar tarifas, realizar reservas, organizar billetes de viaje y alojamiento, gestionar seguros de viaje, gestionar cambio de divisas y documentos, así como aceptar y procesar pagos. Su actividad principal consiste en vender directamente productos y servicios turísticos a los consumidores, lo que incluye la emisión de billetes de avión, la reserva de transporte y alojamiento, y la provisión de servicios especializados relacionados con la experiencia de viaje	Son negocios que simultáneamente actúan como mayorista y minorista.

Fuente: adaptado de Hernández Armand y Hernández Armand (1998)

El estudio de Acerenza (2010) destaca las diferencias entre las agencias de viajes mayoristas y los touroperadores porque a menudo estos dos tipos de negocios se confunden. Las agencias mayoristas no venden directamente al público, sino que trabajan con agencias minoristas que ofrecen productos a los clientes, mientras que los touroperadores tienen contacto directo con los viajeros. Las agencias mayoristas se centran en combinar servicios de viaje para crear "*tours inclusivos*", mientras que los touroperadores ofrecen una variedad más amplia de programas y actividades. Las agencias mayoristas se enfocan en crear paquetes y negociar con proveedores, sin gestionar servicios en tierra, a diferencia de los touroperadores, que tienen un control más directo sobre las experiencias ofrecidas. Finalmente, los touroperadores suelen ser más grandes y capaces de ofrecer una mayor variedad de servicios y gestionar operaciones más complejas.

2.2.2 Co-creación de valor en recursos humanos en agencias de viajes: dimensiones y desafíos

Como hemos señalado en la sección anterior, las agencias de viajes desempeñan un papel importante en la industria del turismo, funcionando como intermediarias entre los proveedores de servicios turísticos y los consumidores finales. Según Brouder (2012), estas agencias no solo facilitan la planificación de viajes, sino que también enriquecen la experiencia del cliente al ofrecer asesoramiento personalizado y recomendaciones fundamentadas en un sólido conocimiento del mercado. Este nivel de asesoramiento, no obstante, solo es posible cuando los empleados están empoderados, lo que les permite utilizar sus habilidades para guiar a los viajeros en sus decisiones.

Las agencias deben ser capaces de diseñar ofertas atractivas y personalizadas buscando, sobre todo, satisfacer las necesidades del cliente y generar valor organizacional para incrementar la lealtad del cliente. Eso puede darse a partir de un enfoque colaborativo entre diferentes departamentos dentro de la agencia, como reservas, atención al cliente y marketing, siendo esencial para el éxito de estas ofertas (Albayrak et al., 2020).

Sumado a esas ofertas está la gestión logística que realizan las agencias de viajes requiriendo una innovación constante. Patterson y Pan (2007) señalan que, en un entorno cada vez más digital, las agencias deben adaptarse y encontrar formas creativas de mejorar su eficiencia operativa porque tanto puede optimizar los recursos como también permitir a empleados y consumidores encontrar ideas innovadoras que enriquecen la experiencia del cliente. Traemos una afirmación de Patterson y Pan (2007) que denota esa importancia:

los turistas mayores quieren participar en el turismo de aventura y hace recomendaciones a los proveedores de viajes sobre cómo mejorar los servicios para las personas mayores (p.26).

Otro elemento imprescindible es la gestión del conocimiento – el aprender - de las agencias para proporcionar información actualizada basándose en la creación de un entorno donde el conocimiento se comparte entre los empleados y demás *stakeholders*. Sobre esto, Fuchs y Weiermair (2004) enfatizan la importancia de este conocimiento compartido porque crea valor en la toma de decisiones interna y genera impacto positivo en la satisfacción del cliente. En esta misma línea, Nonaka y Takeuchi (1995) ya afirmaban que la capacidad de gestionar el conocimiento es fundamental para la innovación. Según esos autores y otros, como Rojas Dávila y Torres Briones (2017), las organizaciones deben establecer procesos que faciliten la recopilación y el análisis de lecciones aprendidas, tanto de éxitos como de fracasos. Esto incluye la creación de un entorno donde se valore la retroalimentación y se promueva el aprendizaje continuo, lo que a su vez potencia la capacidad innovadora del personal (Mgoduka et al., 2025).

Por otra parte, la innovación abierta, propuesta por Chesbrough (2003), es un modelo que permite a las organizaciones, entre ellas, las agencias de viajes colaborar con actores externos, como clientes, proveedores y otros socios estratégicos, para generar nuevas ideas y productos. Esta orientación fomenta la creatividad y permite a las agencias adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado turístico. En palabras de Chesbrough (2003):

La lógica de la innovación cerrada se vio cuestionada aún más por el hecho de que el tiempo de comercialización de muchos productos y servicios era cada vez más rápido, lo que hacía que la vida útil de una determinada tecnología fuera cada vez más corta. Además, los clientes y proveedores cada vez más informados pusieron a prueba la capacidad de las empresas para sacar provecho de sus silos de conocimiento (p. 36).

El monitoreo del entorno, la vigilancia y la atención son otros aspectos esenciales para identificar tendencias emergentes y cambios en las preferencias de los consumidores. Kotler y Keller (2016) destacan que las organizaciones deben estar atentas a las señales del mercado, lo que les permitirá anticiparse a las necesidades de los clientes y ajustar sus ofertas en consecuencia. Este análisis proactivo es clave para desarrollar estrategias que respondan a las expectativas del cliente. Esos aspectos son vitales para atraer y retener clientes. Kotler y Keller (2016) enfatizan que las organizaciones pueden utilizar herramientas digitales y plataformas en línea para interactuar con los clientes, recopilar sus opiniones y adaptar sus servicios a las necesidades específicas del

mercado. La implementación de campañas que resalten no solamente la participación de los consumidores en el proceso de la co-creación puede diferenciar a una agencia de sus competidores.

La co-creación de valor de recursos humanos también presenta dos otros desafíos clave: la sostenibilidad y la tecnología. En particular, la sostenibilidad como un componente fundamental en la industria turística, reflejando la creciente necesidad de adoptar prácticas responsables y respetuosas con el medio ambiente. Para alcanzar esa deseada sostenibilidad es necesario involucrar no solamente a las personas que crean los paquetes turísticos y los venden, pero también a la comunidad local, a las empresas de la región, entre otros que irán recibir a los visitantes y con el conocimiento del entorno podrán proponer ideas donde todos ganen (García López, 2023). En lo que respecta a la tecnología, Buhalis y Sidarta (2019) indican el uso de minería dinámica de big data e inteligencia artificial, así como inteligencia emocional y empatía para identificar lo que realmente importa en un momento particular.

En definitiva, la co-creación de valor de recursos humanos dentro de los sistemas de prestación de servicios está intrínsecamente relacionada con el desempeño coordinado de los beneficiarios, quienes comprenden combinaciones complejas de individuos, tecnologías, organizaciones e información compartida (Rajala et al., 2015). En múltiples ocasiones, este proceso de co-creación se manifiesta en interacciones complejas entre las agencias de viajes y sus clientes, lo que a menudo conlleva un aprendizaje organizacional (Karimi y Salavatian, 2018) que puede ser facilitado a través de diversas técnicas (Lessard, 2015; Salavatian et al., 2019).

En el ámbito de los servicios empresariales, incluidas las agencias de viajes, la co-creación de valor ha captado la atención de diversos investigadores (Sampson, 2015; Gambetti y Graffigna, 2015) y se perfila como una estrategia clave para que las empresas logren una ventaja competitiva (Anderson y Narus, 2004). En este contexto, y considerando los distintos enfoques y desafíos que se presentan, es pertinente integrar las propuestas teóricas de Prahalad y Ramaswamy (2000 y 2004), Vargo y Lusch (2004) y Hewett y Shantz (2021). Esto nos permitirá analizar el enfoque estratégico de co-creación de valor que están implementando las agencias de viajes chinas para impulsar la innovación en sus productos y servicios.

3 METODOLOGÍA

El presente capítulo pasa a la fase del marco teórico, que nos ha permitido una contextualización sobre los diferentes enfoques teóricos precedentes relacionados con el tema de

investigación y conceptos considerados pertinentes. En este apartado pretendemos, por tanto, presentar la estrategia de investigación adecuada a los objetivos generales de este trabajo mencionados anteriormente.

3.1 Estrategia de investigación

El marco teórico de este trabajo fin de máster trató de los conceptos sobre agencias de viajes y de los enfoques sobre co-creación de valor en las organizaciones, así como la comprensión de los beneficios inherentes a la integración de diferentes *stakeholders* en los procesos de co-creación de valor. El trabajo planteó las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo están implementando las agencias de viajes de la provincia de Guizhou, China, los procesos de co-creación de valor de recursos humanos, ¿y qué estrategias están utilizando para involucrar a sus *stakeholders* en la innovación del turismo doméstico?

Respecto a la estructura de la investigación, la Figura 3 ilustra los procedimientos del estudio, comenzando con una fase de investigación exploratoria que abarca temas relevantes para el objeto de estudio, la metodología adoptada y los métodos de investigación utilizados.

Figura 3. Estructura de la investigación



Fuente: elaboración propia

Para responder a las preguntas propuestas, fueron sugeridos los siguientes objetivos:

- Explorar cómo las agencias de viaje en Guizhou, provincia de China, vienen involucrando sus diferentes *stakeholders* en el proceso de co-creación de valor de recursos humanos para innovar en los procesos de elaboración de servicios y productos turísticos;

- Identificar las prácticas de gestión de recursos humanos que fomentan una cultura organizacional innovadora a través del desarrollo de habilidades, capacitación y motivación del personal;
- Identificar el papel de los *stakeholders* en el proceso de co-creación de valor y cómo sus interacciones afectan la generación de ideas e implementación de innovaciones; e
- Identificar las herramientas de gestión y técnicas de planificación que permiten a las organizaciones monitorear la innovación, responder estratégicamente y aprender de los errores para fomentar la mejora continua.

El trabajo se enmarca en un enfoque exploratorio-descriptivo dado que busca ampliar la comprensión del tema, integrando diferentes estudios y disciplinas que permiten obtener una visión extendida sobre la co-creación de valor de recursos humanos, incluyendo sus características, dimensiones, identificación de los actores principales y de los procesos involucrados en el contexto de las organizaciones.

La metodología siguió un enfoque cuantitativo que permitió la recolección de datos que se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario validado a partir del estudio de Herrera González (2021).

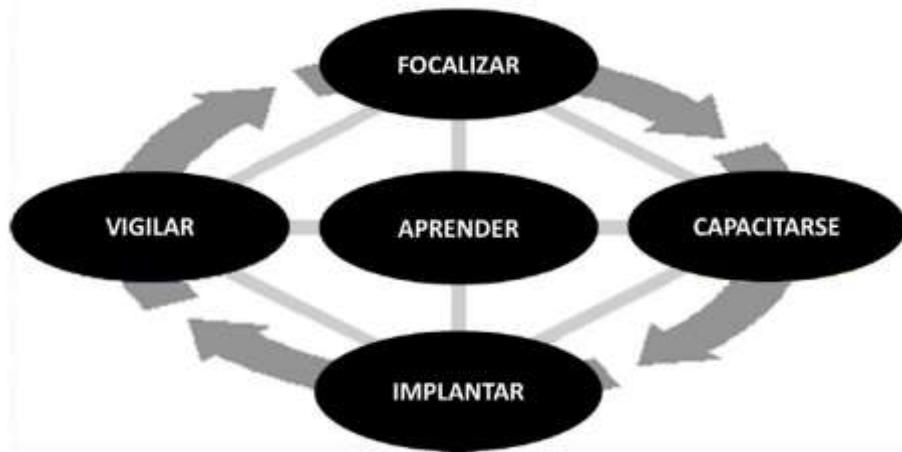
3.2 Instrumento de investigación

El instrumento de investigación utilizado en este trabajo parte del estudio del cuestionario de Herrera González (2021) que incorpora el modelo TEMAGUIDE de la Fundación COTEC (2004), en el que se centra en la planificación estratégica y el monitoreo de las tecnologías para ayudar a las empresas a mantener una dirección clara durante el proceso de innovación. A pesar de que Herrera González (2021) haya desarrollado su estudio en la industria de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), su flexibilidad la hace aplicable al sector turístico, que enfrenta desafíos similares a la industria de las TIC. Ambos sectores demandan innovación constante para adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes y mejorar la calidad del servicio. La sostenibilidad del negocio es fundamental en ambos sectores, y la co-creación de valor de recursos humanos, a través de interacciones con clientes, socios, empleados y demás *stakeholders*, se convierte en un componente clave para impulsar la innovación.

El modelo utilizado por Herrera González (2021) está ilustrado en la Figura 4 y corresponde a un retrato de las 5 fases del modelo TEMAGUIDE, que:

tienen que ser apoyadas con herramientas y prácticas. En la práctica el modelo puede ser aplicado en proyectos, equipos de trabajo o como filosofía de gestión, tanto si la empresa está organizada según el sistema tradicional de funciones, como si emplea el enfoque de procesos empresariales (Herrera González, 2021, p. 35).

Figura 4. Fases del modelo de innovación TEMAGUIDE



Fuente: Herrera González (2021, p. 35) a partir de COTEC, 1999).

Nuestro cuestionario (ver Anexo I), sin embargo, involucra tres de las cinco etapas del modelo utilizado por Herrera González (2021). El cuestionario consta de 19 preguntas distribuidas en cuatro categorías: información general de la empresa, desarrollo de recursos humanos, co-creación y aprender, como podemos apreciar en el Cuadro 3. A lo largo del cuestionario, encontramos preguntas con opción de respuesta múltiple, donde se presentan listas de respuestas, siendo todas seleccionables. El cuestionario incluye algunas preguntas de categoría, que solo permiten al encuestado seleccionar aquella que representa su opinión, y, además, es posible identificar el uso de preguntas de clasificación, muy utilizadas para medir opiniones, utilizando escalas de Likert, concretamente a través de cinco ítems: “muy irrelevante”, “irrelevante”, “neutro”, “algo relevante” y “muy relevante”; “nada”, “casi nada”, “neutro”, “bastante” y “mucho”. El cuestionario también cuenta con preguntas en formato matriz, que permiten la recogida de respuestas a más de una pregunta simultáneamente, cuando por ejemplo queremos identificar como participan los diferentes *stakeholders* en el proceso de innovación de los productos y servicios de las agencias de viajes.

Cuadro 3. Composición del cuestionario

Escenario	Variable	Describir
Perfil de la empresa	NOMBRE	Nombre de empresa
	N-EMPL	Número de empleados
	%ETU	% de empleados con título universitario
	MER-VEN	El mercado en el que la empresa vende sus productos.
	CAP-EMP	Fuentes de capital de la empresa
	AÑO	Año de constitución de la empresa
Desarrollo de recursos humano	1RH	Realidad de la empresa en materia de formación de los empleados.
	2RH	Acciones que realizan las empresas para adquirir conocimiento
	3RH	Aspectos que pueden limitar la capacidad de innovación de una empresa
	4RH	La correlación entre RH e innovación
	5RH	Lugares donde se forman RH.
Co-crear	1CC	La mejor estrategia de desarrollo de proyectos para tu empresa
	2CC	Estrategia basada en proyectos: los participantes participan en la co-creación según la fase del proyecto.
	3CC	Estrategia lista para usar: los participantes participan en la co-creación, según la etapa del proyecto.
	4CC	Estrategia de proyecto personalizada. Dependiendo de la etapa del proyecto, los participantes se involucran en la co-creación.
	5CC	Técnicas utilizadas para la co-creación en el proceso de innovación según diferentes actores
Aprender	1A	Una declaración que refleja las acciones de la empresa durante la fase de “aprendizaje” de la innovación.
	2A	Actividades realizadas por la empresa durante la fase de aprendizaje
	3A	Herramientas utilizadas por las empresas para aprender elementos

Nota: RH: recursos humanos

Fuente: adaptado de Herrera González (2021)

En la primera parte del cuestionario se busca obtener una comprensión preliminar de los antecedentes industriales, el tamaño y el posicionamiento de las agencias de viajes en el mercado.

La segunda parte del cuestionario trata sobre el desarrollo de recursos humanos, poniendo de relieve prácticas y políticas de recursos humanos que buscan empoderar a sus empleados para mejorar los conocimientos, las habilidades y las capacidades de innovación (Doloreux y Frigon, 2020). La introducción de talentos innovadores es una de las claves para garantizar que las empresas sigan siendo competitivas en el ámbito de la innovación y la participación activa es lo que puede ser un factor esencial para la co-creación de valor. Asimismo, la cooperación con socios externos puede proporcionar a los empleados experiencia práctica en innovación y escenarios de aplicación de tecnología. A través de la cooperación con lugares escénicos, herederos del patrimonio cultural intangible y empresas de turismo cultural locales, los empleados pueden mejorar sus capacidades de innovación y sus niveles de aplicación de tecnología en la práctica, y ayudar a la innovación de productos. Esta sección también explora si la empresa promueve el desarrollo de las capacidades innovadoras de los empleados en proyectos reales a través de la cooperación entre organizaciones, lo cual es de gran importancia para la gestión de la innovación basada en la co-creación.

En la tercera parte encontramos la co-creación como un proceso de desarrollo conjunto del valor de un producto o servicio trabajando con los clientes y otras partes interesadas, como proveedores, universidades, socios etc. Enfatiza la interacción y cooperación entre esos *stakeholders*, motivando su participar en las primeras etapas del desarrollo del producto y brindar opiniones y comentarios. La co-creación intensifica el sentimiento de formar parte del negocio, no solo como empleados, consumidores y otros, sino como co-diseñadores del producto. Este sentido de participación mejora la lealtad del cliente y la fidelidad a la marca, el respeto por las ideas, promoviendo aún más relaciones de cooperación a largo plazo.

Finalmente, y completando el ciclo, Herrera González (2021) indica que la fase “aprender” se refiere a la optimización continua de productos, procesos y estrategias a través de la acumulación de experiencia, el análisis de retroalimentación y la gestión del conocimiento. Un aprendizaje eficaz puede ayudar a las empresas a evitar errores repetidos durante el proceso de innovación, mejorar sus capacidades innovadoras y promover la mejora continua de productos o servicios. En el marco de la co-creación de valor, el aprendizaje permite a las agencias de viajes utilizar eficazmente el *feedback* del mercado, los clientes y las fuentes internas para ajustar rápidamente las estrategias de innovación y mejorar los productos y servicios.

3.3 Recolección de datos

Para la recolección de datos, el primer paso dado fue identificar junto al sitio web oficial del Departamento Provincial de Cultura y Turismo de Guizhou, China (Departamento de Cultura y Turismo de Guizhou, 2023, 2024) el número de agencias de viajes registradas. En total, encontramos 905 agencias de viajes inscritas en dicha web (ver Anexo II).

El cuestionario fue distribuido a través de una plataforma en línea china llamada *Questionnaire Star* en el período de enero a agosto de 2024. *Questionnaire Star* es una herramienta digital centrada en la recopilación y análisis de datos. Su alcance comercial cubre encuestas por cuestionario, investigación de mercado, comentarios de clientes, encuestas de satisfacción y otros campos. La decisión por este medio es por su facilidad de operar en China y por proporcionar funciones diversificadas de análisis de datos. El enlace del cuestionario fue enviado directamente al personal responsable de las agencias de viajes a través de correo electrónico y del *chat*

denominado *WeChat*. Todas las respuestas de las agencias que finalmente completaron el cuestionario se quedan alojadas en el sitio web del *Questionnaire Star*.

Con el fin de garantizar la objetividad de los datos y proteger la privacidad de los participantes, se diseñó un cuestionario anónimo. Esta estrategia redujo significativamente la presión psicológica sobre los encuestados durante el proceso de respuesta, asegurando así que pudieran informar con sinceridad sobre la situación real.

Enviamos el cuestionario a las 905 agencias de viajes registradas en la provincia de Guizhou, logrando una tasa de respuesta del 26,7% (241 respuestas). Sin embargo, fue necesario descartar 74 respuestas debido a su cumplimentación incompleta. Como resultado, se obtuvieron 167 respuestas válidas para el análisis final.

3.4 Contexto de la investigación

3.4.1 Provincia de Guizhou, China

La provincia de Guizhou, situada en el suroeste interior de China (ver Figura 5), abarca una superficie de 176.100 km² y cuenta con una población de aproximadamente 36.230.000 habitantes, lo que se traduce en una densidad poblacional de 205,7 personas por km² (China, 2024).

Figura 5. Contexto geográfico de la investigación



Fuente: Sun et al. (2016)

Guizhou es una provincia rica en recursos turísticos únicos, que atraen a visitantes de todo el mundo. A pesar de que su desarrollo económico y urbano ha sido relativamente lento, este retraso

ha contribuido a la preservación de un paisaje ecológico natural impresionante y a un patrimonio cultural de diversas minorías étnicas que ha permanecido casi intacto (Haonan, 2022).

Entre los principales atractivos turísticos de Guizhou se encuentran las cascadas de Huangguoshu una de (Imagen 1) las más grandes de Asia (Chang et al., 2024), y los paisajes kársticos (Imagen 2) de la región de Zhenyuan (Yang et al., 2024). Guizhou también es famosa por sus festivales, como el Festival de la Cosecha de Maíz de los Miao, que ofrecen una visión impar de las tradiciones locales. La arquitectura de las aldeas, con sus casas de madera y puentes de estilo antiguo, también atrae a los turistas que buscan un entendimiento más profundo de las culturas locales. Asimismo, la gastronomía de Guizhou, caracterizada por su uso de especias y sabores picantes, ha ganado popularidad entre los amantes de la comida (Chang et al., 2024).

Imagen 1. Cascadas de Huangguoshu



Fuente: Chang et al. (2024)

Imagen 2. Paisajes kársticos



Fuente: Yang et al. (2024)

3.4.2 *Datos del turismo en Guizhou*

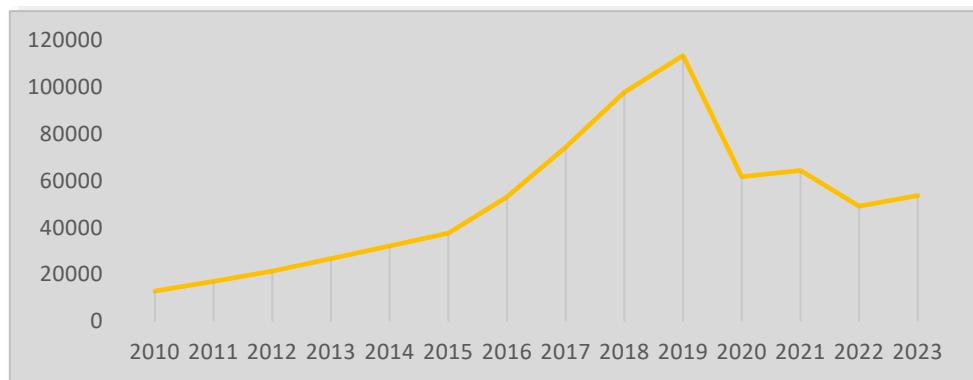
De acuerdo con el Anuario estadístico de la provincia de Guizhou (China, 2024) (ver Gráfico 2), el turismo en Guizhou ha experimentado un crecimiento notable en la última década. Entre 2010 y 2019, el número de visitantes se incrementó de 129 millones a 1.135 millones, lo que refleja un auge significativo en la popularidad de la región como destino turístico. Sin embargo, la llegada de la pandemia de COVID-19 en 2020 tuvo un impacto drástico, reduciendo el número total de turistas a 617 millones, lo que representa una disminución aproximada del 45% en comparación con el año anterior.

A pesar de este golpe, en 2021 se observó un ligero aumento en el número de visitantes, alcanzando los 644 millones. Sin embargo, en 2022, el total de turistas volvió a descender a 492 millones, lo que indica que los efectos negativos de la pandemia continuaron afectando al sector. En 2023, se registró una recuperación gradual, con 537 millones de turistas, lo que sugiere una tendencia positiva hacia la recuperación del turismo en la región.

En cuanto a los ingresos del sector turístico y de acuerdo con el Gráfico 3, entre 2000 y 2019, estos aumentaron de manera notable, pasando de 5.795 millones de yuanes (aproximadamente 746 millones de euros) a 1.231.886 millones de yuanes (alrededor de 154.000 millones de euros), lo que representa un crecimiento del 21.196%. Este desarrollo estuvo impulsado por el crecimiento económico, la mejora en la infraestructura y políticas favorables al turismo. Sin embargo, en 2020, los ingresos sufrieron una caída del 53%, situándose en 578.509 millones de yuanes (aproximadamente 73.000 millones de euros).

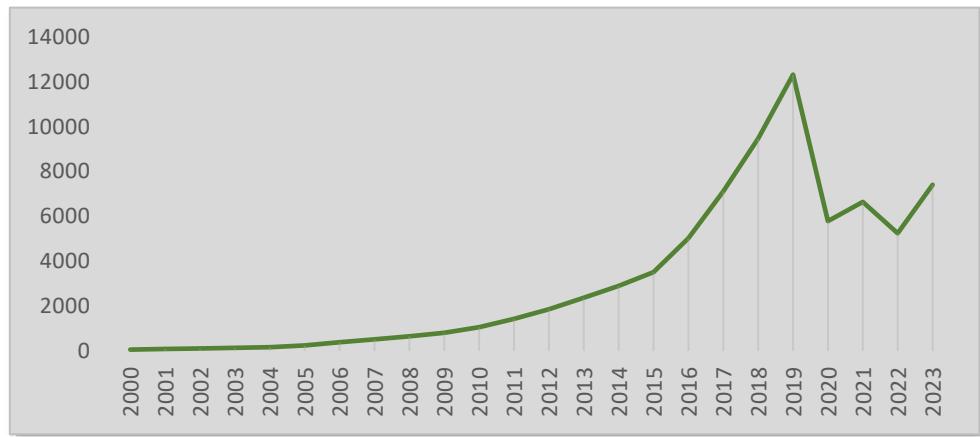
En 2021, hubo una leve recuperación, con ingresos de 664.216 millones de yuanes (cerca de 83.000 millones de euros), aunque aún un 46,1% por debajo de los niveles de 2019. En 2022, los ingresos descendieron nuevamente a 524.564 millones de yuanes (alrededor de 66.000 millones de euros), pero en 2023 se observó un crecimiento del 41,2%, alcanzando los 740.456 millones de yuanes, aunque todavía un 39,8% por debajo de los niveles de 2019.

Gráfico 2. Número totales de turistas en la provincia de Guizhou de 2010 a 2023 (en millones)



Fuente: Anuario estadístico de la provincia de Guizhou (China, 2024)

Gráfico 3. Ingresos totales por turismo de la provincia de Guizhou de 2000 a 2023 (en miles de millones de yuanes)



Fuente: Anuario estadístico de la provincia de Guizhou (China, 2024)

La preservación de los paisajes culturales e históricos de Guizhou ofrece una base importante para el desarrollo turístico de la provincia. Sin embargo, para maximizar el aprovechamiento sostenible de estos recursos y mejorar la competitividad del turismo, se requieren estrategias de gestión innovadoras. Este trabajo se centra en cómo las agencias de viajes de la provincia están llevando a cabo la co-creación de valor de recursos humanos, el capital humano de los diferentes *stakeholders* para responder eficazmente a las demandas del mercado, innovar en su oferta y mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio. Los apartados subsecuentes presentarán los resultados de este estudio, proporcionando una visión panorámica de las estrategias de co-creación de valor implementadas por las agencias de viajes que participaron en esta investigación.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Perfil de las agencias de viajes: muestra del estudio

La muestra final de este estudio cuantitativo incluye 167 agencias de viajes ubicadas en la provincia de Guizhou (China), resultado, como explicado en el apartado anterior, la distribución del nuestro instrumento de investigación se dio a través de la herramienta *Questionnaire Star*. La primera fase del cuestionario está categorizada por Información Básica de la Empresa y nos diseña el perfil de las empresas participantes.

Todas las agencias de viajes indicaron que su principal mercado de ventas es el mercado “nacional”. Esta información sugiere que el turismo en la provincia de Guizhou se dirige principalmente a turistas de nacionalidad china. El origen del capital empresarial de las agencias de nuestra muestra es 100% doméstico, estando todas las sedes ubicadas en China. Esto refleja la naturaleza más localizada de esas empresas.

De las 167 agencias encuestadas, el 18,5% tiene 50 o más empleados, lo que indica que casi el 82%, en cuanto al número de empleados, son pequeñas empresas. Sobre la titulación universitaria de la plantilla, solo una agencia de viajes reporta que el 75% de su equipo tiene un título universitario, mientras que 22 indican que entre el 50% y el 75% de sus empleados son titulados. Además, 30 agencias mencionan que entre el 25% y el 50% tienen formación universitaria, y 114 informan que menos del 25% de sus empleados poseen titulación universitaria.

Sobre el año de creación de las agencias, hemos recopilado que 20 empresas (aproximadamente el 12%) se establecieron entre 1990 y 2009. Posteriormente, 81 agencias (48,5%) fueron fundadas entre 2010 y 2019. Otras 66 agencias de viajes fueron abiertas en Guizhou entre 2020 y 2024. Este último dato es especialmente significativo, considerando la disminución del turismo en la región a causa de la pandemia de COVID-19, como pudimos observar en los Gráficos 2 y 3 de este trabajo.

4.2 Análisis de los principales resultados

En este apartado, nos proponemos analizar los datos recopilados en relación con las preguntas de investigación planteadas, con el fin de cumplir los objetivos establecidos en el trabajo. En conjunto, estas preguntas buscan ofrecer una visión integral sobre la formación de empleados y su relación con la innovación y el desarrollo empresarial.

4.2.1 Desarrollo de recursos humanos

El conjunto de las cinco preguntas de esta fase tiene como objetivo ofrecer una visión integral sobre la formación de empleados y su relación con la innovación y el desarrollo de las agencias de viajes.

La primera pregunta dice respecto a la **formación del personal** en las agencias de viajes de nuestra muestra (ver Gráfico 4). El resultado revela una dualidad en el enfoque hacia la

capacitación y el desarrollo de habilidades, que es fundamental para la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio.

En primer lugar, observamos que un número significativo de agencias ha implementado planes de desarrollo y formación estructurados. Muchas de ellas cuentan con programas que alinean las necesidades de capacitación con los objetivos estratégicos de innovación. Esto sugiere un compromiso por parte de estas agencias para invertir en el crecimiento profesional de sus empleados y fomentar un ambiente propicio para la creatividad y la mejora continua.

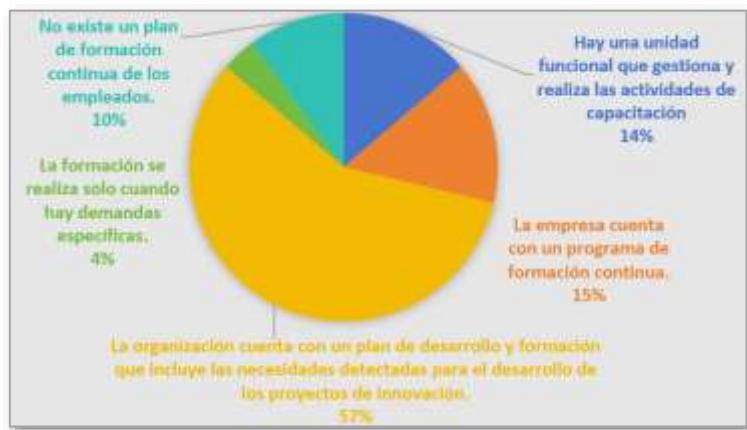
Sin embargo, a pesar de este panorama positivo, también se identifican áreas críticas que requieren atención. Un porcentaje considerable de empresas no dispone de un plan de formación continua, lo que puede limitar su capacidad para desarrollar un personal altamente competente y adaptable. Esta falta de un enfoque sistemático hacia la capacitación puede resultar en una respuesta reactiva a las necesidades de formación, en lugar de una preparación proactiva para enfrentar los desafíos del mercado.

Además, algunas empresas solo ofrecen formación en respuesta a demandas específicas, lo que sugiere que la capacitación no es vista como una inversión continuada, sino como una solución a corto plazo. Esta práctica puede ser perjudicial a largo plazo, ya que impide el desarrollo de una cultura organizacional que valore el aprendizaje y la mejora constante.

La existencia de unidades funcionales dedicadas a la gestión de la capacitación en algunas empresas es un aspecto positivo que puede facilitar la implementación de programas efectivos de formación. Sin embargo, es crucial que estas iniciativas sean acompañadas por un enfoque integral que contemple la evaluación y actualización constante de los programas de capacitación, asegurando que se alineen con las tendencias del mercado y las necesidades emergentes de los empleados.

La segunda pregunta de esta fase nos ofrece información sobre las **acciones** que la empresa lleva a cabo para la **adquisición del conocimiento necesario** para fomentar la innovación. En este contexto, las agencias han identificado una o más acciones que se realizan o bien de manera independiente, o bien, de manera conjunta.

Gráfico 4. Formación y desarrollo de recursos humanos



Fuente: elaboración propia

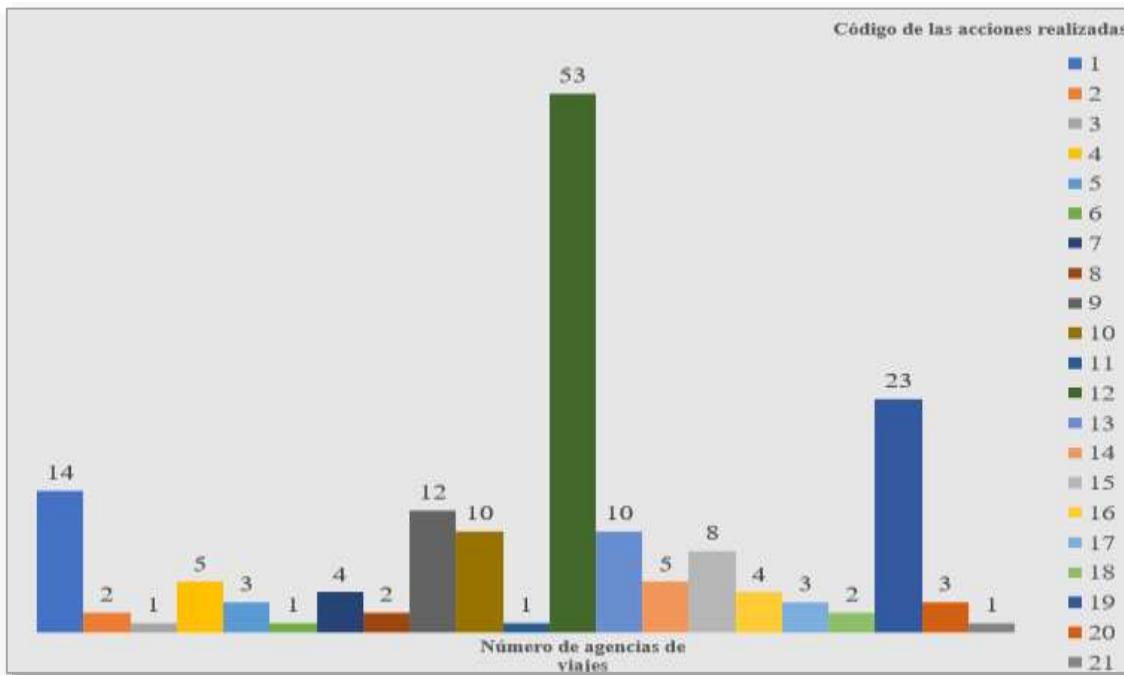
Es importante destacar que la formación y el desarrollo de recursos humanos son pilares fundamentales para la co-creación de valor en las organizaciones. Al invertir en el crecimiento profesional de sus empleados, las agencias de viajes tienden a mejorar sus capacidades internas y a fomentar un entorno colaborativo y creativo que es vital para innovar y satisfacer las demandas del mercado.

En el Gráfico 5 identificamos claramente que las agencias de viajes desarrollan tanto acciones de forma combinada con otras acciones, como de forma independiente. El Cuadro 4 nos ayuda a identificar todas las formas empleadas por las agencias ofrecidas a los empleados para la formación del conocimiento. Por ejemplo, la acción más común realizada es el *desarrollo de interno de herramientas* que aparece en 53 casos implementándola de forma independiente (código 12) y 27 agencias más en combinación con otras acciones. La segunda acción más frecuente es la *incorporación externa de tecnología* con 23 agencias adoptándola de forma individual (código 19) y 21 agencias más en combinación con otras acciones.

La acción de *reclutamiento de talento externo* es desarrollada por un total de 31 agencias, ya sea como única estrategia (código 1) o en combinación con otras acciones. La *cooperación con proveedores o clientes* es una estrategia utilizada por 37 agencias en total, generalmente en combinación con otras acciones. Ya la *colaboración académica* es observada solamente en 17 agencias realizan proyectos conjuntos con universidades, sugiriendo que, aunque hay un reconocimiento de la importancia de la investigación y el desarrollo, las agencias podrían no estar completamente comprometidas con esta estrategia.

Muchas de las agencias de viajes optan por combinar múltiples estrategias para fomentar la innovación, lo que sugiere un enfoque holístico, buscando aprovechar varias posibilidades para crear valor. Sin embargo, pese a que las agencias forman a su personal dentro del contexto general, como vimos en la pregunta uno, nos sorprendemos al ver que solo 6 agencias mencionan específicamente la *formación para adaptación tecnológica del personal*.

Gráfico 5. Formas de adquisición de nuevos conocimientos



Fuente: elaboración propia

Cuadro 4. Leyenda de las acciones para la adquisición de nuevos conocimientos

Acciones/Conjunto de Acciones	Código	Acciones/Conjunto de Acciones	Código
Reclutamiento de talento externo.	1	Realizar proyectos conjuntos con universidades para compartir capacidades de investigación y desarrollo, sobre todo en el área del sector turístico. Cooperación con proveedores o con clientes	11
Reclutamiento de talento externo. Cooperación con proveedores o con clientes	2	Desarrollo interno de herramientas.	12
Reclutamiento de talento externo. Realizar proyectos conjuntos con universidades para compartir capacidades de investigación y desarrollo, sobre todo en el área del sector turístico.	3	Desarrollo de interno de herramientas. Cooperación con proveedores o con clientes	13
Reclutamiento de talento externo. Desarrollo interno de herramientas.	4	Desarrollo interno de herramientas. Realizar proyectos conjuntos con universidades para compartir capacidades de investigación y desarrollo, sobre todo en el área del sector turístico.	14
Reclutamiento de talento externo. Desarrollo de interno de herramientas. Incorporación (adquisición) externa de tecnología.	5	Desarrollo interno de herramientas. Incorporación (adquisición) externa de tecnología.	15
Reclutamiento de talento externo. Desarrollo interno de herramientas. Incorporación (adquisición) externa de tecnología. Cooperación con proveedores o con clientes	6	Desarrollo interno de herramientas. Incorporación (adquisición) externa de tecnología. Cooperación con proveedores o con clientes	16
Reclutamiento de talento externo. Incorporación (adquisición) externa de tecnología.	7	Formación para adaptación tecnológica de personal.	17
Reclutamiento de talento externo. Incorporación (adquisición) externa de tecnología. Cooperación con proveedores o con clientes	8	Formación para adaptación tecnológica de personal. Cooperación con proveedores o con clientes	18
Cooperación con proveedores o con clientes	9	Incorporación (adquisición) externa de tecnología.	19
Realizar proyectos conjuntos con universidades para compartir capacidades de investigación y desarrollo, sobre todo en el área del sector turístico.	10	Incorporación (adquisición) externa de tecnología. Cooperación con proveedores o con clientes	20
		Incorporación (adquisición) externa de tecnología. Formación para adaptación tecnológica de personal.	21

Fuente: elaboración propia

Pese a que las agencias de viajes están adoptando diferentes estrategias para fomentar la innovación, parece oportuno que refuercen áreas como la colaboración académica y la capacitación tecnológica de sus equipos de trabajo. La colaboración entre esas empresas y las universidades podría resultar en un intercambio enriquecedor para la mejora de la competitividad empresarial a través de los proyectos de investigación, expertise de profesionales del área, prácticas de los alumnos, ya que serán potenciales futuros trabajadores de las agencias, etc.

La tercera pregunta, de tipo de opciones múltiples, aborda las **limitaciones en la capacidad de innovación** de la empresa. Los códigos y leyendas correspondientes son presentados en el Cuadro 5.

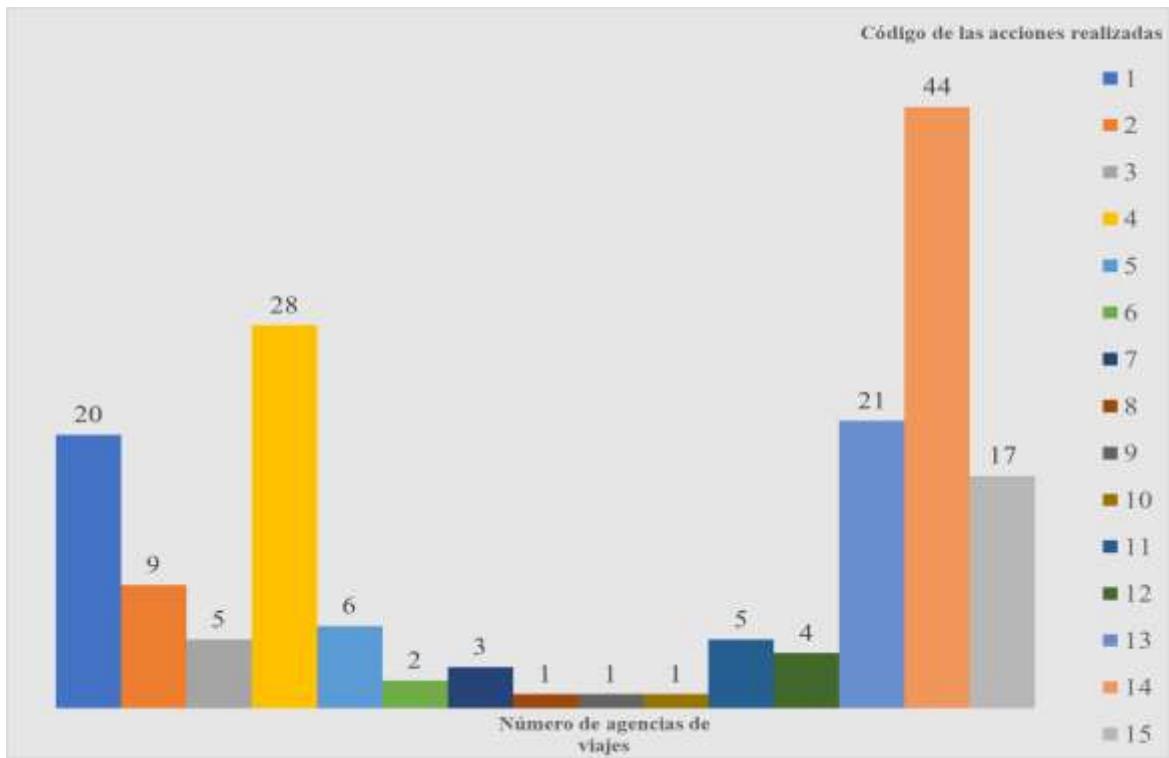
El Gráfico 6 ilustra las respuestas dadas por las agencias de viajes de la provincia de Guizhou referente a las diferentes limitaciones que reducen la capacidad de innovación por parte de sus equipos. Sin sombra de dudas, en contexto de esta provincia objeto del estudio, el factor limitante más frecuente observado en la muestra es el *nivel y calidad de la formación del personal* que de forma independiente (código 14) aparece en 44 agencias y de forma conjunta ese número asciende a 88, correspondiendo a aproximadamente 53% del total de la muestra.

Otra limitación recurrente es la *escasez de recursos humanos calificados a nivel técnico*, que de forma independiente (código 4) es apuntada por 28 agencias, y conjuntamente con otras limitaciones suma 51 agencias.

En tercer lugar, destacamos como factor crítico limitante es *la adecuación de los programas de formación ofrecidos al sector* (código 13). De acuerdo con nuestra muestra, 21 agencias indican solo esa limitación, sin embargo, en conjunto con otras, ese número sube a 52 empresas.

Resaltamos que, la mayoría de las agencias reporta combinaciones de esas limitaciones, lo que sugiere que los desafíos en recursos humanos son complejos y están interrelacionados. Cabría a esas agencias tomar decisiones con el objetivo de: 1) mejorar la calidad y relevancia de los programas de formación, quizás creando alianzas con entidades gubernamentales formadores de profesionales del sector turístico; 2) fomentar la colaboración con las instituciones educativas privadas o públicas; 3) desarrollar programas de capacitación internos más efectivos; y, 4) implementar estrategias para atraer y retener talento calificado, tanto a nivel técnico como universitario.

Gráfico 6. Limitaciones de la capacidad de innovación



Fuente: elaboración propia

Cuadro 5. Leyenda de las limitaciones en la capacidad de innovación

Limitaciones	Código	Limitaciones	Código
Escasez de recurso humano calificado a nivel universitario.	1	Escasez de RH calificados a nivel técnico. Escasez de recurso humano calificado a nivel universitario. Nivel y calidad de la formación del personal. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	8
Escasez de recurso humano calificado a nivel universitario. Nivel y calidad de la formación del personal.	2	Escasez de RH calificados a nivel técnico. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	9
Escasez de recurso humano calificado a nivel universitario. Nivel y calidad de la formación del personal. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	3	Escasez de RH calificados a nivel técnico. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	10
Escasez de RH calificados a nivel técnico.	4	Escasez de RH calificados a nivel técnico. Nivel y calidad de la formación del personal.	11
Escasez de RH calificados a nivel técnico. Escasez de recurso humano calificado a nivel universitario.	5	Escasez de RH calificados a nivel técnico. Nivel y calidad de la formación del personal. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	12
Escasez de RH calificados a nivel técnico. Escasez de recurso humano calificado a nivel universitario. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	6	Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	13
Escasez de RH calificados a nivel técnico. Escasez de recurso humano calificado a nivel universitario. Nivel y calidad de la formación del personal.	7	Nivel y calidad de la formación del personal.	14
		Nivel y calidad de la formación del personal. Los programas de formación no se adecuan a las necesidades del sector.	15

Nota: RH: recursos humanos

Fuente: elaboración propia

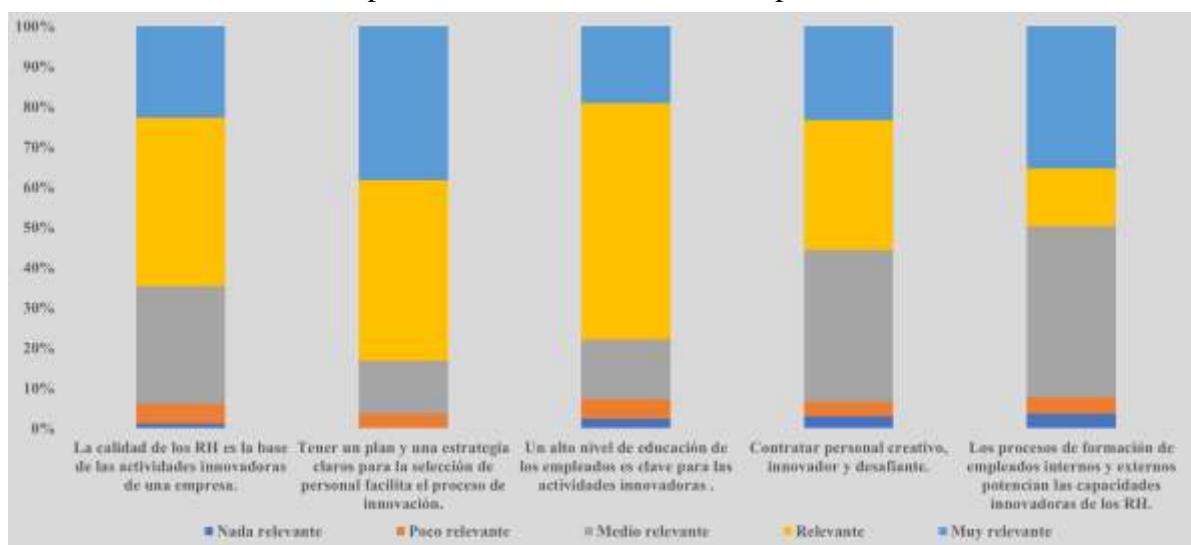
En la cuarta pregunta y tomando como referencia el Gráfico 7, ilustramos las **percepciones** de nuestra muestra sobre la **relevancia de algunas factores, prácticas y políticas de recursos humanos para los procesos de innovación**. Los resultados revelan una fuerte convicción en la importancia de los equipos para impulsar la innovación.

Siguiendo el orden de izquierda a derecha, observamos que una mayoría significativa de las agencias considera que la *calidad de los recursos humanos* es fundamental para las actividades innovadoras, con 108 de 167 participantes calificándola como relevante o muy relevante. El factor relacionado con las *estrategias de selección de personal* se destaca como el más valorado, con 139 respuestas que lo consideran relevante o muy relevante, subrayando, por tanto, la importancia de contar con procesos de reclutamiento bien definidos y alineados con los objetivos de innovación.

En cuanto al *nivel educativo*, 130 agencias ven el alto nivel de formación de los empleados como relevante o muy relevante, lo que indica una fuerte correlación percibida entre la educación académica y la capacidad innovadora. Sin embargo, las opiniones sobre la *contratación específica de personal creativo* están más distribuidas, sugiriendo que, aunque este factor es valorado, no se percibe como crítico para la innovación en comparación con otros.

Finalmente, las opiniones sobre la relevancia de los *procesos de formación* están polarizadas. Un número significativo de las agencias (83) los considera relevantes o muy relevantes, mientras que otros (71) los ven como medianamente importantes.

Gráfico 7. Aspectos relevantes de los RRHH para la innovación



Nota: RH: recursos humanos

Fuente: elaboración propia

La última pregunta de esta fase se refiere a los **lugares donde habitualmente** las agencias de viajes de Guizhou **buscan capacitación para sus recursos humanos** para fomentar la innovación. Las respuestas más señaladas fueron, en primer lugar, los centros de formación privada y, en segundo lugar, el personal interno calificado.

A partir de los resultados presentados en esta fase, entendemos que la situación actual del desarrollo de recursos humanos en las empresas turísticas de la provincia de Guizhou refleja una realidad que merece mucha atención y trabajo. Aunque la mayoría de las empresas reconoce la importancia de la capacitación, su enfoque se limita principalmente a la gestión básica, lo que resulta en una falta de aprendizaje y aplicación de métodos innovadores contemporáneos. Asimismo, observamos existe una carencia en el ámbito de la adquisición de conocimientos relacionados con la innovación, sobre todo cuando hablamos de las conexiones con actores externos, especialmente del ámbito académico. Esto puede ser la causa de niveles insuficientes de habilidades y capacidades innovadoras en el personal, lo que se traduce en un obstáculo significativo para la innovación empresarial (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Hewett y Shantz (2021). Y, aunque las empresas generalmente coinciden en que la calidad de los recursos humanos es esencial para impulsar la innovación, la inversión real en su desarrollo y aprovechamiento es limitada.

4.2.2 *Co-creación*

En esta fase, con cinco preguntas, buscamos identificar la participación de los otros *stakeholders* en el proceso de co-creación de la empresa para innovar procesos y servicios.

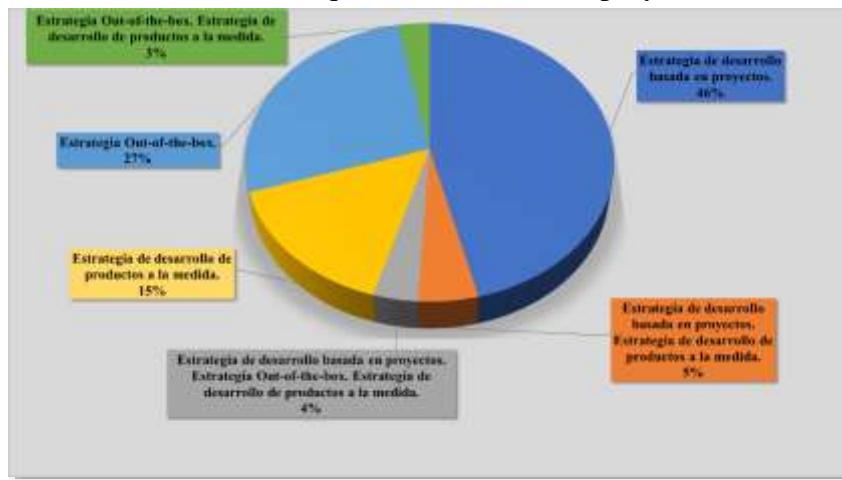
En la primera pregunta quisimos conocer las **preferencias y percepciones de las agencias sobre diferentes enfoques de desarrollo de proyectos**.

Tal como ilustramos en el Gráfico 8 se denota una clara preferencia por la estrategia basada en proyectos. Eso puede sugerir que las agencias valoran un enfoque flexible y adaptable que les permita responder a las necesidades específicas de sus clientes a la de diseñar sus productos. También existe un interés notable en la personalización de productos, dado que muchas agencias utilizan la estrategia de desarrollo de productos a la medida.

Aunque la estrategia *out-of-the-box* es popular, no supera a la estrategia basada en proyectos, lo que nos permite decir que, aunque hay un enfoque en la innovación, las agencias siguen priorizando la estructura y la adaptabilidad en sus procesos de desarrollo.

Podemos ver que las combinaciones de estrategias tienen una adopción baja, eso podría ser una oportunidad a explotar porque utilizar los enfoques mixtos daría la posibilidad de abordar diferentes segmentos de mercado o situaciones específicas (Herrera González (2021)).

Gráfico 8. Enfoques de desarrollo de proyectos



Fuente: elaboración propia

Según Herrera González (2021),

. *estrategia de desarrollo basada en proyectos*: la empresa desarrolla productos bajo contrato y/o los productos se desarrollan a petición de clientes individuales.

. *estrategia out-of-the-box, de desarrollo de productos*: la empresa construye productos que ser ofrecen a una gran base de clientes, pero que no requieren personalización.

. *estrategia de desarrollo de productos a medida*: la empresa desarrolla productos semiacabados correspondientes, según las necesidades específicas de cada cliente.

Por otra parte, si realizamos un análisis más pormenorizado de **cómo cada grupo de stakeholder contribuye para la co-creación** de valor a partir de esas estrategias (preguntas dos a cuatro), verificamos diferentes niveles de interacción que fomentan la innovación de los productos/servicios en sus tres etapas: ideación, desarrollo del producto e implementación o adaptación al cliente. Los hallazgos más significativos son los siguientes:

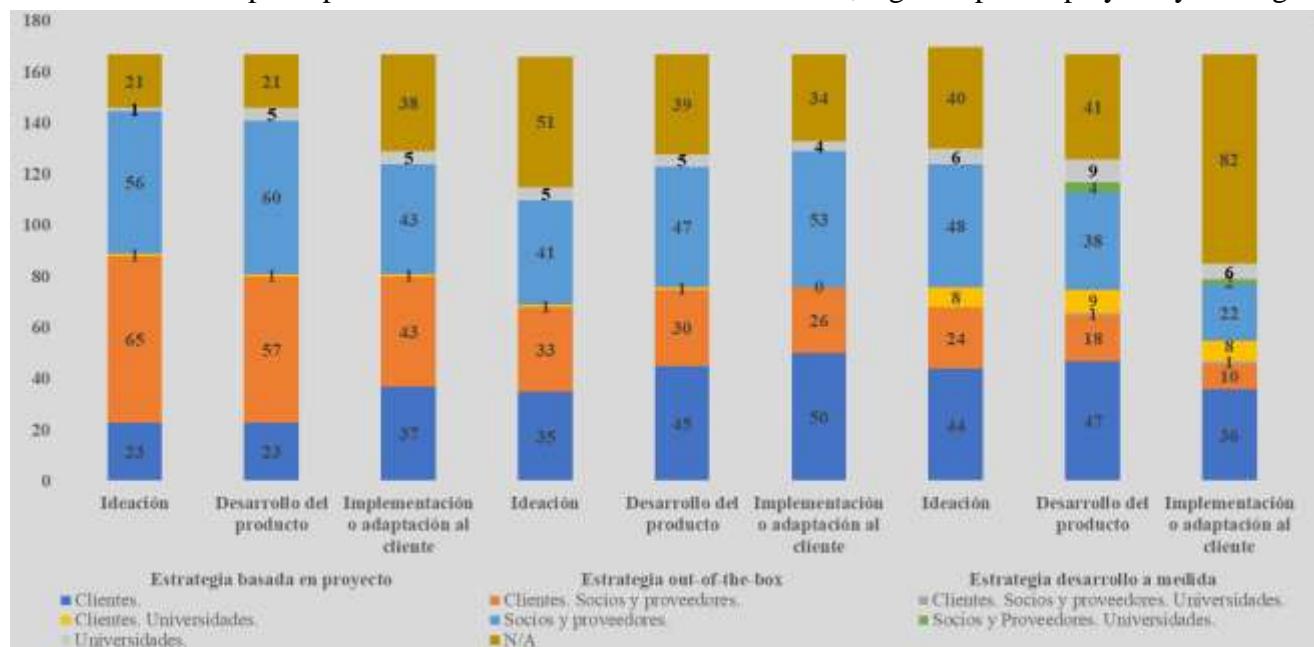
- a) En la *estrategia basada en proyectos*, la co-creación se manifiesta notoriamente a través de la colaboración con socios y proveedores en la fase de ideación, donde se registran 65 interacciones. Asimismo, la participación activa de los clientes en la fase de implementación (37 interacciones) subraya cómo su retroalimentación puede ser utilizada para ajustar y mejorar los productos, asegurando que estos se alineen con sus necesidades reales. Sin embargo, la escasa participación de las universidades en esta estrategia indica que las agencias aún no están aprovechando plenamente el potencial de la colaboración académica.

b) La *estrategia out-of-the-box* pone de relieve la co-creación con los clientes en la fase de implementación, donde se registran 50 interacciones. Este enfoque centrado en el cliente es esencial para el desarrollo de soluciones innovadoras que realmente resuenen con el mercado. No obstante, la reducción en las interacciones con socios y proveedores en esta estrategia sugiere que las agencias pueden estar perdiendo una valiosa oportunidad de co-creación. La innovación más efectiva a menudo surge de la colaboración multidisciplinaria, y al no involucrar a estos actores, las agencias podrían estar limitando su potencial creativo. También resaltamos la casi nula participación de las universidades en este tipo de estrategia de co-creación.

c) Por último, en la *estrategia de desarrollo a medida*, la co-creación se destaca nuevamente a través de la fuerte relación con los clientes en la fase de implementación (36 interacciones). Lo interesante en esta estrategia es la mayor participación de las universidades en las fases de ideación y desarrollo (8 y 9 interacciones, respectivamente), algo ausente en las dos estrategias basada en proyecto y *out-of-the-box*.

En el Gráfico 9 verificamos las principales diferencias entre cada una de las estrategias mencionadas anteriormente.

Gráfico 9. Actores participantes o co-crean valor de recursos humanos, según etapas del proyecto y estrategia



Fuente: elaboración propia

Tal como indica Herrera González (2021), fomentar una cultura de co-creación que incluya a todos los actores relevantes en el proceso de innovación tanto permitirá a las empresas

mejorar su oferta de productos, como también les ayudará a adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del mercado y a construir relaciones más sólidas y duraderas con sus diferentes *stakeholders*.

En cuanto a la participación de los stakeholders externos en las diferentes **técnicas de co-creación de actividades innovadoras**, verificamos en la Tabla 1 que los socios proveedores son los actores más involucrados en todas las técnicas de co-creación, con una participación promedio de 107.9 por técnica. Los clientes muestran una participación consistente (promedio 37.6), mientras que otros actores tienen una participación variable (promedio 31.6). Y como viene siendo recurrente, las universidades tienen una participación mínima, limitada a solo tres técnicas.

Por otra parte, las técnicas más utilizadas son el diseño empático, los métodos participativos y el co-diseño con artefactos y prototipos. Las técnicas de personas o avatares y las escalas técnicas de entrevistas muestran la menor participación total.

Hemos de decir que, las técnicas que fomentan la empatía y la participación directa son las más populares, denotando una oportunidad para aumentar la participación de las universidades, y la variabilidad en la participación de "otros actores" sugiere que ciertas técnicas son más adecuadas para involucrar a *stakeholders* diversos, como la comunidad, por ejemplo.

Tabla 1. Técnicas de co-creación

Actores	Técnicas para fomentar la co-creación con stakeholders externos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Clientes	36	43	46	21	38	43	31	35	45
Universidades	3	8	8	0	0	0	0	0	0
Socios proveedores	135	95	108	120	105	96	111	113	88
Otros actores	0	50	18	47	25	43	36	30	35
Total	174	196	180	188	168	182	178	178	168

- Nota
- 1: Métodos participativos (grupos de discusión, buzones de ideas, etc.)
 - 2: Diseño empático, poniendo en lugar del usuario del servicio
 - 3: Co-diseño uso artefactos y prototipos
 - 4: Personas o avatares
 - 5: Escalas técnicas de entrevistas (para medir la agregación de valor cliente y el cumplimiento de metas por el de uso del producto o servicio)
 - 6: *Living labs*
 - 7: Enfoque usuario líder o director
 - 8: Uso de medios digitales (redes sociales, páginas web, foros con clientes y usuarios, e-mail, plataforma especializada para desarrollo conjunto).
 - 9: Métodos de innovación basados en las comunidades de usuarios

Fuente: elaboración propia

A continuación, pasaremos a la última etapa de nuestro modelo para evaluar la co-creación de recursos humanos en los procesos de innovación por las agencias de viajes ubicadas en Guizhou.

4.2.3 Aprender

De acuerdo con Herrera González (2021), el proceso de innovación debe incluir una fase de retroalimentación que nos permita comprender el funcionamiento del sistema con el fin de mejorarlo. Esta fase implica la recopilación y almacenamiento del conocimiento adquirido, así como la identificación y corrección de problemas. El objetivo es *aprender* tanto de los errores y fracasos como de los éxitos, promoviendo así un ciclo continuo de mejora y aprendizaje.

Esta etapa se compone de tres preguntas, cada una de las cuales permite seleccionar una o más alternativas de respuesta. El código de cada alternativa es presentado en el Cuadro 6 y frecuencia individualizada y simultanea de las acciones aparece ilustrada en el Gráfico 10.

En la primera pregunta, se busca identificar las **acciones que se llevan a cabo en esta fase en relación con la innovación**. Entre las seis opciones presentadas, destaca la *existencia de una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje*, la cual recibió un total de 67 respuestas, de las cuales 60 fueron individuales (código 1) y 7 en combinación con otras acciones. Según la teoría de co-creación de valor de recursos humanos de Hewett y Shantz (2021), esto sugiere que las agencias están comprometidas con la mejora continua y el aprendizaje sistemático, elementos fundamentales para fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

En segundo lugar, la opción que menciona la *evaluación continua de éxitos y fracasos, destinada a proporcionar buenas prácticas para futuros proyectos*, fue indicada por 37 agencias como una acción individualizada (código 7), además de otras 5 que la practicaron en conjunto con acciones adicionales. La evaluación continua es crucial para el aprendizaje organizacional (Hewett y Shantz, 2021), ya que al analizar tanto los éxitos como los fracasos, las agencias pueden extraer lecciones que informen futuros proyectos, mejorando así sus procesos y resultados.

Asimismo, la afirmación de que *la empresa se puede considerar una 'empresa que aprende'*, es decir, que aprende de sus aciertos y fracasos también destaca, con un total de 18 respuestas individuales (código 10) y 25 en conjunto con otras acciones. Finalmente, es relevante la opción que indica que *la organización posee indicadores de la gestión de sus proyectos de innovación (cumplimiento de fechas, costos, etc.)*, que alcanzó 19 respuestas de forma individual (código 14) y fue mencionada simultáneamente

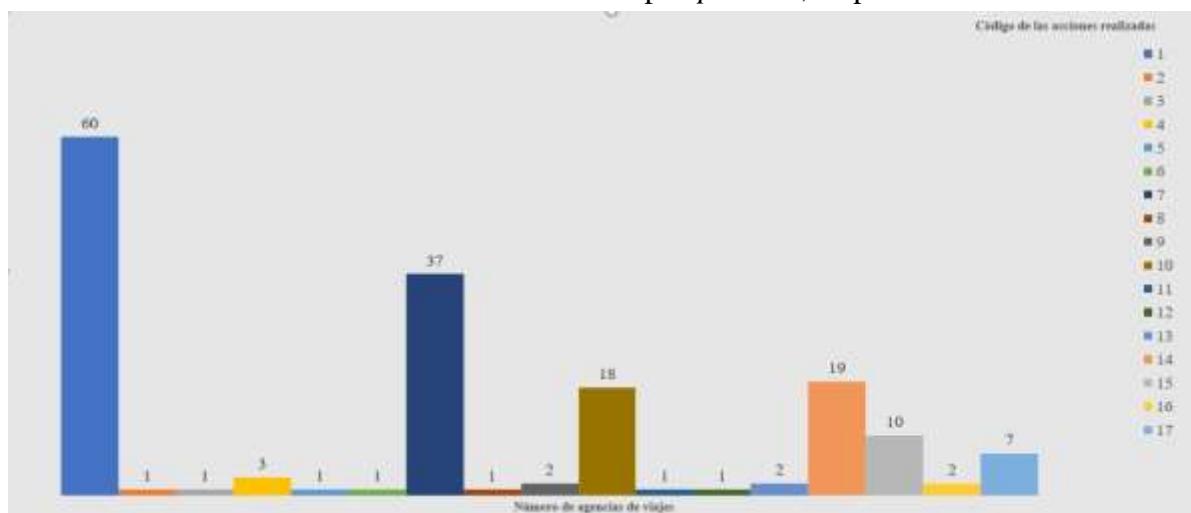
con otras 2 acciones. Esta práctica es de suma importancia, ya que contar con indicadores permite a la empresa medir su desempeño y progreso, lo que resulta útil para la efectividad y sostenibilidad del proceso de aprendizaje.

Apenas siete agencias (4,20% del total de agencias de viajes) indicaron *no contar con un proceso estructurado para gestionar los procesos de aprendizaje*. Lo que es una buena señal.

La segunda pregunta de esta fase, identificamos las **actividades desarrolladas en las agencias de viajes de Guizhou en la etapa aprender**. Cuatro opciones son puestas de manifiesto, pudiendo las empresas elegir una o más actividades. Todas las actividades están relacionadas con la gestión del conocimiento/aprendizaje y la innovación en el contexto organizacional. En el Cuadro 7 y en el Gráfico 11, presentamos la leyendo de los códigos y la frecuencia de respuestas, respectivamente.

Entre las actividades más desarrolladas por las agencias de Guizhou, destacamos tres actividades. Por ejemplo, el proceso de conceptualización, identificado con el código 1, que presenta un total de 84 menciones individuales y 91 en conjunto. Esto sugiere una sólida base para la captación y codificación de lecciones aprendidas, lo cual resulta fundamental para fomentar la innovación. Por otro lado, el proceso de experimentación, (código 4), cuenta con 48 menciones individuales y 58 de forma simultánea, lo que indica que, aunque hay un enfoque predominante en la conceptualización, también se está llevando a cabo un proceso de experimentación que valida dichas lecciones. Finalmente, la reflexión estructurada, con el código 6, se menciona 25 veces, distribuyéndose en 21 menciones individuales y 4 simultáneas con otras actividades. Esto pone de manifiesto un esfuerzo por evaluar y comprender el desempeño de las iniciativas implementadas. Solo dos agencias indican desarrollar un máximo de tres actividades de forma simultánea.

Gráfico 10. Acciones desarrolladas en la etapa *aprender*, respecto a la innovación



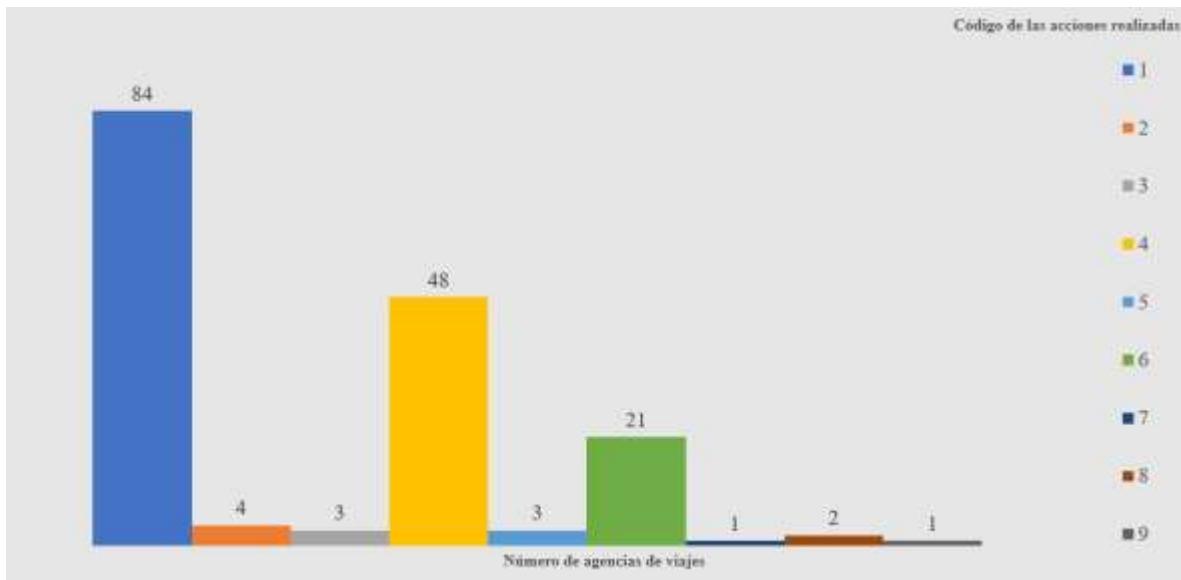
Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Leyenda de las acciones en la etapa aprender respecto a la innovación

Acciones/Conjunto de Acciones	Código	Acciones/Conjunto de Acciones	Código
En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje.	1	Evaluación continua de éxitos y fracasos para proporcionar buenas prácticas para futuros proyectos. Los líderes de la organización o de los proyectos de innovación realizan actividades de evaluación y aprendizaje de experiencias para cada proyecto en forma sistemática y formal.	9
En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje. En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje.	2	La empresa se puede considerar una “empresa que aprende”, es decir, aprende de sus aciertos y fracasos.	10
En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje. En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje. En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje.	3	La empresa se puede considerar una “empresa que aprende”, es decir, aprende de sus aciertos y fracasos. Evaluación continua de éxitos y fracasos para proporcionar buenas prácticas para futuros proyectos.	11
En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje. La empresa se puede considerar una “empresa que aprende”, es decir, aprende de sus aciertos y fracasos.	4	La empresa se puede considerar una “empresa que aprende”, es decir, aprende de sus aciertos y fracasos. Evaluación continua de éxitos y fracasos para proporcionar buenas prácticas para futuros proyectos. Los líderes de la organización o de los proyectos de innovación realizan actividades de evaluación y aprendizaje de experiencias para cada proyecto en forma sistemática y formal.	12
En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje. La organización posee indicadores de la gestión de sus proyectos de innovación (cumplimiento de fechas, costos, etc.)	5	La empresa se puede considerar una “empresa que aprende”, es decir, aprende de sus aciertos y fracasos. Los líderes de la organización o de los proyectos de innovación realizan actividades de evaluación y aprendizaje de experiencias para cada proyecto en forma sistemática y formal.	13
En la empresa hay una instancia encargada de gestionar el proceso de aprendizaje. Los líderes de la organización o de los proyectos de innovación realizan actividades de evaluación y aprendizaje de experiencias para cada proyecto en forma sistemática y formal.	6	La organización posee indicadores de la gestión de sus proyectos de innovación (cumplimiento de fechas, costos, etc.)	14
Evaluación continua de éxitos y fracasos para proporcionar buenas prácticas para futuros proyectos.	7	Los líderes de la organización o de los proyectos de innovación realizan actividades de evaluación y aprendizaje de experiencias para cada proyecto en forma sistemática y formal.	15
Evaluación continua de éxitos y fracasos para proporcionar buenas prácticas para futuros proyectos. La organización posee indicadores de la gestión de sus proyectos de innovación (cumplimiento de fechas, costos, etc.)	8	Los líderes de la organización o de los proyectos de innovación realizan actividades de evaluación y aprendizaje de experiencias para cada proyecto en forma sistemática y formal. La organización posee indicadores de la gestión de sus proyectos de innovación (cumplimiento de fechas, costos, etc.)	16
		No se cuenta con un proceso estructurado para gestionar los procesos de aprendizaje.	17

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Actividades desarrolladas en la etapa *aprender*



Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Leyenda de las actividades en la etapa *aprender*

Actividades/Conjunto de Actividades	Código	Actividades/Conjunto de Actividades	Código
Se cuenta con un proceso de conceptualización: capturar y codificar las lecciones aprendidas para que luego sirvan como base para construir nuevas innovaciones.	1	Se realiza un proceso de experimentación: probar y gestionar las cosas de una forma diferente la próxima vez, para ver si las lecciones aprendidas son válidas. Se tiene un proceso para un registro honesto de las experiencias (incluso si ha sido un fracaso) de forma de contar con materia prima sobre la que reflexionar.	5
Se cuenta con un proceso de conceptualización: capturar y codificar las lecciones aprendidas para que luego sirvan como base para construir nuevas innovaciones. Se realiza un proceso de experimentación: probar y gestionar las cosas de una forma diferente la próxima vez, para ver si las lecciones aprendidas son válidas.	2	Se realiza una reflexión estructurada y crítica sobre el proceso: qué ocurrió, que funcionó bien, que funciona mal, etc.	6
Se cuenta con un proceso de conceptualización: capturar y codificar las lecciones aprendidas para que luego sirvan como base para construir nuevas innovaciones. Se tiene un proceso para un registro honesto de las experiencias (incluso si ha sido un fracaso) de forma de contar con materia prima sobre la que reflexionar.	3	Se realiza una reflexión estructurada y crítica sobre el proceso: qué ocurrió, que funcionó bien, que funciona mal, etc. Se realiza un proceso de experimentación: probar y gestionar las cosas de una forma diferente la próxima vez, para ver si las lecciones aprendidas son válidas. Se tiene un proceso para un registro honesto de las experiencias (incluso si ha sido un fracaso) de forma de contar con materia prima sobre la que reflexionar.	7
Se realiza un proceso de experimentación: probar y gestionar las cosas de una forma diferente la próxima vez, para ver si las lecciones aprendidas son válidas.	4	Se realiza una reflexión estructurada y crítica sobre el proceso: qué ocurrió, que funcionó bien, que funciona mal, etc. Se realiza un proceso de experimentación: probar y gestionar las cosas de una forma diferente la próxima vez, para ver si las lecciones aprendidas son válidas.	8
		Se realiza una reflexión estructurada y crítica sobre el proceso: qué ocurrió, que funcionó bien, que funciona mal, etc. Se tiene un proceso para un registro honesto de las experiencias (incluso si ha sido un fracaso) de forma de contar con materia prima sobre la que reflexionar.	9

Fuente: elaboración propia

La capacidad de una empresa para aprender y adaptarse es crucial para su éxito. Es por ello, que nos pareció importante identificar las herramientas que facilitan el aprendizaje organizacional en las agencias de viajes de Guizhou. La pregunta tres de la etapa *aprender* busca **explorar las herramientas específicas que las agencias de viajes utilizan**, permitiéndoles seleccionar opciones como establecer puntos de referencia, mejora continua, auditoría, evaluación de proyectos, y desarrollo de indicadores. De esta manera, tendremos una visión clara de las estrategias de aprendizaje que esas agencias valoran y aplican en su día a día en el Gráfico 12 y su leyenda en el Cuadro 8.

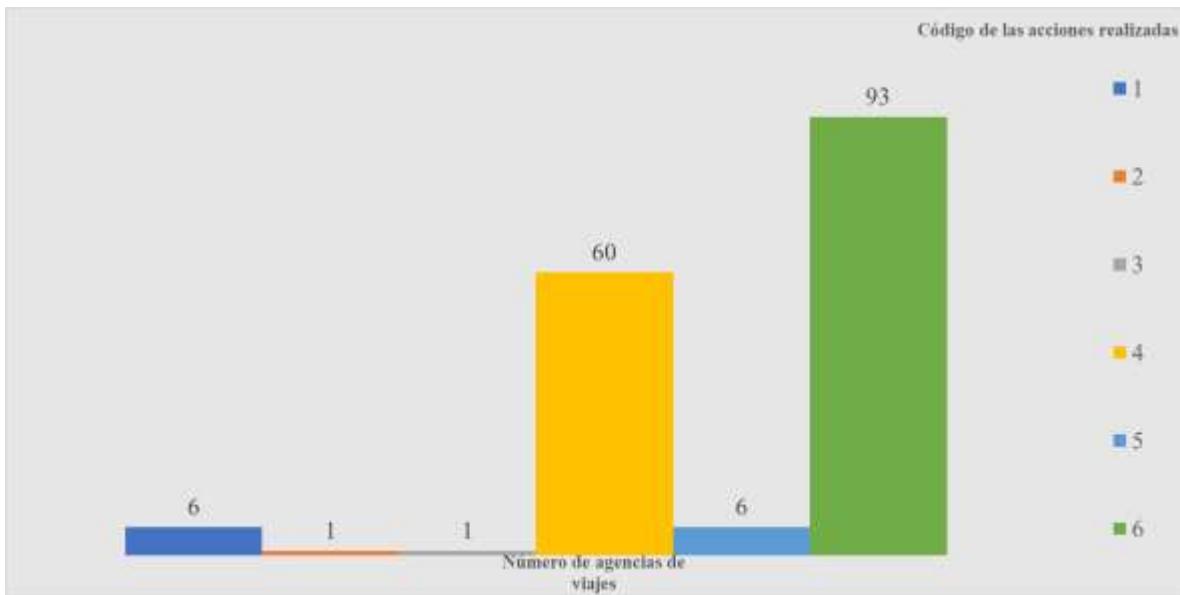
Con un total de 93 respuestas, la *mejora continua* (código 6) se destaca como el enfoque más relevante en los resultados. Esto sugiere que las agencias de viajes valoran la mejora continua como un proceso fundamental para el aprendizaje y la adaptación. En segundo lugar, se encuentra la *evaluación de proyectos* (código 4), con 60 menciones, lo que indica que esta actividad también es reconocida dentro de estas agencias. Sin embargo, las *auditorías*, con solo 6 menciones, parecen ocupar un lugar menos prioritario en comparación con otros procesos. Esto podría señalar que en estos negocios no las consideran un componente crítico para el aprendizaje.

Cabe destacar que se han identificado combinaciones entre herramientas. La combinación de *auditorías con la evaluación de proyectos y la mejora continua* (códigos 2 y 3, respectivamente) solo ha sido mencionada una vez cada una. Quizás estas prácticas no están siendo integradas de manera significativa. Por otro lado, la combinación de *evaluación de proyectos y mejora continua* (código 5) ha recibido 6 menciones, indicando un reconocimiento de la interrelación entre la evaluación de resultados y la búsqueda de mejoras.

A la vista de estos resultados, vemos que otras herramientas como el *benchmarking* y el *networking* no fueron elegidos por ninguna de las agencias.

Desde la perspectiva de la co-creación de valor en recursos humanos (Hewett y Shantz, 2021), podemos decir que las agencias de viajes de Guizhou priorizan la mejora continua y la evaluación de proyectos como herramientas clave para el aprendizaje organizacional y para la innovación. Sin embargo, la escasa integración de auditorías y la no utilización de herramientas como el *benchmarking* y el *networking* sugiere oportunidades de mejora en la colaboración y en la implementación de prácticas que potencien aún más el aprendizaje a través de ejemplos de otras organizaciones del sector.

Gráfico 12. Herramientas utilizadas en la etapa *aprender*



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Leyenda de las herramientas utilizadas en la etapa *aprender*

Herramientas/Conjunto de Herramientas	Código	Herramientas/Conjunto de Herramientas	Código
Auditorías.	1	Evaluación de proyectos	4
Auditorías. Evaluación de proyectos	2	Evaluación de proyectos. Mejora continua.	5
Auditorías. Mejora continua	3	Mejora continua.	6

Fuente: elaboración propia

Con la fase *aprender* finalizamos este capítulo de análisis y discusión, pasando ahora a presentar las principales conclusiones en el siguiente capítulo.

5 CONCLUSIONES

Este trabajo fin de máster presenta un análisis sobre la co-creación de valor en el sector turístico, destacando su importancia de la innovación en productos y servicios. Bajo el paraguas de otros estudios y teóricos de esta temática, tratamos sobre la transformación constante del mercado y cómo las empresas están adoptando métodos colaborativos para involucrar a todos sus *stakeholders*, generando sinergias en búsqueda de resultados más efectivos.

Los objetivos de este trabajo se han centrado en explorar cómo las agencias de viajes en la provincia de Guizhou, China, implementan procesos de co-creación de valor de recursos

humanos y las estrategias empleadas para involucrar a sus *stakeholders* en la innovación del turismo. A continuación, relacionamos estos objetivos con los resultados presentados en el capítulo 4 para evaluar su cumplimiento:

Sobre el objetivo 1, *identificar las prácticas de gestión de recursos humanos que fomentan una cultura organizacional innovadora a través del desarrollo de habilidades, capacitación y motivación del personal*, detallamos diversas prácticas implementadas por las agencias de viajes que destacan la importancia de la capacitación y desarrollo de habilidades del personal. Mencionamos que, a través de programas estructurados de formación, las agencias han podido empoderar a sus empleados, lo cual ha fomentado una cultura organizacional que valora la innovación. Los hallazgos reportan que muchos empleados participan activamente en el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que demuestra la efectividad de estas prácticas en la creación de un ambiente propicio para la innovación.

El segundo objetivo, *identificar el papel de los stakeholders en el proceso de co-creación de valor y cómo sus interacciones afectan la generación de ideas e implementación de innovaciones*, fue alcanzado en la medida que, analizamos cómo los *stakeholders*, incluyendo empleados, clientes y socios externos, juegan un papel fundamental en el proceso de co-creación. Hemos observado que las agencias de viajes han establecido canales de comunicación que permiten la interacción constante con estos grupos.

En lo que se refiere el objetivo 3, *identificar las herramientas de gestión y técnicas de planificación que permiten a las organizaciones monitorear la innovación, responder estratégicamente y aprender de los errores para fomentar la mejora continua*, su alcance se da en la inclusión de ejemplos de herramientas y técnicas de gestión que las agencias han utilizado para supervisar el proceso de innovación. Algunos de esos ejemplos son las metodologías ágiles y sistemas de *feedback* que permiten una rápida adaptación y mejora continua de los servicios ofrecidos. Además, destacamos que las agencias se benefician de lo aprendido en experiencias previas, implementando cambios estratégicos en base a errores identificados, lo que demuestra un enfoque proactivo hacia la gestión de la innovación.

Queremos destacar que este trabajo fin de máster presenta varias contribuciones significativas. Desde la perspectiva social, el fortalecimiento de la comunidad local, dado que presentamos ejemplos de como las empresas pueden involucrar a diferentes *stakeholders* tanto internos como externos en la colaboración de la oferta turística y en la creación de productos

turísticos del entorno que beneficie a todos. Adicionalmente, resaltamos el empoderamiento de los recursos humanos, identificando prácticas que fomentan la capacitación y motivación del personal, contribuyendo a una cultura organizacional más inclusiva y participativa.

Desde una perspectiva teórica, hemos ampliado el alcance de la literatura sobre la co-creación de valor en el ámbito del área de dirección y organización de empresas, en este particular en la gestión de los recursos humanos para co-crear valor e innovar, así como su impacto en el turismo, que anteriormente se enfocaba principalmente en el área de marketing. La integración de conceptos de diversas disciplinas permite desarrollar un marco más sólido para comprender la co-creación en contextos organizacionales.

Desde el punto de vista práctico, dejamos recomendaciones para gestión empresarial del sector turístico, en la medida que las conclusiones proporcionan a los gestores información valiosa sobre estrategias efectivas para implementar la co-creación de valor, así como prácticas de gestión de recursos humanos que pueden conducir a una mayor innovación y competitividad en el mercado.

Este trabajo no está exento de limitaciones, por lo que los resultados no pueden ser generalizados. Ponemos de relieve el limitado alcance geográfico porque se centra exclusivamente en las agencias de viajes de Guizhou. Investigar cómo se implementan los procesos de co-creación en otras regiones de China o en diferentes países podría ofrecer *insights* comparativos y validar los modelos presentados en este estudio.

La metodología utilizada es otro factor limitante porque no captar completamente la riqueza de los procesos de co-creación y las dinámicas más profundas entre *stakeholders*. Para una investigación más completo sería interesante utilizar algún método cualitativo, como entrevistas o *focus group* con los gestores de esas empresas.

En definitivo, este trabajo ofrece contribuciones significativas el papel de la co-creación de valor de recursos humanos en el turismo, pero también plantea limitaciones y oportunidades de investigación futura que pueden enriquecer el entendimiento en el campo.

REFERENCIAS

- Acerenza, M. Á. (2010). *Agencias de viajes. Operación y plan de negocios*. Editorial Trillas, México DC, México, 210-211.

- Albayrak, T., Karasakal, S., Kocabulut, Ö. & Dursun, A. (2020). Customer loyalty towards travel agency websites: the role of trust and hedonic value. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21, 50 - 77. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1619497>.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (2004) Business Market Management: understanding, creating, and delivering value, 2nd ed.; PrenticeHall Inc.: Upper Saddle River, NJ, USA, 2004.
- Andrade, M. J. (2012). El uso de Internet como fuente de información turística: propuesta metodológica para el análisis de su importancia en la creación de la imagen del destino. *Papers de Turismo*, 52, 44-62
- Barnett, M. & Standing, C. (2001). Repositioning travel agencies on the Internet. *Journal of Vacation Marketing*, 7, 143 - 152. <https://doi.org/10.1177/135676670100700204>.
- Brouder, P. (2012). Creative outposts: tourism's place in rural innovation. *Tourism Planning & Development*, 9(4), 383–396. <https://doi.org/10.1080/21568316.2012.726254>
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Bundy, J.; Vogel, R. M. % Zachary, M. A. (2018). Organization–stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476–501.
- Chang, H., Xiong, K., Zhu, D., Zhang, Z., & Zhang, W. (2024). Ecosystem services value realization and ecological industry design in scenic areas of karst in South China. *Forests*, 15(2), 363. <https://doi.org/10.3390/f15020363>
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- China (2024). *Anuario estadístico de la provincia de Guizhou, China*. Recuperado de: <https://hgk.guizhou.gov.cn/publish/tj/2024/zk/indexch.htm>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.

- Doloreux, D. & Frigon, A. (2020). Innovation in knowledge intensive business services (KIBS). *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(2), 122-134. <https://doi.org/10.1002/cjas.1525>
- Eckert, R., Ekelund, B. Z., Gentry, W. A., Dawson, J. F. (2010). I don't see me like you see me, but is that a problem? Cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/13594320802678414>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39. 327-339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200>
- Fuchs, M. & Weiermair, K. (2004). Destination benchmarking: an indicator-system's potential for exploring guest satisfaction. *Journal of Travel Research*, 42(3), 212-225. <https://doi.org/10.1177/0047287503258827>
- Fundación COTEC (2004). Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios. Madrid
- Gambetti, R. C. & Graffigna, G. (2015). Value co-creation between the 'inside' and the 'outside' of a company: insights from a brand community failure. *Marketing Theory*, 15(2), 155-178. <https://doi.org/10.1177/1470593114545004>
- Garcia-Falcon, J. M. & Medina-Muñoz, D. (1999). The relationship between hotel companies and travel agencies: an empirical assessment of the United States market. *The Service Industries Journal*, 19(4), 102–122. <https://doi.org/10.1080/02642069900000047>
- García López, R. (2023). Claves en la gestión de destinos sostenible. *Marketing turismo digital*. <https://marketingturisticodigital.com/claves-en-la-gestion-de-destinos-sostenibles/>
- Haonan, C. (2022). Research on the quality improvement of Guizhou tourism commodities. The EURASEANs. *Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 3(34), 47–60. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(34\).2022.47-60](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(34).2022.47-60)
- Hernández Armand, L. & Hernández Armand, E. (1998). La naturaleza, actividad y clasificación de las agencias de viaje. *Cuadernos de Turismo*, (1), 73–90. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/24711>

- Herrera González, R. (2021). Dinámica de la innovación en las empresas del sector de servicios TIC. *Thesis (Doctoral)*, E.T.S.I. Industriales (UPM). <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.67849>.
- Hewett, R. & Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), Article 100823. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Karimi, K.; Salavatian, S. (2018) Audience Engagement as a Competitive Advantage. In Public Television: Case of Gamification Use in IRIB IPTV, Competitiveness in Emerging Markets; Khajeheian, D., Friedrichsen, M., Mödinger,W., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2018; pp. 391–408.
- Kim, S.; Su, Z. X. & Wright, P. M. (2018). The “HR-line-connecting HRM system” and its effects on employee turnover. *Human Resource Management*, 57, 1219–1231. <https://doi.org/10.1002/hrm.21905>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Lessard, L. (2015). Modeling *Value Co-creation Processes and Outcomes in Knowledge-Intensive Business Services Engagements*. *Service Science*, 7(3), 181-195. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0104>.
- Mgoduka, S., Kaseeram, I. & Heeralal, S. (2025). Assessing the Extent to which Customer Feedback Contributes to Value Co-Creation: A Focus on the Tourism Industry. *The Journal of Sustainable Development, Law and Policy*, 16(1). 187-208. <https://doi.org/10.4314/jsdlp.v16i1.10>
- Meijerink, J. G., Bondarouk, T. & Lepak, D. P. (2016). Employees as active consumers of HRM: Linking employees’ HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human Resource Management*, 55(2), 219–240.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91–111.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

- Patterson, I. & Pan, R. (2007). The motivations of baby boomers to participate in adventure tourism and the implications for adventure tour providers. *Annals of Leisure Research*, 10(1), 26–53. <https://doi.org/10.1080/11745398.2007.9686753>
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review, 73-93, Mar./Apr. 1990.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value, rethinking capitalism. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100685. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C.F. & Ramaswamy, W. (2000). “Co-opting customer competence”, *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.
- Rajala, R., Töytäri, P. & Hervonen, T. (2015) Assessing Customer-Perceived Value in Industrial Service Systems. *Service Science* 7(3):210-226. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0108>
- Rojas Dávila, R.S. & Torres Briones, C.L. (2017). La gestión del conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Rouse, E. D. (2020). Where you end and I begin: Understanding intimate co-creation. *Academy of Management Review*, 45(1), 181–204.
- Salavatian, S., Labafi, S., Soltani, T. & Khaki, A. (2019). Public service media and entrepreneurial use of gamification for knowledge sharing inside organization. *Global Media Journal Canadian Edition*, 2019, 10, 8–18.
- Sampson, S. E. (2015) Value paradoxes and the time value of value. *Service Science* 7(3),149-162. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0107>
- Sikora, D. & Ferris, G. R. (2011). Critical factors in human resource practice implementation: Implications of cross-cultural contextual issues. *The International Journal of Human Resources Development and Management*, 11(4), 112–140.

- Suárez, M. J. A. (2012). La generación de la imagen del destino a través de las fuentes de información y comunicación turística: El caso Gallego. *Revista de Estudios Regionales*, (93), 17-41.
- Sun, H., Babcock, L. E., Peng, J., & Kastigar, J. M. (2016). Systematics and palaeobiology of some Cambrian hyoliths from Guizhou, China, and Nevada, USA. *Alcheringa: An Australasian Journal of Palaeontology*, 41(1), 79–100.
<https://doi.org/10.1080/03115518.2016.1184426>
- Tantalo, C., Priem, R.L. (2016), Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37, 314-329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Yang, W., Yu, N., Yang, M., Yan, J., Zhang, M. & Yang, S. (2024). Sustainable development of geological resources: the Characteristics of Red Karst Landscape and Tourism Development in Tongren, Guizhou. *AIMS Geosciences*, 10(1): 141-171. doi: 10.3934/geosci.2024009 shu

ANEXO I

CUESTIONARIO

Co-creación de valor de recursos humanos en el contexto de las agencias de viajes en China

¡Hola! Soy estudiante del Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo de la Universidad de Zaragoza, España. Estoy investigando la gestión innovadora de las empresas turísticas en la provincia de Guizhou. Espero poder contar con su ayuda. Este cuestionario es anónimo con fines de investigación y los resultados serán utilizados de forma agregada. No hay respuestas correctas o incorrectas. Su opinión es muy importante para llegar a las conclusiones de mi investigación. ¡Gracias por su apoyo!

"Innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado al mercado, o la introducción de un proceso nuevo o significativamente mejorado dentro de su empresa, o cambio organizacional, o en la definición del mercado o en relación con el mercado. Innovación relacional. La innovación se basa en nuevos conocimientos, desarrollos tecnológicos, nuevas combinaciones de tecnologías existentes o la utilización de otros conocimientos adquiridos por la organización".

Información Básica de la Empresa

1. Nombre de empresa:
2. Número de empleados que trabajan en la organización:
3. Porcentaje de empleados con título universitario (estimación):
4. Por favor especifique los mercados donde vende sus productos.
 - Doméstico
 - Centroamérica, el Caribe y México
 - EE.UU
 - Europa
 - Otros, por favor especifique:
5. Su empresa es una sociedad de capital. Por favor seleccione solo una opción.
 - Doméstico
 - Extranjero
 - Ambos
6. Año de constitución de la empresa:

Etapa: Desarrollo de Recursos Humanos (RH)

"Consiste en un conjunto de actividades encaminadas a dotar a una organización de la capacidad de operar correctamente el proceso de innovación en términos de conocimiento, tecnología o equipamiento".

1 RH. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja la situación actual de la empresa en materia de formación de empleados? Por favor seleccione solo una opción.

- Existe un departamento funcional responsable de gestionar e implementar las actividades de formación.
- La empresa cuenta con un programa de formación continua.
- La organización desarrolla planes de desarrollo y formación que incluyen la detección de necesidades para el desarrollo de proyectos innovadores.
- La formación sólo se proporciona previa solicitud específica.
- No existe ningún plan para la capacitación continua del personal.

2 RH. Indique qué acciones realiza la empresa para adquirir el conocimiento necesario para desarrollar innovaciones. Opción múltiple (puede seleccionar múltiples opciones).

- Reclutamiento de talento externo.
- Desarrollo interno de herramientas.
- Incorporación (adquisición) externa de tecnología.
- Realizar proyectos conjuntos con universidades para compartir capacidades de investigación y desarrollo, sobre todo en el área del sector turístico.
- Formación técnica de adaptación del personal
- Trabajar con proveedores o clientes.

3 RH . En términos de personal, ¿cuál de los siguientes factores limitará la capacidad de innovación de la empresa? Selección múltiple (puede seleccionar múltiples opciones).

- Escasez de recursos humanos cualificados a nivel técnico
- Escasez de recursos humanos cualificados en las universidades
- Nivel y calidad de la formación del personal
- Los programas de formación no se ajustan a las necesidades de la industria.
- Falta de políticas y planes gubernamentales

4 RH. Evalúe la relevancia de los recursos humanos para la innovación en su empresa. Se representa en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "nada relevante" y 5 significa "muy relevante".

	1. Nada relevante	2. Poco relevante	3. Medio relevante	4. Relevante	5. Muy relevante
La calidad de los recursos humanos es la base de las actividades innovadoras de una empresa.					
Tener un plan y una estrategia claros para la selección de personal facilita el proceso					

de innovación.				
Un alto nivel de educación de los empleados es clave para las actividades innovadoras.				
Contratar personal creativo, innovador y desafiante.				
Los procesos de formación de empleados internos y externos potencian las capacidades innovadoras de los recursos humanos.				

5 RH. El lugar donde la empresa realiza periódicamente la formación de recursos humanos.

Preguntas de opción múltiple (seleccione varias opciones).

- Personal cualificado de la misma empresa.
- Centro de formación privado.
- Universidad pública o privada.
- Extranjero
- Otros, por favor especifique:

Etapa: Co-creación (CC)

Empresas y *stakeholders* crean valor conjuntamente para realizar actividades innovadoras. También identifica la participación de otros actores en el proceso de innovación.

1CC. ¿Cuál de las siguientes estrategias de desarrollo de proyectos es la más adecuada?

¿Qué impacto tendrá en su empresa? Múltiples respuestas.

- Estrategia de desarrollo basada en proyectos. Desarrollar productos bajo contrato. Los productos se desarrollan a petición de clientes individuales.
- Estrategia out-of-the-box, de desarrollo de productos. La empresa construye productos que ser ofrecen a una gran base de clientes, pero que no requieren personalización.
- Estrategia de desarrollo de productos a medida. La empresa desarrolla productos semiacabados correspondientes, según las necesidades específicas de cada cliente.

2CC. En estrategia de desarrollo basada en proyectos. Indique qué actores participaron o co-crearon el desarrollo del proyecto en cada etapa. Opción múltiple (puede seleccionar múltiples opciones).

	Cliente	Socios y Proveedor	Universidad	No Aplicable
Concebir				
Desarrollo de productos				
Implementar o personalizar				

3 CC. Para estrategias de desarrollo de productos listas para usar. Indique qué actores participaron o co-crearon el desarrollo del proyecto en cada etapa. Opción múltiple (puede seleccionar múltiples opciones).

	Cliente	Socios y Proveedor	Universidad	No Aplicable
Concebir				
Desarrollo de productos				
Implementar o personalizar				

4CC. En una estrategia de desarrollo de productos personalizada, indique qué participantes participaron o co-crearon el desarrollo del proyecto en cada etapa. Opción múltiple (puede seleccionar múltiples opciones).

	Cliente	Socios y Proveedor	Universidad	No Aplicable
Concebir				
Desarrollo de productos				
Implementar o personalizar				

5CC. Dependiendo de los diferentes participantes, ¿cuáles de las siguientes técnicas utilizas para realizar actividades de innovación de co-creación? Selección múltiple.

	Cliente	Universidad	Socios Proveedores
Métodos participativos (grupos de discusión, buzones de ideas, etc.)			
Diseño empático			
Co-diseño uso artefactos y prototipos			
Personas o avatares			
Escalas técnicas de entrevistas (para medir la agregación de valor cliente y el cumplimiento de metas por el de uso del producto o servicio)			
Living labs			
Enfoque usuario Líder director			
Uso de medios digitales (redes sociales, páginas web, foros con clientes y usuarios, e-mail,			

plataforma especializada para desarrollo conjunto).			
Métodos de innovación basados en las comunidades de usuarios			

Etapa: Aprender (A)

"El proceso de innovación debe incluir también una fase de retroalimentación que nos permita entender cómo funciona el sistema para mejorarlo, recoger y almacenar el conocimiento adquirido y modificar los defectos encontrados. El objetivo de esta última fase es aprender de los errores y los fracasos "Aprender", como en "aprender" del éxito"

1A. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones reflejan las acciones innovadoras realizadas por la empresa durante la etapa de "aprendizaje"? Preguntas de opción múltiple (puede seleccionar más de una opción).

- La empresa cuenta con un organismo encargado de gestionar el proceso de aprendizaje.
- que aprende de los éxitos y de los fracasos.
- Los éxitos y fracasos se evalúan continuamente para informar buenas prácticas para proyectos futuros.
- El responsable de la organización o proyecto de innovación evalúa y resume las lecciones aprendidas de cada proyecto de forma sistemática y formal.
- La organización dispone de métricas de gestión de proyectos de innovación (fechas de cumplimiento, costes, etc.).
- No existe un proceso estructurado para gestionar el proceso de aprendizaje.

2A. ¿Cuál de las siguientes actividades realizó la empresa durante la etapa de "aprendizaje"? Opción múltiple (puede seleccionar múltiples opciones).

- Realizar una reflexión crítica estructurada sobre el proceso: qué pasó, qué salió bien, qué salió mal, etc.
- Ya existe un proceso de conceptualización: las lecciones aprendidas se recopilan y organizan como base para construir nuevas innovaciones.
- Hay un proceso de experimentación: intenta gestionar las cosas de manera diferente la próxima vez para ver si las lecciones aprendidas son efectivas.
- Tienes un proceso de documentar honestamente las experiencias (incluso las fallidas) para que tengas materia prima para la reflexión.

3A. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza la empresa en términos de elementos de aprendizaje? Opción múltiple (puede seleccionar múltiples opciones).

- Benchmarking.
- Mejora continua.
- Auditorías.
- Evaluación de proyectos.
- Networking.

ANEXO II

Listado Agencias de Viajes de la Provincia de Guizhou, China

Número	Nombre de la agencia de viajes
1	Guizhou Yongdong International Travel Service Co.
2	Zunyi Jinzhi International Travel Service Co.
3	Guizhou Mountain Holiday International Travel Service Co.
4	Guizhou Ctrip International Travel Service Co.
5	Zunyi Yue Chen Travel Service Co.
6	Guizhou Xunyao Travel Service Co.
7	Guizhou Qianyue Travel Service Co.
8	Guizhou New Lantao Travel Service Co.
9	Renhuai Mengxi Travel Service Co.
10	Guizhou Ula Travel Service Co.
11	Guizhou Desde el Principio Otra Vez Travel Service Co.
12	Guizhou Gyunshangxing Tourism Service Co.
13	Guizhou Zunyi Shanshui Qianxing Agencia de Viajes de Investigación y Estudio Co.
14	Guizhou Guoyun Education Co.
15	Zunyi Yatou Travel Service Co.
16	Guizhou Fire Travel Service Co.
17	Agencia de viajes Guizhou Microbrew City Travel Agency Co.
18	Guizhou Xinran Travel Service Co.
19	Guizhou Xiangyi Jiuzhou Travel Service Co.
20	Zunyi Education Development Group Practical Training Service Co.
21	Guizhou Wine Rhythm Servicio de Enoturismo Co.
22	Guizhou Drunken Country International Travel Service Co.
23	Zunyi Baozhou Zhuoyi Travel Service Co.
24	Guizhou Drunken Beauty Turismo Cultura Comunicación Co.
25	Guizhou Gelaoxuan Impression Tourism Development and Operation Co.
26	Guizhou Muchen Travel Service Co.
27	Guizhou Taidachang Travel Service Co.
28	Xishui County Yatou Tourism Co.
29	Guizhou Comrades Hui Study Travel Agency Co.
30	Zunyi Zhongle Travel Service Co.
31	Guizhou Yihui Travel Service Co.
32	Guizhou Tuhong Huiteng Travel Service Co.
33	Guizhou Jiyin Travel Service Co.
34	Guizhou One Two One Travel Agency Co.
35	Guizhou Sunflower Travel Service Co.

36	Guizhou Kaili Travel Service Co.
37	Guizhou Dynamic See Travel Agency Co.
38	Guizhou Yuanhai Zhixing Agencia de Viajes Co.
39	Guizhou Sutong Research and Learning Travel Agency Co.
40	Zunyi Hongcheng Agencia de Viajes Co.
41	Chishui Danqing Travel Service Co.
42	Guizhou Feijute Travel Service Co.
43	Xishui Songzhiyun Agencia de Viajes Co.
44	Condado Autónomo de Bucheon Guha Gelao Travel Service Co.
45	Guizhou Hai Zhi Travel Service Co.
46	Guizhou Shanghang Tourism Co.
47	Guizhou Juyou Travel Service Co.
48	Zunyi Youthway Travel Service Co.
49	Guizhou Le Shuai Travel Service Co.
50	Guizhou More Than Travel Service Co.
51	Guizhou Hejiale Travel Agency Co.
52	Guizhou Hongyi Travel Service Co.
53	Chishui Haojiu Travel Service Co.
54	Guizhou Mingqi Travel Service Co.
55	Xishui Travel & Tour Co.
56	Guizhou Old Boy Travel Service Co.
57	Guizhou Zunke Tour Agencia de Viajes Co.
58	Guizhou Poetry and Painting Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
59	Zunyi Starfire Travel Service Co.
60	Guizhou Danjing Travel Agency Co.
61	Guizhou Bitou Jiaqi Travel Service Co.
62	Guizhou Qicheng Travel Service Co.
63	Guizhou Small Footprint Travel Service Co.
64	Guizhou Panzhou Travel Service Co.
65	Guizhou Hangtie Travel Service Co.
66	Guizhou Globetrotter International Travel Service Co.
67	Fenggang Zen Tea Yoga Travel Agency Ltd.
68	Zunyi Weixin Travel Service Co.
69	Guizhou Flying Dragon Lake International Travel Service Co.
70	Zunyi Sui-You Travel Co.
71	Guizhou Zunyi Shanshui Legend Travel Agency (Group) Co.
72	Zunyi Angel Cat Travel Service Co.
73	Zunyi Tourism Education Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
74	Chishui Red Travel
75	Zunyi Topsy Travel Co.
76	Guizhou Qianxun Travel Service Co.
77	Zunyi Travel Service Co.
78	Guizhou Sidu Chishui Travel Service Co.

79	Agencia de viajes Renhuai Moutai
80	Bucheon Gelao Hongyuan Travel Service Co.
81	Zunyi Pacific Travel Service Co.
82	Condado de Tongzi Loushanguan Travel Service Co.
83	Agencia de viajes Zunyi Zhenzhou
84	Chishui Yangfan Travel Service Co.
85	Chishui Red Square Travel Agency Co.
86	Chishui Danxia Travel Service Co.
87	Chishui Changzheng Travel Service Co.
88	Guizhou Chishui Guangming Agencia de Viajes Co.
89	Agencia de viajes Chishui
90	Guizhou Xishui Sudoeste Shanshui Agencia de Viajes Co.
91	Guizhou Tucheng Culture Travel Agency Co.
92	Guizhou Hermosa Guizhou Travel Service Co.
93	Zunyi Xiangjiang Travel Service Co.
94	Zunyi Yazhi Travel Service Co.
95	Guizhou Riyuehai Agencia de Viajes Co.
96	Zunyi Tours & Travel Service Co.
97	Zunyi Hope Journey Travel Service Co.
98	Zunyi Red Journey Travel Service Co.
99	Zunyi Red Travel Service Co.
100	Agencia internacional de viajes Zunyi
101	Zunyi Long March Travel Service Co.
102	Zunyi Air Travel Service Co.
103	Agencia de viajes Tongren Fan Tours and Investments Co.
104	Guizhou Yunshangying Outdoor Expansion Co.
105	Songtao Damei Miaojiang Agencia de Viajes Co.
106	Guizhou Qiantu Guangming Travel Service Co.
107	Yinjiang Sichen Travel Service Co.
108	Guizhou Wuling Mountain Fan Tour Travel Service Co.
109	Guizhou FanYouJi ZhiTou Technology Co.
110	Songtao Yugui Miao Town Tourism Co.
111	Tongren Peer Travel Service Co.
112	Tongren Forest Residence Travel Service Co.
113	Guizhou Fantu Travel Service Co.
114	Guizhou Shanshui Hongtu Cultural Tourism Co.
115	Guizhou Xinzhongcheng Tourism Co.
116	Guizhou Hongmin Travel Service Co.
117	Tongren Happy Tour Travel Service Co.
118	Tongren Bijiang District Zhuoyue Study Travel Agency Co.
119	Yanhe Charming Wujiang River Tourism Co.
120	Guizhou Tongren que era agencia de viajes Co.
121	Jiangkou Qianyou Agencia de Viajes Co.

122	Guizhou Jiangkou Xihao Travel Agency Co.
123	Guizhou Jingtou Travel Service Co.
124	Guizhou Shuiyunjian Agencia de Viajes Co.
125	Yanhe Wuling Mountain Tourism Co.
126	Tongren Forest City Travel Service Co.
127	Tongren New Era Travel Co.
128	Guizhou Qianzhiyou Agencia de Viajes Co.
129	Guizhou Changyou Agencia de Viajes Co.
130	Agencia de viajes Tongren Sunshine
131	Guizhou Tongren Tianma Travel Agency Co.
132	Tongren Golden Autumn Travel Service Co.
133	Tongren City Fantian Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
134	Guizhou Tongren Shanshui Agencia de Viajes Co.
135	Guizhou Tongren Boda Travel Service Co.
136	Guizhou Tongren Jinjiang Agencia de Viajes Co.
137	Guizhou Tongren Youth Travel Service Co.
138	Guizhou Jiangkou Qiandong Mingzhu Agencia de Viajes Co.
139	Yuping Youth Travel Service Co.
140	Guizhou Egret Lake Travel Service Co.
141	Agencia de Viajes Ziwei del Condado Autónomo de Yanjiang Tujia Sociedad de Responsabilidad Limitada
142	Guizhou Tongren Business Travel Service Sociedad de Responsabilidad Limitada
143	Guizhou Pocheng Travel Service Co.
144	Guizhou Zhongzhi Travel Service Co.
145	Agencia de Viajes Guizhou Magic Landscape Co.
146	Guizhou Xing Sheng Travel Service Co.
147	Guizhou Fangmaping Travel Service Co.
148	Guizhou Zhongxingkang International Travel Service Co.
149	Guizhou Qinglong Amei Chito Agencia de Viajes Co.
150	Guizhou Xingzhou Travel Service Co.
151	Guizhou Jinqian Folk Travel Service Co.
152	Agencia de Viajes Anlong Yuange Sociedad de Responsabilidad Limitada
153	Guizhou Qingtian Travel Service Co.
154	Guizhou Yilong Dongfenglin Agencia de Viajes Co.
155	Guizhou Lunatianyuan Travel Service Co.
156	Guizhou Suzui Travel Service Co.
157	QianXiNanZhou MeiBoYa Agencia de Viajes Co.
158	Zhenfeng Magic Landscape Travel Service Co.
159	Agencia de viajes Xingyi Fenghe
160	Guizhou Peak Play Travel Service Co.
161	Guizhou Lemmings Travel Service Co.
162	Guizhou Guolong Travel Service Co.
163	Qianxinan Little Bee Travel Agency Co.

164	Guizhou Hetai Holiday Travel Agency Co.
165	Guizhou Fukang Travel Service Co.
166	Xingyi Impression Holiday Travel Agency Co.
167	Qianxinan Youth Travel Service Sociedad de Responsabilidad Limitada
168	Qianxinan Tianyuan Travel Service Co.
169	Xingyi Chenxi Travel Service Co.
170	Xingyi Panjiang Travel Service Co.
171	Qianxinan Xingzhi Agencia de Viajes Co.
172	Guizhou Guizhicui Travel Service Co.
173	Guizhou Xingyi Nan Yue Travel Agency Co.
174	Agencia de viajes Qianxinan Jiaotong
175	Qianxinan Hualong Agencia de Viajes Co.
176	Qianxinan Yunhai Travel Service Co.
177	Agencia de Viajes Guizhou Xingyi
178	Qianxinan Xinzhou Travel Service Co.
179	Guizhou Little Butterfly Cultural Tourism Industry Development Co.
180	Guizhou Libo Sanxing Travel Service Co.
181	Guizhou Xin Journey Travel Service Co.
182	Libo Hak Lok Tour Travel Service Co.
183	Guizhou Yue Long Travel Service Co.
184	Guizhou Xin Pilot Travel Agency Co.
185	Guizhou Qianyu Tiempo Turismo Cultura Co.
186	Agencia de Viajes Guizhou Water Tribe Culture Co.
187	Guizhou Xiongrun Travel Service Co.
188	Guizhou a Jane Travel Service Co.
189	Guizhou Hui Yicheng Travel Service Co.
190	Guizhou Sifang Agencia de Viajes de Investigación y Aprendizaje Sociedad de Responsabilidad Limitada
191	Guizhou Ten Thousand Tours Travel Agency Co.
192	Guizhou Eiyue Travel Service Co.
193	Guizhou Runquan Yuetou Travel Service Co.
194	Libo Shenqian Shanshui Travel Service Co.
195	urnan golden autumn travel agency sociedad de responsabilidad limitada
196	Guizhou Yue Cheng Travel Service Co.
197	Qiannan Caixia Agencia de Viajes de Investigación y Aprendizaje Co.
198	Qiannanqiaoxin Agencia de Viajes Co.
199	Guizhou Chengda Zhibang Agencia de Viajes de Investigación y Estudio Co.
200	Qiannan Agencia de Viajes de Investigación y Aprendizaje Co.
201	Guizhou Follow Me Travel Service Co.
202	Guizhou Chuanming Culture Travel Agency Co.
203	urnan jinhong agencia de viajes sociedad de responsabilidad limitada
204	Pingtang Tianwan Agencia de Viajes Co.
205	Guizhou Tongxin Travel Agency Co.

206	Guizhou Libo Travel Agency Group Co.
207	Libo Poetry y Faraway Travel Service Co.
208	Dushan Feiyue Travel Service Co.
209	Condado de Libo Songshan Travel Service Co.
210	agencia de viajes urnan century
211	urnan changge agencia de viajes sociedad de responsabilidad limitada
212	Libo Sunshine Holiday Travel Service Co.
213	Libo Dinghong Travel Service Co.
214	Condado de Libo Fengshui Travel Service Co.
215	Libo Airport Travel Service Co.
216	Qiannan Highland Travel Service Co.
217	Guizhou Green Style Travel Service Co.
218	Duyun Xinyuan Travel Service Co.
219	Servicio de Viajes del Sur
220	Qiannan China Servicio de viajes
221	Qiannan Sunshine Journey Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
222	Qiannan Kanghui Travel Service Co.
223	Guizhou Pingtang Tres Días Huan Yu Agencia de Viajes Co.
224	Guizhou Qiantu Tourism Co.
225	Condado Autónomo de Sandusui Sanshui Yijia Travel Service Co.
226	Guizhou Forest International Travel Service Co.
227	Guizhou Dash Tour Travel Co.
228	Guizhou Moon Mountain Cultural Tourism Development Co.
229	Guizhou Fun Travel Culture Communication Development Co.
230	Guizhou Oasis Travel Service Co.
231	Guizhou Chengxinda Travel Service Co.
232	Guizhou Zhisheng Travel Service Co.
233	Guizhou Jiu Fang Travel Service Co.
234	Guizhou Yingfeng Travel Service Co.
235	Guizhou Jindan Ajiao Travel Service Co.
236	Agencia de Viajes Guizhou Rong Yi Xing
237	Guizhou Yunshanshuiyun Agencia de Viajes Co.
238	Guizhou Xinhuawei Culture, Sports and Tourism Industry Development Co.
239	Guizhou Kaili Four Seasons Qingjiang Agencia de Viajes Co.
240	Guizhou Port Qianmiao Travel Service Co.
241	Guizhou Leyou Tourism Co.
242	Guizhou Bocheng Travel Service Co.
243	Guizhou Imprint Travel Service Co.
244	Leishan Langde Style Travel Service Co.
245	Guizhou Yidao Travel Service Co.
246	Guizhou Zhongxing Travel Agencia de Viajes Internacional Co.
247	Guizhou Be a Guest Country Travel Agency Co.
248	Guizhou Aile Tour Travel Agency Co.

249	Guizhou Hengzhen Travel Service Co.
250	Guizhou Qianxun Travel Service Co.
251	Guizhou Hongwen Agencia de Viajes de Investigación y Estudio Co.
252	Agencia de Viajes Majiang Blue Dream Valley Co.
253	Agencia de Viajes Qiandongnan Jubao Basin Co.
254	Guizhou Fenghui Travel Service Co.
255	Guizhou Leigongshan Yinqiu Style Travel Agency Co.
256	Shibing Lingxiu Travel Service Co.
257	Guizhou Qianfeng Tuohang Travel Service Co.
258	Guizhou Toule Travel Service Co.
259	Guizhou Guanghe Travel Service Co.
260	Guizhou Sanshui Travel Service Co.
261	Rongjiang Xiaodanjiang Shengyuan Agencia de Viajes Co.
262	Guizhou Yang Asha Travel Service Co.
263	Guizhou Mai Lang Agencia de Viajes Co.
264	Qian Dong Nan Zhou Qian Xing Agencia de Viajes Internacional del Sureste Co.
265	Guizhou Danzhai Yunshang International Travel Service Co.
266	Guizhou Dameiqianxing Travel Service Co.
267	Guizhou Damei Tourism Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
268	Zhenyuan Shanshuixing Agencia de Viajes Sociedad Limitada
269	Guizhou Shanshui Meilian Travel Agency Co.
270	Guizhou Qianyun Style Travel Service Co.
271	Guizhou all the way wind agencia de viajes sociedad de responsabilidad limitada
272	Kerry Panorama Horizon Travel Service Co.
273	Guizhou Xijiang Thousand Household Miaozaiz Style Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
274	Guizhou Misterioso Congjiang Turismo Cultural Co.
275	Guizhou Leishan Leigongshan Style Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
276	Guizhou Yaokang Travel Service Co.
277	Provincia de Guizhou Shibing County Friends of Nature Tourism Co.
278	Provincia de Guizhou Condado de Shibing Agencia de Viajes Cedar River Sociedad de Responsabilidad Limitada
279	Condado de Shibing, provincia de Guizhou, Agencia de Viajes Bac Dai Yang Style
280	Servicio de viajes a China de Qiandongnan
281	Qian Dong Nan Zhou San Li Culture Travel Agency Co.
282	Qiandongnan Miao y Dong Village Travel Service Co.
283	Qiandongnan Sunshine Travel Service Co.
284	Qian Dong Nan Zhou Cedar Township Style Agencia de Viajes Sociedad Limitada
285	Guizhou Seven Continents Travel Service Co.
286	Qian Dong Nan Zhou Qian Xin Youth Travel Sociedad de Responsabilidad Limitada
287	Guizhou Ask Ethnic Culture Travel Agency Co.
288	Qiandongnan China International Travel Service Co.
289	Sociedad de Responsabilidad Limitada de Turismo Vacacional Qian Dong Nan Zhou Nan Bei Nan (黔东南州南北假日旅游有限责任公司)

290	Guizhou Zongheng Travel Service Co.
291	Guizhou Longxing Shanshui Travel Service Co.
292	Zhenyuan Famosa Ciudad Himno Agencia de Viajes Co.
293	Agencia de viajes Hoang Binh y Lan
294	Zhenyuan County Jiuzhou Culture Travel Agency Co.
295	Agencia de Viajes Qiandongnan Miao & Dong Style Co.
296	Guizhou Zhenyuan Ancient Rhythm Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
297	Guizhou Lamborghini Travel Service Co.
298	Provincia de Guizhou Ciudad de Liupanshui Zona Especial de Liuzhi Saiteng Travel Agency Co.
299	Guizhou Xicheng Travel Service Co.
300	Panzhou Lotto Travel Service Co.
301	Guizhou Yunshangqianxing Agencia de Viajes Co.
302	Guizhou Enjoy the Journey Travel Agency Co.
303	Agencia de Viajes Guizhou Play Thousand Cities Co.
304	Guizhou Dot Dot Travel Service Co.
305	Guizhou Yuetou Travel Service Co.
306	Guizhou Yiyou Travel Service Co.
307	Guizhou Luo Yang Yang Tourism Co.
308	Guizhou Tongchuang Agencia de Viajes Co.
309	Guizhou Qingsong Tour Agencia de Viajes Co.
310	Guizhou Bus Chengtong Agencia de Viajes Co.
311	Guizhou Panzhou Travel Service Co.
312	Guizhou Liangdu Travel Service Co.
313	Guizhou Lanteng Travel Service Co.
314	Guizhou Tianhong Agencia de Viajes Co.
315	Liupanshui Liangdu Air Travel Service Co.
316	Liupanshui Tongsheng Travel Service Co.
317	Guizhou Liangcheng Impression Travel Agency Co.
318	Liupanshui Tian Nan Hai Bei Agencia de Viajes Sociedad Limitada
319	Liupanshui Guangyu Travel Service Co.
320	Liupanshui Yan Yang Travel Service Co.
321	Liupanshui Zhongtian Holiday Travel Agency Co.
322	Liupanshui Shanshui Travel Service Co.
323	Guizhou Yi Zhi Travel Service Co.
324	Panzhou Chunhui Travel Service Co.
325	Liupanshui Impression Travel Service Co.
326	Panzhou Boda Travel Service Co.
327	Servicio de Investigación y Planificación Turística de Liupanshui Co.
328	Panzhou Shenzhou Travel Service Co.
329	Panxian Changfeng Agencia de Viajes Sociedad de Responsabilidad Limitada
330	Panzhou Panju Travel Service Co.
331	Panzhou Smooth Mountain Travel Service Co.

332	Liupanshui Tianyun Travel Service Co.
333	Guizhou Qianpan Travel Service Co.
334	Guizhou Dingtai International Travel Service Co.
335	Guizhou Guihang Blue Ocean International Travel Service Co.
336	Guizhou Maotai (Group) International Travel Service Co.
337	China National Travel Service (Guizhou) International Travel Service Co.
338	Guizhou Zhongyi International Travel Service Co.
339	Guiyang Longxing Shenzhou Agencia Internacional de Viajes Co.
340	Guizhou Spring & Autumn International Travel Service Co.
341	China Travel Service Guizhou Co.
342	Guizhou Strait Sunshine International Travel Service Co.
343	Guizhou Pacific International Travel Service Co.
344	Guizhou Shanshui International Travel Service Co.
345	Servicio internacional de viajes de Guiyang
346	Guiyang China Travel Service Co.
347	Guizhou China Travel Service Co.
348	Guizhou China International Travel Service Co.
349	Guizhou China Youth Travel Service Co.
350	Guizhou Overseas International Travel Co.
351	Guizhou Maipu International Travel Co.
352	Guizhou Huaguo International Travel Service Co.
353	Guizhou Guiren Journey Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
354	Guizhou Longxi International Travel Service Co.
355	Guizhou Four Seasons Style International Tourism Co.
356	Guizhou Kanghui International Travel Service Co.
357	Guizhou Pepsodent Travel Service Co.
358	Guizhou Qianyuanyuan International Travel Service Co.
359	Guizhou Zhiheng Travel Service Co.
360	Guizhou Yunshang Jiuzhou International Travel Service Co.
361	Guizhou Qianbang Tourism Culture Development Co.
362	Guizhou West Lane Business Travel Service Co.
363	Guizhou Dandelion Intelligent Culture and Tourism Co.
364	Guizhou Travel Service Co.
365	Guizhou Changshang Tourism Service Co.
366	Guizhou Chisi Chuangyuan Culture Media Co.
367	Guizhou Pengyu Travel Service Co.
368	Guizhou Realm Sharing Travel Service Co.
369	Guizhou Guijingqianqiwei Culture and Tourism Industry Co.
370	Guizhou Weilai International Travel Service Co.
371	Guizhou Xingyunli Travel Service Co.
372	Guizhou Blue Lion Travel Service Co.
373	Guizhou Ziyan Business Service Co.
374	Guizhou Ryder Tourism Co.

375	Servicio de Consultoría de Información Turística Guizhou Xinyue Shunda Co.
376	Guizhou Free Travel International Travel Service Co.
377	Guizhou Tianming Tourism Development Co.
378	Guizhou Lexiang Tourism Co.
379	Guizhou Shenzhou Digital Culture and Tourism Technology Co.
380	Guizhou Guozhi Culture Tourism Co.
381	Guizhou Happy Jiacheng Tourism Co.
382	Guizhou Jumbo Snowball Tourism Co.
383	Guizhou Regional Tourism Industry Science and Technology Co.
384	Guizhou Qianyu Yuexing Agencia de Viajes Co.
385	Guiyang Qianzhixing International Travel Service Co.
386	Guizhou Enjoy Tour Travel Agency Co.
387	Guizhou Welcome World Cultural Tourism Development Co.
388	Guizhou Yike Tourism Service Co.
389	Guizhou Sanxi Tourism Co.
390	Guizhou CTS Travel Service Co.
391	Guizhou Bangyue Turismo Cultural Co.
392	Guizhou Sanda Tourism Culture Development Co.
393	Guizhou Chengxu Tourism Development Co.
394	Guizhou Jotou World Travel Service Co.
395	Guizhou Yizhong Travel Service Co.
396	Guizhou Nan Guo Shi Chuang Tourism Development Co.
397	Guizhou Ark Travel Service Co.
398	Guizhou Qianduoduo International Travel Service Co.
399	Guizhou Wanbang Tourism Service Co.
400	Guizhou Yuxiang Travel International Tourism Co.
401	Guiyang Chengfa Asset Management Co.
402	Guizhou National Tourism Co.
403	Guizhou Xiangpeng International Travel Service Co.
404	Guizhou Huan Yu Tong Hui Travel Industry Development Co.
405	Guizhou Infinite Good International Travel Service Co.
406	Qingzhen Yuhui Travel Service Co.
407	Guizhou Gangxinda Tourism Co.
408	Guizhou Xiyou Travel Service Co.
409	Guizhou Evergreen International Travel Service Co.
410	Guizhou Hanbo International Travel Service Co.
411	Guizhou Guishuang International Travel Service Co.
412	Guizhou Lexiangqiyu Travel Service Co.
413	Guizhou Liuqing Travel Agency Co.
414	Guizhou Tongtou International Travel Service Co.
415	Guizhou Qianjiu Culture & Tourism Co.
416	Guizhou Nostalgia Source Che Jia Period Travel Agency Co.
417	Guiyang Guangdian Cultural Tourism Development Co.

418	Guizhou Yao Zhi Yuan International Travel Service Co.
419	Ciudad de Guiyang, provincia de Guizhou Distrito de Baiyun Sociedad de Responsabilidad Limitada Jiachi Tourism
420	Guizhou Qianyue Tourism Co.
421	Guizhou Jucheng Travel Service Co.
422	Guizhou China Painting International Travel Service Co.
423	Guizhou Leader Travel Service Co.
424	Guizhou Guizan Travel Service Co.
425	Guizhou Donkey Travel Co.
426	Guizhou Jingyue Travel Service Co.
427	Guizhou Hibiscus Tree Tourism Development Co.
428	Guizhou Centennial Travel Service Co.
429	Guizhou Little Grey Whale International Travel Service Co.
430	Guizhou Tongtou Tourism Development Co.
431	Guizhou Qianmengmeng Agencia de Viajes Co.
432	Guizhou Shunmei Car Tour Tourism Development Co.
433	Guizhou Qianlan Travel Service Co.
434	Guizhou Nanzhuo Tourism Co.
435	Guizhou Jierui'an Tourism Development Co.
436	Guizhou Starlight Travel Service Co.
437	Guizhou Qinghuanxizhu Travel Service Co.
438	Guizhou Zhongzhi Qiancheng Travel Service Co.
439	Guizhou Blue Sea Lotte International Travel Service Co.
440	Guizhou Nanyou International Travel Service Co.
441	Guizhou Impression Travel Service Co.
442	Guizhou Yano Travel Service Co.
443	Guizhou Shanzhi Travel Service Co.
444	Guizhou Star Ocean Travel Service Co.
445	Guizhou List China y Foreign International Tourism Co.
446	Guizhou Shanshui Qianxing Turismo Cultural Co.
447	Guizhou Longhai Tourism Planning Co.
448	Guizhou Cave Realm Tourism Development Co.
449	Guizhou Dakar International Travel Service Co.
450	Guizhou Xiangyaoxing Agencia de Viajes Co.
451	Guizhou QTS Recreation and Culture Tourism Co.
452	Guizhou Happy Adventure Tourism Co.
453	Guizhou Qianmei Journey Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
454	Guizhou CTS Star Tourism Co.
455	Guizhou Zhencheng Zhentou Tourism Development Co.
456	Guizhou Youqianjing Agencia de Viajes Co.
457	Guizhou Qianjing Leyou Agencia de Viajes Co.
458	Guizhou Hornet's Nest Network Technology Co.
459	Guizhou Youyue Travel Service Co.

460	Guizhou Wu Xing Man Travel Service Co.
461	Guizhou Colorful Qianxing Culture Media Co.
462	Guizhou Yuyao International Travel Service Co.
463	Giant Elephant Travel Service (Guizhou) Co.
464	Guizhou Juguetón Qianxing Turismo Co.
465	Guizhou Qingtou Investigación y Aprendizaje Tecnología Educativa Co.
466	Guizhou Jiruihe Travel Service Co.
467	Guizhou Iterative Tourism Culture Co.
468	Guizhou Yushun Tourism Development Co.
469	Guizhou Good Mood International Travel Service Co.
470	Guizhou China Youth International Travel Service Co.
471	Guizhou Yauqiantu Travel Service Co.
472	Guizhou Yunxu Travel Agency Co.
473	Guizhou Qianyu Donkey Travel Service Co.
474	Guizhou Yuexing Yuimei International Travel Service Co.
475	Guizhou Duo Cai Mei Tou Travel Service Co.
476	Guizhou Mingtai Tourism Co.
477	Guizhou New Impression Travel Service Co.
478	Guizhou Qianyutou Travel Service Co.
479	Guizhou Cool Play Travel Service Co.
480	Guizhou Travelling World Travel Service Co.
481	Guizhou Meiyou Meiji Tourism Development Co.
482	Guizhou Enjoy Tour & Play Travel Agency Co.
483	Guizhou Convergence Tourism Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
484	Guizhou Dameiqiancheng Travel Service Co.
485	Guizhou Interesante Qian Travel Service Co.
486	Lotus Travel Service Co.
487	Guizhou Huizhiqianhe Tourism Service Co.
488	Guizhou Four Seasons Travel Service Co.
489	Guizhou Mossflower Travel Service Co.
490	Guizhou Biguiyuan Tourism Co.
491	Guizhou Leisure Travel Service Co.
492	Guizhou Zhenpin Travel Service Co.
493	Guizhou Qingxing Travel Service Co.
494	Guizhou Qiqian Window Study Travel Agency Co.
495	Guizhou Ziyouren Tourism Co.
496	Guizhou Zhongxin International Travel Service Co.
497	Guizhou Shangmei Travel Service Co.
498	Guizhou Anxin Tour Travel Agency Co.
499	Guizhou Fun Travel Bar Servicio de Turismo Co.
500	Guizhou Jieyou International Travel Service Co.
501	Guizhou Jiangyuehang Agencia de Viajes Co.

502	Guizhou Lin Yun Travel Service Co.
503	Guizhou Haoyu Travel Service Co.
504	Guizhou New Asia International Travel Service Co.
505	Guizhou Haoke Travel Service Co.
506	Guizhou Tianyue Yijing Travel Agency Co.
507	Guizhou En el Agua Turismo Desarrollo Co.
508	Guizhou Perfect Peer Travel Service Co.
509	Guizhou Zaojiao Travel Service Co.
510	Guizhou Vision Time Travel Service Co.
511	Guizhou Zunyi International Travel Service Co.
512	Guizhou Qianyu Dot Dot Tourism Development Co.
513	Guizhou Yonganxing Agencia de Viajes Co.
514	Guizhou Toutiao Travel Service Co.
515	Guizhou Travel Agency Co.
516	Guizhou Green Forest Travel Service Co.
517	Guizhou Beginning of Heart Travel Service Co.
518	Guizhou LeYouYou Travel Service Co.
519	Guizhou Pilot Travel Service Co.
520	Guizhou Feile International Travel Service Co.
521	Guizhou Gathering Qianfeng Travel Service Co.
522	Agencia de Viajes Guizhou Seeking Scenery and Colours Co.
523	Guizhou Meicheng Baisheng Travel Service Co.
524	Guizhou Qianzhixing Agencia de Viajes Co.
525	Guizhou Shengshihuanyou Agencia de Viajes Co.
526	Guizhou Yuanlong Travel Service Co.
527	Guizhou Yunhe Exhibition Service Co.
528	Guizhou Qiantu Shengjing Agencia de Viajes Co.
529	Guizhou Zhouyuji International Travel Service Co.
530	Guizhou Panoramic Tour Travel Agency Co.
531	Cosy Beginnings Tourism Development Co.
532	Guizhou Chiku Run Cheng Agencia de Viajes Co.
533	Guizhou Qianzuo Travel Service Co.
534	Guizhou Touyue Travel Service Co.
535	Guizhou Enjoy Travel Co.
536	Guiyang Qianyun Travel Service Co.
537	Guizhou Yunyouyi Travel Agency Co.
538	Guizhou Mountain Travel Service Co.
539	Guiyang All Knowledge Cultural Tourism Development Co.
540	Guizhou Media Montaña Media Agua Cultura Turismo Co.
541	Guizhou Companion Tourism Co.
542	Guizhou Wahoo Tourism Development Co.
543	Guizhou Miao Ding Tenglong Tourism Industry Co.
544	Guizhou Hengmei Travel Service Co.

545	Guizhou Imagination Travel Service Co.
546	Guizhou Feiguo International Travel Service Co.
547	Guizhou Xinruixin Tourism Co.
548	Guizhou Sui Xin Tour Travel Service Co.
549	Guizhou Guanyi Cultural Tourism Development Co.
550	Guiyang Kanghui Qiancheng Travel Service Co.
551	Guiyang Flying Fish International Travel Service Co.
552	Guizhou Secret Travel Service Co.
553	Guizhou Zhixin Travel Service Co.
554	Guiyang Follow Me Travel Service Co.
555	Guizhou Chenyu Ark Agencia de Viajes Co.
556	Guizhou Chang Four Seasons Tourism Co.
557	Agencia de viajes de negocios en globo aerostático de Guizhou Co.
558	Guizhou Changyang Travel Service Co.
559	Guizhou Qianzhi Element Travel Service Co.
560	Guizhou Guochen Travel Service Co.
561	Guizhou Modei Travel Service Co.
562	Guizhou Shunzhiling Agencia de Viajes Co.
563	Guizhou Xianyue Tourism Co.
564	Guizhou Daydream International Travel Service Co.
565	Guizhou Play Four Seasons Travel Agency Co.
566	Guiyang Xiaoxue International Travel Service Co.
567	Guizhou Sightseeing International Travel Service Co.
568	Agencia de Viajes Guizhou Research and Learning Co.
569	Agencia de Viajes Guizhou Nine Coloured Deer Co.
570	Guizhou Yoke Travel Service Co.
571	Guizhou Enjoy Freedom International Travel Service Co.
572	Guizhou Qian Tuan Tuan International Travel Service Co.
573	Guizhou Manjing Travel Agency Co.
574	Guiyang Orange Idea Travel Service Co.
575	Guizhou Walking Classroom Travel Service Co.
576	Guizhou Guangtong Qianhuan Agencia de Viajes Co.
577	Guizhou Angie Aire Tourism Co.
578	Guizhou Xinqicheng Agencia de Viajes Co.
579	Guizhou Pure Play Travel Service Co.
580	Guizhou Big Player International Travel Service Co.
581	Guizhou Instant Travel Service Co.
582	Guizhou Touyue Travel Service Co.
583	Guiyang Bus Express Travel Co.
584	Guizhou Green Bird Culture & Tourism Co.
585	Guizhou ManTime International Travel Service Co.
586	Guizhou Time International Travel Service Co.
587	Guizhou QTS Rongjing Tourism Holding Co.

588	Guiyang Guanshanyue Travel Service Co.
589	Guizhou Xinyi Tourism Co.
590	Guizhou Douhu International Travel Service Co.
591	Guizhou Zhongjing Agencia de Viajes Co.
592	Guizhou Mingchuanghui Travel Agencia de Viajes Internacional Co.
593	Guizhou Qiayou Jiaqiqi Agencia de Viajes Co.
594	Guizhou Yushanmeidi Travel Service Co.
595	Guizhou Hangfei Jida Travel Agency Co.
596	Guizhou y Slow Travel Service Co.
597	Guizhou Qimeng Turismo Cultural Co.
598	Guizhou Bumei Tourism Culture Development Co.
599	Guizhou Renyouhang Agencia de Viajes Co.
600	Guizhou Lazy Travel Agency Co.
601	Guizhou Xin Chen Yuan Che Agencia de Viajes Co.
602	Guizhou Youle Tour Travel Agency Co.
603	Guizhou Xinyue Sunshine Travel Service Co.
604	Guizhou Daily Holiday Travel Agency Co.
605	Guizhou Fun Travel International Tourism Co.
606	Guizhou Holiday Scenery International Travel Service Co.
607	Guizhou Xinyutou Travel Service Co.
608	Guizhou Overseas Ark International Travel Co.
609	Guizhou All Area Tour Travel Agency Co.
610	Guizhou Shanshui Renhe Travel Service Co.
611	Guizhou Sizhan Travel Service Co.
612	Guizhou Youyou Travel Service Co.
613	Guizhou Yuetour Travel Service Co.
614	Guizhou New Route Tourism Development Co.
615	Guizhou One Small Step Tourism Co.
616	Guizhou Tour Suroeste Travel Service Co.
617	Guizhou Shengshi Youtou Travel Service Co.
618	Guizhou Wanyan Tourism Co.
619	Guizhou Shanglai International Travel Service Co.
620	Guizhou Shangyou Holiday Travel Agency Co.
621	Guizhou Yi Pin Travel Service Co.
622	Guizhou Penglai Travel Service Co.
623	Guizhou Huiyou World International Travel Service Co.
624	Guizhou Qianshuoyou Travel Service Co.
625	Guizhou Xinyunmei International Travel Service Co.
626	Guizhou Yuanzhi Travel Service Co.
627	Guizhou Maiteng'er Travel Service Co.
628	Guiyang Silankapu International Travel Service Co.
629	Guizhou Charming Landscape Travel Service Co.
630	Guizhou Enjoy World Travel Service Co.

631	Guizhou Huayue Travel Service Co.
632	Guizhou Zongxingworld Tourism Development Co.
633	Guizhou Shantou Travel Service Co.
634	Guizhou Guiyuanyuan Holiday Travel Service Co.
635	Guizhou Fengxing Shengshi Agencia de Viajes Co.
636	Guizhou Este Arca Travel Service Co.
637	Guizhou Yuanche Holiday Travel Agency Co.
638	Guizhou Jingxiuqiancheng Agencia de Viajes Co.
639	Guizhou Tianyue Jiahe Agencia de Viajes Co.
640	Guizhou Shade Tree Travel Service Co.
641	Guizhou Yi Chi Travel Service Co.
642	Guizhou Jianghua Tourism Industry Investment Co.
643	Guizhou Express Bus International Travel Service Co.
644	Multicolor Guizhou Culture and Art Co.
645	Guizhou Yoyo Impression Travel Agency Co.
646	Guizhou Leshang Holiday Travel Agency Co.
647	Guizhou Yuejing Shanshui Agencia de Viajes Co.
648	Guizhou Qiannong Travel Service Co.
649	Guiyang Sihai Yongshun Agencia de Viajes Co.
650	Guizhou Self-tour Magic Travel Agency Co.
651	Guizhou Tianrun Yelang Ancient Travel Agency Co.
652	Guizhou Hengjingmeichen Agencia de Viajes Co.
653	Guizhou Tianyang Travel Service Co.
654	Guizhou Colorful Four Seasons Tour International Travel Co.
655	Guizhou Yimei Time Travel Service Co.
656	Guizhou Colorful Summer City Tourism Service Co.
657	Guizhou Wisdom Tianqi Travel Agency Co.
658	Guizhou Traveller Travel Agency Co.
659	Guizhou Xinlong Shengjing Agencia de Viajes Co.
660	Guizhou Hui Jing World Travel Service Co.
661	Guizhou Aimeng Travel Service Co.
662	Guizhou Century Mind International Travel Service Co.
663	Guiyang Meitu Said Agencia de Viajes Co.
664	Guizhou Shunjing Timcheng Agencia de Viajes Co.
665	Guizhou Meitou Holiday International Travel Service Co.
666	Guizhou Qiannong International Tourism Co.
667	Guizhou Together Travel Service Co.
668	Guizhou Huacheng Agencia de Viajes Co.
669	Guizhou Leyou Travel Service Co.
670	Guizhou Sui Xin Le Cheng Agencia de Viajes Sociedad de Responsabilidad Limitada
671	Guizhou Tianyue Qianyu International Travel Service Co.
672	Guizhou Jiuliji Travel Service Co.
673	Guizhou Colorful Holiday Travel Agency Co.

674	Guizhou Binzhi Travel Service Co.
675	Guizhou Zhongrenmeike Travel Service Co.
676	Guizhou Yin Yin Yi Yuan Agencia de Viajes Co.
677	Guizhou Yousheng Travel Service Co.
678	Guizhou Hengming Chenyi Agencia de Viajes Co.
679	Guizhou Yuet Travel Star Agencia de Viajes Co.
680	Guizhou Elderly Commune International Travel Service Co.
681	Guizhou Changshangxing Agencia de Viajes Co.
682	Guizhou Jiemu Tour International Travel Service Co.
683	Guizhou You Parade Travel Agency Co.
684	Guizhou Aiyou International Travel Service Co.
685	Guizhou Caiduo Tourism Development Co.
686	Guizhou Haina Fengxing Tourism Co.
687	Guizhou Longyou Agencia de Viajes Co.
688	Guizhou pone sus ojos en Qianxing Travel Agency Co.
689	Guizhou Deep Breathing Travel Service Co.
690	Guizhou Yijing International Travel Service Co.
691	Guizhou Shengshiyiyitour Agencia de Viajes Co.
692	Guizhou Fengyuncai Agencia de Viajes Co.
693	Guizhou enjoy travelling travel agency sociedad de responsabilidad limitada
694	Guizhou Yungui Holiday Travel Agency Co.
695	Guizhou Bailongtaicheng Travel Service Co.
696	Guizhou Yunqi Longchamp Travel Service Co.
697	Guizhou Guiyetiancheng Travel Service Co.
698	Guizhou Shuangtou Phoenix International Travel Service Co.
699	Guizhou DaTian International Travel Service Co.
700	Guizhou Luck Tour Agencia de Viajes Co.
701	Guizhou Leading Travel Agency Co.
702	Guizhou Qianxing Shanshui Agencia de Viajes Co.
703	Guizhou Longitudinal Travel Agency Co.
704	Guizhou Qianyun Shanshui Agencia de Viajes Co.
705	Guizhou Blue Ocean Sailing Travel Agency Co.
706	Guizhou Nomad World International Travel Service Co.
707	Guizhou Guimei Travel Service Co.
708	Guizhou Hajiu Holiday Tourism Co.
709	Guizhou TIC International Cultural Tourism Co.
710	Guizhou Yicai Travel Service Co.
711	Guizhou Everything Interlinked Travel Agency Co.
712	Guizhou Mr Tianluo Travel Service Co.
713	Guizhou Qianjin Mountain Travel Service Co.
714	Guizhou Happy Mileage Tourism Co.
715	Guizhou Huize World Travel Service Co.
716	Guizhou Caesar Sunshine Tourism Co.

717	Guizhou Overseas Colourful Holidays International Tourism Co.
718	Guizhou Red Maple Tourism Development Co.
719	Guizhou Qian Gui Zhi Travel Service Co.
720	Guizhou Jingyi World Travel Service Co.
721	Guizhou Ctrip Travel Service Co.
722	Agencia de Viajes Guizhou People on the Road Co.
723	Guizhou Longquan Shanshui Agencia de Viajes Co.
724	Sichuan Chengdu Railway International Business Travel Group Co.
725	Guizhou Star Flying Travel Service Co.
726	Guizhou Tushengjia Travel Service Co.
727	Guizhou Overseas Vertical & Horizontal International Travel Co.
728	Guizhou Overseas and World International Travel Co.
729	Guizhou Overseas New Power International Tourism Co.
730	Agencia de Viajes Guizhou Folk Holiday Co.
731	Guiyang Donkey Mama International Travel Service Co.
732	Guizhou Starfish International Travel Service Co.
733	Guizhou Tour Cube Travel Service Co.
734	Guizhou Hongtou Travel Service Co.
735	Guizhou Ziyou Cat Cultural Tourism Co.
736	Guizhou Yunyou World International Travel Service Co.
737	Guizhou Lin Cheng Zhi Viaje Internacional Agencia de Viajes Co.
738	Hong Kong China Travel International Guizhou Travel Service Co.
739	Guizhou Yueyue Tourism Co.
740	Guizhou Kangtai Holiday Travel Service Co.
741	Guizhou Xinghuantai Travel Agency Co.
742	Agencia de Viajes y Turismo de Guizhou Co.
743	Guizhou Qianfu Shengjing Agencia de Viajes Co.
744	Guizhou Diamond Holiday Travel Agency Co.
745	Overseas International Travel Group Guizhou Travel Agency Co.
746	Guizhou Guitou Tour Travel Agency Co.
747	Guizhou Qianzhongxing Agencia de Viajes Co.
748	Guizhou Ranger Travel Service Co.
749	Guizhou Oceanis Travel Service Co.
750	Guizhou Zongyou World Travel Service Co.
751	Guizhou Chengxin Shiteng Travel Service Co.
752	Guangzhou Footsteps World Travel Service Co.
753	Guizhou Karst Travel Service Co.
754	Guizhou Hotel New Start Travel Agency Co.
755	Guizhou Shuangyou Online Tourism Development Co.
756	Guizhou Seaside Holiday Travel Agency Co.
757	Guizhou HuanYou International Travel Service Co.
758	Guizhou Lindu Holiday Travel Service Co.
759	Guizhou Shanshui Style Travel Agency Co.

760	Guizhou source agencia de viajes ecológica sociedad de responsabilidad limitada
761	Guizhou Shuangke Travel Service Co.
762	Guizhou Shanxiu Travel Service Co.
763	Guizhou Binhai International Tourism Co.
764	Guizhou Fengshang International Travel Service Co.
765	Guizhou Asia Pacific International Travel Service Co.
766	Guizhou Jiaxin Century Travel Service Co.
767	Guizhou CITIC Love Travel Service Co.
768	Agencia de viajes Guizhou Hetai
769	Guizhou Qianlin Travel Service Co.
770	Guizhou Enjoy Travel Service Co.
771	Guizhou Zhongsheng Travel Service Co.
772	Guizhou Jinxiu Holiday Travel Agency Co.
773	Guizhou Impression Holiday Travel Agency Co.
774	Guizhou Affinity Travel Service Co.
775	Guiyang Agencia de Viajes Global Journey Co.
776	Guizhou Nanxiang Travel Service Co.
777	Guiyang Yehui Travel Service Co.
778	Agencia de viajes Guizhou Holiday
779	Guizhou Love Edge Travel Service Co.
780	Agencia de viajes Guizhou Jiangzhi
781	Agencia de Viajes Guizhou Romantic Holiday Co.
782	Guizhou Impression Journey Travel Agency Co.
783	Guizhou Zhonghai Travel Service Co.
784	Agencia de viajes Guizhou February Wind
785	Guizhou Tianyue Travel Service Co.
786	Guizhou Sunset Red Travel Service Co.
787	Guiyang Oriental Travel Service Co.
788	Servicio de viajes Guiyang Jiao Yuan
789	Guizhou Colorful Travel Service Co.
790	Guiyang Kangtai Travel Service Co.
791	Guizhou Qianhe Travel Service Co.
792	Guizhou Jinlin Travel Service Co.
793	Guizhou Tianyue Aishang Agencia de Viajes Co.
794	Guizhou Love Travel Agencia de Viajes Co.
795	Guizhou Hongfeng Travel Service Co.
796	Guizhou Huihuangmaitou Travel Service Co.
797	Guiyang Jule Tourism Co.
798	Guizhou Shenzhou Travel Service Co.
799	Guizhou Joyful Holiday Tourism Co.
800	Guizhou Xingxinhua Tourism Co.
801	Guizhou Saier Travel Service Co.
802	Agencia de viajes Guizhou Friendship

803	Guiyang Shanlin Tourism Co.
804	Guiyang Yuanye Tourism Co.
805	Servicio de viajes del personal de Guizhou
806	Guizhou Tianwei Tourism Co.
807	Guizhou Nature Journey Tourism Co.
808	Guiyang Supply & Marketing Búsqueda de Gui Travel Service Co.
809	Guizhou Huitong Travel Service Co.
810	Guizhou Panbird Travel Service Co.
811	Guizhou Qianyun Agencia de Viajes de Pasajeros Co.
812	Agencia de viajes Guizhou Zhijin Cave
813	Guizhou Guitour Investment Travel Service Co.
814	Agencia de viajes Guizhou Guiyang Golf & Resort Centre Limited
815	Agencia de Viajes Guizhou Scenic Holidays Co.
816	Guizhou Daily Tour Agencia de Viajes Co.
817	Guizhou Qiantu Travel Service Co.
818	Agencia de Viajes Culturales de Guizhou
819	Servicio de viajes del personal de Guiyang
820	Guizhou Tianlong Tourism Co.
821	Servicio internacional de viajes Guiyang Huaxi
822	Empresa Internacional de Turismo Deportivo de Guizhou
823	Agencia de viajes Guizhou Education
824	Guizhou Qiancheng Youmei Travel Agency Co.
825	Guizhou Yujingmeicheng Agencia de Viajes Co.
826	Green Mountain Exploration Tour (Gui'an New District) Agencia de Viajes Sociedad Limitada
827	Guizhou Overseas Intelligent Tourism Co.
828	Meiban Express (Guian New Area) Travel Co.
829	Agencia de Viajes y Turismo de Guizhou Co.
830	Guizhou Dayingjia Travel Service Co.
831	Guizhou Qianwei Turismo Cultural Co.
832	Guizhou Xiake Tourism Co.
833	Guizhou Tongyou Tourism Co.
834	Sociedad de Responsabilidad Limitada Bo Travel Service de la provincia de Guizhou
835	Guizhou Yuexingmeiyou Agencia de Viajes Co.
836	Guizhou Kaman Tourism Co.
837	Guizhou Yunshang Pengcheng Tourism Development Co.
838	Guizhou Qianluqianxing Agencia de Viajes Co.
839	Guizhou Yongkang Travel Service Co.
840	Bijie Tianxuan Travel Service Co.
841	Guizhou Golden Journey Travel Agency Co.
842	Guizhou Asilisi Travel Service Co.
843	Guizhou Colourful Golden Sands Agencia de Viajes Co.
844	Guizhou Jiuyi Travel Service Co.

845	Bijie Yunshang Caohai Tourism Co.
846	Guizhou Duoyuan Vehicle Travel Club Co.
847	Guizhou SongLeyuan Elderly Travel Agency Co.
848	Guizhou Somali Travel Service Co.
849	Guizhou Bearing Travel Service Co.
850	Condado de Zijin Tiandi Travel Service Co.
851	Guizhou Mighty Wumeng Agencia de Viajes Co.
852	Bijie Airport Air Travel Service Co.
853	Bijie Hongtong Travel Service Co.
854	Weining County Usa Sunshine Travel Agency Sociedad Limitada
855	Guizhou Baili Dujuan Travel Agency Co.
856	Guizhou Chive Ping Travel Service Co.
857	Guizhou Ziwei Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
858	Viajes a las Tierras Altas de Bijie
859	Bijie Colourful Travel Service Co.
860	Agencia de viajes Bijie Azalea de la provincia de Guizhou
861	Guizhou Huangguoshu Turismo Inteligente Co.
862	Guizhou Anshun Huangguoshu Distrito Turístico Guikuqianxing Tourism Co.
863	Guizhou Yushu Tourism Co.
864	Guizhou Anshun Qianyuexing Agencia de Viajes Co.
865	Guizhou Good Kaisen Travel Service Co.
866	Guizhou Smooth Tourism Co.
867	Guizhou Shanshui Picture Scroll Tourism Co.
868	Guizhou Yelangdong Agencia de Viajes de Investigación y Aprendizaje Co.
869	Guizhou Guikuqianlai Travel Service Co.
870	Guizhou Huangguoshu Travel Service Co.
871	Guizhou Kunda Journey Agencia de Viajes Co.
872	Anshun Jingshun Tourism Co.
873	Guizhou Antou Tianyue Tourism Development Co.
874	Anshun Global Tourism Co.
875	Guizhou Botou Study Travel Agency Co.
876	Guizhou Guanyu Study Travel Agency Co.
877	Guizhou Aspire Travel Service Co.
878	Guizhou Qiyouling Tecnología Turística Inteligente Co.
879	Guizhou Jiaotou Shunyi Travel Service Co.
880	Zhenning Meitou Travel Service Co.
881	Guizhou Le Mouse Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
882	Guizhou Modern Journey Travel Service Co.
883	Guizhou Jiayi Mingcheng Tourism Co.
884	Guizhou Hezhong Jiangnan Travel Service Co.
885	Agencia de Viajes Guizhou Jinchan Scenic Co.
886	Guizhou Yelangguo Ancient Capital Cultural Tourism Development Co.

887	Agencia de Viajes del Valle de Qiyuan del Condado Autónomo de Guanling Sociedad de Responsabilidad Limitada
888	Guizhou Huangguoshu Tourism Zone Huiyuan Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
889	Guizhou Yueyue Travel Service Co.
890	Guizhou Qianzhong Feihong Agencia de Viajes Co.
891	Guizhou Jingyuan Travel Agency Co.
892	Guizhou Lingxingworld Travel Service Co.
893	Guizhou Quanjuhang Agencia de Viajes Co.
894	Guizhou New Southwest International Travel Service Co.
895	Guizhou Anshun Xiumeqianzhong Agencia de Viajes Co.
896	Guizhou Wanxiang Tourism Development Co.
897	Guizhou Dragon World Travel Service Co.
898	Guizhou Anshun Fuyun Agencia de Viajes Co.
899	Guizhou Anshun Passion Travel Agency Co.
900	Guizhou Anshun Sunshine Holiday Travel Agency Sociedad de Responsabilidad Limitada
901	Servicio de viajes a Anshun (China)
902	Guizhou Anshun Jing'an Staff Travel Agency Co.
903	Guizhou Anshun Tianma Travel Service Co.
904	Anshun Holiday Travel Service Co.
905	Guizhou Phoenix Holidays International Travel Service Co.

Fuente: https://whhly.guizhou.gov.cn/ggfw/whlyml/lxsml_5128421/贵州省旅行社名单